

NO EXCUSES!

TIDAK ADA ALASAN!

**MELAWAN 10 ALASAN PALING UMUM
DITEMUI DALAM PERILAKU KORUP**

**Buku Saku Untuk Memahami Perilaku Korup
Untuk Praktisi Bisnis**



Tentang Alliance for Integrity

Alliance for Integrity merupakan inisiatif global untuk menyatukan semua pemangku kepentingan terkait pencegahan korupsi di sektor swasta. Tujuan utama kami adalah untuk meningkatkan integritas bisnis dan kapasitas kepatuhan.

www.allianceforintegrity.org

Publikasi ini disesuaikan dengan konteks Indonesia melalui dukungan para kontributor sebagai berikut:

Andina Maharani, PT Asuransi Allianz Life Indonesia

Arif Panggiharso, PT Siemens Indonesia

Bima Priya Santosa, Indonesia Global Compact Network (IGCN) & Universitas Paramadina

Ferdinan Yazid, Transparency International Indonesia

Gunawan, PT Siemens Indonesia

Insan Faqihantara, Indonesia Business Links (IBL)

Maria Regina, PT Unilever Indonesia Tbk

Mario Abdi Amrillah, PT Unilever Indonesia Tbk

Miranda Andamsari, Merck Group

Misthohizzaman, Kemitraan

Mohamad Fahmi, Indonesia Business Links (IBL)

Nunki Juniarti, PT Aria Prima Enterprise

Ranny Fathia, PT Siemens Indonesia

Sugianto Hondopranoto, PT Langen Perdana Diamed

Pernyataan Penyangkalan:

Buku saku ini merujuk kepada buku saku yang telah diterbitkan oleh Alliance for Integrity untuk negara Ghana. Penyesuaian dengan kondisi aktual di Indonesia dilakukan secara terbatas dimana untuk mendapatkan kelengkapan informasi yang relevan dibutuhkan riset lapangan lebih lanjut dan menyeluruh.



german
cooperation

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implemented by

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

DAFTAR ISI

MELAWAN ALASAN PERILAKU KORUP	6
NO. 1: SAYA TIDAK TAHU INI ADALAH KORUPSI!	8
NO. 2: SAYA TIDAK MELAKUKANNYA UNTUK DIRI SENDIRI; SAYA MELAKUKANNYA UNTUK ORGANISASI SAYA!	10
NO. 3: TIDAK ADA YANG DIRUGIKAN; INI SEBENARNYA SAMA-SAMA UNTUNG	12
NO. 4: ANDA TIDAK MENGETRI CARA BISNIS DILAKUKAN DI SINI	14
NO. 5: JIKA BUKAN KITA, ORANG LAIN YANG AKAN MELAKUKANNYA	16
NO. 6: KITA TIDAK BISA MEMBUAT PERBEDAAN SENDIRI	18
NO. 7: KITA PERLU MITRA LOKAL UNTUK BISA MENYELESAIKAN PEKERJAAN	20
NO. 8: KITA TIDAK MAMPU MEMBUAT PROGRAM ANTI-KORUPSI	22
NO. 9: LAGIPULA MEREKA HANYA MENGINCAR USAHA BESAR	24
NO.10: SAYA TIDAK TAHU BAGAIMANA MENGHADAPI KORUPSI!	26
PERTIMBANGAN PRAKTIS UNTUK MELAWAN ALASAN	28

Daftar Singkatan dan Akronim

FCPA	Foreign Corrupt Practices Act / Undang-undang Praktik-praktik Korupsi di Luar Negeri atau oleh Asing
IFBEC	International Forum on Business Ethical Conduct for the Aerospace and Defence Industry / Forum Internasional tentang Perilaku Etis Bisnis untuk Antariksa dan Industri Pertahanan
KPK	Komisi Pemberantasan Korupsi
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development / Organisasi Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi
PROFIT	Profesional Berintegritas
UKBA	UK Bribery Act / Undang-Undang Suap Inggris
UNCAC	United Nations Convention Against Corruption / Konvensi PBB Melawan Korupsi
UNGC	UN Global Compact / Inisiatif Global PBB
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime / Kantor PBB Urusan Narkoba dan Kejahatan
UU TIPIKOR	Undang-Undang Tindak Pidana Korupsi

MELAWAN ALASAN PERILAKU KORUP

Korupsi merupakan salah satu masalah yang paling mendesak di jaman kita. Korupsi selama ini merupakan bahan bakar kemiskinan dan ketidakstabilan politik, melemahkan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan menyebabkan persaingan usaha yang tidak sehat. Dunia usaha memiliki peran penting untuk berkontribusi dalam mengatasi masalah ini. Pemangku kepentingan seperti pemerintah, lembaga antar pemerintah dan organisasi masyarakat sipil menuntut bahwa *bisnis harus bekerja melawan korupsi dalam segala bentuknya, termasuk pemerasan dan penyuapan.*¹

Sektor bisnis jelas telah bertindak selama dekade terakhir. Bisnis telah mengambil langkah-langkah internal, eksternal dan kolektif untuk melawan korupsi. Hanya beberapa pebisnis sekarang masih percaya bahwa korupsi dapat diterima. Penegakan hukum anti-korupsi yang lebih baik telah membantu meningkatkan risiko konsekuensi hukum, komersial dan reputasi.

Meski terjadi perkembangan positif tersebut, walau bagaimanapun, tema korupsi terus menjadi berita utama, bahkan melibatkan sejumlah korporasi terbesar dan paling bergensi di dunia.

MENGAPA TERDAPAT KONTRAS ANTARA TUMBUHNYA TINDAKAN DI SATU SISI NAMUN TETAP MELANJUTKAN KESALAHAN DI SISI LAIN?

Motif nyata dan faktor pendukung korupsi sangatlah rumit, tidak seperti hitam-putih karyawan serakah, yang berusaha mencurangi prosedur dan kebijakan bisnis untuk keuntungan pribadi mereka sendiri. Bahkan, sebagian besar karyawan memahami konsekuensi negatif akibat korupsi dan menentangnya. Masalahnya adalah bahwa keadaan dalam kehidupan nyata bisa menantang keyakinan mereka. Misalnya, karyawan bekerja dalam lingkungan kompetitif dimana tidak semua orang mengikuti aturan. Karyawan menyadari bahwa mereka diharapkan untuk membayar suap untuk memenangkan kontrak. Tekanan-pun kian meningkat, secara garis besar keberhasilan bisnis mungkin tergantung pada target kinerja yang harus dipenuhi. Karyawan mungkin merasa bahwa korupsi juga menawarkan jalan pintas dalam menjalankan kegiatan bisnis sehari-hari, karena adanya hambatan birokrasi yang sangat besar bahkan untuk kegiatan terkecil, seperti mendapatkan sambungan telepon.

¹ United Nations Global Compact, asas 10.



Sehingga dengan demikian dapat mengakibatkan lahirnya persepsi bahwa korupsi merupakan salah satu kesempatan yang harus diambil secepat mungkin, atau hanya merupakan bagian dari kegiatan bisnis yang lazim dilakukan. Pada kasus-kasus yang demikian, kemungkinan karyawan akan memilih untuk terlibat dalam tindak korupsi, meskipun tahu bahwa korupsi adalah hal yang salah.² Bertindak dengan cara ini menyebabkan konflik batin, karena karyawan, sebagaimana semua manusia, ingin menganggap diri mereka sebagai orang-orang yang jujur dan beretika.

BAGAIMANA KARYAWAN MENGATASI KONFLIK BATIN?

Ternyata karyawan menggunakan "alasan". Beberapa karyawan mungkin hanya berdebat dengan diri sendiri bahwa yang mereka hadapi adalah situasi khusus, dan karena itu tidak sesuai dengan definisi umum dari korupsi. Orang lain mungkin mengakui bahwa tindakan mereka adalah "cenderung" korup, tetapi menemukan alasan untuk membenarkan tindakan mereka, seperti ungkapan terkenal, "akhirnya menghalalkan segala cara". Meski bagaimanapun, karyawan menggunakan strategi rasionalisasi, baik secara sadar atau tidak sadar.²

Rasionalisasi berarti bahwa karyawan mencari-cari alasan untuk berbuat tidak etis, seperti korupsi, yang memungkinkan mereka untuk masih bisa menganggap diri mereka sebagai pribadi yang jujur.³

APA YANG BISA DILAKUKAN?

Mengantisipasi, menentang dan melawan alasan untuk terlibat dalam perilaku tidak etis adalah cara yang efektif untuk mengurangi kemungkinan bahwa karyawan akan terlibat dalam tindak korupsi. Karena itu perusahaan harus bertindak lebih jauh dari sekedar melarang korupsi sesuai peraturan tertulis, misalnya dalam Kode Etik perusahaan, dimana perusahaan harus membujuk karyawan dengan hal yang menarik bagi karyawan misalkan dengan "hati dan pikiran" dengan memberikan dua pesan utama untuk karyawan yaitu (1). Kita **harus mengalahkan** korupsi; dan (2). Mengalahkan korupsi merupakan sesuatu yang **dapat dilakukan**.

Buku Saku ini yang diterbitkan oleh Alliance for Integrity, membahas masalah ini dalam format praktis dan mudah diterapkan. Buku ini memuat 10 alasan paling umum yang digunakan karyawan untuk membenarkan tindakan terlarang, dan memberikan penyanggahan yang jelas serta mudah dipahami. Selain itu, panduan ini memberikan tips praktis tentang bagaimana membahas alasan-alasan tersebut, sebagai bagian dari program etika anti-korupsi dan kepatuhan.⁴

Buku Saku ini ditujukan untuk semua karyawan, terutama bagi mereka yang bertanggung jawab membangun program kepatuhan yang efektif dalam perusahaan mereka.

² Ada juga karyawan yang terlibat dalam tindak korupsi tanpa menyadarinya (lihat Alasan No. 1).

³ Dikutip dari "Employees facing corruption: Aligning anti-corruption measures to the influencing factors of decision-making", Esther Pieterse dan Sven Biermann, Journal of Business Compliance, 2014.

⁴ Secara singkat disebut "Program anti Korupsi" atau "Program".

NO 1: MELAWAN ALASAN INI ADALAH KORUPSI!

Salah satu definisi yang paling umum digunakan untuk memahami korupsi adalah *"penyalahgunaan kekuasaan untuk memperoleh keuntungan pribadi"* (Transparency International). Dengan tidak adanya definisi hukum secara global,⁵ pengertian singkat ini meliputi sejumlah tindakan melanggar hukum, dan mengenali luasnya konsep korupsi itu sendiri. Tapi pengertian tersebut tidak dapat menyebutkan satu-persatu atau tepatnya membatasi istilah. Memang, terdapat sejumlah kesulitan untuk memperoleh satu definisi pasti dan diterima secara universal.

Tidak semua kegiatan yang berhubungan dengan korupsi dapat dikenali semudah penyuaian terhadap seorang pejabat publik untuk memenangkan kontrak. Gambaran penyuaian yang "klasik" berupa menukarkan koper penuh uang untuk mencapai kesepakatan sudah ketinggalan jaman.

