

Analisis Efektivitas Prosedur Administrasi *Branch Collection Unit* dalam Proses Penagihan KPR: Studi Kasus Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Surabaya

Savira Az Zahro¹, Sumainah Fauziah²

^{1,2} Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur
e-mail: savira.azzahra504@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan prosedur administrasi di Unit Penagihan (Branch Collection Unit) PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Prosedur pada dasarnya adalah suatu susunan yang teratur dari kegiatan yang berhubungan satu sama lainnya dan prosedur prosedur yang berkaitan melaksanakan dan memudahkan kegiatan utama dari suatu organisasi. Proses administrasi yang efektif sangat penting untuk memastikan kelancaran operasional penagihan kredit bermasalah, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam hal pengelolaan kredit. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen terkait prosedur administrasi penagihan di Bank BTN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prosedur administrasi di Unit Penagihan Bank BTN telah diterapkan sesuai dengan standar operasional yang berlaku, mulai dari pengelolaan data debitur, pengiriman surat peringatan, hingga proses pelaporan dan evaluasi penagihan. Hasil menunjukkan bahwa meskipun prosedur administrasi yang ada sudah cukup baik dengan pencapaian target penagihan bulanan mencapai sekitar 98,5%, terdapat tantangan signifikan seperti kurangnya kelengkapan dokumen dari debitur dan kesulitan dalam berkomunikasi langsung dengan mereka, yang menghambat proses penagihan. Meski demikian, administrasi yang baik terbukti mampu meningkatkan efisiensi dan mengurangi tingkat kredit macet (Non-Performing Loan/NPL).

Kata kunci: *Administrasi, Efektivitas, Prosedur penagihan*

Abstract

This research aimed to analyze the implementation of administrative procedures in the Branch Collection Unit of PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Procedures are essentially an organized sequence of activities interconnected with one another, facilitating and supporting the core operations of an organization. Effective administrative processes are crucial for ensuring the smooth operation of debt collection for non-performing loans, thereby enhancing the company's performance in credit management. The study employed a qualitative descriptive approach with data collection techniques including interviews, observations, and document analysis related to debt collection administrative procedures at Bank BTN. The results show that administrative procedures in the Branch Collection Unit of Bank BTN are implemented in accordance with the applicable standard operating procedures, covering debtor data management, warning letter delivery, and reporting and evaluation processes. While the existing procedures have been effective, achieving a monthly collection target of approximately 98.5%, significant challenges remain, such as incomplete debtor documentation and difficulties in direct communication with debtors, which hinder the collection process. Nonetheless, well-structured administrative processes have proven to improve efficiency and reduce the Non-Performing Loan (NPL) rate.

Keywords : *Administration, Effectiveness, Billing Procedures*

PENDAHULUAN

Setiap kalangan masyarakat yang memiliki penghasilan menengah ke bawah berhak memperoleh perumahan melalui Kredit Pemilikan Rumah (KPR) baik secara subsidi maupun non

subsidi, sedangkan untuk KPR jenis komersial ditujukan pada masyarakat segmen berpenghasilan menengah ke atas. Pelayanan terhadap dukungan pembiayaan yang terjadi pada sektor perumahan terhadap masyarakat, salah satunya melalui pelayanan dari pemerintahan yaitu melalui produk dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Wulandari, (2022) menjelaskan bahwa perbankan adalah lembaga keuangan yang memiliki peran penting dalam memegang perekonomian masyarakat, khususnya pada pembiayaan kredit. Sesuai dengan Peraturan Menteri PUPR Nomor 11 Tahun 2023 tentang dukungan masyarakat berpenghasilan rendah atas biaya penyelenggaraan pembiayaan kepemilikan rumah yaitu Kredit Pemilikan Rumah (KPR). Maulidya & Sungkono (2023) menyatakan bahwa pinjaman KPR adalah pinjaman yang digunakan untuk membeli rumah atau keperluan lainnya kepada konsumen dengan jaminan rumah tersebut. PT Bank Tabungan Negara (Persero) menjadi salah satu bank yang menawarkan produk KPR ini.

