**STRATEGI NEGOSIASI *DESK COLLECTION* DALAM MENANGANI DEBITUR DI PT TELMARK INTEGRASI INDONESIA YOGYAKARTA TAHUN 2021**

**Annisaa Konia**

Fakultas Ilmu Komunikasi dan Multimedia, Universitas Mercu Buana Yogyakarta

koniannisaa@gmail.com

***ABSTRAK***

Penelitian Negosiasi merupakan langkah yang diambil dalam pengambilan keputusan oleh kedua belah pihak sehingga dapat tercapai persetujuan sehingga dapat mengambil tindakan yang akan dilakukan selanjutnya oleh sebuah perusahaan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi negosiasi *desk collection* dalam menangani debitur di PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Subjek penelitian ini adalah karyawan divisi *desk collection* di PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi pustaka sebagai teknik pengumpulan data.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi negosiasi menurut Greenhalg yang mengacu pada tahapan negosiasi *(integrative negotiation)*. Aspek penting di dalam strategi negosiasi di jelaskan dalam tahapan integrative negosiasion menurut Greenhalg antara lain: persiapan, pembinaan hubungan, pengumpulan dan penggunaan informasi, penawaran, dan penerapan kesepakatan.

Dari hasil penelitian strategi negosiasi yang telah diterapkan sudah berjalan dengan baik, hal ini terbukti dengan banyaknya pekerjaan yang dipercayakan para klien kepada PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta. Hal ini dapat terwujud juga karena didukung oleh strategi negosiasi yang baik yang mengacu pada *integrative negotiation* yang digunakan *desk collection* yang menekankan teknik *soft* agar mencapai *win-win solution*.

Kata kunci: strategi negosiasi, *desk collection*, debitur, *integrative negotiation*, *soft*, *win-win solution,* PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta.

**PENDAHULUAN**

Dewasa ini banyak berbagai macam perusahaan mulai dari perusahaan yang berskala kecil hingga besar seperti perusahaan jasa maupun perusahaan yang menjual produk seiring dengan perkembangan jaman. Perusahaan saling berlomba-lomba dengan perusahaan lain agar dapat memperoleh keuntungan, dan mempertahankan kelangsungan hidup masing-masing perusahaan. Dalam persaingan bisnis salah satu yang menjadikan sebuah perusahaan bertahan bukan hanya masalah keuangan yang mencukupi, sarana dan prasarana yang mumpuni dan modern, tetapi sangat bergantung pada strategi dan kerjasama yang digunakan dalam perusahaan kepada pihak eksternal. Oleh karena itu setiap perusahaan pasti mempunyai startegi masing-masing untuk mengatur aktivitas perusahaan.

 Salah satu aktivitas yang fundamental dalam suatu perusahaan adalah penjualan perusahaan. Penjualan perusahaan memegang peranan penting dalam perusahaan yang mana merupakan suatu usaha perusahaan guna mencapai tujuannya. Tujuan dari penjualan tersebut yaitu memperoleh keuntungan yang didapatkan dari hasil penjualan produk maupun jasa perusahaan. Berdasarkan data yang dihimpun Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia saat ini daya saing UMKM terus meningkat, pemerintah merencanakan program digitalisasi yang mana menargetkan 30 juta pelaku UMKM masuk dalam ekosistem digital di tahun 2024. Digitalisasi diharapakan dapat menjadi kunci utama untuk mendorong pemulihan ekonomi yang disebabkan karena adanya penyebaran virus korona yang memicu penurunan permintaan barang dan jasa. Sehingga diperlukan terobosan baru dan inovasi agar UMKM dapat tetap bertahan dan tumbuh yaitu melalui digitalisasi, mengingat peningkatan jumlah transaksi secara daring sebesar 26 persen atau 3,1 juta transaksi per hari serta kenaikan 35 persen pengiriman barang. Hal ini menjadi peluang besar bagi UMKM untuk bisa memenuhi pasar daring yang terbuka sangat lebar.

Oleh karena itu perusahaan-perusahaan saling berlomba-lomba melakukan berbagai inovasi dalam penjualannya tidak hanya secara tunai melainkan juga dalam bentuk kredit secara online untuk memperoleh pendapatannya. Namun, sebagai akibat penjualan secara kredit online tersebut maka akan timbul piutang usaha. Dalam pelaksanaan piutang usaha tersebut munculah kendala yang dihadapi perusahaan yaitu adanya debitur yang tidak melunasi pinjaman sesuai dengan waktu yang telah disepakati bersama di awal. Dalam hal ini terkait dengan perilaku debitur tersebut, disinilah peran *desk collection* dibutuhkan. Mereka ditugaskan untuk menelpon dan mengingatkan nasabah agar segera melakukan pembayaran. Deskcall memiliki peran dalam menginformasikan, mengingatkan, serta menagih kewajiban debitur untuk melunasi pinjamannya melalui media telepon. Penagihan yang dilakukan merupakan salah satu proses yang dilakukan perusahaan karena merupakan hak perusahaan pembiayaan selaku pemberi pinjaman terhadap debitur berdasarkan perjanjian yang telah disepakati.

Di dalam proses *collection*, setiap deskcall memiliki strategi agar dapat memastikan pembayaran dari debitur sehingga dapat mencapai target. Salah satu strategi yang berperan di dalam proses collection adalah strategi negosiasi. Negosiasi merupakan langkah yang diambil dalam pengambilan keputusan oleh kedua belah pihak sehingga dapat tercapai persetujuan sehingga dapat mengambil tindakan yang akan dilakukan selanjutnya. Misalnya saat menangani debitur ada seorang debitur yang sulit untuk membayar dengan suatu alasan tertentu sehingga sudah telat dari jatuh tempo yang ditentukan, di sinilah *deskcall* harus bisa melakukan negosiasi lebih dalam kepada debitur. Seperti mendengarkan keluh kesahnya, membantu meringankan dengan menawarkan solusi pembayaran cicilan beberapa persen dari total pinjaman keseluruhan agar pada akhirnya debitur setuju untuk melakukan pembayaran cicilan.

