

# Peranan Komunikasi Negosiasi Dalam Menyelesaikan Kredit Macet Di PT. BNI Syariah Cabang Medan

<sup>1</sup>Ali Amran Tanjung, <sup>2</sup>Sri Pratiwi

<sup>1</sup>PT. Balai Lelang Sukses Mandiri, Jln. Karya Dame, Komplek Pondok Surya, Blok III No. 108 Kelurahan Helvetia Timur, Kecamatan Medan Helvetia, Kota Medan

<sup>2</sup>Universitas Potensi Utama, Jl. Yos Sudarso Km 6,5 No 3A, Tj. Mulia, Kec. Medan Deli, Kota Medan  
E-mail: <sup>1</sup>aliamrantanjung182@gmail.com, <sup>2</sup>pratiwi853@gmail.com

**Abstrak.** Penggunaan komunikasi negosiasi pada dasarnya bukan hanya bisa digunakan oleh pihak kreditur sebagai lembaga peminjam tetapi perlu untuk digunakan juga oleh pihak debitur, agar keduanya mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan melalui win-win solution maka dibutuhkan komunikasi negosiasi. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang bagaimana komunikasi negosiasi menjadi sarana dan menjadi teknik komunikasi dalam menyelesaikan kredit macet di PT. BNI Syariah Cabang Kota Medan. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Sumber data yang digunakan adalah informan, teknik pengambilan informan menggunakan teknik snowball. Metode Pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari dua, yakni penelitian lapangan (Field Research) dan penelitian kepustakaan (Library research). Tindakan penyelesaian kredit macet dapat diselesaikan melalui beberapa langkah seperti yang telah disebutkan di atas, yakni; rescheduling, reconditioning ataupun restructuring. Penyelesaian masalah pada kredit macet paling tepat bentuk komunikasi yang digunakan adalah bentuk komunikasi empati, dan komunikasi persuasi.

**Kata kunci:** komunikasi, negosiasi, kredit macet.

**Abstract.** The use of negotiating communication basically can not only be used by creditors as a borrowing institution but also needs to be used by debtors, in order to reach mutually beneficial agreements through a win-win solution, negotiation communication is needed. This research was conducted to obtain data on how to negotiate into a means and a communication technique in resolving bad credit at PT. BNI Syariah Medan City Branch. The research method used in this study uses descriptive methods. The data source used was the informant, the technique of taking informants using the snowball technique. Data collection methods in this study consisted of two, namely field research (field research) and library research (library research). The steps to overcome bad credit can be completed through several steps as agreed above, namely; rescheduling, reconditioning or restructuring. Solving problems with bad credit is the most appropriate form of communication used is a form of empathy communication, and persuasion communication.

**Keywords:** communication, negotiation, problem loan.

## PENDAHULUAN

Kegiatan ekonomi kerap bersinggungan dengan kegiatan perbankan. Bank dapat menyediakan fasilitas anggaran untuk peningkatan ekonomi melalui pinjaman. Fungsi bank memang bukan hanya menggerakkan ekonomi dalam menghimpun dan menyalurkan dana kepada masyarakat. Fungsi lainnya berkaitan juga dengan masalah non ekonomis. Seperti berorientasi pada masalah sosial dan politik. Salah satu kegiatan yang berorientasi pada masalah sosial adalah adanya pemberian dukungan kepada seseorang berupa pemberian pinjaman modal atau kredit. Diharapkan dengan pemberian kredit seseorang yang mempunyai usaha dapat meningkatkan produksi usahanya sehingga terjadi peningkatan taraf kesejahteraan hidup masyarakat. Hal ini sejalan dengan undang-

undang Perbankan Pasal 1 angka 2 Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 perubahan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan yang menyebutkan bahwa bank adalah “Badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”.

Peningkatan taraf hidup rakyat hakikatnya merupakan bagian dari tujuan pembangunan nasional yaitu mewujudkan masyarakat yang makmur, adil dan sejahtera sebagaimana yang tercantum dalam Pembukaan Undang-undang Dasar 1945. Dengan demikian dapat disebut bahwa tujuan pemberian kredit yang diberikan oleh bank menunjukkan peranan bank dalam mengembangkan tugas sebagai *agent of development* adalah: (1) turut menyukseskan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan; (2) meningkatkan aktivitas perusahaan agar dapat menjalankan fungsinya guna menjamin terpenuhinya kebutuhan masyarakat; (3) memperoleh laba agar kelangsungan hidup perusahaan terjamin dan dapat memperluas usahanya; (4) meningkatkan mobilisasi tabungan masyarakat melalui keuangan; serta; (5) menunjang usaha pemeliharaan dan peningkatan kestabilan ekonomi (Suyanto, 1995).

