



TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL

Indonesia  
the global coalition against corruption

# 10 PRINSIP ANTI-KORUPSI BADAN USAHA MILIK NEGARA

---

Prakarsa multi-pemangku kepentingan  
Transparency International

**Transparency International adalah gerakan global dengan satu visi: dunia dengan pemerintah, dunia usaha, masyarakat madani, dan kehidupan sehari-hari yang bebas korupsi. Dengan lebih dari 100 cabang di seluruh dunia dan sekretariat internasional di Berlin, kami memimpin perang melawan korupsi untuk mengubah visi ini menjadi kenyataan.**

**[www.transparency.org](http://www.transparency.org)**

Penulis: Peter Wilkinson

© Foto sampul: PixHouse

Desain: [sophieeverett.com.au](http://sophieeverett.com.au)

Telah dilakukan semua upaya untuk meneliti akurasi informasi yang terdapat di dalam laporan ini dan semua informasi diyakini kebenarannya per bulan November 2017;

Kendatipun demikian, Transparency International tidak bertanggungjawab atas akibat penggunaannya untuk tujuan lain atau dalam konteks lain.

ISBN: 978-3-96076-069-6

Dicetak pada 100% kertas daur ulang.



Kecuali jika dinyatakan lain, karya ini dilisensikan berdasarkan CC BY-ND 4.0 © Transparency International 2017. Beberapa hak dilindungi undang-undang.

# DAFTAR ISI

---

PRAKATA	4
PENDAHULUAN	5
PANDUAN PRAKTEK TERBAIK ANTI-KORUPSI	
PRINSIP 1 : Beroperasi atas dasar standar etika dan integritas tertinggi	8
PRINSIP 2 : Memastikan tatakelola dan pengawasan praktek terbaik program anti-korupsi	10
PRINSIP 3 : Akuntabel terhadap pemangku kepentingan melalui transparansi dan pelaporan publik	14
PRINSIP 4 : Memastikan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia mendukung program anti-korupsi	18
PRINSIP 5 : Merancang program anti-korupsi berdasarkan penilaian risiko	21
PRINSIP 6 : Mengimplementasikan kebijakan dan prosedur khusus untuk menangkal risiko korupsi utama	25
PRINSIP 7 : Mengelola hubungan dengan pihak ketiga untuk memastikan mereka menjalankan usaha sesuai standar anti-korupsi yang setara dengan standar BUMN	34
PRINSIP 8 : Melakukan komunikasi dan pelatihan untuk membumikan program anti-korupsi	37
PRINSIP 9 : Memberikan advis yang aman dan mudah diakses dan saluran pelaporan indikasi pelanggaran (whistleblowing)	39
PRINSIP 10 : Memantau, menilai dan meningkatkan implementasi program anti-korupsi secara berkelanjutan	41
<b>DAFTAR ISTILAH</b>	<b>43</b>
<b>PENYUSUNAN PRINSIP-PRINSIP BUMN OLEH PEMANGKU KEPENTINGAN</b>	<b>51</b>
<b>CATATAN AKHIR</b>	<b>53</b>

# PRAKATA

---

**Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki posisi yang penting di tingkat global dan tingkat lokal karena BUMN menguasai demikian banyak sumberdaya negara dan BUMN mempengaruhi begitu banyak kehidupan masyarakat.**

**B**UMN hadir karena pemerintah ingin melayani masyarakatnya dengan meningkatkan kemakmuran dan kualitas hidup di negara mereka, dengan menyediakan layanan penting, yang mendorong pengembangan ekonomi, menarik investasi dan melindungi sumberdaya strategis. Banyak BUMN yang telah diprivatisasi sebagian untuk memperluas operasi BUMN, meningkatkan efisiensi operasi dan menyalurkan kekayaan untuk tujuan-tujuan penting lain. BUMN semakin banyak yang beroperasi di luar negara mereka sendiri dan beberapa darinya menjadi perusahaan terkemuka dunia, terutama di sektor pertambangan (extractive sector).

Namun, kendatipun penting bagi masyarakat dan tugas berharga yang mereka lakukan untuk masyarakat, keberhasilan BUMN dapat terancam akibat korupsi karena kedekatan khusus BUMN dengan para politisi, kerentanan sektor usaha BUMN dan aset serta sumberdaya yang dikelola BUMN. Struktur negara yang lemah dalam pengawasan BUMN, dan buruknya tatakelola dan manajemen dapat membuka jalan untuk para politisi dan pejabat publik untuk ikut campur secara tidak semestinya dalam pengoperasian BUMN. Ini membuka pintu untuk suap, pencurian aset dan bentuk korupsi lainnya.

Skandal korupsi besar yang melibatkan BUMN sudah sering membawa dampak ekonomi dan sosial yang mengakibatkan kehancuran pada negara dan rakyatnya. Ini terutama sekali terjadi pada negara-negara yang kaya akan sumber daya alam, dimana rakyat biasanya tetap miskin sementara para elit memperkaya diri dan barang publik dieksploitasi atau disalahgunakan. Namun, hal tersebut dapat terjadi di negara manapun dan juga di semua sektor, mulai dari komunikasi dan konstruksi hingga pendidikan dan kesehatan masyarakat. Karena semua alasan inilah, penting agar BUMN beroperasi sesuai standar integritas dan transparansi tertinggi, dan menjadi suar integritas untuk negara mereka.

Untuk mencapai tujuan ini, 10 PRINSIP Anti-Korupsi BUMN (PRINSIP-PRINSIP BUMN) ini dimaksudkan untuk membantu dan memandu BUMN beroperasi menurut standar integritas tertinggi dan mengimplementasikan program anti-korupsi.

Panduan ini menetapkan 10 PRINSIP praktek terbaik, yang didukung oleh panduan ekstensif tentang bagaimana BUMN dapat menata kebijakan dan prosedur untuk menangkal korupsi. PRINSIP-PRINSIP BUMN dimaksudkan untuk melengkapi pekerjaan penting yang sedang dilakukan oleh Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) dalam memberi pemerintah-pemerintah panduan tatakelola perusahaan dan praktek anti-korupsi untuk BUMN.

PRINSIP-PRINSIP BUMN selaras dengan PRINSIP-PRINSIP Usaha untuk Menangkal Suap (Business Principles for Countering Bribery), yang diterbitkan untuk pertama kalinya pada tahun 2003 sebagai prakarsa Transparency International dan sekarang sudah diterbitkan edisi ketiganya. PRINSIP-PRINSIP Usaha tersebut telah menunjukkan bagaimana aturan-aturan sukarela dapat memberikan sumbangsih terhadap perubahan, bukan hanya dengan mempengaruhi perilaku usaha tetapi juga mempunyai pengaruh penting di seluruh dunia pada penyusunan undang-undang, aturan (code) dan sarana anti-suap. Transparency International berharap agar PRINSIP-PRINSIP BUMN mempunyai dampak yang sama terhadap pemerintah, BUMN dan para pemangku kepentingan BUMN.

## **Delia Ferreira Rubio**

Ketua (Chair), Transparency International

# PENDAHULUAN

**10 PRINSIP Anti-Korupsi memberikan panduan kepada badan usaha milik negara (BUMN) mengenai semua jenis dan ukuran praktek terbaik anti-korupsi.**

**B**UMN penting secara ekonomi: BUMN merupakan bagian penting dari bisnis global dan layanan sosial dan operasinya semakin mendunia.<sup>1</sup> BUMN memenuhi kebutuhan masyarakat dengan menyediakan layanan penting di bidang-bidang seperti infrastruktur, pasokan air dan tenaga listrik, sumberdaya alam, makanan, jasa keuangan dan perbankan dan kesehatan. BUMN dapat digunakan oleh pemerintah sebagai sarana pembangunan, untuk melindungi sumberdaya dan kepentingan strategis dan meningkatkan eksistensi negara di tingkat global. Banyak BUMN telah diprivatisasi sebagian dan BUMN komersial terbesar sekarang berada di deretan perusahaan-perusahaan global terkemuka dunia.

BUMN memiliki kerentanan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan korupsi dalam bentuk tertentu. Kesemuanya ini termasuk:

- Hubungan yang dekat antara pemerintah, para politisi, direksi, komisaris dan manajemen senior BUMN
- Tatakelola dan manajemen yang buruk
- Konflik kepentingan yang tidak terkelola dengan baik
- Minimnya akuntabilitas melalui transparansi dan pelaporan publik (public reporting)

Tanpa kebijakan dan prosedur anti-korupsi yang efektif, semua kerentanan ini dapat mengakibatkan korupsi, yang termasuk:

- Suap dalam pengadaan
- Pembelian dan penjualan aset yang dilakukan secara korup/curang
- Penyalahgunaan BUMN untuk menyediakan pembiayaan partai politik
- Perilaku anti-persaingan

Kepemilikan publik membawa tanggungjawab yang lebih besar atas BUMN: BUMN harus bertindak untuk kepentingan masyarakat di tempat mereka beroperasi dan BUMN dapat menentukan standar yang dapat memberikan pengaruh positif pada mitra usaha dan para pemangku kepentingan BUMN. Di negara-negara yang berjuang untuk meningkatkan pemberantasan anti-korupsi, BUMN dapat menjadi panutan, pada tingkat tertinggi, praktek-praktek anti-korupsi untuk semua

lapisan masyarakat – dan secara khusus untuk para pelaku sektor swasta. Dengan cara ini, pemerintah dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan BUMN untuk mendorong praktek usaha beretika.

## PROGRAM ANTI-KORUPSI BUMN MEMBANGUN NALURI BISNIS YANG BAIK

Mengapa BUMN berkepentingan untuk mempunyai program anti-korupsi yang efektif? Jawaban sederhananya adalah bahwa adanya program tersebut akan membangun naluri bisnis karena program tersebut:

- Menghemat waktu dan biaya, berkontribusi pada keberlanjutan BUMN dan memungkinkan lebih banyak dana yang dapat digunakan untuk investasi atau didistribusikan kepada pemiliknyanya
- Mempromosikan investasi lokal dan internasional
- Meningkatkan efisiensi dan keberhasilan usaha BUMN, mengurangi risiko dan memungkinkan BUMN untuk fokus memastikan kualitas barang dan jasanya, termasuk yang diberikan sebagai layanan dan barang public
- Meningkatkan peluang untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan
- Membentuk budaya yang atraktif yang dapat membantu untuk rekrutmen pegawai berbakat
- Menarik mitra usaha lain untuk memiliki relasi bisnis dengan BUMN karena reputasinya yang 'bersih'
- Memberi manfaat kepada dewan komisaris dan direksi BUMN dan para anggotanya melalui reputasi yang lebih baik lagi
- Memberikan citra positif pada iklim usaha di negara tersebut
- Membuat lebih mudah memperoleh pinjaman dan pembiayaan modal, yang dengan demikian menghilangkan beban besar pada APBN
- Menyusun program penanggulangan insiden (incident management plan)

Terlepas dari naluri bisnis yang baik diatas, insiden korupsi yang melibatkan BUMN telah menunjukkan skala semua risiko ini dan keparahan kerusakan yang ditimbulkan pada perusahaan,

perekonomian lokal dan masyarakat umum.

## LANGKAH YANG PALING EFEKTIF UNTUK BUMN MELAWAN KORUPSI ADALAH TRANSPARANSI

Transparansi dan pelaporan publik (public reporting) memungkinkan masyarakat melihat dan menilai bagaimana BUMN beroperasi dan menuntut penjelasan kepada mereka yang melakukan korupsi di dalam BUMN. Namun, survei pelaporan publik yang dilakukan oleh Transparency International menunjukkan bahwa beberapa BUMN lemah dalam praktek-praktek pengungkapan anti-korupsi. Oleh karena itu, PRINSIP-PRINSIP BUMN menekankan tatakelola yang baik dan akuntabilitas publik melalui transparansi.

Untuk membantu BUMN menangkal risiko korupsi, aturan ini menetapkan 10 PRINSIP BUMN untuk kepentingan praktek terbaik program anti-korupsi BUMN. Ke 10 PRINSIP tersebut penting semua dan saling terkait. Cara BUMN menggunakan PRINSIP-PRINSIP BUMN akan bergantung pada keadaan khusus dan risiko korupsi mereka. BUMN kecil yang mungkin belum menyusun praktek anti-korupsi dapat menggunakan PRINSIP-PRINSIP BUMN ini sebagai pedoman di bidang-bidang yang mereka harus usahakan dalam menyusun program anti-korupsi mereka.

Sementara PRINSIP-PRINSIP tersebut terutama sekali dimaksudkan untuk digunakan oleh direksi dan manajer BUMN, PRINSIP-PRINSIP BUMN ini juga harus menjadi kepentingan entitas kepemilikan (ownership entity), para regulator, pembuat hukum, badan penuntutan dan kalangan profesional. PRINSIP-PRINSIP tersebut juga dapat dijadikan rujukan oleh entitas atau badan usaha milik negara jenis lain karena sistem yang mendasari perancangan dan pelaksanaan suatu program anti-korupsi bersifat universal dan risiko yang dihadapi oleh semua entitas ini seringkali sejenis dengan yang dihadapi BUMN.

## PRINSIP-PRINSIP USAHA TI UNTUK MENANGKAL SUAP

Rancangan PRINSIP-PRINSIP BUMN menterjemahkan PRINSIP-PRINSIP Usaha untuk Menangkal Suap, aturan untuk kepentingan dunia usaha yang diprakarsai oleh Transparency International, yang disusun dengan berbagai pemangku kepentingan dan diterbitkan untuk pertama kalinya pada tahun 2003.2 PRINSIP-PRINSIP Usaha telah banyak berkontribusi pada penyusunan aturan-aturan lain dan telah membangun serangkaian sarana yang dihasilkan oleh Transparency International dan cabang-cabangnya. PRINSIP-PRINSIP BUMN juga dirancang untuk melengkapi rekomendasi OECD kepada pemerintah mengenai tatakelola perusahaan dan langkah-langkah anti-korupsi BUMN. Seperti PRINSIP-PRINSIP Usaha

untuk Menangkal Suap, PRINSIP-PRINSIP BUMN disusun melalui proses multi pemangku kepentingan, dengan panduan dan nasihat dari Kelompok Kerja yang para anggotanya berasal dari BUMN, perusahaan, badan antar-pemerintah dan para ahli independen, bersama dengan konsultasi publik selama tiga-bulan. Transparency International mengucapkan terima kasih kepada para anggota Kelompok Kerja yang telah mengkontribusikan keakhlian mereka. Para anggota ini disebutkan di halaman 42.

Kami berharap bahwa PRINSIP-PRINSIP BUMN akan diterima secara luas oleh BUMN sebagai panduan penyusunan program anti-korupsi mereka. Kunci keberhasilan standar yang terdapat di dalam PRINSIP-PRINSIP BUMN ini akan menjangkau sejauh PRINSIP-PRINSIP BUMN tersebut dilaksanakan dalam praktek, dan ini akan bergantung pada seberapa kredibel mereka dilihat oleh masing-masing pasar. PRINSIP-PRINSIP BUMN tidak memberikan pedoman pelaksanaan, namun diharapkan PRINSIP-PRINSIP BUMN tersebut dapat membantu BUMN

dan para pemangku kepentingan mereka untuk menyusun sarana praktis yang termasuk kerangka penilaian aspek pelaksanaan/kinerja seperti transparansi dan pelaporan publik.

