

PENCEGAHAN GRATIFIKASI DALAM PENGADAAN BARANG DAN JASA: STRATEGI MANAJEMEN RISIKO DI PERUSAHAAN 'X'

Rindu Umi Fauziah¹, Akhmad Yunan Atho'illah²

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Emails : rinduuumiii@gmail.com

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Emails : yunan.athoillah@gmail.com

*Corresponding Author : Rindu Umi Fauziah

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Emails : rinduuumiii@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History :

Receive :
November 24, 2025

Accepted :
January 13, 2026

Available Online :
January 22, 2026

Keywords:

Gratification,
Procurement,
Management

Risk

Copyright © 2025 by
Author. Published by
Universitas
Abdurachman Saleh
Sutibondo



ABSTRACT

Cases of bribery and extortion in the procurement of goods and services at regional drinking water companies demonstrate that corrupt practices remain a significant risk in the public service sector. This study aims to analyze risk management strategies to prevent bribery, by examining the case of a procurement official who was named a suspect for extorting contractors in a pipeline construction project. The study used a qualitative approach with a case study, supported by analysis of news documents, academic literature, and risk management theory. The results indicate that the potential for bribery and gratification risks arises from the bargaining position of procurement officials vis-à-vis contractors, weak internal oversight mechanisms, and minimal utilization of the whistleblowing system. Required strategies include implementing anti-bribery policies, transparency through e-procurement systems, strengthening internal audits, and collaborating with external oversight bodies. By implementing comprehensive risk management, regional drinking water companies can reduce the opportunity for bribery and improve public service accountability.

1. PENDAHULUAN

Pengadaan barang dan jasa di sektor publik merupakan salah satu area yang paling rawan terhadap praktik kegiatan korupsi, gratifikasi, serta penyalahgunaan wewenang. Proses yang melibatkan anggaran besar dan

hubungan langsung dengan pihak ketiga kerap membuka peluang bagi oknum untuk melakukan penyimpangan. Hal ini tidak hanya merugikan keuangan negara, tetapi juga menurunkan kredibilitas lembaga

penyedia layanan publik di mata masyarakat.

Dalam konteks perusahaan air minum daerah, pengadaan barang dan jasa memegang peran vital karena berhubungan langsung dengan pembangunan infrastruktur, distribusi, serta pemeliharaan sistem yang menunjang kebutuhan dasar masyarakat. Namun, berbagai kasus menunjukkan bahwa pengadaan di sektor ini masih rentan terhadap praktik gratifikasi dan pemerasan. Salah satu contohnya adalah kasus pejabat pengadaan yang melakukan pemerasan terhadap kontraktor dalam proyek pembangunan jaringan pipa, yang kemudian berujung pada proses hukum (Amarulah, 2025).

Fenomena pada penelitian tersebut mengindikasikan adanya kelemahan dalam sistem pengawasan internal maupun eksternal, serta celah dalam manajemen risiko yang seharusnya mampu mengantisipasi praktik gratifikasi sejak awal. Tanpa adanya sistem yang terstruktur, peluang terjadinya penyalahgunaan wewenang oleh pejabat pengadaan sangat besar, terutama karena mereka memiliki posisi strategis dalam menentukan jalannya proyek dan hubungan dengan vendor.

Sementara itu, pengadaan barang dan jasa pemerintah diatur agar memenuhi prinsip efisiensi, efektivitas, persaingan sehat, transparansi, akuntabilitas, serta keadilan dan tidak diskrimintaif, sebagai upaya untuk memastikan penggunaan anggaran publik yang benar dan meminimalisir risiko penyalahgunaan wewenang (Maksum et al, 2023).

Berdasarkan sisi dari kontraktor, adanya tekanan berupa ancaman atau intimidasi untuk memberikan sejumlah uang demi kelancaran proyek menunjukkan adanya ketidaksetaraan dalam hubungan kerja sama. Hal ini menandakan perlunya strategi yang tidak hanya melibatkan aturan formal, tetapi juga memperkuat budaya integritas dan transparansi dalam setiap tahap pengadaan. Dengan demikian, pencegahan gratifikasi tidak semata menjadi tanggung jawab individu, melainkan bagian dari sistem tata kelola perusahaan.

Penelitian ini berfokus pada strategi manajemen risiko dalam mencegah praktik gratifikasi dalam pengadaan barang dan jasa pada perusahaan air minum daerah. Studi kasus dari pemberitaan mengenai oknum pejabat pengadaan yang memeras kontraktor digunakan sebagai bahan analisis untuk menggambarkan bagaimana risiko ini muncul, apa faktor penyebabnya, dan bagaimana strategi yang seharusnya diterapkan untuk mencegah kasus serupa di masa depan.