Kendati telah jelas disebut dalam undang-undang Perbankan bahwa bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak, akan tetapi bank tetap mempunyai standar dalam memberikan kredit kepada masyarakat dan melakukan verifikasi kepada seseorang yang mengajukan pinjaman kredit. Hal ini dilakukan tidak lain adalah untuk menghindari terjadinya penyalahgunaan dana dari pemberian kredit yang diberikan oleh bank serta untuk melihat layak tidaknya pemberian kredit kepada calon debitur. Sehingga dalam memberikan pinjaman bank melakukannya tidak secara serta merta. Bank memegang prinsip kehati-hatian. Ada beberapa instrument yang menjadi catatan penting dan perlu dianalisis untuk memutuskan layak tidaknya seseorang bisa menerima pinjaman. Instrumen analisis yang dijadikan pegangan oleh bank sebelum memutuskan memberikan kredit biasa dikenal dengan *the five of credit* atau 5C. Adapun 5C yang dimaksud adalah 1. *Character* (kepribadian) yaitu, penilaian atas karakter atau watak dari calon debiturnya, 2. *Capacity* (Kemampuan) yaitu, prediksi tentang kemampuan bisnis dan kinerja bisnis debitur untuk melunasi hutangnya. 3. *Capital* (modal) yaitu, penilaian kemampuan keuangan debitur yang mempunyai korelasi langsung dengan tingkat kemampuan bayar kreditor. 4. *Condition of economy* (kondisi ekonomi) yaitu, analisis terhadap perekonomian debitur secara mikro maupun makro. 5. *Colleteral* (agunan) yaitu, harta kekayaan debitur sebagai jaminan pelunasan hutangnya jika kredit dalam keadaan macet (Fuady, 2006).

Dengan menggunakan instrument analisis di atas diharapkan pinjaman yang diberikan kepada seorang debitur dapat dibayar tepat waktu sesuai dengan perjanjian yang sudah dibuat dan dapat menghindari terjadinya kredit macet. Kelancaran pembayaran kredit oleh debitur pada akhirnya menjadi salah satu indicator keberhasilan bank dalam menghimpun, mengelola dan menyalurkan dana dari dan kepada masyarakat, sehingga bank menjadi sehat atau tetap dalam keadaan likuid dan solvent. Kondisi bank yang sehat akan tetap dapat menarik minat masyarakat untuk selalu menyimpan dananya di bank.

Meski demikian, proses pelunasan pinjaman oleh debitur tidak selamanya berjalan baik. Adakalanya muncul beberapa masalah yang mengakibatkan terjadinya kredit macet sehingga memunculkan persoalan antara debitur dan kreditor. Kredit macet atau kredit bermasalah menyebabkan bank tengah menghadapi resiko usaha bank etnis resiko kredit (*default risk*). Resiko kredit yaitu resiko akibat ketidakmampuan nasabah debitur

mengembalikan pinjaman yang diterimanya dari bank beserta bunganya sesuai dengan jangka waktu yang telah ditentukan (Abdulkadir, 2005).

Pada saat debitur telah lalai melakukan kewajiban pembayaran cicilan sebagaimana yang telah disepakati dalam perjanjian atau *wanprestasi*, pihak kreditur sudah tentu akan mengambil tindakan agar bank tidak dirugikan atas pemberian pinjaman yang dilakukannya kepada debitur. Harta yang dijadikan agunan oleh debitur pada saat pengajuan kredit menjadi pegangan bank untuk melakukan eksekusi apabila debitur tetap tidak melaksanakan kewajibannya sebagaimana yang telah disepati dalam perjanjian sebelumnya. Akan tetapi sebelum bank melakukan eksekusi akan dilakukan langkah-langkah lain yang bersifat non litigasi untuk mencari cara penyelesaian kredit macet.

Ada beberapa cara yang bisa digunakan untuk mencapai penyelesaian kredit bermasalah dengan tetap memperhatikan agar saling menguntungkan. Cara yang dicapai dapat melalui cara, konsultasi, negosiasi, mediasi, konsiliasi, atau penilaian ahli. Cara-cara ini digunakan semata-mata untuk mendapatkan cara agar debitur tetap dapat menuntaskan kewajibannya membayar kredit atau pinjaman yang telah diberikan bank kepadanya sesuai perjanjian yang telah disepakati oleh debitur dan kreditur.

Cara penyelesaian kredit macet dengan negosiasi adalah salah satu alternatif yang dapat ditempuh dalam mengatasi masalah kredit macet sehingga masalah antara debitur dan kreditur dapat diselesaikan. Negosiasi dilakukan untuk mendapatkan kesepakatan antara debitur dan kreditur sehingga kedua belah pihak tidak ada yang dirugikan. Hal ini seperti pendapat yang dikemukakan oleh McCormark dengan menyebutkan negosiasi merupakan proses untuk mendapatkan kesepakatan terbaik antara dua kepentingan atau lebih. Begitupun Spoelstra and Pienaar menyatakan negosiasi merupakan suatu proses interaksi antara kedua belah pihak dalam melakukan perjanjian yang didasarkan pada kepentingan bersama dengan tujuan menyelesaikan konflik tanpa adanya perdebatan (Spoelstra, 1996).

Negosiasi merupakan komunikasi dua arah yang dirancang untuk mencapai kesepakatan pada saat kedua belah pihak memiliki berbagai kepentingan yang sama maupun yang berbeda. Dalam proses negosiasi, komunikasi memegang peranan penting sehingga instrumen komunikasi tidak boleh diabaikan dan patut mendapat perhatian. Keberhasilan negosiasi sangat bergantung bagaimana proses komunikasi dilakukan.

