



MENGOPTIMALKAN KINERJA DIVISI *REMEDIAL* DAN *TASK FORCE* MELALUI STRATEGI KOMPROMI
(Studi Kasus Kredit Macet di PT BPR Syariah Sampang Perseroda)

*diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Sarjana pada
Program Studi Administrasi Bisnis*

SKRIPSI

**Oleh :
Dhea Irmasari Hasibuan
220910202171**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JEMBER
2025**



**MENGOPTIMALKAN KINERJA DIVISI *REMEDIAL* DAN
TASK FORCE MELALUI STRATEGI KOMPROMI**
(Studi Kasus Kredit Macet di PT BPR Syariah Sampang Perseroda)

*diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Sarjana pada
program studi Administrasi Bisnis*

SKRIPSI

Oleh :

Dhea Irmasari Hasibuan
220910202171

Doses Pembimbing Utama:

Dra Dwi Windradini B.P., M.Si.
NIP. 196408141989022003

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JEMBER
2025**

PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat serta hidayah-Nya sehingga diselesaikan tugas akhir dengan judul “Mengoptimalkan Kinerja Divisi *Remedial* dan *Task Force* Melalui Strategi Kompromi (Studi Kasus Kredit Macet di PT BPR Syariah Sampang Perseroda)”. Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari doa serta motivasi dari berbagai pihak, dengan penuh rasa syukur dan terima kasih saya persembahkan kepada :

1. Orang Tua Saya yang paling saya cintai, Bapak Erfin Perdana Hasibuan dan Ibu Fauzul Muhibbah Muzakki yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan cinta tanpa henti. Terima kasih atas segala pengorbanan, keikhlasan, dan kasih sayang yang tiada tara. Tanpa kalian, saya tidak akan bisa mencapai titik ini.
2. Dosen Pembimbing, Ibu Dra. Dwi Windradini, B.P., M.Si., yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta masukan yang sangat berarti selama penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas kesabaran dan dedikasinya dalam membantu saya menyelesaikan tugas ini.
3. Rekan-rekan Mahasiswa dan teman-teman seangkatan, khususnya teman-teman alih jenjang yang selama ini saling mendukung dan berbagi pengalaman dalam perjalanan akademik. Terima kasih atas kebersamaan yang membuat proses belajar menjadi lebih menyenangkan.
4. Pihak-pihak yang telah memberikan data dan informasi yang berguna dalam penelitian ini, baik itu narasumber, instansi, atau lembaga yang terkait dengan topik skripsi ini. Tanpa bantuan kalian, penelitian ini tidak akan berjalan lancar.
5. Semua pihak yang telah memberikan dukungan moral dan materiil, baik secara langsung maupun tidak langsung. Terima kasih atas segala kebaikan yang telah diberikan.

Semoga hasil skripsi ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia.

MOTTO

Everyone has their own time

(Dhea Irmasari Hasibuan)

"Hanya karena prosesmu lebih lama dari orang lain, bukan berarti kamu gagal"

(Aji Tri Prasetyo)

"You can't make up for lost time. You can only do better in the future"

(Ashley Ormon)

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dhea Irmasari Hasibuan

NIM : 220910202171

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa skripsi saya dengan judul “Mengoptimalkan Kinerja Divisi *Remedial* dan *Task Force* Melalui Strategi Kompromi (Studi Kasus Kredit Macet di PT BPR Syariah Sampang Perseroda)” adalah hasil karya sendiri kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 20 Juni 2025

Yang Menyatakan,

Dhea Irmasari Hasibuan

NIM. 220910202171

HALAMAN PEsSETUJUAN

Skripsi berjudul “*Mengoptimalkan Kinerja Divisi Remedial dan Task Force Melalui Strategi Kompromi (Studi Kasus Kredit Macet di PT BPR Syariah Sampang Perseroda)*”. telah disetujui pada :

Hari/Tanggal : Jumat, 20 Juni 2025

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Pembimbing

Tanda Tangan

1. Pembimbing Utama

Nama : Dra. Dwi Windradini B.P, M.Si.

NIP : 196408141989022003

(.....)

Penguji

1. Penguji Utama

Nama : Prof. Dr. I Ketut Mastika, M.M.

NIP : 195905071989031002

(.....)

2. Penguji Anggota

Nama : Dr. Edy Wahyudi, S.Sos., M.M.

NIP : 197508252002121002

(.....)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif dengan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Penelitian yang dilakukan terkait optimalisasi kinerja divisi *Remedial* dan *Task Force* dalam mengatasi kredit macet dengan menerapkan strategi kompromi yang meliputi perjanjian akad, komunikasi intensif, dan proses negosiasi. Informan penelitian ini yaitu Agil Sujatmiko sebagai Kepala Divisi *Remedial*, Muhammad Noer Hamzah sebagai Kepala Divisi *Human Capital & Network*, dan informan pendukung lainnya yang berasal dari Divisi *Remedial* dan *Task Force*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan strategi kompromi meningkatkan kinerja karyawan melalui evaluasi target, pemberian insentif, serta penerapan *punishment* yang mendorong profesionalisme. Dampak positif dari optimalisasi kinerja ini turut memperkuat stabilitas dan pertumbuhan perusahaan, termasuk ekspansi jaringan kantor dan peningkatan reputasi bank. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan kompetensi SDM, penguatan sistem monitoring kredit, serta peningkatan edukasi dan komunikasi kepada nasabah sebagai langkah lanjutan untuk memperbaiki pengelolaan kredit macet. Dengan demikian, strategi kompromi dan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci keberhasilan PT BPR Syariah Sampang Perseroda dalam menghadapi tantangan kredit bermasalah.

Kata kunci : Kredit macet, Strategi Kompromi, Optimalisasi Kinerja, Manajemen Sumber Daya Manusia.

ABSTRACT

This study aims to analyze employee performance. The research method uses a qualitative method with observation, in-depth interviews, and documentation. The research conducted is related to optimizing the performance of the Remedial and Task Force division in overcoming bad debts by implementing a compromise strategy that includes a contract agreement, intensive communication, and negotiation process. The informants of this study were Agil Sujatmiko as Head of the Remedial Division, Muhammad Noer Hamzah as Head of the Human Capital & Network Division, and other supporting informants from the Remedial Division and Task Force. The results of the study indicate that the implementation of a compromise strategy improves employee performance through target evaluation, incentive provision, and the implementation of punishment that encourages professionalism. The positive impact of this performance optimization also strengthens the stability and growth of the company, including the expansion of the office network and improving the bank's reputation. This study recommends the development of HR competencies, strengthening the credit monitoring system, and increasing education and communication to customers as further steps to improve the management of bad debts. Thus, the compromise strategy and effective human resource management are the keys to the success of PT BPR Syariah Sampang Perseroda in facing the challenges of bad debts.

Keyword : Bad Debt, Compromise Strategy, Performance Optimization, Human Resource Management

RINGKASAN

Mengoptimalkan Kinerja Divisi Remedial dan Task Force Melalui Strategi Kompromi (Studi Kasus Kredit Macet di PT BPR Syariah Sampang Perseroda); Dhea Irmasari Hasibuan; 2025; Halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

PT BPR Syariah Sampang Perseroda menghadapi masalah kredit macet yang menyebabkan terganggunya penyetoran pajak dan berpotensi merugikan bank. Dari total lebih dari 1.000 nasabah, sekitar 100 termasuk dalam kategori pembiayaan bermasalah. Untuk mengatasi hal ini, bank mengoptimalkan kinerja divisi *Remedial* dan *Task Force* dengan menerapkan strategi kompromi yang meliputi perjanjian akad, komunikasi intensif, dan negosiasi yang fleksibel. Strategi ini bertujuan menyelesaikan kredit macet secara damai, menjaga hubungan baik dengan debitur, dan meminimalkan risiko kerugian.

Penerapan strategi kompromi mendorong kinerja karyawan dengan evaluasi target, pemberian insentif bagi yang mencapai target, serta penerapan *punishment* bagi yang tidak. Dampak positifnya terlihat dari meningkatnya stabilitas keuangan bank, pengembangan jaringan kantor cabang, dan peningkatan reputasi perusahaan. Investasi dalam manajemen sumber daya manusia menjadi faktor utama keberhasilan dalam menangani kredit bermasalah.

Bank disarankan untuk terus meningkatkan kompetensi karyawan, memperkuat sistem pemantauan kredit, memperjelas kebijakan restrukturisasi, serta meningkatkan komunikasi dan edukasi kepada nasabah. Dengan langkah-langkah tersebut, PT BPR Syariah Sampang Perseroda dapat mengelola risiko kredit macet dengan lebih efektif sekaligus memperkuat posisi bisnisnya dalam jangka panjang.

PRAKATA

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas rahmat, hidayah, dan kasih-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Mengoptimalkan Kinerja Divisi *Remedial* dan *Task Force* Melalui Strategi Kompromi (Studi Kasus Kredit Macet di PT BPR Syariah Sampang Perseroda)" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis di Universitas Jember. Proses penulisan skripsi ini merupakan perjalanan panjang yang penuh tantangan, namun juga memberikan banyak pelajaran berharga bagi saya, baik dalam pengembangan diri maupun pemahaman lebih dalam tentang topik yang saya angkat.

Dalam kesempatan ini, saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, serta bantuan yang tak ternilai harganya selama proses penyusunan skripsi ini:

1. Suyani Indriastuti, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember;
2. Dr. Dina Suryawati, S.Sos., M.AP., S.Sos., M.Si. selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember;
3. Dr. Hari Karyadi, SE., M.SA., Ak., QWP selaku Koordinator Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember dan juga selaku Dosen Pembimbing Akademik (DPA) yang telah membimbing saya selama menjadi mahasiswa.
4. Dra. Dwi Windradini, B.P., M.Si. selaku Dosen Pembimbing dalam penyusunan skripsi ini;
5. Prof. Dr. I Ketut Mastika, M.M. dan Dr. Edy Wahyudi, S.Sos., M.M. selaku Tim penguji yang telah memberikan kritik dan saran untuk membantu memperbaiki serta menyempurnakan skripsi ini;

6. Direktur Utama dan Karyawan PT BPR Syariah Sampang Perseroda yang memperbolehkan saya untuk melakukan penelitian dan memperoleh data dalam penyusunan skripsi.

Skripsi ini saya harap dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia. Penulis berharap kritik dan saran dapat menyempurnakan tulisan, terima kasih.

Jember, 20 Juni 2025

Yang Menyatakan,

Dhea Irmasari Hasibuan

NIM. 220910202171

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
PERSEMBAHAN	iii
MOTTO	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACK	viii
RINGKASAN	ix
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Landasan Teori	5
2.1.1 Sumber Daya Manusia	5
2.1.2 Strategi	5
2.1.3 Strategi Kompromi	6
2.1.4 Kinerja Karyawan	7
2.2 Penelitian Terdahulu	8
BAB 3. METODE PENELITIAN	10
3.1 Pendekatan Penelitian	10
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian	10
3.3 Objek dan Fokus Penelitian	10

3.4 Pengumpulan Data Penelitian	10
3.4.1 Data Primer	10
3.4.2 Data Sekunder	11
3.5 Penentuan Informan	11
3.6 Metode Analisis	12
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	14
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	14
4.1.1 Sejarah Perusahaan	14
4.1.2 Visi Misi	14
4.1.3 Struktur Organisasi	15
4.2 Mengoptimalkan Kinerja Melalui Strategi Kompromi	16
4.3 Dampak Optimalisasi Kinerja	23
4.3.1 Dampak Bagi Kinerja Karyawan	23
4.3.2 Dampak Bagi Kinerja Perusahaan	26
4.4 Pembahasan	28
4.4.1 Mengoptimalkan Kinerja Melalui Strategi Kompromi	28
4.4.2 Dampak Optimalisasi Kinerja	31
BAB 5. PENUTUP	35
5.1 Kesimpulan	35
5.2 Saran	36
DAFTAR PUSTAKA	38
LAMPIRAN-LAMPIRAN	40

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Analisis Domain	12
Tabel 3.2 Analisis Taksonomi	13

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik PAD	3
-----------------------------	---

DAFTAR LAMPIRAN

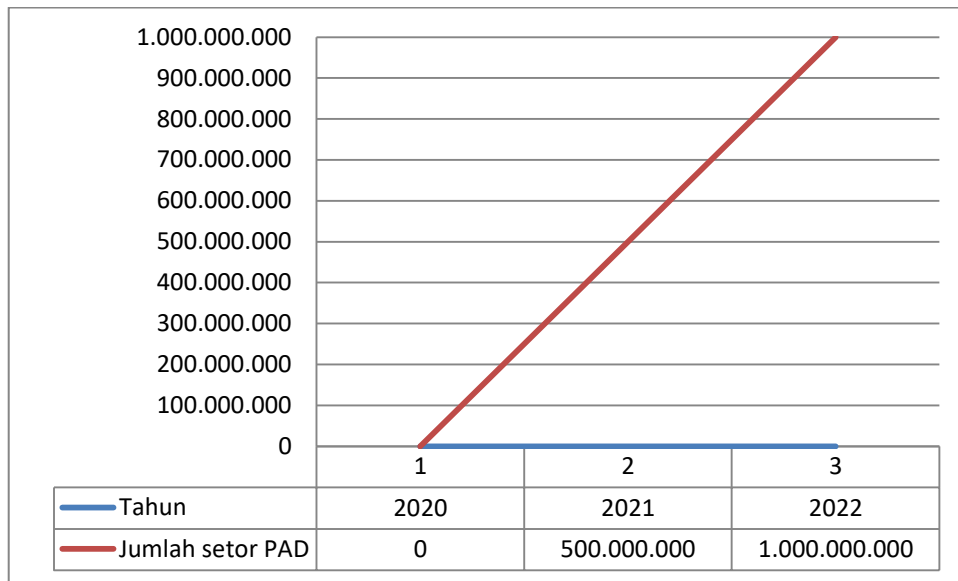
Lampiran 1. Penelitian Terdahulu	40
Lampiran 2. Pedoman Wawancara	45
Lampiran 3. Hasil Wawancara	46
Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian	52

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.