2. KERANGKA TEORITIS

Gratifikasi

Gratifikasi adalah pemberian (barang, uang, fasilitas, dsb.) yang berhubungan dengan jabatan dan yang dapat memengaruhi serta menyebabkan penyalahgunaan kewenangan dalam praktik pengadaan. Gratifikasi sering muncul sebagai suap atau pemerasan terhadap kontraktor (Amiruddin, 2012).

Gratifikasi dalam konteks penyelenggaraan negara di Indonesia didefinisikan sebagai “pemberian

dalam arti luas” yang meliputi uang, barang, rabat, komisi, pinjaman tanpa bunga, tiket perjalanan, fasilitas penginapan, perjalanan wisata, pengobatan cuma-cuma, dan fasilitas lainnya, baik yang diterima di dalam negeri maupun di luar negeri, maupun melalui sarana elektronik maupun tanpa elektronik; pemberian tersebut bila berhubungan dengan jabatan dan bertentangan dengan kewajiban atau tugas penyelenggara negara dapat dikualifikasikan sebagai tindak pidana korupsi sesuai UU Nomor 31 Tahun 1999 juncto UU Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Razak, Sunggara, & Thalib, 2023).

Perlu diketahui bahwa gratifikasi bukan hanya sekedar pemberian materi secara langsung, tetapi juga mencakup bentuk lain yang memberikan keuntungan kepada pejabat publik yang berhubungan dengan tugas mereka dan berpotensi memengaruhi independensi pengambilan keputusan dalam pengadaan barang dan jasa (Saragih, 2017). Sebuah kajian literatur menunjukkan bahwa pemahaman konseptual terhadap gratifikasi juga penting dalam membedakan antara gratifikasi yang dianggap suap dan komunikasi sosial biasa, karena keduanya sering kali terjadi bersamaan dalam praktik birokrasi publik. Studi teoritis tentang gratifikasi dalam konteks korupsi menegaskan bahwa meskipun secara sosial gratifikasi dapat disikapi sebagai pemberian biasa, dalam kerangka hukum pidana gratifikasi dianggap bentuk korupsi jika berkaitan dengan tugas jabatan dan

berlawanan dengan kewajiban pejabat sehingga perlu dikontrol ketat melalui pelaporan dan pengawasan internal (Iskandar, 2023). Pendekatan konseptual ini merupakan dasar bagi penelitian mengenai pencegahan gratifikasi dalam oengadaan barang dan jasa, karena memahami ruang lingkup dan karakteristik gratifikasi membantu mengidentifikasi pola risiko dan merancang strategi manajemen risiko yang efektif.

Faktor-faktor Penyebab Gratifikasi

Gratisikasi dalam pengadaan barang dan jasa di perusahaan air minum daerah sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dapat disebabkan oleh berbagai faktor utama adalah potensi penyuapan dalam berbagai aspek operasional, seperti perizinan penggalian dan pemasangan pipa, pengadaan barang dan jasa, pengawalan anggaran (misalnya persetujuan Raperda Penyertaan Modal), jual beli jabatan, dan pengawalan hukum. Lemahnya sistem pengawasan internal dan eksternal juga menjadi pemicu utama, memungkinkan terjadinya praktik-praktik koruptif tanpa deteksi.

Selain itu, kurangnya transparansi dalam proses pengadaan barang dan jasa di perusahaan daerah air minum dapat menciptakan celah bagi tindakan gratifikasi. Proses yang tidak transparan mempersulit pengawasan dan memungkinkan terjadinya manipulasi serta praktik gratifikasi yang sulit dilacak. Konflik kepentingan juga memainkan peran penting, di mana pejabat atau pihak berwenang dalam pengadaan barang dan jasa memiliki kepentingan pribadi

atau kelompok yang dapat memengaruhi keputusan yang diambil (Meiva Mawikere, Adensi Timor, & Joupy G.Z Mambu, 2025).

Faktor lain yang berkontribusi adalah budaya organisasi yang kurang menjunjung tinggi integritas dan etika. Jika budaya organisasi permisif terhadap praktik-praktik koruptif, maka gratifikasi dapat dianggap sebagai hal yang lazim dan diterima. Selain itu, lemahnya penegakan hukum dan sanksi yang tidak tegas dapat membuat pelaku gratifikasi merasa aman dan tidak takut untuk melakukan tindakan tersebut (Amiruddin, 2012).