### **Komunikasi Dan Negosiasi**

Pendekatan komunikasi untuk studi negosiasi cenderung menteorikan tiga aktivitas komunikasi penting, yakni; (1) *framing*, (2) strategi, (3) pengelolaan relasi. *Framing* berpusat pada eksplorasi bagaimana individu menggunakan visi, perspektif, atau pandangan atau mempengaruhi cara memahami situasi dan menciptakan posisi tawar. Kerangka digunakan orang untuk mempengaruhi agar orang memandang sesuatu sebagai keuntungan atau kerugian, memandang pesan sebagai aksi kompetitif, mengidentifikasi alasan dan motif orang untuk melegitimasi pesan, merespon aksi pihak lain yang menggunakan taktik dan strategi distributif atau integratif dan menerima tawaran atau tidak. Pendekatan psikologis untuk framing ini menekankan arti penting mekanisme kognitif yang bertindak sebagai filter perseptual yang mempengaruhi cara individu memahami konteks negosiasi dan cara mereka mempengaruhi aktivitas seperti pencarian informasi dan pemilihan strategi. Pendekatan yang lebih berorientasi komunikasi memandang *framing* sebagai proses interaktif dimana bahasa yang digunakan orang, cara mereka membuat proposal dan kontraproposal, dan cara mereka membicarakan isu, akan menciptakan kerangka baru bagi negosiasi. Misalnya beberapa teoritis komunikasi mengeksplorasi bagaimana isu pengembangan dikonstruksi melalui argument, naratif, justifikasi, penjelasan dan pemberian contoh. pertanyaan teoritis utama yang

diasosiasikan dengan *framing* berkisar di seperti soal aa sumber daya yang digunakan individu untuk menciptakan kerangka, apa jenis kerangka yang dibuat selama negosiasi, apakah kerangka itu hanya sementara, dan apa konsekuensi dari kerangka bagi hasil tugas dan hasil instrumental (Foss, 2016).

Pembuatan strategi merupakan performa strategi dan taktik komunikasi selama negosiasi. Strategi ialah rencana umum yang memuat serangkaian tindakan, sedangkan taktik ialah pesan spesifik yang menjalankan tindakan tersebut. Misalnya individu mungkin menggunakan strategi integratif, tetapi beberapa titik dalam negosiasi ia menggunakan taktik distributif untuk mencapai tujuan strategi integratifnya. Lini teori penting ini difokuskan pada modeling strategi yang digunakan individu selama negosiasi. Model strategi dominan mengasumsikan bahwa proses negosiasi adalah stabil dari waktu ke waktu dan negosiator secara konsisten menggunakan strategi distributif atau integratif selama negosiasi. Model strategi campuran memungkinkan variabilitas strategi karena negosiator mungkin mengubah strateginya selama berlangsungnya negosiasi. Model tahap dan episode negosiasi mengasumsikan bahwa negosiasi dapat berlangsung lama dan negosiator bisa mengubah strateginya sesuai dengan tahap perkembangan negosiasi atau karakteristik tertentu dari episode negosiasi. Teori strategi fokus kepada (a) mengartikulasikan tindakan komunikatif dan ucapan yang menjadi ciri strategi distributif dan integratif dan taktik seperti penawaran awal, pembuatan konsesi, manajemen informasi, termasuk nilai pujian, penipuan dan pengaburan; (b) cara pengelolaan koneksi antara strategi dan taktik; dan (c) elemen temporal dan kontekstual dari pilihan strategi dan performa, bagaimana isu timing dan konteks mempengaruhi perkembangan strategi (Foss, 2016).

Pengelolaan relasi merupakan cara relasi antar negosiator dan konstituennya dikelola. Teori negosiasi membedakan antara agen, konstitusi dan audiensi. Negosiator biasanya bertindak sebagai agen yang mewakili posisi atau kepentingan dari konstituen tertentu. Misalnya selama negosiasi buruh negosiator bertindak sebagai agen untuk konstituennya. sejumlah audiensi potensial juga ada dalam proses negosiasi. Sering selama negosiasi dibentuk tim negosiasi yang terdiri dari beberapa pihak masing-masing bertanggung jawab atas berbagai konstituen. Anggota tim negosiasi mungkin tak secara langsung terlibat dalam negosiasi, namun saksi atas proses dan berusaha mempengaruhi negosiator demi tim mereka. Anggota tim mungkin membuat deal dengan pihak lain dan mengelola tujuan dari organisasi mereka (Foss, 2016).

### **Komunikasi Sebagai Teknik Negosiasi**

Negosiasi dapat diartikan sebagai upaya seseorang untuk dapat merubah sikap dan perilaku orang lain. Apabila kita analisis lebih dalam lagi maka negosiasi merupakan proses tercapainya kesepakatan bersama yang memiliki kepentingan timbal balik dari kedua belah pihak melalui sikap, sudut pandang, dan kepentingan yang berbeda antara satu sama lain. Negosiasi yang dilakukan baik secara pribadi maupun secara kelompok pasti akan melibatkan latar belakang yang berbeda satu sama lain baik dalam wawasan, cara berpikir, corak perasaan, sikap dan pola perilaku, dan kepentingan serta nilai-nilai yang dianut.

