

PENCEGAHAN KORUPSI DI RANTAI PASOK

CARA-CARA MENGATASI TANTANGAN
BAGI PERUSAHAAN

PENAFIAN

Panduan ini, termasuk segala informasi yang ada di dalamnya, telah disusun dengan saksama. Akan tetapi, pihak penerbit dan penulis tidak bertanggung jawab atas kesesuaian topik, kebenaran, atau kelengkapan materi publikasi ini.

Pengguna dapat dan didorong melakukan reproduksi atas panduan ini untuk tujuan non-komersial, dengan tetap mencantumkan sumbernya

Diterbitkan oleh:

Alliance for Integrity
Partnership for Sustainable Textiles
Global Compact Network Germany
c/o GIZ GmbH
Köthener Straße 2
10963 Berlin, Jerman

Konsep dan editor:

Kirsten Lorscheid, Alliance for Integrity
Christian Wollnik, Secretariat Partnership for Sustainable Textiles

Didukung oleh Sebastian Wegner,
HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform gGmbH

Tata letak:

Eva Hofmann, Katrin Straßburger
W4 Büro für Gestaltung, Frankfurt

Foto:

P. 1, p. 15, p. 21: © Fotolia
p. 9: © Adobe Stock
p. 25, p. 31: © iStock

August 2020



german
cooperation

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implemented by

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

PENCEGAHAN KORUPSI DI RANTAI PASOK

CARA-CARA MENGATASI TANTANGAN BAGI PERUSAHAAN

Tentang panduan ini

Panduan ini dimaksudkan untuk membantu perusahaan mengatasi tantangan yang mungkin muncul dalam menjalankan upaya pencegahan korupsi.

Kami mengucapkan terima kasih kepada para pakar berikut ini:

Julia Breidenstein, Humana Kleidersammlung GmbH

Christa Dürr, Transparency International Deutschland e.V.

Otto Geiß, Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik e.V./Transparency International Deutschland e.V.

Cornelia Godzierz, Linde AG

Cristina Graack, Tchibo GmbH

Dominik Heske, HUGO BOSS AG

Philip Matthey, MAN SE/DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V.

Diana Okl, MAN SE

Christoph Wenk-Fischer, Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V.

Eva Rohde, Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V.

Anita Schieffer, Siemens AG

Jana Weist, METRO AG

DAFTAR ISI

PENGANTAR	6
TINDAKAN PENCEGAHAN MEMBERIKAN PERLINDUNGAN DAN MANFAAT	8
BAGIAN I: ENAM LANGKAH PENCEGAHAN KORUPSI DI RANTAI PASOK	10
1. BERKOMITMEN	11
2. TELAAH	11
3. TETAPKAN DEFINISI	12
4. LAKSANAKAN	12
5. UKUR	14
6. KOMUNIKASIKAN	14
BAGIAN II: MENGATASI TANTANGAN PELAKSANAAN	16
1. MEMOTONG-PINTAS BAGIAN PENGADAAN	17
2. MEYAKINKAN BAGIAN PENGADAAN DI TEMPAT ANDA	18
3. PEMASOK YANG TIDAK DIKETAHUI	20
4. PEMASOK DENGAN HUBUNGAN TERKAIT	21
5. PEMASOK YANG BEBAL	22
6. AUDITOR YANG MERAGUKAN	24
7. PEMASOK DENGAN STANDAR TERPISAH/BERDIRI SENDIRI	26
8. PEJABAT PENGADAAN DAN PEROLEHAN BONUS	28
9. TERLALU BANYAK PEMASOK UNTUK PEMERIKSAAN RUTIN	29
10. SUBPEMASOK BARU	30
11. PERUSAHAAN YANG MEMILIKI KETERGANTUNGAN	31
12. PEMASOK YANG MEMILIKI KETERGANTUNGAN	32
13. PENYEDIA LAYANAN DENGAN NILAI TINGGI	34
14. RENEGOSIASI	35
MEMANFAATKAN DIGITALISASI UNTUK MERESPONS TANTANGAN	36
PANDUAN LAINNYA: BANTUAN UNTUK PRAKTIK SEHARI-HARI	38

PENGANTAR

Perusahaan kian terlibat dalam rantai pasok global. Namun demikian, ada potensi risiko yang perlu dipertimbangkan untuk dapat secara efektif meraup keuntungan dari peluang yang tersedia.

Salah satu risiko utama ialah korupsi, yang kerap terkait dengan pelanggaran hak-hak insani (HAM) dan upaya mengakali standar mutu dan standar lingkungan hidup yang dilakukan oleh pemasok yang dikontrak. Persepsi publik tidak hanya berfokus pada pemasok, namun juga pada perusahaan yang mengontrak para pemasok tersebut.

Sejalan dengan panduan ini, **korupsi** utamanya dipahami sebagai suap dan diterimanya suap, serta memberikan dan menerima keuntungan yang tidak sepatutnya.

Tindak pidana terkait, seperti misalnya pemerasan, penipuan/perbuatan curang (fraud), penggelapan, pemalsuan dokumen, dan pencucian uang (TPPU) tidak dibahas secara eksplisit, meskipun juga disinggung dalam beberapa upaya yang dibahas dalam panduan ini.

Konsumen dapat memberikan tekanan, misalnya melalui media sosial atau organisasi masyarakat sipil (OMS/LSM), dan lembaga penegak hukum mewajibkan agar praktik usaha dijalankan secara sah, etis, dan memenuhi kaidah keberlanjutan (*sustainable*).

Selain memastikan kepatuhan pada peraturan di tingkat nasional dan internasional, perusahaan hendaknya mengadopsi pendekatan proaktif dalam pencegahan korupsi di rantai pasok mereka, dalam kaitannya dengan tanggung jawab perusahaan dan praktik usaha yang memenuhi kaidah keberlanjutan. Perusahaan yang mengambil posisi tegas menentang korupsi merupakan perusahaan yang adil (*fair*) dan beretika.

Pencegahan korupsi tidak hanya memitigasi risiko dari segi hukum dan dari segi niaga/komersial. Dengan mengambil langkah yang sesuai, suatu perusahaan dapat meningkatkan reputasinya dengan pegawai, klien, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya, serta memangkas biaya, dan pada akhirnya memperoleh keunggulan daya saing.

Panduan ini dapat membantu perusahaan menjalankan upaya-upaya yang dirancang untuk mencegah korupsi di rantai pasok.

Untuk keperluan panduan ini, yang menjadi fokus khusus ialah pihak/pelaku dalam **rantai pasok**, sebagai berikut:

- **Pegawai¹ perusahaan** dengan fokus pada proses pengadaan
- **Pemasok yang memiliki kontrak dengan perusahaan**, termasuk perantara, broker, agen, dan penyedia layanan lainnya.

Selain itu, pemasok yang tidak punya kontrak dengan perusahaan juga sesekali akan mendapat perhatian (**sub-pemasok yang ada jauh di ujung rantai pasok**).

Panduan ini dibagi menjadi dua bagian:

BAGIAN I berisi gambaran umum tentang penyusunan dan pelaksanaan upaya antikorupsi yang selayaknya bagi perusahaan yang masih belum memperhatikan secara detail cara-cara mencegah korupsi di rantai pasok mereka.

Upaya yang mungkin ditempuh disampaikan dan dijelaskan dengan mengacu pada model enam-langkah dari *United Nations Global Compact*.

BAGIAN II berisi saran cara-cara yang dapat ditempuh untuk mengatasi tantangan praktis bagi perusahaan yang sudah terbiasa dengan upaya antikorupsi di rantai pasok.

Terdapat 14 skenario contoh yang menguraikan tantangan yang umum dihadapi ketika menjalankan upaya antikorupsi. Skenario tersebut disusun berdasarkan proses pengadaan tiga tahap, yang terdiri atas penawaran, pembuatan/produksi, dan pengiriman. Untuk tiap masalah yang diidentifikasi, tersedia solusi praktis yang dapat ditempuh.

¹ Istilah 'pegawai' mencakup semua orang yang dipekerjakan oleh perusahaan di kantor pusat dan di luar negeri, pada semua tingkatan, termasuk manajemen eksekutif.

TINDAKAN PENCEGAHAN MEMBERIKAN PERLINDUNGAN DAN MANFAAT

Tidak memadainya pencegahan korupsi di rantai pasok dapat menimbulkan konsekuensi negatif yang berkepanjangan.

Kasus korupsi spesifik dalam proses pengadaan tidak hanya membawa konsekuensi buruk bagi pegawai yang terlibat, namun juga bagi pihak manajemen dan keseluruhan perusahaan.

