



Implementasi Penyelesaian Sengketa Melalui Negosiasi dalam Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara

Argadwi Saputra

Fakultas Hukum, Universitas Bandar Lampung, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received July 10, 2025

Revised August 10, 2025

Accepted August 11, 2025

Available online August 11, 2025

Kata Kunci:

Penyelesaian Sengketa, Negosiasi, Program Kemitraan, BUMN, Rumah BUMN

Keywords:

Dispute Resolution, Negotiation, Partnership Program, SOEs, Rumah BUMN



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright ©2025 by Argadwi Saputra.
Published by CV. Rifainstitut

ABSTRAK

Program Kemitraan yang dilaksanakan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan bagian dari pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kemandirian pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Dalam praktiknya, hubungan antara BUMN dan mitra binaan tidak lepas dari potensi sengketa, baik yang disebabkan oleh perbedaan penafsiran terhadap isi perjanjian, wanprestasi, maupun kendala administratif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi penyelesaian sengketa melalui mekanisme negosiasi sebagai alternatif non-litigasi dalam Program Kemitraan BUMN. Metode yang digunakan adalah pendekatan yuridis normatif dengan analisis terhadap peraturan perundang-undangan yang relevan serta studi kasus pada pelaksanaan Program Kemitraan di PT Bukit Asam Tbk yang didampingi oleh Rumah BUMN Bandar Jaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa negosiasi yang dilakukan secara partisipatif dan berbasis itikad baik mampu menghasilkan kesepakatan yang adil, menjaga hubungan kerja sama, serta mencegah eskalasi konflik ke jalur hukum. Namun efektivitas negosiasi sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi antar pihak, kejelasan prosedur internal, dan keterampilan mediasi dari pendamping program. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap penguatan tata kelola kemitraan yang berkelanjutan, transparan, dan akuntabel di lingkungan BUMN.

ABSTRACT

The Partnership Program implemented by State-Owned Enterprises (SOEs) is part of the Corporate Social and Environmental Responsibility (TJSL) initiative aimed at enhancing the capacity and independence of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs). In practice, contractual relationships between SOEs and partner beneficiaries are not free from potential disputes, often arising from differences in contract interpretation, breach of agreement, or administrative issues. This study aims to analyze the implementation of dispute resolution through negotiation as a non-litigation alternative within the SOE Partnership Program. The research adopts a normative juridical method by reviewing relevant legislation and conducting a case study on the Partnership Program implemented by PT Bukit Asam Tbk, supported by Rumah BUMN Bandar Jaya. The findings indicate that participatory negotiation based on good faith is effective in achieving fair agreements, maintaining cooperative relations, and preventing the escalation of conflict to formal legal processes. However, the effectiveness of negotiation is significantly influenced by the quality of communication between parties, the presence of clear internal procedures, and the negotiation skills of program facilitators. This study contributes to strengthening sustainable, transparent, and accountable governance practices in SOE partnership programs.

1. PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Negara merupakan pilar utama dalam struktur perekonomian nasional Indonesia, tidak hanya sebagai entitas bisnis yang mengejar keuntungan semata, melainkan juga sebagai agen pembangunan yang membawa mandat sosial dari negara ([Dharma Setiawan Negara, 2025](#)). Dalam menjalankan mandat tersebut, BUMN diwajibkan melaksanakan program *Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan* (TJSL), sebagai bagian dari upaya menciptakan pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan. Salah satu program utama dalam kerangka TJSL adalah Program Kemitraan, yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kemandirian pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), yang selama

*Corresponding author

E-mail addresses: arga@ubl.ac.id (Argadwi Saputra)

ini menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia, menyerap lebih dari 90% tenaga kerja, serta berkontribusi besar terhadap PDB nasional ([Widjaja, 2025](#)).

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan entitas berbentuk Perseroan Terbatas yang juga memikul kewajiban untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan, yang dalam praktik dikenal sebagai Corporate Social Responsibility (CSR). Kewajiban tersebut secara eksplisit diatur dalam ketentuan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (selanjutnya disebut UUPT). Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) merupakan bentuk kepedulian sosial yang dijalankan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai upaya pemberdayaan terhadap pelaku usaha kecil. PKBL terdiri atas dua komponen utama, yakni Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan, yang masing-masing diarahkan berdasarkan kebutuhan dan karakteristik wilayah operasional BUMN yang bersangkutan ([Zilvana, 2015](#)).

