



JIMT:
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT> dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i5>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peran Negosiasi Yang Efektif terhadap Peningkatan Penghematan Biaya pada Proses Pengadaan Barang/Jasa Departemen Pengadaan PT. Bukit Asam Tbk

Edward Okto Nugroho¹, Tina Miniawati Barusman²

¹Universitas Bandar Lampung, Indonesia, edwardoktonugroho@gmail.com

²Universitas Bandar Lampung, Indonesia

Corresponding Author: edwardoktonugroho@gmail.com¹

Abstract: *Negotiation in the procurement of goods and services serves as a critical and strategic tool for improving cost efficiency at PT Bukit Asam Tbk amid challenges such as commodity price fluctuations, supply chain disruptions, and demands for operational efficiency. This study aims to analyze negotiation practices in the procurement of goods and services at PTBA and their contribution to achieving procurement cost efficiency. Using a descriptive qualitative approach and collected data from in-depth interviews and documentation of parties involved in the procurement and negotiation processes, then analyzed with model by miles include reduction, presentation, and drawing conclusions through triangulation of sources and techniques to ensure data validity. The research results indicate that negotiation practices at PTBA are systematically implemented through the stages of preparation, execution, and follow-up, utilizing a distributive and integrative negotiation model tailored to the characteristics of the procurement process. The effectiveness of negotiations is influenced by open communication, the use of market price data, support from e-procurement technology, and coordination among units and vendors, which enhances transparency and the quality of procurement decision-making. Negotiation practices supported by e-auctions and adaptive communication strategies have proven to contribute to achieving procurement cost efficiencies, as evidenced by the savings between the estimated budget and the actual purchase order/contract values during the 2020–2024 period.*

Keyword: *Procurement Negotiation, Cost Efficiency, E-Procurement*

Abstrak: Negosiasi dalam pengadaan barang dan jasa sebagai instrumen penting dan strategis untuk meningkatkan efisiensi biaya di PT Bukit Asam Tbk di tengah tantangan fluktuasi harga komoditas, disrupsi rantai pasok, dan tuntutan efisiensi operasional perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik negosiasi dalam pengadaan barang dan jasa di PT Bukit Asam Tbk serta kontribusinya terhadap pencapaian efisiensi biaya pengadaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan dokumentasi terhadap pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengadaan dan negosiasi. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan melalui

triangulasi sumber dan teknik untuk menjamin keabsahan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik negosiasi di PTBA dilaksanakan secara sistematis melalui tahapan persiapan, pelaksanaan, dan tindak lanjut dengan penerapan model negosiasi distributif dan integratif yang disesuaikan dengan karakteristik pengadaan. Efektivitas negosiasi dipengaruhi oleh komunikasi yang terbuka, penggunaan data harga pasar, dukungan teknologi *e-procurement*, serta koordinasi antar unit dan vendor yang mampu meningkatkan transparansi dan kualitas pengambilan keputusan pengadaan. Selain itu, praktik negosiasi yang didukung *e-auction* dan strategi komunikasi yang adaptif terbukti berkontribusi terhadap pencapaian efisiensi biaya pengadaan, yang ditunjukkan melalui penghematan antara nilai HPS dan realisasi PO/kontrak selama periode 2020–2024.

Kata Kunci: Negosiasi Pengadaan, Efisiensi Biaya, E-Procurement

PENDAHULUAN

PT Bukit Asam Tbk (PTBA) sebagai salah satu perusahaan energi berbasis batubara terbesar di Indonesia menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks akibat fluktuasi harga komoditas, tekanan transisi energi, inflasi global, dan meningkatnya tuntutan efisiensi operasional. Dalam kondisi tersebut, pengadaan barang dan jasa menjadi fungsi strategis karena berkaitan langsung dengan pengelolaan anggaran perusahaan dan pencapaian efisiensi biaya. Di lingkungan PTBA, persentase penghematan biaya yang dihitung dari selisih antara Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dan nilai *Purchase Order* (PO) atau kontrak telah ditetapkan sebagai *Key Performance Indicator* (KPI) utama dalam evaluasi kinerja pengadaan. Menurut (Santoso et al., 2022), KPI berperan penting dalam mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai efisiensi operasional, sedangkan (Prasetya et al., 2024) menegaskan bahwa efektivitas rantai pasok sangat dipengaruhi oleh koordinasi dan integrasi antar pihak yang terlibat dalam proses distribusi dan pengadaan. Namun demikian, data internal PTBA periode 2020–2024 menunjukkan terjadinya fluktuasi persentase penghematan biaya yang mengindikasikan bahwa proses pengadaan masih menghadapi tantangan efisiensi, terutama pada situasi pasca pandemi Covid-19 dan disrupsi rantai pasok global akibat konflik geopolitik dunia. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan efisiensi pengadaan tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis dan administratif, tetapi juga oleh efektivitas komunikasi dan praktik negosiasi dalam proses pengadaan.

Dalam konteks pengadaan modern, negosiasi tidak lagi dipandang sekadar sebagai proses tawar-menawar harga, melainkan sebagai instrumen strategis untuk mencapai *value for money*, meningkatkan efisiensi pengadaan, serta membangun hubungan jangka panjang dengan vendor (Helmold et al., 2022; Kelly et al., 2026). Strategi negosiasi yang efektif memungkinkan organisasi memperoleh kesepakatan yang optimal tanpa mengorbankan kualitas barang dan jasa, ketepatan waktu pengiriman, maupun keberlanjutan kerja sama dengan penyedia. Peneliti terdahulu (Asante-Asamani et al., 2022) menjelaskan bahwa orientasi tujuan dan pemilihan strategi negosiasi berpengaruh terhadap keberhasilan hasil negosiasi, sedangkan (Mansour et al., 2022) menekankan pentingnya strategi negosiasi yang adaptif dalam menyelesaikan persoalan kuantitatif dan kualitatif secara efektif. Seiring perkembangan teknologi, praktik negosiasi dalam pengadaan juga mengalami transformasi melalui penerapan *e-procurement*, *e-purchasing*, dan *e-auction* yang dinilai mampu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta efisiensi proses pengadaan (Ahmad, 2025; Cooper, 2024; Kristianto, 2022; Saidah et al., 2024). Pada perusahaan dengan tingkat kompleksitas tinggi seperti PT Bukit Asam Tbk (PTBA), strategi negosiasi yang tepat menjadi semakin penting karena proses pengadaan melibatkan koordinasi lintas fungsi, pengendalian biaya operasional, serta kepatuhan terhadap tata kelola perusahaan dan regulasi internal pengadaan (*Surat Keputusan Direksi Nomor: 143/0100/2024 Tahun 2024 Tentang Pedoman Pengadaan Barang Dan Jasa Di PT Bukit Asam Tbk*, 2024).