Saat ini, jenis-jenis korupsi bisa jauh lebih tersamar, sehingga lebih sulit bagi karyawan untuk mengenalinya secara jelas. Batasan korupsi dan praktik lazim—tindakan non-pelanggaran hukum bisa sangat kabur.

Misalnya, beramah-tamah adalah kegiatan yang dianggap sudah umum dan tentunya tidak melanggar hukum dalam situasi dimana tujuannya adalah untuk menjaga hubungan bisnis yang baik atau untuk menunjukkan kemampuan usaha dan memberi sumbangan. Namun, beramah-tamah secara langsung untuk mempengaruhi sebuah keputusan, terutama keputusan yang dilakukan oleh pejabat negara dan penyelenggara negara adalah terlarang.

Perbedaan kecil ini menyulitkan pemahaman atas definisi korupsi, yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan, sengaja maupun tidak sengaja, sebagai alasan untuk melakukan pelanggaran hukum.

No eXcuses – Menghadapi fakta!

■ **Ini tanggung jawab semua orang:** Korupsi adalah melanggar hukum dan seharusnya dilarang setiap saat dan dalam bentuk apapun, baik kecil atau besar, langsung atau tidak langsung, aktif atau pasif. Karyawan harus memahami bahwa melawan korupsi adalah tanggung jawab setiap orang dalam organisasi, dan bukan hanya level manajemen atas, atau karyawan yang berdedikasi, seperti Pejabat Kependidikan.

■ **Ketidaktahuan bukanlah pembenaran:** Kerangka hukum internasional untuk melawan korupsi didasarkan pada prinsip bahwa ketidaktahuan hukum tidak relevan sehubungan dengan konsekuensi hukum bagi pelanggaran.

■ **Kenali "daerah abu-abu":** Melawan korupsi dimulai dengan pemahaman yang jelas tentang apa arti korupsi sebenarnya.

⁵ Selama negosiasi Konvensi PBB Anti Korupsi, Negara Anggota PBB dengan seksama mempertimbangkan peluang bagi perjanjian anti-korupsi global untuk memberikan definisi hukum atas korupsi. Menyimpulkan bahwa setiap upaya pemberian definisi secara menyeluruh pasti akan gagal dalam menyebutkan beberapa bentuk relevan dari perilaku korup, masyarakat internasional mencapai konsensus global pada sejumlah besar manifestasi dari korupsi, sementara itu membiarkan setiap Negara untuk melampaui standar minimum yang ditetapkan dalam Konvensi dengan bebas. Konvensi tersebut mengharuskan Negara-negara untuk melarang, secara minimal, penyuaian terhadap pejabat publik; penggelapan, penggunaan kekuasaan, penyalahgunaan fungsi, dan memperkayakan diri yang terlarang oleh pejabat publik; penyuaian dan penggelapan di sektor swasta, serta pencucian uang dan upaya menghalangi keadilan.



Tapi ini lebih mudah diucapkan daripada dilakukan.

Tidak semua tindak korupsi dapat dengan mudah dikenali. Menghadapi Syarat Acuan yang semata-mata cenderung menguntungkan satu pemasok, atau seorang pejabat bea cukai yang menuntut biaya "khusus", biaya yang tidak tercatat untuk melepaskan barang yang tidak tahan lama, maka dapat segera memberi tanda peringatan. Tapi karyawan sering menghadapi situasi yang lebih rumit.⁶

> **Praktek bisnis terlarang**, tetapi dianggap sebagai normal atau bahkan diperlukan, seperti "uang pelicin" untuk mengurus perizinan atau izin kerja, misalnya.

> **Praktek bisnis yang legal**, namun membawa risiko disalahgunakan untuk menyamarkan korupsi, seperti penyalahgunaan sumbangan untuk tujuan amal, hadiah atau keramah-tamahan sebagai suap untuk pejabat publik.

> **Praktek bisnis yang didasarkan pada keputusan-keputusan sepihak**, misalnya dimana ada konflik kepentingan.

Sebuah bisnis harus mengenali "daerah abu-abu" ini. Hanya dengan melarang pembayaran uang pelicin, misalnya, tidaklah cukup. Karyawan mungkin tidak termotivasi atau tergerak untuk mempertimbangkan aturan "di atas kertas", terutama jika aturan-aturan tersebut dianggap jauh dari kenyataan hidup mereka sehari-hari. Sebagai pedoman umum terdapat tiga pertanyaan berikut yang perlu digunakan ketika membahas tentang daerah abu-abu:

KAPANKAH suatu situasi tertentu dianggap sebagai korupsi?

MENGAPA karyawan harus bertindak terhadap situasi tersebut?

APA yang bisa mereka lakukan untuk mencegahnya?

Gagal dalam menyampaikan salah satu dari ketiga pertanyaan ini akan memberi pesan yang kurang jelas dan persuasif kepada para karyawan. Perusahaan harus mengembangkan kebijakan yang mengatur secara jelas perihal apa yang merupakan tindakan dan perilaku korup dan harus dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan-karyawan mereka.

■ **Baru Niat Korupsi saja bisa dihukum:** Penting untuk dicatat bahwa hanya niat saja untuk melakukan korupsi adalah sama salahnya dengan benar-benar melaksanakan niat itu. Konvensi PBB Melawan Korupsi, yang menjadi referensi untuk banyak hukum pidana nasional, jelas menyatakan bahwa menawarkan atau menuntut keuntungan yang tidak semestinya terhitung sebagai korupsi, sebanyak jumlah keuntungan sebenarnya yang berpindah tangan.

> **Korupsi ditemui dalam berbagai kegiatan usaha.** Akibatnya, kadang-kadang sulit untuk menetapkan aturan keras yang mengidentifikasi batas antara taat hukum dan perilaku korup. Bisnis harus mengakui tantangan ini dan memberikan bimbingan serta dukungan yang menerapkan peraturan "di atas kertas" kedalam kenyataan praktis untuk karyawan. Pada saat yang sama, setiap karyawan harus tahu bahwa bersembunyi dibalik kompleksitas ini, atau bahkan menggunakannya sebagai alasan, akan menjadikan mereka sama bersalahnya.

⁶ Dikutip dari "An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide", Kantor PBB urusan Narkoba dan Kejahatan, 2013.

NO 2: SAYA TIDAK MELAKUKANNYA UNTUK DIRI SENDIRI; SAYA MELAKUKANNYA UNTUK ORGANISASI SAYA!

Alasan ini sering digunakan oleh karyawan yang menjanjikan, menawarkan atau benar-benar memberikan manfaat yang tidak semestinya kepada pelanggan.⁷ Para karyawan mungkin mendapati diri mereka dalam situasi dimana mereka harus bersaing dengan pesaing yang dirasa korup, atau dimana mereka menghadapi permohonan yang bersifat korup dari mitra bisnis. Dalam situasi seperti itu, karyawan mungkin merasa bahwa satu-satunya cara untuk mencapai tujuan bisnis mereka, misalnya untuk memenangkan kontrak, adalah melalui korupsi.

Karyawan tersebut akan memerlukan alasan untuk membenarkan perilaku yang tidak etis seperti itu, sehingga mereka masih bisa menganggap diri mereka sebagai orang baik, dan menjaga harga diri. Pembeneran yang demikian adalah ketidakmampuan untuk mengakui keegoisan pribadi, seperti rasa takut kehilangan peluang bisnis yang secara langsung berdampak pada pendapatan mereka sendiri. Sebuah alasan yang lebih tidak berkesan egois sering dicari. Dalam hal ini, karyawan meyakinkan diri bahwa mereka benar-benar bertindak untuk kepentingan bisnis atau organisasi mereka, untuk membantu mencapai tujuannya, dan menghindari konsekuensi negatif seperti merumahkan rekan sekerja.

No eXcuses – Menghadapi fakta!

■ **Korupsi adalah melanggar hukum, terlepas dari niat yang mendasari:** Kitab Undang-Undang utama anti-korupsi, seperti Konvensi PBB Melawan Korupsi, atau Konvensi Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) tentang Memberantas Penyuapan Pejabat Asing dalam Transaksi Bisnis Internasional, tidak memberikan ruang untuk pertimbangan motif. Hukum nasional terkemuka, seperti Undang-Undang Praktek Korupsi luar negeri milik Amerika Serikat, Undang-Undang tindak penyuapan 2010 milik Kerajaan Inggris, Undang-Undang Perusahaan Bersih milik Brasil, Undang-Undang Hukum Pidana Ghana 1960 (Pasal 29) atau berbagai Undang-Undang di Indonesia seperti Undang-Undang Tipikor 31/1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, Undang-Undang No. 7 Tahun 2006 tentang Pengesahan Konvensi PBB Melawan Korupsi, UU No. 28/1999 mengenai Tata Pemerintahan yang baik, Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme juga tidak memiliki ketentuan tersebut.

■ **Perusahaan harus memiliki sikap anti-toleransi (*zero-tolerance*)** terhadap suap dan korupsi dengan tujuan mempengaruhi hasil bisnis secara tidak pantas karena tindakan tersebut dapat berakibat sanksi pidana bagi perusahaan. Berurusan dengan pejabat publik berisiko cukup tinggi, bahkan kesan adanya tindakan ilegal bisa menimbulkan kerusakan signifikan pada reputasi perusahaan.

⁷ Mitra bisnis tersebut meliputi pegawai negeri, pejabat asing, pejabat organisasi internasional atau perwakilan dari badan sektor swasta.



■ **Motif yang mendasari selalu terkait keuntungan pekerja:** Persepsi motif, apakah murah hati, heroik ataupun mulia, untuk membantu bisnis, ternyata menjadi kurang altruistik⁸ setelah pemeriksaan lebih dekat. Bahkan jika karyawan tidak menerima keuntungan finansial secara langsung, seperti bonus atau gaji yang lebih tinggi, dari melakukan tindakan ilegal untuk memenangkan kontrak, mungkin ada motif untuk meraih keuntungan secara tidak langsung. Ini dapat mencakup status yang dinaikkan karena menyelesaikan pekerjaan atau mendapat promosi, atau keamanan kerja yang lebih besar.

■ **Seluruh bisnis berada dalam risiko:** Mencoba mendapatkan keuntungan yang tidak semestinya dari seorang pegawai negeri atau mitra bisnis, bahkan jika dianggap didasari niat yang terbaik atau paling mulia, membawa risiko yang sangat besar. Karyawan yang demikian menempatkan diri mereka pada risiko terkena hukuman, secara individual. Selain itu hukum pidana, komersial dan reputasi⁹ sering diberlakukan bagi seluruh bisnis dan manajemennya. Akibatnya, niat baik yang tulus dapat menjadi bencana. Misalnya, seluruh bisnis mungkin akan terhalang dari pasar yang menguntungkan, akhirnya bahkan mengarah kepada pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan, karena bisnis terpaksa harus memotong biaya.