Manajemen Risiko terhadap Gratifikasi Pengadaan Barang dan Jasa

Pengelolaan risiko yang timbul dari gratifikasi pada proses pengadaan barang dan jasa keterlibatkan dari serangkaian strategi yang terstruktur untuk mengelola potensi risiko secara efektif. Identifikasi risiko yang berfokus pada mengenali kegiatan atau aktivitas di perusahaan daerah air minum yang berpotensi menimbulkan penerimaan gratifikasi dan identifikasi risiko terkait pengadaan vendor (Hasanah, 2017). Hal ini dapat dilakukan melalui *brainstorming* dengan berbagai pihak terkait, penggunaan checklist, untuk memastikan tidak ada aspek yang terlewat, dan analisis dokumen untuk melihat pola atau indikasi yang mencurigakan.

Selanjutnya analisis risiko, setelah sebuah risiko diidentifikasi, tahap selanjutnya adalah mengukur tingkat kemungkinan terjadinya

gratifikasi dan dampak yang mungkin ditimbulkan. Analisis kualitatif dapat digunakan untuk menilai sifat dan karakteristik risiko, sementara analisis kuantitatif dapat memberikan angka atau perkiraan yang lebih konkret (Prof. H. Hafied Cangara, 2021)

Pada tahap evaluasi risiko, prioritas risiko ditentukan berdasarkan tingkat dampak dan probabilitasnya. Risiko dengan dampak besar dan probabilitas tinggi harus mendapatkan perhatian lebih besar dan segera ditangani, *heatmap* risiko dapat digunakan untuk memvisualisasikan dan memprioritaskan risiko berdasarkan tingkat kepentingannya.

3. METODE PENELITIAN

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, karena peneliti secara sengaja memilih informan yang sangat relevan dengan proses pengadaan barang dan jasa serta potensi gratifikasi, seperti karyawan pengadaan dan auditor internal. Menurut Lenaini (2021) *purposive sampling* digunakan untuk memilih responden yang memiliki kriteria tertentu yang dapat dipilih sebagai sampel karena dianggap relevan dan paling bisa memberikan informasi mendalam dalam penelitian kualitatif. Selain itu, pendekatan karir ini juga sesuai dengan penelitian yang membuktikan bahwa penggunaan *non-probability purposive sampling* dengan kriteria karyawan yang terlibat langsung dalam divisi pengadaan barang dan jasa pemerintah, untuk memastikan bahwa informan memiliki wawasan mendalam tentang risiko

korupsi dalam pengadaan barang dan jasa (Arifianti, Santoso, & Handajani, 2016).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena gratifikasi dalam pengadaan barang dan jasa pada perusahaan air minum daerah. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang mengapa fenomena terjadi, bukan hanya apa yang terjadi, dan seringkali menghasilkan temuan yang sangat konsektual yang dipengaruhi oleh latar sosial budaya subjek penelitian (Ultavia et al, 2023).

Metode penelitian kualitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk memahami secara mendalam realitas sosial, budaya, perilaku atau pengalaman manusia dalam konteks alamiah, bukan dalam kondisi yang dikontrol secara eksperimental atau kuantitatif (Sutantyo, n.d.).

Lokasi penelitian adalah sebuah Perusahaan BUMD yang sering melakukan pengadaan barang dan jasa yang menjadi objek penelitian, khususnya pada divisi pengadaan barang dan jasa. Fokus penelitian ini adalah upaya pencegahan gratifikasi serta strategi manajemen risiko yang diterapkan perusahaan. Nama perusahaan dan lokasi spesifik dirahasiakan untuk menjaga kerahasiaan dan etika penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi:

1. Wawancara mendalam dengan pejabat pengadaan, staf

administrasi, dan bagian pengawasan internal (Rachmawati, 2007)

2. Studi dokumentasi berupa SOP pengadaan, kebijakan anti-gratifikasi, laporan audit, dan dokumen tender (Rahmawati, Habsy, & Nursalim, 2025)
3. Observasi non-partisipan terhadap proses pengadaan dan pelaksanaan proyek (Hasanah, 2017). Menurut Fikri, Murhayati, & Darmawan, (2025) pada penelitian ini memungkinkan triangulasi data sehingga hasil penelitian lebih valid dan terpercaya.

Teknik analisis data dilakukan secara interaktif mengikuti model Miles & Huberman, yaitu melalui tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Spradley & Huberman, 2024). Reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi penting dari wawancara dan dokumen. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi tematik (Kualitatif Heriyanto, 2018) dan penarikan kesimpulan dilakukan dengan menghubungkan temuan lapangan dengan teori manajemen risiko dan literatur terkait gratifikasi.