KONSEKUENSI YANG MUNGKIN TERJADI AKIBAT KORUPSI

- Rusaknya nilai/citra merek/perusahaan, sekaligus hilangnya kepercayaan dari pegawai, klien, pemasok, dan pemangku kepentingan, serta hilangnya pangsa pasar dan turunnya penjualan (risiko reputasi).
- Perusahaan atau manajemen perusahaan dapat dikenakan denda.
- Denda dan hukuman penjara bagi pegawai yang terlibat, sekaligus rusaknya reputasi mereka.
- Perusahaan menjadi tidak diperkenankan ikut dalam proses lelang berikutnya, apabila mereka tercatat dalam register terkait (misalnya register transparansi).
- Penyitaan aset/harta kekayaan (*property levy*).
- Gugatan ganti rugi.
- Biaya administrasi untuk upaya rehabilitasi, termasuk waktu dan biaya untuk penanganan krisis dan untuk konsultan/saran hukum dalam mengklarifikasi isu pertanggungjawaban.

Meskipun perusahaan kita sendiri tidak terlibat langsung, dan bahwa pelanggaran sepenuhnya dilakukan oleh pemasok atau subpemasok, terjadinya suatu insiden bisa membawa dampak serius bagi reputasi perusahaan sekaligus menimbulkan biaya yang signifikan. Korupsi yang dilakukan pemasok umumnya bisa diperkarakan oleh Jaksa Penuntut Umum (JPU) dan pihak berwenang lainnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan tindakan pencegahan.

Dengan melakukan langkah pencegahan korupsi, perusahaan tidak hanya dapat mencegah timbulnya konsekuensi negatif, namun juga dapat memperoleh manfaat dari berbagai keuntungan nyata.

MANFAAT PENCEGAHAN KORUPSI SECARA PROAKTIF

- Terangkatnya citra (brand image) dan naiknya kepercayaan pada perusahaan dari pegawai, klien, pemasok, dan



pemangku kepentingan lainnya, yang memunculkan keunggulan daya saing.

- Berkurangnya risiko beban pertanggungjawaban.
- Otonomi usaha menjadi lebih terjamin.
- Fokus pada inovasi serta produk dan layanan yang dapat dipasarkan.
- Berkurangnya biaya dalam proses pengadaan berkat efisiensi dan reliabilitas yang lebih baik.
- Menjadikan perusahaan sebagai pemberi kerja yang menarik.

Patut dicatat bahwa perusahaan yang menerapkan langkah-langkah efektif untuk mencegah korupsi di rantai pasok mereka sebenarnya tengah meletakkan landasan penting bagi pertumbuhan mereka di masa mendatang. *futuro crecimiento*.²

² United Nations Global Compact, Business for Social Responsibility (2012): Supply Chain Sustainability – A Practical Guide for Continuous Improvement.

BAGIAN I

ENAM LANGKAH PENCEGAHAN KORUPSI DI RANTAI PASOK

Pencegahan korupsi di rantai pasok selalu dimulai dari perusahaan kita sendiri, meliputi proses internal yang terkait serta pegawai yang menangani proses pengadaan. Selain itu, perusahaan yang memiliki kontrak dengan pemasok hendaknya melakukan upaya spesifik bagi pemasok dan subpemasok yang berada jauh di ujung rantai pasok.

United Nations Global Compact menawarkan solusi yang telah teruji untuk merancang dan menyusun program antikorupsi untuk rantai pasok. Dengan bantuan **enam langkah** berikut ini, upaya yang diperlukan dapat disusun, disiapkan, dan dijalankan berdasarkan pendekatan berbasis proses yang memungkinkan dilakukannya perbaikan secara konsisten.



Sumber: berdasarkan model manajemen UN Global Compact, 2010.

Tiap langkah diuraikan secara detail di bagian berikut. Penting untuk diingat bahwa **bentuk spesifik untuk masing-masing langkah akan tergantung pada perusahaan yang bersangkutan** (misalnya ukuran dan kompleksitas perusahaan, sektor usaha, budaya korporasi, lingkungan operasional).

1. BERKOMITMEN

Seluruh upaya pemberantasan korupsi yang berhasil berlandaskan pada budaya perusahaan yang tidak menerima maupun mentoleransi korupsi. Untuk itu, pihak manajemen harus membuat komitmen tegas yang secara jelas mencerminkan nilai-nilai korporat yang dijunjung tinggi oleh perusahaan. Hal ini lantas harus dikomunikasikan di tingkat perusahaan secara keseluruhan agar nilai-nilai tersebut terinternalisasi dan dijalankan oleh seluruh pegawai (*menyuarakan nada dari puncak pimpinan – menggaungkannya dari bawah*).

Komitmen sukarela hendaknya diwujudkan dalam bentuk **pedoman perilaku bagi pegawai**, dan hendaknya dipraktikkan dalam kegiatan usaha sehari-hari. Dokumen yang ringkas bisa jadi lebih efektif dibandingkan dengan dokumen yang panjang dan terperinci!

Selain itu, sebaiknya tersedia **pedoman perilaku bagi pemasok**. Dokumen ini

hendaknya menjadi bagian yang wajib dan tidak terpisahkan dari semua kontrak dengan pemasok.

Untuk turut menjangkau **subpemasok**, dokumen tersebut juga dapat mewajibkan seluruh pemasok yang dikontrak oleh perusahaan memastikan bahwa pemasok mereka pun mengikuti prinsip-prinsip yang sama sebagaimana tercantum dalam pedoman perilaku.

Dari sisi praktis, disarankan agar aspek antikorupsi turut dimasukkan dalam pedoman perilaku yang sudah ada.

2. TELAAH

Landasan penting lainnya bagi keberhasilan upaya pencegahan korupsi ialah analisis risiko yang secara khusus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Perlu diperhatikan secara eksplisit bahwa risiko korupsi tidak hanya terdapat pada proses dan struktur perusahaan itu sendiri, namun juga pada pemasok dan subpemasok perusahaan. Berdasarkan pendekatan berbasis risiko, perusahaan dapat menyusun langkah yang sesuai.

Kemungkinan risiko korupsi di bagian pengadaan serta di pemasok dan subpemasok:

- Pejabat pengadaan lebih mengutamakan pemasok tertentu yang memberikan keuntungan bagi mereka.
- Pemasok menyuap pegawai bagian pengadaan demi mendapat kontrak.
- Pemasok atau subpemasok memperoleh izin resmi penting melalui cara-cara yang tidak dapat diterima dengan jalan membayar uang pelicin (pembayaran fasilitas) kepada pemegang jabatan.³
- Pegawai perusahaan Anda mendukung atau membela pegawai pemasok yang tersangkut suap.
- Auditor menerima suap ketika melakukan audit/pemeriksaan pemasok atau saat menerima barang hasil produksi (misalnya untuk sertifikasi).

3. TETAPKAN DEFINISI

Berdasarkan risiko korupsi yang telah diidentifikasi, hendaknya disusun suatu program untuk mencegah korupsi dan untuk mengatasi kasus korupsi yang muncul. Unsur penting dari program

tersebut turut mencakup arah/alur program dan definisi atas proses dalam program, yang didukung oleh kegiatan pelatihan dan komunikasi. Program tersebut hendaknya menguraikan secara jelas apa saja yang menjadi ekspektasi, bantuan/asistensi apa saja yang tersedia, dan siapa yang bisa dihubungi apabila pegawai ingin menanyakan sesuatu. Dalam definisi atas proses dalam program, peserta harus membiasakan diri dengan risiko-risiko yang telah diidentifikasi serta upaya antikorupsi yang terkait di bidang mereka masing-masing. Selain itu, uraian tanggung jawab harus dipaparkan dengan jelas.

4. LAKSANAKAN

Arah/alur, proses, serta kegiatan pelatihan dan komunikasi yang telah dirancang haruslah dilaksanakan.

Penetapan prioritas dapat dilakukan dari analisis risiko yang dilakukan di Langkah 2.

Upaya bagi pekerja di perusahaan Anda sendiri hendaknya turut mencakup hal-hal sebagai berikut:

- **Pelatihan dan komunikasi:** membuat pegawai lebih peka/sadar terhadap risiko yang ada dan memungkinkan mereka menjalankan arahan yang diharapkan dalam praktik.

³ Pemegang jabatan turut mencakup pegawai, PNS, hakim, dan pihak-pihak lainnya yang dipekerjakan di suatu jabatan berdasarkan Undang-undang (misalnya menteri) atau yang dipercaya menjalankan tugas untuk suatu lembaga publik yang berwenang (misalnya pegawai perusahaan yang melakukan tugas administratif di sektor publik).

- **Proses pengadaan:** membentuk upaya antikorupsi, termasuk prinsip pengecekan ulang (*double-check principle*) serta kejelasan prosedur otorisasi (untuk pemasok, lihat bagian di bawah ini).
- **Narahubung:** tunjuk orang yang secara khusus dapat dihubungi pegawai apabila ada pertanyaan yang sifatnya umum dan kasus yang sifatnya khusus dalam kegiatan operasional usaha sehari-hari.
- **Sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblower system*):** membentuk proses pemberitahuan, identifikasi, dan investigasi peristiwa korupsi.
- **Sanksi:** membentuk dan mengenakan sanksi bagi pegawai yang terlibat dalam korupsi.
- **Peraturan tentang perolehan bonus:** mengubah remunerasi dan sistem target kinerja bagi pegawai Anda untuk mengurangi insentif untuk terjadinya perilaku korup.
- **Rotasi kerja:** pegawai yang menduduki posisi penting dalam proses pengadaan dirotasi secara berkala (bila hal ini mungkin dan dapat dengan mudah dilakukan).