➤ "Melakukannya untuk bisnis" dapat diartikan oleh beberapa karyawan sebagai motif mulia untuk melakukan tindakan koruptif. Namun, perilaku altruistik tersebut seringkali hanya sebagai kedok, agar mereka tidak terlalu merasa bersalah. Dan bahkan ketika korupsi digunakan dengan niat terbaik, itu masih merupakan tindakan melanggar hukum dan dapat dituntut, tanpa terkecuali. Korupsi dapat memiliki efek negatif yang sangat buruk pada karyawan secara individual dan bagi seluruh bisnis.

8 Altruistik artinya: sifat orang yang banyak mengutamakan kepentingan orang lain (tidak mementingkan diri sendiri).

9 Sebuah gambaran yang luas tentang hukum pidana, komersial dan reputasi dapat diperoleh dari "Motivating business to counter corruption A Practitioner Handbook on Anti-Corruption Incentives and Sanctions", HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform, 2013.

NO 3: TIDAK ADA YANG DIRUGIKAN; INI SALING MENGUNTUNGKAN

Argumen bahwa korupsi bisa menjadi "kejahatan tanpa menimbulkan korban" menjadi sebuah alasan yang sangat menarik. Gagasan bahwa korupsi dapat bermanfaat bagi semua pihak, dalam hal ini, paling banyak disuarakan oleh karyawan yang melakukan tindakan penyuapan secara aktif demi meraih keuntungan yang tidak semestinya dari pegawai negeri ataupun mitra bisnis. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin menghadapi proses birokrasi yang sangat rumit dan berbelu, seperti ketika mengajukan permohonan ijin kerja. Dalam situasi seperti itu, karyawan dapat memilih untuk membayar pegawai negeri untuk mempercepat proses, sering disebut sebagai "uang pelicin".

Yang disebut sebagai uang pelicin atau pembayaran fasilitasi tersebut seringkali secara nilai berjumlah kecil, dan karena itu dianggap tidak berdampak pada jumlah keseluruhan pendapatan bisnis. Selain itu, sejauh alasan yang diberikan, pembayaran tersebut justru dinilai bisa bermanfaat bagi pihak pegawai negeri yang dinilai bergaji rendah. Oleh karena itu, maka pembayaran yang diberikan dapat dianggap sebagai tip, sumbangan, atau pembayaran altruistik.

Namun, sikap seperti itu dapat meningkat kepada jumlah pembayaran yang lebih besar atau pengaturan untuk memenangkan atau meraih transaksi bisnis. Dalam hal ini, karyawan bisa membuat kesepakatan dengan pelanggan, menjanjikan semacam keuntungan yang tidak semestinya di bawah persyaratan kontrak, untuk memenangkan kesepakatan tersebut. Keuntungan- baik dalam segi keuangan ataupun yang lain- sering tidak dibayarkan secara langsung dari keuntungan bisnis, tapi diantisipasi dan diperhitungkan kedalam transaksi bisnis. Karyawan memenangkan kontrak tanpa membayar biaya tambahan, sementara pelanggan memperoleh

keuntungan yang tidak semestinya. Kedua belah pihak merasa bahwa "tidak ada yang dirugikan", dan bahwa pengaturan mereka itu bermanfaat bagi kedua belah pihak.

No eXcuses - Menghadapi fakta!

■ Pembayaran Fasilitasi pada dasarnya adalah "Uang Pelicin"

Mari kita mulai dengan persepsi bahwa tidak ada yang dirugikan ketika karyawan memberikan pembayaran tidak resmi dan tidak semestinya dalam jumlah kecil untuk mempercepat proses birokrasi. Keyakinan yang populer dalam masyarakat adalah bahwa pembayaran "melumasi roda" ini, justru membantu lembaga publik yang kekurangan sumber daya. Akan tetapi bukti menunjuk ke arah yang berlawanan.¹⁰

> **Semua itu melanggar hukum:** Tidak peduli seberapa kecil nilai pembayaran, pembayaran fasilitasi adalah suap, dan karena itu dilarang oleh hukum yang berlaku di suatu negara. Hukum harus ditegakkan.

> **Semua itu tidak patut:** Memang benar bahwa di beberapa negara hal tersebut mungkin masih dianggap praktik normal, atau bahkan perlu untuk melakukan bisnis. Adalah benar bahwa pejabat publik di banyak bagian dunia tidak dibayar dengan cukup. Namun, mereka tidak secara hukum berhak untuk meminta tambahan, yaitu uang yang tidak tercatat. Pembayaran-pembayaran ini menyediakan sumber tambahan pendapatan, merampas pendapatan pajak negara - penghasilan yang sangat dibutuhkan.

¹⁰ Sebagai contoh "Does corruption grease or sand the wheels of growth?", Pierre-Guillaume Meon dan Khalid Sekkat, *Public choice* 122,1-2, halaman 69-97, 2005; atau Daniel Kaufmann dan Shang-Jin Wei, "Does 'grease money' speed up the wheels of commerce?", National bureau of economic research - No. w7093 1999.

> **Mereka tidak mempercepat proses birokrasi:** Melalui pembayaran-pembayaran yang demikian, pejabat termotivasi untuk memperkenalkan adanya tambahan, langkah-langkah yang tidak perlu atau penundaan dalam proses publik, untuk meminta lebih banyak uang. Secara bertahap, semakin banyak "pelicin" yang dibutuhkan untuk memperoleh izin dan lisensi.

> **Jumlahnya tidak sedikit:** Meski pembayaran tersebut dianggap sepele setiap kali dibayarkan, dan bahkan menguntungkan mengingat layanan yang diberikan, seperti mengurangi waktu tunggu, pembayaran tersebut dapat menjadi beban berat bagi bisnis seiring berjalannya waktu. Misalnya, di Indonesia dari hasil riset yang dilakukan sejumlah lembaga penelitian, uang pelicin di Indonesia besarnya sekitar 30 persen dari biaya produksi. Untuk setiap produk yang nilainya Rp. 1 juta, misalnya, sebesar Rp. 300.000,- dari harga produk tersebut merupakan modal yang dikeluarkan produsen untuk membayar uang pelicin terkait perizinan usaha. Uang pelicin ini akhirnya menjadi beban bagi masyarakat.¹¹

> **Mereka semakin merburuk dari waktu ke waktu.** Ketika ditoleransi, pembayaran fasilitas menuai budaya toleransi untuk korupsi dalam sebuah organisasi, dan akhirnya dapat menyebabkan persepsi bahwa suap diterima, terlepas dari ukurannya.

> **Suap berbahaya bagi lingkungan bisnis, dan bagi perekonomian secara keseluruhan:** Akhirnya, pada skala nasional, pembayaran tersebut mengikis standar di lingkungan instansi publik dan dalam bisnis, menciptakan peluang untuk suap sektor publik dan pencurian dari negara yang jauh lebih besar.

■ **Juga tidak ada korupsi skala besar yang 'sama-sama untung':** Dalam kasus pembayaran yang lebih besar, tidak diketahuinya korban secara langsung, bisa lagi menyesatkan karyawan dan pelanggan mereka untuk percaya bahwa ini bermanfaat bagi semua pihak. Tapi ada korban: masyarakat umum. Jika pemasok yang dipilih "salah", pembayar pajak mendapatkan nilai kurang dalam pembelanjaan publik. Bahkan jika pemasok yang dipilih "benar", biaya yang dibayar bisa melebihi harga pasar. Negara akhirnya mendapatkan kesepakatan yang buruk, atau menghabiskan terlalu banyak biaya pada produk dan layanan. Dan lebih jauh lagi, adanya efek pukulan negatif bagi masyarakat, termasuk ketidakstabilan politik, pelebaran ketimpangan, dan ketidakpercayaan pada lembaga-lembaga publik. Perekonomian juga dapat menderita jika persaingan tidak sehat mengakibatkan menurunnya investasi swasta dan pada akhirnya menyebabkan penurunan dalam pertumbuhan ekonomi.¹²

> **Korupsi bukanlah kejahatan tanpa korban.** Baik skala besar maupun korupsi kecil keduanya memiliki efek korosif pada kehidupan sehari-hari, dan pada kegiatan bisnis yang akhirnya merujuk pada pendapatan. Untuk mengatasi korupsi secara efektif, bisnis harus bertindak lebih jauh dari sekedar melarang korupsi sesuai dengan buku aturan mereka, misalnya dalam Kode Etik mereka. Karyawan harus diajak. Dan ini dimulai dengan sesuatu yang menarik bagi "hati dan pikiran", melalui dua pesan utama: melawan korupsi harus dilakukan, dan dapat dilakukan.¹³

¹² Sebagai contoh "Corruption and foreign direct investment", Mohsin Habib dan Leon Zurawicki, *Journal of international business studies*, halaman 291-307, 2002; atau "How corruption influences foreign direct investment: A panel data study", Peter Egger and Hannes Winner, *Economic Development and Cultural Change* 54.2, halaman 459-486, 2006.

¹³ Ada solusi pendekatan nyata tentang bagaimana bisnis bisa melawan korupsi. Misalnya "Countering Small Bribes", Transparency International UK, 2014; atau "Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions" United Nations Global Compact/World Economic Forum (PACI), International Chamber of Commerce/Transparency International, 2011.

NO 4: ANDA TIDAK MENGETI BAGAIMANA BISNIS DILAKUKAN DI SINI...

Alasan ini sering digunakan oleh karyawan yang bekerja di lingkungan bisnis dimana korupsi dianggap telah tertanam atau menjadi endemik dalam kehidupan sehari-hari. Karyawan akan bersikukuh bahwa "aturan permainan" berbeda, dan bisnis tidak punya pilihan selain untuk menerimanya. Seorang karyawan mungkin menerapkan alasan ini di berbagai situasi dan keadaan, termasuk harapan klien untuk mendapatkan hadiah; keramah-tamahan; peraturan mendorong penggunaan mitra lokal; pengaturan offset; dan penanganan masalah keamanan.

Karyawan yang menggunakan alasan ini sering mengacu pada label, "budaya korupsi", untuk menyampaikan bahwa tidak mungkin untuk beroperasi dengan cara lain, di sektor atau wilayah yurisdiksi tertentu. Implikasinya adalah bahwa praktek korupsi lokal begitu dalam tertanam dalam cara orang berpikir dan bertindak bahwa tidak mungkin bagi seorang individu untuk mengubah apa pun. Misalnya, karyawan yang bekerja di luar negeri mungkin merasa bahwa nilai-nilai moral dan kode etik di kantor pusat perusahaan "terlalu jauh" dan tidak berlaku atau realistis bagi mereka.

Karyawan di perusahaan dengan budaya anti-korupsi yang kuat dapat mencoba melawan kecenderungan ini, dan menentang korupsi, ketika berhadapan dengan mitra bisnis lokal di daerah berisiko tinggi. Mereka juga dapat dihadapkan dengan alasan yang sama. Ketika mereka melawan alasan tersebut, mereka bahkan mungkin dituduh mencoba untuk memaksakan "standar Barat".

No eXcuses - Menghadapi fakta!