Pada intinya hasil akhir dari sebuah negosiasi adalah kesepakatan yang telah disetujui bersama. Dalam proses negosiasi dari awal hingga akhir juga berpotensi untuk terjadinya konflik. Konflik yang muncul dapat menghambat terjadinya kesepakatan. sehingga perlu adanya strategi khusus dalam mencapai kesepakatan dalam bernegosiasi. Negosiasi dalam dunia *collection* digunakan agar mencapai kesepakatan dalam menyamakan persepsi sehingga keduanya saling menegerti, dan setuju atas apa yang disepakati dalam perjanjian debitur dengan perusahaan. Maka dari itu seorang *deskcall* harus memiliki strategi negosiasi yang bertujuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam proses penagihan antara *desk collection* dengan debitur. Dengan demikian kondisi saling menguntungkan dapat terwujud antara kedua belah pihak (*win-win solution*).

PT Telmark Integrasi Indonesia sebagai perusahaan *Business Process Outsourcing (BPO)* adalah perusahaan yang cukup berkembang saat ini. PT Telmark Integrasi Indonesia sudah tersertifikasi oleh Kemenkominfo & juga APFI (Asosiasi Fintech Pendanaan Bersama Indonesia) sehingga legalitas perusahaan sudah pasti. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2016 dan memiliki beberapa klien yang bekerja sama seperti Shopee, Akulaku, Asetku, Lazada, Kredit Pintar, dll yang mana bergerak di bidang pelayanan konsumen salah satu fokusnya adalah di bidang penagihan. Dalam pelaksanaannya dalam bidang penagihan juga tidak terlepas dari kendala, kendala yang dihadapi adalah adanya debitur yang ingkar janji yang mana tidak dapat melunasi pinjaman sesuai dengan waktu yang disepakati bersama. Pembayaran yang seringkali tidak tepat waktu lebih dari jangka tempo yang sudah diberikan kepada debitur menjadi suatu masalah utama bagi perusahaan dikarenakan pemasukan perusahaan menjadi tidak lancar sehingga keuntungan yang didapat oleh perusahaanpun juga menurun.

PT. Telmark Integrasi Indonesia sebagai mitra perusahaan menciptakan strategi negosiasi dengan didukung oleh orang-orang yang secara khusus yang memiliki keahlian dalam negosiasi dan memiliki tugas untuk memastikan setiap debitur yang melakukan peminjaman dapat melunasi pinjamannya tepat pada waktunya. Orang-orang dipekerjakan secara khusus tersebut yang menentukan keberhasilan PT Telmark dalam melakukan penagihan.

*Deskcall* PT Telmark Integrasi Indonesia mengedepankan upaya komunikatif dengan debitur dengan strategi negosiasi sesuai dengan SOP agar terjadi kesepakatan kedua belah pihak dan pada akhirnya tujuan perusahaan agar debitur melunasi pinjamannya dapat tercapai sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain yang bergerak dibidang pelayanan konsumen seperti Convergence, BHD, Agent & Co, dll.

Penagihan yang dilakukan oleh *deskcall* diawali dengan upaya membangun kontak kepada debitur terlebih dahulu, lalu seorang deskcall akan berinteraksi dengan debitur melalui sebuah alat komunikasi jarak jauh yaitu telepon. Di dalam proses penelponan tersebut akan terjadi interaksi antara *deskcall* dengan debitur yang mana mereka akan saling tawar-menawar dan melakukan negosiasi agar tercapai kesepakatan bersama. Sehingga dari interaksi yang dilakukan memerlukan strategi negosiasi dalam menangani debitur. Pada saat proses penagihan, negosiasi dapat berhasil apabila kedua belah pihak menyepakati apa yang telah disepakati bersama. Hal tersebut yang menentukan apakah pesan seorang *deskcall* telah tersampaikan sehingga berhasil membuat debitur mau melunasi pinjamannya.

Berdasarkan penjabaran diatas peneliti mencoba mengamati dan meneliti bagaimana strategi negosiasi yang dilakukan oleh *desk collection*. Strategi Negosiasi yang dilakukan *desk collection* merupakan salah satu strategi yang penting dalam proses penagihan agar dapat berjalan dengan baik dan tercipta suatu kesepakatan dalam negoisasi tersebut. Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan agar lebih memahami dan mendalami bagaimana strategi negosiasi itu sendiri khususnya strategi negosiasi di PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta sehingga kedepannya dapat diaplikasikan dan dikembangkan ke dalam penelitian selanjutnya dan dapat digunakan sebagai pegangan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain.

**LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Ada beberapa landasan yang menjadi kerangka konsep yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian ini. Untuk menjelaskan kerangka konsep dari penelitian ini guna memahami permasalahan dan menafsirkan lebih lanjut, maka penulis membagi menjadi beberapa konsep sebagai berikut:

Strategi menurut Onong Uchjana Effendy adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Strategi digunakan sebagai landasan untuk merencanakan pencapaian atas tujuan tersebut. Akan sangat mudah untuk mencapai suatu tujuan ketika sudah menyiapkan strategi sebelumnya.