### Menggunakan PRINSIP-PRINSIP BUMN

10 PRINSIP-PRINSIP BUMN disebutkan di halaman berikutnya. 10 pasal yang mengikutinya mengatur panduan lebih lanjut mengenai masing-masing PRINSIP, yang menetapkan klausul-klausul dengan komentar tambahan jika sesuai. Daftar istilah di bagian akhir dokumen ini mendefinisikan banyak kata dan istilah yang digunakan dalam teks.

Di seluruh PRINSIP-PRINSIP BUMN, istilah "entitas kepemilikan (ownership entity)" digunakan untuk merujuk pada bagian negara yang bertanggungjawab atas fungsi kepemilikan atas, atau pelaksanaan hak kepemilikan dalam

# 10 PRINSIP ANTIKORUPSI BADAN USAHA MILIK NEGARA

---

Dewan dan manajemen BUMN, yang didukung oleh seluruh karyawannya, harus mengikuti Prinsip-prinsip berikut:

---

**PRINSIP 1 :**

Beroperasi dengan standar etika dan integritas tertinggi

---

**PRINSIP 2 :**

Memastikan tata kelola praktik terbaik dan pengawasan program antikorupsi

---

**PRINSIP 3 :**

Bertanggung jawab kepada pemangku kepentingan melalui transparansi dan pelaporan publik

---

**PRINSIP 4 :**

Memastikan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia mendukung program antikorupsi

---

**PRINSIP 5 :**

Merancang rencana antikorupsi berdasarkan penilaian risiko menyeluruh

---

**PRINSIP 6:**

Menerapkan kebijakan dan prosedur terperinci untuk melawan risiko korupsi utama

---

**PRINSIP 7:**

Mengelola hubungan dengan pihak ketiga untuk memastikan mereka melakukan antikorupsi yang setara dengan standar BUMN

---

**PRINSIP 8 :**

Menggunakan komunikasi dan pelatihan untuk menanamkan program antikorupsi dalam BUMN

---

**PRINSIP 9 :**

Menyediakan saran dan saluran whistleblowing yang aman dan dapat diakses

---

**PRINSIP 10:**

Memantau, menilai dan terus meningkatkan pelaksanaan program antikorupsi

---

# PANDUAN PRAKTIK TERBAIK ANTI-KORUPSI

## PRINSIP 1 :

### Beroperasi dengan standar etika dan integritas tertinggi

#### Elemen

- membumikan kultur etika dan integritas organisasi
- mempunyai komitmen terhadap upaya mendorong integritas dalam masyarakat
- mempunyai komitmen atas kebijakan dan program anti-korupsi
- Komitmen tertinggi pimpinan (*tone from the top*)

## MEMBUMIKAN BUDAYA ETIKA DAN INTEGRITAS ORGANISASI

Masyarakat umum mengharapkan standar etika tertinggi lembaga publik mereka, yang termasuk BUMN. Ini termasuk komitmen terhadap etika dan integritas, transparansi dan akuntabilitas, dan bahwa operasi BUMN efisien, efektif, wajar dan bebas korupsi. Komitmen BUMN terhadap etika dan integritas dan kode etiknya harus dinyatakan dengan jelas dalam komunikasi internal maupun eksternal.

Budaya etika dan integritas badan merupakan fondasi untuk menangkali korupsi. Suatu BUMN tidak dapat melaksanakan program anti-korupsinya secara efektif kecuali budaya ini dipimpin oleh dewan dan pimpinan senior, dan dilaksanakan di seluruh perusahaan tersebut oleh semua pegawai. Kemampuan BUMN untuk menanamkan budaya ini akan bergantung pada sampai sejauh mana entitas kepemilikan memberikan kerangka yang memungkinkannya dan tidak melakukan campur tangan secara tidak sebagaimana mestinya dalam BUMN tersebut.

Dewan harus menetapkan dengan jelas nilai-nilai BUMN, berdasarkan tanggung jawab BUMN tersebut untuk bertindak demi kebaikan masyarakat dan beroperasi atas dasar standar etika dan integritas tertinggi. Kebijakan larangan korupsi secara tidak langsung merupakan komitmen tanpa toleransi (*zero tolerance*) terhadap korupsi. Ini berarti bahwa BUMN harus menginvestasikan cukup sumberdaya dan upaya untuk mencegah korupsi dan menangani kecurigaan atau insiden korupsi secara langsung dan dengan perhatian sebagaimana mestinya, yang termasuk melaksanakan tindakan disipliner yang konsisten dan

perbaiki kelemahan-kelemahan dalam program anti-korupsi.

## BERKOMITMEN TERHADAP UPAYA MENDORONG INTEGRITAS DI MASYARAKAT

**1.1 Sebagai sebuah entitas milik negara, BUMN harus menjadi contoh bagi masyarakat dan perusahaan-perusahaan lain dalam menangkali korupsi dan BUMN harus berkontribusi terhadap penguatan integritas dan pemberantasan korupsi di masyarakat di mana BUMN beroperasi.**

BUMN harus mendukung upaya-upaya anti-korupsi mereka dan gerakan anti-korupsi global dengan mempertinggi standar integritas di masyarakat, pasar dan mata rantai pasokan di tempat BUMN tersebut beroperasi. BUMN juga dapat berkontribusi pada pembangunan lingkungan yang lebih baik untuk kepentingan operasi dan perdagangan yang wajar. Kegiatan-kegiatan untuk tujuan ini dapat termasuk langkah bersama dan advokasi pada langkah-langkah integritas dan anti-korupsi, pendidikan dan pelatihan bisnis untuk masyarakat, keterlibatan sosial dan keuangan dalam masyarakat dan investasi masyarakat. Semua kegiatan ini harus menjadi bagian dari pendekatan BUMN pada tanggung jawab dan keberlanjutan perusahaan.

BUMN mempunyai tanggung jawab khusus untuk mendukung pemerintahnya dalam mencapai Tujuan Pembangunan yang Berkelanjutan, yang termasuk menangkali korupsi.<sup>3</sup>

**1.2 Dewan BUMN harus berkomitmen untuk menciptakan dan mempertahankan budaya etika dan integritas di seluruh BUMN.**

## BERKOMITMEN TERHADAP PROGRAM ANTI-KORUPSI

**1.3 Dewan BUMN harus membuat BUMN berkomitmen pada kebijakan melawan korupsi dan pelaksanaan program anti-korupsi yang didukung oleh**

### **sumberdaya yang memadai.**

Komitmen formal dan publik dewan dan pimpinan senior pada larangan korupsi dan pelaksanaan program anti-korupsi membangun kerangka untuk kepentingan rancang bangun dan pelaksanaan kebijakan dan prosedur rinci anti-korupsi. Istilah “program anti-korupsi” merujuk pada semua upaya anti-korupsi BUMN, yang termasuk nilai-nilai, kode etik, kebijakan dan prosedur rinci, tatakelola, pengelolaan risiko, komunikasi internal dan eksternal, pelatihan dan bimbingan, nasihat dan saluran pelaporan indikasi pelanggaran, pengawasan akuntansi internal, pemantauan, evaluasi dan upaya-upaya peningkatannya. Program anti-korupsi harus dituangkan dengan jelas dalam kode etik dan menyatakan bahwa program anti-korupsi tersebut berlaku pada semua pegawai, direksi dan anak perusahaan, dan pihak ketiga yang bertindak untuk BUMN juga harus mempunyai program anti-korupsi atau mekanisme yang setara dengan program BUMN. Penting untuk mendapatkan komitmen dewan karena komitmen tersebut akan memaksa para anggota dewan untuk mempertimbangkan peran dan tanggung jawab mereka dalam hubungannya dengan aspek-aspek penting pelaksanaan program anti-korupsi, yang termasuk:

- menentukan posisi penangkalan korupsi dalam hubungannya dengan nilai-nilai BUMN
- menetapkan pendekatan risiko untuk kepentingan penangkalan korupsi
- mematuhi tugas atas dasar peraturan perundang-undangan dan tugas fidusia dewan untuk mencegah korupsi
- memahami wacana hukum mengenai anti-korupsi
- memenuhi harapan para pemangku kepentingan
- menyediakan pengawasan dan sumberdaya untuk kepentingan program anti-korupsi

Karena kebijakan tersebut akan menjadi komitmen kepada publik, dewan harus yakin bahwa BUMN siap untuk memenuhi komitmen anti-korupsinya. Dewan harus memahami sifat dan bentuk lain korupsi, karena hal ini akan menentukan ruang lingkup program tersebut.

## **KOMITMEN ANTI KORUPSI MULAI DARI ATAS**

### **1.4 Pimpinan BUMN harus menunjukkan komitmen anti korupsi yang jelas melalui komitmen internal dan publik terhadap kebijakan dan program anti-korupsi dan kontribusi terhadap upaya memajukan budaya etis dan integritas BUMN.**

Komitmen anti korupsi pimpinan merujuk pada cara pimpinan puncak – ketua dewan, anggota dewan, chief executive officer dan pimpinan senior – mengkomunikasikan dan mendukung

program anti-korupsi dalam perilaku dan tindakan mereka. Hal tersebut merupakan komponen penting tatakelola yang baik dan menjadi penggerak penting program anti-korupsi. Direksi dan pimpinan senior harus mengikuti - dan tampak mengikuti – sesuai standar yang mereka buat dan tetapkan.

Komitmen anti korupsi pimpinan melibatkan bukan hanya penyampaian komitmen anti-korupsi kepada pegawai tetapi juga kepada para pemangku kepentingan, karena hal ini akan membangun keyakinan mereka pada langkah-langkah BUMN menangkal korupsi dan meyakinkan mereka jika terjadi korupsi. Pengaturan dan warna tidak berhenti di puncak: hal tersebut harus dinyatakan pada semua tingkatan pimpinan, dari pimpinan menengah hingga garis depan. Komitmen anti korupsi pimpinan tersebut juga dapat dinyatakan dalam cara pimpinan mendorong BUMN berperanserta dalam dan mendukung upaya-upaya anti-korupsi, sebagaimana yang dipimpin oleh cabang-cabang nasional Transparency International, UN Global Compact, Extractive Industries Transparency Initiative dan prakarsa-prakarsa bersama lain yang berkaitan dengan penangkalan korupsi.

## **MEMASTIKAN KEPATUHAN PADA HUKUM**

### **1.5 BUMN harus memastikan bahwa semua kegiatannya konsisten dengan undang-undang anti-korupsi dan hukum terkait di yurisdiksi yang mencakup semua kegiatan tersebut.**

Program anti-korupsi harus dirancang untuk memastikan bahwa BUMN mematuhi peraturan perundang-undangan, serta nilai luas BUMN dan tujuannya untuk kepentingan pengawasan dalam rangka menangkal korupsi. Kepatuhan pada semua undang-undang dan peraturan yang berlaku, yang termasuk undang-undang anti-korupsi yang terkait, merupakan suatu kewajiban hukum; hal tersebut memerlukan pengawasan dan pengelolaan. Komitmen formal dan publik terhadap kepatuhan hukum, dan kebijakan untuk melaksanakan komitmen ini, akan memberi isyarat bahwa BUMN melakukan pendekatan komprehensif untuk memastikan BUMN mematuhi semua undang-undang dan peraturan yang berlaku, dan bahwa ini berlaku di seluruh operasinya. BUMN juga harus mendorong kepatuhan komprehensif dengan membangun suatu prosedur untuk mengidentifikasi, memahami dan memantau semua undang-undang yang terkait. Proses ini harus ditinjau dan diawasi oleh pimpinan.

## PRINSIP 2 :

### Memastikan tatakelola dan pengawasan praktek terbaik program anti-korupsi

#### Elemen:

- melaksanakan tatakelola yang sesuai dengan praktek terbaik global yang diterima
- memastikan bahwa direksi bertindak untuk kepentingan terbaik BUMN
- menerapkan prosedur yang kuat dan transparan untuk penunjukan direksi dan komisaris
- mengatur struktur dewan BUMN agar terdapat keseimbangan keterampilan, pengalaman, pengetahuan, diversitas dan direktur independen
- menetapkan pembagian tanggung jawab yang jelas antara dewan dan chief eksekutif
- melakukan pengawasan dengan kewaspadaan atas program anti-korupsi dan memastikan akuntabilitas

Praktek terbaik tatakelola perusahaan memungkinkan adanya lingkungan program anti-korupsi yang dirancang dengan baik dan efektif. BUMN harus berusaha mempertahankan kemandiriannya dari campur tangan yang tidak semestinya dari negara dalam tatakelola dan pengelolaannya. Transparansi dan akuntabilitas di pihak BUMN sehubungan dengan langkah-langkah anti-korupsinya, dan penilaian dan langkah hukum masyarakat madani dan pemangku kepentingan lain dapat menjadi perlindungan terhadap campur tangan tidak semestinya dalam tatakelola.

## MELAKSANAKAN TATAKELOLA YANG SESUAI DENGAN PRAKTEK TERBAIK GLOBAL

### 2.1 Tatakelola BUMN harus selaras dengan praktek terbaik yang diakui secara internasional.

Tatakelola perusahaan merupakan sistem yang menjadi dasar pengarahan dan pengendalian suatu entitas. Tujuan tatakelola perusahaan BUMN adalah untuk mempermudah pengelolaan yang bertanggungjawab dan efektif yang dijalankan dengan baik untuk menghantarkan keberhasilan jangka panjang BUMN menurut mandat dan tujuan yang ditetapkan oleh entitas kepemilikan.

Telah ada kesepakatan global umum mengenai apa yang merupakan praktek terbaik dalam tatakelola perusahaan. Pedoman OECD mengenai Tatakelola Badan Usaha Milik Pemerintah: “Negara harus menjadi pemilik yang mempunyai pemahaman dan aktif dan harus memastikan bahwa tatakelola

BUMN dilaksanakan secara transparan dan akuntabel, dengan tingkat profesionalisme and efektivitas tinggi”.<sup>4</sup> Pengaturan-pengaturan tatakelola yang disepakati dengan entitas kepemilikan harus diungkapkan kepada publik.

Tanggung jawab tatakelola direksi termasuk:

- menetapkan tujuan strategis BUMN dalam lingkungan mandat yang diberikan oleh entitas kepemilikan
- mengawasi risiko yang dapat mengancam pencapaian tujuan strategis, yang termasuk risiko korupsi
- merumuskan tujuan tingkat tinggi untuk kepentingan BUMN, disamping tujuan yang ditetapkan oleh negara
- mengalokasikan sumberdaya
- menetapkan pengawasan, panduan dan pengarahan kepada pimpinan
- menyampaikan akuntabilitas dan transparansi kepada pemangku kepentingan

### 2.2 BUMN harus transparan mengenai aturan yang menjadi dasar dewan BUMN tersebut menjalankan fungsinya dan bagaimana dewan memimpin BUMN yang termasuk ketentuan untuk mengadakan rapat dewan dan prosedur pengambilan keputusan. Setiap tahun Dewan harus mempublikasikan laporannya mengenai hubungan usahanya dengan entitas kepemilikan dan pengaruh pengarahan dan intervensi dari entitas kepemilikan.