PT BPR Syariah Sampang Perseroda sebagai entitas keuangan milik daerah berlokasi di Jl. KH Wahid Hasyim No.69 Kabupaten Sampang bergerak di bidang perbankan syariah. Bank yang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Pemerintah Kabupaten Sampang ini memiliki tujuan menjadi motor penggerak perekonomian lokal. Bank menawarkan layanan berbentuk tabungan, deposito, pembiayaan, edukasi perbankan, dan penyaluran bansos. PT BPR Syariah Sampang Perseroda merupakan salah satu bank daerah terbesar di Kabupaten Sampang yang memiliki banyak penghargaan, yaitu sebagai perusahaan Top 5 BUMD tahun 2024 dan BPRS terbaik dalam jumlah DKT tahun 2023. Bank juga ikut berkontribusi dalam pemerintahan Kabupaten Sampang terkait penyelewangan pungutan liar, memberi bantuan sebagai bank penyalur dana desa, beasiswa, dan bantuan sosial lainnya.

Pada tahun 2020 bank mengalami permasalahan yang mengakibatkan bank tidak dapat menyetorkan pajak sebagai Pendapatan Asli Daerah (PAD). Bank mengalami *non performing financing* (NPF) sebesar 30%, dimana bank memiliki piutang sebanyak 21 Miliar. Macetnya pembiayaan kredit disebabkan oleh lebih dari 1.000 tunggakan yang tidak terbayar, 100 diantaranya masuk dalam kategori pembiayaan bermasalah. Salah satu faktor yang menyebabkan tidak terbayarnya tunggakan adalah kondisi ekonomi debitur yang tidak stabil. Direktur utama bank menargetkan 50% tunggakan cicilan nasabah dapat diselesaikan pada akhir tahun 2020, bank juga mampu menyetorkan pajak kembali pada tahun 2021 sebanyak Rp. 500.000.000,- dan di tahun-tahun berikutnya meningkat sebanyak 2 kali lipat hingga bank dapat mencapai angka kredit dibawah 4%, Angka tersebut jauh dari ketentuan maksimal Otoritas Jasa Keuangan (OJK), yaitu sebesar 7%. Peningkatan setoran pajak PAD tergambar pada grafik dibawah ini :



Gambar 1.1 Grafik Peningkatan Setor Pendapatan Asli Daerah (PAD)
Sumber : Data Sekunder Diolah Peneliti (2024)

Direktur Utama PT BPR Syariah Sampang Perseroda, yaitu Syaifullah Asyik mengatakan bahwa pihak bank melakukan pembedahan terhadap akun nasabah untuk memperlancar proses penagihan atas tunggakan cicilan yang sedang dialami. Dalam mengatasi permasalahan, Divisi *Remedial* dan *Task Force* menjadi sangat penting sebagai garda terdepan dalam penanganan dan penyelesaian pembiayaan bermasalah. Direktur Utama bank mengerahkan para karyawan, khususnya divisi *Remedial* dan *Task Force* agar mengoptimalkan kinerja dalam melakukan penagihan kepada debitur dengan kategori pembiayaan bermasalah. Penagihan dilakukan di lapangan dengan pendekatan secara langsung menggunakan strategi kompromi. Strategi konvensional dalam penyelesaian kredit macet seringkali bersifat represif, seperti penagihan langsung, penyitaan jaminan, atau proses hukum. Pendekatan tersebut tidak selalu efektif dalam konteks perbankan syariah yang menjunjung tinggi asas keadilan, musyawarah, dan tanggung jawab sosial. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi yang lebih adaptif dan solutif, salah satunya adalah strategi kompromi, yaitu pendekatan yang menekankan pada komunikasi, negosiasi, dan kesepakatan perjanjian antara bank dan nasabah.

Dalam konteks PT BPR Syariah Sampang Perseroda, menarik untuk diteliti bagaimana divisi *Remedial* dan *Task Force* mengimplementasikan strategi

kompromi untuk menyelesaikan kredit macet, serta bagaimana strategi ini dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi efektivitas strategi kompromi di lapangan. Dengan demikian, penelitian diharapkan dapat menemukan pola pendekatan yang relevan dalam konteks budaya kerja PT BPR Syariah Sampang Perseroda, yang pada akhirnya berkontribusi pada optimalisasi kinerja divisi *Remedial dan Task Force* dalam menangani pembiayaan bermasalah secara lebih humanis, efisien, dan berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Macetnya kredit mengharuskan Divisi *Remedial dan Task Force* mengoptimalkan kinerja melalui pendekatan strategi kompromi untuk mengatasi masalah kredit macet dengan debitur, sehingga rumusan masalah “Bagaimana Optimalisasi Kinerja Divisi *Remedial & Task Force* Melalui Strategi Kompromi?”

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini untuk mengetahui bagaimana Mengoptimalkan Kinerja Divisi *Remedial dan Task Force* Melalui Strategi Kompromi di PT BPR Syariah Sampang Perseroda.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat lebih mengoptimalkan kinerja divisi *Remedial dan Task Force* melalui strategi kompromi dalam mengatasi kredit macet di PT BPR Syariah Sampang Perseroda.

a. Bagi Universitas Jember

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan referensi ilmu tentang Sumber Daya Manusia dan sebagai bahan untuk memperoleh ilmu di Universitas Jember, khususnya pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

b. Bagi penulis

Mengerti bagaimana cara mengoptimalkan kinerja melalui strategi kompromi di PT BPR Syariah Sampang Perseroda dalam menangani kredit macet.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi karena kinerja mereka sangat diperhitungkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan adalah Sumber Daya Manusia (Ni Kadek et al, 2020). Investasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) penting karena akan memberikan dampak yang signifikan bagi kemajuan perusahaan yang sejatinya dapat melahirkan potensi-potensi keuntungan bisnis (Agus Wibowo, 2020). Manajemen SDM harus memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan kebijakan dan prosedur serta bertanggung jawab menetapkan dan menerapkan strategi untuk orang-orang di dalam perusahaan (Ni Kadek et al, 2020). Keberhasilan tercapainya tujuan sebuah organisasi terjadi karena karyawan yang menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Seminar atau lokakarya dapat diselenggarakan oleh manajemen, khususnya tentang konflik eksternal. Karyawan akan tahu bagaimana cara mengelola konflik secara efektif, sehingga tidak terjadi konflik internal maupun eksternal (Olannye & Aliku, 2022).

2.1.2 Strategi

Martin - Anderson merumuskan bahwa strategi adalah seni dimana melibatkan kemampuan pikiran untuk membawa semua sumber daya yang tersedia dalam mencapai tujuan dengan memperoleh keuntungan yang maksimal dan efisien (Shara Asma Kinanthi et al., 2020). Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu agar tujuan dapat tercapai. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Amstrong, 2014). Strategi konflik merujuk pada cara atau pendekatan yang digunakan untuk menangani dan menyelesaikan konflik dalam sebuah organisasi. Tujuannya adalah menciptakan solusi yang menguntungkan semua pihak yang terlibat atau, dalam kondisi

tertentu, mengurangi dampak negatif konflik. Terdapat lima strategi utama dalam mengelola konflik, yaitu kompetisi, kolaborasi, kompromi, penghindaran, dan akomodasi (Setyoningrum, 2021). Strategi membantu sumber daya manusia dapat bertahan dalam menyelesaikan konflik dengan tindakan menyesuaikan diri terhadap reaksi ataupun situasi lingkungan yang terjadi, baik itu situasi yang disadari ataupun yang tidak disadari.

2.1.3 Strategi Kompromi

Kompromi merupakan cara melibatkan proses negosiasi yang membuat semua pihak menyadari bahwa pencapaian nilai dan kepentingan secara penuh tidak mungkin dilakukan atau bukanlah suatu langkah yang cerdas. Cara ini didasari suatu pandangan bahwa segala bentuk kesepakatan yang wajar terhadap permintaan satu pihak dapat dilakukan untuk dapat mencapai bagian-bagian lain yang lebih penting dari kepentingan dan nilai-nilai dalam jangka panjang (Thomas Meyer, 2008). Kompromi dapat diterima, dipercaya dan realistis dalam mengejar sasarannya hanya apabila ada alasan yang baik yang sejalan dengan sasaran dan janji-janji awal dari peserta. Bahasa dalam kompromi merupakan komunikasi yang dapat dibentuk oleh kejelasan dan kejernihan pikiran, dimana seseorang harus segera mencapai kompromi dengan orang lain yang secara terang-terangan, perbedaan pendapat juga dapat menghasilkan efek disiplin dalam berkompromi.

Mencapai kompromi menjadi suatu kebiasaan dan melahirkan pengalaman dimana mitra-mitra berpartisipasi mematuhi kesepakatannya meskipun beberapa hal bertentangan dengan kepentingan sendiri, hubungan atas dasar kepercayaan akan lahir dan berkembang diantara para mitra melalui tindakan-tindakan mereka (Thomas Meyer, 2008). Dalam sebagian besar situasi, kompromi yang malas atau setengah hati merupakan bentuk pengkhianatan terhadap sasaran, nilai dan kepentingan yang diyakini peserta dengan tujuan untuk memenuhi sasaran lain yang benar-benar berbeda dan cenderung mau menang sendiri, dimana hal ini tidak dapat dibenarkan.

Kompromi merupakan metode penyelesaian untuk mencari jalan tengah dengan bernegosiasi pada pihak-pihak yang berkonflik agar menemukan solusi

saling memuaskan (Eko Sudarmanto et al, 2021). Strategi kompromi dalam penyelesaian konflik digambarkan sebagai situasi yang dapat merugikan kedua belah pihak, dimana persyaratan pada masing-masing pihak tidak dapat terpenuhi (Alzawahreh, 2011). Strategi kompromi merupakan gabungan antara ketegasan dan kerjasama yang dibutuhkan oleh pihak yang terkait dalam konflik, khususnya pada saat membutuhkan solusi yang cepat dan waktu yang sementara. Walaupun dianggap menegangkan, strategi kompromi lebih realistis karena didasarkan pada waktu yang cepat dan temporal saat menangani konflik. Strategi kompromi mendorong karyawan bersikap kooperatif kepada semua pihak yang terlibat dalam menyelesaikan konflik (Saiti, 2015). Jika salah satu pihak mencapai tujuannya, maka pihak lain membuat konsesi untuk mencapai tujuan bersama. Teknik tersebut dipandang sebagai salah satu strategi yang banyak digunakan dalam menyelesaikan peselisihan walaupun efektif hanya dalam kurun waktu yang sementara (Ndulue & Ekechukwu, 2016).

Strategi kompromi yang dibentuk dengan unsur negosiasi, perjanjian, dan komunikasi, kompromi digunakan jika salah satu persyaratan antara kedua belah pihak yang bersangkutan tidak terpenuhi, sehingga diperlukan ketegasan dalam menangani konflik dengan cepat seperti pada perjanjian dalam bank, saat pihak debitur tidak dapat memenuhi pinjamannya, maka pihak kreditur dapat dengan tegas menangani konflik sesuai perjanjian di awal.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja tiap-tiap karyawan (Amstrong, 2014). Karyawan dengan kinerja yang baik dapat memudahkan pimpinan organisasi dalam mencapai tujuan dengan mengelola sumber daya mereka untuk memberikan kontribusi positif yang hasilnya akan mempengaruhi kinerja organisasi (Ni Kadek et al, 2020) Manajemen SDM harus mampu menyediakan kebutuhan karyawan untuk berprestasi, yaitu dengan memberikan insentif, pengakuan, dan motivasi (Jakobi, 2013). Dalam kebutuhan capaian kinerja, manajemen SDM tertentu seperti manajemen kinerja dibutuhkan untuk mengukur penilaian kinerja setiap tahunnya agar dapat mengevaluasi dan

menentukan apa yang harus diperbaiki. Sebuah perusahaan perlu memverifikasi kontribusi karyawan agar ikut berpartisipasi dalam seluruh proses yang dijalankan perusahaan (Amstong, 2014). Karyawan yang berprestasi akan ikut berkontribusi dalam penyelesaian konflik di perusahaan untuk menemukan solusi tentang apa yang harus diperbaiki.

2.2 Penelitian Terdahulu

(Olannye & Aliku, 2022), (Tuni & Joseph, 2022) dan (Comfort et al., 2024) dengan metode penelitian kuantitatif menemukan penyelesaian konflik memiliki dampak yang cukup besar terhadap kinerja karyawan. Strategi kompromi dan integrasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan fungsi bank.

(Gamage, 2023) mengungkapkan bahwa dengan mempertimbangkan teknik ADR (*alternative dispute resolution*) dapat membantu identifikasi faktor keuangan, organisasi, dan hukum lebih lanjut, teknik ini juga mudah menemukan resolusi yang terbaik dan mengikat.

(G M & S, 2023) menemukan bahwa konflik dapat diselesaikan dengan komunikasi terbuka. Manajer harus menciptakan kebijakan, prosedur, dan mendorong kerja sama tim dengan cara menawarkan pelatihan resolusi, menyiapkan tim formal khusus, dan mengadakan proses penyelesaian yang berasal dari keluhan berbagai pihak.

Groriliza (2023) mengungkapkan bahwa teknik fasilitasi dan strategi komunikasi dapat digunakan dalam penyelesaian konflik. (Obi Ijeh & Kifordu, 2023) menerapkan strategi akomodasi dan strategi dominasi dalam menyelesaikan konflik.

(Ansor, 2023) mengungkapkan strategi penyelesaian konflik terdiri dari berapa tahap, yaitu penagihan, *rescheduling* (penjadwalan kembali), *reconditioning* (persyaratan kembali) *restructuring* (penataan kembali), dan parate eksekusi. Agbionu, et al (2023) mengatakan manajemen konflik organisasi mencakup keterbukaan, kesetaraan, dan keadilan yang dapat memainkan peran penting dalam kinerja bank simpanan.

