



United Nations
Global Compact

BERSATU MELAWAN KORUPSI

Buku Pedoman Aksi Kolektif
Anti-Korupsi



DAFTAR ISI

RANGKUMAN EKSEKUTIF

07

BAB 1

Pendahuluan

10

BAB 2

Aksi Kolektif Melawan Korupsi

13

BAB 3

Memahami dan Menerapkan Inisiatif Aksi Kolektif

18

BAB 4

Analisis Mendalam:

Mengambil Langkah Pertama sebagai Inisiator

39

BAB 5

Analisis Mendalam: Memimpin sebagai Fasilitator

42

BAB 6

Analisis Mendalam: Terlibat sebagai Partisipan

48

BAB 7

Analisis Mendalam: Bertugas sebagai Pengawas

53

BAB 8

Masa Depan Aksi Kolektif

55

BIBLIOGRAFI

59

LAMPIRAN

Pembelajaran dan Rekomendasi Tambahan
dari Jaringan Lokal UN Global Compact

60

—

“KORUPSI ADALAH MASALAH GLOBAL YANG TIDAK BISA DIATASI OLEH SATU NEGARA ATAU SATU AKTOR SENDIRIAN.

Persoalan ini menuntut tanggapan multilateral yang mengambil bentuk pendekatan keseluruhan masyarakat. Semua pemangku kepentingan harus bertindak secara kolektif untuk mengatasi korupsi secara efektif.”



H.E. VOLKAN BOZKIR
Presiden Pertemuan ke-75
Sidang Umum PBB

—

“KORUPSI MASIH MENJADI SALAH SATU HAMBATAN TERBESAR TERHADAP PEMBANGUNAN EKONOMI DAN SOSIAL.

Korupsi menghambat tercapainya Agenda 2030 untuk Pembangunan Berkelanjutan, mendistorsi pasar dan secara tidak proporsional mempengaruhi mereka yang paling rentan di antara kita. Aksi Kolektif penting untuk memajukan integritas bisnis guna mencapai perekonomian global yang lebih transparan.”



SANDA OJIAMBO
Asisten Sekretaris Jenderal dan CEO
UN Global Compact

“PERJUANGAN MELAWAN KORUPSI ADALAH KASUS BISNIS YANG JELAS UNTUK PERUSAHAAN.

Terlebih lagi, Siemens telah terus-menerus mendorong Aksi Kolektif selama dekade terakhir dan dengan komitmen sekitar 100 juta dolar AS dan 77 proyek di seluruh dunia, memberikan dukungan besar untuk implementasi praktis di lapangan. Dalam pandangan kami, ini adalah hal yang mutlak diperlukan untuk mencapai perubahan yang langgeng dan mengubah kehidupan sehari-hari menjadi lapangan permainan yang benar-benar setara. Kami mengucapkan selamat kepada United Nations Global Compact pada kesempatan peluncuran Buku Pedoman Aksi Kolektif ini, yang akan melibatkan, menginspirasi banyak mitra untuk implementasi praktis dan pada akhirnya akan mendukung *Sustainable Development Goals*.”



SABINE ZINDERA
Wakil Presiden
Bidang Hukum dan Kepatuhan Siemens

DAFTAR SINGKATAN

BUMN Badan Usaha Milik Negara

ESG Environmental, Social and Governance

LSM Lembaga Swadaya Masyarakat (*Non-Governmental Organization*)

MNE Multinational Enterprise (Perusahaan Multinasional)

OECD Organisasi Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan
(*Organization for Economic Cooperation and Development*)

OMS Organisasi Masyarakat Sipil (*Civil Society Organization*)

SDG Sustainable Development Goals (Tujuan Pembangunan Berkelanjutan)

UKM Usaha Kecil dan Menengah

UN United Nations (Perserikatan Bangsa-Bangsa)

RANGKUMAN EKSEKUTIF

BAGAIMANA PERUSAHAAN DAN AKTOR LAIN DARI DUNIA BISNIS BERGABUNG UNTUK MELAWAN KORUPSI SECARA KOLEKTIF? BAGAIMANA PEMANGKU KEPENTINGAN DARI MASYARAKAT SIPIL DAN SEKTOR PUBLIK BERGABUNG DAN MEMBANTU MEMPERKUAT UPAYA INI?

Berangkat dari pengalaman sendiri dan tantangan yang dihadapi pada tingkat individu, banyak pemangku kepentingan yang beragam dalam komunitas bisnis semakin menjadi sadar — atau mereka secara intuitif menyadari — bahwa jalan keluar dari masalah korupsi adalah dengan menggabungkan kekuatan. Bertindak secara kolektif adalah satu-satunya cara untuk menyetarakan kedudukan bagi semua pihak yang terlibat, untuk menciptakan kondisi pasar yang adil bagi semua peserta (termasuk yang berukuran lebih kecil dan dengan sumber daya yang lebih sedikit), memitigasi risiko dan menciptakan peluang bisnis baru sekaligus meningkatkan reputasi mereka.

Meskipun banyak dari mereka tahu bahwa solusinya terletak pada upaya bersama dan kolektif, seringkali mereka tidak memiliki cukup pengetahuan praktis mengenai strategi dan taktik potensial untuk menyiapkan inisiatif semacam ini.

Bagaimana cara mereka menjangkau rekan-rekan lain (yang sering kali adalah pesaing langsung) yang tertarik untuk mengeksplorasi inisiatif Aksi Kolektif? Apa cara terbaik untuk menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kepercayaan di antara berbagai jenis pemangku kepentingan sementara pada saat yang sama menghindari penolakan?

Bagaimana mereka mengidentifikasi fasilitator yang dapat mengoordinasikan kegiatan dan pekerjaan semua pemangku kepentingan? Bagaimana mereka memilih masalah yang tepat untuk ditangani dan cara untuk melibatkan semua orang? Bagaimana mereka melibatkan peserta dan mencapai kesepakatan tentang tujuan dan sasaran yang dapat dicapai? Bagaimana upaya ini dapat berkelanjutan dalam hal keterlibatan serta dari sudut pandang keuangan?

Buku Pedoman Aksi Kolektif Anti-Korupsi akan memulai untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, dan banyak pertanyaan lainnya. Berdasarkan akumulasi pengalaman dari inisiatif Aksi Kolektif di masa lalu dan yang sedang berlangsung, Buku Pedoman ini memberikan informasi praktis tentang pendekatan potensial untuk mengeksplorasi, mengembangkan, menerapkan dan mempertahankan inisiatif ini dari waktu ke waktu. Buku Pedoman ini akan mengidentifikasi beberapa insentif dan tantangan utama yang dapat dihadapi oleh pemangku kepentingan yang berbeda di sepanjang jalan.

Buku Pedoman juga menyediakan peta jalan/*roadmap* praktis dan fleksibel yang dapat dengan mudah diadopsi, diadaptasi, dan diimplementasikan secara lokal — didorong oleh Jaringan Lokal UN Global Compact, dunia bisnis, dan pemangku kepentingan terkait lainnya.

Sebagai awal, Bab 1 menjelaskan secara singkat sejarah Aksi Kolektif dan mengapa Aksi Kolektif menjadi pendekatan penting dalam memerangi korupsi. Bab 2 menyajikan kerangka konseptual utama Aksi Kolektif, berbagai jenis-jenisnya, dan mengapa hal tersebut harus diperhitungkan oleh perusahaan dan pemangku kepentingan terkait lainnya yang tertarik untuk mengembangkan integritas di pasar dan lingkungan bisnis mereka.

Bab 3 memberikan gambaran tentang berbagai aspek yang perlu dipertimbangkan ketika menjajaki kemungkinan melakukan inisiatif Aksi Kolektif serta bagaimana mempersiapkan secara internal untuk langkah awal. Langkah-langkah ini termasuk mengidentifikasi peran dalam

keseluruhan proses, pemilihan Fasilitator dan identifikasi serta prioritas pemangku kepentingan. Hal tersebut mungkin menjadi perhatian khusus bagi Jaringan Lokal UN Global Compact saat mereka mulai mempertimbangkan atau mengeksplorasi persiapan Aksi Kolektif dengan peserta mereka.

Bab ini kemudian berlanjut dengan langkah-langkah utama kepada pihak luar yang perlu dipertimbangkan untuk memperkenalkan, mengembangkan dan mengimplementasikan sebuah Aksi Kolektif. Langkah-langkah utama ini mencakup bagaimana dan kapan untuk mengadakan lokakarya (*workshop*) pertama dan pertemuan-pertemuan berikutnya, menyiapkan struktur tata kelola, merancang bentuk dan isi inisiatif dan langkah-langkah implementasi yang berbeda hingga penandatanganannya, serta peluncuran kegiatan yang direncanakan. Bab ini juga menjelaskan bagaimana mempertahankan dan memperbesar skala inisiatif Aksi Kolektif pada waktunya, termasuk bagaimana membuatnya berkelanjutan secara finansial dan bagaimana membuat pemangku kepentingan tetap terlibat.

Bab 4 sampai 7 merupakan analisis mendalam dengan deskripsi praktis dari peran-peran utama. Inisiator, Fasilitator, Partisipan dan Pengawas adalah peran yang mungkin ada dalam sebuah Aksi Kolektif. Masing-masing bab ini menjelaskan jenis aktor tertentu yang dapat memainkan peran ini, keterampilan (yang disarankan) yang diperlukan untuk mengisi posisi ini, serta insentif yang mungkin mereka miliki dan tantangan yang mungkin mereka hadapi saat menjalankan fungsi ini.

Buku Pedoman berakhir dengan pandangan ke depan pada evolusi Aksi Kolektif. Tren masa depan seperti peran teknologi dalam meningkatkan Aksi Kolektif, inklusi dan integrasi jenis pemangku kepentingan baru dan pendekatan "menghubungkan titik-titik" di antara risiko korupsi dan isu-isu terkait keberlanjutan dan ESG lainnya akan menutup panduan praktis dan menggugah ini.

TENTANG PUBLIKASI INI

Publikasi ini dikembangkan sebagai bagian dari proyek tahun jamak (*multi-years*) UN Global Compact, Meningkatkan Aksi Kolektif Anti-Korupsi dalam Jaringan Lokal UN Global Compact.

Dengan pendekatan 6 langkah dan analisis mendalam tentang peran-peran utama di seluruh proses Aksi Kolektif, Buku Pedoman ini membantu pembaca untuk membuat diagnosis yang jelas tentang lanskap korupsi lokal mereka, mengidentifikasi dan melibatkan pemangku kepentingan dan menerapkan metodologi Aksi Kolektif untuk mengatasi tantangan korupsi yang telah teridentifikasi dan mitigasi potensi risiko bisnis.

Pada akhirnya, Buku Pedoman ini bertujuan untuk mengarusutamakan pemahaman dan penerapan Aksi Kolektif di antara Jaringan Lokal UN Global Compact, dunia usaha, dan pemangku kepentingan terkait lainnya.

Harap dicatat bahwa Buku Pedoman ini dimaksudkan sebagai panduan praktis dan UN Global Compact akan mengembangkan publikasi terpisah tentang kisah sukses, tantangan, dan dampak dari inisiatif-inisiatif Aksi Kolektif yang dilakukan oleh Jaringan Lokal UN Global Compact dan organisasi mitra.

METODOLOGI

Isi Buku Pedoman ini dibangun berdasarkan sumber daya yang dikembangkan oleh UN Global Compact sebagai bagian dari proyek multi-tahun yang dilaksanakan di bawah Putaran Pendanaan Pertama dan Kedua dari Siemens Integrity Initiative. Penelitian lebih lanjut dilakukan dengan menggunakan publikasi dan sumber daya dari para mitra strategis dan organisasi terkemuka di lapangan.

Serangkaian konsultasi dilakukan dengan perwakilan Jaringan Lokal UN Global Compact, melalui Kelompok Kerja Aksi Kolektif

Anti-Korupsi, untuk menerima umpan balik dan menyesuaikan Buku Pedoman untuk memenuhi pertimbangan geografis, budaya, dan pertimbangan penting lainnya yang relevan dengan lingkungan bisnis mereka.

Dalam semangat "Aksi Kolektif," dilakukan juga tinjauan internal lebih lanjut dengan Jaringan Lokal UN Global Compact dan tinjauan eksternal dengan para mitra strategis dan pemangku kepentingan.

BAB 1

PENDAHULUAN

Korupsi masih merupakan salah satu hambatan terbesar terhadap pembangunan ekonomi dan sosial. Korupsi melemahkan pencapaian Sustainable Development Goals (SDG)¹ dan mencemari dunia usaha. Korupsi mempengaruhi semua orang. Hal ini memerlukan tindakan terkoordinasi karena potensi kerusakannya yang demikian besar. Di masa krisis, seperti pandemi COVID-19, korupsi bahkan lebih merusak karena melemahkan tanggapan terhadap pandemi dengan menurunkan kepercayaan pada lembaga publik dan dunia bisnis yang amat diperlukan, membuang persediaan dan sumber daya, dan menghambat bantuan penyelamatan jiwa kepada mereka yang memerlukannya.

KORUPSI MENGALIHKAN SUMBER DAYA DARI MEREKA YANG PALING MEMBUTUHKAN, MEMPERDALAM KETIMPANGAN SOSIAL DAN MENJADIKAN KAUM MISKIN RENTAN TERHADAP PEMERASAN DAN PERAMPASAN.

Korupsi tetap bertahan meskipun dikutuk hampir semua umat manusia. Dalam sektor swasta, upaya-upaya penanganan korupsi pada umumnya berfokus pada pengembangan dan penerapan program kepatuhan anti-korupsi secara internal dalam menanggapi standar dan kerangka kerja hukum dan peraturan internasional dan nasional.

Upaya-upaya ini sangat penting, tetapi mereka belum cukup efektif, terutama di lingkungan pasar dan bisnis di mana korupsi bersifat sistemik dan penegakan hukum masih

lemah. Untuk mengisi kekosongan ini, dalam dua dekade terakhir, sejumlah upaya dan inisiatif pengaturan diri telah dilakukan secara kolektif oleh perusahaan dan sektornya. Mereka berupaya untuk melengkapi peraturan yang belum ada, tidak ditegakkan dengan baik atau tidak ditegakkan sama sekali.

Perusahaan mulai menyadari bahwa mereka tidak dapat sendiri-sendiri menangani risiko korupsi sistemik dan tantangan terkait. Hal ini terlalu mahal atau terlalu berisiko bagi mereka, atau mungkin memberikan keuntungan yang tidak semestinya kepada pelaku usaha lain yang tidak bermain secara adil dan etis.

Jika mereka mengoordinasikan upaya mereka dan bertindak secara kolektif, perusahaan dapat mencegah dan mengurangi risiko ini. Dengan cara ini, mereka menghindari *prisoner's dilemma*; yaitu, situasi di mana masing-masing pihak yang tidak berkoordinasi berusaha untuk memaksimalkan kepentingan dan keuntungan mereka sendiri, walaupun jika mereka saling menelaraskan satu sama lain, mengikuti aturan hukum dan berperilaku etis, dalam jangka panjang manfaatnya akan lebih besar.²

Dengan bertindak secara individual, perusahaan menyadari bahwa mereka tidak dapat lepas dari *prisoner's dilemma*. Mereka menjadi sadar bahwa bertindak demi kepentingan terbaik mereka secara sendiri-sendiri juga berarti — dan terjalin erat dengan — bertindak untuk kepentingan bersama sebagai kelompok. Hanya melalui upaya kolektif yang diarahkan bersama-sama dan membangun kepercayaan mereka dapat berhasil.

Kesadaran ini seringkali merupakan proses langkah demi langkah yang lambat, di mana para aktor perlahan-lahan mulai "sadar" akan tantangan yang dihadapi dan bagaimana

1. TAgenda 2030 untuk Pembangunan Berkelanjutan, yang diadopsi oleh semua Negara Anggota PBB pada tahun 2015, memberikan cetak biru bersama untuk perdamaian dan kemakmuran bagi umat manusia dan planet ini, sekarang dan di masa depan. Sebagai intinya adalah 17 Sustainable Development Goals (SDGs), yang merupakan seruan mendesak untuk bertindak oleh semua negara — maju dan berkembang — dalam kemitraan global.

2. OECD, 2020.

tantangan tersebut hanya dapat diatasi jika mereka bertindak secara kooperatif. Ini menuntut mereka untuk mengesampingkan naluri dasar kompetitif, yang pada awalnya akan menciptakan kebisingan di antara para peserta dan menjadi rintangan yang signifikan seiring berjalannya waktu. Proses ini utamanya adalah tentang menciptakan kepercayaan. Mencapai kesepakatan integritas membuka jalan bagi kondisi persaingan pasar yang adil dan transparan bagi mereka semua.

Penciptaan “lingkungan aman”³ yang semakin besar dan lebih luas bagi pelaku usaha dalam bentuk Aksi Kolektif, dapat membedakan antara para aktor yang secara proaktif dan publik memutuskan untuk bekerja sama ke arah praktik bisnis yang etis, dan aktor “pinggiran” yang memilih untuk tetap berada di pinggiran inisiatif ini, dan secara otomatis menjadikan diri mereka tersingkir.

Di satu sisi, beberapa perusahaan maju selangkah lebih jauh dan mengumumkan komitmen mereka terhadap standar integritas yang lebih tinggi, yang jauh melebihi apa yang dituntut dari mereka dari sudut pandang hukum atau peraturan yang sempit. Perusahaan mungkin sudah memiliki program kepatuhan yang sedang berjalan. Perusahaan juga berperan aktif dalam membina, berpartisipasi dan melaksanakan kegiatan Aksi Kolektif. Perusahaan telah menyimpulkan bahwa ini adalah cara yang paling berkelanjutan dalam jangka menengah dan panjang untuk meratakan lapangan bisnis, memperbaiki kondisi pasar untuk diri mereka sendiri dan semua pelaku bisnis, — terlepas dari ukuran, asal atau sumber daya mereka — mencegah dan mengurangi risiko, melindungi dan meningkatkan reputasi mereka, dan pada akhirnya, meningkatkan kinerja keuangan dan operasional mereka.

Sebaliknya, perusahaan — besar maupun kecil, multinasional maupun lokal — yang memutuskan untuk tidak ikut serta dalam upaya Aksi Kolektif ini akan mengalami kesulitan untuk menjelaskan dan memberikan pembenaran mengapa mereka memilih untuk tidak menjadi bagian dari upaya ini. Tindakan ini akan disorot, tidak hanya oleh rekan-rekan mereka di sektor atau industri mereka, tetapi juga oleh pemangku kepentingan internal dan eksternal utama seperti karyawan mereka sendiri, rantai pasokan dan aktor pihak ketiga lainnya, pelanggan, investor, dan masyarakat luas. Mereka mungkin tidak hanya menghadapi konsekuensi finansial dan bisnis karena tidak mematuhi standar yang diatur sendiri dan disepakati bersama, yang diterapkan oleh rekan-rekan mereka

(misalnya tidak dapat berpartisipasi dalam tender atau tidak memenuhi syarat sebagai penyedia atau pemasok) tetapi juga mengambil risiko atas reputasi mereka. Pemangku kepentingan internal dan eksternal perusahaan mungkin melihat sikap pengecualian diri ini sebagai indikasi atas komitmen integritas mereka yang buruk. Berdasarkan penilaian negatif ini, konsumen mungkin ragu untuk membeli produk atau layanan perusahaan, karyawan berbakat mungkin mencari pekerjaan lain dan investor mungkin lebih suka menempatkan uang mereka di tempat lain.

Aksi Kolektif lahir dari kebutuhan perusahaan untuk mendorong lingkungan bisnis yang lebih etis, transparan, dan tidak korup, selagi mengurangi potensi risiko bisnis. Aksi Kolektif dapat melengkapi, meningkatkan, dan lebih jauh mengembangkan perundang-undangan dan peraturan saat ini dan di masa depan, jika penegakan hukum lemah atau sama sekali tidak ada. Aksi Kolektif bahkan bisa dipicu oleh Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) setelah mengamati sektor bisnis yang memiliki risiko korupsi yang besar.

SEKTOR SWASTA MULAI MENYADARI BAHWA PERANNYA BUKAN HANYA PASIF DAN REAKTIF — SEBAGAI SASARAN DARI PERATURAN YANG HARUS DITANGGAPI, DIKETAHUI DAN DILAKSANAKAN — TAPI PERAN AKTIF, DI MANA IA SECARA PROAKTIF MENANGGULANGI TANTANGAN INI DAN MENGUSULKAN PEMECAHAN MASALAH SERTA PENDEKATAN BARU SECARA KOLEKTIF.

Aksi Kolektif sedang berkembang menuju tatanan “regulasi bersama campuran.” Upaya regulasi formal di tingkat global dan nasional semakin dilengkapi dengan upaya regulasi mandiri yang bersumber dari kerjasama proaktif antar pelaku usaha dari sektor atau wilayah tertentu. Ini sering kali mencakup partisipasi masyarakat sipil, sektor publik dan organisasi lainnya.⁴ Pendekatan yang saling melengkapi ini

3. UN Global Compact. 2015.

telah saling memperkuat, menciptakan sinergi positif yang diperlukan dari bisnis dalam konteks Agenda Pembangunan Berkelanjutan 2030.

Bisnis dan masyarakat menghadapi tantangan korupsi yang kompleks setiap hari di seluruh dunia, dan Aksi Kolektif adalah pendekatan utama untuk memperlambat skala masalah ini. Kemitraan antara berbagai pemangku kepentingan sangat diperlukan untuk secara efektif mengatasi dan memecahkan masalah abadi tentang pembangunan berkelanjutan yang digariskan dalam SDG 16.

Pada akhirnya, evolusi Aksi Kolektif juga merupakan evolusi keseluruhan dari Kepatuhan terhadap Integritas. Ini bukan hanya tentang menghindari dan mengurangi risiko, perangkat dan potensi biaya korupsi seperti hukum atau keuangan, secara individual, tetapi juga menangkap peluang dan manfaat terkait dari budaya integritas yang kuat yang dipupuk dan diterapkan secara kolektif oleh sekelompok pemangku kepentingan yang sama-sama berkomitmen.

BAB 2

AKSI KOLEKTIF MELAWAN KORUPSI

2.1 DEFINISI DAN JENIS-JENIS AKSI KOLEKTIF

Ketika kekuatan satu perusahaan saja tidak cukup untuk mengubah atau mempengaruhi status quo, seringkali satu-satunya alternatif yang tersedia adalah menggabungkan kekuatan dengan perusahaan lain dan mulai berkolaborasi melalui kekuatan Aksi Kolektif. Satu perusahaan saja mungkin tidak dapat mengatasi persoalan kualitas atau integritas standar dan praktik lingkungan bisnis di mana ia beroperasi, misalnya, kerangka kelembagaan dan tata kelola yang lemah, tidak memadai atau tidak ada.

Definisi standar Aksi Kolektif sebagai pendekatan praktis telah diberikan oleh World Bank Institute:

“AKSI KOLEKTIF ADALAH PROSES KERJASAMA KOLABORATIF DAN BERKELANJUTAN ANTAR PEMANGKU KEPENTINGAN. AKSI KOLEKTIF MENINGKATKAN DAMPAK DAN KREDIBILITAS AKSI INDIVIDU, MEMBAWA PEMAIN INDIVIDU YANG RENTAN KE SEBUAH ALIANSI ORGANISASI YANG BERPANDANGAN SAMA DAN MERATAKAN LAPANGAN ANTARA KOMPETITOR...”⁵

Pendekatan ini sangat kuat: pemangku kepentingan yang beragam bergabung sebagai sebuah kelompok untuk mengatasi tantangan kompleks yang tidak dapat dihadapi atau diselesaikan secara individu. Kekuatan banyak orang seperti yang tercermin dalam Aksi Kolektif adalah yang paling praktis dan — seperti yang akan disorot nanti di

Buku Pedoman — seringkali menjadi pendekatan paling bermanfaat yang dimiliki perusahaan dan pemangku kepentingan lainnya untuk menghadapi tantangan integritas yang kompleks.

Pada dasarnya, Aksi Kolektif adalah pendekatan yang fleksibel, dinamis, dan berpotensi untuk terus berkembang. Pendekatan ini dapat dirancang dan diimplementasikan dalam banyak cara menurut berbagai dimensi. Sebagai contoh:

- Inisiatif jangka pendek hingga jangka panjang;
- Inisiatif sukarela hingga inisiatif formal yang dipantau secara eksternal;
- Didorong oleh masalah atau dijadikan platform berjangka lebih panjang;
- Model berbasis sektor swasta sepenuhnya atau gabungan (yaitu partisipasi aktor lain dari sektor publik dan masyarakat sipil);
- Pendekatan “*top-down*” (yaitu dipromosikan oleh organisasi internasional) vs. pendekatan “*bottom-up*”;
- Ditujukan untuk perubahan tingkat kelembagaan (misalnya modifikasi hukum dan norma);
- Inisiatif “pengembangan kapasitas” (misalnya, kegiatan pelatihan dan pengembangan alat khusus);
- Global atau lokal — atau glocal;
- Berorientasi analog atau digital;
- Berfokus secara eksklusif pada penanganan masalah anti-korupsi;
- Berfokus pada “menghubungkan titik-titik” antara korupsi dan dampak negatifnya pada isu-isu lainnya terkait keberlanjutan (misalnya hak asasi manusia, perubahan iklim, dan akses ke kesehatan dan pendidikan).

Tidak ada dua pengalaman Aksi Kolektif yang sepenuhnya identik. Melihat inisiatif Aksi Kolektif di masa lalu dan yang sedang berlangsung, masing-masing inisiatif ini spesifik,

5. World Bank Institute. 2008.

beragam dalam cakupan, lingkup masalah, peserta, tingkat penegakan, dan sebagainya.

Aksi Kolektif memang mengambil bentuk yang berbeda-beda⁶ tetapi Bank Dunia menciptakan klasifikasi sederhana berupa empat jenis utama, dan ini merupakan alat penting untuk mengkonseptualisasikan pendekatan yang berbeda.

Empat jenis utama Aksi Kolektif adalah: Deklarasi Anti Korupsi, Inisiatif Berbasis Prinsip, Pakta Integritas, dan Koalisi Sertifikasi Bisnis.⁷

Selain itu, keempat jenis ini dapat dikelompokkan menurut dua faktor utama: durasi inisiatif yang diharapkan dan disepakati, serta tingkat komitmen dan penegakan.

Deklarasi Anti-Korupsi dan Inisiatif Berbasis Prinsip — berkaitan dengan tingkat dan sifat komitmennya — didasarkan pada pengaturan yang bersifat sukarela. Kedua jenis lainnya didasarkan pada struktur yang lebih formal dengan tingkat penegakan dan pengawasan eksternal yang berbeda, dan persyaratan keanggotaan yang lebih ketat.

Sementara Deklarasi Anti-Korupsi dirancang untuk diimplementasikan dalam jangka pendek, Inisiatif Berbasis Prinsip dan Koalisi Sertifikasi Bisnis dirancang untuk jangka panjang, yang ditujukan untuk perubahan di seluruh sektor, komunitas bisnis secara luas, atau negara. Durasi Pakta Integritas dapat menjadi subjektif tergantung pada kompleksitas dan luas cakupan proyek yang dipantau.