Untuk menangkal risiko gangguan yang tidak semestinya dari negara, BUMN harus mempunyai prosedur tertulis (yang terbuka untuk umum) untuk memanggil rapat dewan, syarat kuorum rapat dan bagaimana keputusan diambil. Keputusan yang diambil oleh direksi harus didokumentasikan dengan baik dan ditandatangani, dan harus disimpan oleh sekretaris dewan.

## MEMASTIKAN BAHWA DIREKSI BERTINDAK UNTUK KEPENTINGAN BUMN

### 2.3 Direksi harus bertindak untuk kepentingan terbaik BUMN, sesuai dengan mandat dan tujuannya, sebagaimana ditetapkan oleh entitas kepemilikan, dan konsisten dengan tugas mereka menurut undang-undang dan komitmen BUMN mengenai etika dan integritas.

### 2.4 Dewan harus bebas dari pengaruh individu-individu yang dapat bertindak atau dapat ditafsirkan bertindak, sebagai “bayangan” atau direktur de facto.

Direktur bayangan adalah orang yang bukan direktur dewan namun yang arahnya dan tindakannya menjadi dasar dan yang biasa menjadi dasar bertindak dewan. Direktur de facto adalah sama: orang yang bertindak sebagai direktur walaupun tidak diangkat secara formal.

Karena mereka belum diangkat menurut prosedur yang tepat atau direktur de facto mungkin kekurangan kompetensi yang disyaratkan, mempunyai motif yang tidak murni untuk mempengaruhi keputusan dewan atau bahkan mungkin memanfaatkan dewan sebagai garda depan untuk korupsi. Pengaruh mereka pada dewan mungkin seringkali samar. Untuk mencegah direktur semu (quasi-director) demikian, BUMN harus melaksanakan proses pengangkatan dewan yang ketat dan transparan.

### **2.5 Dewan BUMN harus mengusulkan honor dewan dan menetapkan tingkat remunerasi eksekutif senior yang ada dalam kepentingan jangka panjang BUMN dan juga memberikan insentif untuk budaya etis dan integritas.**

Remunerasi para anggota dewan, pimpinan senior dan pegawai akan membantu mengembangkan kepentingan jangka panjang BUMN dan ditetapkan pada tingkat sedemikian rupa sehingga menarik orang-orang yang berkualitas. Mereka juga akan memberikan insentif untuk pembangunan dan perlindungan terhadap budaya etika dan integritas. Insentif pegawai dibahas dalam komentar Klausul 4.3. Remunerasi dewan akan disetujui oleh Rapat Umum Tahunan Pemegang Saham untuk BUMN yang sepenuhnya milik negara, honor akan lebih patut diputuskan oleh negara atau dipengaruhi oleh kementerian yang bertanggungjawab. Tingkat remunerasi khusus dapat ditetapkan untuk para direktur independen untuk menarik para anggota dewan kaliber tinggi. Remunerasi para anggota dewan dan pimpinan senior harus diungkapkan kepada publik. Keputusan mengenai remunerasi harus diambil setransparan mungkin dan setinggi perusahaan sebanding lain. Pembayaran khusus dan bonus untuk anggota dewan atau eksekutif BUMN harus disetujui oleh suara terbanyak mutlak dewan dan dapat memerlukan konsultasi dengan entitas kepemilikan.

Sebagai entitas negara, dan selaras dengan ketentuan Kovensi Perserikatan Bangsa-Bangsa Melawan Korupsi (United Nations Convention against Corruption), suatu BUMN perlu mewajibkan direksi dan pimpinan seniornya – terutama mereka yang diangkat secara politis – untuk membuat deklarasi publik mengenai investasi dan aset mereka.

## **MENERAPKAN PROSEDUR PENGANGKATAN DIREKTUR DEWAN SECARA KETAT**

### **2.6 Harus ada prosedur pengangkatan atau pengangkatan kembali direktur dewan secara formal, ketat dan**

**transparan, dengan uji tuntas yang dilaksanakan dalam hubungannya dengan integritas mereka, pertentangan kepentingan, kompetensi, keterampilan dan pengalaman yang disyaratkan.**

BUMN harus mengusahakan untuk memastikan para anggota dewan mereka kompeten, memenuhi tanggung jawab hukum mereka dan memenuhi standar kepercayaan fidusia. Tidak ada model pasti pengangkatan dewan BUMN namun setiap pendekatan harus memastikan bahwa pengangkatan dewan dilakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Badan pencalonan harus termasuk para anggota independen dan pejabat publik dan harus melakukan uji tuntas semua pengangkatan dewan. Sebagai bagian dari uji tuntas, potensi konflik kepentingan harus diidentifikasi yang termasuk jabatan direksi lama dan pengungkapan kepemilikan yang menguntungkan kandidat di perusahaan dan trusts dan secara khusus, pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa BUMN.

Di sebagian besar negara hal tersebut sudah menjadi kebiasaan – dan kadang-kadang menjadi persyaratan hukum – yang mengarahkan para wakil negara duduk di dewan. Prosedur pemilihan harus memastikan bahwa bagaimanapun juga pengangkatan tidak dilakukan atas dasar nepotisme, kroni atau patronase/koncoisme.

Proses pengangkatan yang lemah dapat menimbulkan risiko korupsi: misalnya melalui direksi yang berhutang budi kepada para politisi, mengandung konflik kepentingan materil, atau yang dapat menjadi tidak jujur, lalai atau kekurangan keterampilan dan keahlian yang diperlukan.

Harus dibangun suatu proses untuk menangani setiap keprihatinan tentang risiko atau dugaan korupsi yang berkaitan dengan direktur yang memberikan layanan – yang termasuk, jika perlu, mengharuskan mereka mundur dari dewan.

### **2.7 Para politisi yang menduduki jabatan karena dipilih tidak boleh menduduki jabatan dewan di BUMN**

Karena adanya risiko besar konflik kepentingan, para politisi yang menduduki jabatan karena dipilih tidak boleh menjabat di dewan BUMN. Namun, barangkali tidak mungkin mempertahankan PRINSIP ini di negara-negara dengan hak negara untuk mengangkat direktur. Mantan politisi dapat diijinkan untuk menjabat di dewan BUMN dengan ketentuan BUMN tersebut menerapkan prosedur masa “tenang” antara jabatan di pemerintahan dan pengangkatan ke dewan BUMN dan menjalani uji tuntas. Klausul ini merujuk pada para politisi yang bertugas namun juga harus diambil langkah saksama dalam proses uji tuntas pengangkatan direktur untuk memeriksa calon apakah mempunyai hubungan keluarga atau kedekatan lain dengan para politisi, dan apakah semua ini dapat menimbulkan risiko konflik

kepentingan, perdagangan pengaruh atau korupsi.

## **MENATA DEWAN BUMN UNTUK KEPENTINGAN KESEIMBANGAN KETERAMPILAN, PENGALAMAN, PENGETAHUAN, DIVERSITAS DAN DIREKTUR INDEPENDEN**

### **2.8 Dewan BUMN harus mempunyai keseimbangan yang tepat mengenai keterampilan, pengalaman, pengetahuan, diversitas dan direktur independen agar dewan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif**

Susunan dewan BUMN harus memungkinkan dilaksanakannya penilaian objektif dan tidak memihak.

Dalam hal ini, harus terdapat cukup diversitas pada dewan tersebut. Ini harus melebar hingga termasuk para direktur independen yang tidak ditugasi mewakili negara dan yang bukan merupakan direktur eksekutif BUMN. Para direktur independen harus bebas dari pertentangan kepentingan, kepentingan keuangan atau material, atau hubungan yang dapat membahayakan - atau yang dapat ditafsirkan oleh pemangku kepentingan sebagai membahayakan - pelaksanaan penilaian objektif mereka. Mereka juga harus bebas dari hubungan karena perkawinan, keluarga atau lain dengan para eksekutif, para pemegang saham BUMN atau pihak ketiga yang tampak dapat membahayakan ketidakterpikahannya mereka. Di kebanyakan BUMN, para direktur independen ditunjuk oleh negara, atas dasar aturan kualifikasi dan independensi. Jika BUMN mempunyai pemegang saham minoritas, mereka dapat menjadi berhak untuk menunjuk para anggota dewan.

Para direktur independen harus memberikan keahlian dan pengetahuan teknis dan bertindak sebagai pemeriksa jika ada upaya campur tangan negara yang tidak semestinya pada tatakelola BUMN. Mereka harus duduk di komisi dewan, yang termasuk komisi yang mengawasi program anti-korupsi, komisi remunerasi dan komisi audit. Para pemangku kepentingan harus dapat melihat para direktur independen sebagai benar-benar independen dan berkemampuan. Para direktur independen akan diberi honor, namun tidak akan menerima remunerasi yang dikaitkan dengan aspek-aspek yang penting terhadap operasi

### **2.9 BUMN harus bekerjasama dengan entitas kepemilikan untuk menghindari proporsi tidak wajar para anggota dewan yang menjadi wakil dari administrasi negara.**

Ketika negara menjadi pemilik tunggal suatu BUMN negara dapat menunjuk dan memilih dewan dan, bahkan jika BUMN tersebut mempunyai pemegang saham, negara dapat melakukan penunjukan tanpa persetujuan para pemegang saham. Ini dapat mengarah pada adanya dewan dengan direktur yang diangkat

negara dalam jumlah yang lebih besar, yang membawa risiko tatakelola yang buruk, inefisiensi operasional, pertentangan kepentingan yang besar dan korupsi. BUMN harus membina hubungan dengan entitas kepemilikan yang memungkinkan adanya proses pengangkatan dewan yang dapat membentuk dewan yang mempunyai keseimbangan yang tepat berkenaan dengan jumlah para wakil dari negara. Proses demikian akan membatasi penunjukan para wakil pemerintah atau, jika mereka akan diangkat, memastikan bahwa mereka memenuhi kriteria pengangkatan, yang termasuk mempunyai keahlian yang tepat dan lulus uji tuntas pertentangan kepentingan dan kepentingan integritas.

## **MENETAPKAN PEMBAGIAN TANGGUNG JAWAB YANG JELAS ANTARA DEWAN DAN CHIEF EXECUTIVE**

### **2.10 Dewan BUMN harus menetapkan strategi dan mengawasi pimpinan. Harus ada pembagian tanggung jawab yang jelas antara peran tatakelola dewan dan tanggung jawab chief executive officer untuk memimpin jalannya operasi BUMN.**

### **2.11 Dewan BUMN harus mempunyai tanggung jawab untuk mengangkat dan memberhentikan chief executive officer atau jabatan setara, yang tunduk pada aturan dan prosedur yang transparan dan bebas dari pengaruh yang tidak semestinya.**

Pengangkatan dan pemberhentian chief executive officer (CEO) harus menjadi fungsi dewan BUMN. Pengangkatan CEO harus didasarkan pada kriteria profesional, prosedur seleksi bersaing dan kompensasi yang selaras dengan norma pasar. Di antara tugas-tugasnya yang lain, CEO harus bertanggung jawab atas pelaksanaan budaya integritas dan program anti-korupsi dan bekerjasama dengan dewan untuk memastikan bahwa warna (tone) ditetapkan dari atas. Aturan dan prosedur pencalonan dan pengangkatan CEO harus transparan, menghormati ketidakterpikahannya dewan dan bebas dari intervensi yang tidak semestinya oleh entitas kepemilikan atau pihak lain, seperti para politisi. Di sejumlah negara praktek terbaik ini tidak diikuti dan negara menunjuk atau memberhentikan langsung CEO dan mungkin juga pimpinan senior lain. Yang dapat menjadi akibatnya adalah bahwa perubahan pada pimpinan pemerintahan mengakibatkan penggantian CEO dan pimpinan senior lain serta ketua dan direksi. Dalam keadaan demikian, prosedur pelaporan dan tepat waktu mengenai pengangkatan dewan dan pimpinan senior memungkinkan pemangku kepentingan untuk mempertanyakan dan berkeberatan terhadap campur tangan negara seperti ini.

Penggunaan tenaga ahli independen untuk mengelola prosedur

pemilihan dianggap sebagai praktek yang baik, terutama untuk BUMN besar yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan ekonomi. Persetujuan pemegang saham dalam hubungannya dengan pencalonan CEO harus diungkapkan.

## **MELAKUKAN PENGAWASAN KETAT PROGRAM ANTI-KORUPSI DAN MEMASTIKAN AKUNTABILITAS**

### **2.12 Dewan BUMN harus menjalankan pengawasan ketat dan memastikan akuntabilitas program anti-korupsi.**

Semua anggota dewan harus mempunyai pemahaman tentang risiko yang ditimbulkan oleh korupsi, bagaimana risiko berlaku pada BUMN, bagaimana risiko demikian ditangkal dan peran mereka mengawasi program anti-korupsi tersebut. Dewan harus mempunyai komitmen pada penangkalan korupsi dan harus bersikap ketat dalam melakukan peninjauan program anti-korupsi. Dewan harus meneliti dan mempertanyakan kepada pimpinan mengenai penilaian risiko dan rancang bangun serta pelaksanaan program anti-korupsi. Pelatihan dan pembekalan para anggota dewan akan menjadi penting untuk mencapai tujuan ini.

Dewan harus mengangkat komisi dewan, seperti komisi audit, etika atau risiko, untuk mengawasi program anti-korupsi. Komisi tersebut harus sepenuhnya terdiri dari atau diisi oleh mayoritas, direktur independen dengan berbagai kompetensi karena hal ini akan membawa wawasan independen, keterampilan teknis dan pengalaman mengawasi praktek anti-korupsi, yang menjadi topik khusus.

Sebagai bagian dari proses pemantauan, penilaian dan peningkatan yang diuraikan dalam Pasal 10, pengawasan dewan harus termasuk laporan rutin dari pimpinan mengenai penilaian dan pengurangan risiko korupsi dan pelaporan penilaian risikonya terhadap entitas kepemilikan dan pemangku kepentingan lain.

## PRINSIP 3 :

### Akuntabel terhadap pemangku kepentingan melalui transparansi dan pelaporan publik

#### Elemen:

- Menetapkan dan mematuhi praktek terbaik akuntabilitas kepada pemangku kepentingan
- Melaporkan program anti-korupsi secara terbuka
- Menerapkan transparansi organisasi dan laporan negara-per-negara
- Bekerjasama dengan pemangku kepentingan
- bersikap transparan mengenai hubungan dengan entitas kepemilikan

## MENETAPKAN DAN MEMATUHI PRAKTEK TERBAIK AKUNTABILITAS KEPADA PEMANGKU KEPENTINGAN

### 3.1 BUMN harus menetapkan dan mematuhi praktek terbaik akuntabilitas kepada pemangku kepentingan melalui transparansi operasi, pelaporan publik dan dilibatkannya pemangku kepentingan.