Sedangkan Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965) mengemukakan bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Negosiasi adalah proses tawar menawar antara seseorang dengan sasaran lobi untuk mencapai sebuah kesepakatan. Pendapat lain, Tim Hindle (dalam Rustono, 2008) dalam bukunya Negotiation Skills menyebutkan *“The art of negotiation is based on attempting to reconcile what constitutes a good result for the other party”.* Negosiasi adalah keterampilan yang dapat dipelajari oleh setiap orang.

Di dalam proses berlangsungnya negosiasi terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui sehingga negosiasi dapat terwujud dan berjalan dengan baik yaitu 7 tahapan *integrative negosiasion* menurut Greenhalg (2001).

**METODE PENELITIAN**

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, dan tujuan penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, jenis penelitian yang akan penulis lakukan adalah penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mengungkapkan kejadian atau fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dan menyuguhkan apa yang sebenarnya terjadi secara menyeluruh terhadap masalah yang akan diteliti dan diamati.

Adapun subjek penelitian yang ditentukan oleh peneliti merupakan orang yang berkompeten dalam memberikan informasi terkait permasalahan yang hendak diteliti. Tiga orang karyawan PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta yang nantinya akan menjadi subjek dalam penelitian ini. Yang pertama adalah Manajer *desk collection* dan staf *desk collection* karena peneliti ingin mendalami bagaimana strategi negosiasi dalam proses *collection*.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Strategi Di dalam proses berlangsungnya negosiasi terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui sehingga negosiasi dapat terwujud dan berjalan dengan baik. Tahapan *integrative negosiasion* menurut Greenhalg (2001):

1. Implementasi Strategi Negosiasi Dalam Tahap Persiapan

Sebelum melakukan proses negosiasi dengan debitur perlu menentukan hal penting, mendifinisikan tujuan, berfikir kedepan tentang cara kerjasama dengan pihak lain. Persiapan yang dilakukan adalah dengan mempelajari hal-hal yang berhubungan dengan *collection* karena itulah yang menjadi bekal dalam proses negosiasi nantinya. Dalam penelitian ini persiapan yang dilakukan adalah terkait strategi negosiasi *desk collection* PT. Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta dalam menangani debitur. Mengatur strategi negosiasi seperti apa yang tepat, yang mana strategi negosiasi yang diterapkan disesuaikan dengan SOP yang sudah diatur oleh PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta. Perusahaan harus bisa membangun kepercayaan dari klien terhadapnya. Karena apabila kinerja perusahaan dinilai baik dan selalu melakukan peningkatan kualitas, klien akan terus bekerjasama dengan perusahaan.

Dalam hal membangun kepercayaan klien, hubungan yang baik dengan debitur juga harus dijalankan. Perusahaan tidak mungkin berdiri sendiri tanpa bekerja sama dengan pihak eksternal sehingga SOP Perusahaan harus dijalankan. Perusahaan harus menciptakan hubungan yang harmonis dengan debitur. Begitu juga dalam hal bernegosiasi, negosiasi tidak dapat langsung diputuskan langsung hasilnya. Rundingan yang baik antara *desk collection* dengan debitur dapat menghasilkan kesepakatan kedua belah pihak. Yang harus dilakukan seorang *desk collection* dalam menangani debitur adalah seperti menganalisa, menilai sikap debitur dengan benar disertai tindakan yang tepat, serta memberikan solusi juga diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dan kepentingan perusahaan. Dengan hubungan yang terjalin baik antara perusahaan dan debitur akan tercipta iklim kerja yang baik dan pemasukan perusahaan menjadi lancar.

Strategi negosiasi yang digunakan di PT. Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta pada tahap persiapan agar debitur mau membayarkan tagihannya adalah negosiasi dengan teknik *soft*. Teknik *soft* merupakan pendekatan yang dilakukan secara halus kepada debitur agar debitur mau membayarkan tagihannya. Bahasa yang sopan, dan halus digunakan sebagai landasan, mengingat *desk collection* disini berorientasi sebagai pelayan nasabah. Dengan metode yang digunakan debitur akan merasa nyaman sehingga pada akhirnya mau membayarkan tagihannya. Didalam teknik *soft* tersebut juga mengedepankan aspek empati yang mana ketika debitur sedang mengalami masalah ataupun musibah, *desk collection* harus mampu memberikan solusi dari kendala yang dialami debitur.

Strategi Negosiasi tersebut yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan proses penagihan. Di dalam strategi negosiasi pada tahap persiapan, mempersiapkan *skill* yang harus dimiliki desk collection juga sangat penting. *Skill* yang harus dimiliki seorang *desk collection*, yang paling utama adalah kemampuan dalam berkomunikasi. Seorang *desk collection* harus mampu berkomunikasi dengan baik secara tidak langsung melalui media penelponan yang telah disediakan. Media penelponannya menggunakan sistem yang ada dalam komputer yang mana bisa menghubungkan *desk collection* dengan debitur melalui media tersebut. Kemampuan berkomunikasi dengan baik (*communication skills*) sangat diperlukan karena pada saat proses negosiasi dengan debitur memiliki potensi terjadinya konflik dengan debitur, sehingga dibutuhkan ketrampilan komunikasi yang baik seperti mendengarkan, memahami dan menganalisis, mempersuasi agar dapat berhasil mencapai kesepakatan.