Dalam melakukan negosiasi kita harus dapat melihat berdasarkan pada konteks antar budaya melalui dari pihak yang melakukan negosiasi, sehingga komunikasi lisan harus dilaksanakan tidak hanya bisa menggunakan komunikasi tulisan. Melalui komunikasi lisan kita harus bersedia memahami latar belakang, pola pikir, karakter dan harus bisa menyesuaikan satu sama lainnya agar negosiasi dapat berjalan dengan baik dan mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

Pelaksanaan negosiasi bisnis harus dilakukan melalui beberapa tahap agar komunikasi sebagai teknik negosiasi dapat berjalan dengan efektif, tahapan tersebut antara lain; (1) *fact-finding*, mencari/mengumpulkan fakta-fakta.data yang berhubungan dengan kegiatan bisnis lawan sebelum melakukan negosiasi, (2) *planning*/rencana, sebelum bernegosiasi/berbicara susunlah dalam garis besar pesan yang hendak disampaikan. Berdasarkan kerangka topik yang hendak dibicarakan rincilah hasil yang diharapkan akan teraih. Berdasarkan pengenalan anda terhadap lawan tersebut, perkiraan/bayangkan kemungkinan reaksi penerima pesan/lawan berbicara terhadap apa yang anda katakan, (3) penyampaian, lakukan negosiasi/ sampaikan pesan dalam bahasa lawan/sipenerima. Usahakan gunakan istilah khas yang bisa dipakai oleh lawan negosiasi kita. Pilihlah kata-kata yang mencerminkan citra yang spesifik dan nyata. Hindari timbulnya makna ganda terhadap kata yang disampaikan, (4) umpan balik, negosiator harus menguasai bahasa tubuh pihak lawan. Dengarkan baik-baik reaksi lawan bicara. Amati isyarat perilaku mereka seperti: angkat bahu, geleng-geleng kepala, mencibir, mengaggguk setuju. Umpan balik dapat untuk mengetahui samakah makna yang disampaikan dengan yang ditangkap lawan negosiasi bisnis kita, (5) evaluasi, perlu untuk menilai apakah tujuan berkomunikasi/negosiasi sudah tercapai, apakah perlu diadakan lagi, atau perlu menggunakan cara-cara untuk mencapai hasil yang lebih baik (Anom, 2004).

Pada saat proses negosiasi sedang berlangsung pesan yang disampaikan mungkin dapat diterima dengan baik tetapi bukan berarti hasil yang diharapkan juga akan tercapai. Pada saat melakukan negosiasi malah sebenarnya sering terjadi perbedaan pandangan dalam menyelesaikan permasalahan, sehingga antara kedua belah pihak harus mampu mempengaruhi satu sama lain dan secara otomatis mampu mempertahankan dan memenangkan pendapatnya.

### **Komunikasi Bisnis**

Komunikasi bisnis tidak dilakukan perseorangan pasti dilakukan oleh dua orang secara timbal balik atau dilakukan dalam bentuk kerjasama sua orang atau lembaga yang berfungsi untuk mencapai tujuan tertentu. Fungsi dari komunikasi bisnis yaitu; 1) Informatif Pimpinan dan anggota organisasi membutuhkan banyak sekali informasi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Informasi tersebut berkaitan dengan upaya organisasi untuk mencapai tujuannya, 2) pengendalian (*Regulatory*) Komunikasi berfungsi sebagai pengatur dan pengendali organisasi. Komunikasi dalam hal ini berupa peraturan, prosedur, perintah, laporan, 3) persuasif Komunikasi berfungsi mengajak orang lain mengikuti atau menjalankan ide/gagasan atau tugas, 4) integratif Dengan adanya komunikasi, organisasi yang terbagi menjadi beberapa bagian atau departemen akan tetap merupakan satu kesatuan yang utuh dan terpadu (Dewi, 2008).

Jenis komunikasi bisnis adalah pengelompokan komunikasi bisnis berdasarkan bentuk dan kegunaannya. ada empat jenis atau kategori komunikasi bisnis, yakni: 1) *Organization Communication*, 2) *Business Corespondence*, 3) *Specific/technical data exchange*, 4) *Promotional Communication*. *Organization Communication* adalah komunikasi yang berkaitan dengan masalah-masalah internal perusahaan ataupun dilancarkan terhadap lembaga atau persona dalam perusahaan. Termasuk dalam jenis ini adalah: a) Dokumen resmi dan artikel, yaitu dokumen resmi perusahaan, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga perusahaan, perjanjian-perjanjian, kontrak dan sebagainya. b) Bagan organisasi, adalah skema-skema organisasi yang menggambarkan dengan ringkas sesuatu proses ataupun struktur, misalnya struktur organisasi perusahaan. c) Memorandum, catatan, instruksi atau permintaan dari seorang kepada orang lainnya dalam satu perusahaan. d) Surat keputusan, adalah surat formal perusahaan yang

berisikan pertimbangan, pengkajian, perujukan dan decision perusahaan terhadap sesuatu keadaan dalam perusahaan. Surat keputusan berlaku dan mengikat bagi seluruh persona ataupun lembaga yang berada dalam perusahaan. e) Surat Intruksi, sama dengan surat perintah, adalah surat yang ditujukan kepada seseorang atau lembaga dalam perusahaan, agar persona atau lembaga dalam perusahaan, agar persona atau lembaga itu melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Pada surat intruksi juga ada pertimbangan, pengkajian dan perujukan, namun surat intruksi biasanya hanya berlaku untuk satu kali kejadian atau rangkaian kejadian, namun relatif pendek masa berlakunya kalau dibanding dengan surat keputusan. f) Surat edaran, biasanya berisikan pemberitahuan tentang sesuatu yang berlaku dalam perusahaan. Boleh dikatakan surat edaran adalah penyebaran informasi yang perlu diketahui oleh semua pekerja dan pejabat yang ada dalam sasaran surat edaran tersebut (Ardianto, 2009).