Transparansi, pelaporan publik dan dilibatkannya pemangku kepentingan merupakan sarana penting anti-korupsi untuk mencapai akuntabilitas kepada publik, investor dan pemangku kepentingan lain, dan untuk menangkal korupsi.

Transparansi berarti mengizinkan akses publik pada informasi mengenai sistem operasi, prosedur dan kegiatan BUMN, yang tunduk pada persyaratan kerahasiaan komersial, undang-undang keamanan, data dan kerahasiaan data pribadi. Pelaporan publik merujuk pada formalisasi komunikasi oleh BUMN mengenai topik tentang kepentingan material untuk pemangku kepentingan. Nilai pelaporan publik dapat untuk mendukung proses peningkatan sinambung BUMN karena pelaporan kemajuan akan memerlukan penyusunan indikator dan pelaporan mengenai sasaran, kemajuan dan pencapaian.

Keterlibatan pemangku kepentingan merujuk pada suatu proses ketika BUMN bertukar pandangan dengan, dan menginformasikan, pemangku kepentingan mengenai kegiatan perusahaan pada topik-topik tentang kepentingan materiil dan melaporkan kembali hasil pertukaran sebelumnya.

Semakin banyak jumlah entitas dengan semua bentuknya yang ada, BUMN, perusahaan komersial, departemen pemerintah, organisasi amal dan badan-badan lain, yang sekarang melakukan pendekatan komprehensif pada pelaporan non-keuangan, yang termasuk pelaporan mengenai komitmen mereka pada integritas dan pemberantasan korupsi dan pelaksanaan program anti-korupsi mereka.

Pendekatan BUMN pada pelaporan harus konsisten dengan standar dan praktek yang diakui secara internasional seperti standar pelaporan berkelanjutan Prakarsa Pelaporan Global (*Global Reporting Initiative*). Pelaporan BUMN juga harus selaras dengan komitmen pemerintah mengenai transparansi, yang termasuk hak atas informasi dan akses terbuka pada informasi seperti yang ditetapkan oleh Kemitraan Pemerintah Terbuka (*Open Government Partnership*).

Di sejumlah negara berdasarkan undang-undang perusahaan, perusahaan-perusahaan yang terdaftar di bursa efek wajib membuat laporan risiko non-keuangan; juga mungkin ada undang-undang yang mewajibkan dilakukannya pelaporan tanggung jawab sosial perusahaan atau keberlanjutan perusahaan. BUMN dengan *commercial listings* perlu mematuhi undang-undang tersebut, namun sebagai badan publik, semua BUMN harus menetapkan standar tinggi transparansi dan pelaporan publik. Untuk meningkatkan kredibilitas pelaporan, laporan-laporan tersebut dapat dibuktikan kebenarannya oleh peninjau independen.

BUMN harus membuat kebijakan transparansi dan pelaporan publik, harus mendefinisikan makna semua istilah ini, dan harus memperjelas informasi yang mereka ungkapkan, sampai seberapa rinci dan melalui saluran mana. Transparansi dan pelaporan publik dapat berlaku sebagai *checks and balances* anti-korupsi yang kuat pada para politisi dan pejabat publik yang terkait dengan suatu BUMN. Pelaporan publik dapat memungkinkan pemangku kepentingan menilai seberapa baik BUMN ditata, sampai seberapa jauh BUMN bebas dari intervensi tidak semestinya dari negara dan bagaimana BUMN melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk kebaikan publik.

### 3.2 BUMN harus melaporkan secara terbuka

## **rancang bangun dan pelaksanaan program anti-korupsinya.**

BUMN harus melaporkan secara terbuka komitmen anti-korupsinya dan rancang bangun dan pelaksanaan program anti-korupsinya. Pelaporan demikian merupakan komponen tatakelola, transparansi dan akuntabilitas yang baik dan dapat berkontribusi pada kredibilitas dan peningkatan program. Pelaporan publik oleh BUMN menyebarluaskan pengetahuan mengenai standar usaha yang beretika dan dapat mendorong kecenderungan positif di dalam masyarakat di tempat mereka beroperasi. Agar sepenuhnya akuntabel, program anti-korupsi harus dapat diakses dalam bahasa masing-masing negara operasi. Pelaporan BUMN harus mencakup hal-hal berikut:

- Komitmen pimpinan pada pembangunan integritas dan budaya etika BUMN dan kebijakan anti-korupsi
- Bagaimana dewan memberikan akuntabilitas dan pengawasan pada program anti-korupsi
- Bagaimana BUMN berkomitmen pada dan melaksanakan tanggung jawab pada pembangunan integritas di masyarakat tempat BUMN tersebut beroperasi
- Kebijakan dan prosedur utama
- Proses penilaian risikonya
- Risiko-risiko utama yang teridentifikasi dan pengendaliannya untuk mengurangi semua risiko ini
- Pemantauan dan peningkatan program anti-korupsi oleh BUMN tersebut

Pelaporan publik mengenai program anti-korupsi dapat diselaraskan pada standar seperti Standar Pelaporan Keberlanjutan Prakarsa Pelaporan Global dan kerangka indikator yang digunakan dalam survei rutin Transparency International mengenai pelaporan publik perusahaan mengenai program anti-korupsi.<sup>6</sup>

## **MENERAPKAN TRANSPARANSI ORGANISASI DAN PELAPORAN NEGARA-PER-NEGARA**

**3.3 BUMN harus menyampaikan transparansi organisasi dengan mengungkapkan secara terbuka penguasaannya dalam anak perusahaan, afiliasi, usaha patungan dan entitas terkait lain dan informasi keuangan dan operasi atas dasar negara-per-negara**

Konteks legislatif dan momentum transparansi

organisasi dan pelaporan negara-per-negara semakin maju, dengan negara-negara yang meluluskan undang-undang yang mencakup pelaporan keberlanjutan dan persyaratan transparansi, baik secara sukarela maupun wajib, untuk perusahaan-perusahaan komersial. Ini mendorong dua komponen transparansi BUMN: transparansi organisasi dan pelaporan negara-per-negara.

Kurangnya pengungkapan pembayaran kepada pemerintah asing dan penggunaan pusat-pusat luar negeri dapat membuat korupsi lebih mudah untuk dilakukan dan menyamarkan pengaruh yang merugikan kepada masyarakat lokal di tempat BUMN beroperasi. Dengan mengungkapkan data keuangan dasar, BUMN akan menjadi lebih akuntabel kepada rakyat dan pemangku kepentingan lain. Pelaporan juga dapat membantu para investor dan pemberi pinjaman menilai kinerja usaha BUMN, serta keadaan dan risiko setempat, yang termasuk peraturan pajak dan perbankan, stabilitas perekonomian, politik dan masyarakat, dan faktor-faktor lingkungan dan masyarakat.

BUMN harus memberikan informasi yang memungkinkan pemangku kepentingan memahami kegiatan-kegiatan BUMN. BUMN yang beroperasi secara global harus melaporkan secara komprehensif kepemilikan dan transaksi korporat mereka pada pemerintah negara tempat mereka beroperasi. Seperti pelaporan tingkat negara, ini harus termasuk pelaporan pada tingkat proyek tempat BUMN terlibat dalam proyek besar seperti kepemilikan dan transaksi korporat mereka di sektor pertambangan.

**Transparansi Organisasi:** BUMN Global harus menyusun dan mengungkapkan daftar lengkap anak perusahaan, afiliasi, usaha patungan, pelanggan dan pemasok besar, dan entitas terkait lain, tanpa membatasi pengungkapan kepada entitas material. Transparansi demikian penting karena banyak alasan, paling tidak karena struktur organisasi dapat dibuat samar untuk tujuan menyembunyikan hasil korupsi. BUMN harus mengungkapkan:

- Semua anak perusahaan konsolidasi penuhnya
- Persentase yang dimiliki di masing-masing anak perusahaan konsolidasi penuhnya
- Negara pendirian masing-masing anak perusahaan konsolidasi penuhnya
- Negara operasi masing-masing anak perusahaan konsolidasi penuhnya
- Semua perusahaan milik non konsolidasi penuhnya (sekutu, usaha patungan)

- Persentase yang dimiliki di masing-masing perusahaan milik non konsolidasi penuhnya
- Negara pendirian masing-masing perusahaan milik non konsolidasi penuhnya
- Negara operasi masing-masing perusahaan milik non konsolidasi penuhnya

**Pelaporan negara-per-negara:** BUMN harus akuntabel kepada pemangku kepentingan lokal serta global dengan melaporkannya secara transparan, di masing-masing negara tempat mereka beroperasi, atas dasar data keuangan tingkat negara mereka. Dengan cara ini pemangku kepentingan lokal mengetahui BUMN mana yang beroperasi di wilayah mereka, mengajukan penawaran untuk memperoleh lisensi atau kontrak pemerintah, mengajukan permohonan untuk memperoleh atau memperoleh perlakuan pajak yang menguntungkan atau menjalankan usaha atau proyek penting/besar. Pelaporan negara-per-negara harus termasuk:

- Pendapatan/penjualan per negara
- Biaya modal menurut negara
- Pendapatan sebelum pajak menurut negara
- Pajak penghasilan menurut negara
- Kontrak dan proyek besar
- Hubungan keuangan antara BUMN dan pemerintah
- Kontribusi masyarakat

### **3.4 BUMN harus mengungkapkan secara terbuka informasi kepemilikan manfaatnya (*beneficial ownership*), dan kepemilikan manfaatnya di entitas lain, termasuk entitas-entitas yang dimiliki anak perusahaan, usaha patungan dan konsorsium BUMN.**

Mengetahui siapa yang memiliki dan mengendalikan BUMN, dan entitas lain mana yang dimiliki dan dikendalikan oleh BUMN tersebut, dapat membantu mencegah penipuan internal dan korupsi, menjamin akuntabilitas kepada rakyat, klien dan pelanggan. Pelaporan juga dapat termasuk setiap jenis kepemilikan oleh kerabat para politisi dan pejabat publik yang dapat mempengaruhi atau dapat dilihat oleh publik sebagai mempengaruhi tatakelola dan operasi BUMN.

## **MELIBATKAN PEMANGKU KEPENTINGAN**

### **3.5 BUMN harus mengidentifikasi pemangku kepentingan utamanya dan melibatkan mereka secara rutin pada rancang bangun dan**

### **pelaksanaan program anti-korupsi.**

Keterlibatan pemangku kepentingan hanya akan berjalan jika keterlibatan tersebut merupakan pertukaran asli (*genuine exchange*) antara BUMN dan pemangku kepentingannya, yang termasuk, publik, masyarakat madani, entitas kepemilikan, para politisi, pejabat publik, investor dan pihak ketiga. Keterlibatan dapat memberikan manfaat dalam merancang program anti-korupsi dengan memungkinkan BUMN mengetahui perkembangan, masalah-masalah dan peluang-peluang yang timbul, bertukar pandangan, memberitahu pemangku kepentingan mengenai topik kepentingan utama dan melaporkan kembali hasil pertukaran sebelumnya.

Serikat pekerja atau badan perwakilan pekerja, jika ada, harus dilibatkan dalam konsultasi, karena mereka dapat mempunyai kepentingan besar pada bagaimana program anti-korupsi berkaitan dengan para anggota mereka. Kontribusi mereka dapat memperkuat rancang bangun program karena mereka dapat membawa keahlian, pengetahuan, komunikasi dan advokasi mereka ke program anti-korupsi.

Di samping proses keterlibatan pemangku kepentingan secara formal, BUMN harus menyediakan saluran yang mudah diakses agar pemangku kepentingan dapat mengajukan pertanyaan atau menyampaikan keprihatinan mengenai program anti-korupsi. Ini dapat termasuk mengangkat manager dan pegawai sebagai titik kontak komunikasi, penerbitan titik kontak di situs laman (*websites*) dan dalam publikasi, dan menyediakan saluran komunikasi darurat (*hotlines*).

### **3.6 BUMN harus mengidentifikasi, menganalisis, menghargai dan melindungi hak-hak pemangku kepentingan yang berkaitan dengan program anti-korupsi yang dibentuk undang-undang atau melalui persetujuan bersama.**

Di sejumlah negara, para pemangku kepentingan tertentu diberikan hak-hak tertentu dalam BUMN, seperti hak perwakilan tingkat dewan pegawai atau hak pengambilan keputusan untuk para wakil pegawai dan organisasi konsumen, misalnya melalui dewan penasihat. Sebagai pemegang saham dominan, negara dapat mengendalikan pengambilan keputusan perusahaan dan dapat mengambil keputusan yang merugikan hak pemangku kepentingan dan yang dapat menimbulkan risiko korupsi tinggi. Dengan demikian, sesuai dengan hak mereka, pemangku kepentingan harus dilibatkan dalam, atau diajak berkonsultasi

mengenai, rancangan program anti-korupsi dan pelaksanaannya.

**3.7 Jika BUMN mempunyai pemegang saham minoritas atau investor non-negara, BUMN harus melibatkan mereka pada program anti-korupsi BUMN dan mendorong mereka mengungkapkan pandangan mereka kepada BUMN dan pada Rapat Umum Tahunan Pemegang Saham.**

Para pemegang saham minoritas dan investor lain dapat menjadi titik tekanan untuk meningkatkan program anti-korupsi BUMN dan menahan campur tangan tidak semestinya oleh para politisi dan pejabat publik dalam operasi BUMN.

**3.8 Dewan harus melapor secara rutin kepada pemangku kepentingan mengenai komitmennya pada etika dan integritas dan pengawasannya atas program anti-korupsi.**

## **TRANSPARAN TENTANG HUBUNGANNYA DENGAN ENTITAS KEPEMILIKAN**

**3.9 BUMN harus transparan tentang hubungannya dengan entitas kepemilikan.**

Interferensi para politisi dan pejabat negara lain dalam tatakelola, pengelolaan dan kegiatan BUMN merupakan salah satu bidang risiko tinggi korupsi untuk BUMN. Kemampuan BUMN melaksanakan praktek terbaik tatakelola akan bergantung pada kerangka tatakelola yang ditetapkan oleh entitas kepemilikan. Dengan bersikap transparan mengenai struktur tatakelolanya, BUMN akan membuat para pemegang saham dan pemangku kepentingannya dapat menilai bagaimana struktur tersebut sesuai dengan standar global dan apakah BUMN mendapat dorongan atau kendala dalam hal transparansi entitas kepemilikan. BUMN juga harus transparan mengenai dukungan, hibah, kontrak atau ketentuan lain pemerintah yang dapat memberinya keuntungan terhadap para pesaing komersialnya, yang termasuk mengadakan hubungan dagang dengan entitas lain milik negara atau pemerintah. Transparansi dapat berlaku sebagai pencegah korupsi yang mungkin timbul dalam BUMN karena kedekatan dengan para politisi dan pejabat publik, dan hal tersebut juga dapat membawa peningkatan tatakelola dan pengaturan operasi, melalui tekanan pemangku kepentingan. BUMN harus transparan mengenai:

- Mandat yang diberikan

- Bagaimana peraturan perundang-undangan dan peraturan menetapkan tatakelola perusahaan BUMN (perubahan pada kepemilikan, mandat atau struktur tatakelola BUMN harus dilaksanakan secara transparan dan dilaporkan secara terbuka)
- Hubungan operasionalnya dengan entitas kepemilikan.