(Of et al., 2024) menemukan penyelesaian konflik dengan cara pengenalan dini dan perhatian kepada pihak-pihak yang terlibat menggunakan negosiasi, sementara kekerasan atau intimidasi tidak boleh digunakan karena akan menjadi kontraproduktif di dalam organisasi.

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang mengarah pada metode penelitian secara deskriptif, yaitu berupa kata-kata tulisan. Pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dari orang-orang yang dapat diamati (Moleong, 2019). Dasar teoritis yang digunakan dalam pendekatan fenomenologis ini akan diteliti dengan memahami arti dari peristiwa dan kaitan-kaitannya. Peneliti yang menggunakan penelitian kualitatif biasanya berorientasi pada teori yang sudah ada.

3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT BPR Syariah Sampang Perseroda atau Bank Sampang yang berlokasi di Jl. KH Wahid Hasyim No. 69 Kecamatan Sampang, Kabupaten Sampang. Penelitian dilaksanakan pada bulan Februari 2025-Maret 2025.

3.3 Objek dan Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada optimalisasi kinerja melalui strategi kompromi pada PT BPR Syariah Sampang Perseroda dalam mengatasi kredit macet serta dampak yang dihasilkan terhadap perusahaan.

3.4 Pengumpulan Data Penelitian

3.4.1 Pengumpulan Data Primer

Data primer adalah data berbentuk informasi yang diperoleh dari sumber aslinya. Peneliti menggunakan observasi, wawancara mendalam (*in-depth interview*), dan studi dokumentasi dalam pengumpulan data penelitian.

a. Observasi

Observasi merupakan metode penelitian tentang suatu fenomena yang bersifat penting untuk memahami dan memperkaya pengetahuan (Sugiyono, 2018). Observasi diartikan sebagai kegiatan mengamati secara langsung tanpa mediator

terhadap sesuatu objek untuk melihat dengan dekat kegiatan yang dilakukan objek tersebut. Teknik observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk mengamati optimalisasi kinerja divisi *Remedial & Task Force* di PT BPR Syariah Sampang Perseroda secara langsung.

b. Wawancara Mendalam (*in-depth interview*)

Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah suatu proses kegiatan tatap muka secara langsung untuk memperoleh informasi atau keterangan dari informan menggunakan ataupun tidak menggunakan suatu pedoman pada sebuah penelitian (Wardani, 2020). Teknik wawancara yang akan digunakan pada penelitian ini merupakan wawancara semi terstruktur. Pertanyaan telah disiapkan sebelumnya, yang selanjutnya diajukan kepada divisi *Remedial dan Task Force* PT BPR Syariah Sampang Perseroda berupa informasi optimalisasi kinerja dalam mengatasi kredit macet.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk memperoleh data historis dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang tersaji dalam bentuk laporan sehingga dapat memperkuat suatu penelitian (Sugiyono, 2018). Data yang dikumpulkan yakni berupa sejarah perusahaan, strategi kompromi, serta data pendukung lainnya.

3.4.2. Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data tertulis yang bersumber dari studi kepustakaan, yaitu berupa literatur dan jurnal yang berkaitan dengan mengoptimalkan kinerja melalui strategi kompromi.

3.5 Penentuan Informan

Informan dipilih berdasarkan kriteria karyawan yang dianggap mampu memberikan data dan informasi secara akurat dan detail mengenai mengoptimalkan kinerja melalui strategi kompromi di PT BPR Syariah Sampang Perseroda. Berikut terdapat 2 (dua) sumber informan yang dipilih berdasarkan kriteria yang sesuai dengan penelitian dan mencegah hasil data yang bersifat homogen (data yang sama) sebagai berikut :

- a. Muhammad Noer Hamzah, merupakan Kepala Divisi *Human Capital & Network*, topik wawancara gambaran umum perusahaan dan dampak penyelesaian kredit macet.
- b. Agil Sujatmiko, merupakan Kepala Divisi *Remedial*, topik wawancara mengoptimalkan kinerja melalui strategi kompromi.
- c. Divisi Lapangan, *Remedial & Task Force*, Informan Pendukung dengan topik wawancara strategi kompromi dalam menyelesaikan kredit macet.

3.6 Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan analisis kualitatif deskriptif oleh Miles & Huberman (1992), analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan.

1. Pengumpulan Data

Data dikumpulkan secara simultan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi internal perusahaan. Informasi diperoleh dari berbagai informan kunci seperti staf divisi Remedial dan Task Force, serta pimpinan divisi *Human Capital & Network*. Seluruh proses pengumpulan data direkam dan dicatat secara sistematis guna menjaga keutuhan informasi yang diperoleh dari lapangan.

2. Reduksi Data

Data mentah yang telah dikumpulkan kemudian mengalami proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, serta pengorganisasian kembali sesuai dengan fokus penelitian. Dalam konteks ini, strategi kompromi dalam penyelesaian kredit macet dikategorikan berdasarkan jenis pendekatan yang digunakan, seperti; restrukturisasi pembiayaan, penyelesaian non-litigasi, dan mediasi antar pihak terkait. Reduksi data mempertimbangkan pihak-pihak yang terlibat dalam proses, seperti nasabah, divisi *Remedial* dan *Task Force*, serta kondisi kasus kredit macet.

3. Penyajian Data

Data yang telah direduksi kemudian disusun dan disajikan dalam bentuk yang terstruktur agar memudahkan analisis. Penyajian dilakukan melalui

narasi deskriptif, tabel kategorisasi, matriks strategi-hasil, dan diagram alur proses penyelesaian kredit macet. Hal tersebut bertujuan untuk memperjelas hubungan antar elemen, khususnya keterkaitan antara strategi kompromi yang diterapkan dengan hasil akhir penanganan kredit bermasalah.

4. Penarikan Kesimpulan

Peneliti menarik kesimpulan sementara yang terus diverifikasi selama proses analisis berlangsung. Verifikasi dilakukan melalui triangulasi sumber data, teknik, dan waktu, guna memastikan validitas dan keabsahan hasil penelitian.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bakti Artha Sejahtera Sampang Perseroda adalah sebuah perusahaan milik Pemerintah Kabupaten Sampang yang berbadan hukum Perseroan Terbatas. Bank daerah yang berlokasi di Jl. KH Wahid Hasyim, Kecamatan Sampang, Kabupaten Sampang, Jawa Timur ini didirikan dengan akte notaris no.19 pada tanggal 4 Februari 2010 dan dibuat oleh Siti Choiriyah yang merupakan notaris di Sidoarjo. Bank mengalami perubahan antara lain akte no. 28 tanggal 26 Juli 2011 tentang perubahan modal disetor, akte no 112 tanggal 29 Juni 2012 tentang perubahan nama perseroan, dan akte no. 113 tanggal 29 Juni 2012 tentang perubahan anggaran dasar perseroan, masing-masing perubahan tersebut telah mendapat persetujuan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Republik Indonesia (Menkumham). Bank memulai usaha dengan prinsip konvensional sejak tanggal 16 Juni 2010 dan merubah kegiatan usaha BPR menjadi BPR Syariah sejak tanggal 02 Januari 2014.

PT BPRS Bakti Artha Sejahtera Sampang Perseroda mengalami perubahan nama perseroan sejak tanggal 06 Januari 2025, yaitu menjadi PT Bank Perekonomian Rakyat (BPR) Syariah Sampang Perseroda. Bank yang biasa masyarakat daerah Sampang sebut dengan Bank Sampang (BASS) memiliki kantor kas pertama di Banyuates dan saat ini memiliki 10 (sepuluh) kantor kas yang terletak di Banyuates, Camplong, Mandangin, Omben, Karangpenang, Sreseh, Tambelangan, Kedungdung, Robatal, Sokobanah dengan 4 (empat) *payment point* di Rumah Sakit Daerah, MPP, PDAM, dan Pasar Sampang.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi : Top 10 BPR/Syariah Nasional

Misi :

1. Menjalankan usaha perbankan dengan amanah berdasarkan prinsip syariah.

2. Memberikan pelayanan yang optimal untuk menjunjung nilai profesionalisme.
3. Berperan aktif dalam pengembangan dan pemberdayaan ekonomi antar pelaku usaha.
4. Meningkatkan kontribusi Pendapatan Asli Daerah kepada pemerintah Kabupaten Sampang.
5. Menjalankan misi dakwah terhadap sesama, Sehingga terwujud fungsi “Rahmatan Lil Alamin”.

4.1.3 Struktur Organisasi

PT Bank Perekonomian Rakyat Syariah Sampang Perseroda dipimpin oleh Direktur Utama bernama Syaifullah Asyik, diawasi oleh dewan Komisaris Utama dan Komisaris Anggota bernama Umi Nanik dan KH Samsudin memiliki 7 Divisi Utama dengan masing-masing bagian dan tugas pada tiap-tiap divisinya, yaitu :

1. *Bussines Division*

Divisi ini dibagi menjadi 4 bagian, yaitu *Funding*, *Financing*, *Remedial*, dan *Task Force*. Mereka bertugas di lapangan untuk mendapatkan dan berhadapan langsung dengan nasabah, baik dalam bentuk pembiayaan, deposito, serta penagihan.

2. *Finance & General Service*

Divisi ini dibagi menjadi 2 bagian, yaitu *Accounting* dan *Procurement*. Mereka memiliki tugas untuk mengelola dana perusahaan, termasuk biaya keperluan divisi lain dalam memasarkan produk ataupun mengeluarkan dana untuk pembiayaan. *Finance & General Service* juga menerima uang masuk dari pihak ketiga yaitu bank lain, salah satunya untuk deposito.

3. *Operational Division*

Divisi ini dibagi menjadi 5 bagian, yaitu *Teller*, *Operational*, *Legal*, *Admin*, dan *Customer Service*. Mereka bertugas setelah nasabah telah melalui proses pada divisi *Bussines Division* untuk ditanyakan lebih lanjut.

4. *IT & Technical Support Division*

Divisi ini memiliki tugas terkait *networking* atau hubungan perusahaan sebagai pengantar data-data yang diperlukan oleh pihak internal ataupun eksternal, mereka juga bertugas untuk mengamankan server agar penyimpanan data perusahaan agar tetap terjaga dan tersimpan dengan baik.

5. *Human Capital & Network Division*

Divisi ini bertanggung jawab pada sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, yaitu berupa pembayaran BPJS kesehatan dan ketenagakerjaan, rekrutment, gaji karyawan, dan pajak PPH21. Mereka juga bertugas untuk mengkoordinir KPI (*Key Performance Indicator*) yang telah melalui penilaian dari masing-masing divisi.

6. *PE Audit Intern*

Divisi ini bertugas untuk mengaudit atau memeriksa seluruh berkas dan arsip yang sudah berjalan. Jika terjadi kekurangan akan dikembalikan kepada divisi yang bertanggung jawab sebelumnya dan harus segera diselesaikan dalam kurun waktu 1x24 jam.

7. PE Manajemen Risiko Kepatuhan GCG UKK APU PPT

Divisi ini bertugas untuk menyaring nasabah, yaitu mentaksasi jaminan secara langsung sebelum melalui komite pembayaran dan Direktur Utama. Kelayakan nasabah dan kesesuaian jaminan akan dinilai oleh Manajemen Risiko agar tidak terjadi kerugian.

4.2 Mengoptimalkan Kinerja Melalui Strategi Kompromi

PT BPR Syariah Sampang mengalami masalah kredit macet pada tahun 2020, dimana pada saat itu debitur tidak membayar tunggakan yang mengakibatkan bank tidak menyetorkan pajak sebagai Pendapatan Asli Daerah (PAD). Permasalahan yang terjadi membuat Bank mengalami kerugian.

“Kalau dulu pada saat permasalahan kredit macet sangat banyak, lebih dari 100 nasabah, dengan catatan mereka adalah nasabah dengan pembiayaan bermasalah, bukan keseluruhan kredit dan jika keseluruhan kredit jumlahnya lebih dari 1.000.” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

Konflik kredit macet disebabkan oleh lebih dari 100 debitur dengan pembiayaan yang bermasalah. Pembiayaan bermasalah berasal dari tunggakan yang belum terbayarkan. Dari keseluruhan kredit dengan jumlah debitur lebih dari 1.000 orang, sebanyak 100 orang debitur bermasalah karena belum membayar tunggakan kepada bank, sehingga bank mengalami kerugian.

“Dalam perbankan ada istilah kolektibilitas, kolektibilitas 1 adalah lancar, kolektibilitas 2 adalah tunggakan 2 sampai tunggakan 3, kolektibilitas 3 adalah 4 keatas, dan seterusnya. Ketika tunggakan 1,2,3 itu tim *Financing* yang akan menangani, yang merupakan tunggakan nasabah 1 hingga 4 bulan dan untuk tunggakan 4 sampai 12 kita yang menangani. Jadi 4 bulan, kalau seumpama 4 bulan nasabah membayar atau 4 bulan sekaligus, kita akan melimpahkan nasabah tersebut ke *Financing* agar mereka yang menangani.” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

Dalam perbankan terdapat istilah kolektabilitas yang merupakan kemampuan suatu bank untuk mengumpulkan atau menagih pembayaran jatuh tempo dari debitur. Kolektabilitas digunakan untuk menggambarkan status pembayaran utang oleh nasabah, khususnya dalam kredit. Kolektabilitas dibagi menjadi beberapa kategori yang menunjukkan sejauh mana pinjaman atau kredit bisa dikumpulkan atau dibayar oleh nasabah. Kategori-kategori kolektabilitas yang digunakan oleh bank antara lain:

1. Kolektabilitas Lancar (*Current*)

Kredit atau pinjaman yang dibayar tepat waktu sesuai dengan jadwal pembayaran yang telah disepakati, tidak ada masalah dalam pengembalian utang. Bank mengklasifikasikan pinjaman dalam kategori ini sebagai pinjaman yang sehat dan memiliki risiko rendah. Pada kategori ini divisi *financing* yang bertugas untuk menangani kredit.