*Business Corespondence*, adalah segala kegiatan perusahaan yang berkaitan dengan surat menyurat. Kominukan pada korespondensi bisnis bias public internal misalnya pimpinan cabang-cabang, unit, divisi, stockholder ataupun dewan komisaris. Bias juga eksternal publik seperti pemerintah, pers, suppliers, consumers, customers, community dan publik luas pada umumnya (stakeholders). Korespondensi bisnis mempunyai tiga bagian penting, yaitu: 1) Surat keluar 2) Surat masuk 3) File (pengarsipan) (Ardianto, 2009).

*Specific/technical data exchange*. Ada lima macam specific/technical data exchange yang biasa digunakan pada komunikasi bisnis: akuntansi, stock/persediaan gudang, proses produksi, financial statement/financial data, grafik, dan statistik (Ardianto, 2009).

*Promotional Communication*. Komunikasi bisnis yang diarahkan kepada peningkatan citra perusahaan dan sales, digolongkan pada komunikasi promosional, yang dapat berbentuk oral/signal dan *gestural communication*. Beberapa di bawah ini merupakan komunikasi promosional: *public speaking*, *advertisement*, brosur/*leaflet*, *offering letter*, pameran/promosi, *billboard*, *moving sign*, dan megatron (Ardianto, 2009).

### **Kredit Macet**

Pengertian umum kredit macet ialah kredit yang tidak lancar atau kredit dimana debeturnya tidak memenuhi persyaratan yang diperjanjikan, misalnya persyaratan mengenai pembayaran bunga, pengambilan pokok pinjaman, peningkatan margin deposit, pengikatan dan peningkatan agunan, dan sebagainya. Pengertian khusus Menurut pihak perbankan cabang asing di Indonesia Kredit bermasalah yaitu apabila debitur tidak memasukkan laporan yang dijanjikan, misalnya; 1) laporan keuangan bulanan, 2) laporan keuangan tahunan yang dibuat sendiri maupun yang sudah diaudit oleh akuntan publik. 3) laporan produksi dan persediaan bulanan. Pengertian konsep perbankan definisi kredit bermasalah adalah kredit yang berada dalam klasifikasi diragukan dan macet (*non-performing loans*). Istilah “diragukan” dan “macet” mengacu pada ketentuan Bank Indonesia yang dianut oleh perbankan Indonesia. Pengertian menurut konsep Akuntansi kredit bermasalah adalah pemberian kredit yang beresiko tinggi, sehingga memaksa bank untuk harus menyisihkan sebagian keuntungannya guna menghadapi risiko kegagalan pengembalian kredit.

Menurut Mahmoedin pembagian kredit berdasarkan urutan masalah adalah; 1) kredit berindikasi, yaitu Mulai menampakan adanya gejala atau indikasi ke arah brmasalah; 2) Kredit bermasalah, yaitu Sudah bermasalah karena pembayaran bunga dan angsuran mulai tidak tepat waktu; 3) Kredit diragukan, yaitu Penyelesaiannya diragukan, karena pembayaran bunga dan angsurannya sudah mulai menunggak; 4) Kredit yang

merugikan, yaitu Sudah tidak dapat diharapkan lagi untuk menerima pembayarannya, dan siap untuk dihapus bukukan (Fitriani, 2010).

## **METODE**

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang bagaimana komunikasi negosiasi menjadi sarana dan menjadi teknik komunikasi dalam menyelesaikan kredit macet di PT. BNI Syariah Cabang Kota Medan. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif, metode ini meneliti sekelompok manusia, objek, satu sistem pemikiran yang dipaparkan melalui analisis dan bukan berupa angka. Diharapkan metode deskriptif sendiri dapat memberikan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat berdasarkan data yang ditemukan di lapangan serta memiliki hubungan antar fenomena yang ada.

Sumber data yang digunakan adalah informan, teknik pengambilan informan menggunakan teknik *snowball*. Yang menjadi informan dalam penelitian ini antaralain; nasabah yang mengalami kredit macet, dan pegawai dari PT. BNI Syariah cabang Medan yang bergerak pada Divisi Penanganan Kredit Macet. Metode Pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari dua, yakni penelitian lapangan (*Field Research*) dan penelitian kepustakaan (*Library research*). Penelitian lapangan (*Field Research*) akan menjadi data primer dalam yang didapatkan melalui wawancara dan observasi sedangkan penelitian kepustakaan (*Library research*) akan menjadi data sekunder akan didapatkan melalui studi pustaka dan dokumentasi. Data yang telah didapatkan akan dianalisis secara kualitatif, dalam bentuk narasi dan bukan berupa angka dalam menggambarkan situasi yang ada sesuai fakta dan kenyataan yang ada.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Komunikasi Negosiasi Sebagai Saranan Penyelesaian Kredit Macet**

Pada proses negosiasi membahas tentang tujuan dari komunikasi negosiasi yang dilakukan sangat penting dikarenakan dengan memiliki tujuan maka kita akan mengetahui langkah apa saja yang dapat kita ambil untuk mencapai tujuan tersebut. Proses negosiasi dapat berjalan dengan lancar apabila sarana komunikasi digunakan. Secara umum negosiasi selalu ditemukan pada komunikasi bisnis, namun penerapan negosiasi tidak hanya kita temukan pada komunikasi bisnis saja dalam bentuk komunikasi lain juga dapat ditemukan, dan hal itu terjadi tergantung pada konteks serta tujuan dari negosiasi yang akan dicapai seperti apa.