Sektor perbankan memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, terutama melalui penyediaan layanan kredit seperti Kredit Pemilikan Rumah (KPR). Bank Tabungan Negara (BTN) sebagai salah satu bank milik negara yang fokus pada pembiayaan perumahan menghadapi tantangan dalam memastikan kelancaran pembayaran kredit oleh nasabah. Dalam konteks ini, prosedur administrasi yang diterapkan oleh divisi Branch Collection menjadi elemen krusial dalam menjaga kualitas kredit sekaligus meminimalkan risiko kredit macet.

PT Bank Tabungan Negara melakukan proses manajemen penagihan KPR dengan berbagai tahap mulai dari pencegahan terjadinya kredit bermasalah: tahap ini bertujuan untuk meminimalisir risiko kredit bermasalah dengan cara (1) melakukan seleksi nasabah yang ketat sebelum memberikan KPR, dengan mempertimbangkan kemampuan finansial, riwayat kredit, dan kondisi properti yang akan dibeli (2) memberikan edukasi kepada nasabah tentang kewajiban dan konsekuensi dari keterlambatan pembayaran angsuran (3) membangun komunikasi yang baik dengan nasabah agar bank dapat dengan mudah mengetahui kesulitan dalam membayar angsuran. Kemudian melakukan penagihan dini pada tahap ini dilakukan ketika nasabah mulai menunjukkan tanda-tanda keterlambatan pembayaran angsuran, dengan cara (1) mengirim surat peringatan kepada nasabah yang terlambat membayar angsuran (2) melakukan penagihan melalui telepon kepada nasabah (3) melakukan kunjungan lapangan kerumah nasabah untuk bertemu dan mendiskusikan solusi pembayaran, terdapat penagihan intensif, tahap ini dilakukan jika nasabah masih belum memenuhi kewajibannya setelah dilakukan penagihan dini, dengan cara (1) meningkat frekuensi penagihan, baik melalui telepon maupun kunjungan lapangan (2) menawarkan solusi pembayaran, seperti restrukturisasi kredit atau pembiayaan tambahan (3) melibatkan pihak ketiga seperti agen penagihan atau firma hukum untuk membantu proses penagihan dan terakhir penegakan hukum untuk tahap ini merupakan langkah terakhir jika nasabah masih belum memenuhi kewajibannya setelah dilakukan berbagai upaya penagihan, dengan cara (1) mengajukan gugatan ke pengadilan untuk mendapatkan putusan sita aset atau eksekusi properti (2) melaporkan nasabah ke BI agar masuk dalam daftar hitam kredit.

Prosedur administrasi *Branch Unit Collection* dalam proses penagihan KPR mencakup beberapa langkah, seperti pengelolaan data nasabah, mengingatkan jadwal pembayaran, hingga melakukan penagihan jika terjadi keterlambatan. Keberhasilan prosedur ini sangat dipengaruhi oleh kepatuhan terhadap aturan yang berlaku, kemampuan pegawai yang terlibat, dan dukungan dari teknologi yang digunakan. Di sisi lain, faktor eksternal seperti kondisi keuangan nasabah yang berubah atau masalah ekonomi yang lebih besar sering kali menjadi tantangan dalam proses penagihan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas prosedur administrasi Branch Collection dalam proses penagihan KPR di Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Surabaya. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, jurnal ini akan menganalisis bagaimana prosedur tersebut diterapkan, tantangan yang dihadapi, serta upaya yang dilakukan untuk meningkatkan keberhasilan penagihan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan bagi manajemen Bank BTN dalam mengoptimalkan prosedur administrasi dan meningkatkan kualitas pengelolaan KPR.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan metode kualitatif. Objek penelitian adalah PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Kantor Cabang Surabaya, khususnya pada Branch Collection Unit. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini adalah informasi terkait prosedur administrasi penagihan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) yang dilakukan oleh Branch Collection Unit di Bank BTN Kantor Cabang Surabaya. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan staf atau karyawan yang bertugas pada unit tersebut. Para informan dalam penelitian ini mencakup petugas collection dan staf administrasi yang terlibat langsung dalam proses penagihan KPR.

Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai literatur seperti buku, artikel, situs web, dan dokumen internal yang relevan. Data sekunder dalam penelitian ini mencakup dokumen terkait sejarah dan kebijakan prosedural penagihan, laporan tahunan Bank BTN, serta artikel ilmiah dan sumber daring yang mendukung analisis efektivitas prosedur administrasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Prosedur Administrasi Branch Collection Unit

Prosedur administrasi adalah rangkaian langkah atau tata cara yang terorganisasi untuk melaksanakan tugas-tugas administratif dalam suatu organisasi atau instansi guna mencapai tujuan tertentu secara efisien dan efektif. Menurut teori administrasi klasik dari Henri Fayol, prosedur administrasi mencakup prinsip-prinsip manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian, yang dirancang untuk memastikan koordinasi kerja yang baik dan alur proses yang sistematis. Prosedur ini juga membantu dalam mendokumentasikan aktivitas, mengurangi kesalahan, serta meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pelaksanaan kegiatan administratif.

Branch Collection Unit (BCU) di Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Surabaya memiliki peran penting dalam mengelola administrasi untuk proses penagihan Kredit Pemilikan Rumah (KPR). Prosedur ini melibatkan beberapa langkah utama, seperti menerima data nasabah yang menunggak, mengolah data tersebut, dan menjalankan strategi penagihan sesuai dengan kebijakan bank. Awalnya, staf BCU mengidentifikasi nasabah yang terlambat membayar melalui laporan dari sistem bank. Setelah data diverifikasi, nasabah dikelompokkan berdasarkan tingkat keterlambatan, misalnya 30 hari, 60 hari, atau lebih dari 90 hari.

Selanjutnya, staf BCU menyusun rencana tindakan, mulai dari mengirimkan surat pemberitahuan, melakukan panggilan telepon, hingga mendatangi langsung nasabah. Semua proses ini dicatat dalam dokumen dan sistem manajemen informasi untuk memastikan data tersimpan rapi dan mudah dipantau. Tugas utama Branch Unit Collection adalah melaksanakan pembinaan terhadap debitur. Pembinaan ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu pembinaan berbasis digital dan pembinaan secara tatap muka.

1. Pembinaan Digital

Bank BTN KC Surabaya dalam menangani pembiayaan bermasalah memanfaatkan metode digital seperti telepon dan WhatsApp. Kedua media ini dianggap efektif karena mudah diakses oleh masyarakat maupun debitur. Prosedurnya melibatkan penghubungan satu per satu nasabah yang telah jatuh tempo dan yang mengalami tunggakan. Jika nomor nasabah tidak dapat dihubungi, langkah selanjutnya adalah mengontak kerabat debitur.

2. Pembinaan Tatap Muka

Branch Collection mengunjungi langsung alamat atau tempat usaha debitur untuk mendapatkan gambaran mengenai kondisi debitur. Tujuannya adalah mencapai kesepakatan solusi untuk menyelesaikan pembiayaan bermasalah. Jika upaya ini tidak berhasil, pihak Branch Collection akan memberikan Surat Peringatan (SP) kepada debitur yang menunggak. Surat peringatan ini diberikan hingga tiga kali (SP1, SP2, SP3). Kegiatan ini dilakukan setiap hari, biasanya mulai dari tanggal 4/5 hingga akhir bulan. Menurut Kasmawati (2020) Efektivitas Pemberian Surat Peringatan Bank BTN dapat dikatakan cukup efektif karena dengan diberikannya Surat Peringatan banyak nasabah yang melakukan pembayaran angsurannya. Namun tidak semuanya berjalan dengan lancar, hal

ini bisa jadi memang berasal dari karakter nasabah yang tidak kooperatif dalam membayar kewajiban Pembiayaan Bank.

Berdasarkan pengalaman magang di divisi BCU Bank BTN, prosedur administrasi yang diterapkan di unit ini memiliki beberapa aspek yang dapat dianalisis lebih lanjut:

1. Pengelolaan Data Nasabah

- Melakukan pembaruan informasi nasabah, seperti alamat, nomor telepon, dan status pekerjaan.
- Memilah nasabah berdasarkan status pembayaran mereka, misalnya lancar, tunggakan ringan, atau non-performing loan (NPL).
- Mencatat kronologi tunggakan, komunikasi, dan langkah-langkah yang sudah dilakukan terhadap nasabah yang bermasalah.