Pendidikan dan pelatihan juga dapat dilakukan sebagai bagian dari Aksi Kolektif dan sangat penting untuk meningkatkan kesadaran dan membangun kapasitas untuk memerangi korupsi. Lihat Gambar 2.1 untuk contoh.

FIGUR 2.1 CONTOH

Proyek dari UNODC (United Nations Office on Drugs and Crime/Kantor PBB urusan Narkotika dan Kejahatan) dengan judul "Pendidikan Integritas Global" berupaya untuk menetapkan dan menerapkan program pendidikan integritas yang efektif yang mendorong pengambilan keputusan yang etis pada karyawan sektor swasta. Untuk mencapai target ini, proyek ini telah membentuk kelompok kerja di Kenya, Meksiko dan Pakistan yang menyatukan perwakilan sektor swasta dan akademisi untuk mengembangkan modul integritas universitas yang disesuaikan dengan konteks.

Contoh nyata dan langsung dari tantangan integritas dari sektor swasta meningkatkan relevansi materi yang diajarkan kepada mahasiswa. Pada saat yang sama, perbaikan pendidikan etika dan integritas akan menguntungkan sektor swasta dalam jangka panjang karena lulusan universitas diharapkan memiliki kesadaran yang lebih besar akan etika dan integritas.

Saat ini, lebih dari 250 dosen terlatih di Kenya, Meksiko, dan Pakistan mengajarkan modul kepada mahasiswa tahun terakhir di berbagai universitas, dan kuliah tamu diberikan oleh perwakilan perusahaan-perusahaan yang terlibat. Tujuan akhir dari proyek ini adalah untuk menciptakan rantai pasokan tenaga kerja terlatih lulusan universitas yang diberdayakan untuk bertindak sebagai duta etika dan berusaha untuk bergabung dengan organisasi sektor publik atau swasta.

Empat jenis utama Aksi Kolektif dapat diringkas sebagai berikut (lihat Figur 2.2 untuk penjelasan lebih lanjut):

- **Deklarasi Anti-Korupsi** adalah komitmen sukarela dan terbuka di mana para penandatangan bersama-sama sepakat untuk tidak terlibat dalam korupsi selama proyek atau transaksi tertentu. Tujuannya adalah untuk membuka ruang diskusi terbuka tentang berbagai risiko korupsi yang dialami secara khusus oleh masing-masing perusahaan dan juga umumnya dalam sektor. Mendiskusikan isu-isu kritis ini memungkinkan untuk secara kolektif menetapkan ekspektasi perilaku untuk semua pemangku kepentingan dalam kelompok. Praktik-praktik tersebut harus dibandingkan dengan prinsip-prinsip yang dinyatakan dalam deklarasi anti-korupsi untuk menarik garis yang jelas dan terbuka mengenai apa yang dapat diterima dan apa yang tidak;
- **Inisiatif Berbasis Prinsip** adalah kesepakatan sukarela jangka panjang seputar standar umum, di mana para pemangku kepentingan setuju untuk tidak terlibat dengan korupsi dalam kegiatan usaha mereka sehari-hari, dalam komunitas bisnis umum di seluruh sektor, atau bahkan di tingkat negara. Terkadang mungkin ada tujuan tambahan yaitu untuk mendorong pemerintah untuk mulai menerapkan undang-undang dan norma-norma anti-korupsi yang amat diperlukan, atau untuk menyelaraskan dengan standar regional atau global. Jenis inisiatif ini memungkinkan terbangunnya kepercayaan secara perlahan dan berjangka panjang di antara para pesaing dari berbagai jenis dan ukuran (misalnya perusahaan multinasional, perusahaan lokal

6. OECD. 2020a.

7. World Bank Institute. 2008.

besar, dan UKM). Pesaing tradisional pada awalnya dapat merasa enggan untuk menerima kesepakatan atau komitmen pada tingkat formal, tetapi tetap ingin memajukan kesepakatan bersama untuk memberikan dampak positif bagi lingkungan bisnis mereka;

- **Pakta Integritas** adalah mekanisme bagi satu atau lebih entitas publik untuk berkolaborasi dengan kelompok masyarakat sipil. Pakta ini ditujukan untuk memastikan bahwa pihak berwenang dan peserta lelang bertindak dalam batasan yang ditetapkan oleh hukum, mengatasi risiko korupsi dan menumbuhkan kepercayaan publik dalam proyek kontrak tertentu. Melalui kesepakatan publik, pihak-pihak yang terlibat berkomitmen untuk menghindari dari perilaku korup dan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas selama proses berlangsung. Oleh karena itu, dalam perjanjian tersebut tertanam mekanisme independen yang dipimpin oleh kelompok masyarakat sipil untuk memantau kepatuhan. Satu alat tambahan untuk pengadaan yang bersih dan menggunakan pendekatan Aksi Kolektif, serta dapat mencakup sebuah Pakta Integritas, adalah Mekanisme Pelaporan Tingkat Tinggi.⁸
- **Koalisi Sertifikasi Bisnis** adalah inisiatif integritas bisnis jangka panjang di seluruh sektor dan bersifat umum, di mana prasyarat terkait kepatuhan diterapkan. Prasyarat ini membuka jalan untuk mendapatkan keanggotaan dan menjadi bagian dari inisiatif. Persyaratan untuk menjadi anggota dan mempertahankan keanggotaan diperiksa oleh proses pengawasan dan audit eksternal, yang mengevaluasi keberhasilan dalam menerapkan standar koalisi yang telah disepakati dan ditetapkan untuk mengukur kepatuhan. Perjanjian menetapkan prosedur pelaksanaan audit. Setelah lolos audit, perusahaan-perusahaan yang berpartisipasi dapat mendapatkan sertifikat, yang bisa memberikan manfaat tertentu untuk mereka. Jika sebuah perusahaan tidak memenuhi standar yang disyaratkan, ia bisa dikeluarkan.

8. B20 Collective Action Hub. 2021.

FIGUR 2.2 JENIS-JENIS AKSI KOLEKTIF⁹



9. World Bank Institute. 2008. Perhatikan bahwa informasi tentang Pakta Integritas telah diperbarui melalui konsultasi Global Compact PBB dengan para ahli materi. Konten yang diperbarui mencerminkan evolusi Pakta Integritas sejak publikasi World Bank Institute: *Fighting Corruption through Collective Action: A Guide for Business* pada tahun 2008.

Aksi Kolektif *selalu* melibatkan *tingkat kolaborasi dan kerjasama yang lebih tinggi* di antara perusahaan dan pemangku kepentingan potensial lainnya yang melampaui jenis tertentu yang dipilih. Aksi Kolektif juga melangkah lebih lanjut dari hanya kebijakan dan prosedur internal dan tindakan eksternal yang hanya mengomunikasikan apa yang dilakukan masing-masing perusahaan. Ini bukanlah diskusi antara perusahaan tentang apa yang mereka lakukan tentang korupsi, melainkan upaya kolektif yang berkelanjutan — idealnya, dengan visi bersama — di mana strategi dan tujuan yang jelas telah ditetapkan untuk menciptakan perubahan yang berdampak pada lingkungan bisnis.

2.2 KASUS BISNIS DAN STRATEGI UNTUK AKSI KOLEKTIF

Dengan meningkatnya akses ke informasi di era hipertransparan dan meningkatnya perhatian pada korupsi, ada perhatian yang semakin besar mengenai apakah perusahaan benar-benar melakukan apa yang mereka katakan, atau hanya "wacana". Perusahaan harus melihat komitmen integritas mereka yang lebih luas di antara beragam pemangku kepentingan seperti media, regulator, investor, karyawan mereka sendiri, dan masyarakat pada umumnya. Perusahaan harus proaktif, bukan pasif atau reaktif dalam hal korupsi.

Semakin lebar kesenjangan antara *apa yang dikatakan* perusahaan dengan *apa yang sebenarnya* dilakukan, semakin besar kemungkinan bahwa beberapa atau banyak pemangku kepentingan akan memiliki persepsi negatif tentang perusahaan itu, sehingga mengurangi kepercayaan mereka pada perusahaan dan mempengaruhi reputasi perusahaan secara keseluruhan, yang berpotensi mempengaruhi kinerja keuangan serta *izin sosialnya* untuk beroperasi.

Secara strategis, perusahaan yang menerapkan inisiatif Aksi Kolektif menunjukkan komitmen mereka terhadap aktivitas kepatuhan yang "efektif", karena semakin banyaknya standar dan pedoman nasional dan internasional yang merekomendasikan penyer-taan aktif Aksi Kolektif dalam upaya anti-korupsi sektor swasta.¹⁰ Perusahaan yang menanggapi rekomendasi ini berpotensi menerima manfaat, seperti peningkatan peluang pemilihan yang adil sebagai pemasok; peningkatan akses ke pasar di tingkat global, regional dan lokal; dialog yang lebih baik dengan regulator, investor dan OMS; tingkat moral dan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi; akses yang lebih baik ke modal

dan pinjaman; perlindungan dari sanksi hukum; menghemat biaya yang sebelumnya dibayarkan sebagai suap dan meningkatkan reputasi, di antara manfaat-manfaat lainnya.

Upaya Aksi Kolektif yang dilakukan perusahaan secara aktif kemudian dapat berdampak dan membuat perbedaan bagi keunggulan kompetitifnya, yang memengaruhi *bottom line* dan kondisi keuangan organisasi secara keseluruhan.¹¹

Dampak satu perusahaan dapat ditingkatkan dengan Aksi Kolektif dengan membuat praktik bisnis yang adil menjadi semakin umum dan mengangkat aksi individu atau aktor individu yang rentan, seperti UKM.¹² Ini khususnya sangat penting dalam kasus inisiatif Aksi Kolektif yang dikembangkan dan diterapkan di pasar negara berkembang, di mana UKM sering kali tidak memiliki kesempatan nyata untuk mengatasi dilema ini, baik secara berdiri sendiri atau bahkan secara kolektif.

Untuk strategi spesifik dan konkret untuk memulai inisiatif Aksi Kolektif yang potensial, masing-masing dari empat jenis utama yang disajikan di atas dapat membantu mengatasi sub-jenis risiko korupsi tertentu seperti suap, imbalan proyek, kolusi, penggelapan, atau uang pelicin.

Misalnya, persekongkolan dalam lelang adalah salah satu jenis kolusi di mana para pesaing telah menyetujui terlebih dahulu siapa yang akan mengajukan penawaran yang menang pada suatu kontrak melalui proses penawaran yang kompetitif. Salah satu strategi yang mungkin digunakan untuk memerangi ini adalah dengan menandatangani Pakta Integritas yang menetapkan hak dan kewajiban prinsipal dan setiap peserta lelang dalam konteks kontrak pengadaan publik. Strategi lainnya adalah dengan membentuk konsorsium perusahaan bersertifikat (Koalisi Sertifikasi Bisnis) untuk mempengaruhi perubahan dalam proses pengadaan nasional.

Contoh lain, seperti penyuapan, dapat memerlukan Inisiatif Berbasis Prinsip yang mendorong standar anti-penyuapan dan kebijakan di seluruh sektor untuk perusahaan yang berpartisipasi. Sebagai alternatif, dapat dibentuk Deklarasi Anti-Korupsi untuk proyek infrastruktur besar dan sensitif yang dibiayai oleh pemerintah nasional, di mana perusahaan multinasional serta perusahaan lokal berniat untuk berpartisipasi. Jenis korupsi dan risiko tertentu dapat membantu mengarahkan dan menentukan pencarian jenis Aksi Kolektif yang sesuai.

10. Basel Institute on Governance. 2020b.

11. UN Global Compact. 2015.

12. World Bank Institute. 2008.

BAB 3

MEMAHAMI DAN MENERAPKAN INISIATIF AKSI KOLEKTIF

Tidak ada Aksi Kolektif yang identik dengan satu sama lain. Langkah-langkah untuk mengembangkan, menerapkan dan mempertahankan Aksi Kolektif akan bervariasi menurut jenis, konteks lokal, jumlah dan jenis pemangku kepentingan dan risiko korupsi yang teridentifikasi, di antara faktor-faktor lainnya. Namun demikian, ada urutan umum sebagai panduan untuk memahami metodologi Aksi Kolektif. Untuk tujuan Buku Pedoman ini, proses Aksi Kolektif dibagi menjadi enam langkah:

Mempersiapkan, Memperkenalkan, Mengembangkan, Menerapkan, Mengevaluasi, dan Memperbesar & Mempertahankan, dan berisi serangkaian sub-langkah untuk dipertimbangkan. Sementara kerangka proses dikembangkan untuk memungkinkan Jaringan Lokal UN Global Compact untuk memulai dan/atau memfasilitasi inisiatif Aksi Kolektif dengan peserta bisnis mereka, prinsip-prinsip dan langkah-langkah ini dapat diterapkan pada aktor lain yang terlibat dalam Aksi Kolektif. Kerangka kerja dapat disesuaikan untuk mencapai hasil dan dampak yang diinginkan.

3.1 MEMPERSIAPKAN



Untuk meletakkan dasar bagi inisiatif Aksi Kolektif, penting untuk terlebih dahulu memahami dan mengidentifikasi peran yang berbeda dalam proses dan pemangku kepentingan yang relevan. Akan berguna jika penelitian latar belakang tentang masalah korupsi lokal serta pertimbangan sosial, politik, ekonomi dan hukum diadakan selama proses persiapan. Pembaca mungkin akan menemukan bahwa Aksi Kolektif bukanlah langkah yang tepat untuk mengatasi tantangan korupsi yang ditargetkan. Ini adalah hal yang lumrah. Tujuan dari langkah pertama ini adalah untuk mempersiapkan secara internal dengan menganalisis komponen-komponen penting tersebut, serta mengajukan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan kunci untuk mempersiapkan kegiatan di masa depan.

3.1.1 Mengidentifikasi Peran-Peran dalam Proses Aksi Kolektif

Terdapat beberapa peran selama proses Aksi Kolektif, termasuk Inisiator, Fasilitator, Partisipan, Monitor, Host/Anchor dan Administrator.

Inisiator

Individu atau organisasi yang mengambil langkah pertama ke arah yang berpotensi membentuk Aksi Kolektif.

Fasilitator

Pihak ketiga netral yang menyatukan pemangku kepentingan, memberikan panduan dan dukungan untuk Aksi Kolektif.

Partisipan

Individu atau organisasi yang berpartisipasi dalam Aksi Kolektif, baik dengan menghadiri lokakarya, menyediakan sumber daya, dll.

Monitor

Pakar independen pihak ketiga yang bertanggung jawab untuk menilai kemajuan Aksi Kolektif dan mengawasi apakah peserta mematuhi norma dan aturan yang disepakati, sebagaimana diperlukan.

Host/Anchor

Organisasi yang menyediakan fasilitas, administrasi dan sumber daya manusia dengan gratis atau biaya rendah, memfasilitasi saluran komunikasi dan media dan/atau membantu dalam mendukung atau mendampingi pencarian penyandang dana baru.

Administrator

Individu atau organisasi yang bertanggung jawab atas administrasi kegiatan keseluruhan Aksi Kolektif.

Peran-peran tersebut fleksibel, dan individu atau organisasi dapat mengambil satu atau lebih peran, atau berubah peran dari waktu ke waktu. Pertimbangkan faktor-faktor seperti kapasitas, pengalaman dan keahlian dalam mengisi peran. Buku Pedoman ini memberikan pemahaman lebih dalam tentang Inisiator, Fasilitator, Partisipan dan Monitor terdapat di Bab 4, 5, 6 dan 7.

3.1.2 Memilih Fasilitator

Satu langkah penting dalam Aksi Kolektif adalah memilih Fasilitator atau Co-Fasilitator. Individu atau organisasi ini akan berfungsi sebagai pihak ketiga yang netral yang menyatukan para pemangku kepentingan dan memberikan bimbingan serta dukungan. Fasilitator atau Co-Fasilitator mungkin berupa OMS, Jaringan Lokal UN Global Compact, asosiasi bisnis, individu, akademisi atau organisasi internasional.

Jika seorang individu atau organisasi mempertimbangkan Co-Fasilitator, penting untuk memeriksa pro dan kontra dari bermitra dengan pihak ketiga untuk menghindari tantangan di masa depan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan inisiatif. Sebagai contoh, penentuan titik awal analisis bisa dimulai sebagai berikut:

Pro: pengembangan kemampuan, peningkatan jaringan dan berbagi sumber daya

Kontra: potensi perbedaan tujuan, konflik kepentingan, waktu yang digunakan untuk menyelaraskan dan waktu yang lebih lama untuk mencapai hasil.

Informasi lebih lanjut tentang peran Fasilitator terdapat di Bab 5: Analisis Mendalam — Memimpin sebagai Fasilitator.

Cara mengidentifikasi Fasilitator yang baik:

- 1 Apakah mereka memiliki kemampuan untuk bertindak sebagai pihak ketiga yang netral?
- 2 Apakah mereka memiliki keahlian dalam konteks lokal, konteks industri/bisnis dan Aksi Kolektif?
- 3 Apakah mereka memiliki pengetahuan tentang bagaimana mengelola pemangku kepentingan yang berbeda secara efektif?

- 4 Bisakah mereka bernegosiasi dan memprioritaskan masukan untuk mencapai tujuan bersama?
- 5 Apakah mereka berpengalaman dalam melakukan penelitian dan mengadakan wawancara untuk mendapatkan informasi yang mendalam?
- 6 Apakah mereka memiliki keterampilan komunikasi yang kuat dan kemampuan untuk tetap sabar dan beradaptasi dengan dinamika kelompok yang beragam?

3.1.3 Memilih Pendekatan Sektor Tunggal atau Banyak Sektor

Inisiatif Aksi Kolektif harus digali lebih dalam, bukannya semakin luas. Para pemangku kepentingan di sektor yang sama akan sering menghadapi risiko korupsi yang serupa, wilayah regulasi dan sebagainya. Oleh karena itu, Aksi Kolektif mungkin terbatas hanya pada satu sektor atau mencakup lebih dari satu sektor. Keuntungan dari pendekatan berbasis sektor tunggal adalah bahwa pendekatan tersebut dapat disesuaikan untuk mengatasi tantangan spesifik — baik dalam hal risiko maupun peluang — yang dihadirkan oleh karakteristik unik sektor bisnis itu.

Pemangku kepentingan yang berpartisipasi lebih berkomitmen untuk membawa perubahan di bidang di mana organisasi mereka sendiri akan secara langsung memetik manfaat dari budaya integritas yang lebih baik. Contoh dari sektor ekstraktif, perbankan, transportasi dan ritel menunjukkan bahwa fokus pada sektor memberikan hasil yang signifikan karena para pemangku kepentingan yang berpartisipasi telah sama-sama memiliki pengetahuan mendalam tentang karakteristik unik sektor tersebut, dan di mana “titik-titik panas” utama berada.

Beberapa cara terbaik untuk menentukan apakah pendekatan berbasis sektor tepat adalah dengan perusahaan melakukan wawancara informal dengan pemangku kepentingan untuk memahami kepentingan, dan juga dapat melakukan sesi *brainstorming* awal tentang risiko korupsi lokal yang akan ditangani oleh Aksi Kolektif. Jika tampaknya pendekatan sektor tunggal akan menyebabkan permasalahan anti-monopoli atau persaingan, konsultasi dengan praktisi atau pakar hukum mungkin diperlukan.

FIGUR 3.1.3 AKSI KOLEKTIF DI BRAZIL

Global Compact Network Brazil menggunakan pendekatan berbasis sektor untuk mengembangkan inisiatif Aksi Kolektif dengan peserta bisnis mereka. Mereka saat ini memiliki inisiatif-inisiatif Aksi Kolektif yang berdiri sendiri di bidang Teknik & Konstruksi, Kebersihan Perkotaan & Pengelolaan Limbah dan Sektor Pangan & Pertanian. Mereka menganggap pendekatan ini paling cocok untuk pelaku bisnis mereka dalam menangani masalah korupsi lokal karena pemangku kepentingan memiliki tantangan dan tujuan yang sama. Pada tahun 2020, untuk mengawasi semua proyek Aksi Kolektif mereka, Jaringan tersebut membentuk Komite Penasihat yang terdiri dari para spesialis dari OMS, PBB, akademisi, lembaga pemerintah, organisasi internasional, perusahaan swasta, dan perusahaan milik negara.

3.1.4 Mengeksplorasi Inisiatif Potensial

Ketika Aksi Kolektif menyusun daftar awal risiko korupsi lokal yang akan ditangani, pertimbangkan jenis-jenis inisiatif yang berpotensi untuk dilakukan. Selama proses ini, akan sangat membantu untuk mempelajari kegiatan Aksi Kolektif yang sudah ada atau sudah diselesaikan di lingkungan bisnis dan mengidentifikasi celah yang ada. Meluangkan waktu untuk mengeksplorasi inisiatif potensial pada saat ini akan membantu membentuk Aksi Kolektif dan menentukan pemangku kepentingan yang relevan.

3.1.5 Mengidentifikasi, Memprioritaskan, dan Melibatkan Pemangku Kepentingan

Satu pertimbangan penting dalam mengidentifikasi pemangku kepentingan utama yang potensial adalah memahami apa yang menjadi insentif mereka. Ini penting untuk mencegah goyahnya komitmen dan hilangnya keterlibatan seiring berjalannya waktu. Pemangku kepentingan ini mungkin termasuk bisnis, departemen pemerintah dan regulator, investor, pemasok dan pelanggan, OMS, media dan lembaga internasional.

Membuat “peta” pemangku kepentingan potensial dapat membantu memberikan gambaran yang jelas tentang motif mereka, tingkat dukungan mereka dan hubungan yang sudah ada. Sangat penting untuk memprioritaskan dan memastikan dukungan pemangku kepentingan yang berpengaruh, baik di sektor inisiatif atau di lingkungan bisnis secara umum. Penting juga untuk mempertimbangkan kapan harus mendekati pemangku kepentingan tertentu.

Saat mengidentifikasi pemangku kepentingan potensial, percakapan dapat dibuka dengan membangun kesadaran tentang Aksi Kolektif dan kasus bisnis untuk memerangi korupsi. Langkah pertama yang dapat diambil mungkin bisa berupa menyusun catatan konsep dengan pesan inti yang jelas, menegaskan hasil dan dampak yang diinginkan. Ini mungkin termasuk membangun momentum pada Prinsip Kesepuluh dari UN Global Compact, atau menekankan bagaimana menangani risiko korupsi dapat menguntungkan organisasi mereka dan berkontribusi pada lingkungan bisnis yang adil. Komunikasi dapat berupa video pendek, pembaruan rutin, studi kasus tentang praktik terbaik dan contoh inisiatif yang ada.

Menyelenggarakan pelatihan antikorupsi secara virtual atau tatap muka juga dapat menarik perhatian pemangku kepentingan. Jaringan Lokal UN Global Compact sering membentuk Kelompok Kerja Anti Korupsi di antara para pelaku bisnis. Kelompok Kerja berfungsi sebagai sumber daya dan alat jaringan yang sangat baik, berkontribusi pada pengembangan inisiatif potensial.

Ada kemungkinan bahwa banyak pemangku kepentingan mungkin menolak inisiatif tersebut — baik karena ketidakpercayaan terhadap pendekatan Aksi Kolektif, kurangnya kemauan politik di kalangan perusahaan, persepsi kolusi pemerintah, ketakutan akan kehilangan bisnis atau perbedaan budaya dan organisasi — membangun kepercayaan di antara pemangku kepentingan adalah tujuan penting yang wajib dicapai.

Bingkailah narasi kolaboratif dengan pesan yang sesuai dengan konteks dan pembangunan konsensus yang konstruktif di antara pemangku kepentingan. Mendapatkan dukungan dari para pemimpin bisnis atau "champion" yang kredibel dan bereputasi luas dapat memfasilitasi percakapan dengan pemangku kepentingan yang masih skeptis dan membangun kepercayaan yang diperlukan dalam metodologi Aksi Kolektif.

FIGUR 3.1.5

CONTOH KELOMPOK KERJA JARINGAN LOKAL UN GLOBAL COMPACT

Bagi Global Compact Network Kenya, pendekatan multi-stakeholder adalah yang paling tepat dalam mengembangkan inisiatif Aksi Kolektif dengan para pesertanya. Jaringan saat ini memiliki Kelompok Kerja Anti Korupsi yang aktif, dengan peserta mencakup perusahaan publik, perusahaan besar, UKM, asosiasi bisnis dan akademisi.

Kelompok Kerja yang mengumpulkan perusahaan-perusahaan ini berfungsi sebagai platform bagi mereka untuk belajar bagaimana mengelola risiko korupsi, mengembangkan keterampilan dalam memerangi korupsi, meningkatkan daya saing, terlibat dalam kegiatan bersama anti-korupsi dan berkontribusi pada perjuangan nasional melawan korupsi, selain kegiatan-kegiatan lainnya.

3.1.6 Melakukan Kajian Pustaka Awal dan Wawancara

Dengan banyaknya risiko dan tantangan korupsi yang harus diperhitungkan, melakukan *desk research* (kajian pustaka) ke lingkungan bisnis lokal, inisiatif yang sudah ada untuk meningkatkan integritas bisnis, selain pertimbangan sosial, politik, ekonomi, dan hukum, akan membantu membentuk desain awal Aksi Kolektif.

Ini adalah salah satu langkah awal dalam mempersiapkan diri untuk terlibat dalam Aksi Kolektif. Untuk melengkapi kajian pustaka, pertimbangkan untuk melakukan wawancara informal dengan para pemimpin bisnis, pemangku kepentingan potensial, dan praktisi di lapangan untuk belajar dari keahlian dan pengalaman mereka dalam menangani korupsi lokal. Penelitian dan wawancara dapat dipandang sebagai kegiatan pembelajaran yang berkelanjutan.