Efektivitas negosiasi dalam pengadaan sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi antar pihak yang terlibat. Komunikasi yang mampu menyampaikan pesan secara jelas dan dipahami dengan tepat oleh penerima menjadi fondasi penting dalam menciptakan efektivitas organisasi dan mendukung keberhasilan proses negosiasi (Hargie, 2016; Kotler & Keller, 2016). Penelitian (Barusman et al., 2021; Hajar et al., 2024; Rahmatulloh et al., 2022; Sari et al., 2024) menunjukkan bahwa komunikasi efektif mampu membangun hubungan kerja yang positif, mengurangi konflik, dan meningkatkan kualitas koordinasi organisasi. Dalam konteks pengadaan, miskomunikasi, keterlambatan penyampaian informasi, ketidakjelasan spesifikasi teknis, dan lemahnya koordinasi antar unit dapat menyebabkan inefisiensi biaya serta keterlambatan proses pengadaan. Pada penelitian (Susanti et al., 2021) juga menemukan bahwa keterampilan komunikasi memiliki peran penting dalam menciptakan pemahaman bersama selama proses negosiasi. Dengan demikian, negosiasi yang efektif tidak hanya membutuhkan kemampuan teknis dalam menentukan harga, tetapi juga kompetensi komunikasi interpersonal, kemampuan argumentasi, serta strategi kolaboratif yang mendukung terciptanya kesepakatan yang saling menguntungkan.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas efektivitas komunikasi, strategi negosiasi, dan efisiensi pengadaan secara parsial. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi efektif dan strategi negosiasi memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan proses organisasi dan pengadaan. Kualitas komunikasi yang baik mampu meningkatkan pemahaman antar pihak dan meminimalkan kesalahpahaman (Barusman et al., 2021; Sari et al., 2024). Temuan tersebut diperkuat oleh Rahmatulloh et al. (2022) dan Hajar et al. (2024) yang menyatakan bahwa komunikasi efektif dapat meningkatkan koordinasi, mengurangi konflik, dan memperkuat hubungan kerja. Dalam konteks negosiasi, (Susanti et al., 2021) menemukan bahwa keterampilan komunikasi berpengaruh terhadap terciptanya kesepakatan yang optimal, sedangkan (Asante-Asamani et al., 2022; Helmold et al., 2022; Mansour et al., 2022) menegaskan bahwa strategi negosiasi yang adaptif dan kolaboratif mampu meningkatkan efektivitas hasil negosiasi. Dalam konteks pengadaan barang dan jasa, negosiasi dalam proses *e-purchasing*, *e-auction*, dan klarifikasi teknis menjadi salah satu strategi penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengadaan. Praktik negosiasi yang didukung oleh sistem digital pengadaan mampu meningkatkan transparansi, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta mendorong efisiensi biaya pengadaan (Ahmad, 2025; Dennoupa et al., 2025; Kristianto, 2022; Saidah et al., 2024). Selain itu, (Prasetya et al., 2024; Santoso et al., 2022) menekankan bahwa koordinasi rantai pasok dan pengukuran kinerja melalui indikator kinerja utama (KPI) memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas operasional perusahaan. Penelitian (Maysarah, 2023; Vildayanti et al., 2024) juga menunjukkan bahwa efisiensi biaya dan efektivitas operasional menjadi faktor utama dalam meningkatkan performa pengadaan dan manajemen logistik perusahaan.

Meskipun demikian, penelitian terdahulu masih cenderung membahas komunikasi efektif, strategi negosiasi, dan efisiensi pengadaan secara terpisah. Kajian yang secara khusus menganalisis praktik negosiasi dalam pengadaan barang dan jasa serta kontribusinya terhadap pencapaian persentase penghematan biaya pada perusahaan BUMN sektor pertambangan masih terbatas, khususnya di PT Bukit Asam Tbk. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis praktik negosiasi dalam pengadaan barang dan jasa di PT Bukit Asam Tbk serta kontribusinya terhadap efisiensi biaya pengadaan, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan strategi negosiasi pengadaan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengisi *research gap* terkait minimnya kajian mengenai praktik negosiasi sebagai instrumen strategis efisiensi biaya dalam pengadaan barang dan jasa di lingkungan BUMN sektor pertambangan. Penelitian ini memiliki dua tujuan utama yakni:

1. Menganalisis praktik negosiasi dalam pengadaan barang dan jasa di PT Bukit Asam Tbk.
2. Menganalisis kontribusi praktik negosiasi terhadap pencapaian efisiensi biaya pengadaan barang dan jasa di PT Bukit Asam Tbk.

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara dan dokumentasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen pengadaan dan komunikasi organisasi, sekaligus menjadi rekomendasi praktis bagi PTBA dan perusahaan BUMN lainnya dalam membangun strategi negosiasi pengadaan yang lebih efektif, adaptif, dan berorientasi pada efisiensi biaya berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Bukit Asam Tbk (PTBA), sebuah perusahaan pertambangan batubara yang merupakan bagian dari Holding Industri Pertambangan MIND ID. Lokasi penelitian terfokus pada satuan kerja (Satker) Pengadaan Barang dan Jasa yang berperan langsung dalam proses pengadaan di PTBA, serta melibatkan pihak-pihak terkait lainnya seperti unit pengguna, departemen keuangan, dan vendor. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada posisi strategis Satker Pengadaan dalam pengelolaan anggaran dan efisiensi biaya operasional perusahaan.

Penelitian ini mengadaptasi pendekatan kualitatif deskriptif yang mampu memberikan gambaran secara mendalam mengenai praktik negosiasi dalam proses pengadaan barang dan jasa, serta bagaimana efektivitas komunikasi dalam negosiasi tersebut berkontribusi terhadap pencapaian efisiensi biaya di PT Bukit Asam Tbk (PTBA). Lebih lanjut penelitian ini membutuhkan data primer dan data sekunder sekaligus. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui wawancara kepada para pegawai PTBA yang terlibat dalam proses pengadaan barang dan jasa, serta vendor rekanan yang aktif. Data ini mencerminkan persepsi, pengalaman, dan penilaian langsung dari pihak-pihak yang terlibat terhadap efektivitas komunikasi dan pengaruhnya terhadap efisiensi biaya pengadaan. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumen, laporan internal perusahaan, arsip pengadaan, serta publikasi resmi dari PTBA, seperti laporan tahunan (*annual report*), laporan audit internal, dan data pencapaian penghematan biaya dalam kurun waktu tertentu. Data ini berguna untuk mendukung hasil analisis dan memberikan konteks terhadap implementasi komunikasi dalam sistem pengadaan di perusahaan.