Terjadinya proses negosiasi merupakan hal yang sangat penting sehingga membutuhkan strategi, maka dari itu dibutuhkan sarana komunikasi yang tepat dalam melaksanakan proses negosiasi. Menjadikan komunikasi negosiasi sebagai sarana dalam menyelesaikan masalah kredit macet, maka sebelumnya kita juga harus mampu memahami fungsi dari media komunikasi agar fungsi dari media komunikasi tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal. Pemahaman akan media-media komunikasi yang baik dibutuhkan karena proses negosiasi dapat terfasilitasi sehingga tujuan untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan bisa didapatkan.

Terdapat beberapa tujuan dalam menjadikan komunikasi sebagai sarana, yakni; (1) memfasilitasi jalannya negosiasi, negosiasi sendiri tidak akan berjalan dengan baik apabila sarana komunikasi yang digunakan tidak memadai. Melalui sarana komunikasi negosiasi akan mudah untuk dilakukan karena negosiasi akan saling terhubung satu sama lain apabila jarak menjadi satu penghalang dalam melakukan pertemuan, salah satu contoh sarana komunikasi yang dapat dimanfaatkan untuk melakukan proses negosiasi tersebut adalah *video conference*. Seiring dengan berkembang teknologi komunikasi dan informasi saat ini banyak media komunikasi modern yang sudah banyak diterapkan; (2)

Membuat negosiasi lebih efektif dan efisien, (3) memperpendek durasi negosiasi; (4) tujuan yang cepat tercapai; (5) mempermudah komunikasi; (6) menghubungkan pihak lain bila dibutuhkan; (7) mendokumentasikan proses, (8) Sosialisasi kesepakatan.

Kredit macet atau *loan problem* merupakan kredit dimana pembayaran untuk pelunasannya mengalami hambatan, hambatan terjadi bisa dikarenakan unsur kesengajaan atau dikarenakan faktor kondisi debitur yang tidak memungkinkan. Pada saat bank memberikan kredit kepada nasabah, pihak bank memiliki kewajiban untuk memiliki keyakinan terhadap kemampuan serta kesanggupan dari debitur dalam melunasi hutangnya sesuai dengan apa yang sudah diperjanjikan dan juga tetap harus memperhatikan asas dari perkreditan yang sehat, hal ini dilakukan karena kredit yang diberikan oleh bank pada dasarnya mengandung resiko. Biasanya dalam mengajukan pinjaman bank meminta adanya agunan atau jaminan yang dapat digunakan nantinya sebagai pengganti sebagai pelunasan hutang apabila suatu saat debitur tidak mampu untuk membayar kreditnya kepada pihak bank atau *wanprestasi*.

Pada saat menyetujui seseorang menjadi debitur pihak bank perlu menganalisis dengan menggunakan instrument, instrument tersebut disebut dengan *the five of credit* atau *the 5 C*. *The 5 C* antara lain; (1) *character* atau kepribadian, debitur akan dinilai melalui karakter atau wataknya; (2) *capacity* atau kemampuan, debitur akan diprediksi mengenai kemampuan dan kinerja dari segi bisnisnya untuk pelunasan hutang nantinya; (3) *capital* atau modal, debitur akan dinilai dari segi kemampuan keuangannya sehingga dapat diukur tingkat kemampuan bayar kepada pihak kreditur; (4) *condition of economy* atau kondisi ekonomi, debitur akan dinilai melalui penganalisisan kondisi perekonomian debitur baik secara mikro ataupun makro; (5) *collateral* atau agunan, debitur akan dinilai melalui harta kekayaannya sehingga apabila kredit mengalami kemacetan maka terdapat jaminan untuk pelunasan hutangnya.

Penyelesaian masalah kredit macet pada Bank BNI Syariah cabang Medan dilakukan melalui jalur non litigasi karena melalui jalur non litigasi penyelesaian yang dilakukan untuk saling menguntungkan atau *win-win solution*, untuk mencapai hal ini dibutuhkan cara, konsultasi, negosiasi, mediasi, konsiliasi, atau penilaian dari ahli dibidangnya. Bank berharap penyelesaian permasalahan kredit macet melalui non litigasi dapat menarik debitur untuk dapat membayar kreditnya sesuai dengan perjanjian awal melalui *rescheduling*, *reconditioning* ataupun *restructuring*. Secara administratif bisa dijelaskan bahwasanya kredit macet yang diselesaikan dengan cara non litigasi merupakan kredit yang pembayaran tidak lancar yang kemudian akan diperbaiki sehingga memiliki kolektibilitas lancar.