3.1.7 Mematuhi Perundang-Undangan Anti-Monopoli/Persaingan dan Hukum dan Peraturan Lokal Lainnya

Pertemuan tertutup antara beberapa perusahaan, terutama yang saling bersaing, dapat menimbulkan masalah anti-monopoli/persaingan. Mungkin perlu mengundang penasihat hukum untuk hadir dalam rapat

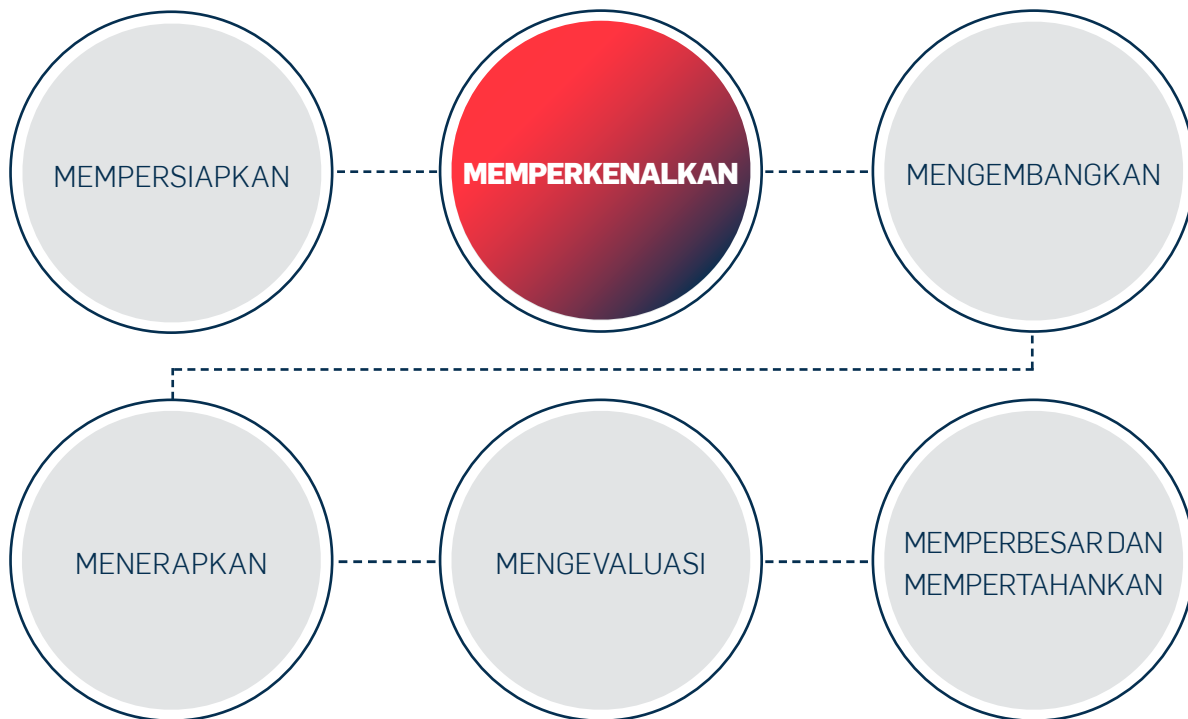
atau meminta peserta menandatangani perjanjian kerahasiaan atau "perjanjian khusus untuk berkomitmen untuk menghindari semua diskusi tentang data pasar dan harga, dan informasi lain apa pun yang terkait dengan pelanggaran anti-monopoli."¹³ Dalam menentukan kesepakatan mana yang paling cocok, perjanjian khusus yang disusun melalui fasilitasi netral dan berkomitmen untuk tidak membicarakan masalah komersial yang sensitif bisa menjadi pilihan yang jauh lebih baik. Namun demikian, perjanjian kerahasiaan mungkin bisa dijadikan pilihan untuk alasan komersial.

Selain pilihan di atas, akan berguna bagi Fasilitator untuk mengingatkan peserta tentang peraturan anti-monopoli/persaingan di awal setiap pertemuan dan untuk memastikan setiap pertemuan memiliki risalah terperinci yang menguraikan poin-poin utama yang dibahas, siapa yang hadir dan apa yang disetujui. Disarankan untuk memahami perundang-undangan dan peraturan setempat sebelum melibatkan pemangku kepentingan dalam Aksi Kolektif.

3.1.8 Perencanaan untuk Rapat dan Logistik

Penting untuk mengatur pertemuan agar sesuai dengan peserta dan untuk mendorong partisipasi seaktif mungkin. Misalnya, Fasilitator dapat mempertimbangkan untuk mengadaptasi konten dan ruang lingkup berdasarkan apakah peserta adalah UKM atau perusahaan multinasional. Selanjutnya, pertemuan dapat diadakan setengah hari, bukan seharian penuh, untuk mengakomodir jadwal perwakilan tingkat tinggi, yang kehadirannya signifikan dalam menunjukkan komitmen dari manajemen puncak. Fasilitator juga dapat mempertimbangkan format pertemuan, karena pertemuan dapat dilakukan secara virtual sebagai alternatif tatap muka.

3.2 MEMPERKENALKAN



13. UN Global Compact. 2015.

Setelah proses persiapan, langkah selanjutnya adalah memperkenalkan Aksi Kolektif ke pihak luar. Meskipun langkah ini dapat bervariasi sesuai jenis Aksi Kolektif, langkah ini dapat diawali dengan membiasakan peserta potensial dengan Aksi Kolektif untuk memastikan bahwa pemangku kepentingan memahami manfaat, prosedur, dan tantangan yang mungkin mereka hadapi. Lokakarya lanjutan bisa difokuskan untuk mengidentifikasi letak peluang untuk mengatasi korupsi melalui Aksi Kolektif. Mungkin berguna untuk menggabungkan kedua aktivitas menjadi satu. Seperti disebutkan sebelumnya, membangun kepercayaan dan keyakinan pemangku kepentingan akan sangat penting selama proses Aksi Kolektif.

Oleh karena itu, saat para pemangku kepentingan mengikuti rangkaian pertemuan pertama, Fasilitator dapat mulai berfokus pada pembangunan konsensus yang konstruktif di antara para pemangku kepentingan. Sejak sesi perkenalan, tata kelola dan proses pengambilan keputusan harus mulai terbentuk.

3.2.1 Membiasakan Partisipan dengan Aksi Kolektif Anti-Korupsi

Lokakarya Pelatihan berfungsi untuk mengenalkan para pelaku usaha dengan konsep Aksi Kolektif, bidang penerapannya dan langkah-langkah dasar yang direkomendasikan untuk para pimpinan. Secara khusus, Lokakarya akan berusaha untuk:

- 1 Memperkenalkan Aksi Kolektif sebagai pendekatan untuk memajukan transparansi dan antikorupsi;
- 2 Membahas proses, prosedur, dan tantangan pembentukan Aksi Kolektif, termasuk aspek anti-monopoli;
- 3 Bersama-sama menganalisis inisiatif Aksi Kolektif yang ada;
- 4 Meletakkan dasar untuk lokakarya masa depan di mana peluang untuk memulai inisiatif Aksi Kolektif yang nyata akan diidentifikasi.

Sebelum mengadakan Lokakarya Pelatihan, Fasilitator dan/atau pelatih mungkin perlu meninjau kembali bahan bacaan latar belakang berikut:

- B20 Collective Action Hub (pusat pengetahuan dan sumber daya tentang Aksi Kolektif yang diselenggarakan oleh Basel Institute on Governance tentang Tata Kelola)¹⁴
- UN Global Compact Panduan Praktis Aksi Kolektif Melawan Korupsi¹⁵
- World Bank Institute Memerangi Korupsi melalui Aksi Kolektif: Panduan untuk Bisnis¹⁶
- Materi pelatihan yang dikembangkan oleh Jaringan Lokal UN Global Compact

Struktur dan format Lokakarya Pelatihan dapat bervariasi tetapi harus dipimpin oleh seorang ahli dan disesuaikan dengan kebutuhan peserta. Pertimbangannya bisa berdasarkan pada pengalaman yang berbeda tentang Aksi Kolektif, bahasa dan budaya, jenis dan ketersediaan pemangku kepentingan.

Meskipun ukuran Lokakarya tergantung pada kebijaksanaan penyelenggara, penting untuk menyediakan pembicara dan ahli yang berpengalaman dalam menciptakan atau memimpin inisiatif Aksi Kolektif. Penting juga untuk memastikan peserta mewakili berbagai perspektif (misalnya perusahaan, OMS, pemerintah, asosiasi bisnis, dan akademisi).

Setelah Lokakarya Pelatihan, kajian pustaka, wawancara dengan para ahli, dan penjangkauan kepada pemangku kepentingan harus terus dilakukan.

FIGURE 3.2.1

MATERI PELATIHAN YANG DIKEMBANGKAN OLEH JARINGAN LOKAL UN GLOBAL COMPACT

Sementara Jaringan Lokal UN Global Compact di seluruh dunia mendukung dunia bisnis dalam memajukan Prinsip Kesepuluh UN Global Compact, beberapa materi pelatihan dan kursus telah dikembangkan secara lokal tentang topik anti-korupsi. Meskipun materi pelatihan mungkin tidak spesifik

14. B20 Collective Action Hub. 2021.

15. UN Global Compact. 2015.

16. World Bank Institute. 2008.

untuk Aksi Kolektif, materi tersebut berfungsi sebagai referensi penting untuk merancang materi pelatihan pemangku kepentingan.

Misalnya, Jaringan UN Global Compact Spanyol menawarkan kursus berikut kepada pesertanya:

Kursus online

Belajar Mengelola Risiko Korupsi
(2018)

Pelatihan

Pelatihan Anti Korupsi untuk rantai pasokan perusahaan Red Eléctrica de España
(2019–2020)

Kursus online

Mengelola Integritas dan Transparansi di Organisasi Anda
(2020)

3.2.2 Menemukan Peluang untuk Aksi Kolektif

Lokakarya Risiko dan Peluang adalah kesempatan untuk membahas tantangan dan peluang anti-korupsi melalui penilaian risiko korupsi, serta menyoroti pentingnya Aksi Kolektif untuk memajukan perang melawan korupsi dan pencapaian SDGs (catatan: mempermudah pembaca karena terlalu banyak singkatan?)

Penilaian risiko korupsi dapat memberikan gambaran yang jelas tentang lingkungan yang diciptakan oleh sektor publik, yang menjadi tempat perusahaan melakukan bisnis. Penilaian pertama melibatkan pemahaman tentang lanskap korupsi di negara ini, termasuk perundang-undangan dan peraturan terkait korupsi apa yang saat ini ada untuk sektor publik, dan bagaimana penegakannya. Ini melihat proses apa yang menimbulkan risiko terhadap integritas bisnis (misalnya memperoleh lisensi, penawaran kontrak, dan membayar pajak) dan siapa aktor yang relevan dari sektor publik dan swasta. Ini juga melihat bagaimana perusahaan saat ini menerapkan etika anti-korupsi dan program kepatuhan.

Secara keseluruhan, penilaian menunjukkan di mana letak tantangan, kebutuhan, dan peluang bagi masing-masing pemangku kepentingan untuk secara kolektif meningkatkan transparansi dan integritas dalam bisnis. Selain itu, penilaian dapat berkontribusi untuk memahami bagaimana

agenda nasional selaras dengan SDG 16 (target 16.5)¹⁷ dan bagaimana upaya bersama tersebut dapat memajukan target ini.

Dari diskusi lokakarya, peserta akan mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan tantangan korupsi di negara ini, menemukan pemangku kepentingan lainnya dan peluang nyata untuk kolaborasi. Silakan lihat Figur 3.2.2 untuk contoh format, peran dan peserta. Pembaca dapat merujuk ke dokumen *Transparency International, Business Integrity Country Agenda (BICA): Kerangka Konseptual untuk Penilaian BICA*¹⁸ untuk mempelajari lebih lanjut tentang cara menilai integritas sektor bisnis di negara tertentu.

Untuk melengkapi Lokakarya Risiko dan Peluang, mungkin melakukan kajian pustaka akan berguna. Jika kajian pustaka tidak memberikan informasi yang memadai di satu bidang tematik, wawancara juga dapat dilakukan. Sumber informasi mungkin mencakup:

Perundang-undangan

Undang-undang yang mengatur bagaimana perusahaan melakukan bisnis di negara tersebut (misalnya situs web institusional).

Dokumen resmi

White paper pemerintah tentang bidang tematik yang diidentifikasi dalam lokakarya (misalnya pernyataan kebijakan, strategi dan inisiatif).

Data sekunder

Tinjauan akademis atau berorientasi kebijakan pada tema-tema tertentu (misalnya pengadaan). Informasi penelitian lebih lanjut dapat berasal dari *think tank* (wadah pemikir), organisasi penelitian, firma hukum, perusahaan akuntansi dan audit, serta pelaku anti-korupsi lainnya di negara ini.¹⁹

Untuk menampilkan hasil dari Lokakarya Risiko dan Peluang, jika dipandang perlu dan tepat, pertimbangkan untuk menyusun sebuah laporan tentang temuan-temuan dari kajian pustaka dan wawancara. Hasil tersebut dapat dibagikan nanti dengan Komite Pengarah, atau Komite Penasehat/Teknis untuk mendapatkan masukan. Laporan tentang temuan-temuan dapat mendasari langkah-langkah inisiatif selanjutnya tentang tantangan dan peluang korupsi spesifik untuk menyelarasakannya dengan pemangku kepentingan terkait untuk mengejar inisiatif Aksi Kolektif yang nyata.

17. Target SDG 16.5: Secara substansial mengurangi korupsi dan penyuapan dalam segala bentuknya.

18. Transparency International. 2016a.

19. Transparency International. 2016a.

FIGURE 3.2.2

Contoh Lokakarya Risiko dan Peluang

FORMAT

Lokakarya ini hampir seluruhnya diadakan dalam sidang pleno, kecuali pada saat diagnosis negara, di mana para peserta akan dibagi menjadi kelompok-kelompok heterogen yang ditunjuk sebelumnya untuk membahas tema-tema utama berikut:

- 1 **Lingkungan bisnis, tantangan korupsi dan pemangku kepentingan utama:**
Apa lingkungan peraturan yang mempengaruhi bisnis? Apa kebijakan, proses, alat atau mekanisme utama yang paling relevan dengan agenda antikorupsi? Apa tantangan utama yang harus diatasi untuk meningkatkan integritas bisnis? Apa saja bidang prioritas yang harus ditangani? Siapa aktor utama yang dibutuhkan untuk mengatasi tantangan ini? Apa masalah utama di sektor ini?
- 2 **Pendorong dan insentif:**
Insentif apa yang dapat diterapkan untuk melawan korupsi? Demikian pula, apa yang dapat mendorong integritas dan bagaimana interaksi pendorong ini dapat diperkuat untuk melawan korupsi dan memperbaiki lingkungan bisnis?
- 3 **Membangun kepercayaan dan transparansi:**
Bagaimana membangun kepercayaan dan transparansi antara bisnis dan semua pemangku kepentingan?
- 4 **Memperbesar skala:**
Alat dan platform apa yang sudah ada? Apa praktik terbaik yang sudah ada untuk meningkatkan integritas bisnis dan bagaimana praktik tersebut dapat berkontribusi untuk mengatasi korupsi melalui Aksi Kolektif? Apa saja peluang nyata untuk mengatasi masalah korupsi dan meningkatkan integritas bisnis? Bagaimana upaya dapat ditingkatkan melalui Aksi Kolektif? Apa peluang untuk menyelaraskan upaya ini dengan SDG 16 (target 16.5) untuk meningkatkan dampak?

ATURAN LOKAKARYA

- Fasilitator: untuk membuka sesi, menjelaskan format dan tujuan diskusi, mencatat waktu dan menutup sesi.
- Pemimpin tim kecil (jika diperlukan): untuk memimpin diskusi di setiap meja. Pemimpin tim kecil harus dapat menggabungkan poin yang diangkat dan bekerja sama dengan notulis untuk membuat ringkasan yang kemudian akan digunakan untuk analisis keseluruhan.
- Notulis (jika diperlukan): untuk membuat catatan dan mendukung pemimpin meja, juga membantu dalam meringkas poin utama per tema.
- Pembicara
- Dukungan Teknis (jika rapat diadakan secara virtual): untuk memasukkan peserta ke rapat, memastikan audio dan video berfungsi, membagikan materi untuk sesi, membuat ruang kerja kelompok, dll.

PARTISIPAN

Untuk memastikan kualitas masukan, peserta harus memahami konteks dan topik lokal, dan mewakili berbagai sudut pandang. Partisipan dapat berasal dari sektor berikut:

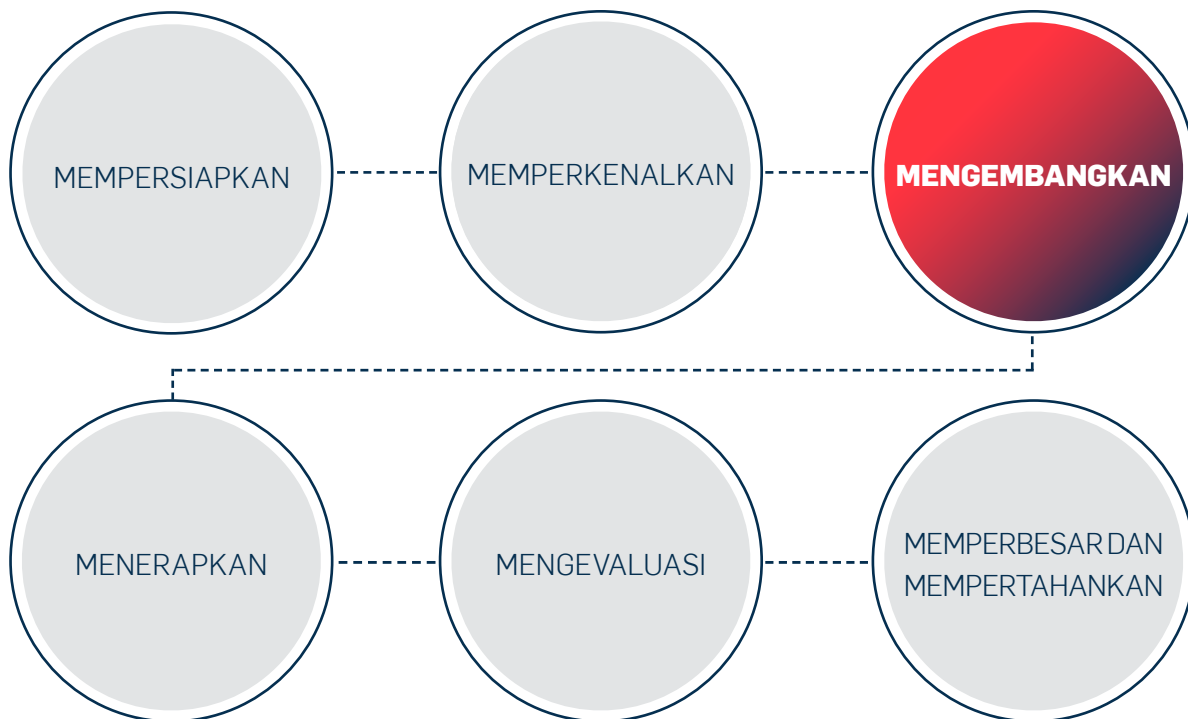
- Perusahaan sektor swasta (bisa campuran multinasional dan UKM)
- OMS
- Akademisi, termasuk lembaga anti korupsi dan universitas
- Pemerintah
- Asosiasi bisnis
- Investor
- Serikat buruh
- Pakar antikorupsi independen
- Inisiatif Aksi Kolektif yang sudah ada di negara atau bidang yang sama akan membantu mencegah perulangan dan mendorong kerja sama.

3.2.3 Membahas Tata Kelola dan Proses Pengambilan Keputusan

Sebuah langkah penting pada tahap ini adalah untuk bertanya: Bagaimana keputusan-keputusan akan diambil untuk Aksi Kolektif? Penting untuk memastikan bahwa inisiatif tersebut memiliki tingkat dukungan yang memadai dan sesuai. Setelah diadakannya Lokakarya Risiko dan Peluang, tahap ini merupakan saat yang tepat untuk pembentukan struktur tata kelola. Struktur ini dapat terdiri dari Komite Pengarah, Penasihat dan/atau Teknis.

Untuk Jaringan Lokal UN Global Compact, komite-komite ini dapat berisi anggota Kelompok Kerja Anti Korupsi, anggota Dewan Jaringan/*Network Board* dan Pejabat Kepatuhan dari pelaku bisnis. Perlu diingat bahwa terlepas dari jenis Komite, penting untuk membedakan peran penasihat dan peran pembuat keputusan, karena konflik kepentingan dapat muncul ketika bekerja dengan berbagai pemangku kepentingan. Merancang Kerangka Acuan Kerja atau Kerangka Acuan Keterlibatan untuk Komite mungkin akan bermanfaat. Kerangka acuan tersebut dapat berisi tujuan, peran dan tanggung jawab, proses pengambilan keputusan, resolusi konflik, dan pertimbangan hukum.

3.3 MENGENGEMBANGKAN



Langkah selanjutnya adalah untuk mulai mengembangkan Aksi Kolektif. Para pemangku kepentingan mungkin sudah memiliki gagasan untuk pengembangan Aksi Kolektif, namun tujuan dari langkah berikut ini adalah mengadakan serangkaian lokakarya untuk (1) mengidentifikasi inisiatif Aksi Kolektif yang spesifik dan nyata, (2) memprioritaskan dan memilih opsi mana yang akan dilakukan dan (3) merancang strukturnya untuk memastikan dampak yang

maksimal. Pada saat ini, pertimbangkan mekanisme pengawasan, evaluasi dan penegakan, kegiatan pasca-penandatanganan dan keberlanjutan jangka panjang.

3.3.1 Mengerucutkan Potensi Kegiatan Aksi Kolektif

Rangkaian pertama dari lokakarya untuk mengembangkan

Aksi Kolektif dapat dilakukan sebagai "Laboratorium Kolaborasi" (Lab).

Lab ini berusaha untuk:

- Mengidentifikasi inisiatif Aksi Kolektif yang spesifik dan nyata; (mungkin berdasarkan topik prioritas yang telah diidentifikasi sebelumnya dan penilaian risiko peserta);
- Mendiskusikan model-model inovatif untuk Aksi Kolektif;
- Memperkuat pembangunan relasi dan jaringan.

Meskipun struktur Lab bisa berbeda-beda, idealnya Lab mencakup diskusi meja bundar yang diorganisir mengenai enam hingga sepuluh tema yang diidentifikasi dalam Lokakarya Risiko dan Peluang, studi pustaka, wawancara, dan kegiatan lain yang telah selesai. Sebelum sesi breakout ini, Fasilitator dapat menginspirasi partisipan dengan contoh inisiatif Aksi Kolektif yang berhasil, dan mendiskusikan dampak dan tantangan yang disajikan. Segmen ini dapat menampilkan pembicara tamu atau pakar yang memiliki pengalaman dalam membuat atau memimpin Aksi Kolektif. Contoh inisiatif Aksi Kolektif dan database Pakta Integritas tersedia di B20 Collective Action Hub.²⁰

Pastikan untuk menggaet partisipasi dari jangkauan perspektif yang luas dan mendorong peserta lokakarya yang telah diadakan sebelumnya untuk hadir.

Setelah Lab Kolaborasi, Fasilitator dapat menganalisis data untuk memvalidasi dan memprioritaskan kegiatan potensial Aksi Kolektif. Informasi ini akan sangat penting dalam rangkaian lokakarya berikutnya.

3.3.2 Merancang Aksi Kolektif

Setelah Lab Kolaborasi, rangkaian lokakarya berikutnya berfokus pada pemilihan dan desain Aksi Kolektif. Dengan struktur yang fleksibel, "Laboratorium Inkubasi" dapat berfokus pada pengembangan catatan konsep dan peta jalan lebih lanjut menuju Aksi Kolektif. Fasilitator dapat menggabungkan diskusi meja bundar seputar berbagai elemen-elemen peta jalan. Idealnya, Lab akan terdiri dari peserta lokakarya sebelumnya dan mencakup jangkauan perspektif yang luas. Secara khusus, "Laboratorium Inkubasi" berfungsi untuk:

- Memperdalam diskusi tentang potensi struktur Aksi Kolektif;

- Membangun elemen-elemen peta jalan untuk Aksi Kolektif;
- Mendapatkan dukungan dari peserta Aksi Kolektif potensial dan pembangunan relasi/kepercayaan.

Dari seri pertama Lab Inkubasi, akan bermanfaat untuk mengembangkan catatan konsep yang menyoroti motivasi, kegiatan utama, dan dampak yang diinginkan dari kegiatan tersebut. Pertimbangkan untuk membagikan catatan konsep ini kepada orang lain untuk meningkatkan partisipasi dan menjangkau mitra baru. Pada akhir Lab Inkubasi, rancangan peta jalan menuju Aksi Kolektif akan tersusun.

Sebuah peta jalan dapat berisi elemen-elemen berikut:

- **Pengamatan:** kegiatan, keluaran, hasil, keberhasilan dan pembelajaran dari kegiatan yang mengarah ke peta jalan
- **Menetapkan Latar:** latar belakang Lanskap Anti-Korupsi
- **Inisiatif Aksi Kolektif:** tonggak pencapaian, deskripsi, relevansi dengan tantangan dan komitmen dari peserta
- **Tujuan Aksi Kolektif:** hasil, pendorong (berbasis masyarakat & berbasis pasar) dan insentif
- **Matriks SWOT:** kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman
- **Analisis SWOT:** memanfaatkan kekuatan/peluang dan menentukan prioritas masalah
- **Potensi Risiko yang Teridentifikasi:** implementasi dan peluncuran
- **Analisis Risiko:** kemungkinan dan dampak dari risiko yang teridentifikasi dan strategi mitigasi
- **Fasilitator & Pengawas:** fasilitator, tim proyek dan komite pengarah, komite penasihat dan/atau komite teknis
- **Partisipan Potensial Inisiatif Aksi Kolektif:** perusahaan multinasional, UKM, OMS, departemen pemerintah, dll.
- **Prakondisi Aksi Kolektif Potensial:** adanya program kepatuhan anti suap dan anti korupsi serta komitmen untuk terus bertambah baik
- **Mitra/Sponsor Potensial:** OMS, departemen pemerintah, lembaga internasional, media, dll.
- **Pendanaan/Anggaran:** sumber (pemerintah dan donor), sumber daya manusia, logistik, dll.
- **Rencana Implementasi:** manajemen proyek (badan implementasi & memberikan umpan balik), komunikasi dan keterlibatan pemangku kepentingan

20. B20 Collective Action Hub. 2021.

- **Hasil dan Dampak:** perubahan perilaku langsung dan jangka panjang yang spesifik dan terukur, sistem pengawasan dan evaluasi yang komprehensif, serta evaluasi jangka menengah dan akhir proyek
- **Keberlanjutan:** keberlanjutan finansial, keterlibatan pemangku kepentingan jangka panjang, tata kelola dan administrasi proyek

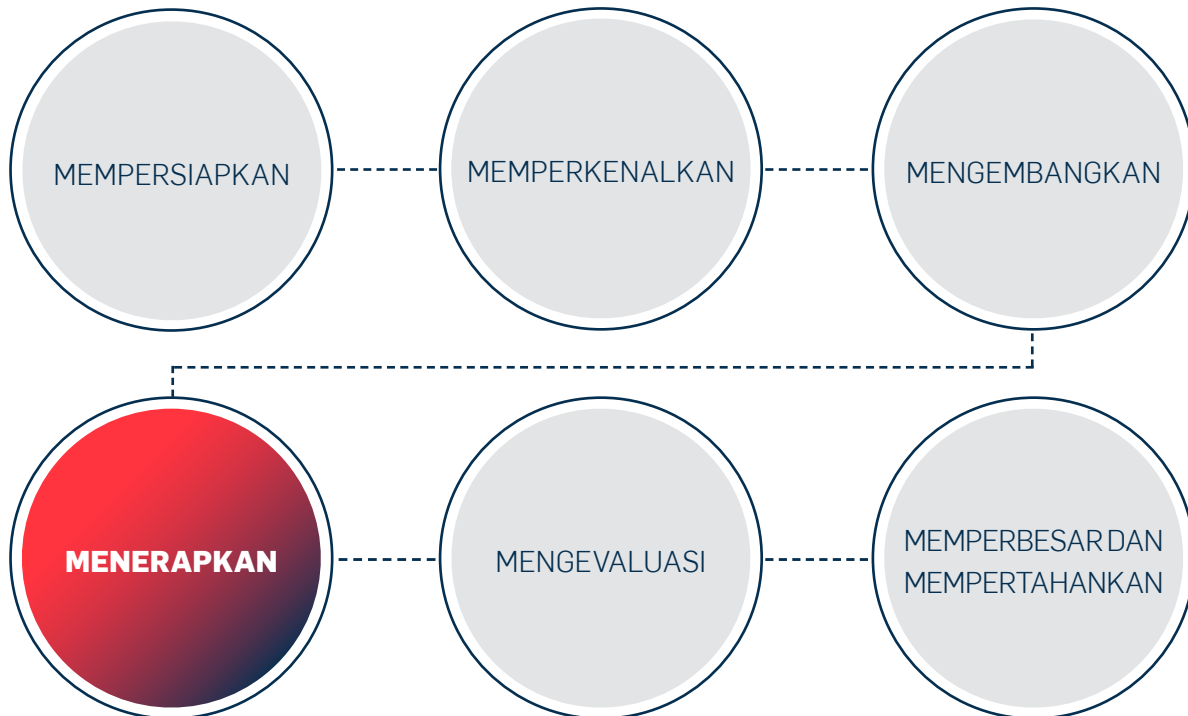
Jangka waktu proses Aksi Kolektif hingga menandatangani kesepakatan, dalam banyak kasus, kira-kira satu tahun menurut temuan dari UN Global Compact. Penting untuk dicatat bahwa tampaknya tidak ada hubungan antara jenis Aksi Kolektif dan jangka waktu untuk menandatangani atau hubungan antara lokasi geografis atau ruang lingkup inisiatif dan waktu untuk menandatangani.²¹

3.3.3 Merancang dan Menandatangani Kesepakatan Aksi Kolektif

Dalam melaksanakan peta jalan, peserta Aksi Kolektif dapat membuat dan menandatangani Kesepakatan Aksi Kolektif. Kesepakatan akan merinci syarat dan ketentuan Aksi Kolektif yang disetujui bersama, termasuk hal-hal seperti menjalankan bisnis dengan cara yang adil, jujur, dan transparan. Kesepakatan juga dapat mencakup perincian tentang Fasilitator dan Komite Etik, informasi yang sensitif secara komersial, dan cara menangani konflik kepentingan. Perlu diingat bahwa kesepakatan dapat dirancang, disusun, dan memiliki redaksi menurut persyaratan khusus industri, lingkungan peraturan negara, dan pertimbangan terkait.