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara mendalam dengan pihak-pihak yang terlibat dalam negosiasi, serta dokumentasi terkait untuk menggali makna, strategi komunikasi, dan dinamika interaksi yang terjadi selama proses negosiasi. Secara lebih detail, metode wawancara digunakan untuk mendapatkan data primer yang didapatkan dari pegawai PTBA terkait pemahaman pengadaan, strategi negosiasi yang mereka terapkan, tantangan komunikasi yang dihadapi, serta dampak nyata dari efektivitas komunikasi terhadap penghematan biaya. Wawancara ini bersifat semi-terstruktur, dengan pedoman pertanyaan yang fleksibel untuk mengakomodasi eksplorasi topik secara mendalam dan terbuka (Rivaldi et al., 2023). Sementara untuk metode dokumentasi pada penelitian ini, dilakukan untuk memperkuat data dari hasil wawancara dan memberikan bukti tertulis mengenai pelaksanaan negosiasi serta hasil evaluasi pengadaan. Jenis dokumen yang akan dikumpulkan dan dianalisis, mencakup sebagai berikut:

- a. Prosedur Operasional Baku (SOP) pengadaan dan negosiasi.
- b. Dokumen risalah negosiasi (*e-auction* dan negosiasi bertahap).
- c. Laporan hasil evaluasi pengadaan.
- d. Notulen rapat atau berita acara negosiasi.
- e. Kebijakan atau pedoman internal perusahaan yang mengatur strategi pengadaan dan Tata Cara Kerja (TCK) negosiasi.

Secara lebih lanjut, data dalam penelitian ini didapatkan dari sampel narasumber yang dipilih secara *purposive sampling* dengan kriteria seperti keterlibatan langsung dalam proses negosiasi dan pemahaman terhadap kebijakan internal pengadaan di perusahaan. Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian ini menetapkan 6-8 orang yang dapat dijadikan sampel narasumber penelitian, mencakup 4 orang Kepala Departemen/Seksi Pengadaan (*Dept./Sec. Head Procurement*), yang memiliki tanggung jawab strategis dan kebijakan dalam proses negosiasi dan pengadaan; serta 4 orang *Purchasing Staff*, yang terlibat langsung dalam proses teknis negosiasi, evaluasi vendor, dan pelaksanaan pengadaan.

Keabsahan data yang telah dikumpulkan dalam penelitian kualitatif ini, peneliti menerapkan empat kriteria yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba ((Zahroh et al., 2025), yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*. Pertama, *credibility* dicapai melalui triangulasi teknik dan sumber data, yakni dengan menggabungkan wawancara mendalam dan dokumentasi dari berbagai pihak yang relevan, serta melakukan *member check* kepada narasumber guna memastikan kesesuaian interpretasi peneliti terhadap informasi yang diberikan. Kedua, *transferability* dijaga melalui penyusunan deskripsi kontekstual yang rinci tentang latar organisasi, peran informan, serta situasi negosiasi yang diamati, agar temuan dapat dipahami dan diaplikasikan pada konteks serupa. Ketiga, *dependability* diperoleh dengan menjaga konsistensi proses penelitian melalui pencatatan sistematis seluruh tahapan pengumpulan dan analisis data, sehingga prosesnya dapat diaudit. Terakhir, *confirmability* dijaga dengan meminimalkan subjektivitas peneliti melalui pencatatan jejak audit (*audit trail*) dan penggunaan bukti langsung berupa kutipan narasumber dan dokumen resmi yang mendukung interpretasi hasil temuan. Upaya ini dilakukan untuk memastikan bahwa hasil penelitian benar-benar mencerminkan realitas di lapangan, bukan sekadar konstruksi dari peneliti.

Kemudian untuk membantu dalam proses analisis data, penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kualitatif model (Miles et al., 2014) yang terdiri dari tiga tahap utama, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Model ini dinilai sesuai untuk menganalisis data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan dokumentasi, khususnya dalam konteks mengidentifikasi praktik negosiasi dan dampaknya terhadap efisiensi biaya pengadaan di PT Bukit Asam Tbk. Penjelasan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Tahap awal analisis data dilakukan melalui proses reduksi data, yaitu kegiatan memilih, memusatkan perhatian, menyederhanakan, dan mentransformasikan data mentah hasil wawancara serta dokumentasi ke dalam bentuk yang lebih terstruktur dan mudah dianalisis. Pada tahap ini, peneliti menyeleksi informasi yang relevan dengan fokus penelitian, meliputi

- a. pola negosiasi yang sering digunakan seperti *e-auction* dan negosiasi bertahap, tahapan negosiasi mulai dari persiapan, pelaksanaan, hingga tindak lanjut, strategi komunikasi negosiasi yang dinilai efektif maupun tidak efektif, serta praktik-praktik yang berdampak pada pencapaian persentase penghematan biaya.
- b. Pola-pola negosiasi yang sering digunakan (*e-auction*, negosiasi bertahap)
- c. Tahapan negosiasi (persiapan, pelaksanaan, tindak lanjut)
- d. Strategi komunikasi negosiasi yang dianggap efektif atau tidak efektif
- e. Praktik yang berdampak terhadap pencapaian persentase penghematan biaya.

Proses reduksi data dilakukan secara berkelanjutan sepanjang penelitian guna memastikan data yang dianalisis tetap sesuai dengan fokus dan tujuan studi.

2. Penyajian Data

Setelah proses reduksi data dilakukan, tahap berikutnya adalah penyajian data dalam bentuk matriks, tabel, narasi, atau bagan tematik untuk mempermudah peneliti memahami hubungan antar kategori data serta mengidentifikasi pola dan kecenderungan tertentu. Dalam

konteks penelitian ini, data akan disajikan dengan klasifikasi berdasarkan beberapa hal mencakup:

Jenis negosiasi dan pendekatannya (distributif vs integratif)

- a. Strategi negosiasi yang digunakan oleh masing-masing narasumber
- b. Dampak komunikasi terhadap efisiensi pengadaan
- c. Perbandingan hasil negosiasi dengan target atau estimasi awal.

Penyajian data tersebut membantu peneliti dalam melakukan interpretasi secara lebih sistematis serta memahami dinamika yang terjadi selama proses negosiasi di lapangan.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Tahap akhir dalam analisis data adalah penarikan kesimpulan berdasarkan pola dan temuan yang muncul dari data. Kesimpulan dalam penelitian ini diarahkan pada beberapa point bahasan mencakup:

- a. Efektivitas strategi negosiasi dalam pengadaan barang/jasa di PTBA
- b. Hubungan antara efektivitas negosiasi dan efisiensi biaya (*percentage cost reduction*)
- c. Rekomendasi strategis untuk penguatan komunikasi dan kebijakan negosiasi perusahaan

Lebih lanjut, verifikasi pada penelitian ini dilakukan melalui proses triangulasi sumber data, peninjauan ulang hasil wawancara, dan perbandingan dengan dokumen pendukung, guna menjamin validitas dan keabsahan hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Praktik Negosiasi dalam Pengadaan Barang dan Jasa di PT Bukit Asam Tbk

A. Tahap Negosiasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses negosiasi dalam pengadaan barang dan jasa di PT Bukit Asam Tbk (PTBA) dilaksanakan secara sistematis melalui tiga tahapan utama, yaitu persiapan, pelaksanaan, dan tindak lanjut. Pada tahap persiapan, tim pengadaan terlebih dahulu melakukan identifikasi kebutuhan barang dan jasa dari unit pengguna, kemudian menyusun strategi negosiasi berdasarkan kompleksitas pengadaan, kondisi pasar, karakteristik vendor, serta target efisiensi biaya yang ingin dicapai. Selain itu, dilakukan verifikasi Harga Perkiraan Sendiri (HPS) sebagai acuan dalam menentukan batas minimum dan maksimum negosiasi. Tahapan ini menjadi dasar penting untuk memastikan proses negosiasi tetap berada dalam prinsip *value for money*, sesuai kebutuhan perusahaan, serta memenuhi ketentuan internal pengadaan yang berlaku.