4. PEMBAHASAN **Pencegahan Gratifikasi**

Penelitian ini menemukan bahwa gratifikasi dalam pengadaan barang dan jasa muncul dari posisi strategis pejabat pengadaan yang memiliki wewenang untuk menentukan kelancaran proyek. Kasus oknum perusahaan daerah air minum yang memeras kontraktor menunjukkan bahwa pejabat tersebut

memanfaatkan kekuasaan dan aksesnya untuk menekan kontraktor agar membayar sejumlah uang agar proyek dapat berjalan. Hal ini menjadi bukti bahwa risiko gratifikasi sangat mungkin terjadi ketika pengawasan internal tidak cukup ketat.

Pada sisi mekanisme pembayaran, pemerasan dilakukan melalui delapan kali *transfer* bertahap ke rekening yang ditentukan oleh pejabat pengadaan. Pola ini menunjukkan bahwa ada kelemahan dalam pengendalian transaksi keuangan dan pemantauan pihak ketiga, sehingga pejabat berwenang dapat memanfaatkan celah tersebut untuk kepentingan pribadi. Temuan ini menekankan pentingnya pengawasan sistematis terhadap arus kas dan dokumentasi pengadaan.

Analisis menunjukkan bahwa transparansi dalam proses pengadaan sangat berpengaruh dalam mencegah praktik gratifikasi. Sistem *e-procurement*, jika diterapkan secara konsisten, dapat meminimalisasi interaksi langsung antara pejabat dan kontraktor, sehingga peluang pemerasan berkurang. Namun, temuan lapangan menunjukkan bahwa meskipun sebagian prosedur sudah terkomputerisasi, masih terdapat intervensi manual yang memungkinkan praktik tidak etis tetap terjadi. Meskipun didukung dengan sistem *e-procurement*, akan tetap menciptakan celah bagi praktik tidak etis. Budaya organisasi yang permisif juga berkontribusi terhadap timbulnya gratifikasi yang di mana karyawan merasa takut untuk melaporkan pelanggaran.

Hasil wawancara dengan staf administrasi dan pengawas internal mengindikasikan bahwa budaya kerja dan persepsi terhadap gratifikasi juga memengaruhi munculnya praktik tersebut. Beberapa karyawan merasa takut melaporkan indikasi pelanggaran karena risiko tekanan atau sanksi dari atasan. Hal ini menunjukkan bahwa pencegahan gratifikasi tidak cukup hanya dengan aturan tertulis, tetapi juga memerlukan budaya organisasi yang mendukung integritas dan keberanian untuk melaporkan pelanggaran.

Masalah signifikan yang mengancam integritas dan akuntabilitas pelayanan publik ini juga menunjukkan temuan bahwa posisi strategis pejabat pengadaan membuat mereka rentan terhadap pemerasan, terutama dalam konteks kelemahan sistem pengawasan internal dan eksternal yang memungkinkan tindakan korupsi atau gratifikasi tidak terdeteksi. Hasil wawancara selanjutnya menunjukkan bahwa praktik gratifikasi dalam pengadaan barang dan jasa dipandang sebagai risiko nyata yang berpotensi muncul akibat posisi strategis pejabat pengadaan serta kompleksitas hubungan dengan pihak ketiga. Seorang karyawan bagian administrasi mengungkapkan bahwa meskipun perusahaan telah memiliki kebijakan anti-gratifikasi dan prosedur pengadaan yang jelas, implementasinya masih menghadapi tantangan berupa lemahnya pengawasan berlapis, keterbatasan audit eksternal, serta adanya intervensi manual dalam proses yang seharusnya berbasis sistem.

Sementara itu, pihak pengawasan internal menegaskan bahwa mekanisme pengendalian internal belum sepenuhnya optimal dalam mendeteksi praktik pemerasan atau gratifikasi secara dini, khususnya ketika transaksi dilakukan di dalam sistem formal. Selain itu, terdapat indikasi adanya faktor budaya organisasi, di mana Sebagian karyawan merasa ragu atau takut melaporkan indikasi pelanggaran karena kekhawatiran terhadap tekanan struktural dari atasan.

Temuan lainnya adalah lemahnya pengawasan eksternal. Meskipun perusahaan tunduk pada regulasi nasional tentang anti-gratifikasi, pengawasan dari lembaga eksternal atau audit independen terbatas. Kondisi ini membuka celah bagi oknum untuk melakukan praktik pemerasan tanpa terdeteksi lebih cepat. Strategi manajemen risiko yang komprehensif harus mencakup koordinasi dengan lembaga: pengawas, audit rutin, dan penggunaan sistem *whistleblowing* yang aman dan efektif.