Pada saat proses *collection*, *desk collection* harus mampu mampu menggunakan intonasi/suara, dan bahasa yang baik. Saat itulah intonasi suara *desk collection* berperan. Perannya sangat penting dalam menyampaikan pesan kepada debitur, karena itu akan mencerminkan kepribadian, kepercayaan diri, dan minat terhadap debitur dengan demikian dapat meyakinkan debitur agar mau membayarkan tagihannya. Disitulah juga terlihat penguasaan materi atau data yang ingin disampaikan apakah sudah dilaksanakan karena menjadi modal awal yang baik dalam proses penagihann. Sebagai contoh kutipan ketika mengatakan kepada debitur

Pada saat penagihan jagan sampai terlihat gagu, banyak mikir, dan terlalu lama ketika berbicara karenan debitur akan berpikir bahwa *desk collection* tersebut tidak menguasai materi. Selain itu juga seorang *desk collection* didukung dengan kemampuan multitasking, yang mana *desk collection* harus mampu melakukan penelponan sambil melakukan penginputan data yang merupakan bukti dari keberhasilan proses negosiasi yang telah dilakukan. Penginputan data dilakukan secara bersamaan dengan berjalannya proses penagihan. *Desk Collection* harus berhati-hati dalam melakukan proses penginputan data. Apabila melakukan kesalahan pada saat melakukan pemasukan data hasil dari negosiasi yang berlangsung nantinya juga berdampak kepada laporan dan hasil yang diperoleh.

2. Implementasi Strategi Negosiasi Dalam Tahap Pembinaan Hubungan

Tahap selanjutnya adalah tahap pembinaan hubungan. Terkait pada tahaap pembinaan hubungan ini, peneliti menemukan bahwa di PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta berusaha memahami letak persamaan dan perbedaan dengan pihak lain, serta membangun komitmen untuk mencapai hasil yang saling menguntungkan merupakan hal yang sangat penting dalam benegosiasi dengan debitur.

Dengan melakukan pembinaan hubungan *desk collection* lebih dapat mengontrol pembicaraan kepada debitur sehingga terbangun kepercayaan antara kedua belah pihak dilihat daris segi bahasa, tata cara penelponan, kecepatan pada saat penagihan. Tujuan dari tahap ini untuk mengenal dan membangun suasana yang nyaman, bagaimana tipe debitur, dan membangun suatu komunikasi yang dapat berjalan baik. Dalam tahap ini juga dilakukan untuk saling menyocokkan masing-masing agar memahami satu sama lain dengan melakukan pendekatan.

Di dalam tahap ini *desk collection* melakukan langkah-langkah pada saat melakukan penelponan sesuai dengan kode etik penagihan.

Tahapan-tahapan tersebut merupakan proses yang tidak boleh dilupakan bagi *desk collection*. Tahap pertama adalah perkenalan diri (*greeting*). Perkenalan diri ini digunakan untuk memberikan informasi bahwa *desk collection* merupakan bagian dari perusahaan. Dalam menyampaikan pesan persuasif kepada debitur, peran dan kredibilitas dari seorang juga penting untuk dapat melakukan dan menjalankan proses negosiasi dengan baik. Kemudian selanjutnya baru *desk collection* menyampaikan maksud dan tujuannya dalam melakukan penelponan kepada debitur. Disini *desk collection* memastikan apakah debitur benar-benar melakukan peminjaman atau tidak, kemudian kalau sudah berlanjut ke tahap penagihan yang mana mengingatkan debitur apabila tagihannya sudah lebih dari jatuh tempo.

Dalam pembinaan hubungan *desk collection* akan menemukan tipe-tipe debitur, ada yang memang lupa, namun tidak sedikit pula yang pura-pura lupa. Maka dari itu tetap dengan menggunakan teknik *soft*, mengingatkan dengan kata-kata yang sopan, dengan bahasa lemah lembut namun tegas. Sehingga dapat meyakinkan debitur agar mau membayarkan tagihannya. Terakhir desk collection melakukan kesepakatan dengan debitur. Kesepakatan itulah yang merupakan hasil dari tahap-tahap negosiasi yang dilalui.Di dalam tahap pembinaan hubungan, sikap yang harus dimiliki oleh seorang debitur adalah sikap profesional. Debitur harus tenang, jangan gugup, jangan tergesa-gesa, dan menjaga kecepatan dalam berbicara, dan tetap fokus dengan tujuan utama.

3. Implementasi Strategi Negosiasi Dalam Tahap Pengumpulan Informasi dan Penggunaan Informasi

Pada tahap pengumpulan dan penggunaan informasi *desk collection* mempersiapkan data debitur terlebih dahulu. Data debitur sangat diperlukan sebagai landasan ketika berkomunikasi dengan debitur. Pada prakteknya ketika dilakukan penelponan debitur akan memastikan apakah yang menghubunginya benar pihak penagihan atau bukan. Sehingga disinilah pentingnya menguasai data debitur, ketika debitur bertanya terkait tagihan, *desk collection* dapat menjelaskan kepada debitur sesuai dengan data yang sudah ada. *Desk collection* harus dapat mempelajari hal-hal yang perlu diketahui terkait riwayat pembayaran dari debitur, apa saja kendala dalam pembayaran, kebutuhan mereka tentang keterlaksaan (*feasibility*), kemungkinan penyelesaian kesepakatan, dan tentang kemungkinan yang terjadi nantinya apabila gagal mencapai kesepakatan dengan pihak lain. Dalam hal ini, penggunaan informasi sangat diperlukan untuk mendukung strategi negosiasi yang digunakan.

Dari sistem muncul data-data debitur pada saat proses penagihan berlangsung. Ada nama identitas debitur, jumlah tagihan, pinjamannya dalam bentuk uang atau barang, riwayat pembayaran, bagaimana histori-histori dari *desk collection* sebelumnya terkait bagaimana responnya, sudah dihubungi berapa kali, dsb. Dari data-data debitur yang tersedia *desk collection* dapat melihat karakter-karakter debitur, ada yang mampu dan memang niat untuk membayar, ada yang tidak mampu tetapi ada niat untuk membayar, ada yang mampu tetapi tidak niat membayarkan, serta ada yang tidak mampu dan tidak niat untuk membayarkan tagihannya.