Upaya bagi pemasok hendaknya turut mencakup hal-hal sebagai berikut:

- **Melakukan audit/pemeriksaan dan memantau pemasok:**
 - Audit terhadap pemasok: Identifikasi risiko korupsi dan tindak pidana yang biasanya turut menyertainya (pemeriksaan risiko atau peninjauan integritas, kerap disebut sebagai pemeriksaan uji tuntas atau *due diligence audit*).
 - Selama masa berlaku kontrak: pemantauan (berdasarkan sampel acak) menggunakan kuesioner, wawancara tatap muka, audit, dan metode lainnya.
- **Pelatihan dan komunikasi:** pemasok hendaknya mendapat sosialisasi agar lebih peka pada risiko dan agar mereka mampu menerapkan prinsip-prinsip dalam pedoman perilaku.
- **Kontrak dan sanksi bagi pemasok:**
 - Kewajiban bagi pemasok untuk mengikuti prinsip-prinsip pedoman perilaku bagi pemasok; untuk dimasukkan dalam kontrak (termasuk ketentuan tentang audit bagi pemasok).
 - Komitmen tambahan bagi pemasok hendaknya turut dipertimbangkan, dengan mewajibkan pemasok untuk turut memastikan bahwa pemasok mereka pun tunduk pada pedoman

perilaku, dan mewajibkan mereka turut memantau kepatuhan.

- Konsekuensi yang mungkin terjadi akibat ketidakpatuhan hendaknya juga diuraikan secara spesifik (termasuk tahap-tahap eskalasi yang berujung pada pembatalan kontrak pemasok pada kasus serius).

- **Sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblower system*):** membentuk sistem pelaporan pelanggaran yang dapat diakses oleh pemasok dan pegawai mereka, dan yang secara aktif juga dikomunikasikan kepada mereka (dalam berbagai bahasa yang sesuai, dengan narahubung yang jelas).

Selain itu, dengan menggunakan analisis risiko, perusahaan hendaknya menelaah apakah **upaya-upaya yang dilakukan juga harus diperluas hingga mencakup subpemasok**. Upaya-upaya ini bisa meliputi pemantauan berbasis sampel, pelatihan dan komunikasi, serta penggunaan sistem pelaporan pelanggaran.

Seluruh upaya harus **didokumentasikan dan dikomunikasikan sedemikian rupa sehingga mudah dipahami**.

5. UKUR

Suatu program antikorupsi bukanlah suatu proyek yang memiliki titik awal dan titik akhir yang pasti. Program ini merupakan **proses yang terus berjalan** yang terdiri dari pembelajaran, penyesuaian, dan perbaikan. Peninjauan yang dilakukan secara rutin seyogyanya membantu menentukan apakah pedoman perilaku yang ada memang sudah diikuti dalam kegiatan operasional usaha sehari-hari, apakah upaya-upaya yang ada memang benar dijalankan, dan apakah program yang tersedia mampu secara efektif mengatasi risiko dan memenuhi persyaratan yang ada.

Reviu/audit rutin serta sistem pengendalian internal merupakan hal yang esensial guna memastikan bahwa reviu dan upaya penyempurnaan yang dilakukan atas upaya antikorupsi dalam proses pengadaan dilakukan secara terus-menerus.

Kekurangan dan kelemahan yang telah diidentifikasi hendaknya diatasi secepat mungkin, dan potensi perbaikan hendaknya dipertimbangkan segera.

6. KOMUNIKASIKAN

Melaporkan upaya antikorupsi yang telah dijalankan menjadi penting guna menunjukkan tanggung jawab sekaligus

memperlihatkan kepatuhan dalam menjalankan komitmen di bidang ini.⁴

Tiap perusahaan hendaknya melaporkan upaya-upaya yang dilakukan di dalam perusahaan dan yang berhubungan dengan pemasok serta subpemasok yang ada jauh di ujung rantai pasok, guna mencegah korupsi dan mengatasi perkara korupsi

sehingga dapat membentuk citra positif perusahaan, baik di dalam maupun di luar perusahaan. Perusahaan dapat melakukan hal ini misalnya melalui situs web perusahaan, dalam laporan tahunan, atau dalam laporan perusahaan terkait pemenuhan kaidah keberlanjutan oleh perusahaan (*sustainability report*).

KERJA SAMA DENGAN MITRA LAINNYA

Upaya yang dilakukan satu perusahaan mungkin tidak akan cukup untuk mempengaruhi lingkungan terjadinya korupsi untuk menjadi lebih baik. Selain itu, perusahaan kecil khususnya kekurangan sumber daya untuk mengatasi risiko korupsi dan untuk secara aktif memulai upaya penanggulangan. Hal ini bisa terjadi dalam rantai pasok yang kompleks.

Tindakan bersama bisa membantu mengatasi kesulitan tersebut, menjadikan antikorupsi sebagai norma yang berlaku, membuat para pelaku korupsi terkucilkan (menyamarkan pijakan), dan memungkinkan para pelaku usaha mengatasi tantangan yang ada secara bersama-sama. Pendekatan secara 'berjamaah' atau kolektif semacam ini membuat mereka yang berpikiran sama

tergabung dalam suatu jaringan, dan membentuk instrumen penting dalam pencegahan korupsi.

Dengan menjadi bagian dari prakarsa tindakan bersama, perusahaan dapat menciptakan kondisi persaingan yang lebih baik. Standar antikorupsi yang selaras dapat disusun dan dilaksanakan, dan dapat dilakukan tindakan secara bersama-sama untuk mengatasi korupsi di kalangan pejabat di bagian inspektorat, pihak perizinan atau kepabeanaan, dan juga di tingkat politik bila dianggap sesuai.

Perusahaan dengan demikian menjadi terlibat dalam prakarsa tindakan bersama sesuai dengan kemampuan mereka masing-masing, sembari ikut memperhatikan peraturan perundang-undangan yang terkait dengan monopoli dan persaingan usaha.

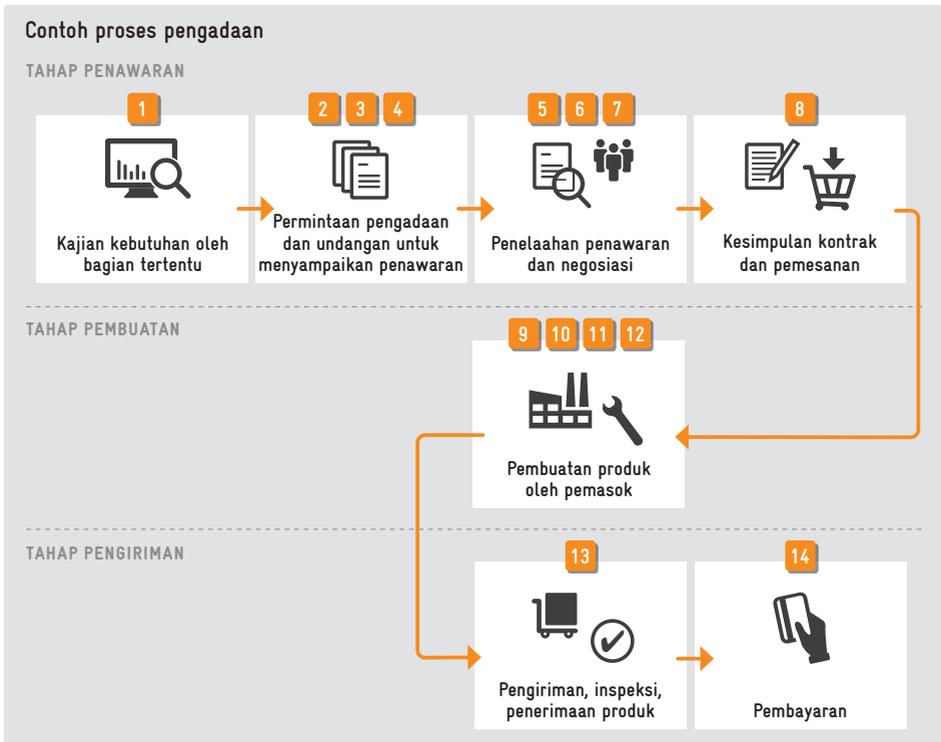
⁴ Per tahun anggaran 2017, perusahaan yang tercatat di bursa di Jerman yang memiliki pegawai lebih dari 500 orang diwajibkan secara hukum untuk melaporkan upaya antikorupsi serta proses yang dijalankan dalam keterbukaan/pengungkapan non-finansial mereka (sec. 289b dan 289c UU Perniagaan Jerman).