PT Bukit Asam Tbk, sebagai salah satu BUMN strategis di sektor pertambangan, menunjukkan komitmennya terhadap penguatan ekonomi masyarakat lokal melalui pelaksanaan Program Kemitraan. Program ini tidak hanya bersifat bantuan dana bergulir, tetapi juga mencakup pelatihan, pendampingan, pengembangan kapasitas manajerial, dan dukungan pemasaran. Tujuannya adalah agar UMKM binaan tidak hanya bertahan, tetapi mampu tumbuh menjadi entitas usaha yang mandiri, profesional, dan berdaya saing tinggi di tengah dinamika ekonomi yang semakin kompleks. Keberadaan Rumah BUMN Bandar Jaya di Kabupaten Lampung Tengah merupakan salah satu contoh nyata dari komitmen PT Bukit Asam dalam menjalankan program tersebut secara terstruktur dan sistematis.

Rumah BUMN Bandar Jaya berperan sebagai pusat pengelolaan kegiatan kemitraan sekaligus sebagai fasilitator hubungan antara perusahaan dengan masyarakat pelaku usaha. Dalam praktiknya, tim dari Rumah BUMN melakukan serangkaian proses mulai dari sosialisasi program, seleksi calon mitra binaan, asesmen kelayakan usaha, hingga monitoring pasca-penyyaluran. Dalam proses ini, Rumah BUMN juga bertindak sebagai pihak perekomendasi atas calon mitra binaan berdasarkan hasil survei lapangan dan data objektif, sehingga program yang dilaksanakan tepat sasaran dan berdampak nyata bagi masyarakat.

Namun, sebagaimana hubungan kemitraan bisnis lainnya, interaksi antara PT Bukit Asam Tbk dan mitra binaan UMKM tidak terlepas dari potensi konflik atau sengketa. Berbagai bentuk sengketa yang sering muncul di antaranya adalah keterlambatan atau kegagalan pengembalian dana pinjaman bergulir, penggunaan dana yang tidak sesuai dengan proposal, lemahnya pencatatan administrasi oleh mitra, serta perbedaan interpretasi terhadap perjanjian kemitraan. Selain itu, beberapa mitra binaan terkadang merasa terbebani dengan kewajiban administratif atau menganggap perusahaan kurang transparan dalam proses evaluasi. Kondisi ini dapat memicu ketegangan, bahkan memutuskan hubungan kerja sama antara BUMN dan pelaku usaha kecil, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap keberlanjutan program.

Dari sisi hukum, konflik-konflik tersebut jika dibiarkan tanpa mekanisme penyelesaian yang efektif, dapat berkembang menjadi sengketa hukum yang berujung pada litigasi. Namun, penyelesaian sengketa melalui jalur pengadilan (litigasi) bukanlah solusi ideal dalam konteks kemitraan BUMN–UMKM. Litigasi bersifat kaku, memakan waktu dan biaya yang besar, serta berisiko merusak hubungan sosial yang telah dibangun. Di sisi lain, mitra binaan UMKM sering kali tidak memiliki kapasitas dan sumber daya untuk menghadapi proses hukum formal. Oleh karena itu, penyelesaian sengketa melalui negosiasi menjadi alternatif yang sangat relevan dan perlu dikedepankan dalam kerangka hubungan kemitraan ini ([Noho & Lumbanraja, 2023](#)).

Dalam pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, BUMN yang berbentuk Perusahaan Umum (Perum) dan Persero diwajibkan untuk mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri BUMN. Sementara itu, bagi BUMN yang berbentuk Persero Terbuka, pelaksanaan program tersebut dapat dilakukan dengan mengacu pada Peraturan Menteri BUMN yang ditetapkan melalui keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) ([Peraturan Menteri, 2011](#)).

Negosiasi merupakan bentuk penyelesaian sengketa non-litigasi yang bersifat partisipatif, fleksibel, dan mengedepankan win-win solution. Dalam negosiasi, para pihak diberikan ruang untuk saling menyampaikan pendapat, mengekspresikan kepentingannya, dan bersama-sama mencari solusi tanpa intervensi pihak ketiga yang bersifat memaksa. Dalam konteks program kemitraan PT Bukit Asam, negosiasi dapat difasilitasi oleh Rumah BUMN Bandar Jaya sebagai pihak netral dan kredibel yang memahami latar belakang usaha mitra binaan serta dinamika hubungan sosial-ekonomi lokal. Mekanisme ini sangat sesuai dengan semangat pemberdayaan dan kemitraan sejajar yang ingin dibangun oleh BUMN terhadap masyarakat.