2. Pemberitahuan Jatuh Tempo

- Memberikan pengingat kepada nasabah melalui surat, email, SMS, atau telepon terkait tanggal jatuh tempo pembayaran.

3. Tindak Lanjut Penagihan

- Menyusun laporan harian, mingguan, dan bulanan mengenai status pembayaran KPR nasabah.
- Memberikan data dan arahan kepada tim lapangan untuk melakukan kunjungan langsung ke nasabah yang bermasalah.
- Mencatat hasil negosiasi dengan nasabah, seperti restrukturisasi kredit atau jadwal ulang pembayaran.

4. Penyusunan Dokumentasi Legal

- Menyiapkan surat peringatan (SP1, SP2, SP3) kepada nasabah yang menunggak sesuai prosedur.
- Menyiapkan dokumen administrasi jika kasus tunggakan harus dilanjutkan ke proses hukum, seperti penyitaan agunan.

5. Pelaporan dan Evaluasi

- Melaporkan pencapaian target penagihan dan kendala yang dihadapi kepada manajemen.
- Mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dalam proses administrasi untuk meningkatkan efektivitas penagihan

Dalam implementasi prosedur administrasi di BCU Bank BTN, dapat dilihat penerapan beberapa prinsip dalam teori manajemen prosedur, manajemen operasional, dan pengelolaan kualitas. Prosedur yang ada sudah memenuhi sebagian besar kriteria manajemen prosedur yang baik, yaitu memiliki langkah-langkah yang jelas dan terstruktur. Namun, dalam prakteknya, perlu dilakukan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa prosedur tersebut tetap relevan dengan kondisi pasar dan peraturan yang berlaku

Namun, praktik di lapangan sering menemui kendala, seperti data yang tidak sinkron antara pusat dan cabang, serta kurangnya koordinasi antar tim terutama untuk menangani tunggakan yang lebih rumit. Meski demikian, prosedur administrasi ini bertujuan memberikan dukungan maksimal dalam penagihan, meskipun masih memerlukan perbaikan pada efisiensi kerja dan pemanfaatan teknologi.

Efektivitas Prosedur Administrasi dalam Proses Penagihan KPR

Effendy (2008:14) menjelaskan bahwa efektivitas adalah keberhasilan dalam proses komunikasi yang mencapai tujuan sebagaimana dirancang sebelumnya. Keberhasilan ini ditentukan oleh terpenuhinya kriteria utama, yaitu kesesuaian dengan anggaran biaya, ketepatan waktu pelaksanaan, serta jumlah tenaga kerja yang direncanakan. Berdasarkan pengertian tersebut, efektivitas dapat dipahami sebagai ukuran sejauh mana suatu sasaran atau target dapat dicapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Efektivitas prosedur administrasi di Branch Collection Unit BTN Surabaya dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu kecepatan penyampaian informasi, akuntabilitas dokumentasi, dan pencapaian target penagihan. Berdasarkan hasil wawancara dengan staf, proses penyampaian informasi terkait nasabah yang menunggak masih cenderung lambat, terutama

ketika terjadi perubahan signifikan pada data. Hal ini terjadi karena proses verifikasi data yang masih dilakukan secara manual memerlukan waktu tambahan. Selain itu, observasi terhadap dokumentasi menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar dokumen penagihan telah tersimpan dengan baik, terdapat beberapa kasus di mana data pada sistem pusat tidak sesuai dengan dokumen fisik. Ketidaksinkronan ini berpotensi menghambat kelancaran proses penagihan.