BAGIAN II MENGATASI TANTANGAN PELAKSANAAN

Ketika melakukan upaya pencegahan korupsi yang terkait dengan rantai pasok, perusahaan bisa jadi dihadapkan pada beberapa **tantangan** yang sifatnya praktis, yang mana hal ini akan tergantung pada seberapa besar ukuran perusahaan tersebut, sektor usahanya, serta seberapa jauh jangkauan internasionalnya.

Berikut ini diuraikan **14 skenario yang mungkin terjadi** yang menggambarkan

tantangan yang umum dihadapi perusahaan saat menerapkan upaya antikorupsi. Berbagai skenario ini disusun berdasarkan **proses pengadaan tiga-tahap yang mencakup proses penawaran, produksi/ pembuatan, dan pengiriman**. Untuk tiap skenario dan untuk tiap tantangan yang dijabarkan, tersedia pula **upaya-upaya yang telah diidentifikasi yang mungkin dapat mengatasi permasalahan tersebut**.



1. MEMOTONG-PINTAS BAGIAN PENGADAAN

Seorang staf di bagian tertentu ingin memesan produk secara langsung dari pemasok tanpa meminta dan membandingkan beberapa penawaran. Saat menjawab pertanyaan dari bagian pengadaan, staf tersebut menyebutkan spesifikasi produk yang khusus, yang kemungkinan hanya bisa dipenuhi oleh satu pemasok tertentu, dan dengan jangka waktu yang begitu singkat. Dalam pandangan staf ini, kedua faktor tersebut membuatnya tidak perlu melibatkan bagian pengadaan. Ia menyatakan bahwa proses pengadaan yang berkepanjangan akan merusak keberhasilan proyek.

Tantangan:

Program antikorupsi di perusahaan Anda mengharuskan bagian pengadaan dilibatkan dalam pemilihan pemasok. Pada saat yang sama, Anda tidak ingin proyek menjadi kacau karena proses yang tidak fleksibel.

Kemungkinan solusi:

- Berikan kepastian tentang status bagian pengadaan sebagai 'rekan kerja' dalam perusahaan, termasuk uraian jelas tentang proses pengadaan di perusahaan dalam bentuk pedoman/panduan:
- Pastikan bahwa bagian pengadaan dilibatkan di semua prosedur sejak tahap awal, khususnya ketika pengadaan akan melibatkan negara baru, pemasok baru, atau produk baru.
- Masukkan unsur pengawasan dan pengimbangan (*checks and balances*) lembaga dalam proses pengadaan, termasuk misalnya prinsip pengecekan berulang (*double-check principle*) sebelum permintaan pengadaan di atas nilai tertentu memperoleh otorisasi untuk dapat dilaksanakan; tempatkan ahli bidang teknis di bagian pengadaan sehingga pengecekan atas spesifikasi yang diminta bisa dilakukan dari sisi alasan dan keabsahan; tetap hormat dan tunduk pada persyaratan dokumentasi.
- Identifikasi apabila ada pengecualian atas prosedur yang berlaku, dengan bantuan kriteria yang ditetapkan secara jelas serta prosedur otorisasi yang diatur jelas sejak awal (pembelian yang sifatnya segera dan kebutuhan darurat).
- Libatkan kepala bagian-bagian lainnya di perusahaan dalam penyusunan dan pelaksanaan upaya pencegahan korupsi dalam proses pengadaan untuk memastikan adanya kesetaraan pijakan.
- Berikan pelatihan tentang proses pengadaan bagi staf dari bagian lain.

2. MEYAKINKAN BAGIAN PENGADAAN DI TEMPAT ANDA

Perusahaan Anda ingin menerapkan pedoman perilaku bagi pemasok dengan jalan melakukan reviu terhadap pemasok baru sejalan dengan kriteria yang berlaku, serta dengan memasukkan ketentuan-ketentuan terkait ke dalam kontrak.

Pegawai bagian pengadaan di tempat Anda telah mendapat pelatihan tentang apa saja yang perlu diperhatikan dalam pengumuman permintaan untuk menyampaikan penawaran.

Tantangan:

Anda tahu bahwa keberhasilan upaya antikorupsi juga sangat ditentukan oleh adanya pelatihan yang sesuai. Akan tetapi, pelatihan yang diadakan tidak disambut dengan semangat oleh kepala bagian yang bertanggung jawab dalam bidang pengadaan. Tanpa dukungan mereka, terdapat risiko terkait penerimaan atas pelatihan ini dan keseluruhan program yang menyertainya.

Kemungkinan solusi:

- Pihak manajemen secara aktif mendukung dilakukannya pelatihan (misalnya dengan jalan mengikuti pelatihan perdana, memperkenalkan komitmen sukarela serta pedoman

perilaku yang berlaku di tingkat perusahaan).

- Tetapkan target kinerja bagi staf terkait dengan pemenuhan tujuan perusahaan (termasuk ikut serta dalam pelatihan dalam lingkup program antikorupsi) (lihat juga tantangan no. 8 – 'pejabat pengadaan dan perolehan bonus').
- Rancang dan sesuaikan sesi pelatihan berdasarkan masukan dari staf; pelatihan yang diberikan harus memunculkan ketertarikan terhadap topik yang dibahas, misalnya dengan menggunakan contoh-contoh praktis dan tidak hanya mengutip aturan hukum.
- Pastikan pegawai secara aktif dilibatkan dalam sesi pelatihan, misalnya melalui kegiatan bermain-peran atau melalui dialog terbuka tentang kemungkinan adanya tujuan yang saling bertentangan.
- Soroti aspek positif dari upaya antikorupsi, termasuk melindungi perusahaan dan pegawainya dari penganan sanksi.
- Lakukan penyesuaian/adaptasi jenis dan metodologi pelatihan sehingga memenuhi kebutuhan perusahaan, misalnya masukkan pelatihan tentang antikorupsi dalam kegiatan pelatihan lainnya.



3. PEMASOK YANG TIDAK DIKETAHUI

Perusahaan Anda bermaksud memperbanyak jenis produk yang dihasilkan. Ada produk baru yang bisa didapat dengan harga bagus dari suatu pemasok di luar negeri. Akan tetapi penelitian awal yang dilakukan daring (*online*) dengan melihat situs web pemasok tersebut (dalam bahasa Inggris) tidak dapat menunjukkan informasi terperinci tentang pemasok itu sendiri maupun pemilik manfaat perusahaan pemasok tersebut.

Tantangan:

Dalam hal ini, kriteria penilaian risiko di perusahaan Anda mengharuskan dilakukannya identifikasi tentang apakah terdapat hubungan antara perusahaan pemasok tersebut dengan pejabat di negara berisiko tinggi. Apabila hal ini masih belum jelas, Anda tidak dapat melakukan pemesanan ke pemasok ini.

Kemungkinan solusi:

- Hubungi pemasok secara langsung dan minta informasi terkait dari mereka.
- Hubungi kamar dagang dan industri di negara tempat pemasok tersebut, atau hubungi kamar dagang dan industri internasional dengan pemasok lain atau lembaga lain di negara tersebut, dan minta informasi terkait.
- Periksa register terkait, termasuk
 - Register perusahaan setempat, dengan bantuan penerjemah setempat dan ahli di bidang pasar yang bersangkutan.
 - Daftar penerangan sanksi (misalnya daftar *EU's Common Foreign Security Policy* terkait orang, kelompok, dan entitas yang dikenakan sanksi keuangan dari Uni Eropa).⁵
 - Basis data milik media/pers.
 - Jaringan sosial profesional.
- Hubungi penyedia jasa yang memiliki keahlian khusus di bidang penilaian risiko, dengan bidang kepakaran khusus dalam menyelidiki struktur kepemilikan perusahaan.
- Bila informasi yang diperlukan masih belum tersedia, kaji kembali risiko yang ada, dan atas dasar tersebut pertimbangkan kembali untuk memilih pemasok ini.

⁵ Basis data resmi Uni Eropa (EU/European Union) yang memuat informasi tentang orang, organisasi, dan lembaga serta sanksi keuangan terhadap mereka yang dikenakan oleh EU.

4. PEMASOK DENGAN HUBUNGAN TERKAIT

Kepala pengadaan di anak perusahaan yang ada di luar negeri membuat daftar pemasok untuk pengadaan produk setengah-jadi yang bernilai penting. Ternyata direktur pengelola perusahaan yang paling terkemuka dalam daftar dimaksud merupakan sepupu kepala pengadaan tersebut.

Tantangan:

Sesuai pedoman perilaku bagi pegawai perusahaan Anda, pemesanan yang dilakukan tidak boleh membawa keuntungan yang tidak sepatutnya bagi staf Anda sendiri maupun anggota keluarga mereka. Kasus ini mencakup konflik kepentingan yang signifikan, yang menjadi penghalang untuk pemberian kontrak. Namun perusahaan Anda tetap lebih suka untuk menjalin kerja sama dengan pemasok yang paling terkemuka tersebut.