2. Kolektabilitas Dalam Perhatian Khusus (*Special Mention*):

Kredit yang mengalami sedikit masalah atau keterlambatan pembayaran selama 2 (dua) hingga 3 (tiga) bulan, namun masih dianggap dapat dilunasi dalam waktu yang wajar. Keterlambatan pembayaran akan diperhatikan lebih lanjut oleh divisi *Financing* karena bisa menjadi masalah jika dibiarkan dan tidak dikelola dengan baik.

3. Kolektabilitas Tidak Lancar (*Substandard*)

Pinjaman yang mengalami keterlambatan pembayaran signifikan atau tidak memenuhi kewajiban pembayaran lebih dari 4 bulan. Kondisi ini menunjukkan bahwa ada masalah dalam kemampuan nasabah untuk melunasi utang, sehingga divisi *Remedial* dan *Task Force* akan turun ke lapangan untuk mengambil langkah-langkah agar debitur segera membayar tunggakan.

4. Kolektabilitas Diragukan (*Doubtful*)

Pinjaman yang memiliki risiko tinggi untuk tidak dapat dilunasi. Keterlambatan pembayaran sudah sangat lama membuat divisi *Remedial* dan *Task Force* yang turun ke lapangan melakukan sebuah tindakan terhadap perjanjian yang sudah disepakati di awal karena debitur menunjukkan kesulitan dalam memenuhi kewajibannya. Pada tahap ini, bank akan melakukan pemantauan yang lebih ketat dan melakukan penyesuaian terhadap cadangan kerugian.

5. Kolektabilitas Macet (*Loss*)

Pinjaman yang tidak dapat dikumpulkan dan dianggap sebagai kerugian bagi bank. Nasabah telah gagal memenuhi kewajiban pembayaran selama waktu yang sangat lama dan tidak ada kemungkinan untuk mendapatkan kembali pembayaran utang. Pinjaman yang termasuk dalam kategori ini sering dihapuskan sebagai kerugian oleh bank.

Permasalahan kredit macet disebabkan oleh debitur yang menunggak dan termasuk dalam kategori pembiayaan bermasalah. Kredit dengan pembiayaan bermasalah dimulai dari kolektabilitas 3 yang pada tahap ini divisi *Financing* melimpahkan tugas kepada divisi *Remedial* dan *Task Force* untuk turun ke lapangan berhadapan langsung dengan debitur.

“Untuk penanganan kredit bermasalah banyak klasifikasinya, ada yang ditangani melalui penagihan secara *intens* dan ada juga yang penyelesaiannya dengan cara melalui lelang, serta yang terakhir melalui pihak ketiga yaitu bekerja sama dengan kejaksaan.” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

PT BPR Syariah Sampang Perseroda menggunakan beberapa tahapan dalam strategi kompromi untuk menyelesaikan kredit macet, yaitu :

Pada tahap pertama, divisi *Financing*, divisi *Remedial*, dan divisi *Task Force* bertugas untuk berkomunikasi dalam melakukan penagihan ketika uang pinjaman telah diberikan kepada debitur.

“pada saat akan kredit, bank dan nasabah akan membuat perjanjian diawal yang dinamakan akad perjanjian pembiayaan. Isi dari perjanjian sudah mencakup semuanya, yaitu data diri, jaminan, dan persoalan lelang. Nasabah akan memberikan jaminan berupa tanah, kendaraan, rumah, emas, dan lain-lain.” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

Sebelum dilakukan peminjaman, pihak kreditur akan memberikan surat perjanjian kepada debitur yang dinamakan “akad”. Dalam perjanjian telah tertulis segala hal yang mencakup kesepakatan kedua belah pihak, termasuk jaminan yang diberikan oleh debitur, biasanya berupa tanah, kendaraan, rumah, emas, dan lain-lain. Bank akan melakukan tindakan terhadap apa yang sudah menjadi jaminan jika debitur telat atau tidak membayar tunggakan. Jika terjadi masalah, surat perjanjian tersebut akan dijadikan alat untuk tindakan yang akan dilakukan bank selanjutnya karena telah disetujui oleh kedua belah pihak.

Pada saat debitur telah menerima pinjaman, mereka harus membayar angsuran setiap bulannya. Bank akan mengingatkan debitur untuk melakukan pembayaran dengan cara menghubungi secara online. Jika tidak ada balasan dan debitur tidak membayar hutang lebih dari 4 bulan, maka bank akan melakukan tindakan lebih lanjut.

“Pada tahap pertama bank akan memberikan *pressure* kepada nasabah dengan melakukan kunjungan ke rumah mereka” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

Divisi *Remedial* dan *Task Force* akan turun ke lapangan untuk menemui debitur secara langsung. Mereka menagih tunggakan dan juga memberikan peringatan agar melakukan pembayaran tepat waktu.

Ketika bertemu dengan nasabah dan mereka beritikad baik, bank akan memberikan pertanyaan, yaitu “Mengapa sampai ada tunggakan? Apakah angsuran terlalu berat?”. Jika memang nasabah merasa berat dan tidak dapat membayar penuh karena usahanya menurun atau terdapat masalah lain, bank akan menawarkan untuk *reschedule* sesuai kemampuan.” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

Divisi yang turun ke lapangan akan berkomunikasi secara langsung dan menayakan kepada debitur terkait permasalahan yang menyebabkan terjadinya tunggakan. Mereka juga akan menawarkan untuk *reschedule* angsuran jika debitur merasa terlalu berat. Pihak bank akan melihat kondisi yang dialami debitur, sehingga mereka dapat menyesuaikan kemampuan membayar tunggakan kepada bank.

“Terkadang karena usahanya menurun, terkadang karena terkena musibah, dan lain-lain. Dari pihak bank tidak tahu terkait permasalahan yang dialami oleh nasabah” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

Bank berusaha mengerti kondisi yang dialami oleh debitur yang memiliki tunggakan, walaupun tidak seluruh permasalahan diketahui oleh bank. Debitur yang masih mau membayar tunggakan karena masalah pribadi seperti usahanya yang menurun ataupun terkena musibah akan mendapatkan tawaran untuk melakukan pembayaran sesuai kemampuan biaya yang dimiliki oleh debitur.

Musyawah lelang merupakan tahapan strategi yang dilakukan oleh PT BPR Syariah Sampang Perseroda jika debitur semakin susah dihubungi dan terus-menerus tidak mau membayar utang hingga tunggakan yang dimilikinya semakin banyak dan menumpuk.

“Pada saat bertemu nasabah dan mereka kooperatif, masih bisa dihubungi dan mau membayar, kita tawarkan dengan *reschedule* sesuai kemampuan, misalkan angsuran awalnya Rp. 1.000.000,- karena tidak mampu yang diakibatkan oleh sakit atau usahanya menurun, bank melakukan penawaran sesuai kemampuan nasabah agar nasabah tidak menunggak dengan catatan mereka kooperatif.” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

Pada saat bertemu dengan debitur, divisi lapangan akan terus menerus memberikan penawaran angsuran selama dirasa masih kooperatif. *Reschedule* dilakukan jika penawaran yang diberikan oleh kreditur disetujui oleh debitur karena ketidakmampuannya membayar tunggakan yang diakibatkan oleh musibah sedang dihadapi, seperti sakit atau usaha yang dijalani mengalami penurunan pendapatan. Bank akan menawarkan angsuran sesuai kemampuan debitur, misal pada awalnya angsuran sebanyak RP. 1.000.000,- per bulan, dapat dibayarkan oleh debitur yang

hanya mampu membayar setengah angsuran, yaitu Rp. 500.000,- per bulan.

“Intinya sebelum dilakukan tindakan ke jalur hukum, kita panggil dulu nasabah untuk melakukan musyawarah lelang karena merupakan salah satu persyaratan. Kita panggil nasabahnya dan mengatakan bahwa jaminan yang dijamin disini akan di lelang karena tidak membayar tunggakan. Kita berdiskusi dan jika nasabah tidak mau melunasi akan di lelang.” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

Penawaran yang diberikan terus-menerus namun debitur tetap susah dihubungi dan tidak melakukan pembayaran, bank akan melakukan tindakan yaitu memanggil debitur untuk melakukan musyawarah lelang. Diskusi akan dilaksanakan oleh kedua belah pihak dengan membawa surat perjanjian yang berisi jaminan debitur. Jaminan tersebut akan ditindak lebih lanjut oleh bank jika debitur tidak mau melunasi tunggakannya. Bank akan melakukan lelang kepada barang yang sudah menjadi jaminan jika utang tidak terbayar.

Bank bekerja sama dengan Kejaksaan Negeri Sampang untuk menjadi pihak ketiga antara kreditur dan debitur dalam penyelesaian konflik. Debitur yang telah melalui musyawarah lelang dan sepakat untuk melelang barang yang sudah menjadi jaminannya akan melalui tahapan strategi ini. Begitu pula sebaliknya, debitur yang susah untuk di hubungi dan tidak melakukan pembayaran utang akan dibawa dan diselesaikan melalui hukum yang sudah disepakati.

“Pihak bank meminta bantuan kepada kejaksaan untuk membantu menekan nasabah agar nasabah memiliki rasa takut dan rasa tanggung jawab untuk mengembalikan kredit. Bank melihat nasabah terlebih dahulu, jika dirasa alot, bank akan bertindak menggunakan jalur hukum” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

PT BPR Syariah Sampang Perseroda meminta bantuan kepada Kejaksaan untuk ikut serta dalam penyelesaian konflik agar debitur memiliki rasa takut dan rasa tanggung jawab mengembalikan kredit, namun sebelum itu, bank akan terus-menerus memastikan debitur membayar tunggakan tanpa melalui orang ketiga. Jika debitur tetap susah dihubungi dan sudah terlalu

lama tidak membayar tunggakan, bank akan langsung bekerja sama dengan kejaksaan agar konflik yang terjadi segera terselesaikan.

“Bank akan memberikan *pressure* kepada nasabah dengan melakukan kunjungan ke rumah mereka dan memberikan surat peringatan yang merupakan syarat administrasi untuk melakukan jalur hukum. Jadi ketika surat peringatan lengkap, bank bisa menempuh jalur hukum untuk lelang.” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

Divisi lapangan akan memberikan tekanan kepada debitur secara langsung. Surat peringatan yang merupakan syarat administrasi untuk melaksanakan penyelesaian melalui jalur hukum akan diberikan kepada debitur, hingga pada akhirnya bank dapat memastikan bahwa konflik tidak bisa diselesaikan selain menggunakan jalur hukum.

“Kita bekerjasama dengan kejaksaan, pihak bank memberi data terkait nasabah yang memiliki tunggakan kepada kejaksaan, lalu sebagai orang ketiga, merekalah yang memanggil nasabah untuk melakukan mediasi. Kejaksaan juga memberikan surat kuasa khusus (SKK) untuk melakukan tindakan lelang terhadap barang yang sudah tertulis menjadi jaminan.” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

Bank tidak semerta-merta mengancam dan menggunakan jalur hukum kepada debitur, surat kuasa khusus (SKK) akan diberikan kepada bank oleh kejaksaan untuk melakukan tindakan lelang terhadap barang yang sudah tertulis di surat perjanjian awal sebagai jaminan. Sebelum mendapatkan surat kuasa khusus, bank sebagai pemohon memberikan data-data kepada kejaksaan terkait debitur yang tidak membayar tunggakan. Pihak kejaksaan sebagai orang ketiga akan memanggil debitur agar dilakukan mediasi sebelum pada akhirnya kejaksaan melimpahkan Surat Kuasa Khusus kepada bank untuk melaksanakan lelang.

“Bank memberikan asuransi jiwa, jadi ketika nasabah meninggal sebelum jatuh tempo akan dianggap lunas, namun jika setelah jatuh tempo tidak bisa dan tetap harus dibayar. Hal tersebut akan diinformasikan kepada pihak keluarga, khususnya ahli waris” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

Debitur yang melakukan peminjaman mendapatkan asuransi jiwa dari bank yang berguna untuk memberikan perlindungan finansial jika debitur meninggal dunia. Debitur tidak perlu membayar pinjamannya dan akan

dianggap lunas oleh bank sebelum jatuh tempo, namun jika debitur meninggal dunia setelah pembayaran jatuh tempo akan diinformasikan kepada pihak keluarga khususnya ahli waris untuk melakukan pembayaran.

4.3 Dampak Optimalisasi Kinerja Terhadap Perusahaan

4.3.1 Dampak Bagi Kinerja Karyawan

Terjadinya kredit macet di PT BPR Syariah Sampang Persedora memiliki dampak terhadap kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya, yaitu karyawan perusahaan.

“Semua karyawan ikut berkontribusi, dari teman-teman yang di depan seperti *Customer Service* maupun *Teller* juga ikut berkontribusi.” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

Seluruh karyawan terlibat dalam penyelesaian kredit macet dengan nasabah, termasuk bagian pelayanan seperti *Customer Service* dan *Teller* yang juga ikut berkontribusi untuk mencapai target agar pembiayaan bermasalah segera terselesaikan.

“Kita malah semangat karena merupakan tantangan untuk kita. Oleh direksi juga dibuat penilaian KPI, gimana caranya kita bisa *survive* dan mencapai target karena ditargetkan dan setiap bulan pun juga ditargetkan oleh perusahaan, jika target tercapai kita mendapatkan insentif.” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

Konflik yang terjadi menjadi tantangan bagi karyawan membuat mereka memiliki semangat untuk bisa *survive* agar kondisi keuangan perusahaan segera stabil. Target yang dapat dicapai oleh masing-masing divisi dijadikan penilaian KPI oleh Direksi dan siapa saja karyawan yang dapat mencapai target tersebut akan diberikan insentif sebagai *reward* hasil kerja keras mereka.