■ **Korupsi adalah melanggar hukum, terlepas dari wilayahnya:** Bisnis yang mencari kesempatan untuk beroperasi di negara-negara berisiko tinggi sering bimbang antara dua perbedaan ekstrim. Beroperasi dalam lingkungan yang demikian sering menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi. Tapi keuntungan tersebut mungkin didapat dengan konsekuensi dalam bentuk risiko yang lebih tinggi, termasuk korupsi. Bisnis tersebut harus menerima bahwa korupsi bukanlah suatu pilihan, dan harus bersedia menghindarinya. Kerangka hukum internasional tidak membedakan antara korupsi di negara-negara berisiko rendah dan berisiko tinggi. Korupsi adalah melanggar hukum, dan karyawan yang bersalah bersama perusahaan dan manajemen mereka akan dihukum.

■ **Perang melawan korupsi bersifat universal:** UNCAC mewujudkan prinsip bahwa korupsi tidak harus ditoleransi. Lebih dari 170 negara telah mengesahkan UNCAC. Maka dari itu Prinsip bahwa korupsi adalah salah berlaku untuk bisnis dan karyawan mereka yang beroperasi di sebagian besar negara di seluruh dunia.

■ **Struktur yang harus disalahkan, bukan masyarakat:** Menggunakan label "budaya korupsi" mungkin mencoba untuk menyiratkan bahwa suatu negara tertentu entah bagaimana cenderung lebih korup. Ini bisa menjadi alasan kuat, karena hal itu menambah kesan ketidakberdayaan individu. Bagaimana orang bisa mengubah karakter nasional suatu negara secara keseluruhan? Namun, pada kenyataannya, nilai-nilai kemanusiaan dimana-mana adalah sama.



Integritas menjadi dasar bagi pendidikan, terlepas berasal dari negara mana. Tanpa menghiraukan negara atau budaya, menggunakan dana umum untuk meraih keuntungan pribadi tidak dapat diterima. Menjamurnya korupsi bukan sebagai akibat dari perbedaan dalam nilai-nilai nasional, tapi kurangnya akuntabilitas dan transparansi, sebagai akibat dari pemerintahan yang lemah atau pemusatan kekuasaan berlebih di antara pejabat tertentu.

■ **Setiap orang dapat membuat perbedaan:**

Ada banyak contoh inspirasi di mana perusahaan mematuhi standar kejujuran tertinggi dan masih berhasil melakukan usaha di wilayah bisnis berisiko tinggi. Sukses dimulai dengan mendirikan program tinggi anti-korupsi dalam operasi bisnis sendiri, diikuti oleh keterlibatan tulus oleh mitra bisnis lokal. Tapi ini tidaklah cukup. Terlepas dari ukurannya, kekuasaan atau pengaruh, bisnis juga harus secara kolektif terlibat dengan rekan-rekan dan para pemangku kepentingan lainnya untuk mengatasi masalah kegagalan pemerintahan yang sistematis. Aksi bersama dapat berfungsi sebagai pendekatan jangka panjang (lihat juga alasan No 6: "Kami sendiri tidak akan bisa membuat perbedaan ...").

■ **Bisnis memiliki tanggung jawab untuk bertindak:**

Memperbaiki kegagalan sistemik pemerintahan membutuhkan baik inisiatif swasta maupun tindakan pemerintah yang kuat. Bahkan dalam ketiadaan tindakan pemerintah, bagaimanapun, bisnis tidak bisa hanya "duduk dan menunggu". Kepatuhan terhadap prinsip-prinsip tanggung jawab perusahaan membantu mengatur fungsi tertib pasar, sangat penting untuk pertumbuhan dan pembangunan ekonomi, dan oleh karena itu penting untuk peluang bisnis. Prinsip-prinsip OECD terkait Tata Kelola Korporasi serta Pedoman terkait Perusahaan Multinasional adalah contoh referensi yang baik.

➤ **Korupsi bukan soal kebudayaan nasional. Melawan Korupsi juga bukan "standar Barat".** Bisnis yang berusaha untuk melakukan bisnis di lingkungan berisiko tinggi, mungkin mengantisipasi tingkat pengembalian investasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan pasar lain, harus juga tulus mengatasi risiko korupsi. Hanya berdiam diri, dan menunggu sampai semuanya menjadi lebih baik, itu tidak dapat diterima. Setiap bisnis memiliki tanggung jawab untuk membentuk lingkungan usahanya. Terbukti dengan bertindak, termasuk berbagai inisiatif untuk tindakan kolaborasi, menunjukkan bahwa bertindak dengan penuh tanggung jawab dapat berbuah hasil yang memuaskan.

NO 5: JIKA BUKAN KITA, ORANG LAIN YANG AKAN MELAKUKANNYA...

Ini adalah alasan umum untuk tindak korupsi diantara staf penjualan dan manajer mereka. Akar penyebab bisa jadi tekanan lingkungan yang menuntut mereka untuk mendapatkan transaksi bisnis dalam lingkungan persaingan yang sengit, dan mungkin dianggap tidak adil.

Peluang bisnis yang dinilai bagus dapat menjadi urusan yang berlarut-larut, dimana terdapat kemungkinan dikenakan pembatalan, penundaan dan negosiasi ulang, dan lebih banyak yang dipertaruhkan. Proses penawaran untuk kontrak internasional yang besar dapat berlangsung bertahun-tahun dan oleh karenanya kegagalan akan memakan lebih banyak biaya, karena kesempatan berikutnya bisa sangat jauh. Lingkungan yang demikian kompetitif menciptakan tekanan besar untuk meraih keberhasilan dan didukung oleh mentalitas "menang besar, kalah besar" di lapangan. Menghubungkan gaji dan skema bonus untuk menuntut target kinerja dapat memicu persepsi bahwa kebijakan bisnis anti-korupsi tidak berlaku, atau hanya bersifat sekunder, dan "tidak sesuai dengan realita".

Meskipun saat ini sebagian besar manajer tidak menyetujui praktik korupsi, bisa jadi terdapat persepsi bahwa mengikuti kebijakan bisnis akan membahayakan peluang jangka pendek, dan korupsi hanyalah sebagai bagian penting dalam melakukan bisnis.

Pelaku dapat membenarkan pemberian suap untuk memenangkan kesepakatan bisnis dengan referensi sebagai sebuah "budaya" atau "sejarah" lingkungan yang korup. Mereka mungkin berpendapat bahwa saingan mereka terus mengabaikan nilai-nilai etika, sehingga mereka harus melakukan hal yang sama, atau usaha mereka akan bangkrut.

Rasionalisasi ini tidak teoritis: mereka mencerminkan apa yang sebenarnya dilaporkan manajer penjualan ketika melakukan bisnis. Korupsi masih bersifat endemik dalam dunia bisnis saat ini. Dan globalisasi mendorong kompetisi yang kian berat. *"Seorang penjual yang mencoba untuk mendapat penghidupan di daerah berisiko tinggi dan mencari alasan untuk membayar suap tidak perlu mencarinya terlalu jauh".¹⁴*

Alasan ini menjadi lebih kuat bila dikombinasikan dengan alasan altruistik No 2: "Saya tidak melakukannya untuk diri sendiri; melainkan untuk organisasi saya". Jika digabungkan dengan rasa ketidakadaan alternatif lain, adalah kombinasi berbahaya yang mana membuat karyawan membenarkan perilaku melanggar hukum.

No eXcuses – Menghadapi fakta!

■ Semua orang ditempatkan dalam risiko:

Karyawan harus terus diingatkan bahwa memenangkan kontrak melalui cara korup dimanapun adalah melanggar hukum. Manfaat jangka pendek memenangkan transaksi bisnis secara ilegal adalah ilusi. Perilaku korup membebani bisnis, manajemen dan karyawan dengan besarnya risiko hukum, komersial dan reputasi. Harapan bahwa konsekuensi negatif mungkin tidak pernah terwujud, karena risiko ketahuan dinilai rendah, justru semakin salah (lihat Alasan No. 9).

¹⁴ Richard Bistrong, "When corruption becomes normal", FCPA Blog, 30 Juni 2015.



■ **Ada solusi terkait pembayaran yang koruptif pada "sisi penawaran":**

Staf penjualan seringkali menyuarakan persepsi bahwa mereka harus bersaing dalam "kondisi persaingan yang tidak adil". Pesaing mereka mungkin menawarkan hadiah yang mahal atau keuntungan lain untuk klien untuk mengamankan kesepakatan. Masalah harus bersaing dengan pebisnis-pebisnis yang curang mungkin menjadi kenyataan. Kabar baiknya adalah bahwa semakin banyak staf utama yang tidak menyetujui praktik korupsi. Kabar buruk adalah bahwa mereka sering tidak yakin apakah ada yang bisa dilakukan tentang hal itu. Karyawan tersebut harus dibujuk, tidak hanya dengan menunjukkan konsekuensi negatif dari korupsi yang sangat berat, tetapi juga dengan menunjukkan solusi praktis dan telah terbukti. Inisiatif tindakan bersama dapat menjadi sebuah inspirasi, dimana telah terdapat banyak kisah sukses yang meyakinkan.¹⁵ Inisiatif seperti itu menunjukkan bagaimana kerjasama antara perusahaan dan pemerintah secara signifikan dapat mengurangi risiko korupsi.

■ **Terdapat solusi juga untuk mengatasi "sisi permintaan":**

Bisnis mungkin tidak hanya bersaing dengan kompetitor yang korup. Ajakan suap dan pemerasan juga merupakan keprihatinan serius di banyak bagian di dunia. Dalam situasi seperti itu, bisnis mungkin merasa bahwa mereka harus "menyerah pada permintaan serupa", atau menghadapi konsekuensi serius jangka pendek, misalnya kehilangan kesepakatan. Sekali lagi, bisnis memiliki peluang positif untuk mengatasi ajakan suap dan pemerasan.

Misalnya, di Indonesia Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) telah menyediakan layanan pengaduan yang dikenal dengan KPK Whistleblower System yang memenuhi ketentuan Pasal 11 UU RI No. 30 Tahun 2002 terkait Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Dalam praktiknya, sistem ini memungkinkan bagi siapapun untuk melaporkan indikasi tindak pidana korupsi yang a. melibatkan aparat penegak hukum, penyelenggara negara dan orang lain yang ada kaitannya dengan tindak pidana korupsi yang dilakukan oleh aparat penegak hukum atau penyelenggara negara; b. mendapat perhatian yang meresahkan masyarakat; dan atau c. menyangkut kerugian negara paling sedikit satu milyar rupiah. KPK akan menjamin kerahasiaan identitas pelapor.¹⁶

➤ **Bisnis harus tulus mengakui terdapat kesulitan bagi karyawan di garis depan, dimana mereka berusaha untuk mematuhi nilai-nilai kejujuran bisnis sementara pada saat yang sama berusaha untuk mengamankan bisnis, sering dalam lingkungan di mana korupsi dianggap sebagai norma. Namun, mencampakkan nilai-nilai kejujuran karena "orang lain melakukannya" tidak akan menyelamatkan karyawan yang korup dan bisnisnya dari hukuman. Karyawan harus diyakinkan tidak hanya bahwa mereka harus menahan diri dari tindakan seperti itu, tapi bahwa ada pendekatan bagi bisnis untuk membuat perbedaan. Banyak karyawan di garis depan yang masih tidak menyadari peluang tersebut. Inilah saat untuk mengubahnya!**

¹⁵ Untuk informasi lebih lanjut lihat International Centre for Collective Action (ICCA) Initiatives di <http://www.collective-action.com>

¹⁶ Untuk informasi lebih lanjut, sitakan lihat <https://kws.kpk.go.id/>

NO 6: KITA TIDAK BISA MEMBUAT PERBEDAAN SENDIRI ...