## PRINSIP 4 :

### Memastikan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia mendukung program anti-korupsi

#### Elemen:

- merancang kebijakan dan prosedur personalia untuk mendukung program anti-korupsi
- memberi insentif atas perilaku etis dan integritas
- memberikan tanggung jawab atas program anti-korupsi
- mengintegrasikan program anti-korupsi ke dalam struktur organisasi
- menerapkan prosedur tindakan disipliner

Budaya etika dan integritas dan reputasi BUMN bergantung pada perilaku orang-orangnya: direksi dan pegawai. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia memainkan peranan penting dalam rancang bangun dan pelaksanaan program anti-korupsi. Ini termasuk perencanaan organisasi; perwakilan tenaga kerja; penerimaan orang-orang yang kompeten dan jujur; induksi/orientasi; kontrak pegawai; pimpinan lini; komunikasi; pelatihan dan pengembangan; insentif; remunerasi; evaluasi kinerja; kenaikan pangkat; pengakuan; pelaporan indikasi pelanggaran; dan prosedur tindakan disipliner. Prosedur sumber daya manusia harus dinilai berkenaan dengan risiko korupsi dan harus ditetapkan prosedur yang jelas untuk mencegah risiko tersebut. Contoh-contohnya adalah pencegahan penggunaan penerimaan dan pengangkatan sebagai suap untuk memenangkan kontrak atau pelaksanaan klausula tidak-bersaing pegawai BUMN yang dapat dipindahkan ke organisasi yang mengadakan hubungan usaha dengan BUMN, dan sebaliknya.

#### 4.1 BUMN harus mematuhi program anti-korupsi yang bersifat wajib bagi pegawai dan direksi dan mewajibkan mereka melaporkan kekhawatiran tentang dan insiden, korupsi.

Kontrak kerja harus mensyaratkan bahwa semua pegawai membaca dan menerima kode etik BUMN, kebijakan anti-korupsi dan peraturan perundang-undangan anti-korupsi lain yang terkait, dan bahwa mereka melaporkan kekhawatiran dan insiden korupsi,

yang tunduk pada undang-undang dan peraturan lokal yang mencakup syarat-syarat hubungan kerja.

#### 4.2 BUMN harus melaksanakan kebijakan bahwa tidak ada pegawai yang akan menderita karena menolak untuk membayar atau menerima suap atau berkolusi dalam korupsi lain, walaupun penolakan tersebut dapat membuat BUMN kehilangan peluang usaha atau memberikan dampak merugikan lain terhadap usaha.

### INSENTIF PERILAKU BERETIKA DAN INTEGRITAS

#### 4.3 BUMN harus mendorong perilaku beretika dan integritas pegawai melalui program insentif, proses penilaian, dan pengakuan.

Risiko korupsi lebih tinggi jika BUMN mempunyai budaya etika dan integritas rendah dan memberlakukan insentif yang tidak selaras, dan jika dewan anggota dan pegawai yang curang mempunyai peluang untuk memperoleh keuntungan melalui korupsi. Risiko dapat menjadi lebih tinggi karena faktor-faktor risiko, yang termasuk:

- Beroperasi di lingkungan dengan tekanan untuk melakukan korupsi dari para politisi dan pejabat publik
- Pemasok bersedia membayar suap untuk memenangkan pesanan dari BUMN
- BUMN menetapkan sasaran kinerja yang tidak masuk akal yang membuat pegawai dapat terbawa pada suap dan korupsi untuk memenuhi harapan pimpinan
- Pegawai terbuka dan bergantung pada bonus dan imbalan kinerja lain
- Pegawai tidak digaji dengan baik dalam hubungannya dengan tanggung jawab mereka dan skala aset yang mereka kendalikan atau kontrak yang mereka berikan atau tenderkan
- Pegawai merasa kurang dihargai

Untuk menangkal semua risiko ini, BUMN harus menata insentif formalnya untuk mendukung budaya berbasis etika dan integritas. Insentif berdasarkan kinerja keuangan atau hasil kerja harus disertai dengan

insentif non-keuangan yang mendorong perilaku yang selaras dengan budaya BUMN. Mandat BUMN untuk memberikan layanan publik akan mempengaruhi rancangan insentif. Para pegawai harus diakui dan diberi imbalan karena memasukkan integritas ke dalam pekerjaan mereka, memahami harapan dan kebutuhan BUMN akan standar integritas dan anti-korupsi, menerapkan kesemuanya ketika mewakili BUMN secara internal dan eksternal, dan memberikan saran peningkatan program anti-korupsi. Langkah-langkah yang dapat diambil oleh BUMN dapat termasuk melakukan penilaian kinerja etis, mengadakan program penghargaan pengakuan pimpinan dan mewajibkan dilakukan penilaian etis positif sebagai prasyarat kenaikan pangkat. Pendekatan luwes memadai untuk penilaian kinerja atas integritas, yang tidak mudah menjadi sesuai untuk digunakan pada langkah, pengungkapan publik atau peringkat.

## MEMBERIKAN TANGGUNG JAWAB ATAS PROGRAM ANTI-KORUPSI

**4.4 Dewan BUMN harus memberikan tanggung jawab kepada chief executive officer untuk memastikan bahwa program anti-korupsi dilaksanakan secara konsisten, dengan garis kewenangan yang jelas.**

Dewan harus memberi chief executive officer (CEO) tanggung jawab menyeluruh atas program anti-korupsi namun pada BUMN yang besar, tanggung jawab dapat diberikan kepada manajer senior atau chief compliance officer yang harus bertanggungjawab atas aspek operasional program.

**4.5 Manajer yang bertanggungjawab atas pelaksanaan program anti-korupsi harus mempunyai akses langsung dan pelaporan yang siap disampaikan kepada dewan atau komisi dewan yang mengawasi program anti-korupsi, dan harus diberi cukup otonomi, sumber daya dan kewenangan.**

Dewan, CEO dan chief compliance officer menggerakkan program anti-korupsi di seluruh operasi BUMN, menegosiasikan beli-borong (*buy-in*) jika perlu dan melakukan penyesuaian struktur organisasi yang menghambat pelaksanaan program secara efektif. Chief compliance officer atau orang yang ditunjuk untuk mengelola program anti-korupsi harus mempunyai akses siap jalan dan langsung ke CEO dan dewan

untuk memastikan bahwa kebijakan dan strategi anti-korupsi mendapat pengawasan dan perhatian besar. Untuk memberikan akses tersebut, chief compliance officer harus melapor langsung kepada dewan dan CEO dan bekerjasama secara erat dengan komisi audit atau komisi dewan lain yang mengawasi program anti-korupsi. Chief compliance officer juga harus berperanserta dalam rapat-rapat dan peninjauan-peninjauan usaha penting sehingga aspek kepatuhan hukum, yang termasuk program anti-korupsi, benar-benar dipertimbangkan.

## MEMADUKAN PROGRAM ANTI-KORUPSI KE DALAM STRUKTUR ORGANISASI

**4.6 BUMN harus memastikan bahwa struktur organisasinya mendukung rancang bangun dan pelaksanaan program anti-korupsi.**

Dalam merencanakan pelaksanaan program anti-korupsi ke dalam struktur organisasi, harus dipertimbangkan faktor-faktor berikut ini:

- Struktur yang terpusat dapat memberikan pesan kuat dan prosedur konsisten namun mempunyai risiko bahwa program menjadi kaku dan tidak mencerminkan kebutuhan operasi lokal.
- Ini dapat mengarah ke kurangnya komitmen lokal, tidak memadainya kendali untuk menangani risiko korupsi lokal dan fungsi kepatuhan hukum yang jauh dari operasi.
- Struktur yang terdesentralisasi/otonom dapat membawa masukan lokal pada rancang bangun program anti-korupsi dan dapat membawa beli-borong (*buy-in*) dari pegawai dan manajer lokal, namun mengandung risiko bahwa kebijakan dan pesan dari pusat menjadi jauh, melemah atau terganggu.
- Anak perusahaan, unit usaha atau fungsi operasional yang kuat atau otonom dapat menolak pengelolaan dari pusat dan beroperasi secara mandiri dalam menafsirkan dan menerapkan program anti-korupsi.
- Fungsi pendukung dan unit usaha harus didorong untuk bekerjasama dalam melaksanakan program tersebut dan pimpinan di semua tingkat harus diberi tanggung jawab untuk mempromosikan dan mendukung program anti-korupsi.

## MENERAPKAN PROSEDUR DISIPLINER

### **4.7 BUMN harus membuat pimpinan dan pegawai bertanggung-gugat atas pelanggaran program anti-korupsi, dan harus melaksanakan sanksi jika pelanggaran terjadi.**

Tidak adanya toleransi BUMN terhadap korupsi harus tercermin dalam prosedur disiplinernya. Sanksi harus menjadi bagian dari kode etik dan harus dikomunikasikan secara rinci dalam buku pegangan pegawai atau publikasi yang setara. Sanksi harus diterapkan secara proporsional, konsisten, adil dan transparan, dengan tinjauan yang sesuai oleh pimpinan senior dan proses banding. Sanksi harus diterapkan secara terbuka untuk menunjukkan komitmen BUMN pada kebijakan tanpa-korupsinya dan mencegah mereka yang berfikir untuk bertindak curang. BUMN harus melaporkan secara terbuka kebijakan disipliner dan prosedur dan pelaksanaannya, dengan memberikan data gabungan, seperti jumlah keseluruhan kasus disipliner dan pemecatan. Menerapkan sanksi dapat menjadi rumit dan fungsi seperti sumber daya manusia atau kepatuhan hukum harus bertanggungjawab atas proses tersebut, yang harus didokumentasikan secara penuh dan tidak dikejar-kejar. Pertimbangan termasuk kompleksitas pembuktian pelanggaran kebijakan tanpa-korupsi dan risiko penuntutan perdata oleh pegawai jika proses sanksi dilakukan secara tidak semestinya dan tanpa cukup bukti. Terdapat konsekuensi reputasi yang merugikan dari kasus disipliner sehingga harus ada rencana komunikasi internal dan eksternal.

## PRINSIP 5 : Merancang program anti-korupsi berdasarkan penilaian risiko

### Elemen:

- Penilaian risiko harus menjadi dasar rancang bangun program
- Identifikasi faktor-faktor risiko
- Fahami bentuk korupsi dan risiko terkait:
  - Suap
  - Perdagangan pengaruh
  - Nepotisme, favoritisme, klientelisme atau patronase
  - Penipuan
  - Pencucian uang
  - Konflik kepentingan.

### 5.1 Berdasarkan penilaian risiko yang berkesinambungan, BUMN harus merancang bangun dan melaksanakan program anti-korupsi yang mencerminkan risiko usaha, keadaan dan budaya tertentu BUMN, dan yang dengan jelas dan cukup rinci mengartikulasikan kebijakan dan prosedur untuk menangkal korupsi yang terjadi dalam kegiatan-kegiatannya.

Fondasi rancang bangun program anti-korupsi BUMN yang efektif adalah penilaian risiko: hal tersebut memungkinkan identifikasi dan prioritas risiko korupsi dan hasil-hasil tersebut digunakan untuk merancang pengendalian anti-korupsi untuk mengurangi risiko-risiko tersebut. Pengendalian harus menangani risiko yang dapat mencegah BUMN:

- Mencapai tujuan yang diamanatkan yang ditetapkan oleh entitas kepemilikan
- Mencapai tujuan usaha dan sosialnya
- Mematuhi undang-undang anti-korupsi dan yang terkait
- Memenuhi komitmennya pada etika dan integritas
- Memenuhi tanggung jawab dan akuntabilitasnya kepada entitas kepemilikan, para pemegang saham, investor, masyarakat dan pemangku kepentingan lain

Dewan harus memastikan bahwa BUMN mempunyai pendekatan risiko yang didefinisikan dengan jelas (kadang-kadang disebut “toleransi risiko” atau “*risk appetite*”-nya) untuk mengarahkan rancang bangun dan pelaksanaan program anti-korupsi yang proporsional. faktor utama dalam menentukan pendekatan risiko

harus memastikan bahwa BUMN akan memenuhi tanggung jawabnya sebagai badan milik publik untuk beroperasi dengan standar integritas tertinggi. Pendekatan risiko harus disusun dan disaring berdasarkan keahlian, pengalaman, masukan dari pemangku kepentingan dan penilaian risiko yang berkesinambungan.

Rancang bangun program anti-korupsi harus diarahkan oleh pendekatan proporsional, dengan sumberdaya dan upaya yang diarahkan untuk mengurangi risiko prioritas tertinggi, dan menghindari alokasi sumberdaya yang terlalu minim pada demikian banyak risiko, transaksi dan pihak ketiga. Akhirnya, dewanlah yang berperan untuk menilai tingkat dan kepentingan risiko korupsi BUMN, memutuskan pendekatan proporsional untuk menangkalnya dan memastikan kecukupan perhatian pimpinan dan sumberdaya yang dialokasikan ke program anti-korupsi.

Penilaian risiko juga akan termasuk meninjau kewajiban kepatuhan hukum dan peraturan yang terkait dengan korupsi dan konsekuensi ketidakpatuhan. Untuk melindungi keandalan penilaian risiko dari intervensi tidak semestinya oleh para direktur, pimpinan atau orang luar, seperti para politisi, penilaian risiko harus tunduk pada tinjauan eksternal independen. Metodologi penilaian risiko harus ditinjau secara berkala dan oleh pimpinan untuk memastikan metodologi tersebut tetap sah (*valid*). Ini termasuk mengidentifikasi risiko yang timbul. Ini dapat dilaksanakan dalam berbagai cara, yang bergantung pada ukuran BUMN.

### 5.2 BUMN harus melaporkan secara terbuka pendekatan dan metodologi penilaian risikonya, dan harus mengungkapkan risiko utama yang teridentifikasi dan langkah-langkah yang diambil untuk mengurangi risiko tersebut.

Proses penilaian risiko yang tuntas dan proporsional akan mengidentifikasi bentuk-bentuk risiko korupsi dan faktor-faktor yang membuat risiko lebih mungkin timbul.

## MENGIDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR RISIKO

### Faktor-faktor risiko internal

- Ukuran dan struktur organisasi BUMN

- Fungsi-fungsi dan transaksi-transaksi yang rentan, seperti pembelian dan pengadaan, penentuan pemenang kontrak dan lisensi publik yang besar, tender untuk kontrak-kontrak atau persetujuan-persetujuan penting (seperti kontrak telekomunikasi atau kuasa pertambangan, minyak dan gas) dan keputusan usaha penting (yang termasuk penanaman modal, penggabungan dan akuisisi, kontrak besar, proyek, produk baru dan masuk ke pasar)
- Penggunaan pihak ketiga – terutama perantara

#### Faktor-faktor risiko eksternal

- Operasi di negara-negara dengan tingkat korupsi tinggi
- Keterlibatan dengan sektor-sektor dan transaksi-transaksi yang dikenal rentan terhadap korupsi

Bentuk-bentuk korupsi yang dicakup oleh PRINSIP-PRINSIP BUMN dibahas dalam klausul-klausul di bawah ini: penipuan dan pencucian uang termasuk karena kesemuanya berisiko tinggi dan seringkali menyertai korupsi.

## MEMAHAMI BENTUK-BENTUK KORUPSI DAN RISIKO-RISIKO YANG TERKAIT:

### Suap

#### 5.3 BUMN harus melarang semua bentuk suap, aktif atau pasif, apakah suap tersebut terjadi secara langsung atau melalui pihak ketiga.

Suap adalah salah satu bentuk korupsi yang paling umum dan menonjol dan diatur oleh undang-undang yang semakin ketat, yang termasuk, terutama sekali, Konvensi OECD mengenai Pemberantasan Suap Pejabat Publik Asing (*OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials*) dalam transaksi Bisnis Internasional.

Istilah suap aktif dan pasif merujuk pada arah transaksi suap dilakukan. Misalnya, suap aktif adalah menawarkan, menjanjikan atau memberikan (secara langsung atau tidak langsung) keuntungan keuangan atau lain kepada seseorang atau orang-orang dengan tujuan agar orang atau orang-orang tersebut bertindak tidak sebagaimana mestinya.

Suap pasif adalah permintaan atau penerimaan (secara langsung atau tidak langsung) oleh seseorang keuntungan keuangan atau lain, atau janji atas keuntungan keuangan atau lain ini, sebagai imbalan atas tindakan yang tidak sebagaimana mestinya.

Apakah aktif atau pasif, suap dilakukan dengan tujuan membuat seseorang melanggar kepercayaan yang diberikan kepada mereka dan tidak dapat bertindak secara netral (tidak memihak) dan dengan itikad baik. Suap aktif merupakan risiko untuk BUMN ketika mereka terlibat dalam tender kontrak dan pada umumnya terjadi dalam bentuk-bentuk sebagai berikut:

- Suap digunakan oleh pegawai BUMN untuk memenangkan kontrak, memperoleh lisensi atau memperoleh keuntungan bisnis, seperti diberikan lisensi penting. Agen atau konsultan merupakan jalur umum untuk suap tersebut.
- Pejabat publik regional dan lokal di negara-negara dengan tingkat korupsi tinggi berusaha mendapatkan atau meminta suap dari pegawai BUMN. Ini dapat terjadi, misalnya, ketika sebuah BUMN meminta izin untuk beroperasi atau berusaha memperoleh izin dan lisensi.
- Banyak kasus suap besar melibatkan suap aktif pejabat publik. BUMN harus mengetahui ruang lingkup ekstra-teritorial dan ketentuan undang-undang anti-suap yang mencakup suap pejabat publik asing, terutama sekali the UK Bribery Act dan the US Foreign Corrupt Practices Act, dan harus memastikan dilaksanakannya uji tuntas yang sesuai, mengenai keterlibatan pejabat publik, ketika menggunakan pihak ketiga atau mengadakan tender kontrak.

Suap kecil dapat diminta atau dituntut untuk memastikan atau mempercepat tindakan rutin atau yang diperlukan yang menjadi hak pembayar suap. Misalnya, seorang pegawai perusahaan utilitas BUMN dapat menuntut suap untuk menghubungkan pelanggan dengan cepat. Suap tersebut dapat digunakan secara sistemik, sebagaimana dalam memperoleh kemudahan pengiriman barang melalui bea cukai.

### Perdagangan pengaruh

#### 5.4 BUMN harus mengidentifikasi dan menangkal risiko perdagangan pengaruh dalam operasinya.

Perdagangan pengaruh (juga dikenal sebagai “penebaran pengaruh”) merupakan suatu bentuk korupsi yang dilakukan dengan menggunakan seseorang yang berpengaruh di pemerintahan, pejabat publik atau koneksi pribadi dengan maksud untuk mempengaruhi pengambil keputusan untuk memperoleh keuntungan secara tidak semestinya untuk kepentingan penebar pengaruh. Pengambil keputusan mungkin tidak menyadari adanya pengaruh yang sedang ditebarkan.

Hal tersebut dapat menjadi risiko besar untuk BUMN karena tingginya tingkat keberhadapan antara para politisi, pegawai pemerintah dan BUMN dan berpotensi manipulasi atau distorsi pada operasi BUMN. Ini dapat terjadi di bidang-bidang seperti pengangkatan para anggota dewan dan pimpinan, pemberian kontrak atau pemilihan perantara atau pihak ketiga lain. Perdagangan pengaruh juga dapat dilaksanakan oleh direksi atau pegawai BUMN seperti ketika BUMN komersial mengadakan tender kontrak atau berusaha mempengaruhi para politisi untuk memberikan lingkungan politis yang menguntungkan usahanya.

## **Nepotisme, favoritisme, klientelisme dan patronase**

### **5.5 BUMN harus memastikan bahwa transaksi dan operasinya bebas dari nepotisme, favoritisme, klientelisme dan patronase.**

Bentuk-bentuk korupsi ini terjadi ketika direksi atau pegawai BUMN meggutamakan untuk memilih kerabat, kawan atau rekan. Contohnya termasuk pengangkatan kawan ke jabatan di BUMN atau memilih perusahaan kerabat sebagai pemenang kontrak. Contoh klientelisme atau patronase adalah jika direktur dewan atau manager berhutang budi atas jabatan mereka kepada politisi dan membalas budi dengan mengambil keputusan yang menguntungkan politisi tersebut atau memberi mereka uang tunai, aset yang diperoleh dari operasi BUMN atau keuntungan-keuntungan lain. Bahkan jika tidak terjadi nepotisme atau favoritisme terkait, hal tersebut menjadi kekhawatiran BUMN jika publik mempunyai persepsi bahwa kegiatan-kegiatan tersebut terjadi. BUMN harus melakukan proses yang dirancang dengan baik dan transparan untuk penerimaan pegawai dan pengangkatan dan bidang-bidang lain yang dapat menjadi rentan terhadap nepotisme dan bentuk-bentuk terkait favoritisme. Prosedur untuk mengelola konflik kepentingan, yang diuraikan dalam tanggapan Klausul 5.8, juga dapat menjadi kendali untuk mencegah bentuk-bentuk korupsi ini.

## **Penipuan**

### **5.6 BUMN harus membangun budaya anti-penipuan dan menyusun kebijakan dan program khusus anti-penipuan, yang termasuk: penilaian rutin risiko penipuan; rancang bangun, pelaksanaan dan peningkatan pengawasan untuk mengurangi**

### **risiko penipuan; dan memantau efektivitas pengendalian.**

Penipuan adalah kecurangan yang melanggar undang-undang atau merupakan tindak pidana yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan keuangan atau pribadi. Penipuan terjadi melalui pernyataan yang salah, kegagalan mengungkapkan informasi dan penyalahgunaan jabatan. Penipuan merupakan risiko yang sangat tinggi untuk semua bentuk organisasi, yang termasuk BUMN. Penipuan kemungkinan dilakukan secara internal oleh perseorangan yang bertindak sendiri. Secara khusus, penipuan internal berbentuk pernyataan biaya dalam jumlah yang lebih besar atau pernyataan pendapatan dalam jumlah yang lebih kecil dan seringkali melibatkan jumlah yang relatif kecil, yang sulit diketahui namun yang secara kumulatif dapat menjadi besar jumlahnya. Ancaman eksternal dari penipuan tindak pidana saiber semakin banyak dan ini dapat berasal dari para perseorangan, pegiat, kejahatan terorganisir, teroris atau bahkan pemerintah. Pencurian informasi semakin mengkhawatirkan, terutama untuk BUMN yang terlibat dalam jasa keuangan dan mereka yang mempunyai data pribadi dan keuangan atau hak atas kekayaan intelektual yang bernilai tinggi. Metoda yang digunakan oleh para penipu selalu berubah-ubah karena mereka berusaha memanfaatkan kerentanan atau peluang yang timbul karena perubahan pada kegiatan organisasi, sistem, jumlah pegawai dan mata rantai pasokan. Kerugian dari insiden penipuan dapat besar jumlahnya dan bahkan dapat mempunyai daya rusak yang luar biasa, yang termasuk kerugian aset, kerusakan reputasi dan kepercayaan pada perusahaan, dan kerugian-kerugian pada mereka yang terkait dengan perusahaan tersebut, serta masyarakat. Semua BUMN harus mengambil langkah-langkah pencegahan untuk menangkal risiko penipuan.

## **Pencucian uang**

### **5.7 BUMN harus melaksanakan prosedur anti-pencucian uang yang komprehensif untuk menangani risiko operasinya yang digunakan untuk pencucian uang oleh pihak ketiga atau risiko pencucian uang yang digunakan untuk memindahkan hasil korupsi dalam operasinya.**

Pencucian uang adalah pengaturan hasil korupsi atau kegiatan tindak pidana lain. Terdapat banyak undang-undang, peraturan dan panduan yang mencakup

anti-pencucian uang. Pada khususnya, Satuan Tugas Langkah Keuangan (*Financial Action Task Force*) telah menerbitkan banyak panduan mengenai anti-pencucian uang, yang termasuk makalah-makalah praktek terbaik yang bertujuan untuk memberi para pembuat kebijakan dan praktisi panduan mengenai bagaimana langkah-langkah anti-pencucian uang dan penangkalan terorisme keuangan dapat digunakan untuk memerangi korupsi.<sup>7</sup>

## Konflik kepentingan

**5.8 BUMN harus menjalankan kebijakan untuk mengidentifikasi, memantau dan mengelola konflik kepentingan yang dapat menimbulkan risiko korupsi - nyata, potensial atau yang dirasakan. Kebijakan tersebut harus berlaku pada direksi, pejabat, pegawai, anak perusahaan dan pihak ketiga yang terikat kontrak, seperti agen, dan perantara lain. BUMN harus melakukan pengawasan untuk mencegah konflik kepentingan yang mengarah pada campur tangan politis dan korupsi dalam operasi BUMN.**

Konflik kepentingan bukanlah sesuatu yang pada dasarnya salah namun merupakan situasi yang kadang-kadang dapat mengarah pada atau melibatkan korupsi. Klausul ini menyajikan kasus-kasus ketika konflik kepentingan melibatkan risiko korupsi. Konflik kepentingan terjadi ketika seseorang atau suatu entitas dengan tugas kepada BUMN mempunyai atau dapat mempunyai kepentingan, tugas atau komitmen yang bertentangan dengan kepentingan entitas, orang atau pribadi lain. Konflik kepentingan yang nyata atau potensial umum terjadi karena orang mempunyai kepentingan yang tidak terhindarkan - keluarga, kawan, usaha, pekerjaan sukarela, afiliasi politik dan kehidupan pribadi mereka - dan kadang-kadang semua ini bertabrakan dengan kepentingan pemberi kerja mereka. Contoh risiko dari konflik kepentingan termasuk berikut hal-hal ini:

- **Para Politisi dan pejabat publik diangkat sebagai anggota atau eksekutif dewan:** para Politisi atau pejabat publik dapat bertindak curang untuk kepentingan mereka sendiri atau untuk kebaikan orang yang pernah memberikan budi baik kepada mereka. Ini merupakan bidang berisiko tinggi untuk BUMN (para politisi memegang jabatan karena pemilihan tidak boleh menduduki jabatan di dewan dalam BUMN (lihat Klausul 2.7).

- **Kegagalan deklarasi konflik kepentingan:** Seorang direktur dewan, pegawai atau pihak ketiga yang terikat kontrak dapat gagal menyatakan konflik kepentingan pada BUMN dan kemudian dapat bertindak dengan mengutamakan kepentingan pribadi. Perilaku tidak tepat ini dapat bersumber dari sikap masa bodoh atau kelalaian atau dapat dilakukan dengan maksud untuk menjalankan tugas secara curang. Apapun alasannya, hal tersebut melanggar tugas perseorangan terhadap BUMN dan dapat membuat orang tersebut terpapar pada tuntutan pemerasan atau menjadi langkah pertama menuju perilaku tercela yang lebih parah.

BUMN harus mengidentifikasi dimana BUMN terpapar pada risiko konflik kepentingan dan melaksanakan suatu prosedur untuk mengelola potensi konflik kepentingan dan pertentangan kepentingan sesungguhnya. Konflik kepentingan tidak statis sifatnya: konflik baru dapat muncul dan konflik lama dapat berubah sifatnya. Para direktur di dewan, pegawai dan pihak ketiga terkait harus mengungkapkan setiap konflik kepentingan sebelum dilakukannya pengangkatan dan kemudian, setelah pengangkatan, melakukan pernyataan secara daring (*online*) dan memberitahukan setiap perubahan atau konflik kepentingan baru. Pimpinan harus dilatih agar selalu siaga mendeteksi konflik kepentingan yang melibatkan para pegawai mereka.

BUMN harus mempunyai buku daftar konflik kepentingan yang mutakhir. Ini harus termasuk:

- Mengelola setiap konflik kepentingan yang terkait dengan seorang politisi yang menjabat di dewan BUMN atau menduduki fungsi eksekutif, untuk memastikan bahwa BUMN tidak terkait dengan pembuatan kebijakan pemerintah, alasan, debat, kampanye atau kontribusi politik
- Mengharuskan para anggota dewan, pimpinan senior dan staf utama menyatakan dan mencatatkan kepentingan bisnis.
- Melakukan tinjauan dan audit rutin mengenai prosedur identifikasi tren, perbaikan kelemahan dan pelaksanaan perbaikan.

## PRINSIP 6 :

### Mengimplementasikan kebijakan dan prosedur khusus untuk menangkal risiko korupsi utama

#### Elemen:

- Melaksanakan pengendalian/pengawasan untuk menangkal risiko yang terkait dengan fungsi-fungsi dan transaksi-transaksi yang rentan
- Berkomitmen pada praktek perdagangan yang wajar
- Memberikan transparansi proses pembuatan kontrak dan pengadaan
- Menangkal risiko korupsi tertinggi
- Membangun dan mempertahankan pengendalian akuntansi internal
- Mempunyai pembukuan dan catatan yang akurat
- Mengharuskan dilakukan audit internal rutin pada program anti-korupsi
- Menyusun rencana pengelolaan insiden

Pasal ini mengidentifikasi bidang-bidang fungsional dan transaksi-transaksi BUMN yang dari pengalaman terbukti rentan terhadap korupsi dan memberikan panduan mengenai pengendalian anti-korupsi. Kemudian pasal tersebut menetapkan kendali umum yang mencakup pengawasan keuangan internal dan perencanaan dan pengelolaan insiden. Kendali umum utama lain diuraikan dalam Pasal 7-10:

- Pengelolaan pihak ketiga dicakup dalam Pasal 7.
- Komunikasi dan pelatihan dicakup dalam Pasal 8.
- Saluran Nasihat dan Pelaporan Indikasi Kecurangan (*whistleblowing*) dicakup dalam Pasal 9.
- Pemantauan, penilaian dan peningkatan dicakup dalam Pasal 10.