Pada tahap pelaksanaan, negosiasi dilakukan secara aktif antara tim pengadaan dan vendor yang memenuhi persyaratan. PTBA menerapkan dua metode negosiasi, yaitu negosiasi bertahap dan negosiasi bersama melalui *e-auction* berbasis sistem digital Spend.bukitasam.co.id. Dalam negosiasi bertahap, proses dilakukan secara berurutan dimulai dari vendor dengan peringkat evaluasi tertinggi hingga vendor berikutnya apabila belum tercapai kesepakatan. Sementara itu, pada metode *e-auction*, seluruh vendor mengikuti proses penawaran secara real time melalui sistem elektronik perusahaan. Penelitian menemukan bahwa keberhasilan negosiasi tidak hanya dipengaruhi oleh aspek harga, tetapi juga oleh kemampuan komunikasi tim pengadaan dalam menyampaikan argumentasi secara jelas, melakukan klarifikasi teknis, membangun komunikasi dua arah yang terbuka, serta menciptakan pemahaman bersama dengan vendor untuk menghindari miskomunikasi selama proses pengadaan berlangsung.

Tahap tindak lanjut dilakukan setelah tercapainya kesepakatan negosiasi melalui dokumentasi hasil negosiasi dalam bentuk berita acara atau risalah negosiasi sebagai bagian dari proses yang transparan dan akuntabel. Selanjutnya, dilakukan *monitoring* terhadap implementasi kontrak untuk memastikan seluruh kesepakatan berjalan sesuai dokumen kontrak, baik terkait harga, kualitas barang dan jasa, maupun ketepatan waktu pelaksanaan. Monitoring ini menjadi bagian penting dalam memastikan bahwa hasil negosiasi benar-benar memberikan

dampak terhadap efisiensi biaya perusahaan dan mendukung efektivitas proses pengadaan secara keseluruhan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa negosiasi dalam pengadaan di PTBA tidak lagi berfokus semata pada proses tawar-menawar harga, tetapi telah berkembang menjadi strategi pengadaan yang terintegrasi dengan pengendalian biaya, transparansi proses, dan penguatan hubungan kerja sama dengan vendor. Pemanfaatan sistem *e-procurement* dan *e-auction* terbukti membantu menciptakan proses pengadaan yang lebih terbuka, cepat, dan terdokumentasi dengan baik, sebagaimana dijelaskan oleh (Kristianto, 2022, 2022; Susanti et al., 2021). Selain itu, keberhasilan negosiasi juga dipengaruhi oleh kualitas komunikasi antar pihak yang terlibat, karena komunikasi yang jelas dan terbuka mampu meminimalkan kesalahpahaman serta memperkuat efektivitas koordinasi dalam organisasi (Hargie, 2016; Kotler & Keller, 2016).

B. Model dan Strategi yang diterapkan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik negosiasi dalam pengadaan barang dan jasa di PT Bukit Asam Tbk (PTBA) menerapkan dua model utama, yaitu model distributif dan model integratif, yang penggunaannya disesuaikan dengan nilai kontrak, tingkat kompleksitas pengadaan, urgensi kebutuhan, serta karakteristik vendor. Model distributif digunakan pada pengadaan yang bersifat kompetitif dan lebih berfokus pada pencapaian harga terbaik bagi perusahaan. Negosiasi ini umumnya diterapkan pada pengadaan rutin atau pengadaan dengan nilai kontrak menengah ke bawah, seperti kebutuhan operasional sederhana yang tidak memerlukan fleksibilitas layanan maupun hubungan kerja sama jangka panjang dengan vendor. Dalam praktiknya, negosiasi dilakukan dengan pendekatan tawar-menawar yang lebih tegas untuk memperoleh penghematan langsung dan menekan biaya pengadaan secara optimal. Sebaliknya, model integratif diterapkan pada pengadaan yang bersifat kompleks dan memiliki orientasi kerja sama jangka panjang, seperti jasa konstruksi, pengangkutan batubara, pemeliharaan alat berat, dan layanan logistik. Pada model ini, negosiasi tidak hanya membahas harga, tetapi juga mencakup aspek lain seperti kualitas layanan, fleksibilitas jadwal kerja, mekanisme pembayaran, jaminan layanan purna jual, hingga komitmen keberlanjutan kerja sama dengan vendor. Pendekatan integratif dipilih karena perusahaan memandang keberhasilan operasional tidak hanya ditentukan oleh efisiensi biaya jangka pendek, tetapi juga oleh stabilitas hubungan dan kemampuan vendor dalam mendukung kebutuhan operasional perusahaan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, proses negosiasi dilakukan secara lebih kolaboratif untuk menciptakan solusi yang menguntungkan kedua belah pihak.

Selain pemilihan model negosiasi, penelitian juga menemukan bahwa keberhasilan negosiasi di PTBA sangat dipengaruhi oleh strategi komunikasi interpersonal yang diterapkan selama proses negosiasi berlangsung. Tim pengadaan tidak hanya mengandalkan kekuatan argumentasi dalam menekan harga, tetapi juga mengedepankan komunikasi yang terbuka, empatik, dan seimbang dengan vendor. Pendekatan tersebut dilakukan untuk membangun kepercayaan, memahami kondisi vendor, serta mencegah dampak negatif terhadap kualitas barang dan jasa akibat tekanan harga yang berlebihan. Dengan demikian, strategi negosiasi di PTBA tidak hanya berorientasi pada efisiensi biaya, tetapi juga pada upaya menjaga hubungan kerja sama yang profesional dan berkelanjutan dengan mitra vendor.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa praktik negosiasi di PTBA mencerminkan penerapan strategi negosiasi yang adaptif sesuai dengan konteks pengadaan. Penggunaan model distributif pada pengadaan rutin dan model integratif pada pengadaan strategis sejalan dengan pandangan (Asante-Asamani et al., 2022) yang menyatakan bahwa keberhasilan negosiasi dipengaruhi oleh pemilihan strategi yang sesuai dengan tujuan dan situasi negosiasi. Selain itu, pendekatan kolaboratif yang diterapkan PTBA memperkuat pandangan (Helmold et al., 2022; Kelly et al., 2026) bahwa negosiasi modern tidak hanya berorientasi pada pencapaian harga, tetapi juga pada penciptaan *value for money* dan hubungan jangka panjang dengan vendor.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka dan efektif menjadi faktor penting dalam menciptakan proses negosiasi yang produktif, sebagaimana dijelaskan oleh (Hargie, 2016) bahwa kualitas komunikasi berperan besar dalam mendukung efektivitas organisasi dan terciptanya pemahaman bersama antar pihak yang terlibat.