Alasan populer ini bukan hanya diperuntukkan bagi korupsi. Memang, ini diterapkan untuk banyak perilaku lalai. Argumennya adalah bahwa tindakan unilateral, individual adalah sia-sia, karena tidak bisa memecahkan masalah besar atau yang bersifat sistemik.

Misalnya, orang mungkin enggan mematikan lampu ketika meninggalkan ruangan, atau menghentikan mesin ketika mobil mereka diparkir sebentar, meskipun ini akan menghemat energi, uang dan emisi karbon. Terkait perlawanan terhadap korupsi, perusahaan kecil dan menengah khususnya, mungkin merasa bahwa mereka terlalu kecil untuk dapat membuat perbedaan.

Menggambarkan usaha sendiri sebagai sesuatu yang sepele, "bagai setetes air di tengah samudera" dalam perekonomian yang lebih luas, membuatnya lebih mudah untuk tidak melakukan perlawanan terhadap korupsi. Mengapa harus bertindak sendiri, dengan konsekuensi menerima risiko negatif seperti kehilangan bisnis kepada pesaing yang korup? Demikian pula, mengapa bisnis harus investasi sumber daya yang berharga dan langka dalam sebuah program anti-korupsi, jika tidak ada orang lain yang melakukan hal yang sama?

Alasan ini menjadi lebih kuat bila dikombinasikan dengan alasan nomer 5: "Jika bukan kita, orang lain yang akan melakukannya...". Bisnis mungkin merasa tak berdaya atau kewalahan dengan langkah-langkah yang diperlukan untuk menghentikan korupsi. Oleh karena itu mereka mungkin menyerah kepada lingkungan lokal dan aturan permainannya, meskipun mereka tahu bahwa ini adalah salah.

No eXcuses - Menghadapi fakta!

■ Tindakan individu menginspirasi orang

lain: Ketika menghadapi situasi yang menantang atau kritis, karyawan umumnya meniru perilaku dan tindakan atasan mereka, sebagai cara paling memungkinkan untuk mengamankan penghargaan dan persetujuan mereka. Demikian pula, usaha kecil dapat beralih kepada rekanan atau pelanggan yang lebih besar untuk bersaing dalam hal mutu. Maka demikian masing-masing bisnis dapat memilih untuk membuat perbedaan, dengan mendirikan program anti-korupsi untuk usaha mereka sendiri, dan terlibat dengan mitra bisnis mereka atas dasar ini, termasuk di dalamnya perantara dan pemasok.

■ Tindakan kolaborasi lebih kuat dari tindak individu:

Bisnis berinteraksi dengan sekutu atau mitra setiap hari ketika menghadapi situasi yang menantang atau kompleks seperti penawaran untuk kontrak besar atau melaksanakan tuntutan proyek. Beberapa bisnis dapat melakukan semuanya sendiri. Hal yang sama berlaku dalam melawan korupsi. Korupsi adalah situasi yang rumit, dan oleh karenanya mencari sekutu telah terbukti sebagai suatu solusi. Dengan melibatkan berbagai pihak dapat membawa tiap individu yang rentan ke dalam satu persekutuan dengan organisasi yang berpikiran sama, dan menyamakan tingkat antar pesaing. Hal ini meningkatkan dampak dan kredibilitas dari aksi individu.¹⁷

Inisiatif tindakan bersama bisa berwujud beragam, mulai dari perjanjian jangka pendek untuk inisiatif jangka panjang dengan penegakan eksternal.

¹⁷ Dikutip dari "Fighting Corruption through Collective Action—A guide for business", World Bank Institute, Version 1.0, 2008.

Misalnya di Indonesia, pada tahun 2016 KPK meluncurkan Gerakan Kolaborasi Multi-Pemangku Kepentingan bernama PROFIT "profesional berintegritas" dimana Pelaku Usaha, Pemerintah, Politisi dan Aparat Penegak Hukum secara bersama-sama berkomitmen untuk mendorong dunia usaha terbebas dari praktik koruptif serta mendorong penegak hukum untuk mengatasi pungli, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik serta untuk meningkatkan efektivitas pengadilan masyarakat.

■ **Komitmen untuk tender yang adil:**

Salah satu contoh praktis tindakan bersama disebut "Pakta Integritas". Pakta Integritas adalah alat yang dikembangkan oleh Transparency International, yang mendefinisikan perjanjian hukum antara pemberi kontrak, seperti lembaga publik, dan penawar swasta. Pihak ketiga eksternal, seperti organisasi masyarakat sipil, memainkan peran pemantauan independen. Manfaat langsung untuk masing-masing pihak individu meliputi:

- Pemberi kontrak setuju untuk tidak meminta atau memeras keuntungan dari penawar.
- Peserta lelang setuju untuk menjauhkan diri dari korupsi, didasari atas pengetahuan yang aman bahwa pesaing mereka telah menyepakati hal yang sama.

Sampai saat ini, ratusan Pakta Integritas telah diterapkan di lebih dari 15 negara,¹⁸ secara signifikan mengurangi risiko bagi usaha kecil dan menengah, khususnya menyangkut kehilangan bisnis karena

pesaing yang korup, atau diperas oleh oknum pemerintah. Di Meksiko, misalnya, Pakta Integritas telah diterapkan untuk lebih dari 100 kontrak senilai US \$ 30 miliar.

■ **Komitmen Kesetaraan:** Contoh lain dari tindakan kolaborasi adalah melalui apa yang disebut "inisiatif penetapan standar". Pelaku usaha, seringkali dari industri yang sama, berkomitmen melakukan penyetaraan standar dan prosedur. Sifat umum dari komitmen tersebut di mata masyarakat dan media, mendorong bisnis untuk menghormati kewajibannya. Salah satu contoh kepatuhan kolektif untuk standar etika adalah Forum Internasional tentang Perilaku Etis Bisnis untuk Antariksa dan Industri Pertahanan (IFBEC). Anggota IFBEC telah mengembangkan seperangkat prinsip global untuk etika bisnis, termasuk untuk tidak mentolerir korupsi.

➤ Mengajak perusahaan individu ke dalam sebuah aliansi dengan organisasi-organisasi yang memiliki kepentingan yang sama dapat membantu untuk "menyetarakan level playing field". Seiring waktu, persekutuan yang demikian menciptakan lingkungan bisnis dengan risiko korupsi yang berkurang, dimana semua pelaku usaha dapat berpartisipasi, tidak bergantung pada ukuran atau kekuatan pasar mereka. Solusi kolektif yang telah terbukti ditujukan untuk mengatasi korupsi dalam berbagai situasi, mulai dari tantangan jangka pendek, seperti penawaran yang memihak, hingga menuju kepada perubahan transformasional jangka panjang. Kesemua itu menunjukkan bahwa alasan tidak mampu membuat perbedaan tidak lagi berlaku.

¹⁸ Untuk informasi lebih lanjut, merujuk pada Transparency International di www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity_pacts

NO 7: KITA BUTUH MITRA LOKAL UNTUK DAPAT MENYELESAIKAN PEKERJAAN

Ini adalah alasan umum di antara karyawan yang bekerja di garis depan seperti di bagian penjualan atau bagian logistik dalam melakukan bisnis di lingkungan yang menantang atau asing. Sebagai contoh, seorang karyawan yang ditugaskan untuk mendirikan kantor di negara baru. Mereka mungkin menghadapi peraturan-peraturan yang rumit dan membingungkan, atau budaya asing dimana untuk membuat suatu terobosan sangat bergantung pada hubungan pribadi dengan para pengambil keputusan.

Dalam kasus tersebut, bisnis dapat memilih untuk melibatkan mitra lokal untuk pelaksanaan kegiatan usaha sehari-hari, seperti memperoleh lisensi, ijin-ijin dan otorisasi lainnya. Mitra lokal tersebut bisa jadi seorang konsultan pengembangan bisnis, perwakilan penjualan, agen kepabeanan, pengacara dan akuntan, yang memiliki pengetahuan yang mendalam tentang kebiasaan bisnis lokal serta berbagai praktiknya dan juga memiliki jaringan pribadi yang luas.¹⁹

Kerjasama dengan mitra lokal memang dapat menghasilkan manfaat operasional. Akan tetapi alasan yang mendasari untuk bekerjasama dengan mitra lokal adalah untuk menyerahkan risiko korupsi kepada pihak ketiga. Seorang karyawan mungkin menyadari bahwa di negara tertentu pembayaran yang "tidak tepat" dapat membantu untuk mempercepat proses atau mendapatkan layanan. Tapi seorang karyawan mungkin memilih untuk tidak "mengotori tangan mereka". Dalam kasus pelanggaran oleh mitra lokal, karyawan akan dapat menyelamatkan diri dengan menyangkal segala bentuk pengetahuan tentang pelanggaran tersebut atau terhindar dari tanggung jawab langsung.

No eXcuses - Menghadapi fakta!

■ Ini adalah risiko yang serius - bisnis bertanggung jawab untuk mitra dan perantara:

Sementara keterlibatan dengan mitra dan perantara mungkin diperlukan untuk melakukan bisnis, juga dapat menimbulkan risiko korupsi yang patut diperhitungkan.

Data menunjukkan bahwa dari tahun 1999-2014, tiga perempat dari tuntutan penyuaipan kepada pihak asing ternyata melibatkan pembayaran melalui perantara.²⁰

Oleh sebab itu maka setiap karyawan harus tahu bahwa pemberantasan korupsi tidak berhenti di pintu perusahaannya. Tanggung jawab mereka lebih luas mencakup lingkungan bisnis yang lebih luas, termasuk keterlibatan dengan mitra bisnis.

Bisnis semakin wajib untuk mengetahui apa yang dilakukan oleh para mitra tersebut, dan bagaimana mereka menjalankan urusan bisnis mereka. Misalnya, di bawah UK Bribery Act 2010, sebuah organisasi komersial bertanggung jawab jika "pihak terkait" menggunakan suap untuk mendapatkan atau mempertahankan bisnis atau keuntungan bisnis bagi organisasi itu. Seorang "Pihak terkait" diartikan sebagai seseorang yang melakukan layanan untuk atau atas nama organisasi. Dalam hal ini, *UK Bribery Act* memperlakukan mitra eksternal dalam cara yang sama seperti karyawan internal.

19 Dikutip dari "An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide" United Nations Office on Drugs and Crimes, 2013.