Kemungkinan solusi:

- Kepala pengadaan hendaknya mengundurkan diri dari proses pengadaan tersebut, i.e. pengambilan keputusan terkait pemesanan harus dilakukan oleh rekannya yang lain, dan tanpa keterlibatan kepala pengadaan sama sekali.
- Simpan catatan terperinci tentang konflik kepentingan serta keputusan yang diambil terkait penanganan situasi tersebut.
- Selalu pastikan bahwa adanya konflik kepentingan tidak dijadikan alasan semata untuk mengurangi bobot suatu pemasok potensial, karena keputusan pemilihan pemasok masih dapat dilakukan dengan mengacu pada kepentingan terbaik perusahaan Anda, terlepas dari ada atau tidaknya konflik kepentingan.
- Lakukan pembahasan tentang konflik kepentingan (misalnya saat kegiatan pelatihan) dan tetapkan bahwa konflik kewajiban merupakan hal yang wajib diungkap secara terbuka.
- Pastikan kepatuhan terhadap proses pengadaan yang baku/standar di sepanjang waktu, misalnya mendapatkan sejumlah penawaran sebagai pembandingan.
- Periksa apakah pemasok tersebut secara obyektif menawarkan syarat dan ketentuan terbaik, serta mencatat dengan rinci segala keputusan yang diambil.

5. PEMASOK YANG BEBAL

Perusahaan Anda ingin melangsungkan kontrak dengan pemasok baru. Berdasarkan hasil penyelidikan, pemasok ini merupakan satu-satunya pemasok di pasar yang bisa memasok apa yang dibutuhkan sesuai dengan keadaan. Akan tetapi, dalam kerangka penilaian risiko, ternyata pemasok ini diketahui tidak dapat atau tidak bersedia melaksanakan pedoman perilaku yang ditetapkan perusahaan Anda bagi pemasok.

Tantangan:

Program antikorupsi perusahaan Anda mensyaratkan pemasok menerima dan melaksanakan pedoman perilaku ini. Dalam proses seleksi pemasok, pemasok ini tidak akan dapat diterima. Akan tetapi, Anda benar-benar ingin menjalin kerja sama dengan pemasok ini demi menghindari proyek Anda menjadi gagal.

Kemungkinan solusi:

- Coba untuk memahami mengapa pemasok tersebut menolak – mungkin karena perusahaan tersebut sudah terikat oleh beberapa arahan serupa dari perusahaan lain.
- Berikan informasi pada pemasok (termasuk studi kasus negatif) dan dengan bantuan studi kasus tersebut berikan penjelasan tentang dampak buruk apabila perusahaan Anda dan pemasoknya tidak menerapkan upaya antikorupsi dengan baik.
- Pastikan pemasok paham dengan jelas bahwa perusahaan Anda tidak dapat menjalin kerja sama tanpa adanya komitmen hitam di atas putih (tercantum dalam kontrak) terkait antikorupsi, dan bahwa komitmen tersebut harus dijalankan dalam bentuk tindakan/upaya nyata.
- Hubungi jajaran pimpinan yang lebih tinggi di pemasok tersebut dan sampaikan persyaratan dari perusahaan Anda, yaitu ke manajemen puncak, pemilik perusahaan, atau induk perusahaan, dan tegaskan bahwa upaya antikorupsi perlu dijalankan.
- Tawarkan pelatihan antikorupsi.
- Di masing-masing kasus, pertimbangkan risiko yang ada dan putuskan apakah bisa dilakukan pengecualian.



6. AUDITOR YANG MERAGUKAN

Perusahaan Anda ingin membentuk jaringan baru untuk pemasok di negara lain. Perusahaan Anda telah mengontrak seorang auditor eksternal yang mampu berbicara dalam bahasa negara tersebut sekaligus memahami situasi lapangan di sana. Auditor ini melakukan penilaian risiko untuk berbagai pemasok melalui penyelidikan yang ia lakukan, bertemu dengan perwakilan pemasok, dan berdasarkan catatan dari berbagai inspektorat/pengawas di negara tersebut (termasuk di bidang kesehatan dan keselamatan kerja, aturan lingkungan hidup, program antikorupsi). Akan tetapi pengalaman di kawasan tempat negara tersebut menimbulkan keraguan atas kewajaran laporan yang telah disusun sang auditor, yang menyatakan tidak ada alasan untuk perlunya melaporkan pemasok mana pun yang diteliti.

Tantangan:

Pedoman perusahaan Anda mengharuskan bahwa tidak boleh ada keraguan terkait profil risiko pemasok yang dikontrak oleh perusahaan. Laporan yang diserahkan pada Anda tidak memenuhi kriteria ini.

Kemungkinan solusi:

- Bila mungkin, minta penjelasan dan informasi latar belakang tambahan.
- Dapatkan laporan tambahan lainnya terkait pengalaman yang ada di kawasan tersebut serta bukti-buktinya (misalnya dari perusahaan lain atau dari sumber masyarakat sipil) untuk mengecek rekomendasi yang disampaikan.
- Berlakukan komitmen kontraktual terkait antikorupsi dengan pihak auditor, dan mengingatkan kembali pihak auditor tentang komitmen tersebut secara rutin melalui lingkup komunikasi dan pelatihan.
- Lakukan sistem rotasi auditor untuk mengurangi ketergantungan.
- Perkenalkan prinsip 'pengecekan berulang' (*'double-check'*) bagi auditor.
- Minta staf Anda melakukan audit dengan sampel acak.
- Lengkapi audit dengan proses pemberian masukan/umpan balik yang efektif bagi pihak pemasok.
- Bentuk sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblower system*) bagi pemasok, dan sebar luaskan informasi tentang sistem ini.



- Pastikan bahwa sistem pelaporan pelanggaran tersebut memang bekerja dengan baik.
- Berikan dukungan bagi inisiatif/prakarsa untuk menyusun daftar auditor yang telah mendapatkan pengakuan dan sertifikasi (tindakan bersama).

7. PEMASOK DENGAN STANDAR TERPISAH/BERDIRI SENDIRI

Perusahaan Anda tengah merundingkan kontrak besar dengan pemasok yang memiliki tingkat kepentingan strategis. Akan tetapi, hasil audit menunjukkan bahwa prinsip-prinsip dalam pedoman perilaku di pihak pemasok tidak sejalan dengan pedoman perilaku yang ada di perusahaan Anda. Meski telah diminta, pihak pemasok menolak membuat pedoman perilaku di perusahaan mereka agar sejalan dengan pedoman perusahaan Anda, dan menyatakan bahwa dalam hal ini mereka mengacu pada klien lain serta peraturan setempat.

Tantangan:

Program antikorupsi Anda mengharuskan pemasok berkomitmen pada prinsip-prinsip yang ada dalam pedoman perilaku yang berlaku di perusahaan Anda. Dalam kasus ini hal tersebut tidak terjadi, dan hal ini menjadi penghalang bagi kerja sama lebih lanjut dengan pemasok tersebut.

Kemungkinan solusi:

- Periksa pedoman perilaku milik pemasok untuk melihat apakah pedoman tersebut memuat nilai-nilai yang setara dengan

pedoman perilaku yang berlaku di perusahaan Anda bagi pemasok.⁶

- Bila Anda mendapati bahwa kedua pedoman tersebut memiliki nilai yang kurang lebih sama, Anda dapat menerima pedoman perilaku pemasok tersebut seperti pedoman Anda sendiri.
 - Jika memungkinkan, sepakati agar persyaratan terkait dicabut secara informal.
 - Bila tidak dimungkinkan, Anda sebaiknya mempertimbangkan untuk membuat perjanjian tertulis yang berisi pengakuan atas pedoman perilaku di masing-masing pihak.
- Bila Anda mendapati bahwa kedua pedoman perilaku tersebut ternyata tidak memuat nilai-nilai yang setara, masukkan ketentuan-ketentuan yang terkait yang seharusnya ada ke dalam kontrak.
- Alternatif lain, Anda dapat mempertimbangkan membolehkan pemasok melakukan tindakan mereka sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan/atau pedoman perilaku asosiasi profesi terkait.

⁶ Informasi tambahan lainnya (dalam Bahasa Jerman) dapat dilihat di panduan yang dikeluarkan oleh BDI (Federasi Industri Jerman) (2010): Gegenseitige Anerkennung von Verhaltenskodizes (Pengakuan Bersama atas Pedoman Perilaku).



- Pastikan bahwa kontrak yang dibuat juga mencantumkan klausul tentang antikorupsi.
- Jadikan pedoman perilaku bagi pemasok Anda sejalan dengan standar yang berlaku, dan masukkan ketentuan tambahan yang terkait ke dalam kontrak.
- Lakukan kerja sama dengan perusahaan setempat lainnya, dengan maksud untuk menyusun dan menerapkan pedoman antikorupsi yang sama (pastikan Anda tidak melanggar aturan hukum terkait persaingan usaha atau monopoli).