Karakter-karakter tersebut dilihat dari alasan-alasan ketika tidak mau membayarkan tagihannya yang menyebabkan piutang macet. Alasan-alasan tersebut biasanya karena debitur memang lupa apabila sudah jatuh tempo, kehilangan pekerjaan atau mengalami musibah, sedang isolasi karena memang pada saat ini sedang marak penyebaran virus korona, belum memiliki dana, sengaja tidak mau membayarkan tagihannya, barang tidak sesuai atau barang belum sampai, dan mungkin akun sedang bermasalah tidak bisa login. Untuk respon-responnya pun juga beragam ketika ditelepon seperti ketika dihubungi diam saja, di hang up, nomer tidak diaktifkan, special case (meninggal, barang tidak sampai), debitur tidak mengakui tagihan, *promise to pay (PTP)* yang mana merupakan kesepakatan ketika debitur mau membayarkan tagihannya, dll. Semua informasi bisa dilihat melalui sistem yang sudah disediakan. Informasi tersebut dapat digunakan sebagai senjata agar debitur mau membayarkan tagihannya. Ketika menjelaskan kepada debitur dengan menggunakan data yang ada dapat membuat debitur yakin dan mengingat ada tagihan yang belum terbayarkan. Dengan data yang ada juga memudahkan desk collection pada saat penagihan sehingga akan akan mengetahui kendala-kendala apa yang dialami debitur. Sehingga setelah melakukan Analisa dengan baik berdasarkan data-data yang diperoleh desk collection dapat mempersiapkan argument untuk melakukan proses negosiasi dengan debitur.

4. Implementasi Strategi Negosiasi Dalam Tahap Penawaran (*bidding*)

Pada tahap menuju tahap terakhir ini *desk collection* harus mampu mengkomunikasikan dengan baik pesan yang ingin disampaikan. *Desk collection* melakukan langkah dan posisi awal yang ideal agar menuju hasil yang diharapkan. Penawaran tersebut merupakan proses yang dilalui oleh masing-masing pihak untuk menyatakan penawaran awal mereka dan kemudian mengambil langkah dalam penawaran tersebut menuju tujuan akhir. Dalam proses tawar-menawar yan dilakukan merupakan langkah dalam menentukan keputusan. Langkah ini dilakukan untuk mendapatkan keputusan yang tepat dan sesuai dengan mengajukan penawaran dan mendapatkan keputusan yang diinginkan. Penawaran dilakukan agar kedua belah pihak merasa saling diuntungkan. Pada tahap ini bagaimana melihat proses mencapai win-win solution dalam proses negosiasi.

Setelah itu membangun komitmen terhadap persetujuan yang dicapai ditahap sebelumnya. Baik *desk collection* maupun debitur harus memastikan bahwa mereka telah mencapai kesepakatan yang memuaskan atau setidaknya mereka terima. Di tahap ini penawaran ditekankan sekali lagi agar tidak terjadi *miss communication* antara kedua belah pihak. Disini *desk collection* harus paham dengan konflik yang dihadapi ketika melakukan negosiasi dengan debitur. Biasanya konfliknya adalah emosional.

Pada saat proses negosiasi terdapat tidak kesesuaian dengan harapan yang menimbulkan emosi yang mana membuat mereka merasa tidak nyaman karena merasa diintimidasi, disitulah tugas sebagai *desk collection* dibutuhkan, diharap agar professional sehingga tidak terpengaruh dengan keadaan dan proses penagihan dapat berjalan lancar. Sehingga pada saat proses negosiasi terdapat konflik atau perdebatan yang mana terjadi karena kedua belah pihak memiliki perbedaan pendapat. Pada saat Faktor timbulnya konflik biasanya karena adanya debitur yang menyampaikan pesan atau alasan tidak membayar dengan bahasa yang kurang sopan pada saat ditagih oleh desk collection. Pada saat debitur tidak mau ditagih dan ingkar janji, *desk collection* memiliki taktik untuk mengatasi hal tersebut dengan menggunakan teknik *exaggerated demands* dan *personal attack* yang dikombinasikan yang mana merupakan teknik dalam bernegoisasi dikutip dari modul buku *Markplus Institute*. Teknik *exaggerated demands* adalah teknik meminta sesuatu kepada debitur yang membuat debitur awalnya tidak mau membayarkan menjadi mau membayarkan. Teknik ini membuat debitur berfikir bahwa mereka memberikan penawaran terlalu rendah dari yang kita minta. Sedangkan teknik *personal attack* membuat pernyataan yang dapat menjatuhkan debitur dengan ketajaman komunikasi *desk colletion* dan disertai dengan *attack/push* disesuaikan dengan karakter debitur yang akan diajak negosiasi. Contoh memberikan solusi kepada debitur dengan memberikan edukasi terkait sanksi-sanksi keterlambatan yang membuat debitur berfikir apabila tidak dibayarkan mereka tidak bisa meminjam kembali, toleransi pembayaran jangka waktu, serta restrukturiasi yang ada dalam sistem sehingga dapat mempercepat proses perundingan

Dengan demikian ketika sudah diberikan solusi dan edukasi terkait konsekuensi apabila terlambat melakukan pembayaran pembayaran dan riwayat pembayaran memburuk bank juga tidak mau menerima jika hendak melakukan proses pengajuan pinjaman. Sebagai contoh apabila mengajukan kredit di tempat lain juga akan sulit jika masih ada tagihan yang belun terbayarkan sebelumnya. Contoh: debitur ingin mengajukan di bank karena ada peminjaman belum lunas, pihak bank tidak mau menerima pengajuan. Contoh dalam hal pengkreditan motor, mobil, dll.