“Karyawan akan mendapat insentif jika mencapai target. Jadi setiap *AO* yang sama halnya dengan marketing memiliki target, *AO* disini ada *AO Funding* dan *Financing*, *AO Funding* itu untuk mencari dana sedangkan *AO Financing* memasarkan dan mengeluarkan dana. Jadi, kedua *AO* ini mengejar target termasuk *remedial* dan *task force*.” (Wawancara Bapak Noer, 2025)

Target yang harus dicapai oleh perusahaan salah satunya ada pada Divisi Bisnis, dimana tim *AO (Account Officer)* dibagi menjadi 2 (dua), yaitu *Funding* yang bertugas untuk mencari dana dan *Financing* bertugas untuk memasarkan

produk yang membutuhkan pengeluaran dana. Begitupun dengan tim lainnya, yaitu *Remedial* dan *Task Force*.

“Disini ada targetnya masing masing, yang pertama *Funding* yang di target sama dengan penghimpunan dana mulai dari dana sekolah, dana deposit, pribadi, *take over* atau bank lainnya. Kalau *Financing* itu kan memasarkan produk dari sini, jadi untuk siapa yang mau ambil, yang mau mengajukan pembayaran entah itu dari ASN ataupun dari umum yang itu juga ditarget. Misalnya untuk *Funding* targetnya Rp.100.000.000,- tiap bulan, untuk *Financing* Rp. 1.000.000.000,- tiap bulan, dan untuk *Remedial* sama *Task Force* dalam pembiayaan bermasalah dapat menyelesaikan beberapa orang entah itu lunas atau lancar.” (Wawancara Bapak Noer, 2025)

Masing-masing tim memiliki target yang berbeda-beda, *Funding* memiliki target sama dengan penghimpunan dana sekolah, dana deposit, dan *take over* bank lainnya, serta *Financing* memasarkan produk untuk mendapatkan nasabah dari ASN (Aparatur Sipil Negara) dan umum yang akan mengambil atau mengajukan pembayaran. *Funding* memiliki yang memiliki capaian target sebesar Rp. 100.000.000,- setiap bulannya akan berbeda dengan *Financing* yang memiliki target sebesar Rp. 1.000.000.000,- setiap bulan. Tim *Remedial* dan *Task Force* bertugas di lapangan memiliki target dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah, mereka harus menagih nasabah untuk menyelesaikan pembayaran agar menuju kolektabilitas lunas atau lancar.

“Untuk target itu barang siapa yang mendekati nominal target yang ditentukan itu pasti mendapat insentif dan yang jelas besarnya tidak sama. Kalau yang untuk target divisi misalnya operasional itu sama juga di target dan targetnya tentang kinerja seperti pelayanan nasabah, itu yang dinilai dan penilaiannya menggunakan KPI yang tiap masing-masing divisi ada tersendiri. (Wawancara Bapak Noer, 2025)

Divisi yang bertugas di bagian pelayanan, yaitu Divisi Operasional memiliki target terkait kinerja mereka dalam masalah pelayanan kepada nasabah. Seluruh penilaian capaian target akan di masukkan ke dalam penilaian KPI. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan dapat mencapai nominal terdekat dari target yang ditentukan akan mendapatkan insentif.

“Selain insentif, karyawan pastinya akan mendapat gaji dan tunjangan-tunjangan lain seperti tunjangan hari raya, tunjangan tahunan, dan lain-lain.” (Wawancara Bapak Noer, 2025)

Selain *reward* capaian target yang berupa insentif, karyawan pastinya menerima gaji dan mendapat tunjangan-tunjangan lainnya, seperti tunjangan hari raya, tunjangan tahunan, dan lain-lain.

“Evaluasinya ke pembiayaan yang lebih berhati-hati dan lebih memah-milih nasabah, tidak semerta-merta memilih nasabah karena untuk menyelesaikannya sangat susah, satu nasabah pun susah bukan main. Untuk evaluasi karyawan lebih ke evaluasi target, kalau kita targetnya pasti, jadi jika angka target tidak tercapai akan di evaluasi oleh pimpinan yaitu berupa *punishment*. Untuk evaluasi rutin, bank mengadakan evaluasi penilaian setiap bulan” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

PT BPR Syariah Sampang Perseroda mengadakan evaluasi target dan evaluasi bulanan yang diadakan secara rutin untuk membahas merencanakan target dan menyampaikan capaian target dari masing-masing karyawan. Evaluasi khusus yang diadakan pada saat penyelesaian kredit macet yaitu evaluasi pembiayaan, karyawan harus lebih berhati-hati dalam pemilihan nasabah dan tidak semerta-merta menerima nasabah yang akan melakukan kredit karena kerugian yang dialami bank memiliki nominal besar dan tidak mudah menyelesaikan kredit macet, khususnya debitur dengan kategori pembiayaan bermasalah.

“Evaluasi target, disini ada yang namanya pipeline, misalnya saya punya kenalan A yang akan saya kunjungi dan tawari untuk ambil pinjaman di bank dan saya punya kenalan B juga yang sama-sama saya tawarkan, begitu pula dengan kenalan C. Pipeline ini merupakan rancangan atau perencanaan yang akan dibahas pada evaluasi target.” (Wawancara Bapak Noer, 2025)

Pada evaluasi target, karyawan akan membahas pipeline yang berisi rancangan atau perencanaan target. Pembahasan pada evaluasi ini dapat berupa rancangan karyawan A yang memiliki 3 target yang akan ditawarkan pinjaman, yaitu A,B, dan C.

“Selanjutnya ada evaluasi bulanan, yang dari pipeline akan dibahas mana saja yang sudah terealisasi dan sudah terlaksana. Dari banyaknya target nasabah, siapa saja yang bersedia dan mau menaruh uang deposito, mengajukan pembiayaan, ataupun menaruh barang seperti emas. Setelah dilakukan evaluasi bulanan akan muncul KPI bisnis.” (Wawancara Bapak Noer, 2025)

Evaluasi selanjutnya adalah evaluasi bulanan, pada evaluasi ini akan dilakukan pembahasan target yang terealisasi dan sudah terlaksana, sesuai

rancangan evaluasi target yang berdasarkan pipeline. Dari ketiga target A, akan dibahas mana saja yang bersedia dan mau mengajukan pinjaman ataupun menaruh uang deposito dan barang. Setelah dilakukan evaluasi bulanan akan muncul KPI bisnis perusahaan.

“Jika karyawan tidak mencapai target akan menerima *punishment* yang bermacam-macam, yang jelas punishmentnya itu mereka tidak mendapat insentif, yang kedua bisa juga tidak naik *grade* atau naik pangkat, misalnya dari *AO staff Marketing* itu jika tidak memenuhi target dan sedang ada kenaikan pangkat dalam satu hingga tiga tahun itu masih turun dulu.” (Wawancara Bapak Noer, 2025)

Karyawan yang tidak mencapai target akan mendapat *punishment* dari perusahaan, *punishment* yang akan diberikan bermacam-macam, mereka tidak akan mendapatkan insentif dan tidak bisa naik pangkat dalam waktu satu hingga tiga tahun.

“*Punishment* nya juga bisa dialihkan ke divisi lain yang misal tidak cocok di divisi bisnis akan pindah ke pelayanan karna lebih cocok dan semua itu perlu penilaian KPI.” (Wawancara Bapak Noer, 2025)

Punishment lainnya yaitu berupa pengalihan divisi yang dilihat melalui penilaian KPI. Jika karyawan A memiliki kinerja yang menurun dan tidak cocok pada divisi bisnis, maka akan dipindahkan ke divisi yang dirasa lebih cocok dan karyawan tersebut memiliki kemampuan lebih memadai pada divisi yang akan dituju.

4.3.2 Dampak Bagi Kinerja Perusahaan

Penyelesaian kredit macet oleh PT BPR Syariah Sampang Perseroda menimbulkan dampak bagi kinerja perusahaan. Target yang dapat dicapai oleh hasil kerja karyawan membuat kinerja perusahaan semakin meningkat.

“Kita dari tahun 2020 sampai sekarang sudah ada 10 kantor kas yang awalnya hanya 4 kantor kas. Pada saat banyak tunggakan dari tahun 2020 karena ada pembiayaan-pembiayaan yang bermasalah, karena kerja keras teman-teman untuk menurunkan masalah pembiayaan tersebut akhirnya bisa mencapai keadaan yang saat ini.” (Wawancara Bapak Noer, 2025)

Kredit macet yang terjadi pada tahun 2020 dapat terselesaikan dari hasil kerja keras sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Bank yang awalnya

hanya memiliki 4 kantor kas, setelah terjadinya penurunan angka tunggakan pada tahun 2020 dapat memiliki 10 kantor kas hingga saat ini.

Kita juga jadi punya 4 *payment point* yang ada di rumah sakit, MPP, PDAM, dan pasar. Kantor kas itu dananya masih ikut sini, kita ada kantor kas di Camplong, Mandangin, Omben, Karangpenang, Sreseh, Tambelangan, Kedungdung, Banyuates, Robatal, Sokobanah.” (Wawancara Bapak Noer, 2025)

Bank juga memiliki 4 (empat) *payment point* yang terletak di Rumah Sakit Daerah, MPP (Mall Pelayanan Publik), PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum), dan Pasar Sampang. 10 (Sepuluh) kantor kas yang dimiliki PT BPR Syariah Sampang Perseroda terletak di Kecamatan yang ada di Kabupaten Sampang, yaitu Camplong, Mandangin, Omben, Karangpenang, Sreseh, Tambelangan, Kedungdung, Banyuates, Robatal, Sokobanah.

“Kita juga memiliki banyak prestasi karena hasil kerja keras teman-teman karena itu adalah sebuah *reward* perusahaan yang semakin baik.” (Wawancara Bapak Noer, 2025)

Peningkatan kinerja perusahaan juga membuahkan hasil dari banyaknya prestasi yang diraih oleh Bank. Salah satu prestasi yang didapat oleh bank adalah Top 5 BUMD tahun 2024 dan BPRS terbaik dalam jumlah DKT tahun 2023. Prestasi tersebut juga merupakan *reward* dari hasil kerja keras karyawan perusahaan setelah terjadinya kerugian yang diakibatkan oleh kredit macet.

“Hubungan bank dengan nasabah tetap terjalin karena komunikasi tetap terjaga dan tidak ada konflik secara fisik, kita menjauhi itu, sebisa mungkin kita musyawarah dan bernegosiasi. Justru kalau kita tidak berhubungan baik, mereka akan kabur dan tidak membayar.” (Wawancara Bapak Agil, 2025)

Permasalahan yang terjadi tidak menjadikan bank memutuskan hubungan dengan debitur yang terlibat dalam pembiayaan bermasalah. Bank senantiasa menjaga hubungan baik dengan terjalinnya komunikasi dan selalu memastikan untuk menjauhi kontak fisik pada saat penagihan. Hubungan baik yang terjalin antara kreditur dan debitur dapat menguntungkan kedua belah pihak, khususnya bank. Bank beranggapan jika tidak memiliki hubungan yang baik, debitur yang terlibat kredit macet bisa saja kabur dan tidak membayar tunggakan.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Mengoptimalkan Kinerja Melalui Strategi Kompromi

PT BPR Syariah Sampang Perseroda mengalami kredit macet menyebabkan bank tidak dapat menyetorkan pajak PAD. Sebanyak lebih dari 1.000 nasabah yang melakukan kredit di bank dan 100 diantaranya tergolong dalam kategori pembiayaan bermasalah. Mengoptimalkan kinerja divisi *Remedial* dan *Task Force* dalam mengatasi kredit macet mengacu pada keterlibatan strategi kompromi dan proses dalam memfasilitasi penyelesaian dengan damai (Tumwebaze et al, 2020) Bank menggunakan unsur unsur dalam strategi kompromi agar dapat mengoptimalkan kinerja, yaitu :

1. Perjanjian

Sebelum dilakukan proses peminjaman dana, baik dalam bentuk kredit konsumtif maupun produktif, pihak kreditur (bank atau lembaga pembiayaan) dan debitur (peminjam) terlebih dahulu akan menyepakati sejumlah ketentuan yang dituangkan secara formal dalam suatu perjanjian hukum yang disebut sebagai “akad”. Akad merupakan landasan utama yang mengatur hak dan kewajiban masing-masing pihak selama masa berlangsungnya pinjaman. Di dalam akad tersebut, tercantum secara rinci berbagai aspek penting, seperti jumlah pinjaman, jangka waktu pengembalian, suku bunga, serta bentuk dan nilai jaminan atau agunan yang diserahkan oleh debitur kepada kreditur sebagai bentuk perlindungan atas risiko gagal bayar. Jaminan ini bisa berupa aset berharga seperti tanah, kendaraan bermotor, rumah, emas, atau bentuk kekayaan lainnya yang disepakati bersama.

Jika di kemudian hari debitur mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajiban pembayaran angsuran atau terjadi keterlambatan yang berlarut-larut, maka pihak bank sebagai kreditur memiliki hak untuk mengambil tindakan terhadap jaminan tersebut, seperti melakukan penyitaan atau pelelangan guna menutup kerugian. Namun dalam praktiknya, sebelum sampai pada tahap eksekusi jaminan, diterapkan strategi kompromi sebagai bentuk penyelesaian damai yang menguntungkan kedua belah

pihak. Strategi kompromi bisa berupa restrukturisasi utang, penjadwalan ulang pembayaran, pengurangan bunga, atau pemberian masa tenggang tambahan. Pendekatan ini tidak hanya bertujuan untuk menjaga hubungan baik antara kreditur dan debitur, namun juga sebagai bentuk fleksibilitas dan itikad baik agar debitur tetap memiliki peluang untuk memenuhi kewajibannya tanpa langsung kehilangan aset. Dengan demikian, penerapan strategi kompromi dalam konteks perjanjian pinjaman memberikan ruang bagi penyelesaian secara musyawarah, mengurangi konflik, dan menurunkan risiko hukum serta sosial yang dapat timbul dari tindakan penyitaan sepihak.