Dalam perspektif manajemen risiko, penelitian ini menegaskan bahwa pencegahan gratifikasi harus dilakukan melalui kombinasi kebijakan formal, budaya integritas prosedur transparan, dan penguatan pengawasan internal. Langkah-langkah mitigasi menurut Putri (2020) yang dianjurkan meliputi:

a. Sosialisasi kebijakan anti-gratifikasi

Sosialisasi kebijakan anti-gratifikasi merupakan langkah awal yang penting dalam mencegah perilaku korupsi di

lingkungan organisasi. Sosialisasi ini bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada seuruh elemen organisasi atau perusahaan tentang apa yang dimaksud dengan gratifikasi, bentuk-bentuk yang termausk gratifikasi, serta konsekuensi hukum dan administratif dari penerimaan gratifikasi (Putri, 2020).

b. Pelatihan integritas bagi karyawan
Melalui pelatihan yang diterapkan, karyawan mendapatkan edukasi tentang nilai-nilai etika, konsep konflik kepentingan, dan contoh dilemma etis yang mungkin karyawan hadapi di tempat kerja. Pendidikan etika dan integritas ini dikatakan dapat menjadi fondasi untuk menciptakan organisasi yang bersih dan akuntabel serta membantu individu mengenali dan menyerang potensi tindakan korupsi atau gratifikasi sebelum terjadi (Sabrina & Dwiyanti, 2025)

c. Audit rutin pengadaan

Audit rutin atas proses pengadaan barang dan jasa (PBJ) merupakan bagian dari sistem pengendalian internal yang berfungsi untuk menidentifikasi dan mencegah kecurangan serta praktik korupsi. Pelaksanaan audit berkala baik secara internal maupun eksternal, memungkinkan organisasi untuk menilai kepatuhan prosedur, mengevaluasi penyimpangan, serta memastikan bahwa setiap tahapan pengadaan telah berjalan

sesuai standar yang telah diterapkan (Sari, 2025). Audit yang direncanakan dengan baik juga dapat menyediakan informasi terperinci untuk perbaikan berkelanjutan serta langkah korektif saat ditemukan penyimpangan.

d. Pemantauan arus kas proyek

Pemantauan arus kas secara berkala, dapat mendeteksi ketidaksesuaian antara realisasi pembayaran dan rencana anggaran, menidentifikasi tindakan perbaikan dengan cepat (Hukum, Sriwijaya, 2024). Selain itu, pemantauan arus kas juga berkaitan erat dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi yang menjadi bagian dari kerangka manajemen risiko yang efektif di organisasi publik maupun swasta (Manajemen, Ekonomi, & Bandar, 2024).

Penerapan strategi ini secara konsisten akan menekan peluang munculnya praktik gratifikasi di masa depan. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik gratifikasi dalam pengadaan barang dan jasa bukan hanya persoalan individu, tetapi juga merupakan cerminan kelemahan sistem dan budaya organisasi. Pencegahan efektif memerlukan sinergi antara aturan formal, teknologi untuk transparansi, pengawasan internal, serta kesadaran karyawan akan integritas. Dengan demikian, perusahaan air minum daerah dapat meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan publik dalam pelaksanaan proyeknya.

Manajemen Risiko

Dari sisi manajemen risiko, hasil penelitian memperlihatkan bahwa pendekatan berbasis risiko belum diterapkan secara komprehensif. Identifikasi risiko pengadaan masih bersifat administrative dan belum secara spesifik memetakan risiko gratifikasi di setiap tahapan proses. Praktik *brainstorming* dan analisis dokumen dilakukan secara terbatas, biasanya hanya pada saat terjadi masalah, bukan sebagai langkah preventif yang berkelanjutan. Hal ini menyebabkan organisasi atau perusahaan cenderung bersifat reaktif bukan preventif dalam menghadapi potensi penyimpangan.

Analisis ini menunjukkan bahwa proses penilaian risiko belum menggunakan parameter yang jelas untuk mengukur kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*impact*) dari risiko pengadaan. Dalam praktiknya, Keputusan pengadaan risiko lebih banyak didasarkan pada pengalaman individua atau kebiasaan kerja sebelumnya. Kondisi ini menyebabkan inkonsistensi dalam penanganan risiko antar proyek. Terutama pada proyek yang bernilai besar atau yang memiliki tekanan waktu tinggi. Di lapangan, hal tersebut tercermin dari perbedaan perlukan pengawasan antara proyek rutin dan proyek non-rutin meskipun Tingkat risikonya tidak selalu sebanding.