8. PEJABAT PENGADAAN DAN PEROLEHAN BONUS

Salah satu pejabat pengadaan di perusahaan Anda telah mencapai kesepakatan khusus dengan satu pemasok, yaitu pemasok tetap memberikan harga yang sama hingga akhir tahun dan tidak akan menaikkan harga sampai tahun depan. Hal ini berarti bahwa pejabat pengadaan berhak mendapatkan bonus besar. Tidak ada justifikasi yang obyektif terkait harga yang mendadak naik.

Tantangan:

Peraturan remunerasi bagi staf hendaknya ditelaah kembali untuk melihat apakah ada risiko terkait korupsi yang bersifat bawaan (*inheren*), dan bila ada maka perlu dilakukan penyesuaian. Akan tetapi, hal ini ditolak oleh staf bagian pengadaan, yang takut gaji mereka malah menjadi turun.

Kemungkinan solusi:

- Telaah kembali kasus ini, dan bila dianggap tepat, kenakan sanksi terhadap pejabat pengadaan sehingga hal ini memberi kejelasan tentang kebijakan perusahaan Anda yang sama sekali tidak mentolerir korupsi (*zero tolerance policy on corruption*) di perusahaan Anda dan di pemasok.
- Pastikan bahwa pihak manajemen menjadi contoh teladan dalam komitmen antikorupsi, dan bahwa mereka mengkomunikasikan pesan antikorupsi di perusahaan. Hal ini hendaknya ditekankan kembali secara berulang-ulang dalam sesi pelatihan bagi staf.
- Selalu pastikan bahwa kontrak ditinjau ulang oleh bagian yang independen di dalam perusahaan.
- Dalam melakukan analisis risiko, perhatikan aturan perolehan bonus bagi staf.
- Sebelum bonus diberikan, lakukan analisis transaksi dan periksa apabila terdapat penyimpangan/ketidaksesuaian.
- Dengan bantuan pihak manajemen, pastikan bahwa desain sistem bonus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - Peraturan tidak boleh bertentangan dengan budaya perusahaan.
 - Target kinerja harus bisa dicapai saat pekerjaan dilakukan secara etis.
 - Staf tidak boleh dibayar murni berdasarkan keluaran (memperkuat motivasi diri staf, menetapkan tujuan jangka panjang).
 - Staf yang bersalah melakukan pelanggaran berat atau berulang tidak dapat memperoleh promosi/kenaikan pangkat dan/atau akan dikenakan sanksi.

9. TERLALU BANYAK PEMASOK UNTUK PEMERIKSAAN RUTIN

Setelah skandal korupsi, suatu perusahaan pesaing beranggapan bahwa posisinya di pasar tahun lalu menjadi lemah karena pihak manajemen dan beberapa unit lain ikut terlibat dalam penyidikan atas skandal tersebut. Berdasarkan amatan ini, manajemen perusahaan Anda secara jelas menyatakan bahwa pencegahan korupsi dalam rantai pasok segera dijadikan prioritas utama. Akan tetapi perusahaan Anda memiliki kontrak dengan beberapa ratus pemasok di sejumlah negara.

Tantangan:

Program antikorupsi Anda mengharuskan Anda memantau risiko yang melibatkan pemasok selama masa berlakunya kontrak. Akan tetapi Anda mengetahui bahwa pengecekan rutin bagi seluruh pemasok tidak dapat dilakukan sekaligus dalam taraf yang sama.

Kemungkinan solusi:

- Bila perlu, sediakan sumber daya tambahan di perusahaan Anda untuk upaya ini.
 - Masukkan pertanyaan tentang antikorupsi ke dalam kuesioner bagi pemasok yang selama ini dipakai, dan kirim kuesioner tersebut secara berkala untuk mengurangi waktu dan tenaga bagi pemasok untuk mengisinya, serta untuk meningkatkan transparansi.
 - Minta pemasok melakukan penilaian mandiri (*self-assessment*) dan/atau pelaporan secara rutin dan proaktif.
 - Gunakan basis data eksternal tentang pemasok sepanjang kriteria penilaian yang digunakan basis data tersebut sejalan dengan persyaratan yang digunakan di perusahaan Anda.
 - Lakukan audit oleh penyedia jasa eksternal (lihat juga tantangan no. 6 – 'Auditor yang meragukan').
- Pilih pendekatan berbasis risiko dalam menetapkan prioritas pemasok mana yang akan dicek.
 - Lakukan pengecekan rutin secara acak bagi pemasok.

10. SUBPEMASOK BARU

Akibat restrukturisasi, perusahaan Anda kini bekerja dengan beberapa pemasok baru yang dipilih atas dasar analisis risiko standar. Selama masa berlakunya kontrak, perusahaan Anda mendapat informasi bahwa salah satu pemasok telah mengalihkan sejumlah penting pekerjaan mereka ke subpemasok yang tidak Anda ketahui. Upaya penyelidikan di awal mengarah pada risiko korupsi.

Tantangan:

Proses pemilihan pemasok bagi perusahaan Anda sendiri tidak memperbolehkan suatu pesanan diberikan pada pemasok (dan juga tentunya tidak dengan subpemasok) yang memiliki profil risiko seperti ini. Akan tetapi, pemasok Anda telah menandatangani kontrak dengan pihak subpemasok.

Kemungkinan solusi:

- Lakukan pembicaraan sesegera mungkin dengan pemasok Anda, dan perjelas bahwa perkembangan yang terjadi tidak sejalan dengan maksud maupun semangat kontrak perusahaan, dan bila memungkinkan, minta agar pemasok menarik diri dari kontraknya dengan pihak subpemasok.
- Jika pemasok tersebut tidak kooperatif, tetapkan bahwa pemasok tersebut dilarang memperoleh kontrak lainnya di masa mendatang, atau batalkan kontrak yang ada saat ini.
- Saat negosiasi kontrak, perjelas bahwa tidak boleh ada alih kerja ke subpemasok, atau bila akan dilakukan pengalihan pekerjaan maka hal tersebut harus mendapat otorisasi dari perusahaan Anda dan harus dimasukkan dalam kontrak.
- Dalam kontrak Anda dengan pemasok, wajibkan pemasok Anda mengharuskan pemasok mereka sendiri untuk menghormati prinsip-prinsip yang ada dalam pedoman perilaku perusahaan Anda bagi pemasok tersebut, dan minta pemasok Anda bertanggung jawab memantau kepatuhan terhadap pelaksanaannya.
- Tawarkan dukungan bagi subpemasok sejalan dengan pemantauan yang dilakukan secara acak.

11. PERUSAHAAN YANG MEMILIKI KETERGANTUNGAN

Anda memperoleh informasi anonim dari salah satu pegawai pemasok Anda via sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblower system*), yang menyebutkan bahwa pengawas/inspektorat pemerintah menerima suap sebagai upaya mengakali inspeksi terkait kepatuhan K3 (kesehatan dan keselamatan kerja) dan kepatuhan terkait standar lingkungan.

Tantangan:

Dalam kasus seperti ini, panduan di perusahaan Anda mengharuskan Anda memutus hubungan dengan pemasok tersebut sesegera mungkin. Akan tetapi hal ini berarti pasokan suatu materi produksi yang penting akan nyaris terhenti total.

Kemungkinan solusi:

- Cek sampai seberapa jauh bisa dilakukan eskalasi sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di negara pemasok, dan minta bantuan dari pengacara yang berpengalaman di negara tersebut.
- Pastikan bahwa identitas orang yang melaporkan hal tersebut (*whistleblower*) tidak diketahui oleh pemasok.
- Minta agar pemasok melakukan upaya pencegahan tambahan guna memastikan bahwa praktik ini tidak terulang kembali, termasuk bukti terkait konsekuensi yang diberikan pada pegawai yang bersalah melakukan praktik korup.
- Bila pemasok tidak menunjukkan sikap yang kooperatif, periksa kembali apakah Anda dapat membatalkan kontrak dengan pemasok tersebut dengan serta merta atau dalam waktu dekat, dan pertimbangkan untuk membatalkan kontrak sembari mencari sumber alternatif lainnya.
- Pertimbangkan untuk memberitahukan perusahaan lain yang mungkin juga terkena dampaknya.
- Adakan pertemuan dengan pihak penanggung jawab dari sisi pemasok, dan minta klarifikasi segera.
- Minta pemasok segera mengakhiri praktik yang terjadi dan dengan disertakan bukti-bukti terkait; bila perlu dan bila dimungkinkan, lakukan inspeksi/pemeriksaan oleh Anda sendiri.