20 Dikutip dari "An Analysis of the Crime of Bribing Public Officials", OECD Foreign Bribery Report, 2014.



Hukum di AS berlaku sama. Misalnya, pada tahun 2014, Alcoa Inc diharuskan membayar denda sebesar US\$ 384.000.000 kepada US Securities and Exchange Commission, dalam kasus pidana yang dilaporkan oleh Departemen Kehakiman AS. Anak perusahaan Alcoa telah mengeluarkan lebih dari US\$ 110 juta untuk menyuap para pejabat di Bahrain dengan menggunakan jasa konsultan yang bertempat di London sebagai perantara untuk bernegosiasi dengan pejabat pemerintah serta untuk melaksanakan pembayaran terlarang.²¹

■ **Sengaja "menutup mata" menimbulkan ancaman serius:** Secara bertahap, bisnis kian memahami risiko keterlibatan dengan mitra bisnis. Sebagai tanggapan, hubungan bisnis dengan mitra perusahaan diatur secara rinci misalkan melalui "Kode Etik untuk Pemasok" atau dokumen sejenis. Kode tersebut menuntut kepatuhan kepada peraturan hukum yang berlaku, dan secara eksplisit melarang segala bentuk korupsi, seperti suap. Namun, memiliki semacam Kode tersebut, tidak lantas berarti perusahaan sudah mendapatkan perlindungan memadai sehingga aman terhadap kerentanan.

Ungkapan "Saya tidak tahu apa yang mereka lakukan" sebagai pembelaan mungkin tak cukup, jika setelah dilakukan penyelidikan menyeluruh ditemukan kesalahan. Di dalam ketentuan hukum terkait "kebutaan yang disengaja" atau "penghindaran secara sadar" termasuk menutup mata terhadap kemungkinan tinggi adanya perilaku yang tidak tepat.

➤ Banyak wilayah kekuasaan hukum memperkenalkan undang-undang anti-korupsi yang lebih kuat, dimana pengaturan terkait mitra bisnis yang bertindak atas nama perusahaan dianggap sama seperti halnya karyawan perusahaan itu sendiri. Ketidaktahuan bukanlah pembelaan yang sah: Apabila sengaja menutup mata terhadap perilaku bisnis mitranya tidak dapat melindungi perusahaan dan karyawannya dari menerima hukuman reputasi, komersial dan pidana.

²¹ Dikutip dari: <https://www.sec.gov/News/PressRelease/Detail/PressRelease/1370540596936>

NO 8: KITA TIDAK MAMPU MEMBUAT PROGRAM ANTI-KORUPSI

Di banyak perusahaan terdapat tuntutan dan persaingan akan langkanya sumber daya manusia dan juga keuangan. Persaingan ini dapat mencakup penelitian dan pengembangan terhadap satu merk produk baru, kampanye pemasaran baru, atau pembentukan program anti-korupsi. Semua kegiatan ini memiliki tujuan yang sah.

Dalam kompetisi internal untuk mendapatkan dana operasional tersebut, program anti-korupsi dinilai merugikan bagi perusahaan. Pertama, mungkin dianggap sebagai beban serta menambahkan lapisan birokrasi dalam kegiatan bisnis. Kedua, pengambil keputusan dalam perusahaan mungkin merasa kesulitan untuk memperkirakan manfaat finansial langsung yang dimiliki program seperti itu. Dan ketiga, karyawan dapat menahan dukungan mereka, jika mereka tidak memahami tujuan yang mendasari, atau takut pada ketidaksetujuan rekan-rekan mereka.

Pelaksana kegiatan perusahaan dan pihak-pihak lain yang berwenang dalam mengembangkan dan menerapkan strategi bisnis sering memahami pentingnya membangun dan mempertahankan program anti-korupsi. Tapi mereka mungkin masih mengutamakan kegiatan lainnya. Mereka dapat beralasan bahwa program yang demikian dapat menimbulkan beban keuangan yang berlebihan, atau bahkan "membuat takut para karyawan". Alasan-alasan demikian harus dibenahi, baik di dalam sebuah perusahaan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) maupun di perusahaan berskala besar.

No eXcuses - Menghadapi fakta!

■ **Masalah Sanksi:** Denda yang melumpuhkan, terhalang dari pasar yang menguntungkan, pemutusan kontrak dan pemberitaan negatif lainnya merupakan beberapa contoh konsekuensi yang dihadapi perusahaan dan manajemen mereka dari tindak korupsi. Risiko tertangkap juga meningkat secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir (lihat alasan 9#).

■ **Sanksi ganda:** Meskipun tidak ada bisnis yang kebal terhadap korupsi, mereka dapat mengambil langkah-langkah untuk mengurangi risiko. Program anti-korupsi mengurangi risiko bahwa karyawan akan mengambil risiko dengan melakukan korupsi. Fakta ini semakin dikelompokkan dalam aturan dan kode-kode anti-korupsi. Dengan demikian, bisnis yang bersalah atas tindak korupsi sekarang sering menghadapi hukuman tambahan jika mereka tidak memiliki program anti-korupsi, seperti misalnya dibawah UK Bribery Act 2010.

■ **Faktor "asuransi":** Kebalikan yang berlaku pula. Dalam hal dimana seorang karyawan ditemukan terlibat dalam korupsi, bertentangan dengan upaya-upaya perusahaan dalam mencegah korupsi, kehadiran program pencegahan korupsi kemungkinan dapat menyebabkan ditunda atau dikurangnya sanksi. Dengan cara seperti ini, melakukan investasi dalam program anti-korupsi dapat dilihat sebagai bentuk asuransi, seperti halnya membayar premi asuransi terhadap situasi yang diharapkan tidak akan pernah terjadi.



■ **Tidak harus mahal:** Secara luas terdapat konsensus tentang unsur-unsur dan persyaratan ini yang diperlukan oleh sebuah program anti-korupsi, termasuk dukungan dari manajemen atas, pelatihan dan komunikasi, pengendalian internal dan pencatatan, mekanisme pelaporan, monitoring serta review.²² Menerapkan unsur-unsur dan persyaratan tersebut yang disesuaikan sesuai sifat bisnis perusahaan harus didasarkan pada pendekatan berbasis risiko. Hal ini untuk memastikan bahwa hal yang penting untuk bisnis bukan hanya mengidentifikasi dan memprioritaskan risiko saja, tetapi juga penggunaan sumber daya keuangan dan manusia yang paling efektif secara biaya. Terdapat aturan umum: semakin kompleks sebuah organisasi, maka program yang diperlukan akan semakin kompleks pula. Hal ini terutama relevan bagi UKM, yang seringkali lebih efektif dapat menerapkan kebijakan dan prosedur baru daripada bisnis yang besar dan tidak terpusat.

■ **Banyak referensi bimbingan tersedia - gratis:** Akhirnya, terdapat banyak sekali literatur gratis berkualitas tinggi mengenai informasi dan pedoman terkait pelaksanaan. Meskipun bahan-bahan referensi ini tidak dapat "dicopas" atau "copy dan paste", mereka benar-benar menyediakan sumber informasi yang menginspirasi.²³

➤ Perusahaan yang mulai menyoroti risiko korupsi pada awalnya mungkin menghadapi sikap skeptis atau bahkan ketakutan dari karyawan mereka sendiri: Apakah ada sesuatu yang salah dengan bisnis kami? Mengapa kita berurusan dengan ini sekarang? Oleh karena itu, karyawan harus tahu bahwa tidak ada yang kebal terhadap risiko korupsi dan bahwa risiko ini akan terus tumbuh jika diabaikan. Kerangka hukum internasional dan nasional semakin tegas dalam melawan korupsi, misalnya melalui penerapan sanksi yang lebih keras. Akibatnya, perusahaan tidak bisa lagi berkelit dengan alasan TIDAK MAMPU untuk memiliki sebuah program anti-korupsi.

²² Sebagai contoh: OECD / UNODC / World Bank, "Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business", 2013.

²³ Ikhtisar sumber informasi umum dapat diperoleh di www.allianceforintegrity.org

NO 9: LAGIPULA MEREKA HANYA MENGINCAR BISNIS YANG BESAR

Ini adalah alasan yang sangat populer di kalangan pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Pandangan diantara sesama UKM cenderung sama, bahwa penegakan hukum anti-korupsi masih ditujukan kepada pada perusahaan besar dan perusahaan multinasional.

Dikombinasikan dengan alasan No 8 ("Kita tidak mampu membuat program anti-korupsi"), dapat menghasilkan analisis biaya-manfaat informal yang tidak mendukung perhitungan biaya untuk membangun sebuah program anti-korupsi di dalam perusahaan. Jelas, jika risiko tertangkap karena melakukan korupsi dianggap rendah, maka biaya penerapan program tersebut akan dinilai jauh lebih tinggi dari keuntungan yang bisa didapat, bahkan jika harus menghadapi kenaikan denda jika tertangkap.

No eXcuses - Menghadapi fakta!

■ **Korupsi adalah ilegal, terlepas dari ukuran bisnis:** Kerangka hukum internasional dan nasional tidak membedakan antara perusahaan besar, multinasional dan UKM. Korupsi adalah ilegal, dan karyawan yang bersalah, perusahaan dan manajemen mereka, akan ikut dihukum.

■ **Peningkatan yang signifikan dalam penegakan hukum:** Dalam dekade terakhir telah terlihat prioritas politik yang berkembang untuk memerangi korupsi. Sebagai contoh AS, Inggris, Jerman dan Swiss semua menunjukkan penegakan hukum yang aktif.

Selain itu, mayoritas negara berkekuatan ekonomi baru, termasuk Brasil, China dan India, telah berkomitmen untuk mengembangkan undang-undang anti-korupsi dan penegakan hukum.

■ **Di Indonesia,** fakta yang terungkap di lapangan menunjukkan bahwa aparat penegak hukum semakin gencar dalam menerapkan undang-undang anti korupsi di Indonesia

dengan banyaknya kasus-kasus penyuapan yang sudah diperiksa dan bahkan dipidana oleh pengadilan Indonesia. Tidak hanya individu yang dapat dijatuhi hukuman pidana, tetapi korporasi juga dapat dijatuhi dengan hukuman pidana.²⁴ Kemudian melalui Peraturan Mahkamah Agung (Perma) No. 13 tahun 2016 tentang Tata Cara Penanganan Perkara Tindak Pidana oleh Korporasi, mekanisme pemidanaan terhadap korporasi menjadi semakin jelas²⁵, dan pada sisi lain juga memberikan kepastian hukum. Melalui Perma tersebut, (i) Korporasi yang telah memperoleh keuntungan atau manfaat dari suatu tindak pidana—termasuk tindak pidana korupsi, (ii) membiarkan terjadinya tindak pidana, dan (iii) tidak melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk melakukan pencegahan dan mencegah dampak yang lebih besar dapat dimintakan pertanggungjawaban pidana.²⁶ Perma tersebut tentunya tidak akan memandang seberapa besar atau kecil suatu perusahaan yang akan dimintai pertanggungjawaban pidana.