Namun, meskipun negosiasi memiliki keunggulan, efektivitasnya dalam menyelesaikan sengketa masih sangat tergantung pada sejumlah faktor, antara lain: adanya itikad baik dari kedua belah pihak, kejelasan dan kesepahaman terhadap perjanjian awal, kapasitas negosiasi dari pihak pendamping, serta keberadaan prosedur standar operasional (SOP) yang mendukung. Dalam praktiknya, masih banyak kasus di mana negosiasi gagal mencapai kesepakatan karena tidak adanya pedoman teknis yang jelas, lemahnya fasilitasi, atau ketimpangan kekuasaan antara perusahaan dan mitra binaan.

Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mendalam untuk mengkaji bagaimana implementasi penyelesaian sengketa melalui negosiasi dapat diterapkan secara sistematis dalam program kemitraan PT Bukit Asam Tbk, khususnya dengan melibatkan peran aktif Rumah BUMN Bandar Jaya. Kajian ini menjadi sangat penting, tidak hanya untuk membangun sistem resolusi konflik yang lebih efektif dan humanis, tetapi juga untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan ekonomi berkelanjutan, penguatan peran BUMN sebagai agen pembangunan, serta perlindungan hak dan kepentingan mitra binaan UMKM sebagai pelaku ekonomi lokal.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai “Implementasi Penyelesaian Sengketa Melalui Negosiasi Dalam Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara” yang bertujuan untuk menganalisis Efektivitas pelaksanaan penyelesaian Program Kemitraan melalui negosiasi dan sanksi yang dapat dilakukan pada Perusahaan Badan Usaha Milik Negara.

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini meliputi pendekatan yuridis normatif, yaitu penelitian melalui studi pustaka dan telaah dokumen yang berfokus pada analisis norma hukum, ketentuan perundang-undangan, serta literatur relevan, dan pendekatan empiris, yaitu penelitian langsung terhadap objek melalui observasi dan wawancara dengan narasumber terkait pelaksanaan Program Kemitraan di PT Bukit Asam Tbk. Jenis data yang digunakan terdiri dari data sekunder, yang diperoleh melalui studi kepustakaan dengan membaca, menelaah, mencatat, dan mengutip materi dari berbagai literatur, serta data primer, yang dikumpulkan secara langsung di lapangan melalui interaksi dengan objek penelitian di Rumah BUMN PT Bukit Asam Tbk di Bandar Jaya sebagai pelengkap data sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka terhadap buku ilmiah, peraturan perundang-undangan nasional, ketentuan internasional, dan jurnal akademik, serta wawancara langsung dengan narasumber yang memiliki keahlian di bidang penelitian. Adapun prosedur pengumpulan dan pengolahan data meliputi identifikasi, klasifikasi, dan penyusunan data secara sistematis untuk mendukung proses analisis sesuai tujuan penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bentuk Sengketa dalam Program Kemitraan PT Bukit Asam Tbk dengan Pendampingan Rumah BUMN Bandar Jaya

Dalam pelaksanaan Program Kemitraan PT Bukit Asam Tbk yang melibatkan Rumah BUMN Bandar Jaya sebagai unit pendamping dan fasilitator, berbagai dinamika dan tantangan muncul dalam hubungan antara perusahaan dengan para mitra binaan, khususnya pelaku UMKM. Meskipun program ini dirancang untuk memberdayakan dan memperkuat pelaku usaha kecil, realitas di lapangan menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu berjalan harmonis. Terdapat sejumlah bentuk sengketa yang kerap terjadi dan memerlukan perhatian serius dari pihak perusahaan maupun fasilitator lapangan. Salah satu bentuk sengketa yang paling umum adalah wanprestasi dalam pengembalian pinjaman lunak yang telah disalurkan kepada mitra binaan. Banyak UMKM yang menghadapi kesulitan dalam mengelola usahanya, terutama dalam hal perputaran modal, sehingga berdampak pada keterlambatan atau bahkan ketidakmampuan mengembalikan dana pinjaman sesuai waktu yang telah disepakati ([Endang Wahyudi, 2019](#)).