C. Tantangan dan Hambatan yang Muncul

Tantangan dalam proses negosiasi pengadaan barang dan jasa di PT Bukit Asam Tbk (PTBA) umumnya berkaitan dengan aspek teknis, komunikasi internal, dan kesiapan sumber daya manusia. Salah satu hambatan utama yang ditemukan adalah ketidaksesuaian spesifikasi teknis antara kebutuhan unit pengguna dan penawaran vendor, sehingga proses klarifikasi harus dilakukan berulang kali dan memperlambat negosiasi. Selain itu, keterlambatan penyampaian informasi antar unit kerja juga menyebabkan koordinasi dan pengambilan keputusan menjadi kurang optimal selama proses pengadaan berlangsung. Penelitian ini juga menemukan bahwa keterampilan negosiasi yang dimiliki staf pengadaan belum sepenuhnya merata karena masih terbatasnya pelatihan formal terkait teknik negosiasi strategis dan komunikasi persuasif. Di sisi lain, tekanan target efisiensi serta keterbatasan waktu pelaksanaan pengadaan membuat proses negosiasi sering dilakukan dalam waktu singkat, sehingga ruang diskusi untuk menghasilkan kesepakatan yang lebih optimal menjadi terbatas.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas negosiasi sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi dan koordinasi antar pihak yang terlibat dalam proses pengadaan. Komunikasi yang jelas dan dipahami secara tepat dapat mendukung efektivitas organisasi serta meminimalkan potensi miskomunikasi dalam pengambilan keputusan (Hargie, 2016). Dalam konteks pengadaan, hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan (Hajar et al., 2024; Rahmatulloh et al., 2022) yang menegaskan bahwa komunikasi efektif berperan penting dalam membangun pemahaman bersama, meningkatkan koordinasi, dan mengurangi potensi konflik selama proses negosiasi berlangsung.

D. Faktor Pendukung Negosiasi

Efektivitas negosiasi dalam pengadaan barang dan jasa di PT Bukit Asam Tbk (PTBA) didukung oleh beberapa faktor penting, terutama kompetensi komunikasi, pemanfaatan teknologi, dukungan regulasi internal, dan sinergi antar pihak yang terlibat. Kompetensi komunikasi menjadi faktor utama karena keterbukaan, empati, dan sikap kooperatif dinilai mampu menciptakan proses negosiasi yang lebih konstruktif serta menjaga hubungan kerja sama jangka panjang dengan vendor. Selain itu, dukungan teknologi melalui sistem *e-procurement* seperti *Spend.bukitasam.co.id* membantu meningkatkan efisiensi administrasi, transparansi proses, serta dokumentasi negosiasi melalui fitur *e-auction* dan negosiasi bertahap. Keberadaan SOP dan kebijakan internal perusahaan juga menjadi pedoman penting agar proses pengadaan berjalan lebih terstruktur, akuntabel, dan sesuai prinsip *Good Corporate Governance*.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa strategi negosiasi yang efektif sangat dipengaruhi oleh kesiapan data dan kemampuan komunikasi tim pengadaan. Para pimpinan pengadaan menekankan pentingnya persiapan yang matang, terutama penguasaan data harga pasar dan analisis kebutuhan sebagai dasar memperkuat posisi tawar saat negosiasi. Di sisi lain, staf pengadaan menilai pendekatan integratif dan komunikasi yang fleksibel lebih efektif diterapkan pada vendor strategis karena mampu menghasilkan kesepakatan yang saling menguntungkan tanpa mengorbankan kualitas layanan. Salah satu pengalaman yang ditemukan dalam proses negosiasi bertahap menunjukkan bahwa pendekatan komunikatif berbasis data berhasil membantu tim pengadaan memperoleh penyesuaian harga sesuai target *cost reduction* setelah negosiasi awal mengalami *deadlock*.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan negosiasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menekan harga, tetapi juga oleh komunikasi terbuka, penggunaan data yang

akurat, serta dukungan teknologi dan koordinasi antar stakeholder. Hasil tersebut sejalan dengan pandangan (Helmold et al., 2022) yang menekankan bahwa negosiasi modern berorientasi pada penciptaan nilai dan hubungan kerja sama jangka panjang. Temuan ini turut memperkuat pandangan (Sari et al., 2024) bahwa komunikasi yang terbuka dan kolaboratif berperan penting dalam membangun pemahaman bersama serta mendukung efektivitas proses negosiasi.

Dampak Negosiasi terhadap Efisiensi Biaya Pengadaan Barang dan Jasa di PT Bukit Asam Tbk

A. Tren dan Capaian Efisiensi Biaya 2020 - 2024

Analisis data pengadaan barang dan jasa di PT Bukit Asam Tbk (PTBA) menunjukkan bahwa strategi negosiasi yang diterapkan dalam proses pengadaan berkontribusi terhadap pencapaian efisiensi biaya perusahaan. Berdasarkan hasil audit *Balance Scorecard* (BSC), capaian efisiensi biaya semester pertama tahun 2025 menunjukkan hasil yang cukup signifikan (lihat Tabel 4.1). Pada Triwulan I, PTBA memperoleh penghematan sebesar 8,99%, sedangkan pada Triwulan II mencapai 6,56%. Secara kumulatif, total penghematan pada semester pertama tahun 2025 mencapai Rp229,4 miliar dengan rasio penghematan tahunan sebesar 7,99%. Capaian tersebut menunjukkan bahwa penerapan strategi negosiasi yang sistematis, penggunaan *e-procurement*, dan penguatan koordinasi internal mampu mendukung pencapaian target *cost reduction* perusahaan.

Tabel 1. Data Efisiensi Biaya Pengadaan PTBA Tahun 2025

| Quarter | Period | Total HPS (IDR) | Total PO (IDR) | Cost Savings (IDR) | Cost Saving Ratio |
|--------------|----------------|----------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|
| Q1 | Jan – Mar 2025 | 1,693,062,290,241.99 | 1,540,835,287,530.87 | 152,227,002,711.12 | 8.99% |
| Q2 | Apr – Jun 2025 | 1,176,520,593,343.14 | 1,099,343,852,529.60 | 77,176,740,813.54 | 6.56% |
| Total | Jan – Jun 2025 | 2,869,582,883,585.13 | 2,640,179,140,060.47 | 229,403,743,524.66 | 7.99% (Annual) |

Secara lebih luas, tren efisiensi biaya pengadaan selama periode 2020–2024 juga memperlihatkan dinamika capaian penghematan biaya dari tahun ke tahun (lihat Tabel 4.2). Persentase penghematan tertinggi terjadi pada tahun 2020 sebesar 6,56%, kemudian menurun menjadi 3,62% pada 2021 dan mencapai titik terendah pada 2022 sebesar 1,58%. Penurunan tersebut dipengaruhi oleh beberapa kendala internal, seperti miskomunikasi antar unit, keterlambatan informasi, dan keterbatasan waktu dalam proses negosiasi. Namun, perbaikan komunikasi internal serta optimalisasi sistem *e-auction* pada tahun 2024 membantu meningkatkan kembali capaian efisiensi biaya hingga mendekati target perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas negosiasi dan kualitas koordinasi menjadi faktor penting dalam menentukan besarnya penghematan biaya pengadaan.