■ **Mengarahkan sorotan pada UKM:** Aparat penegak hukum tidak lagi fokus pada bisnis besar maupun multi-nasional. UKM dengan kegiatan bisnis secara internasional juga semakin menjadi fokus perhatian para jaksa.²⁷

■ **Jangkauan Ekstrateritorial:** Penegakan hukum semakin global. Dua hukum nasional yang paling menonjol di dunia, AS FCPA dan UK Bribery Act 2010, keduanya memiliki jangkauan ekstrateritorial. Dalam kasus FCPA, lembaga penegak hukum AS memperluas jangkauannya pada bisnis non-AS atas tindakan yang tampaknya dilakukan dari jarak jauh,

24. Lihat pasal 20 dalam UU No. 31 tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

25. Sebelum Perma 13 tahun 2016 diterbitkan, belum ada batasan yang jelas mengenai tindak pidana yang dilakukan oleh individu dan/atau korporasi.

26. Lihat pasal 4 ayat (2) dalam Peraturan Mahkamah Agung Nomor 13 tahun 2016 tentang Tata Cara Penanganan Perkara Tindak Pidana oleh Korporasi.

27. Sumber: International Chamber of Commerce. Anti-Corruption Third-Party Due Diligence, A Guide for Small and Medium-Size Entities, 2015.

seperti pengiriman email berisi tuduhan dari server di AS, atau membuat transfer keuangan melalui rekening bank AS.

■ **Pendekatan inovatif meningkatkan risiko untuk tertangkap:** Risiko terdeteksi meningkat, misalnya karena penyelidikan terhadap sebuah industri spesifik, atau karena meningkatnya pemberian hadiah bagi pihak yang melapor tindak korupsi / whistle blowers.

> **Investigasi terhadap Industri yang spesifik** menyangkut semua bisnis dari berbagai ukuran dalam sektor tertentu. Pada tahun 2010, dalam tindakan investigasi sektor yang spesifik pertama, otoritas AS menyepakati penyelesaian pembayaran denda dengan perusahaan-perusahaan di industri jasa minyak karena diduga melanggar FCPA dengan membayar jutaan dolar dalam suap kepada pejabat asing, "karena menerima perlakuan dan manfaat istimewa yang tidak tepat selama proses kepabeanaan".

Cheryl J. Scarborough, Kepala US Securities and Exchange Commission (SEC) FCPA Unit, menyatakan bahwa "Kesatuan FCPA" akan terus fokus pada pembersihan industri secara besar-besaran, dan tidak ada industri yang kebal terhadap penyelidikan."²⁸

> **Hadiah bagi pelapor pelanggaran.** Di bawah kerangka hukum internasional saat ini, sejumlah pemerintah menawarkan karyawan perusahaan insentif uang untuk melaporkan dugaan pelanggaran pidana korupsi. Contoh di AS, dibawah Dodd-Frank Act, misalnya, pelapor pelanggaran dapat menerima antara 10-30 persen dari jumlah denda yang dibayar oleh bisnis yang melebihi US \$ 1 juta. Hal ini dapat memotivasi karyawan untuk melaporkan masalah-masalah yang jika dibiarkan akan tetap tidak terdeteksi. Dukungan tersebut tidak berlaku semata-mata untuk karyawan perusahaan.

■ **Bukan sekedar penegakan hukum.** Perilaku melanggar hukum juga semakin banyak yang terungkap oleh mitra bisnis, masyarakat sipil dan jurnalis investigatif.

> **Audit rantai pemasok.** Banyak UKM merupakan pemasok perusahaan yang lebih besar. Perusahaan besar ini mungkin memiliki "Kode Etik Pemasok" yang menuntut pemasok untuk membangun langkah-langkah anti-korupsi dalam operasi mereka sendiri. Kode tersebut dapat memungkinkan perusahaan besar untuk memantau pemasok mereka, misalnya melalui on-site audit, untuk menegakkan komitmen anti-korupsi.

> **Pengawasan publik.** Media sosial telah memperlihatkan para blogger ahli bergabung dengan organisasi masyarakat sipil dan media dalam penyelidikan potensi kesalahan perusahaan. Dalam satu paparan media, artikel dari New York Times pada tahun 2012 membongkar suap yang dilakukan oleh Wal-Mart, perusahaan ritel dengan pendapatan terbesar di dunia, untuk mendapatkan izin untuk membangun toko di Meksiko. Artikel tersebut menjadi petunjuk bagi Departemen Keadilan Amerika Serikat untuk mulai melakukan investigasi.

➤ **Analisis biaya-manfaat adalah alat yang biasa digunakan untuk menimbang keputusan bisnis. Namun, analisis ini tidak dapat digunakan untuk membandingkan manfaat dari melakukan korupsi dengan biaya mendirikan program anti-korupsi. Korupsi adalah kejahatan dengan konsekuensi serius dimana biaya tidak harus diukur secara rasional. Banyak praktisi bisnis masih memiliki kesalahpahaman bahwa korupsi tidak mungkin bisa dideteksi. Bahkan, sudah ada kemajuan pesat dalam penegakan hukum, audit rantai pasokan dan pengawasan publik. Kemajuan tersebut kemungkinan akan berlanjut. Oleh karena itu karyawan seharusnya tidak mempertaruhkan nasib perusahaan mereka.**

28 Dikutip dari "SEC Charges Seven Oil Services and Freight Forwarding Companies for Widespread Bribery of Customs Officials", Securities and Exchange Commission, 4 November 2010.

NO 10: SAYA TIDAK TAHU BAGAIMANA MENANGGAPI KORUPSI!

Selamat! Jika Anda bertanggung jawab atas 'program anti-korupsi' di perusahaan Anda, dan alasan ini diutarakan oleh karyawan, itu adalah tanda yang menggembirakan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Anda memahami apa korupsi, tertarik dalam memberantas korupsi, dan merasa cukup percaya diri untuk membahas bagaimana untuk mencapai hal ini. Mereka sudah bersedia untuk bertindak melawan korupsi, dan sekarang perlu alat untuk mewujudkannya dalam praktik.

Maka dari itu, bagian ini bukan untuk membahas tentang bagaimana melawan alasan, melainkan memberi tips praktis untuk mendukung karyawan Anda dalam pekerjaan mereka.

■ **Kenali:** Karyawan sering merasa sungkan untuk menanyakan tentang cara terbaik untuk mengatasi korupsi. Karena itu, mereka yang berani maju harus diakui, untuk memberikan kesan kuat bahwa perusahaan Anda sangat menghargai perilaku dan penyelidikan semacam ini.

■ **Belajar dari umpan balik karyawan:** Jika seorang karyawan mengajukan pertanyaan tertentu, seperti pantaskah sebuah hadiah diberikan untuk pernikahan seorang klien, itu mungkin dapat diasumsikan bahwa pertanyaan tersebut berlaku dalam skala lebih luas dalam keseluruhan organisasi Anda. Karena itu jenis-jenis skenario nyata yang demikian harus diintegrasikan ke dalam program pelatihan Anda, untuk kepentingan semua.

■ **Tidak ada solusi "satu ukuran cocok untuk semua":** Karyawan yang berbeda menghadapi situasi yang berbeda, membutuhkan alat yang berbeda, untuk mengatasi keadaan khusus mereka. Staf di bagian logistik Anda mungkin sering menghadapi permintaan untuk pembayaran uang pelicin dengan nilai kecil. Seorang manajer senior penjualan mungkin berada di bawah tekanan untuk mencapai target kinerja yang ambisius, dan oleh karena itu tergoda untuk melanggar hukum saat melakukan penawaran untuk sebuah kontrak melawan pesaing yang korup.

■ **Bukan tipe pelatihan umum Anda:** Standard pelatihan anti-korupsi dapat menggunakan solusi berbasis komputer dan bentuk lain pembelajaran-sendiri. Ini mungkin cocok untuk meningkatkan kesadaran audiens dalam skala lebih besar, misalnya dalam program pelatihan bisnis yang luas. Namun, itu bukan cara terbaik untuk mengasah kemampuan karyawan menghadapi situasi sulit. Dalam hal ini, pendekatan yang lebih interaktif yang diperlukan, seperti simulasi bermain peran diantara rekan-rekan kerja.



■ **Memiliki pintu terbuka:** Karyawan harus selalu memiliki kesempatan untuk mengajukan pertanyaan, mencari nasihat atau menyampaikan saran perbaikan untuk program anti-korupsi. Hal ini dapat dilakukan baik melalui penunjukan orang atau departemen yang khusus dalam perusahaan atau melalui hotline yang ditunjuk. Menyediakan dukungan ini akan membantu karyawan menjawab kekhawatiran seperti, "saya tidak tahu bagaimana menanggapi". Selain itu, akan memfasilitasi komunikasi dan kepercayaan di dalam perusahaan Anda, dan membantu mengidentifikasi area untuk dukungan dan pelatihan lebih lanjut.

➤ Karyawan Anda seharusnya tidak memiliki pertanyaan yang belum terjawab tentang bagaimana menanggapi korupsi. Perusahaan Anda harus mendorong suasana komunikasi yang terbuka, untuk mendukung Kode Etik. Hanya dengan demikian Anda akan berhasil mengurangi risiko korupsi dari waktu ke waktu. Ajak dan berdayakan karyawan Anda!

PERTIMBANGAN PRAKTIS UNTUK MELAWAN ALASAN

Sebuah bisnis tidak bisa bertindak sendiri. Keputusan untuk melakukan, atau menahan diri dari korupsi dapat diambil oleh satu orang perwakilan, atau dengan sekelompok karyawan. Panduan singkat ini telah menjelaskan sejumlah alasan yang paling umum digunakan oleh karyawan untuk membenarkan perilaku melanggar hukum atau tidak bermoral. Setiap program anti-korupsi yang efektif harus melawan alasan ini dengan argumen yang meyakinkan. Ketika karyawan memahami bahwa alasan mereka tidak mampu bertahan, dan oleh karena itu karyawan tidak dapat membenarkan perilaku mereka, kemungkinan jauh lebih tinggi bahwa mereka akan menjauhkan diri dari tindakan tersebut.

MEMAHAMI RISIKO

Sebagai titik awal, mencegah korupsi membutuhkan pemahaman tentang risiko yang dihadapi perusahaan. Pemahaman tersebut akan mencakup pengakuan bagaimana karyawan dapat membenarkan perilaku korup, baik karyawan senior, karyawan baru atau bahkan mitra bisnisnya.

Penilaian risiko korupsi harus menjadi dasar untuk melaksanakan dan terus meningkatkan program anti-korupsi, termasuk melawan alasan demikian. Ini disebut "pendekatan berbasis risiko". Risiko korupsi di kalangan karyawan meliputi hal berikut ini:

■ **Gagal untuk memahami apa korupsi sebenarnya.** Sebagaimana diuraikan di Alasan No 1, dalam kenyataannya, mendefinisikan korupsi tidak semudah kedengarannya;

■ **Memiliki sikap menyetujui tindak korupsi.**²⁹

Jika karyawan mentolerir korupsi, maka perusahaan jelas perlu meningkatkan upaya untuk menekankan kepada konsekuensi negatif, baik bagi setiap karyawan atau bagi perusahaan yang lebih luas;

■ **Memiliki sikap tidak setuju terhadap korupsi, tapi tetap membiarkan itu terjadi.**

Dalam hal ini, perusahaan harus memahami berbagai alasan yang mungkin digunakan karyawan ketika menghadapi dilema dalam pengambilan keputusan untuk membenarkan korupsi. Karyawan mungkin bisa lebih mengembangkan alasan atau menyimpan alasan lain dalam situasi tertentu, seperti:

> **Lingkungan berisiko tinggi**, dimana korupsi-dipandang sebagai "cara melakukan bisnis", yang menghasilkan tekanan bagi sesama karyawan untuk melakukan hal yang sama. Rekan kerja, mitra bisnis dan bahkan keluarga dan teman-teman memiliki pengaruh yang kuat kepada karyawan, dengan mengungkapkan alasan, "semua orang melakukannya, jadi mengapa Anda tidak?"