Hal ini sering memicu ketegangan antara pihak perusahaan dan mitra binaan, apalagi ketika tidak ada komunikasi yang terbuka atau dokumentasi yang jelas terkait alasan keterlambatan tersebut. Sengketa lainnya muncul dari ketidaksesuaian antara rencana usaha yang diajukan di awal dengan pelaksanaan riil di lapangan. Dalam beberapa kasus, dana program digunakan untuk kebutuhan yang tidak sesuai dengan proposal awal, baik karena ketidaktahuan mitra akan kewajiban pelaporan maupun karena faktor kebutuhan mendesak lainnya. Rumah BUMN Bandar Jaya sebagai pihak pendamping kerap menemukan adanya penyimpangan penggunaan dana yang berdampak pada turunnya tingkat kepercayaan perusahaan terhadap mitra binaan. Masalah administratif juga menjadi sumber konflik yang cukup sering terjadi. Banyak mitra binaan yang belum terbiasa dengan sistem pelaporan keuangan yang rapi dan akuntabel, sehingga mereka kesulitan dalam menyusun laporan pertanggungjawaban dana, terutama dalam menyusun bukti transaksi, pembukuan sederhana, atau laporan kegiatan usaha. Ketidaksesuaian ini kerap menimbulkan kesalahpahaman antara perusahaan dan mitra binaan, yang berujung pada pemblokiran dana lanjutan atau tidak direkomendasikannya mitra untuk program serupa di masa depan. Selain itu, terdapat pula sengketa terkait persepsi ketidakadilan dalam proses seleksi dan evaluasi program. Beberapa mitra binaan menganggap bahwa proses penentuan siapa yang layak mendapatkan bantuan atau pembinaan lanjutan kurang transparan, terutama ketika mereka merasa sudah memenuhi syarat tetapi tidak lolos seleksi. Dalam hal ini, Rumah BUMN Bandar Jaya sering menjadi pihak yang harus menjelaskan dan menengahi ketegangan yang timbul antara persepsi mitra dengan kebijakan perusahaan.

Tak kalah penting, muncul juga konflik yang disebabkan oleh minimnya komunikasi atau pendekatan yang tidak efektif antara pendamping program dan mitra binaan. Ketika proses pendampingan tidak berjalan secara intensif atau terlalu formal, mitra binaan cenderung merasa tidak didukung atau tidak dipahami kondisinya secara utuh, sehingga menimbulkan resistensi terhadap arahan atau evaluasi dari pihak perusahaan. Dengan demikian, sengketa yang muncul dalam Program Kemitraan PT Bukit Asam Tbk, khususnya yang difasilitasi oleh Rumah BUMN Bandar Jaya, umumnya bersumber dari tiga hal utama: ketidaksesuaian pelaksanaan dengan komitmen awal, kendala administratif, dan kelemahan komunikasi antar pihak. Sengketa-sengketa ini, jika tidak ditangani secara bijak dan responsif, dapat menghambat tujuan utama program, yaitu menciptakan kemitraan yang memberdayakan dan berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme penyelesaian sengketa yang tidak hanya mengedepankan aturan, tetapi juga menjunjung pendekatan dialogis dan solutif melalui jalur negosiasi ([Satjipto Rahardjo, 2006](#)).

Pelaksanaan Program Kemitraan oleh PT Bukit Asam Tbk merupakan bagian integral dari implementasi Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Badan Usaha Milik Negara sebagaimana diamanatkan oleh Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-05/MBU/04/2021. Program ini bertujuan untuk memberdayakan pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) melalui skema pinjaman lunak, pelatihan manajerial, pendampingan usaha, serta fasilitasi akses pasar ([Nursimah, 2016](#)). Dalam konteks pelaksanaan di Provinsi Lampung, PT Bukit Asam Tbk menggandeng Rumah BUMN Bandar Jaya sebagai unit pelaksana teknis yang menjalankan fungsi verifikasi, monitoring, dan pembinaan langsung terhadap mitra binaan. Namun, idealisme program tersebut sering kali berhadapan dengan tantangan implementatif di lapangan. Program kemitraan yang melibatkan interaksi antara entitas korporasi dengan pelaku usaha mikro menimbulkan berbagai potensi sengketa, baik yang bersifat administratif, kontraktual, maupun relasional. Sengketa-sengketa tersebut bukan sekadar persoalan teknis, melainkan merupakan refleksi dari ketimpangan informasi, perbedaan kapasitas institusional, dan ekspektasi yang tidak selaras antara perusahaan, pendamping, dan mitra binaan.

Implementasi negosiasi dalam penyelesaian sengketa dalam Program Kemitraan PT Bukit Asam Tbk dengan pendampingan Rumah BUMN Bandar Jaya

Dalam pelaksanaan Program Kemitraan PT Bukit Asam Tbk yang melibatkan Rumah BUMN Bandar Jaya sebagai unit pendamping lapangan, negosiasi menjadi salah satu pendekatan utama yang digunakan dalam penyelesaian berbagai bentuk sengketa antara perusahaan dan mitra binaan. Negosiasi dipilih karena pendekatan ini sejalan dengan semangat pembinaan dan pemberdayaan UMKM, serta dinilai lebih efektif, efisien, dan mengedepankan musyawarah daripada penyelesaian melalui jalur hukum formal ([Slamet Hadi, 2020](#)).