Tabel 2. Ringkasan HPS, Nilai PO/Kontrak, dan Persentase Penghematan Biaya Tahun 2020–2024

| Tahun | Total HPS (Rp) | Total PO/Kontrak (Rp) | Penghematan (Rp) | Persentase Penghematan (%) |
|-------|-----------------------|-----------------------|--------------------|----------------------------|
| 2020 | 768.633.276.353,00 | 718.215.892.267,70 | 50.417.384.085,30 | 6,56% |
| 2021 | 6.107.228.219.633,00 | 5.886.492.251.428,00 | 220.735.968.205,00 | 3,62% |
| 2022 | 26.848.346.934.232,00 | 26.423.832.428.441,00 | 424.514.505.791,00 | 1,58% |
| 2023 | 14.048.115.404.804,10 | 13.533.691.830.723,40 | 514.423.574.080,70 | 3,66% |
| 2024 | 7.755.068.223.337,06 | 7.496.331.248.536,94 | 258.736.974.800,12 | 3,34% |

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas negosiasi memiliki hubungan erat dengan pencapaian efisiensi biaya dalam pengadaan barang dan jasa. Strategi negosiasi yang didukung data harga pasar, komunikasi terbuka, dan pemanfaatan teknologi digital membantu perusahaan memperoleh *value for money* yang lebih optimal. Hasil ini sejalan dengan pandangan (Helmold et al., 2022) yang menegaskan bahwa negosiasi modern tidak hanya

berorientasi pada penurunan harga, tetapi juga pada penciptaan nilai dan efisiensi jangka panjang.

B. Indikator Negosiasi Efektif yang Diidentifikasi

Dalam penelitian ini, efektivitas negosiasi dalam pengadaan barang dan jasa di PT Bukit Asam Tbk (PTBA) diidentifikasi melalui beberapa indikator utama yang saling berkaitan. Indikator pertama adalah keterbukaan informasi dan transparansi antara tim pengadaan dan vendor. Proses negosiasi yang berlangsung secara terbuka memungkinkan pertukaran informasi yang jelas mengenai harga, spesifikasi teknis, maupun kebutuhan perusahaan, sehingga dapat membangun kepercayaan dan mempercepat tercapainya kesepakatan. Selain itu, kemampuan tim pengadaan dalam menyampaikan argumentasi yang logis dan rasional juga menjadi indikator penting. Penguasaan data harga pasar, struktur biaya, serta justifikasi teknis membantu perusahaan memperoleh harga yang lebih kompetitif tanpa mengurangi kualitas barang dan jasa yang diterima.

Indikator berikutnya adalah ketepatan waktu dalam pelaksanaan negosiasi dan pemahaman vendor terhadap spesifikasi teknis yang dibutuhkan perusahaan. Ketepatan waktu berpengaruh terhadap kelancaran proses tender dan realisasi proyek, terutama karena pengadaan di lingkungan BUMN memiliki target operasional yang ketat. Sementara itu, pemahaman vendor terhadap kebutuhan teknis perusahaan membantu meminimalkan kesalahan penawaran dan mempercepat proses klarifikasi selama negosiasi berlangsung. Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi dua arah yang aktif menjadi faktor penting dalam menciptakan proses negosiasi yang efektif dan efisien.

Selain aspek komunikasi, penelitian ini juga menemukan bahwa dokumentasi negosiasi dan pengawasan pasca-kontrak menjadi indikator keberhasilan negosiasi dalam jangka panjang. Seluruh hasil kesepakatan dicatat dalam risalah negosiasi dan dokumen kontrak sebagai bentuk akuntabilitas perusahaan. Pengawasan terhadap pelaksanaan kontrak, seperti kesesuaian harga, kualitas barang atau jasa, serta ketepatan jadwal pengiriman, menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa hasil negosiasi benar-benar memberikan manfaat bagi perusahaan. Dengan demikian, efektivitas negosiasi di PTBA tidak hanya diukur dari keberhasilan memperoleh harga yang lebih rendah, tetapi juga dari kemampuan menjaga kualitas layanan, kepatuhan kontrak, dan keberlanjutan kerja sama dengan vendor.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas negosiasi dipengaruhi oleh kualitas komunikasi, keterbukaan informasi, dan kemampuan membangun hubungan kerja sama yang profesional. Komunikasi yang efektif memungkinkan pesan dan kepentingan masing-masing pihak dipahami dengan baik sehingga dapat mengurangi potensi konflik dan mempercepat pengambilan keputusan (Hargie, 2016). Selain itu, pendekatan negosiasi yang terbuka dan kolaboratif juga mendukung terciptanya hubungan kerja yang lebih positif dan berkelanjutan antara perusahaan dan vendor (Cooper, 2024; Kelly et al., 2026). Dalam konteks pengadaan modern, indikator-indikator tersebut menjadi bagian penting dalam menciptakan proses negosiasi yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi biaya, tetapi juga pada penciptaan nilai dan keberlanjutan operasional perusahaan (Helmold et al., 2022; Kelly et al., 2026).

C. Hubungan Negosiasi dan Efisiensi Biaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa negosiasi memiliki hubungan yang erat dengan pencapaian efisiensi biaya dalam pengadaan barang dan jasa di PT Bukit Asam Tbk (PTBA). Berdasarkan data periode 2020–2024, proses negosiasi yang dilakukan melalui metode bertahap maupun *e-auction* mampu menghasilkan nilai kontrak yang lebih rendah dibandingkan Harga Perkiraan Sendiri (HPS). Salah satu contohnya terlihat pada triwulan II tahun 2023, ketika nilai HPS mencapai lebih dari Rp828,47 miliar, sedangkan nilai kontrak setelah negosiasi menjadi sekitar Rp721,13 miliar. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi

negosiasi yang efektif berkontribusi langsung terhadap penghematan biaya tanpa mengurangi kualitas maupun waktu pelaksanaan pengadaan.