Menjelang penandatanganan, akan bermanfaat untuk merencanakan kegiatan pasca-penandatanganan, misalnya membangun mekanisme pengawasan dan penegakan, mengembangkan strategi komunikasi, memulai pelatihan dan pendidikan, dan sebagainya. Jaringan UN Global Compact Brazil mengembangkan "sub kelompok" untuk mengerjakan tugas-tugas khusus saat mereka bekerja untuk menyusun Kesepakatan Aksi Kolektif dan mempersiapkan pelaksanaannya. Misalnya, satu "sub kelompok" berfokus pada Kesepakatan, sementara yang lain mengembangkan strategi komunikasi dan keterlibatan. Hal tersebut membantu menjaga perusahaan tetap aktif di sela-sela rapat.

3.4 MENERAPKAN



21. UN Global Compact. 2015.

Penerapan atau implementasi adalah langkah berikutnya yang diantisipasi setelah merancang Aksi Kolektif dan membangun peta jalan yang komprehensif. Implementasi akan bergantung pada jenis dan ukuran dari Aksi Kolektif, dan faktor-faktor lainnya. Mungkin perlu untuk mendapatkan pendanaan eksternal atau mendapatkan dukungan dari pemangku kepentingan tambahan yang berpengaruh. Beberapa kegiatan utama dalam tahap implementasi mencakup persiapan mekanisme pengawasan dan penegakan, pelatihan karyawan dan pemangku kepentingan dalam rantai nilai dan berbagi praktik terbaik.

3.4.1 Menyiapkan Mekanisme Pengawasan dan Penegakan

Secara umum, inisiatif Aksi Kolektif memiliki struktur tata kelola yang kurang lebih formal dalam bentuk Kelompok Kerja, Komite Pengarah atau Dewan Penasehat yang bertugas mengawasi kinerja inisiatif dan memeriksa kemajuannya dalam mencapai tujuan dan sasaran serta dampaknya dalam berbagai tahapan. Badan ini dapat memberikan saran tentang mekanisme pengawasan spesifik yang akan diperlukan. Penegakan aktual dari aktivitas pengawasan ini sehari-harinya dapat dilakukan secara langsung oleh badan umum ini atau melalui Komite Etik spesifik yang akan bertanggung jawab secara operasional menegakkan inisiatif dan menerapkan sanksi bila diperlukan.

Struktur pengawasan dimasukkan ke dalam inisiatif Aksi Kolektif untuk memeriksa apakah inisiatif secara keseluruhan, termasuk peserta individunya sungguh-sungguh melaksanakan komitmen, tujuan yang telah ditentukan, dan kemajuan inisiatif secara keseluruhan. Struktur ini secara alami akan mengadopsi konfigurasi yang berbeda tergantung pada jenis Aksi Kolektif, ukuran dan kompleksitasnya, tingkat kematangan dan faktor-faktor relevan lainnya.

Berbagai sistem pengawasan mencakup dari mekanisme yang lebih lunak dan berbasis internal, hingga yang lebih tegas dan berbasis eksternal; dari penilaian sendiri hingga pengawasan eksternal pihak ketiga. Mereka mungkin juga mencakup penilaian diri secara bersama-sama dan sistem lain yang menggabungkan elemen dari pendekatan sebelumnya.²²

Setelah para peserta mengembangkan dan mencapai tujuan tertentu yang disepakati, mereka dapat menggunakan penilaian diri untuk memberikan umpan balik dan melaporkan keberhasilan inisiatif. Dalam penilaian bersama-sama, jenis pelaporan yang sama dikumpulkan oleh pemangku kepentingan yang netral seperti Fasilitator.

Pengawasan eksternal sering kali melibatkan penunjukan organisasi atau individu profesional pihak ketiga yang independen. Pengawas atau Auditor ini akan bertanggung jawab untuk mengawasi proses, bertukar informasi, bertemu dengan peserta dan memeriksa dokumentasi dan bukti lain tentang kegiatan yang telah dilaksanakan untuk memeriksa apakah partisipan telah memenuhi prinsip dan aturan yang disepakati. Pemilihan dan penunjukan Pengawas atau Auditor Eksternal dapat dilakukan melalui Komite Pengarah, Dewan Penasehat, Komite Etik atau Fasilitator.²³

Keempat jenis Aksi Kolektif (yaitu Deklarasi Anti-Korupsi, Inisiatif Berbasis Prinsip, Pakta Integritas, dan Koalisi Sertifikasi Bisnis) dapat menerapkan mekanisme pengawasan lunak berbasis internal seperti penilaian diri dan bersama. Jika ada ketidakpatuhan, ada berbagai sanksi yang diberikan sendiri dan tindakan lain yang dapat diambil. Dalam hal Pakta Integritas dan Koalisi Sertifikasi Bisnis, penegakan eksternal melalui Pengawas atau Auditor diperlukan. Penting untuk memperhatikan bahwa Pakta Integritas tidak menggantikan badan pengawas yang sudah ada, tetapi mereka memiliki keunggulan dalam memberikan pengawasan proyek dan transaksi secara *real-time*.

Inisiatif Aksi Kolektif yang berkembang seiring waktu menjadi upaya yang lebih formal dan kompleks dapat beralih dari mekanisme pengawasan lunak ke mekanisme pengawasan yang lebih tegas. Inisiatif-inisiatif tersebut dapat berevolusi menjadi komitmen yang lebih kuat dan lebih nyata, atau ingin memasukkan penegakan eksternal dan membutuhkan mekanisme pengawasan yang berbeda. Mekanisme-mekanisme ini tidaklah statis dan dapat dengan mudah berkembang seiring anggota yang berpartisipasi membangun rasa saling percaya dan keyakinan mengenai kemampuan masing-masing untuk mematuhi, atau ketika semakin banyak insentif eksternal atau internal untuk membuat komitmen yang lebih dalam.²⁴

22. Brabers, Jeroen; Schubert, Siri.

23. Brabers, Jeroen; Schubert, Siri.

24. UN Global Compact. 2015.

Sebagaimana disebutkan di atas, badan tata kelola utama Aksi Kolektif (Komite Pengarah atau Dewan Penasihat) dapat membentuk badan pengawas khusus dalam bentuk Komite Etik yang akan bertanggung jawab langsung untuk menangani pengaduan dan keluhan atas dugaan pelanggaran serta menegakkan dan menerapkan sanksi jika ada kasus ketidakpatuhan. Umumnya, inisiatif yang mengimplementasikan Komite Etik berjenis “komitmen kuat”; yang meskipun tidak mensyaratkan mekanisme penegakan eksternal formal, mereka masih memutuskan untuk melakukan pengawasan diri melalui mekanisme yang lebih ketat.²⁵

Komite Etik sering menerapkan sebuah sistem sanksi berjenjang dan bertahap untuk diterapkan jika satu (atau banyak) anggota yang berpartisipasi melanggar prinsip-prinsip yang telah disepakati. Dalam tingkatan kepentingan dan keseriusan, sanksi yang dapat diterapkan oleh Komite Etik meliputi: memberikan peringatan, menskors dan mengeluarkan dari keanggotaan.

Komite Etik sering menganggap Fasilitator dan peserta lain sebagai anggota dan dapat membuat aturan internal mereka sendiri untuk mengatur fungsi mereka dalam bentuk regulasi. Peserta lain dapat memasukkan batasan jangka waktu dan persyaratan informasi rahasia dalam prosedurnya. Komite Etik juga dapat memutuskan untuk melibatkan Pengawas Eksternal atau Auditor dalam kasus-kasus khusus.²⁶

3.4.2 Pelatihan Karyawan dan Pemangku Kepentingan dalam Rantai Nilai

Pelatihan merupakan salah satu kegiatan terpenting untuk melaksanakan Aksi Kolektif, karena untuk mencapai tujuan yang diinginkan, diperlukan perubahan perilaku. Pelatihan harus berkelanjutan dan disampaikan tidak hanya kepada karyawan dari organisasi yang berpartisipasi — terutama kepada karyawan yang paling terkena dampak langsung — tetapi juga kepada pihak ketiga di sepanjang rantai nilai, baik hulu maupun hilir (misalnya mitra bisnis, distributor, dan pemasok).

Akan lebih baik untuk menggunakan pendekatan induktif dalam pelatihan. Lebih dari mempelajari aturan dan kode etik, pendekatan induktif membahas dilema etika riil yang timbul dari kasus bisnis. Pendekatan ini mempromosikan

diskusi kelompok, permainan peran dan bentuk lain dari dialog interaktif yang memungkinkan peserta pelatihan untuk menerapkan penilaian dan pengetahuan independen mereka tentang aturan dan peraturan untuk menciptakan solusi. Pembaca dapat meninjau publikasi UN Global Compact *A Practical Guide for Collective Action Against Corruption*²⁷ untuk informasi lebih lanjut tentang pelatihan dan pendidikan, dan RESIST — *Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions*²⁸ untuk inspirasi dalam mengembangkan perangkat pembelajaran menggunakan skenario korupsi.

3.4.3 Berbagi Praktik Baik

Strategi komunikasi yang kuat sangat penting untuk menginformasikan pemangku kepentingan tentang kemajuan inisiatif di setiap tahapannya. Strategi komunikasi terpadu mempertimbangkan jenis informasi dan data apa yang akan berguna dan menarik untuk dibagikan dengan aktor dan kelompok pemangku kepentingan tertentu. Strategi yang terarah akan menjangkau lebih baik dunia bisnis, politik dan sosial di mana Aksi Kolektif akan dilaksanakan.²⁹

Dengan mengirimkan sinyal yang kuat kepada semua karyawan bahwa upaya kolektif yang dianut organisasi ini adalah upaya yang melengkapi dan memperkuat kecenderungan anti-korupsi internal mereka sendiri, karyawan memiliki kesempatan yang lebih baik untuk mendukung dan memahami inisiatif tersebut. Oleh karena itu, rencana komunikasi juga harus *diinternalisasi* di masing-masing organisasi anggota. Komunikasi internal yang baik akan menunjukkan komitmen yang dimiliki pimpinan mereka dalam berinisiatif.

Partisipan serta Fasilitator dapat memanfaatkan saluran komunikasi yang sudah ada, tergantung pada sensitivitas dan sifat kerahasiaan topik. Ini bisa mencakup berbagai jenis aksi seperti konferensi pers, wawancara media, konferensi dan forum nasional dan internasional. Strategi media yang ditargetkan dan dibedakan akan bermanfaat, memanfaatkan kekuatan media sosial dan platform *online* lainnya untuk menjangkau audiens yang lebih besar dan berusia muda.

Audiens dan pemangku kepentingan akan menghargai hasil dan dampak nyata, alih-alih hanya pencapaian aspirasional

25. Ibid.

26. Ibid.

27. Ibid.

28. UN Global Compact. 2009.

29. Transparency International. 2016b. Basel Institute on Governance. 2018.

atau generik. Melaporkan tonggak pencapaian atau tujuan relevan lainnya yang dicapai oleh inisiatif serta dampaknya pada tingkat individu dan kolektif akan menunjukkan akuntabilitas, dan akan membantu inisiatif mendapatkan lebih banyak eksposur dan visibilitas. Hal ini juga akan menarik dukungan tambahan dari pemangku kepentingan internal perusahaan sendiri — yang melihat pencapaian mereka disoroti secara publik — dan pihak eksternal seperti OMS, sektor publik dan media, yang tertarik untuk belajar lebih banyak. Hal ini pada gilirannya dapat memberikan umpan balik dan pandangan tambahan tentang kemajuan inisiatif.

Berbagi informasi publik dapat mencakup tidak hanya hasil positif, seperti "kisah sukses", tetapi juga memberikan perincian tentang hasil negatif atau dampak yang tidak diinginkan.³⁰ Menyampaikan hasil positif serta hambatan yang dihadapi selama ini memberikan kredibilitas pada inisiatif, memberikan penjelasan yang lebih realistis tentang tujuan yang dicapai dan tantangan yang tertunda. Dalam konteks wilayah, pasar, atau sektor berisiko tinggi, inisiatif yang hanya menyampaikan gambaran "cerah" dari hasil keseluruhan kepada publik, atau yang hanya memperhitungkan hasil positif (atau bahkan melebih-lebihkan hasil yang dicapai), tentu akan mengakibatkan hilangnya kredibilitas.

Upaya komunikasi strategis merupakan sinyal penting dan peka waktu bagi penyandang dana saat ini dan calon penyandang dana dari inisiatif ini. Berdasarkan pengumuman tentang hasil inisiatif dan potensi penerimaan positif dari pencapaiannya, penyandang dana yang sudah ada mungkin akan terdorong untuk terus mendanai Aksi Kolektif, memperkuat dukungan mereka dalam fase atau siklus berikutnya. Dengan cara yang sama, penyandang dana potensial mungkin telah menyadari keberadaan inisiatif ini sebagai hasil upaya komunikasi ini, dan setelah diberi tahu tentang pencapaian mereka, akan bersedia untuk membiayainya di masa depan.

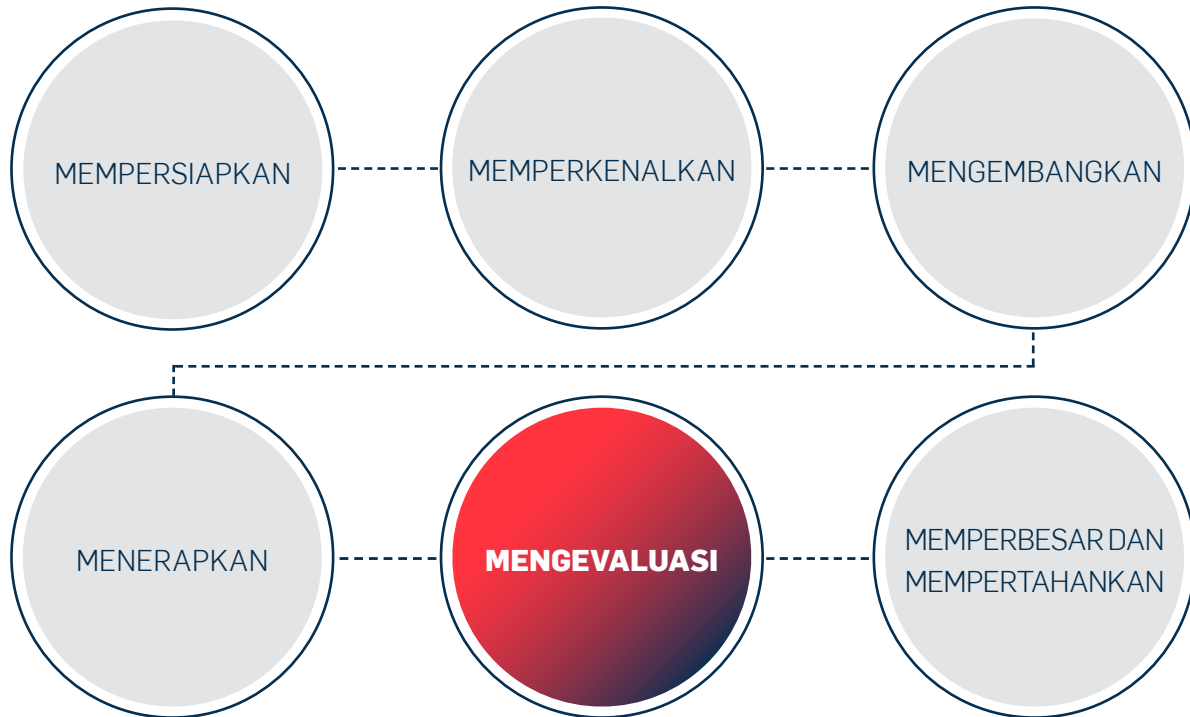
Namun, ini berjalan dua arah. Tindakan komunikasi ini tidak boleh dianggap sebagai aksi searah tetapi sebagai kesempatan belajar dua arah. Lokakarya, pertemuan meja bundar, dan kegiatan lain yang dilakukan dengan perusahaan eksternal dan pelaku industri lainnya mungkin merupakan peluang yang sangat baik untuk berbagi pengalaman dan pembelajaran. Mereka dapat menjadi peluang untuk menerima umpan balik, rekomendasi, dan saran tentang cara mengatasi tantangan yang sedang berlangsung dengan lebih baik, meningkatkan hasil, dan meningkatkan inisiatif. Selain itu, pertukaran ini merupakan lahan subur untuk eksplorasi proyek Aksi Kolektif baru.

Terakhir, inisiatif Aksi Kolektif harus memastikan bahwa hasilnya didokumentasikan dengan baik di pusat Aksi Kolektif utama atau *database* yang saat ini tersedia secara global seperti B20 Collective Action Hub³¹ atau UN Business Action Hub. Ini akan memungkinkan upaya Aksi Kolektif serupa di negara atau wilayah lain untuk mengetahui proyek saat ini dan menemukan panduan praktis untuk mencapai tujuan mereka sendiri berdasarkan pengalaman ini.

30. Basel Institute on Governance. 2020a.

31. B20 Collective Action Hub. 2021.

3.5 MENGEVALUASI



3.5.1 Melakukan Evaluasi Dampak

Pengawasan dan evaluasi merupakan komponen penting lainnya untuk Aksi Kolektif, tidak hanya dalam melacak kemajuan tetapi juga dalam mengukur dan menilai perubahan jangka pendek dan jangka panjang. Akan bermanfaat untuk mulai mempertimbangkan pengawasan dan evaluasi sejak merancang Aksi Kolektif untuk memungkinkan evaluasi dampak yang kuat. Penting untuk tidak hanya mengembangkan sistem pengawasan yang akan melacak pelaksanaan proyek tetapi juga mengevaluasi bagaimana peserta Aksi Kolektif menghasilkan hasil dan dampak positif, baik secara individu maupun kolektif. Hal ini diperlukan untuk mengevaluasi hasil yang spesifik dan terukur dan masing-masing perubahan yang ingin dihasilkan oleh Aksi Kolektif.

Dalam mengembangkan sistem pengawasan dan evaluasi, penting untuk menimbang perbedaan antara pengawasan, evaluasi, dan evaluasi dampak.

Pengawasan (monitoring) adalah proses berkelanjutan untuk mendapatkan umpan balik tentang seberapa baik inisiatif dan kegiatannya bersesuaian dengan prinsip dan tujuan yang disepakati, *evaluasi* adalah cara untuk mengukur efisiensi suatu prakarsa. Evaluasi sering dilakukan pada pertengahan siklus atau akhir siklus sebagai penilaian yang komprehensif terhadap kinerja inisiatif, sementara pengawasan dilakukan sepanjang siklus hidup Aksi Kolektif.³²

Berikutnya, *evaluasi dampak* adalah jenis evaluasi untuk memahami sifat perubahan yang telah terjadi, termasuk konsekuensi negatif atau yang tidak diinginkan.

Evaluasi dampak adalah penilaian aktivitas yang *telah diselesaikan* untuk menentukan sejauh mana kontribusinya terhadap hasil eksternal. Artinya, setelah kegiatan dilaksanakan, saat itulah Aksi Kolektif perlu menilai perubahan yang telah dihasilkan oleh kegiatan inisiatif — baik positif maupun negatif — melalui evaluasi dampak.³³

32. United Nations Development Programme. 2015.

33. Ibid.

Sementara setiap Aksi Kolektif harus mengembangkan sistem evaluasinya sendiri yang disesuaikan dengan konfigurasi dan kebutuhannya yang unik, secara umum, ada beberapa elemen kunci dari proses evaluasi yang efisien yang perlu dipertimbangkan oleh semua inisiatif Aksi Kolektif.

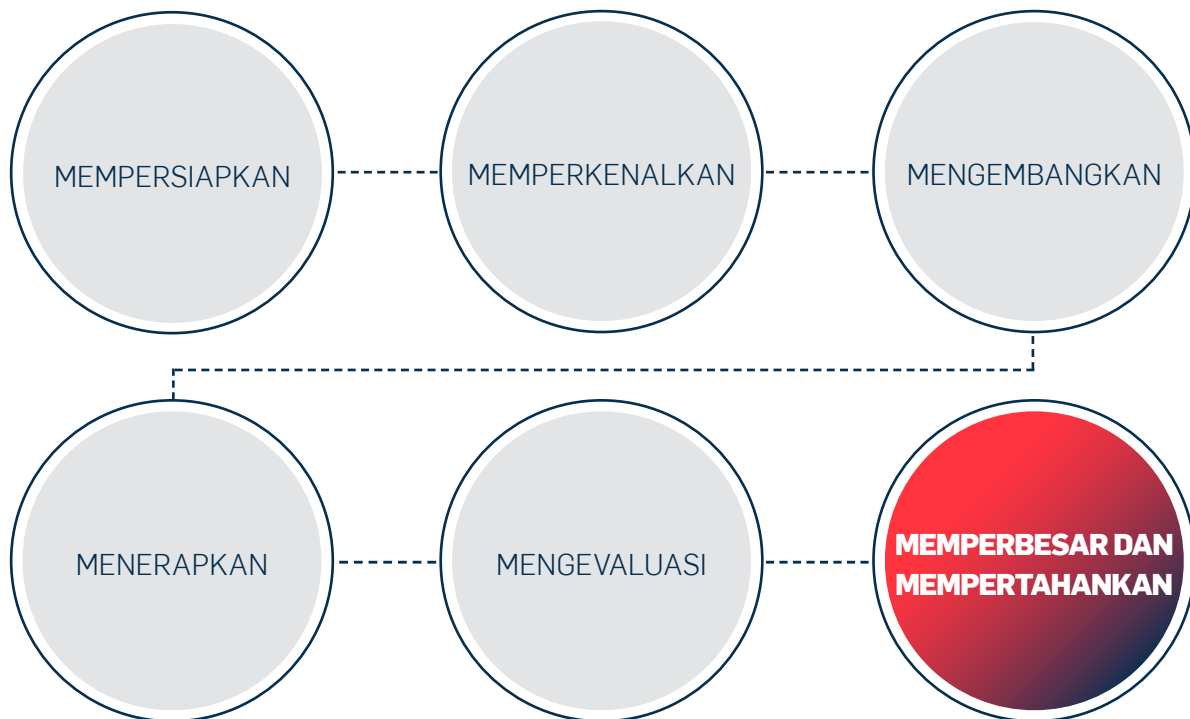
Beberapa elemen tersebut adalah:³⁴

- 1 Mengembangkan evaluasi praktis dan efisien yang seakurat mungkin mengukur hasil dan dampak;
- 2 Menyepakati hasil yang diinginkan (jangka pendek) dan dampak (jangka panjang) dari inisiatif untuk mendorong masukan, kegiatan dan keluaran;

- 3 Memilih indikator kinerja utama (KPI) untuk mengukur kemajuan menuju pencapaian hasil yang diinginkan, umumnya mengikuti model SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant dan Time-Bound*) untuk mengembangkan indikator;
- 4 Menetapkan data awal (*baseline*) dan mengumpulkan data tentang indikator;
- 5 Melaporkan dan berbagi kumpulan temuan untuk menunjukkan akuntabilitas inisiatif.

Potensi tantangan pasti akan muncul. Dalam mengukur perubahan-perubahan ini, inisiatif perlu mempertimbangkan, misalnya, tidak adanya studi dasar untuk membandingkan indikator-indikator penting yang ada; kebutuhan akan evaluator eksternal untuk menghindari kemungkinan bias; atau pemahaman yang lebih mendalam tentang masalah yang sedang ditangani.³⁵

3.6 MEMPERBESAR DAN MEMPERTAHANKAN



34. Zall Kusek, Jody; Rist, Ray C. 2004.

35. Egyptian Junior Business Association Integrity Network Initiative. 2018.

Terakhir, beberapa ahli menyarankan untuk membedakan dampak dari perubahan; sementara dampak dapat diukur dan dikuantifikasi melalui KPI tertentu, perubahan berjangka panjang dan melibatkan lingkungan operasi, yang membuatnya lebih sulit untuk diukur dan lebih tidak dapat diprediksi dalam hal waktu dan konsekuensinya.³⁶

3.6.1 Memperbesar Skala Inisiatif

Sebagai bagian dari kemajuan alami dari Aksi Kolektif yang sedang berlangsung dan diimplementasikan, sebuah inisiatif dapat menghadapi tiga skenario utama terkait kesinambungannya. Pertama, inisiatif mencapai tujuan dan sasarannya dan anggota yang berpartisipasi memutuskan untuk mengakhirinya. Kedua, inisiatif memutuskan untuk memperbaharui dan memperluas basis anggota dan jenis pemangku kepentingan partisipan. Terakhir, inisiatif memutuskan untuk berkembang menjadi tipe yang lebih formal dan kompleks.

Dalam dua kasus terakhir, inisiatif tersebut berupaya untuk menaikkan skala strukturnya serta upayanya. Perluasan inisiatif ini dapat dipimpin oleh badan tata kelola, Komite Pengarah atau Penasehat, bersama dengan Fasilitator.