Implementasi negosiasi dimulai sejak terjadinya indikasi awal adanya permasalahan atau pelanggaran dalam pelaksanaan program. Indikasi ini dapat berupa keterlambatan pengembalian pinjaman, penyalahgunaan dana yang tidak sesuai dengan rencana usaha, ketidaktertiban dalam pelaporan administrasi, hingga keluhan dari mitra terhadap proses seleksi dan pendampingan ([Moleong & Surjaman, 2014](#)).

Ketika kasus-kasus semacam itu terdeteksi melalui monitoring rutin atau laporan lapangan, tim pendamping dari Rumah BUMN Bandar Jaya akan melakukan klarifikasi langsung dengan mitra binaan terkait. Proses ini menjadi awal mula pendekatan negosiasi secara informal.

Langkah selanjutnya adalah melakukan pemetaan masalah secara menyeluruh, termasuk mengidentifikasi penyebab sengketa, menelaah dokumen perjanjian awal, dan menelusuri riwayat hubungan kerja sama. Pendekatan yang dilakukan sangat mengedepankan prinsip non-konfrontatif, di mana Rumah BUMN tidak bertindak sebagai hakim, tetapi sebagai fasilitator atau penengah yang berupaya menghadirkan solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Sebelum negosiasi dilaksanakan, biasanya dilakukan penjadwalan pertemuan dengan tempat yang dipilih secara netral dan kondusif agar komunikasi berlangsung secara terbuka dan setara.

Pada tahap pelaksanaan negosiasi, proses dialog dilakukan secara langsung antara perwakilan PT Bukit Asam (melalui Rumah BUMN) dan mitra binaan. Dalam forum tersebut, mitra binaan diberikan ruang untuk menjelaskan kondisi usaha dan kendala yang dihadapi, termasuk alasan keterlambatan pembayaran atau penyimpangan penggunaan dana. Sebaliknya, pihak pendamping menyampaikan tanggung jawab dan kewajiban mitra sebagaimana tertuang dalam perjanjian kerja sama. Dari dialog tersebut, dicari titik temu agar kedua belah pihak dapat menyepakati jalan keluar yang adil. Hasil negosiasi biasanya berupa penjadwalan ulang cicilan, pendampingan tambahan, restrukturisasi rencana usaha, atau kesepakatan administratif lainnya yang disesuaikan dengan kemampuan mitra dan kepentingan perusahaan.

Setelah kesepakatan tercapai, dokumen berita acara kesepakatan dibuat dan ditandatangani oleh kedua belah pihak. Dokumen ini menjadi pedoman bersama untuk menindaklanjuti penyelesaian sengketa yang telah disepakati, sekaligus menjadi bukti bahwa

upaya penyelesaian telah dilakukan secara musyawarah dan kekeluargaan. Komitmen yang tertuang dalam kesepakatan tersebut kemudian dimonitor secara berkala oleh tim pendamping untuk memastikan implementasinya berjalan sesuai rencana. Apabila mitra binaan kembali melanggar atau tidak menjalankan komitmen, maka dilakukan evaluasi ulang, bahkan dimungkinkan dilakukan negosiasi lanjutan atau pemberian sanksi sesuai prosedur tutur Hesti Okta Seputri selaku Fasilitator Rumah BUMN Bandar Jaya.

Pelaksanaan negosiasi ini memperlihatkan bahwa PT Bukit Asam Tbk tidak hanya berorientasi pada kepatuhan administratif, tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai sosial dan pemberdayaan. Melalui Rumah BUMN Bandar Jaya, negosiasi menjadi ruang dialog yang tidak hanya menyelesaikan sengketa, tetapi juga membangun komunikasi dua arah yang sehat, mendorong keterbukaan, dan memperkuat rasa tanggung jawab mitra binaan terhadap keberlanjutan program.