5. Implementasi Strategi Negosiasi Dalam Tahap Menutup Penawaran

Di tahap menutup penawaran ini, setelah desk collection sudah memberikan edukasi dan solusi biasanya debitur akan mau melalukan kesepakatan dengan *desk collection* untuk melakukan pembayaran. *Desk collection* harus tetap konsisten atau mempertahankan kepentingan dengan cara yang santun apabila lawan melewati tenggang waktu yang mana sudah diberitahukan konsekuensi yang ajan timbul. Tetap sesuai prosedur seperti teori dari buku *Markplus Institute* terkait *standard practice* yang mana meyakinkan debitur untuk melakukan pembayaran karena sudah sesuai prosedur. Tidak perlu terburu-buru dalam memberikan komitmen janji bayar apabila terlihat debitur tidak meyakinkan. Sesuai dengan prosedur saja agar dapat membawa *desk collection* dipercaya oleh debitur sehingga menciptakan satu hubungan timbal balik yang memuaskan dalam proses negosiasi.

*Desk collection* biasanya juga menerapkan teknik *good guy bad guy*. Yang mana *desk collection* memposisikan diri tidak memiliki otoritas penuh dalam memutuskan membuat presepsi. Diposisikan *bad guy* adalah PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta, *good guy* adalah debitur. Sebagai contoh debitur meminta untuk melakukan cicilan kurang dari 50% kemudian *desk collection* menjelaskan bahwa dari aturan di PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta sendiri minimal 50% tidak bisa dibawah 50% meskipun debitur ada niatan untuk membayarkan kita berikan edukasi bahwa sebenarnya niat untuk membayarkan sudah bagus tapi memang sudah aturan dari perusaahaan tidak boleh lebih rendah dari itu. Sehingga disini *desk collection* tidak serta merta langsung melakukan penawaran, namun memposisikan diri tidak memiliki otoritas penuh dalam memutuskan membuat persepsi antara kedua belah pihak.

Dengan demikian nantinya debitur merasa lebih nyaman karena merasa bahwa *desk collection* juga berada di pihaknya mau membantu debitur dan sama-sama menghadapi perusahaan. Padahal sebenarnya hal tersebut merupakan taktik yang digunakan agar debitur mau membayarkan tagihannya. Hal tersebut dilakukan agar proses negosiasi yang dilakukan antara kedua belah pihak sama-sama menang, sehingga keduanya harus terpuaskan dengan hasil negosiasi.

Pada tahap penawaran ini *desk collection* memang harus berhati-hati, bisa saja debitur enggan membayarkan tagihannya hanya karena *desk collection* tidak berhasil dalam melakukan penawaran kepada debitur, seorang *desk collection* harus mampu memberikan solusi yang menguntungkan kedua belah pihak. Sehingga nantinya proses negosiasi *win-win solution* dapat tercapai. Hal tersebut sesuai dengan salah satu perspektif dalam strategi negosiasi menurut Purwanto dan Lantang, dalam bukunya (Komunikasi bisnis, perspektif konseptual dan kultural) yang mana tujuan dari negosiasi adalah tercapai *win-win solution* (menang - menang) yaitu bentuk negosiasi dengan asumsi bahwa semua pihak yang bernegosiasi memperoleh keuntungan dimana mengedepankan kompromi antara kedua belah pihak. Kedua belah pihak berada pada posisi yang saling diuntungkan sehingga tidak ada yang kalah tercipta keadilan. Dengan demikian apabila *win-win solution* dapat tercapai hubungan perusahaan dengan perusahaan lain maupun debitur juga akan baik, proyek-proyek selanjutnya akan terbuka lebar.

7. Implementasi Strategi Negosiasi Dalam Tahap Menerapkan Kesepakatan

Di fase terakhir ini adalah tahap menerapkan kesepakatan. Tahap terakhir ini merupakan ujung dari proses negosiasi yang mana menghasilkan kesepakatan yang disepakati oleh kedua belah pihak. Pada tahap ini menentukan siapa yang menang dan apa yang dilakukan setelah kesepakatan tercapai. Bukan hal yang langka apabila pihak-pihak menemukan bahwa kesepakatan tersebut mempunyai kelemahan, bahwa ada beberapa poin yang terlewatkan atau bahkan situasi yang ada telah berubah dan menimbulkan isu-isu yang baru.

Sesuai dengan teori yang ada di dalam buku dari *Markplus Institute* yang menjelaskan terkait teknik *deadline*. Teknik dalam strategi negosiasi dimana tujuannya untuk menekan kesepakatan didetik-detik terakhir, untuk dapat mengontrol situasi sampai terjadinya sebuah transaksi usaha. Taktik ini digunakan bila salah satu pihak yang berunding ingin mempercepat proses perundingan dengan cara memberikan tenggang waktu atau *deadline* kepada lawan untuk segera mengambil keputusan. Sehingga kesepakatan harus jelas dan jangan sampai salah satu pihak mengingkari kesepakatan yang telah dibuat. PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta juga menggunakan teknik itu. Di dalam proses *collection* pada saat proses negosiasi sudah berakhir, *desk collection* memberikan waku kepada debitur untuk segera mengambil keputusan terkait pembayarannya kapan. Pada saat terjadi kesepakatan *desk collection* harus mendapatkan janji bayar atau *Promise To Pay (PTP)* dari debitur apabila debitur telah menyetujui melakukan pembayarannya sebagai bukti bahwa debitur sudah menyetujui akan segera membayarkan tagihannya.