Selain itu, penerapan *e-auction* melalui aplikasi *Spend Management System* (SPEND) juga terbukti meningkatkan efisiensi dan transparansi proses pengadaan. Sistem ini memungkinkan vendor melakukan penawaran secara *real-time* sehingga mendorong terciptanya persaingan harga yang lebih kompetitif. Pada proses *e-auction* tanggal 28 Mei 2025, misalnya, terjadi persaingan ketat antara vendor Cahaya Duta Persada dan Antrasita Sejahtera dengan lima kali bidding dalam waktu kurang dari 20 menit (lihat Gambar 4.3). Cahaya Duta Persada akhirnya memenangkan lelang dengan nilai penawaran Rp8,68 miliar, yang menunjukkan bagaimana strategi penurunan harga secara bertahap dapat menghasilkan efisiensi biaya yang optimal. Temuan ini memperlihatkan bahwa penggunaan teknologi digital tidak hanya mempercepat proses negosiasi, tetapi juga mendukung transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pengambilan keputusan dalam pengadaan.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa negosiasi yang dilakukan secara sistematis, komunikatif, dan berbasis teknologi memiliki kontribusi penting terhadap efisiensi biaya pengadaan. Penggunaan *e-purchasing* dan *e-auction* dinilai mampu meningkatkan transparansi serta menciptakan kompetisi harga yang lebih sehat antarvendor (Kristianto, 2022; Saidah et al., 2024). Selain itu, strategi negosiasi yang didukung komunikasi efektif dan penguasaan data juga membantu organisasi memperoleh kesepakatan yang optimal sekaligus menjaga kualitas layanan dan hubungan kerja sama dengan vendor (Kelly et al., 2026).

The screenshot shows an e-auction monitoring interface. At the top, it says 'Sisa Waktu' and 'Waktu e-Auction Telah Berakhir!'. Below that is a 'Monitoring e-Auction' section with a table titled 'Total Nilai Bid'. This table lists two vendors: Cahaya Duta Persada (Ranking 1) and Antrasita Sejahtera (Ranking 2). Below this is a 'Daftar Semua Bid' section with a table listing five individual bids from both vendors, including their bid amounts and submission times.

| Ranking | Nama Vendor | Total Bid Terakhir | Waktu Bid |
|---------|---------------------|--------------------|-----------------------|
| 1 | CAHAYA DUTA PERSADA | 8.685.048.940 00 | 28 May 2025, 13:54:47 |
| 2 | ANTRASITA SEJAHTERA | 8.687.988.507 00 | 28 May 2025, 13:54:50 |

| # | Nama Vendor | Nilai Bid (Evaluasi PPH) | Waktu Bid |
|---|---------------------|--------------------------|-----------------------|
| 1 | ANTRASITA SEJAHTERA | 8.687.988.507 00 | 28 May 2025, 13:54:50 |
| 2 | CAHAYA DUTA PERSADA | 8.685.048.940 00 | 28 May 2025, 13:54:47 |
| 3 | CAHAYA DUTA PERSADA | 8.690.540.277 00 | 28 May 2025, 13:49:11 |
| 4 | ANTRASITA SEJAHTERA | 8.699.853.000 00 | 28 May 2025, 13:40:19 |
| 5 | CAHAYA DUTA PERSADA | 8.836.826.494 00 | 28 May 2025, 13:36:48 |

Gambar 4.3 Proses *E-Auction*

D. Perbandingan Target dan Realisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Bukit Asam Tbk (PTBA) terus berupaya mencapai target efisiensi biaya pengadaan yang ditetapkan oleh MIND ID sebesar 5% dari nilai Harga Perkiraan Sendiri (HPS) pada tahun 2025. Data pengadaan periode 2020–2024 menunjukkan adanya fluktuasi capaian penghematan biaya. Pada tahun 2020, efisiensi biaya mencapai 6,56%, namun pada beberapa periode berikutnya capaian penghematan mengalami penurunan seiring meningkatnya volume pengadaan dan tantangan operasional perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pencapaian target efisiensi tidak hanya dipengaruhi oleh besarnya nilai pengadaan, tetapi juga oleh efektivitas strategi negosiasi yang diterapkan dalam setiap proses pengadaan. Hasil wawancara dengan pihak Departemen Pengadaan PTBA menunjukkan bahwa strategi negosiasi, analisis pasar, dan *early engagement* dengan vendor menjadi faktor penting dalam memperkuat posisi tawar perusahaan. Hal ini diperkuat oleh dokumen pengadaan Belting Flat Conveyor BW1828 – SPPH 5343 yang menunjukkan bahwa proses negosiasi dan klarifikasi tetap dilakukan meskipun terdapat penawaran vendor yang berada di atas HPS, sesuai pedoman pengadaan internal PTBA (Surat Keputusan Direksi PTBA

Nomor: 143/0100/2024). Setelah dilakukan negosiasi bertahap, PT Mega Karsa Logissindo ditetapkan sebagai pemenang dengan harga penawaran yang lebih rendah 5,26% untuk Item No.1 dan 0,80% untuk Item No.2 dibandingkan HPS. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi negosiasi yang sistematis dan profesional mampu menghasilkan efisiensi biaya tanpa mengurangi pemenuhan kebutuhan teknis perusahaan.

Selain itu, optimalisasi sistem digital melalui platform SPEND yang dilengkapi fitur *e-auction* dan negosiasi bertahap dinilai membantu meningkatkan transparansi dan efektivitas proses pengadaan. Namun, penelitian ini juga menemukan beberapa hambatan, seperti keterbatasan waktu negosiasi, kesiapan vendor yang beragam, dan belum meratanya pelatihan negosiasi strategis bagi staf pengadaan. Oleh karena itu, PTBA masih perlu memperkuat kompetensi sumber daya manusia, pengelolaan vendor, serta integrasi sistem *e-procurement* berbasis data agar target efisiensi biaya dapat dicapai secara lebih konsisten dan terstruktur.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa negosiasi merupakan instrumen strategis dalam mendukung pencapaian efisiensi biaya pengadaan. Strategi negosiasi yang didukung analisis data, komunikasi yang efektif, dan pemanfaatan teknologi digital dapat membantu perusahaan memperoleh kesepakatan yang optimal tanpa mengorbankan kualitas layanan maupun hubungan kerja sama dengan vendor (Darmawan, 2020; Helmold et al., 2022).

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian, ditemukan hasil bahwa efektifitas negosiasi di Departemen Pengadaan PT Bukit Asam Tbk ditandai oleh penerapan strategi komunikasi yang terbuka, empatik, dan berorientasi pada kolaborasi. Negosiasi dilaksanakan melalui tahapan yang sistematis, dimulai dari persiapan (analisis kebutuhan dan batas negosiasi), pelaksanaan (negosiasi bertahap atau *e-auction*), hingga tindak lanjut (dokumentasi dan *monitoring* kontrak). Model negosiasi yang digunakan bersifat adaptif, yakni memadukan pendekatan distributif untuk pengadaan kompetitif dengan pendekatan integratif untuk menciptakan nilai jangka panjang bersama vendor. Dukungan teknologi *e-procurement*, SOP internal, serta koordinasi lintas fungsi menjadi faktor penunjang utama dalam membentuk praktik negosiasi yang profesional, efisien, dan terdokumentasi dengan baik.