12. PEMASOK YANG MEMILIKI KETERGANTUNGAN

Perusahaan Anda bekerja dengan sejumlah besar pemasok kecil, yang banyak di antaranya bergantung pada pesanan dari perusahaan Anda. Pengalaman menunjukkan bahwa ketergantungan semacam ini terkait dengan risiko korupsi (misalnya pejabat pengadaan Anda bisa saja mengajukan permintaan yang tidak etis).

Tantangan:

Perusahaan Anda telah memiliki sistem pelapor pelanggaran (*whistleblower system*) yang memungkinkan pegawai dari pihak pemasok memberi informasi pada Anda tentang terjadinya korupsi. Pemasok secara aktif mendapat informasi tentang hal ini. Akan tetapi mereka tidak memanfaatkannya karena mereka takut akan membawa dampak yang merugikan di masa mendatang.

Kemungkinan solusi:

- Pastikan bahwa Anda memberikan teladan yang baik terkait antikorupsi dan menyampaikan hal ini di luar perusahaan untuk menunjukkan kepada pemasok bahwa perusahaan Anda sama sekali tidak mentoleransi korupsi.
- Jalankan pengecekan acak yang sesuai terkait transaksi.
- Perkuat sistem pelaporan pelanggaran dalam perusahaan:
 - Pastikan adanya perlindungan bagi pemasok dalam kerangka sistem pelaporan pelanggaran (termasuk anonimitas; pastikan adanya pihak yang bisa dihubungi selain di bagian pengadaan).
 - Pastikan terdapat transparansi terkait peraturan perundang-undangan tentang perlindungan data dan privasi serta konsekuensi yang mungkin dihadapi sehubungan dengan UU Ketenagakerjaan, baik di dalam dan di luar negara Anda.
 - Tawarkan beberapa jalur komunikasi di dalam perusahaan dan bagi pemasok, yang juga tersedia dalam bahasa di negara mereka.
 - Pertimbangkan untuk menetapkan petugas penghubung pada penyedia jasa eksternal.
- Berikan pelatihan bagi pegawai agar mereka lebih menyadari risiko situasi yang ada (meningkatkan kesadaran antara sesama rekan).
- Lakukan sistem rotasi kerja untuk mencegah terjalinnya hubungan jangka panjang.



- Komunikasikan pada staf terkait bahwa akan ada sanksi yang jelas yang akan dikenakan apabila terjadi pelanggaran, dan (bila perlu) laksanakan sanksi tersebut.

13. PENYEDIA LAYANAN DENGAN NILAI TINGGI

Perusahaan Anda mengontrak seorang pakar papan atas, yang dipilih karena usulan seorang pejabat eksekutif di suatu bagian tertentu di perusahaan Anda. Pada penghujung kontrak, pakar ini mengirim tagihan ke perusahaan Anda atas layanan yang telah diberikannya. Pejabat eksekutif di bagian tadi sudah memberikan konfirmasi atas pelaksanaan layanan tersebut. Pengecekan ulang menunjukkan bahwa layanan yang seyogyanya diberikan ternyata tidak terdefiniskan dengan jelas dalam kontrak dengan pakar tersebut.

Tantangan:

Sebelum otorisasi dapat diberikan atas suatu tagihan agar pembayaran dapat dilakukan, panduan yang berlaku di perusahaan Anda terkait pembelian dan pengadaan mensyaratkan adanya pengecekan berulang oleh unit internal atas layanan yang sudah diberikan. Karena kurang rincinya kerangka acuan yang digunakan, pengecekan ulang tersebut tidak dapat dilakukan dengan segera atau untuk langsung membayar pakar tersebut.

Kemungkinan solusi:

- Apabila definisi tentang jasa yang diberikan tidak tercantum dalam kontrak secara memadai, dan/atau apabila terdapat alasan kuat untuk meragukannya, mintakan dokumentasi atas layanan yang telah diberikan.
- Saat kontrak telah selesai, pastikan bahwa terdapat hal-hal sebagai berikut:
 - Layanan yang seharusnya diberikan telah didefinisikan secara jelas dan diuraikan secara terperinci.
 - Dokumentasi yang harus disediakan oleh pihak kontraktor telah ditetapkan secara jelas.
 - Pembayaran secara jelas terhubung dengan pelaksanaan segala layanan yang telah ditetapkan serta dengan dokumentasi yang sesuai.
- Pastikan bahwa kontrak yang dilangsungkan, proporsi antara layanan yang diberikan, pembayaran, dan dokumentasi atas layanan yang telah diberikan telah diperiksa ulang di dalam perusahaan.
- Bila memungkinkan, cari penawaran lain sebagai dasar perbandingan ketika mengecek kontrak untuk jasa konsultan atau jasa perantara (jasa di bidang ini sulit dikuantifikasi).
- Tanyai pihak pejabat eksekutif dan selidiki apakah terdapat konflik kepentingan.

14. RENEGOSIASI

Suatu pemasok telah menyerahkan pekerjaannya tepat waktu dan sejalan dengan ketentuan dalam kontrak. Hal ini telah dikonfirmasi saat pengiriman diterima. Saat renegotiasi, pemasok menunjukkan adanya biaya tambahan dan mencoba menegosiasikan harga yang lebih tinggi.

Tantangan:

Pada dasarnya renegotiasi semacam ini sejalan dengan praktik standar di lingkungan usaha Anda. Pada saat yang sama, Anda tahu dari proyek lainnya di kawasan yang sama bahwa biaya tambahan kemungkinan timbul karena pembayaran fasilitasi (uang pelicin) kepada pihak kepabeanaan guna mempercepat perizinan keluar barang. Hal ini menghasilkan risiko beban langsung bagi perusahaan Anda yang harus sepenuhnya dikurangkan sebelum pembayaran dilakukan.

Kemungkinan solusi:

- Kemukakan kecurigaan Anda kepada pihak pemasok, dan tawarkan bantuan.
- Selalu bahas kemungkinan risiko terjadinya korupsi dengan pihak pemasok, dan pertimbangkan untuk melakukan upaya penanggulangan dengan mereka.
- Saat kontrak telah selesai, pastikan bahwa:
 - Dokumentasi yang akan perlu disampaikan oleh pemasok telah ditetapkan secara jelas.
 - Pembayaran dikaitkan dengan penyerahan barang/jasa secara lengkap sebagaimana disepakati dan sesuai dengan ketentuan yang ada di dokumen terkait.
 - Biaya tambahan hanya dapat ditagihkan bila telah mendapat persetujuan di awal.
- Wajibkan pemasok memberikan perincian biaya tambahan bersama dengan semua slip pembayaran terkait dan konfirmasi tertulis dari pemasok bahwa dana tersebut digunakan secara benar.

MEMANFAATKAN DIGITALISASI UNTUK MERESPONS TANTANGAN

Tiap program antikorupsi yang memperhatikan isu risiko dan dapat dijaga keberlangsungannya akan ditakar berdasarkan dua ukuran: efektivitas dan efisiensi biaya. Digitalisasi menawarkan sejumlah besar opsi untuk merespons berbagai tantangan antikorupsi dalam rantai pasok. Hal ini berlaku bagi perusahaan kecil dan menengah serta perusahaan multinasional.

Terus berlanjutnya digitalisasi informasi dan semakin berkembangnya upaya menjalin jejaring melalui internet menciptakan makin banyak peluang dalam mengumpulkan, menggunakan, dan mengevaluasi data mobil. Transformasi digital dapat secara signifikan meningkatkan efektivitas dan efisiensi biaya dalam upaya pencegahan korupsi.

Digitalisasi memudahkan hal-hal sebagai berikut:⁷

- **Pemilihan pemasok yang lebih cepat dan lebih efektif biaya** dengan menggunakan platform pengadaan dan lelang secara elektronik seiring dengan audit uji tuntas (*due diligence*) yang lebih baik yang dimudahkan oleh penyimpanan dan analisis data yang lebih optimal serta respons pada penilaian risiko.
- **Tingkat penerimaan dan efektivitas pelatihan yang lebih baik** dengan menempatkan fokus pelatihan pada profil risiko dan persyaratan, serta membuat pelatihan menjadi lebih terintegrasi dengan pekerjaan sehari-hari melalui penggunaan pelatihan yang bersifat mobil, dengan aneka versi bahasa, interaksi yang lebih interpersonal, ruang untuk berbagi pengalaman, dan masukan/umpan balik yang lebih cepat.
- **Sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblower system*) yang lebih fleksibel dan lebih efektif biaya** yang lebih mampu merespons aneka preferensi dan kebiasaan pegawai (misalnya memanfaatkan berbagai jalur pelaporan).
- **Optimalisasi sistem pengendalian internal dan analisis risiko**, sebagian melalui skrining atas catatan-catatan penerimaan dan transaksi pembayaran untuk melihat apakah ada penyimpangan, dan juga melalui analisis risiko yang lebih baik dan pemantauan seketika (*real-time*) dengan jalan pengolahan data induk, transaksi, dan data aplikasi.