Aksi Kolektif sering kali bermula dengan sekelompok rekan yang terdiri dari perusahaan-perusahaan yang "berpikiran sama" yang sudah saling mengenal dan memiliki tingkat kepercayaan tertentu, sehingga mereka lebih nyaman melakukan inisiatif tersebut. Tetapi setelah beberapa waktu, ketika inisiatif telah mencapai kedewasaan, mereka mungkin memutuskan untuk memperluas basis anggota dan memasukkan perusahaan lainnya (mungkin perusahaan lokal dan/atau UKM) serta jenis aktor pemangku kepentingan baru lainnya seperti OMS, organisasi sektor publik, dan sebagainya.

Niat untuk memasukkan peserta baru mungkin sudah dirancang atau "diprogram" ke dalam inisiatif sejak tahap awal, atau mungkin lahir dari kebutuhan untuk "penyegaran" untuk memasukkan suara dan mitra baru. Di lain waktu, ini mungkin merupakan hasil dari permintaan dari aktor pemangku kepentingan eksternal yang ingin bergabung dengan inisiatif berkelanjutan yang mereka anggap berdampak. Dalam situasi lain, terlibatnya perusahaan tertentu (misalnya pemimpin industri lainnya, perusahaan nasional besar atau BUMN), OMS atau entitas pemerintah dipandang sebagai kondisi yang diperlukan untuk lebih memajukan tujuan utama inisiatif.

Kadang-kadang, tanpa peserta baru, inisiatif tersebut mungkin menemui jalan buntu, atau mandek. Dalam kasus-kasus tertentu, donor atau penyandang dana dapat menuntun agar inisiatif secara progresif memasukkan anggota baru secara teratur.

Memasukkan anggota baru membutuhkan adaptasi. Baik Fasilitator maupun badan tata kelola perlu beradaptasi. Fasilitator harus menunjukkan keterampilan komunikasi dan negosiasi mereka untuk menyambut anggota baru serta mengelola ekspektasi mereka, mengintegrasikannya dengan lancar ke dalam kelompok yang sudah ada. Fasilitator harus mengelola harapan peserta awal, mempersiapkan mereka untuk meninggalkan "zona nyaman" mereka dan mulai membangun jembatan dengan aktor pemangku kepentingan yang baru. Hal ini terutama terjadi ketika aktor baru adalah organisasi dari masyarakat sipil seperti OMS antikorupsi atau entitas sektor publik yang mungkin disambut dengan tingkat kewaspadaan tertentu. Integrasi anggota baru juga akan menyiratkan penggabungan beberapa atau semua dari mereka ke dalam badan tata kelola inisiatif yang ada, seperti Komite Pengarah atau Komite Etik.

Ada opsi "pertumbuhan" lain. Inisiatif ini dapat berkembang menjadi jenis Aksi Kolektif lain yang mencakup tingkat kerumitan dan formalitas yang lebih tinggi, dan yang terpenting, tingkat komitmen yang lebih tinggi dari anggota yang berpartisipasi.

Misalnya, Inisiatif Berbasis Prinsip yang difasilitasi oleh asosiasi bisnis sektoral dengan partisipasi perusahaan dari sektor ini mengembangkan penerapan Kode Etik. Perusahaan-perusahaan harus menunjukkan bahwa mereka mengikuti Kode Etik ini dan menyelaraskan Kode Etik internal mereka sendiri dengan Kode Etik bersama ini, tetapi tidak ada mekanisme penegakan yang ketat — hanya mekanisme pengawasan pelaporan diri atau pelaporan bersama yang lebih lunak.

Setelah tujuan awal inisiatif tersebut tercapai, anggota yang berpartisipasi ditambah Fasilitator dapat memutuskan apakah sudah waktunya untuk meningkatkan inisiatif dan memperkenalkan proses sertifikasi. Anggota perlu menjalani proses yang ketat untuk menunjukkan dan membuktikan bahwa mereka telah menerapkan Kode Etik yang diperlukan atau kebijakan dan prosedur lain yang dipersyaratkan oleh inisiatif.

36. Basel Institute on Governance. 2020a.

Auditor eksternal umumnya dilibatkan untuk meninjau dokumentasi dan bukti lain dari kepatuhan anggota terhadap persyaratan yang diperlukan untuk memutuskan apakah sertifikasi dapat diberikan atau tidak.

Anggota yang berhasil akan disertifikasi dan mengamankan keanggotaan mereka hingga habis masa berlakunya saat putaran peninjauan baru diterapkan. Informasi lebih lanjut tentang sertifikasi berbasis Aksi Kolektif dapat ditemukan di B20 Collective Action Hub.³⁷ Upaya Aksi Kolektif kemudian dapat ditingkatkan dengan mengasumsikan tingkat komitmen yang lebih tinggi dari pihak anggota yang berpartisipasi dan dengan membuat komitmen tersebut dapat ditegakkan dengan cara yang lebih ketat — baik melalui mekanisme internal maupun eksternal. Partisipan dapat memutuskan untuk “meningkatkan” tingkat komitmen setelah mereka merasa telah mencapai tingkat kepercayaan dan keyakinan yang diperlukan yang memungkinkan mereka untuk meningkatkan skala inisiatif. Ini juga dapat berasal dari pendorong eksternal seperti perubahan saat ini atau yang akan segera terjadi dalam lingkungan peraturan, kondisi yang ditetapkan oleh entitas sektor publik yang merupakan bagian dari atau ingin menjadi bagian dari inisiatif, atau permintaan yang berasal dari organisasi internasional yang akan mulai mendanai inisiatif tersebut.³⁸

3.6.2 Menangani Persoalan Keberlanjutan Finansial

Komponen penting dari inisiatif Aksi Kolektif adalah ketahanan finansial dalam jangka menengah dan panjang. Ini adalah salah satu tantangan yang paling awet dan sulit yang dihadapi oleh inisiatif-inisiatif tersebut. Meskipun mereka sering dibentuk melalui penyandang dana utama swasta, publik atau organisasi internasional yang secara finansial mendukung peluncuran inisiatif semacam ini (sebagai Pemberi Dana/Inisiator atau Pemberi Dana/Fasilitator), pembiayaan untuk jangka yang lebih lama menghadapi banyak rintangan.

Jika Donor atau Pemberi Dana utama memutuskan bahwa setelah siklus pendanaan pertama, mereka ingin Aksi Kolektif dan anggotanya yang berpartisipasi untuk mencari alternatif dan diversifikasi sumber pendanaan, baik eksternal maupun swadaya, inisiatif harus menyusun rencana untuk mencari sumber pendanaan tambahan untuk melanjutkan kegiatan yang direncanakan.

“Pemetaan Pendanaan” harus dikerjakan terus-menerus oleh inisiatif. Disarankan bahwa sejak awal Aksi Kolektif — bersamaan dengan merancang tujuan dan sasaran utama kegiatan — mempertimbangkan keberlanjutan finansial inisiatif secara ketat dan terorganisir. Jika tidak, ada risiko substansial dari pengurangan yang signifikan dalam kegiatan yang direncanakan, atau dalam kasus ekstrim, penghentian tiba-tiba karena kurangnya sumber daya keuangan. Tentu saja, semakin besar ukuran dan kompleksitas inisiatif, semakin besar pula upaya yang diperlukan untuk menjamin keberlanjutan jangka panjangnya.

Keberlanjutan finansial kemudian harus menjadi perhatian utama bagi semua pihak dan kelompok pemangku kepentingan yang terlibat dalam Aksi Kolektif dan harus menjadi bagian sentral dari agenda struktur tata kelola, baik itu Komite Pengarah, Dewan Penasihat atau kelompok kerja yang lebih informal. Fasilitator sebagai koordinator utama inisiatif harus proaktif dalam memberi insentif kepada anggota yang berpartisipasi untuk tidak melupakan aspek penting ini, dan bekerja sama untuk menemukan model pendanaan berkelanjutan baru setelah sumber atau siklus pendanaan awal selesai.

Ada tiga metode pembiayaan alternatif utama yang dapat ditempuh oleh inisiatif Aksi Kolektif selain menerima sumber keuangan langsung dari Donor atau Pemberi Dana utama: biaya keanggotaan, sponsor, dan penyediaan layanan.³⁹

Dalam kasus pertama, semua anggota aktif yang berpartisipasi membayar iuran teratur untuk berkontribusi dalam mempertahankan biaya dan pengeluaran inisiatif. Masalah utama dengan pendekatan ini adalah bahwa tidak semua anggota yang berpartisipasi memiliki ukuran, sumber keuangan yang sama atau berasal dari kelompok pemangku kepentingan yang sama. OMS kecil atau UKM lokal mungkin tidak dapat membayar jumlah yang sama — atau bahkan membayar dalam jumlah berapapun — seperti yang dapat dilakukan oleh perusahaan multinasional besar atau perusahaan lokal, yang dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam cara kerja inisiatif dan persepsi anggota yang lebih kecil. Mereka mungkin berpikir bahwa Aksi Kolektif kehilangan kemandiannya dan dikendalikan atau dikooptasi oleh anggota yang berpartisipasi lebih besar. Opsi ini juga dapat menciptakan insentif yang salah dan mungkin mendorong inisiatif untuk memperluas basis anggota yang berpartisipasi secara longgar untuk meningkatkan biaya yang dikumpulkan.

37. B20 Collective Action Hub. 2021.

38. UN Global Compact. 2015.

39. Basel Institute on Governance. 2018. Transparency International. 2019.

Alternatif berikutnya, inisiatif Aksi Kolektif secara aktif mencari sponsor keuangan untuk acara-acara besar, konferensi, lokakarya atau presentasi publik tertentu yang akan diadakan oleh inisiatif tersebut. Sponsor ini dapat berasal dari pemangku kepentingan eksternal seperti asosiasi bisnis, organisasi internasional atau bahkan sektor publik, dan mungkin mendanai struktur internal dan kegiatan tambahan yang direncanakan untuk Aksi Kolektif. Sekali lagi, independensi inisiatif dapat dipertanyakan jika sponsorship ini berasal dari aktor pemangku kepentingan yang memiliki reputasi di bawah rata-rata atau mungkin membawa agenda politik atau tujuan pemasaran atau hubungan masyarakat yang lebih langsung. Di sisi lain, sponsor ini bersifat jangka pendek karena didasarkan pada peristiwa spesifik yang hanya terjadi satu kali. Mereka cenderung hanya sesekali dan tidak berulang, dan mungkin tidak cukup untuk mendukung inisiatif secara finansial secara sistematis.

Opsi ketiga adalah penyediaan layanan "konsultan". Mungkin inisiatif tersebut telah mengembangkan elemen program anti-korupsi atau kepatuhan tertentu seperti kode etik, komunikasi dan pelatihan atau manajemen risiko pihak ketiga yang telah dilaksanakan secara efektif oleh anggota yang berpartisipasi. Ini dapat ditawarkan dengan biaya kepada aktor pemangku kepentingan eksternal — baik individu maupun organisasi — yang ingin meningkatkan kinerja sistem kepatuhan anti korupsi mereka sendiri. Layanan "konsultasi" berbayar ini dapat diberikan oleh anggota yang berpartisipasi dan/atau Fasilitator.

Aksi Kolektif dapat membuat entitas mandiri untuk mengawasi layanan konsultasi ini. Pada prinsipnya ini bisa menjadi pilihan yang baik dalam hal mencari sumber pendanaan baru, juga bisa menghadapi kritik mengenai potensi "komersialisasi" inisiatif, mendelegitimasi misi dan visi aslinya.⁴⁰

Ingatlah bahwa inisiatif Aksi Kolektif sering kali berlabuh di dalam organisasi tertentu yang menyediakan penggunaan fasilitas, administrasi dan sumber daya manusia secara gratis atau dengan biaya yang lebih rendah, serta fasilitasi saluran komunikasi dan media. Lebih penting lagi, mereka dapat membantu mendukung atau mendampingi pencarian pemberi dana baru. Faktanya, inisiatif yang berlabuh dalam pengaturan kelembagaan atau organisasi dari sejak awal, memiliki peluang yang lebih baik untuk mempertahankan kegiatan mereka dalam jangka panjang.

3.6.3 Mempertahankan Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Menjaga agar pemangku kepentingan yang berpartisipasi aktif, terlibat, dan berkomitmen pada inisiatif ini selama inisiatif berlangsung⁴¹ adalah tantangan lain yang lebih luas dari masalah pendanaan, dan sangat penting dalam mempertahankan inisiatif Aksi Kolektif yang berjalan dengan baik.

Tidak mengherankan bahwa pada saat dimulainya dan pada tahap awal Aksi Kolektif, para pemangku kepentingan sering terlihat berpartisipasi sangat aktif dalam merancang inisiatif, menetapkan tujuan dan sasaran, serta menandatangani Perjanjian, namun pada tahap selanjutnya beberapa dari mereka mungkin mulai mengurangi kontribusi mereka kepada kelompok, mengambil peran yang lebih pasif dan membiarkan aktor lain untuk "menjalankan kegiatannya". Ini bisa menunjukkan adanya fenomena "*free riders*" yang setelah dilakukannya upaya awal dan diluncurkannya inisiatif, mengandalkan upaya anggota lain untuk mendapatkan keuntungan dari keberhasilan inisiatif tanpa berkontribusi secara aktif.

Lainnya, karena ketidaksepakatan yang berlanjut dan mungkin semakin tidak percaya kepada anggota lain, mungkin lebih memilih untuk mengurangi atau mengerem partisipasi mereka dalam inisiatif. Di lain waktu, kurang ada motivasi untuk secara aktif mengejar tujuan inisiatif karena inisiatif mulai mandek dan tidak cukup berinovasi dengan cara yang dapat mempertahankan keterlibatan anggota saat ini. Ada juga risiko hilangnya peserta kunci, yang mengakibatkan "hilangnya" keahlian dan pengaruh.

Partisipasi berkelanjutan dalam sebuah inisiatif juga melibatkan sumber daya ekonomi dan keuangan yang signifikan — terutama bagi institusi yang lebih kecil — dan mereka mungkin tidak lagi mampu membiayainya. Jika inisiatif tersebut kurang memiliki sumber daya keuangan, ini akan menciptakan hambatan untuk melanjutkan kegiatan, memberi jalan pada semakin berkurangnya keterlibatan para peserta.

Bukan hanya peserta yang mungkin kurang terlibat. Sering kali, masalah yang sama ini memengaruhi dan membuat frustrasi Fasilitator, sehingga pada gilirannya kurang efektif untuk memajukan inisiatif dengan mempertahankan minat berkelanjutan dari para anggotanya.

40. Egyptian Junior Business Association Integrity Network Initiative. 2018.

41. Transparency International. 2019. UN Global Compact. 2015.

Keterlibatan pemangku kepentingan adalah proses berkelanjutan yang harus dilakukan secara aktif di semua tahap inisiatif. Dalam hal ini, Fasilitator memiliki peran kunci dalam memotivasi peserta untuk menjadi (pro)aktif dalam inisiatif, membuat mereka bertanggung jawab atas keberhasilannya serta "memiliki" inisiatif tersebut di semua tahap. Fasilitator juga harus memperhatikan dengan seksama ketidaksepakatan dan penolakan yang mungkin muncul dari waktu ke waktu untuk mengidentifikasi dan menindaklanjutinya dengan cepat. Jika ini dibiarkan tanpa pengawasan, ketidaksepakatan dapat tumbuh seiring waktu dan mendorong pemangku kepentingan untuk mengundurkan diri.⁴²

Salah satu syarat peserta untuk bergabung dan tetap berada dalam inisiatif ini adalah komitmen pada peran yang aktif dan berkontribusi. Jika ini tidak dapat diberikan oleh satu atau beberapa peserta, mereka perlu mempertimbangkan kembali posisi mereka atau bahkan meninggalkan inisiatif.

Pada saat yang sama, peserta mungkin merasa bahwa Fasilitator tidak cocok lagi dengan basis keanggotaan dan/atau tujuan inisiatif saat ini. Pada kasus ini, mereka dapat memutuskan melalui badan pengatur mereka (Komite Pengarah atau Penasehat) untuk mengganti Fasilitator dan mencari koordinator kegiatan yang lebih memadai dan efektif.

Kemudian, sangat penting untuk melacak dan meninjau dengan teratur sistem insentif yang dimiliki anggota yang berpartisipasi untuk bergabung, dan yang lebih penting, untuk bertahan pada inisiatif untuk jangka panjang.

Sebagaimana disajikan di atas, ketika membahas berbagai jenis peran dan apa yang mendorong mereka untuk terlibat dan berkomitmen pada suatu inisiatif, insentif harus diberikan kepada anggota dan dibedakan menurut jenis aktor dan kelompok pemangku kepentingan yang menjadi bagian dari inisiatif. Ini sebagian besarnya merupakan tanggung jawab Fasilitator dan badan tata kelola inisiatif (misalnya, Komite Pengarah atau Penasehat).

Strategi komunikasi yang bertujuan untuk menyoroti hasil positif dan perubahan yang berdampak pada inisiatif, baik di tingkat individu maupun kolektif, adalah salah satu insentif yang dapat membuat peserta lebih berkomitmen pada inisiatif untuk waktu yang lebih lama.

Pengakuan publik yang seimbang atas kontribusi anggota yang berpartisipasi untuk inisiatif baik dengan menawarkan mereka kesempatan untuk mempresentasikan pengalaman individu mereka di konferensi publik atau lokakarya di depan rekan-rekan mereka dan pemangku kepentingan eksternal lainnya, atau dengan mengkomunikasikan keluar kepada media lokal hasil positif dari proses "sertifikasi" yang telah mereka selesaikan dengan sukses, adalah cara terbaik untuk melibatkan dan mendorong partisipasi mereka dalam jangka panjang.

Ketika anggota merasa bahwa inisiatif atau kelompok secara keseluruhan mengakui upaya individu mereka, mereka melihat bagaimana hal itu membantu mereka meningkatkan reputasi mereka di lingkungan bisnis masing-masing.

Anggota yang berpartisipasi dapat saling membantu untuk tetap terlibat dalam inisiatif juga. Perusahaan yang lebih besar dapat menawarkan dukungan kepada UKM dengan berbagi pengetahuan dan keterampilan teknis yang terkait dengan sistem dan alat anti-korupsi selama berlangsungnya inisiatif. Ini juga memungkinkan mereka untuk menjadi bagian dari rantai pasokan mereka karena mereka secara efektif menerapkan sebagian atau seluruh alat ini. UKM kemudian dapat memiliki akses ke sumber daya kepatuhan yang sangat dibutuhkan saat dalam proses, meningkatkan peluang mereka untuk menjadi atau tetap menjadi, misalnya, pemasok atau penyedia bagi perusahaan besar ini. Ini adalah insentif yang kuat bagi mereka untuk tetap terlibat dalam Aksi Kolektif.

Pilihan lainnya adalah untuk memperluas basis keanggotaan dengan membawa pihak-pihak dan kelompok-kelompok pemangku kepentingan baru yang berkomitmen untuk menyegarkan inisiatif dan memotivasi anggota lain yang berpartisipasi untuk meningkatkan level komitmen mereka sendiri.

42. Egyptian Junior Business Association Integrity Network Initiative. 2018.

TIDAK BOLEH ADA PIHAK PEMANGKU KEPENTINGAN INDIVIDU — BAIK ORGANISASI ATAU PERWAKILAN MEREKA (INDIVIDU) — YANG MEMAINKAN PERAN YANG TERLALU LUAS DALAM SETIAP BAGIAN STRUKTUR TATA KELOLA INISIATIF ATAU PADA SALAH SATU TAHAPNYA. MESKIPUN KEPEMIMPINAN DARI AKTOR YANG LEBIH BERKOMITMEN ADALAH HAL BAIK, DAN SERINGKALI MEREKA MENJADI KEKUATAN PENDORONG INISIATIF KE DEPAN DI MOMEN-MOMEN PENTING, HARUS ADA JAMINAN REPRESENTASI YANG SEIMBANG DARI SEMUA PIHAK PEMANGKU KEPENTINGAN.

3.6.4 Mempertahankan Sistem Tata Kelola dan Dukungan Administratif

Keberlanjutan Aksi Kolektif, seperti yang dibahas, ditentukan dengan mengamankan pendanaannya untuk kegiatan yang direncanakan serta keterlibatan berkelanjutan dari semua anggota yang berpartisipasi. Faktor kunci ketiga yang harus diperhitungkan adalah kesinambungan dan ketahanan dalam struktur tata kelola dan administrasinya.

Di satu sisi, penting untuk membentuk badan tata kelola sejak awal inisiatif dengan dukungan yang solid dan partisipasi aktif dari semua anggota. Meskipun pada awalnya pengelolaan bisa informal, pada waktunya, idealnya ia harus berkembang menjadi sistem pengelolaan yang lebih formal seperti Komite Pengarah atau Penasehat atau tim Manajemen Proyek, misalnya.

Mereka harus terstruktur dengan baik namun fleksibel, agar dapat beradaptasi seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan inisiatif.⁴³ Sebagai bagian dari fleksibilitas mereka, mereka perlu secara teratur ditinjau untuk memperbaiki proses pengambilan keputusan mereka dengan cara yang demokratis, termasuk semua suara dan pendapat yang berbeda dari pemangku kepentingan yang berpartisipasi secara representatif.

Semua anggota yang berpartisipasi harus yakin akan berfungsinya struktur tata kelola. Yang terakhir ini melayani Aksi Kolektif dan para anggotanya — bukan sebaliknya. Jika beberapa anggota menganggap bahwa struktur tata kelola tunduk pada agenda pihak pemangku kepentingan tertentu, maka struktur dan badan tata kelola akan rusak kredibilitasnya. Penting di sini bahwa struktur ini bertanggung jawab terhadap semua peserta. Hal ini dapat lebih terjamin dengan menyiapkan mekanisme pengawasan khusus (misalnya Komite Etik) yang dapat mengelola dan menyelesaikan potensi keluhan atau konflik. Struktur administrasi inisiatif dan berbagai kegiatannya sering dilakukan oleh organisasi "jangkar" atau "tuan rumah", yang terkadang bisa menjadi Fasilitator (misalnya pusat akademik dan OMS). Pada kasus ini, penting untuk merencanakan pembiayaan struktur administrasi ini sebelumnya, termasuk sumber daya manusia serta pengeluaran dan biaya logistik.

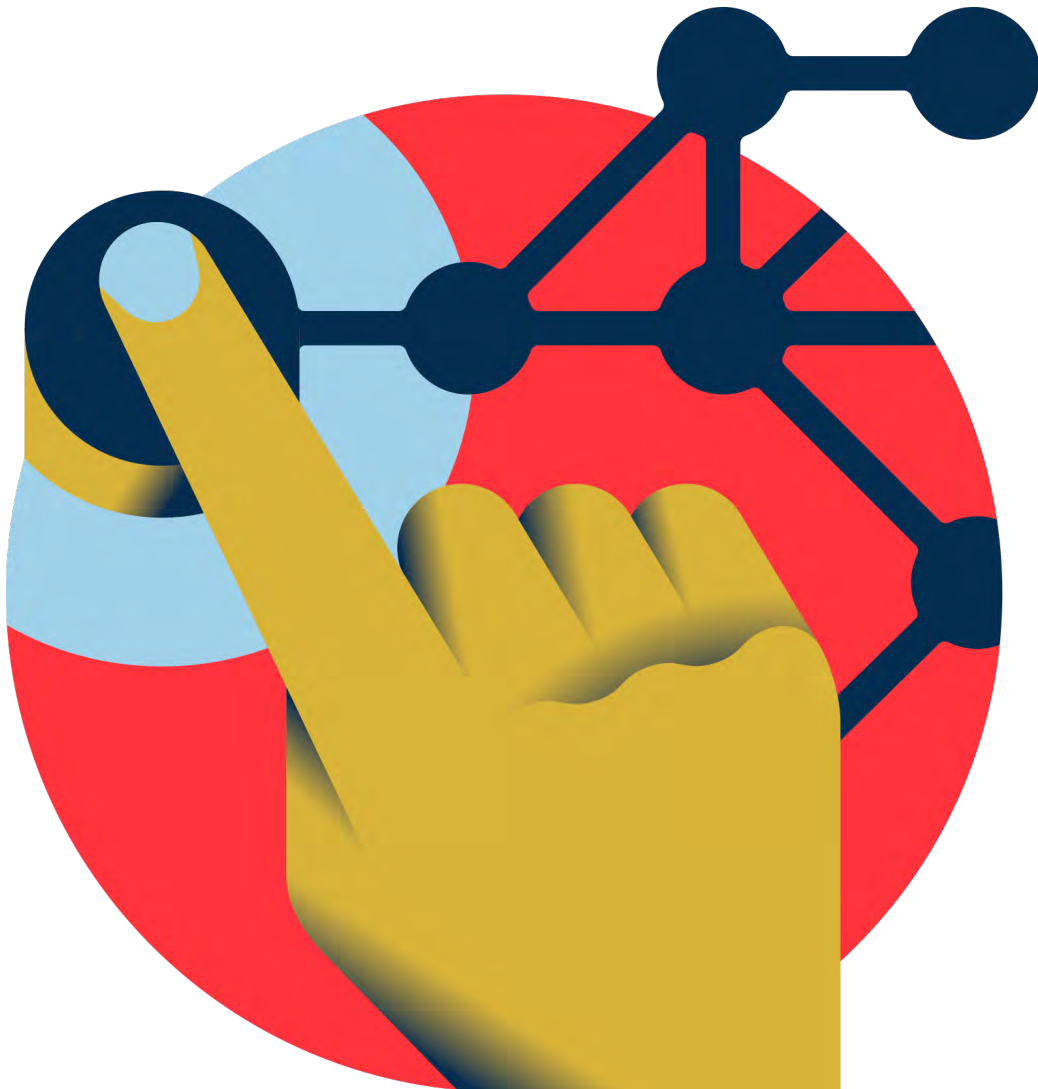
Seringkali, organisasi "jangkar" ini dapat menawarkan untuk menutupi sebagian atau semua biaya ini secara gratis atau dengan biaya lebih rendah, tetapi di lain waktu mereka perlu dibiayai oleh inisiatif itu sendiri. Kadang-kadang, alternatif gratis atau berbiaya rendah yang ditawarkan oleh organisasi "jangkar" ini kurang dapat diandalkan karena sering kali bergantung pada personel paruh waktu atau sementara, yang mungkin tidak siap atau tersedia sepenuhnya selama tahap inisiatif yang kritis dan intensif waktu. Begitu pula dengan aspek administrasi dan logistik lainnya.

Bagaimanapun, penting bagi inisiatif untuk merencanakan ke depan secara sistematis, dan mengamankan pendanaan untuk jangka pendek, menengah dan panjang, sambil juga mempertimbangkan fakta bahwa setiap kali sebuah inisiatif tumbuh atau berkembang, mungkin akan muncul biaya tambahan dan keperluan akan sumber daya tambahan.