> **Dimana tindakan terlarang yang dirasa jauh, justru terjadi di dekat kita.** Sebagai contoh, mungkin lebih mudah untuk memaafkan diambilnya materi kantor yang bernilai Rp. 100.000 daripada mencuri jumlah yang sama secara tunai dari perusahaan.³⁰ Dengan cara yang sama, karyawan di garis depan yang jauh dari kantor pusat perusahaan dapat melihat korupsi sebagai kejahatan tanpa korban.

²⁹ Sementara "faktor lunak" seperti tampak sulit untuk dihitung, survei-survei perusahaan terkait topik seperti budaya organisasi dan persepsi nilai-nilai perusahaan dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi yang relevan.

³⁰ Dikutip dari "The (Honest) Truth about Dishonesty", Dan Ariely, 2013.



MELATIH DAN BERKOMUNIKASI DENGAN BAIK

Beberapa perusahaan dapat membentuk program anti-korupsi murni untuk memenuhi peraturan hukum yang dipaksakan dari luar. Namun, mengubah sikap karyawan, untuk menahan diri dari korupsi sebagai prinsip inti, membutuhkan kemenangan "hati dan pikiran" mereka. Ini tidak akan dicapai dengan menonton video pelatihan atau membaca buku aturan dan kode etik. Melainkan harus dilakukan dengan cara yang lebih persuasif.³¹ Sebaliknya, bisnis harus menghubungkan komitmen untuk melawan korupsi secara langsung dengan niat menjadi warga korporasi yang baik. Pesan harus jelas: perusahaan ingin melakukan hal ini sebagai "hal yang benar untuk dilakukan", dan bukan karena itu diharuskan. Pesan utama ini harus diulang secara teratur di komunikasi dan pelatihan perusahaan.

Untuk meningkatkan kesadaran, komitmen dan kemampuan karyawan lebih lanjut, tiga pertanyaan berikut harus diutarakan:

KAPANKAH situasi tertentu dihitung sebagai korupsi?

MENGAPA karyawan harus bertindak terhadap hal itu?

APA yang bisa mereka lakukan untuk mencegahnya?

Dengan mengutarakan semua ini, perusahaan dapat mengembangkan pesan yang koheren dan persuasif. Melawan korupsi kemudian menjadi lebih dari sebuah latihan akademis. Ada banyak contoh-contoh menggembirakan

tentang bagaimana korupsi dapat dikurangi secara signifikan, sebagai pembelajaran bagi karyawan.

INGATKAN KARYAWAN SECARA TERATUR

Telah terbukti bahwa mengingatkan karyawan akan nilai-nilai etika perusahaan memiliki efek dalam memperkuat perilaku mereka. Ini bisa dalam bentuk sederhana seperti menggantung poster kepatuhan di kantor, atau menandatangani janji integritas sebelum terlibat dalam negosiasi kontrak.

IMBALAN BAGI YANG BERPRESTASI

Pihak perusahaan sering merancang dan melaksanakan program anti-korupsi sesuai dengan standar praktik terbaik, namun terdapat kemungkinan untuk gagal dalam mendorong karyawan mereka untuk mematuhi nilai-nilai dan norma-norma ini. Menawarkan imbalan adalah salah satu pilihan untuk meningkatkan motivasi karyawan.

Bentuk penghargaan bisa diberikan kepada karyawan atas partisipasinya dan kinerja mereka dalam mengikuti pelatihan kepatuhan; atas partisipasi mereka dalam penilaian risiko; atas penyampaian usulan perbaikan pada program kepatuhan; atau untuk menunjukkan kesediaan untuk mempertanyakan atau menolak perilaku atau proposal yang meragukan.³² Menghargai perilaku yang demikian menunjukkan bahwa perusahaan sangat menghargai nilai-nilai

³¹ Dikutip dari "The Practitioner's Viewpoint - Employees facing corruption: A personal reflection", Richard T. Bistrong, *Journal of Business Compliance*, 2013.

³² Imbalan Non-keuangan tersebut dapat mencakup penghargaan berbentuk pengakuan bagi karyawan dan mitra bisnis, perayaan kegiatan di media internal perusahaan, akses ke program pendidikan eksekutif, pengakuan pribadi oleh manajemen senior atau pengakuan rekan sekerja. "An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide", United Nations Office on Drugs and Crimes, 2013.

perilaku tersebut. Hal ini juga menunjukkan bahwa tidak ada yang perlu ditakutkan dari mengemukakan pendapat, atau dari menolak untuk terlibat dalam korupsi, bahkan dimana penolakan tersebut dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

MENGHUKUM PARA PELAKU KEJAHATAN

Adalah sama pentingnya untuk menghukum praktek pelanggaran, untuk mendapatkan komitmen bagi program anti-korupsi. Hukuman proporsional memiliki efek penguatan positif pada perilaku manusia, menggarisbawahi sebuah komitmen daripada perusahaan. Selain tindak pidana korupsi itu sendiri, setiap pencemoohan yang disengaja terhadap kegiatan bisnis juga harus memiliki hukuman, seperti usaha menghindari dari kontrol internal yang kritis. Ketika karyawan berusaha untuk membenarkan pelanggaran mereka dengan berbagai alasan, perilaku tersebut harus bisa ditunjukkan sebagai hal yang salah, dan bahwa alasan mereka adalah bohong belaka. Pelanggaran menjadi pengalaman pembelajaran yang potensial untuk meningkatkan program secara keseluruhan.

BERBUAT BAIK, DAN BERBICARALAH TENTANG HAL ITU

Pengungkapan publik akan upaya anti-korupsi bisnis menyampaikan kesan yang kuat tentang komitmen dan tanggung jawabnya terhadap agenda tanggung jawab sosial perusahaan. Pelaporan publik tentang program anti-korupsi dapat memperkuat kesadaran dan motivasi antara karyawan, karena mereka kemudian mungkin berpikir: "Jika kita berbicara tentang hal ini secara

terbuka, kita pasti serius tentang hal itu". Pengungkapan publik juga dapat membantu menarik minat staff yang terampil dan termotivasi; mendorong mitra bisnis untuk melakukan hal yang sama; dan mengamankan keunggulan kompetitif dengan menjadi pilihan yang lebih disukai bagi pelanggan, pemasok dan pemangku kepentingan lainnya yang peduli dengan etika.³³

MELAKSANAKAN APA YANG DIUCAPKAN

Mungkin yang paling penting dari semua itu, bisnis harus menetapkan "suara dari atas" yang jelas. Tentu saja, manajemen di level atas dapat mengirim sinyal kuat kepada karyawan agar dengan teratur menekankan pentingnya program kepatuhan, dan menangani beberapa alasan yang diuraikan dalam buku ini.

Namun, uji Litmus³⁴ yang sesungguhnya adalah ketika perusahaan tetap mendukung programnya meski berada di bawah tekanan. Misalnya perusahaan dapat membatalkan kontrak yang berharga, karena menolak untuk melakukan pembayaran ilegal, atau kehilangan uang sebagai akibat dari penundaan proses karena barang tidak dapat diklaim dari bea cukai tepat waktu. Manajemen di level atas harus menyadari bahwa ini adalah keputusan sulit dan harus bersiap untuk melakukan tindakan yang semestinya.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa perilaku manajemen senior adalah faktor yang paling berpengaruh dalam membimbing proses

33 Dikutip dari "Reporting Guidance on the 10th Principle against corruption", United Nations Global Compact/Transparency International, 2009.

34 Litmus test berguna untuk mengembangkan beberapa ukuran tentang bagaimana strategisnya isu tersebut. Tes Litmus digunakan oleh Hannepin Country untuk menyaring isu-isu strategis. Isu yang benar-benar strategis adalah isu yang memiliki skor tinggi pada semua dimensi, sedangkan isu yang operasional adalah isu dengan skor rendah dalam semua dimensi. (Bryson 2007:185)



pengambilan keputusan di level karyawan. Dalam situasi yang menantang, karyawan umumnya meniru perilaku dan tindakan atasan mereka, sebagai tindakan yang terbaik atau paling aman.

Oleh karena itu, maka harus dipastikan bahwa perusahaan tidak mengirim pesan yang bertentangan kepada karyawan, antara kebijakan tanpa-korupsi di atas kertas, dan realitas memenangkan penawaran dengan cara apapun. Dalam konteks ini, mungkin relevan untuk meninjau skema insentif perusahaan, untuk menilai apakah ada penghargaan untuk pengambilan risiko yang berlebihan, misalnya melalui bonus yang dikaitkan dengan target kinerja yang terlalu ambisius. Oleh karena itu, maka bisnis secara proaktif mengantisipasi penjualan stabil di wilayah berisiko tinggi, atau keterlambatan dalam proyek-proyek yang sangat bergantung pada interaksi dengan pemerintah untuk memperoleh berbagai perizinan, bea cukai dan izin kerja.

➤ Tidak ada jalan pintas untuk menjalankan bisnis yang berintegritas. Melawan korupsi di awalnya mungkin adalah jalan yang lebih sulit untuk menuju bisnis yang lebih sukses dan berkelanjutan. Tapi tidak ada pilihan lain. Korupsi memiliki segudang konsekuensi sosial dan ekonomi yang negatif. Dan tentu saja, korupsi adalah melanggar hukum dan semakin banyak perusahaan dari semua ukuran, industri dan daerah yang dihukum karena kesalahan mereka.

Adalah penting untuk melawan risiko korupsi dengan cara yang terstruktur, dengan mendirikan kebijakan dan prosedur formal dalam perusahaan, namun faktor manusia tidak boleh diabaikan. Karyawan Anda mungkin menemukan alasan untuk korupsi dan dapat mengklaim bahwa mereka tidak menyadari konsekuensi negatifnya, bahwa itu adalah kejahatan tanpa menimbulkan korban, atau bahwa tidak mungkin untuk mengalahkan korupsi. Apapun alasan yang mereka gunakan untuk membenarkan perilaku mereka, semua itu harus dibahas dengan jelas.

TERBITAN

Penerbit:

Alliance for Integrity

c/o Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH Menara BCA,
Lantai 45, Jl.MH. Thamrin No 1 Jakarta
10310, Indonesia

Juli 2017

www.allianceforintegrity.org

ISBN: 978-3-948779-54-2