Tindakan penyelesaian kredit macet dapat diselesaikan melalui beberapa langkah seperti yang telah disebutkan di atas, yakni; (1) *rescheduling* atau penjadwalan ulang, terjadinya perubahan syarat kredit pada jadwal pembayaran atau jangka waktu pada masa tenggangnya. Perubahan tersebut dilihat berdasarkan besar atau kecilnya angsuran pinjaman. *Rescheduling* dilakukan dengan tujuan bahwasanya debitur mampu menyusun *cash flow* sehingga ia mampu membayar kembali dan membantu debitur untuk mengotor pola pembayaran pada pihak lain selain pada bank apabila debitur memiliki sangkutan lainnya; (2) *reconditioning* atau persyaratan kembali, terjadinya perubahan syarat kredit baik sebagian atau keseluruhan syarat kredit namun tergantung pada kondisi dari permasalahan debitur, perubahan yang dimaksud adalah pada perubahan jadwal pembayaran dan bukan pada maksimum saldo kreditnya. tujuan dari *reconditioning* adalah untuk menyempurnakan legal document yang telah ada, penyesuaian dengan kemampuan debitur sesuai dengan kemampuan yang dimiliki debitur termasuk pada pokok angsuran, denda, bunga, pinalti hingga biaya-biaya yang lainnya sehingga posisi bank akan menjadi kuat.; (3) *restructuring* atau penataan kembali, terjadinya perubahan



terhadap syarat kredit yang berhubungan dengan dana bank, konversi akan dilakukan baik sebagian atau seluruh.

*Restructuring* memiliki beberapa tujuan, yaitu; (a) memberikan kesempatan kepada debitur untuk menambah dana oleh bank atas pertimbangan bahwa usaha yang dimiliki debitur masih sangat layak untuk dapat beroperasi namun terhenti dikarenakan mengalami kekurangan modal sehingga arus kas yang dimiliki debitur mengalami peningkatan di masa yang akan datang.; (b) riwayat pengambilan kredit dari debitur akan dianalisis oleh pihak bank, hal itu mencakup dari tunggakan bunga, denda, ataupun biaya-biaya lainnya sehingga dapat diputuskan apakah akan mendapatkan kredit yang baru ataukah tidak.; (c) memperkecil tindakan dalam menyelamatkan kredit yang kolektibilitas peminjamannya kurang lancar, diragukan dan hal ini harus mendapatkan persetujuan dari komite kredit.

### **Teknik Komunikasi Dalam Menyelesaikan Kredit Macet**

Steven Covey mengibaratkan komunikasi adalah napas kehidupan makhluk. Ia menitikberatkan pada konsep saling ketergantungan untuk menjelaskan hubungan antarmanusia. Faktor penting dalam komunikasi tidak sekadar pada apa yang ditulis atau dikatakan seseorang, tetapi lebih pada karakter seseorang dan bagaimana seseorang dapat menyampaikan pesan kepada penerima pesan. Menurut Covey, untuk membangun komunikasi yang efektif diperlukan lima dasar penting yaitu usaha untuk benar-benar mengerti orang lain, kemampuan untuk memenuhi komitmen, kemampuan untuk menjelaskan harapan, kemauan untuk meminta maaf secara tulus jika melakukan kesalahan, dan kemampuan memperlihatkan integritas (Covey, 1989).

Penyelesaian masalah pada kredit macet paling tepat bentuk komunikasi yang digunakan adalah bentuk komunikasi empati, karena bentuk komunikasi empatik merupakan bentuk komunikasi yang paling tinggi. Komunikasi empatik merupakan komunikasi yang memiliki makna untuk dapat memahami dan mengerti karakter serta peran dari orang yang menerima pesan.

Etika dalam berkomunikasi dibutuhkan untuk memenuhi komitmen yang disampaikan kemudian menjelaskan harapan yang diinginkan pada suatu hubungan komunikasi sehingga dapat menghindari terjadi harapan yang bertentangan dengan peran dan tujuan dari komunikasi yang disampaikan. Integritas dibutuhkan melebihi dari sikap kejujuran karena hal tersebut dibutuhkan dalam membangun komunikasi yang efektif dan sehat.

Kejujuran dilakukan untuk menekan pada keinginan untuk mengatakan kebenaran dan juga menyesuaikan apa yang kita ucapkan dengan realitas yang ada, sedangkan integritas menyesuaikan realitas yang ada dengan apa yang kita ucapkan pada saat kita menyampaikan pesan. Untuk menghasilkan komunikasi yang efektif maka seorang komunikator harus mampu mengidentifikasi sasaran yang akan menjadi penerima pesan, menentukan tujuan komunikasi, merancang pesan, memilih media, memilih sumber pesan serta mengumpulkan umpan yang kita terima melalui komunikasi.