Dari sisi pencapaian target, rata-rata target penagihan bulanan mencapai sekitar 98.5%. Namun, terdapat fluktuasi pada bulan-bulan tertentu yang disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk kondisi ekonomi makro yang memengaruhi kemampuan nasabah untuk membayar tunggakan. Meskipun demikian, staf BCU terus berupaya untuk mengatasi kendala ini melalui strategi yang lebih adaptif dan berorientasi pada hasil. Secara keseluruhan, prosedur administrasi yang ada sudah cukup baik, tetapi masih ada beberapa hal yang perlu diperbaiki, terutama dalam hal digitalisasi sistem administrasi. Dengan sistem yang lebih digital, data bisa tercatat secara otomatis tanpa perlu di-rekap secara manual, dan semuanya bisa terintegrasi dalam satu sistem yang tidak terpisah-pisah. Hal ini diharapkan karyawan BCU bisa meningkatkan kinerja dan efisiensi dalam proses penagihan.

Kendala dalam Pelaksanaan Prosedur Administrasi

Kendala merupakan semua hal yang terjadi yang dapat menghambat kegiatan produksi sehingga menyebabkan kerugian bagi perusahaan (Blocher, Cokins dan Stout, 2014 : 189). Menurut Blocher, dkk (2007 : 21) teori kendala merupakan Teknik strategis yang digunakan untuk membantu perusahaan dalam memperbaiki CSF (critical success factors) secara efektif yang dinilai sangat penting. Berdasarkan Hasil wawancara dan dokumentasi mengungkapkan beberapa kendala utama dalam pelaksanaan prosedur administrasi di BCU, yaitu:

Tidak Lengkapnya Dokumen yang Dikumpulkan oleh Debitur

Salah satu tantangan signifikan dalam proses administrasi penagihan KPR adalah kurangnya kelengkapan dokumen yang diserahkan oleh debitur, baik dalam hal pengisian berkas maupun kelengkapan berkas yang diperlukan dalam form permohonan. Proses administrasi KPR biasanya melibatkan serangkaian dokumen yang harus diserahkan oleh debitur, seperti Formulir Restrukturisasi Reguler, Fotokopi KTP Suami dan Istri, Fotokopi Kartu Keluarga, Foto Diri Debitur (Selfie – Bukan Pas Foto), Foto Agunan Tampak Depan, Kiri dan Kanan, Foto Jalan atau Lingkungan Sekitar Agunan, dan Bukti Penghasilan Sehari-hari.

Ketika debitur tidak melengkapi dokumen yang diperlukan, proses verifikasi menjadi terhambat. Tim BCU tidak dapat melanjutkan evaluasi kredit atau pengajuan solusi kepada debitur jika informasi yang diperlukan tidak lengkap. Hal ini sering menyebabkan keterlambatan dalam pengambilan keputusan, yang pada gilirannya mempengaruhi kecepatan proses penagihan atau penyelesaian masalah debitur. Staf di BCU terpaksa melakukan follow-up berkali-kali dengan debitur untuk meminta dokumen yang belum lengkap. Ini meningkatkan beban kerja mereka dan memperpanjang waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kasus. Ketika debitur tidak menyerahkan dokumen yang diperlukan untuk evaluasi, hal ini menghambat langkah-langkah penanganan tunggakan seperti penjadwalan ulang pembayaran, restrukturisasi kredit, atau solusi lainnya yang dapat membantu mengurangi tunggakan.

Sulitnya Bertemu dengan Debitur untuk Mengkomunikasikan Kekurangan Berkas atau Proses Negosiasi

Dalam banyak kasus, salah satu kendala utama dalam proses penagihan KPR adalah kesulitan untuk bertemu langsung dengan debitur. Hal ini disebabkan oleh berbagai alasan, seperti Debitur yang sulit dihubungi atau sering berpindah Alamat, Ketidaksesuaian waktu antara jadwal kerja staf BCU dan ketersediaan waktu debitur untuk bertemu, Debitur yang enggan untuk berkomunikasi atau hadir dalam pertemuan langsung karena alasan pribadi atau kesulitan finansial.

Sulitnya bertemu langsung dengan debitur menghambat komunikasi mengenai kekurangan dokumen atau kebutuhan untuk melakukan negosiasi terkait penyelesaian tunggakan. Tanpa komunikasi yang efektif, penagihan menjadi lebih sulit dan memakan waktu lebih lama, dan

masalah tidak dapat diselesaikan dengan cepat. Ketika komunikasi terhambat, baik karena kesulitan bertemu langsung atau komunikasi yang terbatas, risiko terjadinya kesalahpahaman antara bank dan debitur meningkat.