Integrasi antara manajemen risiko dan sistem informasi pengadaan belum dilakukannya pengoptimalan. Data historis pemngadaan, termasuk pola keterlambatan, perubahan kontrak, atau sengketa dengan penyedia, belum dimanfaatkan secara

maksimal sebagai basis pembelajaran risiko. Padahal, pemanfaatan data tersebut dapat membantu organisasi membangun peta risiko yang lebih akurat dan konsektual, serta mendukung pemngambilam Keputusan berbasis risiko di masa mendatang.

Dari aspek pengendalian risiko, strategi mitigasi yang diterapkan cenderung bersifat umum dan tidak spesifik terhadap karakteristik risiko pada masing-masing tahapan pengadaan. Misalnya, penguatan dokumentasi dan persetujuan berlapis memang dilakukan, namun belum disertai dengan mekanisme pengujian risiko yang berkelanjutan. Hal ini mengakibatkan kontrol yang ada berfungsi sebagai formalitas, sementara potensi penyimpangan tetap dapat terjadi melalui celah-celah procedural yang tidak teridentifikasi sejak awal.

Hasil analisis ini juga menunjukkan bahwa pemantauan risiko (*risk monitoring*) belum menjadi bagian dari siklus manajemen yang berkesinambungan. Evaluasi risiko biasanya dilakukan setelah proyek selesai atau ketika muncul permasalahan bukan selama proses berlangsung. Ketiadaan indicator peringatan dini (*early warning indicators*) menyebabkan organisasi kehilangan peluang untuk melakukan koreksi secara cepat. Dlam konteks penbgadaan, keterlambatan identifikasi risiko sering berdampak pada eskalasi masalah yang lebih kompleks dan sulit dikendalikan.

Secara keseluruhan, perspektif manajemen risiko dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tantangan utama

bukan pada ketiadaan kerangka risiko, melainkan pada bagaimana kerangka tersebut dioperasionalkan secara konsisten dan adaptif. Penguatan manajemen risiko perlu diarahkan pada peningkatan peran strategis risiko dalam pengambilan Keputusan, pengembangan kapasitas analisis risiko serta pemanfaatan informasi sebagai dasar pengendalian yang berkelanjutan. Pendekatan ini krusial agar pegelolaan pengadaan tidak hanya patuh pada aturan, tetapi juga mampu mengantisipasi dan mengendalikan risiko gratifikasi secara proaktif.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gratifikasi dalam pengadaan barang dan jasa di perusahaan air minum daerah muncul akibat kombinasi posisi strategis pejabat pengadaan, lemahnya pengawasan internal, dan minimnya transparansi dalam proses pengadaan. Kasus pemerasan terhadap kontraktor menunjukkan bahwa tanpa strategi manajemen risiko yang efektif, peluang praktik tidak etis tetap tinggi. Pencegahan gratifikasi tidak hanya bergantung pada aturan formal, tetapi juga memerlukan budaya organisasi yang mendukung integritas, transparansi, dan keberanian karyawan untuk melaporkan indikasi pelanggaran.

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi strategis dapat diterapkan, antara lain:

- a. Memperkuat kebijakan anti-gratifikasi dan sosialisasinya kepada seluruh karyawan.

- b. Mengoptimalkan sistem *e-procurement* untuk meminimalkan interaksi langsung dengan kontraktor.
- c. Meningkatkan pengawasan internal melalui audit rutin dan pemantauan arus kas proyek.
- d. Membangun kerja sama dengan lembaga pengawas eksternal dan penerapan sistem *whistleblowing* yang aman.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pencegahan gratifikasi tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus terintegrasi dalam sistem manajemen risiko organisasi, khususnya pada tahapan perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pengadaan barang dan jasa. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa titik rawan gratifikasi umumnya terjadi pada proses penentuan pemenang, pelaksanaan kontrak, dan pencairan pembayaran proyek. Dengan implementasi strategi ini secara konsisten, perusahaan air minum daerah dapat menekan risiko gratifikasi dan meningkatkan akuntabilitas dalam pengadaan barang dan jasa.

Pendekatan manajemen risiko yang belum berbasis pengukuran kemungkinan dan dampak risiko gratifikasi menyebabkan inkonsistensi dalam penanganan risiko antar proyek dan antar tahapan pengadaan. Ketiadaan indikator peringatan dini dan pemanfaatan data historis pengadaan memperlemah kemampuan organisasi atau perusahaan untuk mendeteksi potensi penyimpangan secara proaktif. Kondisi ini berimplikasi pada terbatasnya efektivitas pengendalian risiko yang

ada. Meskipun secara administratif telah memenuhi kebutuhan.