Untuk mengidentifikasi penerima pesan yang kita tuju maka terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan, yakni;

1. Mengenal, mempelajari dan menentukan siapa yang akan menjadi sasaran kita baik target ataupun segmen.;
2. Untuk menentukan tujuan dari komunikasi terdapat beberapa hal yang harus dipahami, hal tersebut antara lain; komunikator harus menetapkan apa yang diinginkan serta efek yang diharapkan dari komunikasi yang akan dilakukan, komunikator harus mengetahui serta memahami apakah debitur memiliki *awareness* (kesadaran), pengetahuan, kesukaan, preferensi, keyakinan. Dan komunikator harus

dapat menggerakkan debitur dalam mengikuti kemauan pihak bank ataupun sebaliknya.;

3. Perancangan pesan dari seorang komunikator agar komunikasi yang dijalankan menjadi efektif dilakukan melalui proses AIDDA (*Attention, Interest, Desire, Decision, Action*), isi pesan, format pesan hingga struktur pesan harus dapat ditentukan oleh komunikator sehingga memiliki daya tarik baik daya tarik secara rasional, emosional serta moral.;
4. Pemilihan media oleh komunikator juga diperlukan baik media personal ataupun media non personal. Media personal dapat berupa telpon, surat dan internet sedangkan media non personal dapat berupa media massa, papan reklame, poster, media online;
5. Suasana lingkungan sebagai tempat terjadinya komunikasi antara kreditur dan debitur juga dibutuhkan untuk memperkuat daya tarik bagi kedua belah pihak dan untuk meningkatkan eksistensi dan image positif kedua belah pihak;
6. Umpan balik dikumpulkan dengan tujuan untuk dapat mengevaluasi keberhasilan dalam penyampaian informasi kepada si penerima.

Dalam melakukan negosiasi untuk menyelesaikan kredit macet dibutuhkan komunikasi persuasi. Persuasi mempunyai makna dalam menginduksi keyakinan serta nilai-nilai kepada orang lain dengan cara mempengaruhi pemikiran dan perilaku mereka melalui suatu strategi tertentu. Melalui komunikasi persuasi maka lawan bicara kreditur akan mudah mengikuti kemauan pihak bank. Dengan memiliki teknik komunikasi yang baik maka baik kreditur ataupun debitur mampu menguasai jalannya negosiasi. Keberhasilan seorang kreditur ataupun debitur dalam menyelesaikan permasalahan kredit macet menggunakan persuasi dalam komunikasi akan menjadi penentu.

## **SIMPULAN**

Tindakan penyelesaian kredit macet dapat diselesaikan melalui beberapa langkah seperti yang telah disebutkan di atas, yakni;

1. *Rescheduling* atau penjadwalan ulang, terjadinya perubahan syarat kredit pada jadwal pembayaran atau jangka waktu pada masa tenggangnya. Perubahan tersebut dilihat berdasarkan besar atau kecilnya angsuran pinjaman. *Rescheduling* dilakukan dengan tujuan bahwasanya debitur mampu menyusun *cash flow* sehingga ia mampu membayar kembali dan membantu debitur untuk mengotor pola pembayaran pada pihak lain selain pada bank apabila debitur memiliki sangkutan lainnya;
2. *Reconditioning* atau persyaratan kembali, terjadinya perubahan syarat kredit baik sebagian atau keseluruhan syarat kredit namun tergantung pada kondisi dari permasalahan debitur, perubahan yang dimaksud adalah pada perubahan jadwal pembayaran dan bukan pada maksimum saldo kreditnya. tujuan dari *reconditioning* adalah untuk menyempurnakan legal document yang telah ada, penyesuaian dengan kemampuan debitur sesuai dengan kemampuan yang dimiliki debitur termasuk pada pokok angsuran, denda, bunga, pinalti hingga biaya-biaya yang lainnya sehingga posisi bank akan menjadi kuat;
3. *Restructuring* atau penataan kembali, terjadinya perubahan terhadap syarat kredit yang berhubungan dengan dana bank, konversi akan dilakukan baik sebagian atau seluruh.

Penyelesaian masalah pada kredit macet paling tepat bentuk komunikasi yang digunakan adalah bentuk komunikasi empati, dan komunikasi persuasi. Komunikasi empatik merupakan komunikasi yang memiliki makna untuk dapat memahami dan mengerti karakter serta peran dari orang yang menerima pesan sedangkan persuasi

mempunyai makna dalam menginduksi keyakinan serta nilai-nilai kepada orang lain dengan cara mempengaruhi pemikiran dan perilaku mereka melalui suatu strategi tertentu.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdulkadir, M. (2005). *Lembaga Keuangan dan Pembiayaan*. Bandung: Pt. Citra Aditya Bakti.
- Anom, E. (2004). Komunikasi dalam Negosiasi Bisnis. *Jurnal Komunikologi*, 77-78.
- Ardianto, S. P. (2009). *Tujuh Pilar Strategi Komunikasi Bisnis*. Bandung: Widya Padjajaran.
- Covey, S. R. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*. Newyork: Simon and Schuster.
- Dewi, S. (2008). *Komunikasi Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Fitriani, E. (2010). Analisis Penyelesaian Kredit Bermasalah Pada PT. BPR Supra Bandung. *STIE Ekuitas Bandung*, 7-8.
- Foss, S. W. (2016). *Encyclopedia of Communication Theory*. Jakarta: Kencana.
- Fuady, M. (2006). *Hukum Perkreditan Kontemporer*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Spoelstra, M. a. (1996). *Negotiation Theories, Strategies and Skills Second Edition*. Juta: Co. Ltd.
- Suyanto, T. (1995). *Dasar-Dasar Perkreditan, edisi keempat*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.