Risiko korupsi beragam di semua BUMN menurut keadaan mereka, sehingga panduan dalam pasal ini harus diterapkan menurut risiko masing-masing BUMN.

## MENGIDENTIFIKASI DAN MEMPRIORITASKAN RISIKO KORUPSI BERDASARKAN PENILAIAN RISIKO RUTIN

Proses penilaian risiko harus mengidentifikasi daftar prioritas risiko korupsi yang harus dihadapi oleh BUMN. Kemudian BUMN harus mengurangi semua risiko ini dengan merancang kebijakan dan prosedur rinci anti-korupsi. Proses tersebut juga harus menghasilkan analisis faktor-faktor yang dapat meningkatkan risiko, dan pemahaman mengenai sifat dan karakteristik bentuk-bentuk korupsi dan bagaimana mereka muncul dalam kegiatan-kegiatan dan transaksi-transaksi.

Kebijakan dan prosedur rinci anti-korupsi harus terdiri dari seperangkat kendali anti-korupsi yang berlaku pada semua bentuk risiko dan juga berbagai kebijakan dan prosedur yang disesuaikan yang menangani risiko transaksional atau fungsional tertentu. Harus ada pandangan terpadu mengenai pengendalian tersebut, karena bentuk-bentuk korupsi seringkali saling terkait. Misalnya, sebagai akibat menerima suap, seorang pejabat BUMN dapat melakukan penipuan untuk menyembunyikan kegiatan suap tersebut dan kemudian memanfaatkan pencucian uang untuk memindahkan hasil suap tersebut.

## MELAKSANAKAN PENGAWASAN UNTUK MENANGKAL RISIKO KORUPSI YANG BERKAITAN DENGAN FUNGSI DAN TRANSAKSI YANG RENTAN

### 6.1 BUMN harus merancang dan melaksanakan pengawasan anti-korupsi yang disesuaikan untuk fungsi-fungsi dan transaksi-transaksi dengan risiko korupsi tinggi.

Fungsi-fungsi dan transaksi-transaksi tertentu pada umumnya merupakan risiko usaha dan BUMN. Berikut ini adalah beberapa contohnya:

- **Pembelian dan pengadaan:** Keputusan pemberian kontrak besar menghadirkan risiko tinggi korupsi ketika peserta tender dapat menawarkan suap dan hadiah uang (*kickbacks*).
- **Proyek:** Suap dapat menjadi risiko yang besar dalam proyek-proyek pemerintah. Ini berlaku dalam tender, operasi dan perampungan tahapan proyek masing-masing dengan bahaya besar suap kepada pejabat publik.<sup>8</sup>
- **Penjualan dan pemasaran:** Suap dapat ditawarkan agar dapat memenangkan kontrak, memberikan preferensi alokasi produk dalam keadaan kekurangan (*short supply*), atau pemerintah atau para politisi

dapat memanipulasi kontrak BUMN dan harga jual untuk memilih pihak terkait.

- **Layanan:** Seorang pegawai BUMN dapat menerima suap secara sistematis, suap kecil untuk melancarkan atau memberikan instalasi atau penyerahan layanan publik, seperti utilitas, atau pemberian lisensi.
- **Distorsi pasar:** Kebijakan penentuan harga dapat terganggu oleh campur tangan politik, terutama untuk kontrak-kontrak pemerintah atau mendukung posisi kebijakan pemerintah.
- **Sumber Daya Manusia:** Suap diterima untuk mendukung pengangkatan ke jabatan di BUMN, jabatan diberikan kepada kerabat pelanggan sebagai suap untuk memenangkan kontrak.
- **Keuangan:** Penipuan dan risiko korupsi termasuk penggelapan aset; manipulasi dan pemalsuan akun; penyelundupan pajak; perdagangan orang dalam; pemyalahgunaan transaksi aset dan penggabungan (*merger*) dan akuisisi; pencucian uang; dan suap pejabat pajak untuk memperoleh perlakuan khusus.
- **Kesehatan dan keselamatan:** Contohnya termasuk pemalsuan catatan keselamatan dan yang dibayar untuk memperoleh sertifikat keselamatan.
- **Mata rantai pasokan:** Suap digunakan untuk memperoleh ijin dan konsesi, seperti hak penambangan dan ekstraksi atau konsesi penggunaan hutan.
- **Logistik:** Suap, terutama sekali suap kecil digunakan secara sistemik untuk mempercepat pengiriman barang melalui bea cukai, memungkinkan kapal melintasi perbatasan dan masuk ke pelabuhan atau transit melalui kanal/ terusan, dan menutupi penyelundupan atau perdagangan barang terlarang (*trafficking*).
- **Urusan korporat:** Contohnya termasuk penyebaran pengaruh, penggunaan sumbangan politik tidak sah, pelobian yang tidak semestinya, donasi amal atau pemberian sponsor yang dilakukan sebagai suap.

## KOMITMEN PADA PRAKTEK PERDAGANGAN WAJAR

- 6.2** BUMN harus mempunyai kebijakan dan prosedur yang jelas untuk menerapkan praktek perdagangan wajar dan mencegah perilaku anti-persaingan dan kartel. BUMN harus transparan mengenai komitmennya pada praktek perdagangan wajar dan harus melaporkan secara terbuka kebijakan-kebijakan dan langkah-langkahnya untuk memastikan hal ini.

Sebagai bagian dari nilai atau kode etiknya BUMN harus mempunyai komitmen pada praktek perdagangan wajar. Risiko korupsi dapat menyertai perdagangan. Misalnya, penjualan dan pemasaran dapat menggunakan perilaku anti-persaingan, yang termasuk kartel, berbagi dan penetapan harga, persekongkolan tender (*bid-rigging*) atau rotasi, harga sampul (*cover pricing*), berbagi pasar (*apportioning markets*), pengendalian harga (*price maintenance*), subsidi, pemotongan harga, pembatasan hasil (*output restriction*) dan penyalahgunaan dominasi pasar. Transaksi antara BUMN dan pemerintah atau BUMN lain juga dapat mengancam komitmen pada praktek perdagangan yang wajar dengan memberikan syarat yang lebih menguntungkan. Transaksi demikian harus atas dasar syarat yang sama seperti pada para peserta pasar lain. Kontak-kontak yang terkait dengan kartel biasanya terjadi antara pimpinan senior perusahaan yang terlibat pada pertemuan rahasia, apakah secara langsung antara para pesaing atau di bawah bendera rapat asosiasi perdagangan. Usaha patungan dan konsorsium juga merupakan bidang-bidang risiko karena menghadirkan hubungan formal, yang dapat digunakan sebagai mimbar kontak curang. BUMN harus mendefinisikan parameter atas apa yang disebut perdagangan wajar dan melakukan pengawasan untuk mencegah dan mendeteksi perilaku anti-persaingan, yang termasuk memberikan panduan dan pelatihan kepada para anggota dewan dan pegawai. Pemantauan dan audit harus memusatkan perhatian pada deteksi tanda bahaya (*red flag*) dan praktek anti-persaingan, serta rapat-rapat dan kontak-kontak tempat kesepakatan-kesepakatan anti-persaingan dibuat dan penjualan tidak wajar, penentuan harga dan pola pemasaran.

## MEMBERIKAN TRANSPARANSI PROSES PEMBUATAN KONTRAK DAN PENGADAAN

- 6.3** BUMN harus mengumumkan informasi lengkapnya secara terbuka mengenai proses pembuatan kontrak dan pengadaannya, dengan perkecualian informasi yang secara hukum dilindungi karena alasan keamanan nasional, perlindungan hak atas kekayaan intelektual atau kriteria kerahasiaan lain.

Salah satu bidang risiko korupsi tertinggi untuk BUMN adalah suap pasif yang terkait dengan keputusan pemenang kontrak. Ini dapat melibatkan banyak risiko

korupsi, yang termasuk suap, hadiah uang, rotasi tender dan persekongkolan tender, perdagangan pengaruh dalam pengambilan keputusan dan keputusan pemenang kontrak melalui nepotisme dan kroniisme. Para politisi dan pegawai pemerintah juga dapat menggunakan pengaruh mereka untuk menyetir keputusan pemenang kontrak kepada pemasok. Kontrak imbal beli (*offset contract*) dan persyaratan penggunaan produksi lokal juga merupakan bidang risiko korupsi. Penerimaan suap atau hadiah uang oleh direksi dan pegawai ketika menerbitkan keputusan pemenang kontrak dihadapkan pada risiko korupsi yang besar untuk banyak BUMN: hal tersebut merupakan bentuk paling umum suap global. Suap dan hadiah uang dapat diperoleh karena memberikan hak untuk mengakses suatu proses tender atau memberikan keputusan pemenang kontrak kepada penyuap. Hadiah uang (*kickback*) merupakan bentuk suap pasif dan terjadi ketika peserta tender berjanji akan membayar suap kepada seorang pegawai BUMN setelah kontrak diberikan kepadanya. Dana suap dapat diciptakan dengan menggelembungkan biaya kontrak atau melalui biaya kontak tambahan yang dihasilkan melalui cara-cara memanipulasi pesanan mendesak atau mengubah syarat kontrak.<sup>9</sup>

Transparansi dalam proses kontrak merupakan pertahanan kuat terhadap korupsi dalam pengadaan pemerintah. Informasi dapat disediakan di situs laman BUMN dan pada portal laman terbuka pemerintah, jika ada. Rincian tentang praktek terbaik ditetapkan atas dasar PRINSIP-PRINSIP Kontrak Terbuka (*Open Contracting Global Principles*), yang memasukkan norma-norma dan praktek-praktek terbaik untuk pengungkapan dan peranserta dalam pengadaan pemerintah.

## MENANGKAL RISIKO TERTINGGI KORUPSI

### Transaksi Aset

#### **6.4 BUMN harus mempunyai sistem yang efisien dan komprehensif untuk mencatat disposisi aset, dan pengendalian untuk kepentingan penggunaan dan akses pada aset, untuk mencegah penyalagunaan atau pencurian.**

Transaksi-transaksi aset termasuk penggabungan (*merger*), akuisisi, divestasi, pembiayaan kembali, penjualan dan penghapusbukuan. Transaksi-transaksi aset dapat menjadi bidang risiko tinggi untuk BUMN.

Risiko dapat termasuk hal-hal berikut ini:

- Para politisi atau pejabat publik memanipulasi penilaian (*valuation*) dan keputusan dalam transaksi untuk menarik nilai dari BUMN untuk keuntungan mereka sendiri atau orang lain atau mencuci uang.
- Selama privatisasi, BUMN - atau bagian-bagian dari operasi mereka – dijual di bawah nilai pasar.
- Aset dibeli atau dijual di luar harga pasar.
- Keuntungan diberikan kepada partai politik atau para politisi melalui peminjaman aset atau pemberian akses ke sumberdaya BUMN, seperti penggunaan tanah dan bangunan atau fasilitas.

Semua risiko ini dapat ditangkal melalui proses yang kuat dan transparan untuk bidang-bidang yang rentan, yang termasuk mengharuskan kasus-kasus bisnis untuk transaksi, memagari mereka yang terlibat dalam transaksi, melakukan uji tuntas pada pihak rekanan, memantau ketidaknormalan dalam transaksi, dan memperoleh pandangan tidak memihak mengenai transaksi dan penilaian.

Fungsi-fungsi yang memerlukan perhatian khusus mengenai pengawasan transaksi aset termasuk:

- Pengangkatan para politisi atau pejabat publik ke dewan atau posisi eksekutif BUMN
- Penjualan, pemasaran dan pengadaan kontrak
- Penggabungan, akuisisi, pembiayaan kembali dan pelepasan bidang usaha
- Pengelolaan aset fisik
- Pengelolaan hak atas kekayaan intelektual

#### **6.5 BUMN harus melaksanakan suatu kebijakan dan prosedur untuk mengelola, yang termasuk ambang batas persetujuan dan pengungkapan publik transaksi material.**

Transaksi-transaksi pihak yang mempunyai hubungan istimewa merupakan suatu bentuk konflik kepentingan. Hal tersebut terjadi ketika suatu transaksi atau pengaturan usaha terjadi antara dua pihak yang mempunyai hubungan satu sama lain yang sudah dimulai sebelum transaksi tersebut. Transaksi-transaksi demikian dapat menjadi pelanggaran komitmen perdagangan wajar, sebagaimana ditetapkan dalam Klausul 6.2. Transaksi-transaksi dengan negara dan BUMN lain harus atas dasar syarat yang sama seperti transaksi-transaksi dengan pemeranserta pasar lain. Hubungan antara para pihak yang mempunyai hubungan istimewa dapat berupa tautan organisasi, seperti kontrak, kepemilikan, investasi dan pinjaman dan

transaksi-transaksi (yang termasuk, misalnya, jual beli barang dan jasa, perjanjian konsultansi dan kontrak pemasokan). Transaksi-transaksi demikian umum sifatnya dan kebanyakan sah namun beberapa dapat rentan terhadap korupsi ketika para anggota dewan BUMN, pimpinan, para politisi, pejabat publik atau para pemegang saham yang berpengaruh mempunyai konflik kepentingan. Ini dapat mengarah ke BUMN dan pihak yang mempunyai hubungan istimewa yang masing-masing bertindak sedemikian rupa sehingga mendukung pihak lain. Contoh risiko yang melekat pada transaksi pihak yang mempunyai hubungan istimewa termasuk hal-hal berikut ini:

- BUMN melakukan transaksi aset di luar harga pasar, seperti investasi ekuitas oleh BUMN di perusahaan lain
- Para anggota dewan, pimpinan, para politisi dan pejabat publik mengarahkan transaksi-transaksi untuk keuntungan entitas tempat mereka mempunyai kepentingan (kepentingan tersebut dapat terungkap melalui prosedur dari registrasi konflik kepentingan atau identifikasi kepemilikan manfaat pihak ketiga)
- BUMN mengendalikan jejaring anak perusahaan dan memanipulasi transaksi-transaksi antara mereka
- Pemerintah mengharuskan BUMN bertransaksi pada tingkat harga yang menguntungkan dengan BUMN lain atau departemen pemerintah yang merugikan bisnis komersial

**6.6 BUMN harus membangun suatu prosedur untuk memastikan transaksi-transaksi aset mengikuti proses yang transparan dan transaksi-transaksi tersebut sesuai dengan nilai pasar. Komisi dewan yang terdiri dari para direktur independen harus melakukan penilaian independen mengenai transaksi-transaksi aset.**

Pengelolaan aset harus tunduk pada pengawasan independen oleh sebuah komisi dewan atau pemantauan eksternal, dan audit internal dan eksternal. Semua audit ini harus terbuka dan transparan, untuk mencegah korupsi (tunduk pada pembatasan kerahasiaan karena alasan komersial).