Dengan demikian, pencegahan gratifikasi di Perusahaan "X" memerlukan pergeseran paradigma dari kepatuhan procedural menuju manajemen risiko yang bersifat strategis, adaptif, dan berkelanjutan. Integrasi analisis risiko dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengadaan menjadi prasyarat penting agar sistem pengadaan tidak hanya patuh terhadap aturan, tetapi juga mampu mengantisipasi dan mengendalikan risiko terhadap gratifikasi secara lebih efektif.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, beberapa saran dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya terkait pencegahan gratifikasi dalam pengadaan barang dan jasa di perusahaan daerah air minum. Penting untuk mengembangkan model manajemen risiko gratifikasi yang lebih spesifik dan terukur sesuai dengan konteks perusahaan daerah air minum, termasuk indikator risiko dan strategi mitigasi yang relevan. Selain itu, evaluasi terhadap efektivitas program anti-gratifikasi yang sudah ada harus dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat keberhasilan program tersebut.

Penelitian juga dapat melibatkan studi komparatif dengan organisasi lain yang memiliki praktik terbaik dalam pencegahan gratifikasi, guna mendapatkan wawasan berharga dan lebih terukur mengenai dampaknya terhadap konversi magang menjadi

karyawan tetap dan retensi talenta. Penelitian komparatif lintas sektor industri dapat dilakukan untuk mengkaji perbedaan praktik dan tantangan rekrutmen magang. Integrasi teknologi berbasis AI dan analitik prediktif ke dalam proses seleksi juga menarik untuk dikaji, mengingat perannya yang semakin signifikan dalam meningkatkan akurasi dan mengurangi bias. Sangat penting bagi organisasi dan peserta untuk merangkul digitalisasi proses rekrutmen, termasuk strategi adaptasi yang dapat mendukung keberhasilan implementasi program magang.

Sejalan dengan perspektif dari manajemen risiko, disarankan agar perusahaan "X" menempatkan risiko pengadaan barang dan jasa sebagai bagian dari risiko strategis organisasi, sehingga pengelolaannya melibatkan manajemen puncak secara lebih aktif dalam proses pengambilan Keputusan. Penyusunan peta risiko pengadaan yang terintegrasi lintas unit perlu dilakukan secara berkala dengan menggunakan parameter kemungkinan dan dampak risiko yang terukur agar penanganan risiko dapat dilakukan secara konsisten dan proporsional.

Perusahaan juga disarankan untuk mengembangkan mekanisme pemantauan risiko yang berkelanjutan dengan memanfaatkan indikator peringatan dini (*early warning indicators*) dalam setiap tahapan pengadaan. Pemanfaatan data historis pengadaan seperti perubahan kontrak, keterlambatan proyek, dan temuan audit sebelumnya, perlu dioptimalkan sebagai dasar pembelajaran organisasi

atau perusahaan dalam memperbaiki risiko di masa depan. Selanjutnya penguatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) di bidang manajemen risiko pengadaan perlu menjadi prioritas, tidak hanya melalui pelatihan teknis, tetapi juga melalui pengembangan kemampuan analitis dalam menilai risiko dan pengendalian. Pendekatan ini diharapkan dapat mendorong pergeseran budaya organisasi dari sekedae kepatuhan procedural menuju kesadaran risiko yang lebih matang dan berorientasi pada pencegahan. Dengan demikian upaya pencegahan gratifikasi dalam pengadaan barang dan jasa dapat dilaksanakan secara lebih efektif, konsisten, minim risiko, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amarulah, M. (2025). Penegakan Hukum terhadap Perkara Tindak Pidana Korupsi Pengadaan Pemasangan Jaringan Pipa Distribusi System Pompa pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Way Rilau Kota Bandar Lampung Tahun 2019 (Studi pada Kejaksaan Tinggi Lampung), 5, 6664–6681. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i3.19820>
- Amiruddin. (2012). Pemberantasan Korupsi dalam Pengadaan Barang dan Jasa Melalui Instrumen Hukum Pidana dan Administrasi. *Jurnal Media Hukum*, 19(Juni), 49–58. <https://doi.org/10.18196/jmh.v1>