Debitur mungkin tidak memahami secara penuh tindakan yang harus diambil atau solusi yang ditawarkan, dan sebaliknya, bank juga mungkin tidak mendapatkan gambaran yang jelas tentang masalah atau kendala yang dihadapi oleh debitur. Staf yang bertanggung jawab dalam proses penagihan harus menghabiskan banyak waktu dan tenaga untuk mencoba menjadwalkan pertemuan atau mencoba menghubungi debitur melalui telepon atau email. Jika upaya ini tidak membuahkan hasil, staf harus mencari cara lain untuk menyelesaikan kasus, yang dapat menjadi frustrasi dan menurunkan efisiensi kerja.

Menurut penelitian Maulana & Thariq (2023) petugas lapangan harus memprioritaskan upaya komunikasi di bawah SOP pembayaran dan tidak boleh menggunakan cara kekerasan, seperti yang diyakini banyak orang. Oleh karena itu, pesan yang dikirimkan kepada debitur harus terstruktur, jelas dan efektif, mudah dipahami oleh debitur, sehingga debitur dapat membayar biaya yang terutang.

Solusi untuk Mengatasi Kendala

Menurut (Munif Chatib : 2011) Solusi adalah cara atau jalan yang digunakan untuk memecahkan atau menyelesaikan masalah tanpa adanya tekanan. Maksud tanpa adanya tekanan adalah adanya objektivitas dalam menentukan pemecahan masalah dimana orang yang mencari solusi tidak memaksakan pendapat pribadinya dan berpedoman pada kaidah atau aturan yang ada. Jika tidak demikian maka solusi yang didapat akan sangat subjektif sehingga dikhawatirkan bukan solusi yang tepat. Sehingga masalah-masalah yang ada tidak akan terselesaikan dengan baik. Dan masalah-masalah yang ada hanya akan bersifat negatif saja. Berdasarkan temuan di atas, beberapa solusi yang dapat diimplementasikan antara lain

Untuk membuat pengumpulan dokumen lebih efisien, Bank Tabungan Negara bisa menyederhanakan daftar dokumen yang diperlukan, hanya meminta dokumen yang benar-benar penting dan menghindari pengulangan, sehingga debitur tidak bingung dan proses pengumpulan lebih cepat. Selain itu, bank bisa menggunakan sistem digital yang memungkinkan debitur mengunggah dokumen langsung melalui portal atau aplikasi, sehingga mengurangi risiko kesalahan dalam pengiriman berkas. Bank juga bisa menyediakan panduan yang jelas dan mudah dipahami mengenai dokumen yang harus disiapkan dan cara mengisi formulir, baik dalam bentuk buku panduan atau video tutorial yang bisa diakses kapan saja oleh debitur.

Selain itu, untuk mengatasi kesulitan bertemu dengan debitur, Bank Tabungan Negara dapat memanfaatkan teknologi komunikasi, seperti video call, email, atau aplikasi pesan, yang memungkinkan komunikasi lebih fleksibel dan cepat tanpa harus bertemu langsung. Selain itu, memberikan fleksibilitas dalam penjadwalan pertemuan, misalnya dengan mengadakan pertemuan di luar jam kerja atau di lokasi yang lebih mudah diakses oleh debitur, bisa membantu mengatasi hambatan ini. Peran divisi lain seperti pemasaran atau customer service juga perlu ditingkatkan, dengan mereka membantu menjangkau debitur dan memberikan edukasi mengenai pentingnya menyelesaikan tunggakan. Terakhir, penting untuk menggunakan cara yang lebih persuasif dan penuh perhatian saat berkomunikasi dengan debitur, sehingga staf collection bisa menunjukkan pemahaman terhadap masalah yang dihadapi debitur dan meningkatkan peluang untuk bekerja sama dalam menyelesaikan tunggakan.