43. Basel Institute on Governance. 2018.

BAB 4

ANALISIS MENDALAM
MENGAMBIL LANGKAH
PERTAMA SEBAGAI INISIATOR



Seperti disebutkan dalam Bab 3, ada beberapa peran kunci selama proses Aksi Kolektif, termasuk Inisiator, Fasilitator, Partisipan, Monitor, Host/Anchor dan Administrator. Empat bab ini akan menyelami lebih dalam ke empat peran yang disebutkan pertama untuk membahas siapa aktor-aktor ini, keterampilan apa yang mereka miliki, apa insentif mereka untuk berperan dalam peran masing-masing dan tantangan apa yang harus mereka atasi.

4.1 SIAPA/KETERAMPILAN APA

"Langkah pertama" seorang Inisiator biasanya merupakan titik awal dari Aksi Kolektif. Inisiator adalah aktor pemangku kepentingan utama yang dapat berupa Jaringan Lokal UN Global Compact, perusahaan individu, asosiasi bisnis, atau OMS.⁴⁴ Entitas pemerintah, sekolah bisnis, dan organisasi sektor publik juga dapat menjadi "penggerak awal".

Inisiator yang mengambil langkah pertama ke terbentuknya Aksi Kolektif potensial umumnya adalah "*champion*", yang berarti mereka memiliki komitmen jangka panjang dan pengalaman mendalam dalam memerangi korupsi dan telah mengorganisir, berpartisipasi, atau memupuk kesadaran akan Aksi Kolektif. Mereka sangat percaya bahwa Aksi Kolektif adalah pendekatan yang tepat untuk menghadapi kesenjangan yang ada di bidang anti-korupsi yang hanya dapat diselesaikan secara kooperatif bersama rekan-rekan dan pemangku kepentingan yang berkomitmen.

Dalam kasus tertentu, Inisiator dapat menjelaskan sejak awal bahwa jenis Aksi Kolektif tertentu perlu dilakukan. Misalnya, dalam kasus Pakta Integritas, Inisiator cenderung merupakan pelanggan (lembaga pemerintah/kementerian atau perusahaan) yang meluncurkan tender untuk proyek infrastruktur besar di mana banyak perusahaan berniat untuk berpartisipasi, atau OMS yang menilai suatu sektor atau wilayah sangat rawan korupsi. Oleh karena itu, secara definisi, Inisiator menentukan jenis Aksi Kolektif yang akan dilaksanakan.

Dalam Inisiatif Berbasis Prinsip, Inisiator dapat berupa kamar dagang yang ingin menerapkan Kode Etik untuk semua anggotanya untuk mengubah standar integritas lingkungan bisnis yang ada, atau setelah serangkaian kasus korupsi yang mempengaruhi sektor dan anggotanya.

Hampir selalu, Inisiator itu sendiri, dan pada tahap awal ini, tidak dapat memutuskan isi/hal-hal spesifik dari inisiatif tersebut, namun tetap dapat menentukan bentuk utama dan fokus yang akan diambilnya.

Selain itu, jika Inisiator bukan perusahaan individu, kadang-kadang ia juga dapat "menjangkarkan" inisiatif dalam pengaturan kelembagaan tertentu, misalnya, asosiasi bisnis atau lembaga akademis atau penelitian. Dalam hal ini, Inisiator juga dapat menjadi pemberi dana awal atau utama yang akan mendanai seluruh atau sebagian kegiatannya. Namun, kasus ini dapat menyebabkan konflik kepentingan, terutama jika pendanaan inisiatif mengarah pada suara yang lebih kuat atau lebih banyak kekuasaan dalam proses Aksi Kolektif.

Sebagai "penggerak awal", Inisiator harus memiliki reputasi yang baik dari segi integritas serta kapasitas sebagai "*influencer*" untuk meyakinkan dan membawa pihak-pihak yang terlibat.

Seorang Inisiator harus dapat secara efektif mengambil langkah pertama dalam menjangkau, membujuk, dan mengumpulkan aktor-aktor pemangku kepentingan utama lainnya yang mungkin tertarik dengan Aksi Kolektif. Inisiator umumnya bertugas membuat daftar pemangku kepentingan potensial yang mungkin akan tertarik untuk bergabung dengan Aksi Kolektif, serta memprioritaskan dan menjangkau kelompok inti rekan-rekan lain yang kemungkinan tertarik. Mereka memiliki tugas utama untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan yang tepat agar memiliki peluang sukses yang lebih tinggi dalam memulai inisiatif.

Inisiator kemudian dapat mengumpulkan kelompok rekan-rekan tersebut untuk pertemuan pendahuluan untuk

44. World Bank Institute. 2008.

mengeksplorasi peluang, atau mungkin mereka memilih untuk memulai dengan mencari dan mengidentifikasi Fasilitator yang tepat yang dapat ditugaskan untuk mengoordinasikan Aksi Kolektif. Ini adalah langkah-langkah awal yang disorot dalam Bab 3 selama tahap persiapan. Dalam arah ini, Inisiator juga dapat mengatur pertemuan pertama dengan Fasilitator untuk mulai menyusun konsep catatan awal tentang pendekatan potensial Aksi Kolektif untuk dipresentasikan kepada kelompok kecil rekan-rekan ini untuk mendapatkan umpan balik dan rekomendasi.⁴⁵

Seringkali, Inisiator juga dapat bertransisi atau berkembang menjadi Fasilitator, terutama ketika pemangku kepentingan adalah kamar bisnis, asosiasi, OMS atau pusat akademik. Jika Inisiator adalah sebuah perusahaan, kemungkinan besar ia akan berubah menjadi anggota yang berpartisipasi dalam inisiatif setelah Fasilitator dipilih. Penting untuk memastikan bahwa dalam hal ini, perusahaan tidak memiliki kekuatan berlebih dalam proses pengambilan keputusan dibandingkan dengan anggota lain yang berpartisipasi.

Umumnya, jenis peran ini memiliki durasi jangka pendek karena setelah Fasilitator dan anggota yang berpartisipasi dipilih, tidak perlu ada lagi peran Inisiator karena inisiatif telah berjalan.

4.2 INSENTIF

Insentif sangat berharga untuk keberhasilan inisiatif secara berkelanjutan, dan bagi Inisiator, insentif bergantung pada jenis organisasi yang mereka wakili.

Insentif untuk perusahaan multinasional "*champion*", yang telah menerapkan standar integritas yang tinggi dan secara aktif mempromosikan inisiatif Aksi Kolektif secara global, regional dan secara lokal, merupakan upaya mereka dalam membantu menyatukan pihak mereka dengan rekan-rekan perusahaan multinasional lainnya serta perusahaan lokal dan UKM untuk berkolaborasi dan meratakan lapangan berbisnis.

Bagi BUMN, mereka dapat memainkan peran kunci sebagai Inisiator, sebagian karena ukuran dan pengaruhnya yang besar, interkoneksi dan integrasi ke dalam struktur ekonomi dan bisnis suatu negara tertentu. Mereka pasti akan mendapatkan keterarikan dari pemangku kepentingan bisnis dan nonbisnis utama lainnya.

Untuk badan anti-korupsi atau badan publik atau pemerintah terkait lainnya, mereka bisa saja termotivasi untuk membuat Pakta Integritas khusus untuk proyek besar dalam sektor sensitif yang berupaya menarik partisipasi perusahaan lokal dan asing. Selain menciptakan kepercayaan dan keyakinan dalam tender, Pakta Integritas dapat meningkatkan stabilitas politik dan menandakan bahwa uang pembayar pajak dibelanjakan dengan baik.

Sebuah asosiasi bisnis sektoral yang telah mengalami skandal korupsi mungkin termotivasi untuk mulai menjajaki peluang dalam mengatasi beberapa masalah ini dengan menerapkan standar-standar tertentu.

Pusat akademik/penelitian atau OMS akan tertarik untuk mengejar agenda anti-korupsi setelah mengidentifikasi Aksi Kolektif sebagai pendekatan yang tepat untuk memajukannya lebih jauh di negara atau wilayah tertentu.

4.3 TANTANGAN

Tugas Inisiator bisa lebih memakan waktu dan sumber daya daripada apa yang terlihat pada saat ide awal pertama kali diciptakan. Menjangkau sekelompok rekan awal sambil mencari Fasilitator untuk memimpin koordinasi bisa memerlukan lebih banyak waktu daripada yang sudah diperkirakan sebelumnya.

Jika inisiatif dimulai tetapi kemudian tidak berjalan dengan lancar, atau ada masalah atau konflik antara peserta, ini dapat menjadi risiko reputasi bagi Inisiator, dan dapat mengurangi peluang keberhasilan jika diputuskan untuk meluncurkan kembali inisiatif serupa di lain waktu.

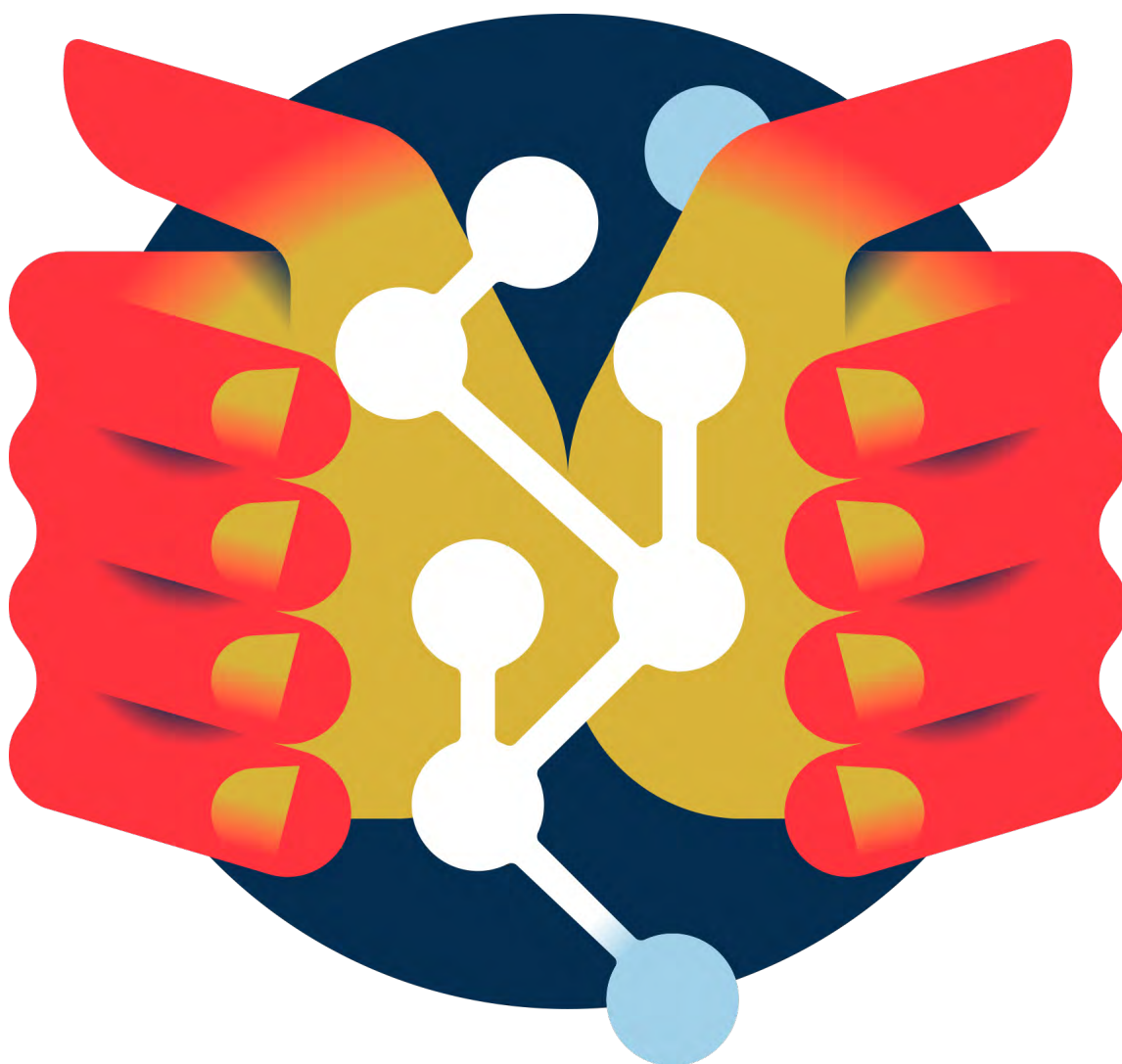
Tantangan khusus ketika Inisiator merupakan perusahaan multinasional atau perusahaan lokal besar, adalah bahwa rekan bisnis lain di sektor dan geografi yang sangat kompetitif mungkin melihat langkah awal ini sebagai bagian dari kegiatan promosi atau pemasaran. Inisiator harus meyakinkan pemangku kepentingan lain yang diundang tentang kredensial mereka sebelumnya dan yang sudah ada saat ini mengenai anti-korupsi dan integritas, dan keterlibatan mereka dalam upaya Aksi Kolektif.

Inisiator juga bertanggung jawab untuk menjamin netralitas Fasilitator yang akan dipilih oleh Inisiator atau bersama-sama dengan peserta awal lainnya dalam inisiatif.

45. World Bank Institute. 2008..

BAB 5

ANALISIS MENDALAM **MEMIMPIN SEBAGAI** **FASILITATOR**



5.1 SIAPA/APA

Salah satu langkah pertama yang dilakukan Inisiator adalah mengidentifikasi dan memilih Fasilitator. Fasilitator akan menjadi pihak strategis yang bertugas mengoordinasikan penyebaran inisiatif dan pekerjaan semua peserta anggota.

Umumnya, Fasilitator pertama kali dihubungi dan berpotensi dipilih oleh Inisiator. Fasilitator bisa melakukan beberapa pertemuan pendahuluan dengan Inisiator untuk menentukan peserta yang tepat untuk diundang pada pertemuan pertama, serta profil peserta yang berbeda, kebijakan kepatuhan mereka, dan partisipasi sebelumnya dalam upaya serupa. Dalam proses ini, Fasilitator juga dapat memutuskan untuk melakukan proses uji tuntas untuk sebagian atau semuanya.

FIGUR 5.1 CONTOH

Di Jaringan Lokal UN Global Compact Brazil, fakta bahwa sebuah perusahaan atau sektor terlibat dalam sebuah skandal korupsi tidak serta merta menghilangkan kemampuannya untuk berpartisipasi dalam Aksi Kolektif.

Jaringan mengambil pendekatan untuk "merangkul" sektor tersebut dan membantu semua perusahaan untuk terlibat melalui pengembangan prinsip-prinsip, materi dan pelatihan anti-korupsi.

Pertukaran gagasan terjadi antara Inisiator dan Fasilitator tentang pendekatan potensial untuk sebuah Aksi Kolektif yang akan dipresentasikan kepada kelompok rekan awal ini. Hal ini terkadang dapat digambarkan lebih lanjut dan dibuat lebih spesifik oleh Inisiator dan Fasilitator dalam hal risiko korupsi utama tertentu yang teridentifikasi, dan pendekatan khusus yang akan diusulkan, misalnya, jenis Aksi Kolektif, dan dipresentasikan dalam lokakarya formal pertama kepada peserta awal.

Fasilitator harus menjadi pihak yang netral — pengantara yang jujur — dengan pengetahuan yang kuat tentang lingkungan bisnis dan sektor-sektor yang terlibat. Mereka akan menjadi koordinator utama dan terkadang juga

menjadi administrator utama dan tuan rumah inisiatif.⁴⁶

Peran ini dapat diisi oleh sebuah Jaringan Lokal UN Global Compact, kamar dagang atau asosiasi bisnis, OMS, *think tank* atau pusat akademik. Dalam kasus lain, Fasilitator bisa jadi adalah individu yang diakui keahlian dan pengalamannya di bidang atau kepemimpinan di kalangan bisnis atau LSM.

Idealnya, Fasilitator harus berdomisili di negara atau wilayah tempat Aksi Kolektif berlangsung agar mengetahui dan memahami kondisi ekonomi, sosial dan politik. Dalam kasus inisiatif Aksi Kolektif global, Fasilitator global dapat dipilih pada awalnya untuk mulai mengoordinasikan kegiatan dari peran yang lebih strategis, dan kemudian memilih Fasilitator lokal yang akan bertanggung jawab untuk melakukan kegiatan di lapangan.⁴⁷

Setelah dipilih, Fasilitator dapat mulai bekerja dengan mengadakan lokakarya dengan kelompok awal peserta yang berminat — biasanya pemangku kepentingan menjadi partisipan "utama". Lokakarya jenis ini, sebagaimana disoroti dalam [Bab 3](#), dapat menjadi tempat untuk mengidentifikasi dan memetakan risiko awal korupsi lokal serta tantangan dan peluang kegiatan anti-korupsi, dan mengapa dan bagaimana Aksi Kolektif dapat mengatasi sebagian atau keseluruhan hal tersebut. Selama lokakarya ini, Fasilitator dapat mempresentasikan proposal konseptual Aksi Kolektif tentatif dan secara terbuka mendiskusikan dan mendefinisikannya lebih lanjut dengan semua anggota yang berpartisipasi.

Setelah lokakarya awal ini, Fasilitator dapat melanjutkan bersama peserta untuk membentuk kelompok kerja permanen dan struktur tata kelola. Tergantung pada ukuran dan jumlah anggota, struktur tata kelola dapat memiliki bentuk dan kompleksitas konfigurasi yang berbeda.

Fasilitator, bersama dengan anggota, dapat memutuskan untuk membentuk Komite Pengarah, Penasehat atau Teknis, dan Fasilitator harus menjamin keterwakilan seimbang dari berbagai jenis kelompok dan pihak pemangku kepentingan. Komite Pengarah atau struktur serupa akan bertugas untuk mengawasi dan meninjau inisiatif dan pelaksanaannya (misalnya rencana, tujuan, dan hasil) serta memperkenalkan perubahan (misalnya anggota baru untuk diundang dan dimasukkan dan proses atau Komite khusus baru).

46. World Bank Institute. 2008.

47. Egyptian Junior Business Association Integrity Network Initiative. 2018.

Fasilitator juga berpotensi mengawasi administrasi operasional inisiatif secara keseluruhan (yaitu menjadi "administrator"). Hal ini lebih umum ketika Fasilitator juga bertindak sebagai Tuan Rumah, menambatkan inisiatif dalam lingkungan organisasi asosiasi bisnis, OMS atau pusat akademik. Agar Fasilitator dapat menangani tugas-tugas yang berbeda ini dengan berhasil, organisasi dan/atau individu yang mengambil peran ini diharapkan memiliki pengalaman dalam manajemen proyek.

Dengan kelompok kerja yang mulai bergerak, Fasilitator dapat mengatur lokakarya awal dan lokakarya lanjutan, seperti Lab Kolaborasi dan Lab Inkubasi yang disebutkan dalam [Bab 3](#), untuk secara progresif menyepakati konten dan peta jalan dari inisiatif Aksi Kolektif. Ini terdiri dari jenis inisiatif yang akan disepakati, bersama dengan prinsip, tujuan, sasaran dan kegiatannya, yang mengarah pada penandatanganan Perjanjian utama dan, jika perlu, pembentukan Komite Kode Etik.

Setelah Perjanjian ditandatangani, Fasilitator dapat terus mengoordinasikan dan mengimplementasikan kegiatan yang dimuat dalam perjanjian, mengkomunikasikan isi dan hasilnya kepada masyarakat umum dan media. Pada tahap kedua, setelah penandatanganan, Fasilitator dapat mulai melibatkan dan mengundang pemangku kepentingan partisipan tambahan dari bisnis tetapi juga pemangku kepentingan partisipan "sekunder" dari masyarakat sipil serta dari sektor publik.

Selama melakukan pekerjaan dan terutama pada tahap awal, Fasilitator harus memastikan bahwa inisiatif tersebut tidak melanggar undang-undang dan peraturan anti-monopoli/persaingan yang berlaku pada perusahaan yang berpartisipasi. Secara umum, mengkomunikasikan, mengungkapkan atau berbagi informasi persaingan, baik yang aktual atau yang dipersepsikan, dianggap tidak pantas, melanggar hukum, dan tidak boleh menjadi bagian dari kegiatan yang dilakukan selama Aksi Kolektif.⁴⁸

Fasilitator hadir secara aktif dan menjadi koordinator netral dalam kegiatan yang sedang berlangsung (misalnya pertemuan dan lokakarya) di mana perusahaan yang saling bersaing berpartisipasi. Hal ini saja sudah cukup untuk memerlukan kehati-hatian dari risiko melanggar aturan anti-monopoli. Di luar tindakan pencegahan ini, dan jika anggota yang berpartisipasi memintanya dengan berkoordinasi dengan Fasilitator, dapat dilakukan langkah-langkah tambahan seperti penyertaan penasehat hukum dalam pertemuan-pertemuan. Sebaliknya, akan lebih

baik dan memang diharapkan bahwa Fasilitator memiliki pengetahuan tentang undang-undang dan peraturan anti-monopoli/persaingan yang berlaku untuk negara, sektor atau proyek tertentu di mana inisiatif tersebut dilakukan, atau mencari nasehat hukum tambahan.

Mengenai tahapan dan jangka waktu Fasilitator, mereka dapat dilibatkan pada saat dimulainya Aksi Kolektif atau dimasukkan ke dalam inisiatif yang sudah berjalan, tergantung pada saat Inisiator atau anggota partisipan lainnya dalam memutuskan untuk memilih Inisiator.

Fasilitator sering kali menjadi "juru kunci" karena biasanya jenis peran ini adalah yang akan mengoordinasikan inisiatif melalui fase yang berbeda: kontak pertama dengan Inisiator; tahap awal identifikasi risiko, masalah dan pemangku kepentingan; pertemuan dan lokakarya pertama dan selanjutnya; menyiapkan struktur tata kelola, strategi dan tujuan khusus dari inisiatif; penyusunan, penataan dan penandatanganan perjanjian atau dokumen inti; menindaklanjuti rencana kegiatan dan dokumentasinya masing-masing; menyiapkan, memilih, memantau atau mengaudit peran tambahan.⁴⁹ Jika Aksi Kolektif telah mencapai tujuan dan sasarannya, dan diakhiri, secara bersamaan peran Fasilitator juga berakhir pada saat itu.

Dalam kasus di mana inisiatif spesifik dari suatu jenis Aksi Kolektif berubah karena perkembangannya — misalnya, Inisiatif Berbasis Prinsip memutuskan untuk berkembang menjadi Koalisi Sertifikasi Bisnis yang ditegakkan secara eksternal — Fasilitator dapat menyesuaikan diri dan menyertai perubahan ini, atau memilih agar inisiatif dikoordinasikan oleh aktor yang lebih cocok dengan keterampilan khusus untuk inisiatif yang ditingkatkan. Fasilitator berperan untuk memastikan bahwa peta jalan diterapkan dan diikuti saat mengumpulkan data untuk pengawasan dan evaluasi, dan membuat penyesuaian yang diperlukan.

5.2 KETERAMPILAN

Fasilitator yang efektif dan berhasil harus memiliki integritas pribadi dan profesional yang kuat tanpa konflik kepentingan saat ini atau potensial, serta pengalaman mendalam tentang cara mengelola pemangku kepentingan partisipan yang berbeda secara efektif serta kepentingan dan harapan mereka (yang sering bertentangan).

Mereka harus menyatukan para partisipan melalui proses membangun kepercayaan dengan penuh kesabaran —

48. World Bank Institute. 2008.

49. Ibid.

idealnya menciptakan visi bersama di antara mereka dalam konteks platform netral. Mereka juga harus realistis tentang apa yang dapat dilakukan dalam hal harapan partisipan sehubungan dengan skala, sumber daya yang terlibat, dan dampak dari inisiatif yang dibayangkan.

Selama pertemuan dan lokakarya pertama dan selanjutnya, Fasilitator perlu menunjukkan keterampilan negosiasi dan komunikasi yang efektif. Pemangku kepentingan dari berbagai jenis, ukuran dan asal sering berbicara "bahasa" yang berbeda dan memiliki dinamika yang berbeda. Mereka perlu ditangani dan didengarkan dengan cara yang berbeda dan terarah.

Fasilitator juga perlu memahami insentif untuk setiap anggota yang berpartisipasi dan bagaimana memproses umpan balik tanpa melupakan tujuan yang lebih besar yang dipertaruhkan — mencapai kesepakatan bersama di antara semua pihak.

Terlepas dari perbedaan para pihak, para Fasilitator harus berupaya keras untuk menemukan kesamaan elemen yang mereka miliki dan berpotensi menyatukan mereka untuk memajukan inisiatif. Dengan kata lain, mereka harus fleksibel untuk mengakomodasi dan bernegosiasi dengan aktor pemangku kepentingan yang berbeda, tetapi pada saat yang sama tegas dalam mengarahkan mereka menuju kesepakatan bersama yang dapat dipraktikkan secara efektif.⁵⁰

Sangat umum bahwa MNE akan berbicara dengan bahasa yang berbeda dari perusahaan lokal besar dan keduanya mungkin akan mendekati inisiatif dengan ekspektasi yang berbeda dari UKM atau OMS lokal. Sang Fasilitator harus ahli dalam menjembatani "perbedaan antara pemangku kepentingan" yang sering terjadi antara aktor dan kelompok pemangku kepentingan yang berbeda.⁵¹

Dalam hal tersebut, Fasilitator harus terus memperkuat pesan bahwa semua peserta dapat (dan harus) berkontribusi pada inisiatif ketika mereka bergabung dengan Aksi Kolektif terlepas dari ukuran atau tingkat kedekatan mereka dengan pemangku kepentingan lain yang berpartisipasi.

Fasilitator juga harus memastikan bahwa semua perwakilan telah menunjuk pengganti atau wakil jika peserta individu utama tidak dapat hadir secara teratur atau meninggalkan posisinya di organisasi.

Fasilitator juga harus menunjukkan otoritas dan kepemimpinan ketika memastikan partisipan secara setara dan berkelanjutan mencurahkan waktu, sumber daya dan upaya untuk menjalankan inisiatif, tidak membiarkan partisipan tertentu menjadi pasif dan reaktif, sementara yang lain menanggung beban kerja. Mereka harus mampu meyakinkan peserta untuk "memiliki" proses selama seluruh durasi dari inisiatif.

Seorang Fasilitator harus mengambil sikap yang sama mengenai kepatuhan terhadap syarat-syarat Aksi Kolektif yang telah disepakati. Tergantung pada tingkat keberlakuan inisiatif, Fasilitator dapat memiliki otoritas bersama dengan partisipan lain melalui Komite Etik atau badan serupa dengan aturan khusus — bisa dalam bentuk anggaran rumah tangga — untuk memberi sanksi atau mengeluarkan partisipan dari inisiatif dalam kasus ketidakpatuhan, dan kekuasaan untuk memutuskan pencalonan Pengawas atau Auditor eksternal jika Aksi Kolektif memerlukannya.

Pada saat yang sama, kualitas kepemimpinan kuat yang sama yang dibutuhkan dalam Fasilitator yang efektif ini tidak boleh mengarah pada Fasilitator yang terbeban berlebihan. Ada risiko bahaya bahwa seorang Fasilitator akhirnya dapat mendefinisikan dan memutuskan setiap aspek dan detail dari inisiatif, melampaui tugas formal mereka.