9i1.1982

- Arifianti, R., Santoso, B., & Handajani, L. (2016). Perspektif Triangle Fraud Theory Dalam Pengadaan Barang/Jasa Di Pemerintah Provinsi Ntb. *InFestasi*, 11(2), 195. <https://doi.org/10.21107/infestasi.v11i2.1132>
- Da, B., & Pemerintah, J. (2023). Hlm 177-190, 5(2). <https://doi.org/10.34005/jhj.v5i2.138>
- Fikri, M. H., Murhayati, S., & Darmawan, R. (2025). Kebebasan Data dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9, 13057–13065. Diakses dari: <https://iptam.org/index.php/iptam/article/view/13057>
- Gratifikasi, K., Korupsi, S., & Pejabat, B. (2023). Jurnal Administrasi Publik, 14(2018). Diakses dari : <https://ojs.univ.ac.id/index.php/jap/issue/view/2018>
- Hasanah, H. (2017). Teknik-Teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-ilmu Sosial). *At-Taqaddum*, 8(1), 21. <https://doi.org/10.21580/at.v8i1.1163>
- Hukum, F., Sriwijaya, U., Hukum, F., & Sriwijaya, U. (2024). Analisis Efektivitas Kebijakan Anti-Korupsi Di Indonesia: Studi Pada Kasus Penanganan

Korupsi Di Sektor Publik 1
Henny Yuningsih 1 , Munawir 2,
11, 49–60.
<https://doi.org/10.46839/lljih.v1i1.568>

Kualitatif Heriyanto, P. (2018). Thematic Analysis Sebagai Metode Menganalisa Data Untuk Penelitian Kualitatif. *Anuva*, 2(3), 317–324. <http://ejournal.undip.ac.id/index.php/anuva>

Manajemen, P. S., Ekonomi, F., & Bandar, U. (2024). Pencegahan Tindak Korupsi di dalam Lingkungan Perkantoran Fikri Ardiansyah, 1(4). <https://doi.org/10.62383/mahkamah.v1i4.256>

Meiva Mawikere, Adensi Timor, & Joupy G.Z Mambu. (2025). Tinjauan Hukum Terhadap Tindak Pidana Korupsi Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah. *Khatulistiwa: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 5(2), 286–296. <https://doi.org/10.55606/khatulistiwa.v5i2.5804>

Memahami Karakteristik Penelitian Sebagai Metodologi. (n.d.). Retrieved September 17, 2025, from <https://jurnalstkipmelawi.ac.id/index.php/JPD/article/view/902/pdf>

Problematika Gratifikasi Dalam Sistem Pembuktian Tindak

- Pidana Korupsi (Analisis Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 Jo Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 Tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. (2017), 5(5), 76–86. Diakses dari: <https://journal.universitas.ac.id/index.php/jurnal/issue/view/vol5no5>
- Prof. H. Hafied Cangara, M. S. P. D. (2021). Teknik Pengambilan Sampel Purposive Dan Snowball Sampling. *HISTORIS: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 6(1), 33–39. Retrieved from <http://journal.ummat.ac.id/index.php/historis>
- Putri, D. M. (2020). Analisis Implementasi Probit Audit Dalam Pencegahan Dan Pendektsian Fraud Pengadaan Barang Dan Jasa Di Universitas Gadjah Mada. *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, 5(3). <https://doi.org/10.22146/abis.v5i3.59270>
- Rachmawati, I. N. (2007). Pengumpulan Data Dalam Penelitian Rachmawati, Imami Nur. 2007. “Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara.” *Jurnal Keperawatan Indonesia* 11 (1): 35–40.
- <https://doi.org/10.7454/jki.v11i1.184.itian> Kualitatif: Wawancara. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 11(1), 35–40.
- Rahmawati, Habsy, B. A., & Nursalim, M. (2025). Jenis-Jenis Metode Pengumpulan Data (Qualitative Research). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(1), 9935. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i1.26166>
- Razak, A., Sunggara, R., & Thalib, H. (2023). Pengaturan Gratifikasi Sebagai Salah Satu Tindak Pidana Korupsi Dalam Undang-Undang Tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. *Journal of Lex Theory (JLT)*, 4(1), 164–180. <https://doi.org/10.52103/jlt.v4i1.1537>
- Sabrina, N. J., & Dwiyanti, S. A. (2025). Menolak Suap , Menjaga Integritas : Tanggung Jawab Setiap Profesional, 3(2), 192–202. <https://doi.org/10.61722/jipm.v3i2.823>
- Sari, A. M. (2025). The Influence of Organizational Commitment and Internal Control on Fraud Prevention with Good Governance as a Moderation, 13(1), 621–634. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i1.3122>

Spradley, P., & Huberman, M. (2024).

Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif. *Journal of Management, Accounting and Administration*, 1(2), 77–84.
<https://doi.org/10.52620/jomaa.v1i2.93>

Sutantyo, H. (n.d.). Pencegahan Dan Penindakan Gratifikasi Dalam Tender Proyek. Diakses dari:
https://repo.unsrat.ac.id/268/1/pencegahan_dan_penindakan_gratifikasi_dalam.pdf