SIMPULAN

Penelitian ini menganalisis efektivitas prosedur administrasi di Branch Collection Unit PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Surabaya dalam proses penagihan Kredit Pemilikan Rumah (KPR). Hasil menunjukkan bahwa meskipun prosedur administrasi yang ada sudah cukup baik dengan pencapaian target penagihan bulanan mencapai sekitar 98,5%, terdapat tantangan signifikan seperti kurangnya kelengkapan dokumen dari debitur dan kesulitan dalam berkomunikasi langsung dengan mereka, yang menghambat proses penagihan. Untuk meningkatkan efektivitas, disarankan agar bank menyederhanakan daftar dokumen yang diperlukan, memanfaatkan teknologi digital untuk pengumpulan dokumen, serta meningkatkan

fleksibilitas dalam penjadwalan pertemuan dengan debitur. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan proses penagihan dapat berjalan lebih efisien dan meningkatkan kualitas pengelolaan KPR di bank tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, Edward J., Kung H. Chen, Gary Cokins, dan Thomas W. Lin. 2007. *Manajemen Biaya Penekanan Strategis*. Terjemahan Tim Penerjemah Salemba Empat. Buku 1. Edisi 3. Jakarta : Salemba Empat.
- Blocher, Edward J., David E. Stout, dan Gary Cokins. 2014. *Manajemen Biaya Penekanan Strategis*. Terjemahan M. Y. Hamdan dan M. R. Adhi. Buku 2. Edisi 5. Jakarta : Salemba Empat
- BTN, B. (2023). Bank BTN berizin dan memuji oleh Otoritas Jasa Keuangan & Bank Indonesia serta merupakan peserta penjaminan LPS. <https://www.btn.co.id/sitecore/content/BTN/tentang-btn/tentang-kami>
- Effendy, O. (2008). *Ilmu Komunikasi, Teori & Praktik*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Khomaria, N., & Sultan Syah. (2024). Penyelesaian KPR Macet dengan Restrukturisasi (PT Bank Tabungan Negara Tbk Cabang Bangkalan). *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma)*.
- Maulana, M. A., & Muhammad Thariq. (2023). Pola Komunikasi Interpersonal Pegawai Bank BTN (Persero) Cabang Medan Dalam Meningkatkan Kelancaran Pembayaran Angsuran KPR BTN Bersubsidi. *JURNAL ILMIAH MUQODDIMAH: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora E-ISSN : 2598-6236*.
- Maulidya, Y., & Sungkono. (2023). Analisis Pemberian Keputusan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Bagi Nasabah Pada Bank Tabungan Negara (BTN) Kc Karawang. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 1(3), (154-164).
- Munif, C. (2011). *Gurunya Manusia : Menjadikan Semua Anak Istimewa dan Semua Anak Juara*. Bandung: Mizan Pustaka
- Subagyo, A., Monica Chandra Wijayanti, & Ni Komang Santi Widyaswari A. N. (2024). Penerapan Administrasi Manajemen Perbankan pada Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Mataram. *JURNAL ILMIAH PENGABDIAN DAN INOVASI*.
- SUKMANA, F. H., & SRI MARYANTI. (2023). TEORI ADMINISTRASI HENRI FAYOL: GAGASAN, KONTRIBUSI, DAN BATASANNYA. *POLITEA : Jurnal Kajian Politik Islam Vol. 6 No. 2*.
- Syahqilla, N., & Mustapa Khamal Rokan. (2022). Pola Komunikasi Branch Collection Dalam Proses Penagihan Pembiayaan Bermasalah Kepada Debitur/Nasabah PT. Bank BTN KC Syariah Medan. *Journal of Science and Research*.
- Tentang kami BTN : Komitmen Perbankan Untuk Indonesia <https://www.btn.co.id/id-ID/About/About-Us>
- WATI, K. (2020). Efektivitas Surat Peringatan Terhadap Kredit Macet Produk Kepemilikan Rumah (Kpr) Di Pt Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Syariah Pekanbaru
- Wulandari, M. N. (2022). Laporan Magang di Bank BTN Kantor Cabang Yogyakarta. 8.5.2017, 1–21