2. Komunikasi

Debitur akan diingatkan oleh pihak bank secara berkala setiap bulannya melalui berbagai saluran komunikasi, seperti telepon, pesan, surat resmi, atau bahkan kunjungan langsung agar segera melakukan kewajiban pembayaran cicilan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati. Apabila dalam kurun waktu lebih dari 4 (empat) bulan debitur tetap tidak melakukan pembayaran tanpa memberikan alasan atau komunikasi yang jelas, maka Divisi Lapangan yang terdiri dari tim *Remedial* dan *Task Force*, akan mengambil langkah lebih tegas dengan turun langsung ke lokasi debitur untuk melakukan penagihan secara personal.

Dalam proses penagihan ini, meskipun pendekatan yang dilakukan bersifat langsung dan tegas, pihak bank tetap membuka ruang untuk strategi kompromi, yaitu dengan menawarkan solusi alternatif yang mempertimbangkan kondisi finansial debitur. Strategi kompromi berupa restrukturisasi utang, penjadwalan ulang pembayaran, atau skema pembayaran yang lebih fleksibel, dengan tujuan utama untuk mencapai kesepakatan bersama yang saling menguntungkan, mencegah kredit macet berkepanjangan, dan tetap menjaga hubungan baik antara debitur dan pihak bank. Pendekatan kompromi ini mencerminkan komitmen bank dalam menyelesaikan masalah kredit secara humanis dan efisien tanpa mengabaikan aspek tanggung jawab dan kepatuhan terhadap aturan.

3. Negosiasi

Remedian dan *Task Force* akan menanyakan kondisi debitur untuk bernegosiasi dan memberikan tawaran berupa pembayaran yang menyesuaikan kemampuan biaya debitur jika angsuran dirasa terlalu berat. Kompromi merupakan metode penyelesaian untuk mencari jalan tengah dengan bernegosiasi pada pihak-pihak yang berkonflik agar menemukan solusi saling memuaskan (Eko Sudarmanto et al, 2021). Strategi kompromi mendorong karyawan bersikap kooperatif kepada semua pihak yang terlibat dalam menyelesaikan konflik (Saiti, 2015). Divisi lapangan akan bersikap kooperatif saat penagihan, sama halnya dengan debitur yang bersikap kooperatif, mereka cenderung akan menerima kompromi berupa tawaran *reschedule* pembayaran angsuran sesuai kemampuan debitur.

Divisi Lapangan berhadapan langsung dan terus-menerus memberikan penawaran angsuran kepada debitur, namun jika debitur tetap tidak mau membayar tunggakan dan dirasa sudah tidak kooperatif, bank akan melakukan musyawarah lelang. Dilaksanakannya musyawarah lelang antara pihak kreditur dan debitur adalah untuk membahas tindakan yang akan dilakukan bank selanjutnya. Barang yang sudah menjadi jaminan akan di lelang oleh bank jika debitur tetap tidak mau membayar tunggakan. Hasil kesepakatan untuk melelang jaminan dari musyawarah lelang akan diselesaikan melalui jalur hukum. Strategi kompromi dalam penyelesaian konflik digambarkan sebagai situasi yang dapat merugikan kedua belah pihak, dimana persyaratan pada masing-masing pihak tidak dapat terpenuhi (Alzawahreh, 2011). Penyelesaian melalui jalur hukum juga dilakukan agar debitur memiliki rasa takut dan rasa tanggung jawab terhadap pembiayaan yang sudah dilakukannya. Kedua belah pihak yang melalui tahapan ini akan sama- sama merasa dirugikan karena kreditur yang sudah lama tidak mendapat mendapatkan pembiayaannya dan debitur yang akan kehilangan jaminan berdasarkan perjanjian yang sudah disepakati.

Penyelesaian kredit macet menggunakan strategi kompromi merupakan langkah yang diambil oleh PT BPR Syariah Sampang Perseroda untuk meminimalkan risiko kredit macet, menjaga kestabilan keuangan bank, dan tetap menjaga hubungan baik antara bank dengan debitur. Mengoptimalkan kinerja melalui kompromi dengan debitur bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan nasabah terhadap profesionalisme yang dimiliki oleh bank. Strategi kompromi yang digunakan diharap dapat memberikan dampak positif yang berkelanjutan bagi bank maupun bagi debitur secara keseluruhan.

4.4.2 Dampak Optimalisasi Kinerja Terhadap Perusahaan

Pengoptimalkan kinerja melalui strategi kompromi memberikan dampak bagi PT BPR Syariah Sampang Perseroda, khususnya bagi kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Kinerja karyawan sebagai satu kesatuan yang bersinergi untuk memberikan kredit dan menjamin bahwa jaminan yang diberikan sesuai dengan kriteria perusahaan. Kondisi yang dialami debitur membuat karyawan harus bekerja lebih keras karena berdampak pada capaian target kinerja masing-masing karyawan. Kerja keras yang menghasilkan penyelesaian oleh karyawan juga membuat kinerja perusahaan semakin meningkat, sehingga banyak capaian yang diraih oleh Bank.

Dampak signifikan optimalisasi kinerja dan perusahaan yang terjadi karena debitur tidak membayar tunggakan merupakan sebuah tantangan yang juga bisa menjadi peluang bagi perusahaan untuk memperbaiki sistem pengelolaan kredit dan meningkatkan kinerja jangka panjang. Kerja keras karyawan dalam menyelesaikan kredit macet tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, namun juga dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan menggunakan strategi kompromi yang tepat dalam menangani pembiayaan bermasalah, perusahaan dapat mengubah tantangan menjadi prestasi yang menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat.

A. Dampak Bagi Kinerja Karyawan

Seluruh karyawan ikut berkontribusi dalam penyelesaian kredit macet dan masing-masing dari mereka memiliki target yang harus dicapai agar dapat menyelesaikan kredit yang macet. PT BPR Syariah Sampang Perseroda

melakukan evaluasi target dan evaluasi bulanan. Pada evaluasi target, karyawan akan membahas *pipeline* yang berisi perencanaan target capaian setiap bulannya dan pada evaluasi bulanan pembahasan berisi capaian target yang sudah terealisasi berdasarkan rencana diawal. Capaian target dan penilaian karyawan akan masuk dalam Penilaian KPI tiap tahunnya. Dalam kebutuhan capaian kinerja, manajemen SDM tertentu seperti manajemen kinerja dibutuhkan untuk mengukur penilaian kinerja setiap tahunnya agar dapat mengevaluasi dan menentukan apa yang harus diperbaiki. Sebuah perusahaan perlu memverifikasi kontribusi karyawan agar ikut berpartisipasi dalam seluruh proses yang dijalankan perusahaan (Amstong, 2014). Karyawan yang dapat mencapai target akan mendapatkan insentif, begitu pula sebaliknya, karyawan yang tidak dapat mencapai target akan mendapatkan *punishment*.

a. Insentif

Konflik yang menjadi tantangan bagi karyawan membuat mereka memiliki semangat untuk bisa *survive* untuk mengembalikan kondisi keuangan perusahaan menjadi stabil. Perasaan senang karyawan saat melaksanakan pekerjaan dengan baik dapat terbentuk ketika faktor fundamental penyebab konflik di evaluasi sebelum upaya penyelesaian dilakukan. Pemberian insentif oleh bank kepada karyawan yang dapat mencapai target dengan cara memberikan kinerja terbaik mereka merupakan *reward* dari haril kerja keras yang diberikan oleh karyawan. Manajemen SDM harus mampu menyediakan kebutuhan karyawan untuk berprestasi, yaitu dengan memberikan insentif, pengakuan, dan motivasi (Jakobi, 2013). Pemberian insentif oleh bank juga memberikan motivasi bagi karyawan, sehingga mereka memiliki semangat yang tinggi untuk mencapai target.

b. *Punishment*

Karyawan yang memiliki kinerja menurun dan tidak dapat mencapai target yang sudah direncanakan akan mendapat *punishment*. *Punishment* dapat berupa tidak mendapatkan insentif, tidak naik *grade* atau pangkat, serta pengalihan divisi karyawan. *Punishment* dilakukan agar karyawan

terus berusaha bekerja keras dan tidak menganggap bahwa gaji akan tetap sama walaupun mereka tidak dapat mencapai target.

B. Dampak Bagi Kinerja Perusahaan

Pencapaian yang telah diraih oleh karyawan dalam menyelesaikan kredit macet memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kemajuan kinerja perusahaan, khususnya pada PT BPR Syariah Sampang Perseroda. Penyelesaian kredit macet ini menjadi salah satu indikator penting dalam menunjukkan efisiensi dan keberhasilan karyawan dalam mengelola masalah yang berhubungan dengan kredit. Dengan terselesaikannya sengketa tersebut, perusahaan mampu mengurangi tingkat kerugian akibat kredit bermasalah, yang pada akhirnya meningkatkan stabilitas keuangan bank.

Keberhasilan dalam mengatasi masalah kredit macet tidak hanya mengurangi risiko kerugian finansial, namun juga memperkuat reputasi perusahaan di mata para nasabah dan masyarakat. Hal tersebut tentu saja berkontribusi pada pengembangan hubungan yang lebih baik dengan para debitur, menciptakan rasa saling percaya yang penting dalam dunia perbankan. Dengan adanya hubungan yang baik, debitur merasa lebih aman dan yakin untuk terus bekerja sama dengan bank. Kredibilitas tinggi dapat membuka peluang bagi perusahaan untuk memperluas jangkauan layanan dan mendapatkan lebih banyak nasabah, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan.

Pentingnya investasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dilihat dari dampak yang signifikan terhadap pencapaian ini. Investasi MSDM adalah faktor penting yang dapat mendorong kemajuan perusahaan. MSDM yang baik, yang mencakup pengelolaan karyawan yang efisien, peningkatan keterampilan, dan pemberdayaan karyawan untuk bertindak secara efektif, menghasilkan kinerja yang optimal (Agus Wibowo, 2020). Para karyawan yang berhasil menyelesaikan kredit macet merupakan contoh nyata dari kinerja tinggi, didorong oleh pengelolaan sumber daya manusia yang tepat.

Selanjutnya, hasil dari kerja keras dan dedikasi tim karyawan juga tercermin dalam pencapaian ekspansi bank yang signifikan. PT BPR Syariah Sampang Perseroda yang awalnya hanya memiliki 4 (empat) kantor kas telah

berkembang menjadi 10 (sepuluh) yang terletak di Banyuates, Camplong, Mandangin, Omben, Karangpenang, Sresesh, Tambelangan, Kedungdung, Robatal, Sokobanah. Peningkatan ini menunjukkan adanya pertumbuhan dan perluasan jaringan layanan yang menggambarkan kesuksesan strategi bank. Penyelesaian sengketa kredit macet di tahun 2020 menjadi salah satu faktor pendorong utama yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai target-target tersebut. Keberhasilan dalam penyelesaian kredit macet ini memberikan ruang bagi perusahaan untuk berinvestasi lebih banyak dalam pengembangan kantor dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Selain itu, keberadaan 4 (empat) *payment point* di Kabupaten Sampang yang terletak di Rumah Sakit Daerah, MPP, PDAM, dan Pasar Sampang menambah jangkauan pelayanan perusahaan di wilayah tersebut, yang memudahkan masyarakat dalam melakukan transaksi. Ekspansi layanan ini juga merupakan bagian dari strategi untuk memperkuat posisi perusahaan di pasar lokal dan memberikan kemudahan bagi masyarakat yang membutuhkan akses perbankan yang lebih luas. Prestasi yang diraih oleh PT BPR Syariah Sampang Perseroda, seperti masuk dalam Top 5 BUMD tahun 2024 dan menjadi BPRS terbaik dalam jumlah DKT tahun 2023 semakin menegaskan kualitas kinerja perusahaan. Pencapaian ini tidak terlepas dari strategi yang baik dalam pengelolaan sumber daya manusia dan operasional perusahaan secara keseluruhan.

Dengan demikian, pencapaian PT BPR Syariah Sampang Perseroda tidak hanya mencerminkan efisiensi dalam mengelola kredit macet, namun juga menunjukkan bahwa investasi dalam pengelolaan sumber daya manusia dan strategi yang tepat dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas dan strategi yang tepat sangat berperan dalam mendukung pertumbuhan dan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang.

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Strategi kompromi merupakan pendekatan yang efektif, solutif, dan manusiawi yang digunakan divisi *Remedial* dan *Task Force* dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah. Strategi ini berfokus pada tiga unsur utama, yaitu perjanjian (akad), komunikasi yang intensif, serta negosiasi yang fleksibel dan adaptif terhadap kondisi debitur. Pendekatan ini mampu meminimalkan risiko hukum sekaligus menjaga hubungan harmonis antara bank dan nasabah. Penyelesaian kredit bermasalah dilakukan melalui pendekatan damai seperti restrukturisasi, *rescheduling*, dan penyusunan ulang skema pembayaran sesuai dengan kemampuan nasabah. Hal ini mencerminkan prinsip syariah yang menekankan keadilan dan musyawarah. Selain itu, strategi kompromi ini juga berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pemberian insentif kepada karyawan yang mencapai target serta pemberlakuan *punishment* bagi yang tidak tercapai menjadi mekanisme yang mendorong kinerja lebih optimal, serta memperkuat semangat, tanggung jawab, dan integritas kerja.

Keberhasilan strategi ini turut berkontribusi pada peningkatan stabilitas keuangan dan reputasi perusahaan. Risiko kerugian menurun, likuiditas membaik, dan kepercayaan masyarakat meningkat. Hal ini tercermin dari pertumbuhan jumlah kantor layanan, penambahan payment point, serta prestasi dan penghargaan sebagai BPRS terbaik. Faktor penting lain yang turut menentukan keberhasilan adalah pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Melalui evaluasi kinerja yang terstruktur, pemberian insentif yang adil, dan penempatan SDM sesuai kompetensi, perusahaan mampu memaksimalkan kontribusi karyawan secara menyeluruh. SDM yang berkualitas terbukti menjadi aset utama dalam menghadapi tantangan bisnis, khususnya dalam menangani kredit macet. Dengan demikian, strategi kompromi yang dijalankan PT BPR Syariah Sampang Perseroda tidak hanya menyelesaikan persoalan pembiayaan bermasalah secara efektif, namun juga menjadi sarana penguatan nilai-nilai kerja yang menunjukkan bahwa tantangan kredit macet dapat diubah menjadi peluang untuk perbaikan sistem dan penguatan kinerja perusahaan secara menyeluruh.