Setelah di aplikasikan teknik *deadline* terdapat teknik *columbo* yang mana teknik ini berada pada titik akhir negosiasi yang akan dinyatakan kepada debitur untuk menambah atau memberikan support yang bagus terhadap penawaran yang sudah diberikan. *Desk collection* akan menutup negosiasi dengan memberikan support terkait *credit scrore* yang mana tidak akan menurun apabila debitur selalu tepat waktu dalam melakukan pembayaran, sehingga debitur kedepannya tidak akan terlambat lagi dalam melakukan pembayaran.

Namun pada proses negosiasi dapat berakhir dengan berbagai kemungkinan lain juga, seperti negosiasi gagal. Negosiasi ini bisa dikatakan karena tidak menemui kata sepakat sehingga tidak ada janji bayar atau promise to pay (PTP) dari pihak debitur dengan desk collection PT. Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta. Hal ini bisa terjadi apabila ketika sudah dilaksanakan negosiasi tetapi debitur tetap tidak mau membayarkan tagihannya. Di PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta sendiri hasil yang diperoleh dari strategi negosiasi yang sudah diterapkan bisa dikatakan cukup berhasil. Strategi negosiasi yang diterapkan sudah cukup berjalan dengan baik. Dilihat dari banyaknya jumlah klien yang memberikan kepercayaan terhadap perusahaan, dan apa yang telah diperoleh sejauh ini sehingga dapat membuat PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta terus berkarya. Hal yang memperkuat tim desk collection adalah memiliki kemampuan komunikasi yang baik seperti penguasaan bahasa, penguasaan diri, pengatur emosional, dan ketenangan. PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta juga mengadakan proses recording yang mana hal tersebut sebagai bahan Analisa bagaimana karyawan apakah sudah melakukan proses negosiasi dengan benar, apakah karyawan melanggar SOP, secara daily rutin mendengarkan recording dari karyawan dengan teknik sampling.

Pencapaian yang telah diperoleh PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta adalah kepercayaan dari klien. Karyawan yang awalnya hanya berkisar 10 orang sampai saat ini bisa sekitar 200 orang itu adalah bukti nyata keberhasilan perusahaan ini. Keberhasilan PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta di dalam dunia vendor membuat perusahaan ini memiliki banyak kerja sama dengan perusahaan *fintech* yang lain. PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta juga dipercaya untuk menambahkan jumlah karyawannya untuk *project-project* dengan perusahaan *fintech* sehingga dapat dikatakan berhasil. Hal tesebut menunjukan klien/ orang-orang percaya terhadap kinerja PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta.

Sehingga berdasarkan analisis diatas, sehingga dapat diketahui bahwa strategi negosiasi yang dibuat atasan sudah diterapakan di PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta. Di dalam proses menangani debitur manajer dan staf *desk collection* bekerja sama dalam memberikan arahan dan mengaplikasikan strategi negosiasi yang telah dibuat. Hal tersebut merupakan suatu ketepatan dan tindakan yang sudah selayaknya sesuai dengan yang dijelaskan dalam teori-teori yang digunakan. Negosiasi yang berhasil sudah dipastikan akan berujung kesepakatan. Ketika *desk collection* dengan debitur sudah menemukan titik temu dari negosiasi yang dilakukan dan sudah menyepakati kerjasama antara kedua belah pihak, maka *desk collection* akan membuat *promise to pay (PTP)* sebagai bukti atas kesepakatan yang telah disepakati bersama.

Tanpa adanya strategi negosiasi tersebut *desk collection* tujuan perusahaan tidak dapat terwujud karena di dalam proses *collection*, *desk collection* akan dihadapkan dengan berbagai macam debitur sehingga dibutuhkan strategi-strategi khusus agar debitur mau membayarkan tagihannya. Strategi negosiasi tersebut digunakan sebagai landasan atau acuan untuk meminimalisir hambatan yang terjadi. PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta juga terus berusaha melakukan perbaikan dan inovasi dalam pembuatan strategi termasuk salah satunya strategi negosiasi agar tujuan dapat berhasil sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil wawancara serta pembahasan di dalam penelitian kualitatif yang telah dilaksanakan tentang Strategi Negosiasi *Desk Collection* Dalam Menangani Debitur di PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta mengacu pada tahapan negosiasi (*integrative negosiasion*) menurut Greenhalg pada buku Negosiasi. Tahapan negosiasi tersebut harus dilalui agar strategi negosiasi dapat berjalan dengan baik. Tahapan tersebut terdiri dari persiapan, pembinaan hubungan, pengumpulan dan penggunaan informasi, penawaran, dan penerapan kesepakatan.

Melalui strategi negosiasi tersebut proses *collection* yang dilakukan oleh divisi *desk collection* yang bertugas dalam menangani debitur di PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta pada dasarnya cukup berhasil dan efektif digunakan dalam menangani debitur di PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta. Dengan mengaplikasikan strategi negosiasi yang telah dibuat membuat status pembiayaan menjadi lancar, kemudian kedua belah pihak menyepakati apa yang telah di sepakati bersama pada saat proses negosiasi berlangsung. Hal tersebut juga menunjukkan pesan seorang *desk collection* telah tersampaikan sehingga berhasil membuat debitur mau melunasi pinjamannya.

Hambatan-hambatan yang di hadapi *desk collection* ketika menangani debitur adalah adanya debitur yang mampu tetapi tidak beriktikad baik untuk membayarkan tagihannya, dan memang tidak mampu tetapi juga tidak mau membayarkan tagihannya. Hal tersebut bisa dilihat ketika *desk collection* sedang bernegosiasi dengan debitur. Biasanya faktor-faktor yang menghambat antara lain debitur kehilangan pekerjaan sehingga tidak punya uang, usaha yang sedang dijalankan debitur sepi, sedang terkena covid, uangnya digunakan untuk keperluan lain, ketika dihubungi debitur hanya diam saja atau nomernya sudah tidak aktif, tidak mengakui tagihan, tidak percaya kepada desk collection, barang belum sampai atau barang tidak sesuai.