Fasilitator harus menjalankan peran mereka dengan pemahaman bahwa mereka adalah mediator yang memandu kegiatan anggota yang berpartisipasi. Anggota-anggota yang berpartisipasi inilah adalah tokoh protagonis dan aktor sebenarnya dari inisiatif, dan pada merekalah terletak kewajiban untuk secara proaktif bekerja untuk mencapai tujuan inisiatif.

Dalam banyak kasus, tugas Fasilitator lebih dari sekadar koordinasi dan implementasi inisiatif. Mereka dapat mengambil peran administratif dan operasional, termasuk memiliki tanggung jawab untuk mengamankan pendanaan untuk Aksi Kolektif dan keberlanjutan jangka panjang. Seperti yang disebutkan di atas, Fasilitator seringkali merupakan pihak yang memberikan pendanaan dan dukungan material secara keseluruhan seperti dalam kasus asosiasi bisnis atau OMS yang "menjadi tuan rumah" dan secara finansial mendukung kegiatan inisiatif atau merupakan donor utama.

50. Transparency International. 2019.

51. Egyptian Junior Business Association Integrity Network Initiative. 2018.

FASILITATOR HARUS MAMPU MENCIPTAKAN KEPERCAYAAN PADA Masing-Masing PEMANGKU KEPENTINGAN. SEBUAH ASPEK PENTING YANG TERKADANG TIDAK DIPERHATIKAN ADALAH TUGAS FASILITATOR YANG TIDAK HANYA BERHUBUNGAN DENGAN PEMANGKU KEPENTINGAN DALAM BENTUK ORGANISASI, TAPI JUGA SECARA INDIVIDU DENGAN ORANG-ORANG YANG MEWAKILI ORGANISASI TERSEBUT DALAM RAPAT DAN LOKAKARYA. FASILITATOR HARUS BEKERJA DENGAN SEMUA PEMANGKU KEPENTINGAN BAIK MEREKA CEO, PEJABAT KEPATUHAN, PENASIHAT UMUM, KELUARGA PEMILIK DARI SALAH SATU PERUSAHAAN, PEJABAT, PEMIMPIN MASYARAKAT SIPIL ATAU PAKAR OMS.

5.3 INSENTIF

Bagi Fasilitator, seperti halnya Inisiator, insentif bergantung pada jenis organisasi mereka atau organisasi yang mereka wakili.

Akademisi, lembaga penelitian, atau *think tank* mungkin dapat tertarik untuk memperoleh pengetahuan tentang dinamika upaya Aksi Kolektif tersebut dan mempraktikkan model yang telah dikembangkan di tempat lain, misalnya.

Sebuah asosiasi bisnis atau kamar dagang bisa jadi ingin mendapatkan pengakuan dan meningkatkan

reputasi mereka dengan terlibat secara aktif dalam mengembangkan jenis inisiatif yang akan dilaksanakan untuk menguntungkan semua anggotanya dan calon anggota yang akan tertarik pada inisiatif tersebut.

Para pemimpin terkemuka dari dunia bisnis dan masyarakat sipil dapat melihat peran ini sebagai kesempatan untuk mempraktikkan akumulasi pengalaman dan pengetahuan mendalam mereka tentang lapangan dan masalahnya. Mereka bisa mencari kesempatan untuk melakukan pengabdian masyarakat kepada komunitas bisnis dan lingkungan asal mereka dan tempat mereka bekerja.

LSM dan OMS bisa saja menganggap menjadi Fasilitator akan menyediakan akses ke informasi internal dari perusahaan yang berpartisipasi dan pihak pemangku kepentingan lainnya. Hal ini juga dapat membantu mereka berpartisipasi dalam inisiatif berprofil tinggi, memberi mereka lebih banyak paparan.

5.4 TANTANGAN

Tentu saja, banyak tantangan dan risiko yang dihadapi Fasilitator. Mereka mungkin tidak dapat mencapai titik temu atau konsensus di antara anggota yang berpartisipasi mengenai visi bersama untuk inisiatif, atau mereka tidak dapat membuat para anggota menyetujui tujuan utama dan mengimplementasikannya secara efektif.

Ketidaksepakatan dan konflik antaranggota yang berpartisipasi atau rekan Fasilitator, termasuk ketidakpatuhan terhadap norma dan aturan, dapat mendelegitimasi pekerjaan Fasilitator, sehingga menjadi lebih sulit untuk maju ke tahap-tahap inisiatif berikutnya.

Berbagai jenis tugas yang harus dilakukan oleh Fasilitator pada saat yang sama juga dapat menjadi tantangan yang signifikan untuk peran tersebut, karena Fasilitator akan perlu menyeimbangkan waktu yang dialokasikan untuk mengoordinasikan inisiatif di samping tugas-tugas administratif yang lebih banyak seperti menyiapkan fasilitas untuk pertemuan, keamanan finansial inisiatif dan dokumentasi serta komunikasi kegiatannya.

Fasilitator tidak boleh membiarkan netralitasnya dipertanyakan atau dianggap bias, atau "condong" ke pihak atau kelompok pemangku kepentingan tertentu (atau Inisiator yang pertama kali memasukkannya). Hal ini dapat menimbulkan sanksi dan ketidakpercayaan terhadap kemampuan Fasilitator dalam menjalankan tugasnya secara efektif.

Masalah potensial lainnya bagi Fasilitator (dan juga Inisiator) adalah kurangnya keberhasilan dalam mendapatkan partisipasi dari jumlah peserta yang cukup, bervariasi dan representatif baik pada tahap awal maupun tahap selanjutnya. Ini mungkin juga terkait dengan tantangan dalam membangun lingkungan kepercayaan di antara semua peserta sehingga mereka terbuka untuk berpartisipasi, memberikan ide, dan berbagi praktik terbaik.

Dalam kasus ekstrim, jika Fasilitator percaya bahwa sejumlah besar anggota yang berpartisipasi tidak termotivasi atau cukup berkomitmen untuk maju dengan inisiatif atau berpartisipasi hanya untuk kepentingan hubungan masyarakat, *whitewashing* atau untuk mengejar agenda tersembunyi, ia dapat memutuskan untuk meninggalkan inisiatif.

BAB 6

ANALISIS MENDALAM TERLIBAT SEBAGAI PARTISIPAN



6.1 SIAPA/APA

Partisipan adalah protagonis utama dan pembuat perubahan, yang berusaha mengubah lingkungan bisnis mereka menjadi lebih baik. Melalui komitmen aktif, partisipasi dan implementasi prinsip, tujuan dan kegiatan inisiatif yang disepakati, transformasi dapat menjadi sesuatu yang mungkin terjadi.

Pemangku kepentingan partisipan dapat dibedakan menjadi "primer" dan "sekunder". Partisipan primer adalah organisasi bisnis seperti MNE, anak perusahaan MNE yang beroperasi di lingkup geografi tertentu, perusahaan besar lokal (termasuk BUMN dan UKM), sementara partisipan sekunder adalah pelaku nonbisnis termasuk OMS, sektor publik dan/atau lembaga pemerintah, dan organisasi internasional.

Pembedaan ini bertujuan untuk menetapkan bahwa pelaku usaha adalah pihak-pihak yang terkena dampak langsung dari masalah yang ingin diatasi oleh inisiatif tersebut, dan pada saat yang sama juga akan diuntungkan secara langsung dari solusi kolektif yang mungkin ditemukan.

Perbedaan "primer" vs. "sekunder" juga dapat merujuk pada tahapan potensial yang berbeda dari perkembangan suatu inisiatif. Sementara pada tahap awal, kelompok terdahulu peserta "inti" dalam banyak inisiatif, mayoritas atau bahkan semuanya berasal dari sektor bisnis, dan pada tahap kedua yang lebih matang, para pelaku nonbisnis tambahan diundang untuk bergabung. Pada tahap ini mereka dapat membantu memperluas jangkauan dan dampaknya. Tentu saja, para pelaku nonbisnis ini dapat memainkan peran kunci lainnya dalam inisiatif Aksi Kolektif dalam bentuk Inisiator, Fasilitator atau Pengawas Eksternal.

Perusahaan-perusahaan semakin sadar bahwa mereka perlu menangani masalah spesifik anti-korupsi secara kolektif untuk mulai menemukan solusi jangka panjang yang berkelanjutan untuk masalah yang bertahan lama.

MNE, anak perusahaan MNE, dan perusahaan lokal besar dapat melihat partisipasi dalam Aksi Kolektif sebagai langkah logis berikutnya setelah menerapkan program-program kepatuhan internal. Kebutuhan untuk memperluas program-program kepatuhan internal ini ke pihak ketiga yang merupakan bagian dari rantai pasokan dan nilai mereka juga memotivasi mereka untuk berpartisipasi. Motivasi juga bisa datang dari lembaga pemerintah anti-korupsi, seperti kesepakatan pengurangan hukuman (*leniency agreement*).

Partisipan dapat terlibat dalam Aksi Kolektif pada tahap awal ketika Inisiator menjangkau sekelompok perusahaan sejenis yang dipilih sebagai pendekatan pertama untuk melihat kelayakan dan minat dalam inisiatif semacam itu. Secara umum, kelompok awal ini terdiri dari organisasi yang *berpikiran sama*; partisipan awal ini mungkin sudah berhubungan dan berpartisipasi dalam inisiatif anti-korupsi sebelumnya atau termasuk dalam kelompok atau jaringan informal, baik yang tergabung dalam sektor yang sama atau berbagi tingkat perkembangan dan kedewasaan yang agak mirip dalam program kepatuhan mereka.

Setelah itu, partisipan dapat secara resmi diundang oleh Fasilitator untuk bergabung dengan inisiatif dan mulai mengambil bagian dalam kegiatan pertamanya.

Bergantung pada aturan yang ditetapkan dalam Perjanjian, partisipan tambahan dari sektor bisnis dan jenis pemangku kepentingan lainnya dapat ditambahkan di tahap selanjutnya. Dalam kasus inisiatif Aksi Kolektif yang lebih besar, struktur tata kelola yang lebih kompleks bisa dibentuk, seperti Komite Pengarah/*Steering Committee*, yang akan mencakup sub-kelompok anggota yang berpartisipasi, selalu menjamin keterwakilan yang seimbang sehubungan dengan ukuran, asal, kelompok pemangku kepentingan, dan sebagainya.

Akhir dari keterlibatan partisipan dalam suatu inisiatif dapat terjadi karena berbagai alasan. Misalnya, jika inisiatif telah mencapai tujuan dan sasarannya sehingga inisiatif berakhir, atau jika partisipan dikeluarkan dari inisiatif karena pelanggaran atau ketidakpatuhan terhadap aturan yang disepakati sebagai keputusan Komite Etik atau badan lain yang berwenang.

Mereka juga dapat meninggalkan Aksi Kolektif secara sukarela karena mereka tidak lagi ingin menjadi bagian darinya (misalnya, mungkin inisiatif tidak memiliki hasil yang diinginkan atau diharapkan, atau ada ketidaksepakatan dengan anggota lain yang berpartisipasi atau koordinasi dan arahan Fasilitator).

Dalam kasus beberapa Inisiatif Berbasis Prinsip dan tentu saja dalam Koalisi Sertifikasi Bisnis, partisipan dapat berpartisipasi jangka panjang dalam inisiatif karena mereka secara teratur memperbarui keanggotaan mereka dalam inisiatif dan berkomitmen untuk kegiatan yang sedang berlangsung. Hal ini berbeda dengan Deklarasi Anti-Korupsi yang durasinya berjangka pendek, begitu pula rentang waktu partisipasi anggota di dalamnya.

6.2 KETERAMPILAN

Sebagai partisipan pemangku kepentingan "utama", perusahaan memiliki banyak kepentingan dengan inisiatif. Mereka membawa praktik terbaik, pengetahuan, dan alat anti-korupsi mereka ke dalam upaya kolektif, bersama dengan keahlian dan sumber daya manusia mereka dari departemen Kepatuhan, Hukum, Manajemen Risiko Perusahaan, Pengadaan, dan tim terkait lainnya.

Mereka juga membawa pengetahuan dan "kepemimpinan" dari Manajemen Senior (misalnya CEO dan CFO) yang mungkin secara individu terlibat dalam pengembangan inisiatif.

MNE membawa pengalaman dan keahlian global dan regional mereka, termasuk alat kepatuhan yang paling canggih (misalnya model kode etik, modul pelatihan, jalur pelaporan pelanggaran, dan sistem uji tuntas risiko pihak ketiga) dan pengalaman berinteraksi dengan berbagai standar anti-korupsi, perundang-undangan dan peraturan yang dapat dibagi bersama dengan aktor lokal, baik besar maupun kecil.

Perusahaan lokal besar, termasuk BUMN, membawa pengalaman khusus mereka berurusan dengan lingkungan bisnis lokal, istimewa, sosial dan politik dan pengetahuan yang lebih dalam tentang jaringan UKM lokal.

Pada gilirannya, UKM dapat tertarik untuk bergabung dengan rekan-rekan mereka yang lebih besar — yang sering kali juga merupakan pelanggan mereka — agar diselaraskan dengan persyaratan kepatuhan saat ini sehingga mereka dapat dipilih sebagai pemasok, penyedia, distributor, dll. Dalam banyak kasus, bagi UKM yang tidak memiliki sumber daya untuk memiliki kebijakan dan program kepatuhan sendiri, ini adalah satu-satunya cara agar mereka dapat mulai memasukkan elemen kepatuhan dasar ke dalam kebijakan mereka dan berpotensi menerapkan beberapa alat itu.

Sebagaimana dinyatakan di atas, LSM dan OMS lainnya sering menjadi bagian dari inisiatif Aksi Kolektif sebagai Fasilitator: mengoordinasikan, mengelola, dan terkadang menjadi tuan rumah dan/atau mendanai inisiatif tersebut. Dalam hal ini, LSM adalah partisipan yang mungkin hadir sejak awal inisiatif atau bergabung pada tahap selanjutnya. Bagaimanapun, dengan menerapkan sudut pandang mereka dalam memeriksa dan mendekati isu-isu ini,

sebagai anggota yang berpartisipasi, mereka berkontribusi untuk mengidentifikasi isu-isu kunci untuk ditangani oleh inisiatif, kegiatan perencanaan dan pengembangan alat. Sering kali, ini dilakukan dengan kontekstualisasi dan menghubungkan dampak negatif korupsi dengan isu-isu utama ekonomi, sosial dan pembangunan berkelanjutan.

Di luar OMS dan sektor publik, organisasi internasional seperti organisasi keuangan internasional dan multilateral adalah tipe peserta utama lainnya dalam Aksi Kolektif. Mereka membawa pengetahuan teknis dan sumber daya pengembangan kapasitas serta pengaruh global atau regional mereka, yang merupakan insentif positif bagi aktor sektor publik dan LSM untuk bergabung dengan mereka.⁵²

Organisasi-organisasi internasional ini umumnya berpartisipasi atau mendorong Aksi Kolektif sebagai cara untuk mengembangkan standar internasional yang menjadi landasan bagi kondisi ekonomi, politik dan sosial yang lebih baik. Selanjutnya, mereka juga dapat menjadi sumber pendanaan untuk Aksi Kolektif atau mereka dapat membantu menemukan sumber keuangan. Dengan demikian, organisasi internasional ini juga dapat berperan sebagai donor karena mereka memberikan dana atau mendukung perusahaan, entitas sektor publik, dan pemangku kepentingan lainnya untuk menjalankan inisiatif anti-korupsi jangka panjang atau pendek, termasuk proyek.⁵³

Organisasi internasional biasanya mengharuskan peminjam dan peserta lelang untuk menerapkan standar integritas yang ketat agar dapat menerima pembiayaan. Dalam proses tender dan pengadaan, mereka mungkin memerlukan pengenalan elemen Aksi Kolektif tertentu seperti Pakta Integritas, di mana penawar, pemasok dan kontraktor menyetujui pengawas independen untuk memeriksa dan meninjau berbagai dokumen yang terkait dengan proses tender atau pengadaan, proyek dan kontrak. Mereka juga dapat melakukan investigasi sendiri, mempublikasikan nama-nama perusahaan yang terkena sanksi dan bahkan memasukkan perusahaan dalam daftar pencekalan.⁵⁴

6.3 INSENTIF

Dimensi yang sangat penting yang harus dipertimbangkan oleh Fasilitator untuk secara efektif mengelola beragam minat dan harapan peserta adalah insentif: alasan mengapa partisipan mungkin tertarik untuk bergabung dalam Aksi Kolektif.

52. Basel Institute on Governance. 2018.

53. World Bank Institute. 2008.

54. Ibid.

Dalam kasus perusahaan, mereka mungkin termotivasi untuk berpartisipasi dalam Aksi Kolektif karena mereka perlu menyamakan kedudukan untuk meningkatkan kondisi bisnis, sementara pada saat yang sama menghindari biaya hukum, keuangan, dan reputasi dari ketidakpatuhan terhadap undang-undang anti-korupsi dan peraturan — sesuatu yang sangat penting bagi MNE yang tunduk pada standar global yang lebih ketat.

Dengan bersikap proaktif dalam mengikuti kegiatan semacam ini, MNE juga menunjukkan komitmen publik untuk memerangi korupsi. Ini mengirimkan pesan yang kuat baik secara internal kepada semua karyawan termasuk Manajemen Senior, dan ke pihak luar.

Untuk UKM, insentif dapat mencakup memperoleh pengetahuan dari perusahaan lain seperti MNE, menunjukkan komitmen publik untuk memerangi korupsi, memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan memenuhi persyaratan untuk dapat terqualifikasi sebagai pemasok bagi perusahaan lain.

Bagi partisipan dari masyarakat sipil, insentif utama mereka terkait dengan kebutuhan mereka untuk mempromosikan agenda anti-korupsi yang menciptakan budaya baru transparansi dan integritas bisnis dalam konteks tujuan sosial yang lebih besar dan saling terkait. Beberapa dari tujuan ini termasuk promosi aturan hukum yang efektif dan diperluas di tingkat global dan lokal, akses yang lebih baik ke pendidikan dan pelayanan kesehatan dan perjuangan melawan ketidaksetaraan. Pada gilirannya, mereka menawarkan kepada peserta lain keahlian, pengetahuan, dan keterampilan mereka yang sudah mereka miliki.

Secara tradisional, pendekatan OMS untuk memerangi suap, imbalan proyek, penipuan dan tantangan integritas lainnya dalam kampanye publik dilakukan dengan cara konfrontatif, mencela perusahaan dan pelaku usaha lainnya dengan sudut pandang "orang luar", yang pada akhirnya tidak terlalu berhasil membawa perubahan nyata dari kampanye ini.

Banyak dari mereka kini menyadari bahwa jauh lebih efektif menjadi bagian dari inisiatif *bersama* para pelaku usaha yang memiliki keprihatinan dan urgensi yang sama dengan OMS dalam bertindak melawan korupsi. Sebagai bagian dari inisiatif ini, mereka dapat secara langsung mempengaruhi hasil dari dalam dan bukan sebagai pengamat atau saksi eksternal. Dengan kata lain, secara kolektif

menyusun strategi untuk mengatasi korupsi bersama pelaku usaha lebih efektif daripada hanya "menunjuk dan mempermalukan" (*naming and shaming*) seperti sebelumnya.⁵⁵

Untuk organisasi sektor publik (misalnya lembaga dan badan pemerintah), partisipasi dalam Aksi Kolektif adalah cara terbaik untuk mempromosikan dan memperkuat supremasi hukum, termasuk dialog dan kerjasama yang melibatkan banyak pemangku kepentingan pada strategi kebijakan publik untuk memerangi korupsi.

Lebih praktisnya, keterlibatan mereka dapat membantu meluncurkan sistem pengadaan yang lebih efektif (seperti dalam kasus Pakta Integritas), meningkatkan kepercayaan warga kepada sektor bisnis dan sektor publik, dan mengirimkan sinyal yang kuat kepada investor domestik dan internasional serta lembaga multilateral, dengan hasil semakin besarnya investasi dan pembiayaan dari para aktor ini. Namun demikian, perusahaan mungkin menolak untuk bekerja dengan sektor publik; oleh karena itu, mungkin akan berguna untuk melakukan analisis menyeluruh terhadap potensi konflik sebelum melibatkan kelompok pemangku kepentingan yang berbeda.

6.4 TANTANGAN

Tantangan yang mungkin dihadapi perusahaan dalam berpartisipasi dan mengevaluasi partisipasi dalam inisiatif Aksi Kolektif sangat beragam.

Perusahaan besar, terutama perusahaan lokal, yang kurang berpengalaman atau pengetahuan tentang Aksi Kolektif atau tidak memiliki kebijakan dan program kepatuhan internal yang komprehensif, mungkin enggan untuk dikaitkan dengan suatu inisiatif anti-korupsi yang menurut mereka dapat dipersepsikan secara negatif oleh komunitas bisnis atau masyarakat luas. Dalam hal ini, mungkin inisiatif dapat dibingkai dengan label berbeda yang tidak terlalu kontroversial dari sudut pandang mereka, mungkin seperti inisiatif Aksi Kolektif tentang "Integritas" atau "Bisnis yang Bertanggung Jawab".⁵⁶

Mereka mungkin juga takut kehilangan bisnis, terutama kontrak dengan sektor publik, setiap kali mereka beroperasi di lingkungan dan geografi bisnis yang berisiko tinggi dan menantang. Karena kurangnya kepercayaan dengan rekan kerja dan lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, mereka mungkin juga enggan untuk bekerja sama dengan pesaing.

55. Transparency International. 2018.

56. Basel Institute on Governance. 2018.

Mungkin juga ada kekhawatiran tentang masalah anti-monopoli yang mungkin muncul dari Aksi Kolektif. Dalam hal ini, dan sebagaimana disebutkan di atas, Fasilitator perlu menjamin bahwa Aksi Kolektif tidak melanggar undang-undang dan peraturan anti-monopoli/persaingan yang mungkin diterapkan kepada perusahaan peserta.

Dalam kasus UKM, mereka bisa menghadapi beberapa atau semua tantangan di atas, ditambah kurangnya sumber daya mereka sendiri dan biaya tinggi untuk berpartisipasi dalam inisiatif ini.

Karena perbedaan pendekatan dalam memerangi korupsi antara sektor swasta dan OMS anti-korupsi yang lebih tradisional, OMS mungkin enggan untuk berpartisipasi dalam inisiatif jenis ini bersama para pelaku usaha. Mereka mungkin lebih cenderung mengorganisir kampanye anti-korupsi yang cenderung memandang sektor swasta sebagai lawan atau konfrontatif. Bahkan, berpartisipasi aktif dalam inisiatif Aksi Kolektif sebagai salah satu pihak di samping pelaku usaha dapat mereka anggap sebagai penyimpangan dari misi mereka.

Mereka mungkin juga takut bahwa inisiatif demikian diadakan sebagai sarana untuk "memutihkan" sektor bisnis, aktor, dan lembaga pemerintah tertentu yang berpartisipasi dalam inisiatif yang tidak memiliki kredensial tertinggi dalam hal standar integritas. Hal ini dapat menjadi sangat relevan ketika Aksi Kolektif disponsori atau didanai oleh sektor swasta atau entitas Pemerintah.

OMS selanjutnya mungkin menghadapi kekurangan sumber daya dan kurangnya kapasitas untuk bergabung dan berkontribusi pada inisiatif di seluruh tahapannya.

Pusat penelitian dan akademik serta *think tank* juga mungkin menganggap bahwa independensi profesional mereka dapat dikompromikan jika berpartisipasi bersama sektor bisnis dalam inisiatif jenis ini. Mirip dengan OMS, mereka mungkin juga kekurangan sumber daya yang cukup untuk mempertahankan partisipasi mereka selama daur hidup inisiatif.

Salah satu tantangan yang dihadapi organisasi sektor publik ketika bergabung atau mencoba untuk bergabung dengan inisiatif Aksi Kolektif adalah kenyataan bahwa kadang-kadang mereka memiliki mandat hukum untuk bekerja dan bertindak dalam ruang anti-korupsi, tetapi kurang ada minat atau kemauan politik dari para pemegang otoritas di organisasi publik tersebut untuk mengambil tindakan demikian, mungkin karena administrasi politik atau konteksnya tidak kondusif terhadap upaya semacam itu, atau untuk bekerjasama erat dengan sektor bisnis dalam memerangi korupsi.⁵⁷

Terkadang administrasi politik sering berubah, dengan implikasi pergantian kepemimpinan dan otoritas mereka. Hal ini dapat menyebabkan partisipasi yang tidak teratur dalam inisiatif semacam ini, atau malah meninggalkan inisiatif sepenuhnya. Juga, badan-badan publik ini seringkali tidak dapat menerapkan perubahan signifikan jangka panjang tetapi hanya memberikan kontribusi yang sangat kecil yang tidak kondusif untuk perubahan sistemik, sehingga membatasi pekerjaan dan dampak dari Aksi Kolektif yang direncanakan.

57. Basel Institute on Governance. 2018.

BAB 7
ANALISIS MENDALAM
BERTUGAS SEBAGAI
PENGAWAS



Pengawas atau Monitor adalah aktor keempat yang dapat berperan dalam Aksi Kolektif, dengan peran yang mencakup mekanisme pengawasan eksternal seperti Pakta Integritas. Pengawas adalah pakar pihak ketiga yang independen — individu, OMS, pusat penelitian atau akademik — yang memiliki peran untuk mengawasi apakah peserta dari jenis inisiatif yang dapat ditegakkan benar-benar mematuhi norma dan aturan yang disepakati. Pengawas juga menilai kemajuan evolusi Aksi Kolektif.

Dengan cara yang mirip dengan Fasilitator, tetapi mungkin dengan tingkat tanggung jawab formal yang lebih tinggi karena kemampuan untuk menentukan apakah suatu pihak telah atau belum mematuhi ketentuan Aksi Kolektif, Pengawas harus bebas dari konflik kepentingan, dapat dipercaya oleh semua pemangku kepentingan dan kredibel. Jasa Pengawas dapat diberikan imbalan oleh pelanggan (entitas pemerintah atau perusahaan) dalam hal Pakta Integritas atau penyandang dana dari inisiatif tertentu.⁵⁸

Pengawas berpartisipasi dalam semua pertemuan Aksi Kolektif yang relevan di semua tahap proyek, menerima dokumen tender untuk ditinjau, berpartisipasi dalam semua korespondensi dan komunikasi tertulis dan mengeluarkan laporan akhir yang mendokumentasikan proses tender dan keputusan yang relevan. Pengawas dapat mengajukan pertanyaan atau meminta informasi atau klarifikasi selama keseluruhan proses. Hal ini pada akhirnya dapat memberitahu pelanggan tentang segala penyimpangan dan mengupayakan perubahan atau perbaikan.

Pekerjaan yang dilakukan oleh Pengawas dapat berpusat pada penerapan sanksi jika ada partisipan yang melanggar norma atau aturan tertentu. Hal ini dapat menyebabkan pemangku kepentingan tersingkir dari inisiatif, serta dari proses tender atau pengadaan di masa depan. Mereka juga dapat menerima penalti finansial dan tindakan disipliner untuk orang-orang tertentu (karyawan) yang telah menjadi bagian dari tindakan yang diduga salah.