⁷ Lihat juga Biermann et al. (2009): Compliance Intelligence.

Diperlukan tingkat kepekaan yang lebih baik saat upaya-upaya tersebut dilaksanakan. Agar terlaksana dengan baik, Anda harus tunduk pada ketentuan terkait perlindungan data dan privasi, serta mampu menangani volume data yang terus bertambah dari berbagai sumber, dan dengan peluang serta konsekuensi dari simpulan yang terbentuk secara otomatis yang mungkin terbukti tidak tepat dalam situasi yang spesifik. Tidak semua hal yang secara teknis dapat dijalankan serta-merta menjadi sesuatu yang patut diinginkan.

Meskipun demikian, perusahaan hendaknya memanfaatkan peluang yang tersedia dari digitalisasi untuk menanggapi tantangan dalam pelaksanaan upaya antikorupsi dalam rantai pasok serta membuat keutuhan proses usaha lebih efisien.⁸

8 Informasi lebih lanjut (hanya tersedia dalam bahasa Jerman) dapat dilihat di DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V. (2017): *Erwartungen an die Compliance Funktion 4.0 – Thesenpapier zur digitalen Zukunft der Compliance.*

PANDUAN LAINNYA: BANTUAN UNTUK PRAKTIK SEHARI-HARI

Merancang dan merealisasikan program

The Association Materials Management, Purchasing and Logistics Germany (2008):
Code of Conduct
Pedoman Perilaku

Transparency International (2014):
Business Principles for Countering Bribery: Small and Medium Enterprise (SME) Edition
Prinsip Usaha dalam Menanggulangi Suap: Edisi Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Transparency International (2013):
Business Principles for Countering Bribery
Prinsip Usaha dalam Menanggulangi Suap

Transparency International UK (2012):
The 2010 UK Bribery Act – Adequate Procedures, Guidance on Good Practice Procedures for Corporate Anti-bribery Programmes – Checklist
UU Antisuap Inggris tahun 2010 – Prosedur yang Memadai. Panduan Prosedur Praktik Baik bagi Program Antisuap di Perusahaan – Daftar Periksa

United Nations Global Compact (2016):
Fighting Corruption in the Supply Chain: A Guide for Customers and Suppliers
Memerangi Korupsi di Rantai pasok: Panduan bagi Pengguna dan Pemasok

United Nations Office on Drugs and Crime (2013):
Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide
Etika Anti-Korupsi dan Program Kepatuhan bagi Bisnis: Sebuah Panduan Praktis

Manajemen risiko

International Chamber of Commerce (2015):
ICC Anti-Corruption Third Party Due Diligence: A Guide for Small and Medium Size Enterprises
Uji Tuntas Pihak Ketiga terkait Antikorupsi: Panduan Kamar Dagang Internasional (ICC) bagi Usaha Kecil dan Menengah

OECD (2017):
OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector
Panduan OECD tentang Uji Tuntas bagi Rantai Pasok yang Bertanggung Jawab pada Sektor Garmen dan Alas Kaki

Transparency International UK (2013):
Diagnosing Bribery Risk – Guidance for the Conduct of Effective Bribery Risk Assessment
Mendiagnosis Risiko Suap – Pedoman Pelaksanaan Kajian Risiko yang Efetif terkait Suap

United Nations Global Compact (2013):

A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment

Panduan bagi Kajian Risiko Antikorupsi

Sistem pelaporan pelanggaran (whistleblower system)

International Chamber of Commerce (2008):

ICC Guidelines on Whistleblowing

Panduan Kamar Dagang Internasional (ICC) tentang Pelaporan Pelanggaran/ Whistleblowing

Sistem pemberian bonus bagi staf

Transparency International (2016):

Incentivising Ethics – Managing Incentives to Encourage Good and Deter Bad Behaviour

Mendorong Etika melalui Insentif – Mengelola Insentif demi Mendorong Perilaku Baik dan Mencegah Perilaku Buruk

Contoh klausul kontrak dengan pemasok

International Chamber of Commerce (2012):

ICC Anti-Corruption Clause

Klausul Antikorupsi dalam Kamar Dagang Internasional/ICC

Pelaporan

United Nations Global Compact, Transparency International (2009):

Reporting on the 10th Principle against Corruption

Laporan tentang Prinsip ke-10 terkait Antikorupsi

Tindakan bersama

United Nations Global Compact (2015):

A Practical Guide for Collective Action against Corruption

Panduan Praktis bagi Tindakan Bersama Menentang Korupsi

World Bank Institute (2006):

Fighting Corruption Through Collective Action

Memerangi Korupsi melalui Tindakan Bersama

Pelatihan dan dukungan lainnya bagi pegawai dan perusahaan

Transparency International Deutschland,**Transparency International Bangladesh**

(2015): Undress Corruption – How to Prevent Corruption in the Readymade

Garment Sector: Scenarios from Bangladesh

Cara Mencegah Korupsi di Sektor Pakaian Jadi: Skenario dari Bangladesh

Transparency International UK (2014):
Countering Small Bribes
Menanggulangi Suap Kecil

United Nations Global Compact, World Economic Forum, International Chamber of Commerce, Transparency International (2009): RESIST – Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions
RESIST – Menolak Pemerasan dan Suap dalam Transaksi Internasional

Alliance for Integrity (2016): No eXcuses! Countering the 10 Most Common Excuses for Corrupt Behaviour. A Pocket Guide for Business Practitioners
No eXcuses! Menanggulangi Sepuluh Alasan Umum Terjadinya Korupsi.
Panduan Singkat bagi Pelaku Usaha



Alliance for Integrity merupakan prakarsa berbagai pemangku kepentingan yang digerakkan oleh perusahaan yang berupaya memajukan transparansi dan integritas dalam sistem perekonomian. Guna mencapai tujuan tersebut, prakarsa ini membangun tindakan bersama dari semua pelaku terkait dari sektor swasta, sektor publik, dan masyarakat sipil. Alliance for Integrity merupakan suatu wadah/ platform yang menawarkan solusi praktis untuk memperkuat kemampuan di bidang kepatuhan bagi perusahaan sekaligus rantai pasoknya. Selain itu, Alliance for Integrity juga berkontribusi pada peningkatan kerangka persyaratan (*framework conditions*) dengan jalan mendorong dialog antara sektor publik dan sektor swasta. Inilah sebabnya mengapa Alliance for Integrity merupakan sarana penghubung yang signifikan di tingkat global bagi perusahaan yang berupaya menanggulangi korupsi secara bersama-sama.

www.allianceforintegrity.org



Global Compact
Network Germany

Global Compact diluncurkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (UN) pada tahun 2000, sebagai suatu wadah/platform strategis dan internasional bagi pembelajaran dan dialog tentang pengelolaan perusahaan secara bertanggung jawab dan dengan memenuhi kaidah keberlanjutan (*sustainable*), yang melibatkan organisasi masyarakat sipil, perusahaan, dan pemerintah di tingkat nasional. Melalui kerja sama dengan mitra-mitra kerjanya, Global Compact telah membentuk perdebatan di tingkat internasional tentang pemenuhan kaidah keberlanjutan (*sustainability*) oleh perusahaan, serta penyusunan strategi dan perangkat bagi implementasinya. Sebagai suatu wadah/platform belajar dan berdialog bagi berbagai pemangku kepentingan, Global Compact menyelenggarakan seminar melalui web (webinar), lokakarya, pendampingan (*coaching*), konferensi/pertemuan, dan diskusi pakar dalam berbagai kegiatannya.

Melalui jejaring setempat, yang mengatur dan menyelenggarakan banyak kegiatan tersebut di atas, perusahaan dapat memajukan topik-topik keberlanjutan yang menurut mereka seharusnya diangkat, dan kemudian memainkan peran aktif dalam membentuk jalannya dialog. Global Compact Network Jerman merupakan salah satu yang paling aktif di dunia, dengan sekitar 450 peserta.

www.globalcompact.de/en



Partnership for Sustainable Textiles

merupakan prakarsa berbagai pemangku kepentingan dengan sekitar 150 anggota dari kalangan bisnis, politik, dan masyarakat sipil. The Textiles Partnership didirikan pada bulan Oktober 2014 sebagai tanggapan atas kecelakaan mematikan yang terjadi di pabrik tekstil di Bangladesh dan Pakistan, dan berupaya mewujudkan perbaikan sosial, ekologi, dan ekonomi dalam keseluruhan rantai pasok tekstil. Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan bersama, semua anggota berkomitmen untuk memenuhi target-target mengikat dan dapat diverifikasi, yang semakin lama menjadi semakin penuh ambisi. Selain itu, berbagai gagasan solusi juga dikedepankan melalui Partnership Initiatives di negara-negara produsen.

www.textilbuendnis.com



www.textilbuendnis.com

www.allianceforintegrity.org

www.globalcompact.de/en

ISBN: 978-3-948779-42-9