Selain itu, penelitian ini berhasil membuktikan bahwa efektifitas negosiasi mampu berkontribusi nyata terhadap pencapaian efisiensi biaya pengadaan di PTBA. Hal ini ditunjukkan oleh tren penghematan antara nilai HPS dan realisasi nilai PO/Kontrak dari tahun 2020–2024, yang secara umum menunjukkan korelasi positif dengan praktik negosiasi yang tepat sasaran. Proses *e-auction* dan strategi komunikasi yang logis, tepat waktu, serta pemahaman vendor terhadap spesifikasi teknis mampu menekan harga secara signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian, PT Bukit Asam Tbk disarankan untuk meningkatkan efektivitas proses negosiasi melalui pelatihan berbasis praktik dan studi kasus nyata bagi staf pengadaan maupun unit terkait, khususnya dalam aspek komunikasi strategis, pengelolaan konflik, dan pemahaman pasar serta vendor. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat sinergi antarunit dan vendor melalui komunikasi yang lebih terstruktur serta mengoptimalkan penggunaan data analytics dalam sistem pengadaan untuk mendukung pengambilan keputusan negosiasi yang lebih efektif, efisien, dan berbasis data.

REFERENSI

- Ahmad, A. (2025). PERAN PENTING NEGOSIASI DALAM PELAKSANAAN E-PURCHASING PENGADAAN BARANG DAN JASA. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 17(1), 41–50. <https://doi.org/10.2324/h5nnaf38>
- Asante-Asamani, A. E. A., Elahee, M., & MacDonald, J. (2022). Goal orientation and negotiation strategies: An empirical analysis. *Review of International Business and Strategy*, 32(3), 437–455. <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2021-0002>

- Barusman, Tina. M., Barusman, Andala. R. P., Barusman, M. Yusuf. S., & Redaputri, Appin. P. (2021). Antecedent of tourists' behavioral intentions and the effect of travel companions as moderating variable on nature based tourism. *Linguistica Antverpiensia*, 3(1), 22–30.
- Cooper, M. (2024). *Negotiation dynamics in procurement: Examining strategies and outcomes*. <https://doi.org/10.20944/preprints202407.0581.v1>
- Darmawan, A. (2020). *Penerapan Corporate Social Responsibility di PT Bukit Asam Tbk* [Universitas Islam Indonesia]. <https://dspace.uui.ac.id/123456789/28985>
- Dennoupa, H. O., Sabandar, S. Y., & Toding, A. (2025). Analisis Pelaksanaan Klarifikasi Dan Negosiasi Teknis Dalam Pengadaan Barang Dan Jasa Di Sekretariat Kabupaten Intan Jaya. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 4(3), 1260–1271. <https://doi.org/10.58344/locus.v4i3.3869>
- Hajar, D. D., Mawaddah, E. M., Fitriatuzzuhria, H., Sulusiyah, S., & Mu'alimin, M. A. (2024). Peran komunikasi efektif dalam penyelesaian konflik. *Jurnal Pelita Nusantara*, 2(3), 277–285. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v2i3.622>
- Hargie, O. (2016). The importance of communication for organisational effectiveness. In *Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 15–32). Axioma. https://doi.org/10.17990/Axi/2016_9789726972556_015
- Helmold, M., Dathe, T., & Hummel, F. (2022). *Successful negotiations*. Springer Books. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-35701-6>
- Kelly, S., Evans, G., & Chicksand, D. (2026). Mastering the Art of Procurement Negotiation: A Dynamic Case Study. In M. Fritz, L. Viale, S. Kelly, & V. Kumar (Eds.), *Pedagogical Case Studies in Purchasing and Supply Management*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-12235-3_3
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kristianto, A. (2022). Negosiasi Harga e-Purchasing katalog dalam Pengadaan Barang/jasa pemerintah. *Jurnal Pengadaan Barang Dan Jasa*, 1(1), 53–60. <https://doi.org/10.55961/jpbj.v1i1.14>
- Mansour, K., Al-Lahham, Y., Tawil, S., Kowalczyk, R., & Al-Qerem, A. (2022). An effective negotiation strategy for quantitative and qualitative issues in multi-agent systems. *Electronics*, 11(17), 2754. <https://doi.org/10.3390/electronics11172754>
- Maysarah, S. (2023). Efektivitas Penerapan Pengadaan Barang Dan Jasa Dalam Meningkatkan Pelaksanaan Kegiatan Operasional Di Pt. Inl. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(21), 748–756. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10089082>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (Edition 3)*. Sage Publications.
- Prasetya, D., Utomo, A. P., & Setiawati, M. (2024). Supply Chain Performance Measurement at XYZ Company Distribution Center Using SCOR 12. *Petra International Journal of Business Studies*, 7(1), 66–79. <https://doi.org/10.9744/petraijbs.7.1.66-79>
- Rahmatulloh, G., Yetti, K., Wulandari, D. F., & Ahsan, A. (2022). Manajemen handover metode SBAR (situation, background, assessment, recommendation) dalam meningkatkan komunikasi efektif. *Journal of Telenursing*, 4(1), 153–159. <https://doi.org/10.31539/joting.v4i1.3321>
- Rivaldi, A., Feriawan, F. U., & Nur, M. (2023). Metode pengumpulan data melalui wawancara. *Sebuah Tinjauan Pustaka*, 16, 1–89.
- Saidah, S. N., Ningtyas, S. S., Sari, P. P., & Purwoko, S. D. (2024). Analisis penerapan metode e-purchasing pada pengadaan barang dan jasa. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 121–126. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i2.908>
- Santoso, C., Kosasih, W., & Saryatmo, M. A. (2022). Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasok Pada Pt. Xyz Dengan Pendekatan Metode Supply Chain Operations Reference

- (Scor). *Jurnal Mitra Teknik Industri*, 1(1), 35–46.
<https://doi.org/10.24912/jmti.v1i1.18270>
- Sari, Z., Sakinah, S., & Mufaro'ah, M. A. (2024). Membangun Hubungan yang Positif melalui Komunikasi yang Efektif. *Khirani: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 2(4), 242–253.
<https://doi.org/10.47861/khirani.v2i4.1385>
- Surat Keputusan Direksi Nomor: 143/0100/2024 Tahun 2024 Tentang Pedoman Pengadaan Barang dan Jasa di PT Bukit Asam Tbk.* (2024).
- Susanti, F., Barkah, C. S. A., & Novel, N. (2021). Analisis Proses Negosiasi Biaya Penebangan Tanam Tumbuh Dalam Rangka Pembangunan Jaringan Listrik Pt Haluan Bersama. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 23(1), 103–109.
- Vildayanti, R. A., Hidayat, R. S., Jusmansyah, M., Setyarko, Y., & Sriyanto, A. (2024). Pengaruh Faktor Biaya, Faktor Pelayanan Dan Efektifitas Operasional Terhadap Performa Manajemen Logistik Perusahaan. *Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi*, 4(1), 141–153. <https://doi.org/10.51903/jupea.v4i1.2286>
- Zahroh, N. I., Nasution, L. A., Tazqia, A. D., Faiha, H. A. I., & Nurhayati, D. (2025). Strategi pengumpulan data dalam penelitian kualitatif: Teknik, tantangan dan solusinya. *Tarbiyatul Ilmu: Jurnal Kajian Pendidikan*, 3(6), 107–118.