Dengan demikian, implementasi negosiasi dalam penyelesaian sengketa bukan semata-mata bagian dari manajemen konflik, tetapi juga merupakan strategi pembinaan yang menempatkan mitra UMKM sebagai subjek yang setara, dihargai, dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini sangat relevan dengan prinsip Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) BUMN serta prinsip Good Corporate Governance (GCG) yang mengedepankan transparansi, akuntabilitas, dan inklusivitas dalam hubungan kemitraan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa bentuk-bentuk sengketa dalam pelaksanaan Program Kemitraan PT Bukit Asam Tbk yang didampingi oleh Rumah BUMN Bandar Jaya mencerminkan kompleksitas hubungan antara entitas korporasi dan pelaku usaha mikro. Sengketa yang paling dominan meliputi wanprestasi dalam pengembalian pinjaman lunak, penyalahgunaan dana tidak sesuai proposal, ketidaktertiban dalam pelaporan administrasi, persepsi ketidakadilan dalam seleksi program, serta minimnya komunikasi dan pendampingan yang berdampak pada kesalahpahaman antara mitra binaan dengan pelaksana program.

Munculnya sengketa ini tidak semata-mata disebabkan oleh pelanggaran teknis atau kesengajaan dari mitra binaan, namun lebih sering dipicu oleh kesenjangan pemahaman hukum, ketimpangan kapasitas manajerial, keterbatasan sumber daya, serta lemahnya komunikasi dua arah. Dalam konteks ini, Rumah BUMN Bandar Jaya memainkan peran strategis sebagai jembatan antara kebijakan perusahaan dan kondisi riil mitra binaan di lapangan.

Penyelesaian sengketa melalui negosiasi terbukti menjadi alternatif efektif yang mampu meredam eskalasi konflik, memperkuat komunikasi, dan memulihkan kepercayaan. Negosiasi dilakukan dengan pendekatan musyawarah, partisipatif, dan non-konfrontatif yang menjunjung tinggi nilai keadilan dan keberlanjutan. Hasil negosiasi, seperti penjadwalan ulang kewajiban, pelatihan ulang, atau pembinaan lanjutan, menjadi bentuk solusi yang adaptif terhadap kondisi mitra binaan.

Dengan demikian, implementasi negosiasi dalam program kemitraan bukan hanya merupakan mekanisme penyelesaian sengketa, tetapi juga mencerminkan semangat pembinaan dan transformasi sosial yang menjadi inti dari program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) BUMN. Agar fungsi ini berjalan optimal, diperlukan penguatan kelembagaan negosiasi, peningkatan kapasitas fasilitator, serta penyusunan regulasi internal sebagai panduan standar dalam menangani konflik antara BUMN dan mitra binaan secara konstruktif dan berkelanjutan.

5. REFERENSI

- Clara Ayu Zilvana. (2015, December 4). *Apa itu Program Kemitraan dan Bina Lingkungan pada BUMN?* . KOMPASIANA.COM .
- Dharma Setiawan Negara, S. H. (2025). *HOLDING INVESTASI DAN HOLDING OPERASIONAL DALAM TATA KELOLA BUMN: PERSPEKTIF UU NO. 1 TAHUN 2025*. Cipta Media Nusantara.
- Endang Wahyudi. (2019). *Hukum Perdata dalam Praktik: Kontrak, Wanpres Hukum Perdata dalam Praktik: Kontrak, Wanprestasi, dan Penyelesaiannya. tasi, dan Penyelesaiannya*. . Deepublish.
- Moleong, L. J., & Surjaman, T. (2014). *Metodologi penelitian kualitatif*.
- Noho, M. D. H., & Lumbanraja, A. D. (2023). Perlindungan Hukum Public Private Partnership (PPP) Melalui Lembaga Penyelesaian Perselisihan Independen Di Indonesia. *Crepido*, 5(2), 146–160.
- Nursimah, N. (2016). PENERAPAN MODEL HUKUM PENYELENGGARAAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN LINGKUNGAN PERUSAHAAN PERTAMBANGAN SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN MASYARAKAT KABUPATEN MUSI BANYUASIN. *Doctrinal*, 1(1), 112–130.
- Peraturan Menteri, B. (2011). Nomor PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang. *Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara*.
- Satjipto Rahardjo. (2006). *Ilmu Hukum*. Citra Aditya Bakti.
- Slamet Hadi. (2020). Negosiasi sebagai Alternatif Penyelesaian Sengketa Non-Litigasi dalam Dunia Usaha. *Jurnal Hukum Dan Ekonomi* .
- Widjaja, G. (2025). EFEKTIVITAS CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) DALAM MENINGKATKAN INKLUSIVITAS EKONOMI DAN MENGURANGI KESENJANGAN SOSIAL. *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Managemen Dan Akuntansi*, 3(3), 17–25.