Sebagai upaya pamungkas, Pengawas dapat memutuskan dan mengumumkan bahwa ia akan menarik diri dari inisiatif jika integritasnya tidak dapat dijamin. Pengawas Eksternal juga dapat menyoroti masalah di depan umum, mencari jalan tengah dan akhirnya mengundurkan diri dari inisiatif jika mereka tidak melihat solusi positif. Mereka selanjutnya memiliki kewajiban untuk memberi tahu lembaga penegak hukum.

Apa yang dapat dilakukan oleh Pengawas Eksternal ketika menghadapi penolakan dari peserta lelang dan pelaku usaha lainnya — terutama yang mungkin akan dikenai sanksi? Ini adalah salah satu tantangan sulit yang melekat dalam pengawasan. Menerapkan sanksi, serta menegosiasikannya, adalah proses yang menyita waktu dan sensitif, dan melibatkan aktor tambahan seperti pengacara dan ahli hukum yang membuat proses semakin kompleks. Hal ini termasuk kebutuhan untuk melaporkan pelanggaran dan konsekuensi potensial dalam hal gugatan atau penuntutan yang dapat menempatkan Pengawas di bawah tekanan besar.

Jenis penegak eksternal lainnya adalah Auditor yang mungkin ditugaskan dalam kasus Koalisi Sertifikasi Bisnis. Auditor eksternal dapat berupa individu/perusahaan akuntansi atau audit independen atau pakar pihak ketiga yang diakui dan dipercaya. Sebagai bagian dari tujuan utama mereka, badan ini mengawasi dan mengesahkan kepatuhan anggota mereka dengan prinsip-prinsip yang disepakati. Sebagai bagian dari proses sertifikasi untuk memeriksa apakah perusahaan memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk bergabung dengan inisiatif atau untuk memperbarui keanggotaannya di dalamnya, Auditor eksternal dipanggil untuk melakukan pekerjaan audit yang secara independen akan memverifikasi apakah anggota yang berpartisipasi telah mengambil tindakan yang diperlukan dan secara efektif menerapkan prinsip, kebijakan, dan alat kepatuhan lainnya yang disepakati.⁵⁹

Berdasarkan persyaratan dasar atau minimum yang ditentukan untuk sertifikasi, Auditor akan memverifikasi kepatuhan terhadap aturan yang disepakati secara teratur sebagaimana diputuskan oleh Koalisi yang meminta perusahaan anggota untuk memberikan informasi tentang langkah-langkah yang diterapkan melalui kuesioner, wawancara dengan manajemen dan karyawan biasa. Auditor juga perlu meninjau tindakan yang diterapkan, termasuk kebijakan yang ditetapkan, meninjau kode etik, materi pelatihan, dan dokumen lain yang terkait dengan penerapan prinsip yang disepakati.

Sebagai hasil utama dari pekerjaan mereka, Auditor menulis laporan untuk dibagikan kepada Komite Audit atau organisasi serupa, yang mengonfirmasi verifikasi dan evaluasi positif atau negatif. Jika hasil audit positif, perusahaan dikatakan memenuhi standar audit dan kemudian diberikan sertifikasi atau keanggotaan lanjutan dalam inisiatif tersebut; jika hasilnya negatif dan perusahaan yang diaudit tidak memenuhi standar, ia bisa tidak diterima lagi atau dapat langsung dikeluarkan dari inisiatif. Hasil ini bisa diumumkan atau tidak, tergantung aturan Koalisi.

58. World Bank Institute. 2008.

59. Ibid.

BAB 8

MASA DEPAN AKSI KOLEKTIF



Ada kebutuhan mendesak untuk mempercepat dan memperbesar skala Aksi Kolektif untuk mengatasi dan memecahkan banyak masalah kompleks, berdasarkan berbagai pengalaman Aksi Kolektif yang terakumulasi dan tantangan saat ini yang dihadapi bidang antikorupsi dalam mencapai Agenda Pembangunan Berkelanjutan 2030.

Seperti yang dinyatakan oleh Strategi UN Global Compact 2021–2023, "... hanya melalui Aksi Kolektif masyarakat dapat bangkit kembali dengan semakin baik setelah pandemi global, serta menjadi lebih tangguh dalam perjalanan untuk mencapai SDGs." Aksi Kolektif bukan sekadar pilihan yang boleh diambil atau tidak, tetapi merupakan pendekatan yang mutlak diperlukan untuk mengatasi tantangan global ini. Ini harus tertanam di cara perusahaan beroperasi agar mereka menjadi *perusahaan yang akuntabel* dan menciptakan *ekosistem yang mendukung*.⁶⁰

Dalam konteks ini, tiga tren dapat menjadi pendorong utama dalam percepatan dan peningkatan Aksi Kolektif di jalur pencapaian SDGs.

MELANGKAH MELAMPAUI AKSI KOLEKTIF "ANALOG"

Teknologi adalah katalis utama untuk mempercepat dan meningkatkan kekuatan inisiatif. Upaya Aksi Kolektif perlu berkembang dari tahap "analog" ke tahap "digital", mengatasi tantangan integritas dengan cara mengembangkan solusi dan alat kolektif berdasarkan teknologi baru seperti kecerdasan buatan dan pembelajaran mesin, analitik data besar, data terbuka dan rantai blok.⁶¹

Aksi Kolektif juga dapat menjadi platform digital tempat kegiatan inisiatif dilakukan serta dokumen utama dan kesepakatan ditandatangani. Alat yang dikembangkan dapat disediakan untuk anggota yang berpartisipasi dan pemangku kepentingan luar yang potensial. Hal ini tentunya akan memperluas jangkauan inisiatif jenis ini. Setiap elemen tata kelola perusahaan dan program kepatuhan anti-korupsi mengalami transformasi melalui perkembangan teknologi ini.

Aksi Kolektif juga terpengaruh oleh tren yang lebih besar ini, dan solusi teknologi baru dapat menjadi komponen kunci dari apa yang dapat mereka tawarkan kepada anggota yang berpartisipasi. Tren teknologi bersifat lintas sektor, baik melalui pengembangan dan penerapan sistem kepatuhan digital; peralatan untuk mengatasi risiko korupsi tertentu, termasuk manajemen risiko pihak ketiga dan anti-korupsi rantai pasokan dan uji tuntas ESG; pembelajaran dan pelatihan online; atau pengembangan sistem whistleblowing digital.

Aksi Kolektif "digital" selanjutnya akan memungkinkan banyak UKM untuk lebih mudah diintegrasikan ke dalam inisiatif ini dan mendapatkan manfaat dari dampaknya, meningkatkan keterlibatan dan tindakan mereka dengan menyiapkan program UKM tertentu yang memanfaatkan alat digital.

Evolusi keseluruhan ke Aksi Kolektif digital ini selaras dengan Strategi UN Global Compact 2021–2023 yang bertujuan agar UN Global Compact menjadi "platform digital terintegrasi... untuk memberikan konten yang mudah dieksplor, terpilih dan disesuaikan kebutuhan yang berpusat pada pengalaman peserta bisnis."⁶²

MENYERTAKAN PEMANGKU KEPENTINGAN BARU

Sebuah ujian besar ada di depan mata. Di tahun-tahun mendatang, model yang berpusat pada pemangku kepentingan yang berupaya menyelaraskan penciptaan nilai finansial dengan model bisnis yang lebih berkelanjutan — melalui komitmen yang lebih dalam dan dampak positif bagi pemangku kepentingan internal dan eksternal utama terkait isu-isu keberlanjutan dan ESG — perlu membuktikan kelayakannya.

Aksi Kolektif dapat membantu membuat model baru ini berhasil, dengan mendorong inklusi dan peran yang lebih besar untuk jenis-jenis pemangku kepentingan baru, yang sebelumnya tidak menonjol dalam inisiatif-inisiatif sebelumnya. Aksi Kolektif secara tradisional dipimpin oleh para pemangku kepentingan penting dari MNE, perusahaan lokal, dan UKM. Tetapi siapapun dapat memikirkan inisiatif masa depan di mana upaya dapat dipimpin bersama,

60. UN Global Compact. 2021.

61. World Economic Forum/Global Future Council on Transparency and Anti-Corruption. 2020.

62. UN Global Compact. 2021.

misalnya, antara bisnis dan investor institusi (misalnya pemilik aset dan manajer aset). Ada banyak contoh koalisi investor dan jenis upaya Aksi Kolektif lainnya di mana mereka berusaha untuk mempengaruhi dan bekerja secara kolektif dengan perusahaan dan manajemen mereka di sektor tertentu untuk menerapkan perubahan, mengatasi risiko, dan menciptakan peluang untuk model bisnis yang lebih berkelanjutan — terutama mengenai masalah yang terkait dengan perubahan iklim⁶³ dan hak asasi manusia.⁶⁴

Mungkin inisiatif Aksi Kolektif bersama antara bisnis/ investor dapat dirancang dan diimplementasikan terkait tata kelola perusahaan dan masalah integritas. Mungkin juga dapat dipikirkan peran yang lebih besar bagi serikat pekerja dan organisasi buruh lainnya dalam inisiatif Aksi Kolektif yang mencari solusi kooperatif untuk masalah yang berkaitan dengan hak dan kesejahteraan pekerja yang dipengaruhi oleh risiko korupsi. Dapat juga ditambahkan pemangku kepentingan tambahan seperti pelanggan (contoh: masalah perlindungan data dan privasi, praktik penjualan), akademisi (contoh: etika kecerdasan buatan dalam desain dan pengembangan produk dan layanan), organisasi pemuda atau perusahaan rintisan dari sektor teknologi.

PENDEKATAN MENGHUBUNGKAN TITIK-TITIK

Lebih kritis lagi, Aksi Kolektif dapat secara aktif menghadapi tantangan-tantangan di mana isu-isu korupsi berdampak negatif pada isu-isu ESG dan keberlanjutan lainnya. Pertimbangkan dampak seperti pelanggaran hak asasi manusia, dampak pada masyarakat lokal, penggundulan hutan, kekeringan dan banyak lainnya.⁶⁵ Dampak negatif ini membuat tidak memungkinkan untuk menjaga laju perubahan yang diperlukan untuk mencapai kemajuan dalam isu-isu keberlanjutan lainnya. Hal ini akan sangat relevan di negara dan kawasan yang menghadapi tantangan pembangunan berkelanjutan yang signifikan di mana korupsi sering menjadi hambatan utama dalam memajukan SDGs lainnya.

Strategi UN Global Compact 2021–2023 telah mengidentifikasi dan memprioritaskan lima bidang masalah dalam SDGs, termasuk Kesetaraan Gender (SDG 5), Pekerjaan yang Layak dan Pertumbuhan Ekonomi (SDG

8), Aksi Iklim (SDG 13), Perdamaian, Keadilan, dan Institusi yang Kuat (SDG 16) dan Kemitraan (SDG 17).⁶⁶

Di luar SDG 16 dan 17 — yang sudah masuk dalam definisi Aksi Kolektif Anti-Korupsi — pendekatan “menghubungkan titik-titik” dapat mempertimbangkan khususnya SDGs 5, 8 dan 13 untuk menemukan hubungan potensial antara korupsi dan risiko dan peluang penting yang terkait dengan tujuan khusus ini.

Strategi UN Global Compact 2021–2023 juga memprioritaskan sektor-sektor tertentu yang merupakan kunci untuk memajukan SDGs, terutama tujuan Paris Climate Agreement, seperti energi dan ekstraktif, transportasi, manufaktur, dan infrastruktur.

Sekali lagi, upaya Aksi Kolektif “menghubungkan titik-titik” dapat diarahkan ke sektor-sektor sensitif ini di mana perubahan akan lebih berdampak dan lebih dibutuhkan, dan ada potensi lebih banyak sumber daya keuangan yang tersedia untuk melakukan inisiatif semacam ini.

Tentunya, partisipasi dunia usaha dalam upaya Aksi Kolektif “menghubungkan titik-titik” ini perlu lebih dari sekedar hanya keterlibatan Pejabat Kepatuhan dan fungsi terkait yang biasanya bertanggung jawab atas masalah anti-korupsi. Ini membutuhkan partisipasi yang lebih luas dari pejabat-pejabat dan tim utama lainnya dalam organisasi yang dapat memunculkan sudut pandang dan pengalaman unik mereka. Tim Keberlanjutan, Hak Asasi Manusia dan Risiko Sosial-Lingkungan, dan Urusan Perusahaan dapat berpartisipasi secara aktif dengan memberikan masukan mereka, memulai dialog yang lebih mendalam dengan rekan-rekan mereka di bidang Kepatuhan, serta membantu merancang dan mengimplementasikan solusi yang mengatasi tantangan yang kompleks dan saling terkait ini. Membongkar sekat-sekat internal perusahaan ini akan membuka jalan untuk menyiapkan inisiatif Aksi Kolektif semacam ini, sehingga dapat mendorong solusi inovatif.

Ketiga tren ini semakin mempercepat evolusi menuju Aksi Kolektif Anti-Korupsi berbagai pemangku kepentingan sejalan dengan apa yang dinyatakan SDG 17 — pendekatan yang mapan dan digeneralisasi untuk mengatasi risiko dan peluang sistemik yang berpusat pada perjuangan melawan korupsi, tetapi juga meluas ke risiko dan tantangan pembangunan berkelanjutan lainnya yang saling terkait.

63. Climate Action 100+. 2021.

64. Corporate Human Rights Benchmark. 2021.

65. World Economic Forum/Global Future Council on Transparency and Anti-Corruption. 2020.

66. UN Global Compact. 2021.

Perusahaan menggabungkan pendekatan tersebut sebagai elemen penyusun penting yang menambahkan program kepatuhan mereka secara keseluruhan; sektor publik (misalnya pemerintah, regulator, dll.) mendorong dan semakin mengamanatkan penggunaan, inkorporasi, dan implementasinya dari sektor bisnis dan ketika berinteraksi dengan mereka, di seluruh proses penawaran, sistem pengadaan, dan dalam proyek. OMS melihatnya sebagai pendekatan yang berdampak untuk memobilisasi masyarakat sipil bersama bisnis, sektor publik dan aktor pemangku kepentingan baru yang muncul untuk bersama-sama mempromosikan integritas.

Aksi Kolektif semakin menjadi cara standar untuk menemukan solusi atas masalah yang berkepanjangan ini, menggantikan upaya sporadis dan tercerai-berai dari kelompok pemangku kepentingan di sana-sini. Terlepas dari kerangka dan standar yang bersifat sukarela atau wajib,⁶⁷ Aksi Kolektif menjadi semakin berada di arus utama. Semoga Buku Pedoman ini akan menjadi salah satu kontribusi untuk membantu memajukan dan memperdalam proses ini ke depan.

67. Basel Institute on Governance. 2021.

BIBLIOGRAFI

- B20 Collective Action Hub. 2021.
<https://www.baselgovernance.org/b20-collective-action-hub>
- Basel Institute on Governance. 2018.
"Anti-Corruption Collective Action: Success factors, sustainability and strategies: Insights and recommendations from two workshops."
<https://baselgovernance.org/publications/working-paper-27-anti-corruption-collective-action-success-factors-sustainability-and>
- Basel Institute on Governance. 2020a.
"Ideas, Insights & Inspiration on Collective Action: 2020 Integrity Partner workshop series."
<https://baselgovernance.org/publications/collective-action-ideas-insights-and-inspiration-2020-integrity-partner-workshop>
- Basel Institute on Governance. 2020b.
"Mainstreaming Collective Action: Establishing a baseline." <https://baselgovernance.org/publications/mainstreaming-collective-action-establishing-baseline>
- Basel Institute on Governance. 2021.
"Positioning Collective Action as a Compliance Norm." <https://baselgovernance.org/b20-collective-action-hub/initiatives-database/positioning-collective-action-compliance-norm>
- Brabers, Jeroen; Schubert, Siri.
"Monitoring Collective Action: suggestions for self-assessment and third party monitoring." Collective Action: Innovative Strategies to Prevent Corruption. Zurich/St.Gall: Dike, 2012. 197-208.
- Climate Action 100+. 2021.
<https://www.climateaction100.org>
- Corporate Human Rights Benchmark. 2021.
<https://www.corporatebenchmark.org>
- Egyptian Junior Business Association Integrity Network Initiative. 2018.
"Implementing Collective Action Initiatives against Corruption in the Middle East & Africa: Challenges & Recommendations."
<https://baselgovernance.org/publications/implementing-collective-action-initiatives-against-corruption-middle-east-africa>
- OECD. 2020a. "Collective Action and the Fight Against Corruption." <https://www.oecd.org/south-east-europe/programme/Collective-Action-and-Fight-Against-Corruption-Policy-Briefing-Note-May2020.pdf>
- OECD. 2020b. "Global Lessons on Collective Action Against Corruption: The Case of Morocco." <https://www.oecd.org/mena/competitiveness/collective-action-against-corruption-morocco.htm>
- Pieth, Mark. "Collective Action and Corruption." Collective Action: Innovative Strategies to Prevent Corruption. Zurich/St.Gall: Dike, 2012. 3–22.
- Siemens Integrity Initiative.
<http://www.siemens.com/integrity-initiative>
- Transparency International. 2016a.
"Business Integrity Country Agenda (BICA): CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR A BICA ASSESSMENT." <https://www.transparency.org/en/publications/business-integrity-country-agenda-bica-conceptual-framework-for-a-bica-asse>
- Transparency International. 2016b.
"INTEGRITY PACTS: A HOW-TO GUIDE FROM PRACTITIONERS." <https://www.transparency.org/en/publications/integrity-pacts-a-how-to-guide-from-practitioners>
- Transparency International. 2018.
"COLLECTIVE ACTION ON BUSINESS INTEGRITY: A Practitioner's Guide for Civil Society Organisations." https://www.transparency.org/whatwedo/publication/collective_action_on_business_integrity
- Transparency International. 2019.
"Best practices in collective action for business integrity: General success factors and case studies from Eastern Europe." <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/best-practices-in-collective-action-for-business-integrity>
- United Nations Development Programme. 2015. "User's Guide to MEASURING CORRUPTION AND ANTI-CORRUPTION." <https://anti-corruption.org/users-guide-to-measuring-corruption-and-anti-corruption/>
- UN Global Compact. 2009.
"RESIST — Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions." <https://www.unglobalcompact.org/library/157>
- UN Global Compact. 2015.
"A Practical Guide for Collective Action Against Corruption." <https://www.unglobalcompact.org/library/1781>
- UN Global Compact. 2021.
"UN Global Compact Strategy 2021–2023." <https://unglobalcompact.org/library/5869>
- World Bank Institute. 2008.
"Fighting Corruption through Collective Action: A Guide for Business." <https://baselgovernance.org/publications/fighting-corruption-and-fraud-through-collective-action-guide-business>
- World Economic Forum/Global Future Council on Transparency and Anti-Corruption. 2020.
"Agenda for Business Integrity: Collective Action - COMMUNITY PAPER AUGUST 2020." http://www3.weforum.org/docs/WEF_Agenda_for_Business_Integrity.pdf
- Zall Kusek, Jody; Rist, Ray C. 2004.
"Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners." World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/14926>

LAMPIRAN

Pembelajaran dan Rekomendasi Tambahan dari Jaringan Lokal UN Global Compact

Melalui proses konsultasi dalam mengembangkan Buku Pedoman ini, Kelompok Kerja Aksi Kolektif Antikorupsi mengidentifikasi pembelajaran dan rekomendasi tambahan berikut untuk mengatasi masalah lokal dan membantu memastikan keberhasilan inisiatif.

Dilema Etis dan Mencari Ahli serta Nasehat Hukum

Pemangku kepentingan yang terlibat dalam Aksi Kolektif mungkin menghadapi dilema etika atau masalah hukum selama berjalannya inisiatif, termasuk yang terkait dengan anti-monopoli/persaingan hukum dan peraturan setempat lainnya.

Penting untuk mencegah terjadinya dilema etika atau potensi pelanggaran hukum dan mempertimbangkan untuk berkonsultasi dengan penasihat eksternal atau ahli di bidangnya. Menilai risiko ini pada awal inisiatif akan membantu mencegah atau mengembangkan strategi mitigasi untuk mengurangi dampaknya.

Konflik Kepentingan

Benturan kepentingan dapat muncul saat mengembangkan dan menjalankan inisiatif, terutama karena berbagai pemangku kepentingan dapat berinteraksi dan bekerja sama. Konflik kepentingan juga dapat muncul melalui struktur pembiayaan, jika misalnya, kepentingan donor berbeda dengan kepentingan peserta. Untuk mengelola risiko ini, mungkin akan berguna untuk mempertimbangkan pembentukan struktur tata kelola yang kuat dan proses pengambilan keputusan. Mungkin juga akan berguna untuk mempertimbangkan agar peserta, selain anggota Komite Pengarah, Penasihat dan/atau Teknis, menandatangani Kerangka Acuan atau Keterlibatan yang mencakup ketentuan resolusi konflik.

Integrasi dengan Inisiatif Aksi Kolektif yang Sudah Ada

Aksi Kolektif sudah dilaksanakan selama bertahun-tahun dan telah ada banyak inisiatif, termasuk di Jaringan Lokal UN Global Compact dan mitra strategis lainnya. Daripada menduplikasi upaya, mungkin bermanfaat untuk mempertimbangkan bekerja sama dan membangun sinergi dengan inisiatif Aksi Kolektif yang sudah ada, termasuk berbagi praktik yang baik. Basis data inisiatif Aksi Kolektif yang dapat dicari dari seluruh dunia tersedia di B20 Collective Action Hub.

Praktik Bisnis yang Etis untuk Mendorong Perilaku Bisnis yang Bertanggung Jawab

Dua tingkat pertama upaya memerangi korupsi difokuskan pada praktik internal dan eksternal, termasuk penerapan kebijakan anti-korupsi dan program kepatuhan, dan berbagi praktik yang baik dengan pemangku kepentingan eksternal. Aksi Kolektif dianggap tingkat yang ketiga. Oleh karena itu, mungkin dapat bermanfaat untuk mempertimbangkan pemberian panduan awal kepada peserta tentang praktik bisnis yang etis untuk mempromosikan perilaku bisnis yang bertanggung jawab sebelum terlibat dalam Aksi Kolektif. Praktik-praktik semacam itu dapat mencakup penerapan Kode Etik, mengadakan pelatihan bagi karyawan dan pemangku kepentingan tentang standar perilaku bisnis, membangun mekanisme pelaporan pelanggaran sebagai saluran penyampaian keluhan, dan proses pengelolaan dugaan untuk menilai, menyelidiki secara independen, dan menentukan konsekuensi dan perbaikan. Penting untuk diingat bahwa memiliki kebijakan, praktik, pengawasan, dan mekanisme internal yang kuat merupakan langkah awal yang penting untuk memerangi korupsi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Publikasi ini didanai di bawah *Third Funding Round* Siemens Integrity Initiative, sebagai bagian dari proyek multi-tahun UN Global Compact "Meningkatkan Aksi Kolektif Anti-Korupsi dalam Jaringan Lokal UN Global Compact". Proyek ini mendukung inisiatif Aksi Kolektif dari Jaringan Lokal UN Global Compact dan mempromosikan kerjasama publik-swasta dalam memerangi korupsi.

Siemens tidak membuat pernyataan mengenai keakuratan, kelengkapan, kebenaran, kesesuaian, atau validitas konten atau informasi apa pun yang diberikan dalam kontribusi. Siemens tidak akan menerima tanggung jawab apa pun sehubungan dengan atau yang timbul dari publikasi ini. Detail yang dijelaskan dan pandangan yang diungkapkan dalam publikasi bersifat pribadi bagi masing-masing penulis dan mungkin tidak mencerminkan pandangan Siemens.

UN Global Compact mengucapkan terima kasih kepada organisasi dan Jaringan Lokal UN Global Compact yang berkontribusi pada publikasi ini.

Tim Proyek: Olajobi Makinwa dan Ashley Demming
Ilustrasi: Timo Meyer c/o Kombinatrotweiss

PENAFIAN

Pencantuman nama perusahaan dan/atau contoh dalam publikasi ini dimaksudkan semata-mata untuk tujuan pembelajaran dan bukan merupakan dukungan untuk masing-masing perusahaan oleh UN Global Compact.

HAK CIPTA © 2021

Materi dalam publikasi ini memiliki hak cipta. UN Global Compact mendorong penyebaran konten untuk tujuan pendidikan. Konten dari publikasi ini dapat digunakan secara bebas tanpa izin sebelumnya, asalkan terdapat atribusi yang jelas kepada UN Global Compact dan konten tersebut tidak digunakan untuk tujuan komersial.

SEPULUH PRINSIP DARI UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT



HAK ASASI MANUSIA

- 1 Bisnis harus mendukung dan menghormati perlindungan hak asasi manusia yang diproklamirkan secara internasional; dan
- 2 memastikan bahwa mereka tidak terlibat dalam pelanggaran hak asasi manusia.



KETENAGAKERJAAN

- 3 Bisnis harus menjunjung tinggi kebebasan berserikat dan pengakuan secara efektif atas hak untuk melakukan perundingan bersama;
- 4 penghapusan segala bentuk kerja paksa;
- 5 penghapusan pekerja anak secara efektif; dan
- 6 penghapusan diskriminasi pekerjaan dan jabatan.



LINGKUNGAN

- 7 Bisnis harus mendukung pendekatan yang bersifat preventif terhadap permasalahan lingkungan;
- 8 berinisiatif mempromosikan pertanggung-jawaban yang lebih besar atas lingkungan; dan
- 9 mendorong pengembangan dan penyebaran teknologi yang ramah lingkungan.



ANTI-CORRUPTION

- 10 Bisnis harus melawan korupsi dalam segala bentuk, termasuk pemerasan dan penyuapan.

Sepuluh Prinsip UN Global Compact berasal dari:

Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia, Deklarasi Organisasi Perburuhan Internasional mengenai Prinsip-prinsip dan Hak-hak Mendasar di Tempat Kerja, Deklarasi Rio tentang Lingkungan Hidup dan Pembangunan, dan Konvensi Perserikatan Bangsa-Bangsa Anti Korupsi.

TENTANG UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT

Sebagai inisiatif khusus dari Sekretaris Jenderal PBB, United Nations Global Compact merupakan seruan bagi seluruh perusahaan untuk menyelaraskan operasi dan strategi mereka dengan Sepuluh Prinsip di bidang hak asasi manusia, ketenagakerjaan, lingkungan, dan anti-korupsi. Ambisi kami adalah untuk mempercepat dan meningkatkan dampak kolektif global dari bisnis dengan menjunjung tinggi Sepuluh Prinsip dan mewujudkan Sustainable Development Goals melalui perusahaan dan ekosistem yang menopang terjadinya perubahan. Dengan lebih dari 12.000 perusahaan dan 3.000 nonbisnis anggota berbasis di lebih dari 160 negara dan 69 Jaringan Lokal, UN Global Compact merupakan inisiatif keberlanjutan perusahaan terbesar di dunia — satu Global Compact yang menyatukan bisnis untuk dunia yang lebih baik.

Untuk informasi lebih lanjut, ikuti [@globalcompact](https://twitter.com/globalcompact) di media sosial dan kunjungi situs web kami di unglobalcompact.org.



United Nations
Global Compact

© 2021 United Nations Global Compact
685 Third Avenue New York, NY 10017, USA