Oleh karena itu untuk mengatasinya diperlukan strategi negosiasi yang telah diterapkan di perusahaan yaitu dengan pendekatan menggunakan teknik *soft* kepada debitur, kemampuan berkomunikasi yang baik, melakukan penelponan sesuai dengan kode etik perusahaan, melakukan analisa yang baik atas masalah debitur sehingga dapat memberikan solusi yang tepat, memberikan penekanan bahwa jika peminjaman bermasalah juga berpengaruh terhadap *BI checking*. *Desk collection* juga diharapkan ketika menangani debitur tidak menggunakan kekerasan kepada debitur. Sehingga kedepannya tidak terjadi pembiayaan bermasalah kembali dengan adanya strategi negosiasi yang telah diterapkan di divisi *desk collection* pada PT Telmark Integrasi Indonesia Yogyakarta sehingga dapat menghasilkan kerjasama yang yang lebih baik lagi.

**DAFTAR PUSTAKA**

A., J. (2005). *How To Negotiate : Teknik Sukses Bernegosiasi.* Jakarta: Erlangga.

Andrews, K. R. (1980). *The Concept Of Corporate Strategy .* Homewood: Richard D Irwin.

Della Oktavinoarti. (2016, Oktober). Pola Komunikasi Debt Collector Dalam Proses Penagihan Kredit Mikro Kepada Debitur Bank Mandiri (Kcp Marpoyan) Pekanbaru. *JOM FISIP*. Retrieved Oktober 12, 2021

Effendi, O. U. (2004). *Dinamika Komunikasi.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Ferdian, F. (2019). *Membahas Desk Collection, Pengingat Utang Nasabah*. Retrieved Oktober 10, 2021 from Topcareer.id: https://topcareer.id/read/2019/08/30/2748/begini-cara-desk-collection-menagih-hutang-nasabah/2/

Herwin Andhika Tony. (2013). Teknik Komunikasi Oleh Debt Collector Dalam Menagih Pembayaran Kredit Bermasalah. *JURNAL SKRIPSI KOMUNIKASI*. Retrieved Oktober 12, 2021

Idrus, M. (2009). *Metode Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial: Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif.* Yogyakarta: UII Press.

Kementrian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. (2021, Juni 2). *Target Pemerintah 30 Juta UMKM Masuk Ekosistem Digital Pada Tahun 2024*. Retrieved Oktober 10, 2021 from KEMENPOUKM: https://kemenkopukm.go.id/read/target-pemerintah-30-juta-umkm-masuk-ekosistem-digital-pada-tahun-2024

Lewicki, R. J. (2015). *Negosiasi.* Jakarta: Salemba Humanika.

MarkPlus, Inc. (2014). Retrieved Oktober 12, 2021 from www.markplusinc.com

McGuire, R. (2004). Negotiation : An Important Life Skill. *The Pharmaceutical Journal, 273*.

Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Oktavinoarti, D. (2016, Oktober). Pola Komunikasi Debt Collector Dalam Proses Penagihan Kredit Mikro Kepada Debitur Bank Mandiri (Kcp Marpoyan) Pekanbaru. *JOM FISIP , 3*. Retrieved Oktober 10, 2021 from https://media.neliti.com/media/publications/189279-ID-pola-komunikasi-debt-collector-dalam-pro.pdf

P, V. S. (1992). *Teori Politik Modern.* Jakarta: Rajawali Press.

PT Telmark Integrasi Indonesia. (2021). *Profil Perusahaan*. Retrieved Oktober 1, 2021 from Telmark: https://telmark.co.id/about-us

PT Telmark Integrasi Indonesia. (n.d.). Beranda Telmark. Retrieved Oktober 1, 2021 from https://telmark.co.id/

Purwanto, Z. d. (2015). *Komunikasi Bisnis (Perspektif Konseptual dan Kultural).* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Riduan Tobink, B. N. (2003). *Kamus Istilah Perbankan.* Jakarta: Atalya Rileni Sudeco.

Ruslan, R. (2000). *Kiat dan Strategi Kampanye Public Relations.* Jakarta: Grafindo Persada.

Rustono. (2008). Peran Komunikasi dan Negosiasi Dalam Hubungan Pemutusan Kerja (PHK). *Jurnal Pengembangan Humaniora, 8*. From https://www.slideshare.net/putriwulans/jurnal-komunikasi-bisnis

Siswanto, S. (1997). *Menangani Kredit Bermasalah, Konsep, Teknik, dan Kasus .* Jakarta : Pustaka Binaman Presindo.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Suryadinata, N. (2018). Peran Sistem Pengendalian Internal Dalam Menekan Angka Kredit Macet. *Profita*. Retrieved oktober 16, 2021 from https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/profita/article/view/profita.2018.v11.2.03

Suseno, A. A. (2018, Agustus). Pola Komunikasi Collection Dalam Menangani Kredit Bermasalah Di Pt Al-Ijarah Indonesia Finance. *Jurnal Skripsi*. Retrieved Oktober 12, 2021

Sutarno. (2014). *Aspek-aspek Hukum Perkreditan pada Bank.* Bandung: Alfabeta.

Top Career Id. (n.d.). Membahas Desk Collection, Pengingat Utang Nasabah. Retrieved oktober 10, 2021 from https://topcareer.id/read/2019/08/30/2748/begini-cara-desk-collection-menagih-hutang-nasabah/

Wijaya, D. (2009). *Manajemen Perbankan.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Wikipedia. (n.d.). Debitur. Retrieved Oktober 16, 2021 from https://id.wikipedia.org/wiki/Debitur