5.2 Saran

Keberhasilan strategi kompromi dalam menangani kredit macet di PT BPR Syariah Sampang Perseroda sangat bergantung pada sinergi antara penguatan kualitas sumber daya manusia (SDM), optimalisasi teknologi, serta peningkatan literasi dan komunikasi dengan debitur. Pengembangan kemampuan negosiasi dan pendekatan humanis oleh karyawan, terutama pada divisi *Remedial* dan *Task Force*, menjadi fondasi penting dalam membangun hubungan yang kooperatif dengan debitur.

- a. Bank perlu terus mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan, khususnya divisi *Remedial* dan *Task Force*, dalam hal negosiasi, komunikasi, dan manajemen konflik. Pelatihan rutin dan *workshop* tentang strategi kompromi serta pendekatan humanis dalam penyelesaian kredit bermasalah dapat memperkuat kompetensi karyawan sehingga mereka mampu menghadapi berbagai situasi debitur dengan lebih efektif.
- b. Disarankan untuk mengimplementasikan sistem *monitoring* kredit yang lebih canggih dan terintegrasi agar potensi kredit bermasalah dapat terdeteksi lebih awal. Sistem ini dapat memudahkan bank dalam mengambil langkah preventif sebelum kredit menjadi macet, sehingga risiko kerugian dapat diminimalisasi.
- c. Bank dapat melakukan penyuluhan yang lebih intensif kepada debitur agar debitur lebih memahami konsekuensi dari kredit macet, bank juga dapat meningkatkan komunikasi mengenai kewajiban mereka. Program edukasi atau sosialisasi mengenai manajemen keuangan dan tanggung jawab pembayaran dapat mengurangi angka kredit macet di masa mendatang.
- c. Dalam rangka memperluas jangkauan layanan dan meningkatkan kemudahan akses bagi nasabah, PT BPR Syariah Sampang Perseroda dapat mempertimbangkan pengembangan layanan digital, seperti aplikasi *mobile banking* dan sistem pembayaran online yang dapat mempercepat proses transaksi dan penagihan.

Implementasi sistem *monitoring* kredit yang lebih terintegrasi serta pemanfaatan layanan digital dapat mempercepat respon dan efisiensi dalam proses penagihan maupun restrukturisasi. Edukasi dan sosialisasi kepada debitur mengenai kewajiban dan manajemen keuangan juga berperan signifikan dalam mencegah terjadinya kredit bermasalah di masa mendatang. Dengan demikian, strategi kompromi tidak hanya menjadi upaya penyelesaian jangka pendek, namun juga bagian dari pendekatan berkelanjutan yang menyeimbangkan kepentingan bank dan debitur, serta mendukung stabilitas operasional PT BPR Syariah Sampang Perseroda secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Agwu, M. O. (2013). Conflict management and employees performance in Julius Berger Nigeria Plc. Bonny Island. *International Journal of Academic Research in Management*, 2(4), 125–139.
- Amstrong. (2014). *Amstrong's Handbook Of Human Resourch Management Practice*. Kogan Page.
- Ansor, A. S. S. (2023). Strategi Penyelesaian Sengketa Dalam Hak Tanggungan Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Muamalat Cabang Padangsidempuan. *Al-Bayan: Jurnal Hukum Dan ...*, 6469(1), 71–72.
- Comfort, N., Chinenye, M., & Chinyere, J. (2013). *conflict management and organisational performance of deposit money banks in nigeria . a study of first bank of nigeria , awka , anambra. 1956*.
- Daniel Adi Setya, R. (2022). Sumber Daya Manusia. *Bandung: CV Mandar Maju*, 4–5.
- Ellen Toku. (2014). *Conflict Management Practices in Selected Basic Schools*.
- G M, A., & S, M. (2023). “A Study on Effect of Dispute Management with Special Reference to Employee Performance at Indigo Blues (A Unit of Gokaldas Exports Limited), Doddaballapura.” *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 07(11), 1–11.
- Gamage, A. N. K. K. (2023). Factors that Affect in Selecting the Most Appropriate Alternative Dispute Resolution Strategy for Construction Disputes. *Saudi Journal of Civil Engineering*, 7(05), 102–114.
- Jakobi, Á. (2013). Copyright © 2013 Pro Global Science Association. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 5(1), 1–189.
- Kinnander, M. (2011). Conflict Management:How to Manage Functional Conflicts Within Project Teams. *Department of Civil and Environmental Engineering Construction Management Chalmers University of Technology, Sweden*, 1–52.
- Longe, O. (2015). Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm. *Journal of*

Management and Strategy, 6(2), 83–92.

- Ndulue, T. I., & Ekechukwu, H. C. (2016). Impact of Conflict Management on Employees Performance: A Study of Nigerian Breweries Plc, Iganmu, Lagos State, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 8(8), 70–76.
- Obi Ijeh, N. E., & Kifordu, A. A. (2023). Optimising organisational performance through dynamic conflict resolution strategies in the banking sector. *Journal of Global Economics and Business*, 4(15), 139–162.
- Of, I., Management, C., Organizational, O. N., In, E., Bank, F., & State, A. (2024). *VOL.13 (1), September-December, 2024 impact of conflict management on organizational efficiency in first bank of nigeria plc, awka, anambra state. 13(1)*.
- Olannye, P. A., & Aliku, I. H. (2022). Enhancing employee performance through the application of dispute resolutions in the banking industry. *Journal of Global Social Sciences*, 3(12), 47–74.
- Shara Asma Kinanthi, Nur Fitriyah, & Kadek Dristiana Dwivayani. (2020). Strategi Komunikasi Human Resource Development (HRD) Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan Outsourcing Pt. Tekindo Mitra Mandiri Samarinda. *Ejournal.Iikom.Fisip-Unmul*, 8(2), 108–121.
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Suryani, N. K., Laksemini, K. D. I. S., & Sugianingrat, I. A. P. W. (2020). Kinerja Sumber Daya Manusia. In *Nila Cakra*.
- Tuni, I. C., & Joseph, O. C. (2022). Effect of dispute resolution strategies on employee performance in the Nigerian banking industry. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 9(6), 823–840.
- Wardana, A. K., Aulia, M. F. R., & Suharyat, Y. (2024). Manajemen Konflik. In *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan* (Vol. 5, Issue 1).
- Thomas Meyer. (2008). *Kompromi Jalur Ideal Menuju Demokrasi*.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul Penelitian	Tipe Penelitian	Hasil Penelitian
(a)	(b)	(c)	(d)
1	Peter OLANNYE, Harold ALIKU (2022), <i>Enhacing Employee Performance Through Aplication Of Dispute Resolutions In The Banking</i>	Ajulu Kuantitatif	Ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari strategi kompromi dan strategi integrasi terhadap kinerja karyawan. Strategi integrasi memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan di industri perbankan Nigeria, bank-bank di Nigeria harus meningkatkan strategi integrasi karena akan sangat membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Integritas di bank dapat dicapai melalui prinsip-prinsip moral yang kuat dengan kejujuran moral dalam transaksi keuangan.
2	Amila N.K.K.Gamage (2023), <i>Factors that Affect in Selecting the Most Appropriate Alternative Dispute Resolution Strategy for Construction Disputes</i>	Kuantitatif	Peneliti mengungkap terdapat tiga faktor utama yang memengaruhi keputusan pemilihan ADR (<i>alternatife dispute resolution</i>). Kategori tersebut yaitu faktor keuangan, faktor organisasi, dan faktor hukum.

(a)	(b)	(c)	(d)
3	ARCHANA G M A, Manjunatha S (2023), <i>Study on Effect of Dispute Management with Special Reference to Employee Performance at Indigo Blues (A Unit of Gokaldas Exports Limited), Doddaballapura</i>	Kuantitatif	Ditemukan perbedaan signifikan dalam gagasan tentang kerja sama tim, kode etik yang jelas, dan teknik penyelesaian sengketa. Konflik terbukti diperburuk oleh beban kerja yang berat, kepemimpinan yang tidak efektif, dan kurangnya partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.
4	Gloriliza SL. De Ramos, Evangeline T. Pasion (2023), <i>Managing Communication Challenges Towards Dispute Resolution in Court Annexed Mediation</i>	Kuantitatif	Penelitian menunjukkan hasil dan kesimpulan yang signifikan, mediator sering menggunakan teknik dan strategi yang efektif dalam komunikasi langsung kepada semua pihak untuk mengatasi sebuah kebuntuan.
5	Ijoyah Christopher Tuni, Okoh Chukwudi Joseph (2022), <i>Effect of Dispute Resolution Strategies on Employee Performance in the Nigerian Banking Industry</i>	Kuantitatif	Peneliti menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari strategi kompromi, strategi integrasi, strategi dominasi, strategi penghindaran, dan kinerja karyawan. Disimpulkan bahwa strategi penghindaran memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan di industri perbankan Nigeria dan bank-bank Nigeria harus

(a)	(b)	(c)	(d)
			meningkatkan strategi integrasi karena akan sangat membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Integritas di bank dapat dicapai melalui prinsip-prinsip moral yang kuat dan kejujuran moral dalam transaksi keuangan.
6	Ansor Syaputra Siregar (2023), Strategi Penyelesaian Sengketa dalam Hak Tanggungan Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Muamalat Padangsidempuan	Kualitatif	Strategi penyelesaian sengketa pembiayaan bermasalah di Bank Muamalat Indonesia terdiri dari berapa tahap, antara lain : penagihan, <i>rescheduling</i> (penjadwalan kembali), <i>reconditioning</i> (persyaratan kembali) <i>restructuring</i> (penataan kembali), dan parate eksekusi.
7	Agbionu Uchenna, PhD, Onwuka, E.M., PhD, Ernest Chidiebere Onwudinjor (2023), <i>Organizational Dispute Management Strategy and Performance of Deposit Money Banks in Anambra State, Nigeria</i>	Kuatitatif	Manajemen sengketa organisasi sangat penting bagi kinerja bank simpanan, karena dapat memengaruhi berbagai aspek operasi dan keberhasilan secara keseluruhan. Manajemen sengketa organisasi mencakup keterbukaan, kesetaraan, dan keadilan yang memainkan peran penting dalam kinerja bank simpanan. Dengan memupuk budaya yang terbuka dan transparan, bank dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, membangun kepercayaan, dan memperkuat hubungan pelanggan. Memprioritaskan

(a)	(b)	(c)	(d)
			kesetaraan menghasilkan tenaga kerja yang termotivasi dan kemampuan untuk mengejar peluang pertumbuhan. Memastikan keadilan organisasi dapat memupuk lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan karyawan, dan mendorong pencapaian tujuan. Dengan berfokus pada aspek-aspek ini, bank simpanan memosisikan diri untuk kesuksesan jangka panjang, peningkatan kinerja, dan keunggulan kompetitif dalam industri perbankan.
8	Chukwujama, Ngozi Comfort, Ihim, M. Chinenye, and Nwangwu, J. Chinyere (2024), <i>Conflict Management and Organisational Performance Of Deposit Money Banks In Nigeria. A Study Of First Bank Of Nigeria, Awka, Anambra State</i>	Kuantitatif	Teknik manajemen konflik yang digunakan berupa kolaborasi dan kompromi, teknik tersebut dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang sehat. Strategi kolaborasi merupakan pendekatan yang efektif karena membuka keluhan terpendam dari pihak-pihak yang terlibat dalam konflik agar dapat dilakukan perbaikan. Strategi kolaborasi menumbuhkan lingkungan kerja yang sehat.
9	Nkechi Esther OBI IJEH, A. Anthony KIFORDU (2023), <i>Optimising</i>	Kuantitatif	Penelitian ini mengungkapkan bahwa Strategi Akomodatif dan Strategi Dominasi memiliki hubungan yang signifikan dengan Kinerja Organisasi.

(a)	(b)	(c)	(d)
	<i>Organisational Performance Through Dynamic Conflict Resolution Strategies In The Banking</i>		Oleh karena itu, bank-bank Nigeria harus mempertahankan dan mengembangkan strategi akomodatif karena telah meningkatkan kinerja staf yang akan membantu bank berfungsi lebih baik.
10	<i>Agajelu, Kenekwukwu N (2024), Impact Of Conflict Management On Organizational Efficiency In First Bank Of Nigeria PLC, Awka, Anambra State</i>	Kuatitatif	Upaya dilakukan untuk memastikan bahwa penyebab konflik dapat ditangani dengan segera. Pengenalan dini dan perhatian kepada pihak-pihak yang berkonflik dengan negosiasi antara pihak-pihak yang terlibat harus diadopsi dalam menyelesaikan konflik, sementara kekerasan atau intimidasi tidak boleh digunakan karena akan menjadi kontraproduktif di dalam organisasi.

Lampiran 2. Pedoman Wawancara Penelitian

1. Jumlah nasabah yang telat membayar kredit
2. Tindakan Bank jika nasabah telat membayar kredit
3. Penyebab nasabah terlambat atau tidak membayar kredit
4. Konsesi yang disetujui Bank dengan nasabah terkait kredit
5. Peran perjanjian kredit dalam penyelesaian sengketa antara Bank dan nasabah
6. Prosedur hukum perlindungan konsumen di Indonesia yang diikuti Bank dalam menangani kredit macet
7. Proses hukum yang ditempuh PT BPR Syariah Sampang Perseroda dalam penyelesaian sengketa kredit macet dengan nasabah
8. Pandangan hukum terhadap upaya hukum yang dilakukan oleh PT BPR Syariah Sampang Perseroda dalam menuntut penyelesaian kredit macet dari nasabah
9. Upaya alternatif yang dapat ditempuh Bank dan nasabah untuk menyelesaikan kredit macet tanpa melalui jalur litigasi
10. Keikutsertaan karyawan Bank dalam memberikan solusi penyelesaian kredit macet dengan nasabah
11. Konflik internal yang muncul disaat proses penyelesaian kredit macet dilaksanakan
12. Pengaruh permasalahan kredit yang muncul dengan nasabah terhadap kinerja karyawan
13. Evaluasi karyawan PT BPR Syariah Sampang Perseroda setelah terjadinya konflik
14. Pengaruh kredit macet terhadap hubungan jangka panjang antara PT BPR Syariah Sampang Perseroda dan nasabah
15. Dampak kredit macet terhadap perusahaan

Lampiran 3. Hasil Wawancara

Narasumber : Agil Sujatmiko (Head Of Remedial)

Peneliti : Berapa Jumlah nasabah yang telat membayar kredit?

Narasumber : “Kalau dulu pada saat permasalahan kredit macet sangat banyak, lebih dari 100 nasabah, dengan catatan mereka adalah nasabah dengan pembiayaan bermasalah, bukan keseluruhan kredit dan jika keseluruhan kredit jumlahnya lebih dari 1.000. Pembiayaan bermasalah berasal dari tunggakan, divisi remedial dan task force menangani tunggakan dari tunggakan 4 sampai 12 bulan. Dalam perbankan ada istilah kolektibilitas, kolektibilitas 1 adalah lancar, kolektibilitas 2 adalah tunggakan 2 sampai tunggakan 3, kolektibilitas 3 adalah 4 keatas, dan seterusnya. Kita menangani dari tunggakan 4 bulan sampai 12 bulan.”

Peneliti : Tindakan Bank jika nasabah telat membayar kredit?

Narasumber : “Untuk penanganan kredit bermasalah banyak klasifikasinya, ada yang ditangani melalui penagihan secara intens dan ada juga yang penyelesaiannya dengan cara melalui lelang, serta yang terakhir melalui pihak ketiga yaitu bekerja sama dengan kejaksaan. Pihak bank meminta bantuan kepada kejaksaan untuk membantu menekan nasabah agar nasabah memiliki rasa takut dan rasa tanggung jawab untuk mengembalikan kredit. Bank melihat nasabah terlebih dahulu, jika dirasa alot, bank akan bertindak menggunakan jalur hukum, namun jika nasabah kooperatif, bank akan menagih melalui proses negosiasi. Pada tahap pertama bank akan memberikan pressure kepada nasabah dengan melakukan kunjungan ke rumah mereka dengan memberikan surat peringatan yang merupakan syarat administrasi untuk melakukan jalur hukum. Jadi ketika surat peringatan lengkap, bank bisa menempuh jalur hukum untuk lelang. Ketika bertemu dengan nasabah dan mereka beritikad baik, bank akan memberikan pertanyaan, yaitu “Mengapa sampai ada tunggakan? Apakah angsuran terlalu berat?”. Jika memang nasabah merasa berat dan tidak dapat membayar penuh karena usahanya menurun atau terdapat masalah lain, bank akan menawarkan untuk reschedule sesuai kemampuan.”

Peneliti : “Apa penyebab nasabah terlambat atau tidak membayar kredit?”

Narasumber : “Terkadang karena usahanya menurun, terkadang karena terkena musibah, dan lain-lain. Dari pihak bank tidak tahu terkait permasalahan yang dialami oleh nasabah”

Peneliti : “Apakah ada konsesi yang disetujui Bank dengan nasabah terkait kredit?”

Narasumber : “Ada, pada saat akan kredit, bank dan nasabah akan membuat perjanjian diawal yang dinamakan akad perjanjian pembiayaan”

Peneliti : “Bagaimana peran perjanjian kredit dalam penyelesaian kredit macet antara Bank dan nasabah?”

Narasumber : “Perjanjian diawal sangat penting, karena isi dari perjanjian sudah mencakup semuanya, yaitu data diri, jaminan, dan persoalan lelang. Nasabah akan memberikan jaminan berupa tanah, kendaraan, rumah, emas, dan lain-lain.”

Peneliti : “Adakah prosedur hukum perlindungan konsumen di Indonesia yang diikuti Bank dalam menangani kredit macet?”

Narasumber : “Bank memberikan asuransi jiwa, jadi ketika nasabah meninggal sebelum jatuh tempo akan dianggap lunas, namun jika setelah jatuh tempo tidak bisa dan tetap harus dibayar. Hal tersebut akan diinformasikan kepada pihak keluarga, khususnya ahli waris.”

Peneliti : “Bagaimana proses hukum yang ditempuh PT BPR Syariah Sampang Perseroda dalam penyelesaian kredit macet dengan nasabah?”

Narasumber : “Kita bekerjasama dengan kejaksaan, pihak bank memberi data terkait nasabah yang memiliki tunggakan kepada kejaksaan, lalu sebagai orang ketiga, merekalah yang memanggil nasabah untuk melakukan mediasi. Kejaksaan juga memberikan surat kuasa khusus (SKK) untuk melakukan tindakan lelang terhadap barang yang sudah tertulis menjadi jaminan.”

Peneliti : “Bagaimana pandangan hukum terhadap upaya hukum yang dilakukan oleh PT BPR Syariah Sampang Perseroda dalam menuntut penyelesaian kredit macet dari nasabah?”

Narasumber : “Kami ikut andil dalam penyelesaian permasalahan dengan kejaksaan atau kepolisian yaitu sebagai pemohon.”

Peneliti : “Apakah ada upaya alternatif yang dapat ditempuh Bank dan nasabah untuk menyelesaikan terkait kredit macet tanpa melalui jalur litigasi?”

Narasumber : “Pada saat bertemu nasabah dan mereka kooperatif, masih bisa dihubungi dan mau membayar, kita tawarkan dengan reschedule sesuai kemampuan, misalkan angsuran awalnya Rp. 1.000.000,- karena tidak mampu yang diakibatkan oleh sakit atau usahanya menurun, bank melakukan penawaran sesuai kemampuan nasabah agar nasabah tidak menunggak dengan catatan mereka kooperatif. Jika nasabah susah dihubungi dan susah ditemui, pihak bank sudah tidak dapat melakukan apa-apa lagi selain melalui jalur hukum. Intinya sebelum dilakukan tindakan ke jalur hukum, kita panggil dulu nasabah untuk melakukan musyawarah lelang karena merupakan salah satu persyaratan. Kita panggil nasabahnya dan mengatakan bahwa jaminan yang dijamin disini akan di lelang karena tidak membayar tunggakan. Kita berdiskusi dan jika nasabah tidak mau melunasi akan di lelang.”

Peneliti : “Apakah seluruh karyawan Bank ikut serta dalam memberikan solusi penyelesaian kredit macet dengan nasabah?”

Narasumber : “Semua karyawan ikut berkontribusi, dari teman-teman yang di depan seperti customer services maupun teller juga ikut berkontribusi dan yang harus turun ke lapangan yaitu tim kredit, yaitu divisi funding yang mencari uang, financing yang mencari nasabah, dan tim buser yang menangani nasabah-nasabah bermasalah yaitu dari divisi remedial dan taspos. Nasabah-nasabah bank kita rata-rata berasal dari Sampang.”

Peneliti : “Apakah terjadi konflik internal yang muncul disaat proses penyelesaian kredit macet dilaksanakan?”

Narasumber : “Tidak ada, karena itu sudah merupakan konsekuensi dan menjadi risiko pekerjaan. Ketika tunggakan 1,2,3 itu tim financing yang akan menangani, yang merupakan tunggakan nasabah 1 hingga 4 bulan dan untuk tunggakan 4 sampai 12 kita yang menangani. Jadi 4 bulan, kalau seumpama 4 bulan nasabah membayar atau 4 bulan sekaligus, kita akan melimpahkan nasabah tersebut ke financing agar mereka yang menangani.”

Peneliti : “Apa pengaruh permasalahan kredit yang muncul dengan nasabah terhadap kinerja karyawan?”

Narasumber : “Kita malah semangat karena merupakan tantangan untuk kita. Oleh direksi juga dibuat penilaian KPI, gimana caranya kita bisa survive dan mencapai target karena ditargetkan dan setiap bulan pun juga ditargetkan oleh perusahaan, jika target tercapai kita mendapatkan insentif.”

Peneliti : “Apakah diadakan evaluasi karyawan PT BPR Syariah Sampang Perseroda setelah terjadinya konflik ?”

Narasumber : “Evaluasinya ke pembiayaan yang lebih berhati-hati dan lebih memah-milih nasabah, tidak semerta-merta memilih nasabah karena untuk menyelesaikannya sangat susah, satu nasabah pun susah bukan main. Untuk evaluasi karyawan lebih ke evaluasi target, kalau kita targetnya pasti, jadi jika angka target tidak tercapai akan di evaluasi oleh pimpinan yaitu berupa punishment. Untuk evaluasi rutin, bank mengadakan evaluasi penilaian setiap bulan.”

Peneliti : “Apa pengaruh kredit macet terhadap hubungan jangka panjang antara PT BPR Syariah Sampang Perseroda dan nasabah?”

Narasumber : “Hubungan bank dengan nasabah tetap terjalin karena komunikasi tetap terjaga dan tidak ada konflik secara fisik, kita menjauhi itu, sebisa mungkin

kita musyawarah dan bernegosiasi. Justru kalau kita tidak berhubungan baik, mereka akan kabur dan tidak membayar.”

Peneliti : “Apakah dampak kredit macet antara Bank Sampang dan nasabah terhadap reputasi bank?”

Narasumber : “Kebanyakan orang akan paham dengan situasinya, terbukti dari prestasi bank yang semakin baik dan meningkat. Mungkin segelintir orang, namun lebih banyak bagusnya.”

Narasumber : Muhammad Noer Hamzah (Human Capital & Network Division Head)

Peneliti : “Apa dampak kredit macet terhadap kinerja karyawan?”

Narasumber : “Karyawan akan mendapat insentif jika mencapai target. Jadi setiap AO yang sama halnya dengan marketing memiliki target, AO disini ada AO Funding dan Financing, AO Funding itu untuk mencari dana sedangkan AO Financing memasarkan dan mengeluarkan dana. Jadi, kedua AO ini mengejar target termasuk remedial dan task force. Disini ada targetnya masing masing, yang pertama Funding yang ditarget sama dengan penghimpunan dana mulai dari dana sekolah, dana deposit, pribadi, take over atau bank lainnya. Kalau Financing itu kan memasarkan produk dari sini, jadi untuk siapa yang mau ambil, yang mau mengajukan pembayaran entah itu dari ASN ataupun dari umum yang itu juga ditarget. Misalnya untuk Funding targetnya Rp.100.000.000,- tiap bulan, untuk Financing Rp. 1.000.000.000,- tiap bulan, dan untuk remedial sama task force dalam pembiayaan bermasalah dapat menyelesaikan beberapa orang entah itu lunas atau lancar. Untuk target itu barang siapa yang mendekati nominal target yang ditentukan itu pasti mendapat insentif dan yang jelas besarnya tidak sama. Kalau yang untuk target divisi misalnya operasional itu sama juga ditarget dan targetnya tentang kinerja seperti pelayanan nasabah, itu yang dinilai dan penilaiannya menggunakan KPI yang tiap masing-masing divisi ada tersendiri. Selain insentif, karyawan pastinya akan mendapat gaji dan tunjangan-tunjangan lain seperti tunjangan hari raya, tunjangan tahunan, dan lain-lain. Namun jika

karyawan tidak mencapai target akan menerima punishment yang bermacam-macam, yang jelas punishmentnya itu mereka tidak mendapat insentif, yang kedua bisa juga tidak naik grade atau naik pangkat, misalnya dari AO staff marketing itu jika tidak memenuhi target dan sedang ada kenaikan pangkat dalam satu hingga tiga tahun itu masih turun dulu. Punishmentnya juga bisa dialihkan ke divisi lain yang misal tidak cocok di divisi bisnis akan pindah ke pelayanan karna lebih cocok dan semua itu perlu penilaian KPI.”

Peneliti : “Evaluasi apa saja yang dilakukan di bank pada saat terjadinya kredit macet?”

Narasumber : “Evaluasi target, disini ada yang namanya pipeline, misalnya saya punya kenalan A yang akan saya kunjungi dan tawari untuk ambil pinjaman di bank dan saya punya kenalan B juga yang sama-sama saya tawarkan, begitu pula dengan kenalan C. Pipeline ini merupakan rancangan atau perencanaan yang akan dibahas pada evaluasi target. Selanjutnya ada evaluasi bulanan, yang dari pipeline akan dibahas mana saja yang sudah terealisasi dan sudah terlaksana. Dari banyaknya target nasabah, siapa saja yang bersedia dan mau menaruh uang deposito, mengajukan pembiayaan, ataupun menaruh barang seperti emas. Setelah dilakukan evaluasi bulanan akan muncul KPI bisnis.”

Peneliti : “Apa dampak kredit macet terhadap kinerja perusahaan?”

Narasumber : “Kita dari tahun 2020 sampai sekarang sudah ada 10 kantor kas yang awalnya hanya 4 kantor kas. Pada saat banyak tunggakan dari tahun 2020 karena ada pembiayaan-pembiayaan yang bermasalah, karena kerja keras teman-teman untuk menurunkan masalah pembiayaan tersebut akhirnya bisa mencapai keadaan yang saat ini. Kita juga jadi punya 4 payment point yang ada di rumah sakit, MPP, PDAM, dan pasar. Kantor kas itu dananya masih ikut sini, kita ada kantor kas di Camplong, Mandangin, Omben, Karangpenang, Sreseh, Tambelangan, Kedungdung, Banyuates, Robatal, Sokobanah. Kita juga memiliki banyak prestasi karena hasil kerja keras teman-teman karena itu adalah sebuah reward perusahaan yang semakin baik.”

Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian



Wawancara Bapak Agil Sujatmiko,
Head of Remedial, dan tim Divisi Lapangan



Wawancara Bapak Muhammad Noer Hamzah,
Human Capital & Network Division Head



Piagam Penghargaan Prestasi



Kegiatan Pelayanan Nasabah



Kegiatan Pemberian Makanan kepada Nasabah