## Hadiah, jamuan dan biaya

**6.7 BUMN harus melaksanakan kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa semua hadiah, jamuan dan biaya bersifat wajar dan**

***bona fide*. BUMN harus melarang penawaran, pemberian atau penerimaan hadiah, jamuan atau biaya jika kesemuanya itu dapat mempengaruhi, atau selayaknya dianggap mempengaruhi, hasil transaksi-transaksi atau taktivitas-aktivitas BUMN.**

Hadiah, jamuan dan biaya perjalanan (“biaya promosi”) digunakan sebagai cara untuk membangun atau memperkuat hubungan dan mempromosikan produk dan jasa dan dapat melibatkan suap dan risiko korupsi lain. Risiko tinggi BUMN adalah suap pasif, ketika peserta tender untuk memperoleh kontrak BUMN menggunakan biaya promosi untuk mempengaruhi pembeli BUMN untuk memberikan kontrak untuk kepentingan peserta tender tersebut.

Hal tersebut dapat menjadi tantangan untuk BUMN untuk mengelola biaya promosi. Kesemuanya itu merupakan praktek umum bisnis dan pada sejumlah kalangan hadiah dan jamuan merupakan kebiasaan yang sudah mengakar. Namun, banyak skandal suap telah melibatkan pemberian jamuan dan hadiah yang berlebihan. Bisa saja menjadi sulit untuk menarik garis berkenaan dengan dimana perilaku yang tidak tepat itu dimulai, dan undang-undang tidak dapat mendefinisikan batasan yang tepat. Pengeluaran promosi dapat diterima jika transparan, proporsional, wajar dan *bona fide*. Dalam pengeluaran tersebut, BUMN harus memastikan BUMN telah melaksanakan kebijakan dan prosedur berbasis risiko yang tepat, seperti ambang batas persetujuan biaya promosi, tinjauan pengeluaran dan pengujian prosedur tersebut terhadap undang-undang yang berlaku dan ekspektasi publik.

## Sumbangan amal, investasi masyarakat dan pemberian sponsor

**6.8 BUMN harus memastikan bahwa sumbangan amal dan pemberian sponsor tidak digunakan sebagai dalih untuk melakukan suap atau bentuk lain korupsi. Untuk mencegah korupsi, sumbangan amal, investasi masyarakat dan pemberian sponsor harus sesuai dengan kebijakan, strategi, kriteria dan proses persetujuan yang dibentuk dan diungkapkan kepada umum.**

BUMN dapat melembagakan kebijakan tanggung jawab korporat yang mendukung masyarakat, misalnya melalui pemberian donasi amal dan investasi masyarakat. Kadangkala, ketika mengajukan penawaran untuk memperoleh kontrak, entitas komersial diwajibkan untuk

berjanji mendanai sejenis investasi atau kemanfaatan untuk masyarakat, seperti investasi dalam proyek prasarana atau keterampilan dan pelatihan penduduk sekitar. Pemberian sponsor merupakan kegiatan komersial dan BUMN dapat menggunakannya untuk menaikkan reputasi, namanya atau melakukan kegiatan pemasaran lain.<sup>11</sup> Risiko korupsi yang dihadapi oleh transaksi-transaksi tersebut termasuk hal-hal berikut ini:

- Sumbangan atau pemberian sponsor dilakukan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan pemberian kontrak atau mempengaruhi suatu keputusan.
- Hadiah uang atau manfaat secara natura (*in-kind benefits*) diberikan oleh penerima sponsor kepada pegawai yang bertanggungjawab atas pemberian kontrak sponsor. Mungkin tidak ada harga pasar untuk sumbangan atau sponsor dan ini dapat mempermudah adanya hadiah uang dengan menggelembungkan jumlah yang diberikan.
- Sumbangan atau pemberian sponsor dilakukan untuk menguntungkan konstituen politisi yang duduk di dalam dewan BUMN.
- Investasi masyarakat dimasukkan sebagai bagian dari penawaran tender dan dukungan suatu partai politik, alasan dan bidang kebijakan.
- BUMN ditekan oleh pemerintah atau para politisi untuk mengarahkan dana ke penyebab atau proyek tertentu.
- Sumbangan atau sponsor digunakan untuk memindahbukukan atau mencuci dana.

Kebijakan dan kriteria yang diungkapkan kepada publik mengenai transaksi-transaksi tersebut akan menangkai risiko langkah khusus/istimewa (*ad hoc actions*) yang memungkinkan terjadinya suap atau bentuk lain korupsi. Prosedur pemberian sponsor harus memasukkan uji tuntas pemegang hak, yang termasuk menentukan pejabat organisasi, pemilik manfaat dan konflik kepentingan yang dapat timbul dari keterkaitan dengan BUMN tersebut.

**6.9 Paling tidak setahun sekali, dewan harus meninjau laporan dari pimpinan mengenai sumbangan, investasi masyarakat dan sponsor yang diberikan oleh BUMN.**

**6.10 BUMN harus transparan tentang proses-prosesnya untuk memberikan sumbangan amal, investasi masyarakat dan sponsor, dan harus melaporkannya secara terbuka mengenai**

**sumbangan amal, investasi masyarakat dan sponsor yang diberikannya.**

## Keterlibatan politis

**6.11 BUMN harus melaksanakan kebijakan untuk melarang sumbangan politik, apakah secara langsung, tidak langsung, atau dalam bentuk natura (*in kind*).**

BUMN harus membuat pernyataan tahunan kepada publik bahwa BUMN telah memberikan sumbangan politik.

**6.12 BUMN harus melarang direksi, pegawai, agen, konsultan pelobi atau perantara lainnya melakukan sumbangan politik atas nama atau dalam kaitannya dengan pekerjaan mereka untuk kepentingan BUMN.**

**6.13 BUMN harus memastikan bahwa tidak ada bagian dari pendapatan atau labanya yang dikembalikan ke sebuah partai politik atau atau dana yang dialihkan untuk sumbangan rahasia.**

BUMN dapat diwajibkan untuk mengembalikan uang kepada entitas kepemilikan. Klausul ini memperjelas bahwa setiap pengembalian uang kepada pemerintah harus dilakukan sebagaimana ditetapkan dalam mandat antara BUMN dan entitas kepemilikan dan tunduk pada diperhatikannya hak pemegang saham. Setiap pengalihan uang kepada entitas kepemilikan harus transparan. Pengawasan harus dilakukan untuk menangkai risiko dana atau aset dialihkan dari BUMN kepada para politisi atau partai politik.

## Advokasi dan pelobian

**6.14 Jika dilakukan advokasi dan pelobian, BUMN harus memastikan hal ini dilakukan secara bertanggungjawab dan transparan dan dibatasi pada pemberian tanggapan ahli yang terkait dengan mandatnya.<sup>12</sup>**

Advokasi dan pelobian merujuk pada komunikasi langsung atau tidak langsung dengan pejabat terpilih atau pejabat publik yang dilakukan, dikelola atau diarahkan dengan tujuan mempengaruhi pengambilan keputusan publik. Advokasi dan pelobian dapat menjadi kegiatan yang sah yang dilakukan di banyak negara dan menjadi bagian penting proses demokrasi: mereka

dapat memberikan sumbangan untuk penyusunan undang-undang dan peraturan yang dirancang dengan baik dan strategi ekonomi dan sosial, dan lingkungan yang membuat usaha dan masyarakat menjadi makmur. Mungkin saja ada risiko korupsi yang melekat pada advokasi dan pelobian yang termasuk sumbangan politis tidak sah, hadiah dan jamuan tidak wajar dan perdagangan pengaruh. Ukuran, intensitas dan keluasan pelobian, yang dipadu dengan skandal dan penyalahgunaan oleh kalangan bisnis dan para politisi, telah menimbulkan kecurigaan mendalam publik terhadap pelobian berkenaan dengan perannya mengizinkan kelompok bisnis dan kepentingan mendapatkan akses istimewa rahasia dan pengaruh pada para politisi dan pejabat.

Akan dianggap tepat guna untuk BUMN mendorong atau berkontribusi pada debat publik jika untuk kepentingan publik BUMN membawa keterampilan dan pengetahuannya untuk memberitahu ke debat tersebut atau mendukung langkah tertentu yang akan mengarah pada kebaikan masyarakat. Sebagai badan milik negara, BUMN harus mengatur agar advokasi dan pelobian dibatasi pada pemberian tanggapan ahli dan informasi yang terkait dengan mandatnya dan dengan cara yang netral politik dan transparan; BUMN tidak boleh berpihak secara politis and menggunakan metoda pelobian yang tidak semestinya.<sup>13</sup>

Untuk kepentingan transparansi dan perilaku yang bertanggungjawab, jika BUMN melakukan advokasi dan pelobian, BUMN harus memastikan BUMN terdaftar pada buku daftar pelobi jika ada dan mengungkapkan pertemuan-pertemuannya dengan para pengambil keputusan pemerintah dan regulator secara cukup rinci agar pemangku kepentingan dan publik memahami skala/ukuran dan sifat kegiatan-kegiatan tersebut.

**6.15 BUMN harus memantau dan mengendalikan keanggotaannya di asosiasi bidang usaha dan badan-badan sejenis untuk memastikan mereka tidak mengkaitkan BUMN dengan sumbangan politis yang diberikan oleh badan-badan tersebut, dan iuran keanggotaan BUMN tidak dikaitkan pada sumbangan politik asosiasi tersebut atau pelobian yang tidak semestinya.**

**6.16 BUMN harus melaporkan secara terbuka, dan menguraikan, topik-topik utama yang dijadikan dasar advokasi dan lobinya dan kegiatan-kegiatan terkaitnya.**

**6.17 BUMN harus melaksanakan kebijakan dan**

**prosedur untuk mengelola secara transparan pergerakan dan pergantian orang, ke salah satu arah, antara BUMN, pemerintah, bentuk lain layanan publik dan sektor swasta. Kebijakan dan prosedur tersebut harus memastikan pengangkatan dilakukan dengan alasan yang sah dan potensi konflik kepentingan teridentifikasi dan dikelola.**

Pergerakan dan pergantian orang antara entitas komersial dan sektor politik dan publik (pintu putar) merupakan cara yang sah untuk sektor publik dan swasta membangun dan mengakses keterampilan dan pengetahuan. Pergerakan tersebut dapat menjadi umum untuk BUMN, karena hubungan dekat mereka dengan negara, para politisi dan pejabat publik. Pergerakan dapat termasuk pengangkatan ke dewan atau peran eksekutif, perbantuan, penempatan jangka pendek dan pergerakan karir.

Namun, semua pergerakan ini dapat menimbulkan risiko konflik kepentingan, ketidakpercayaan publik dan korupsi. Harus ada aturan yang jelas mengenai penerimaan pegawai dan masa tenang (*cooling-off period*) para politisi dan pejabat publik sebelum mereka dapat menduduki suatu jabatan pada BUMN. Harus diperhatikan para politisi dan pejabat publik yang masuk ke BUMN untuk memastikan bahwa mereka memenuhi kriteria jabatan yang akan mereka duduki dan bahwa uji tuntas dilakukan untuk mengetahui konflik kepentingan dan tanda bahaya korupsi.

## **Pengetahuan, informasi, data dan hak atas kekayaan intelektual**

**6.18 BUMN harus mempunyai kebijakan dan prosedur yang jelas untuk melindungi pengetahuan, informasi, data dan hak atas kekayaan intelektualnya dari pencurian dan korupsi.**

Pengetahuan, informasi, data dan hak atas kekayaan intelektual merupakan bidang-bidang utama korupsi. Transaksi-transaksi dapat terkena penipuan, pencurian, perdagangan orang dalam, dan pemialangan informasi secara tidak sah mengenai spesifikasi dan syarat tender kontrak, dan hak atas kekayaan intelektual.

## **Perdagangan orang dalam**

**6.19 Jika BUMN terdaftar di bursa saham atau setelah menerbitkan surat hutang dagang,**

**BUMN harus melarang direksi dan para managernya terlibat dalam perdagangan orang dalam yang tidak sah. Direksi dan eksekutif senior BUMN, atau siapapun di BUMN yang mempunyai informasi istimewa atau non-publik, wajib memberitahu manager yang diangkat, seperti chief financial officer atau chief legal officer, sebelum melakukan perdagangan.**

Perdagangan orang dalam berarti pembelian atau penjualan sekuritas orang seseorang yang mempunyai akses ke informasi penting non-publik tentang sekuritas tersebut. Sah bagi direksi dan pegawai perusahaan untuk memperdagangkan sahamnya dan menjual saham dengan pengetahuan khusus, selama mereka mengungkapkan transaksi-transaksi tersebut kepada regulator pasar saham, seperti US Securities and Exchange Commission, dan selama komisi dan perdagangan diungkapkan kepada publik. Pada umumnya perdagangan orang dalam yang tidak sah merujuk pada pembelian atau penjualan sekuritas secara menyimpang dari tugas fidusia atau hubungan lain kepercayaan dan keyakinan, sambil memiliki informasi penting, non-publik tentang sekuritas tersebut. Misalnya, direksi, pegawai atau pihak terkait BUMN dapat memberikan informasi kepada kawan, keluarga mereka atau orang lain mengenai transaksi yang akan dilakukan, seperti pembelian entitas, agar mereka dapat memperoleh keuntungan dengan membeli saham. Risiko penting berasal dari kedekatan hubungan antara para politisi dan pejabat publik dan BUMN, yang dapat mengarah pada direksi, pejabat atau manajer BUMN yang memperoleh informasi non-publik mengenai undang-undang yang akan dikeluarkan atau keputusan pemerintah yang akan segera diumumkan. Kebijakan perdagangan orang dalam harus mendefinisikan dengan jelas apa yang ditimbulkan oleh perdagangan orang dalam dan, jika belum dilarang oleh peraturan bursa saham, tentukan periode larangan perdagangan saham (*blackout periods*) yang selama jangka waktu tersebut orang dalam tidak dibenarkan untuk membeli atau menjual saham. Dapat digunakan teknik untuk mengatur transaksi-transaksi, seperti mewajibkan pimpinan menjual saham mereka menurut jadwal yang sudah ditetapkan.

**6.20 BUMN harus mengidentifikasi risiko perdagangan orang dalam dan memantau kegiatan yang melibatkan saham-sahamnya untuk pembuktian perdagangan tidak wajar ketika BUMN melaksanakan kegiatan-**

**kegiatan atau transaksi-transaksi yang dapat mempengaruhi harga saham.**

Mungkin akan menjadi sulit untuk menangkal perdagangan orang dalam dan BUMN harus bekerjasama dengan entitas kepemilikan dan regulator mengenai metoda pencegahan dan deteksi. BUMN harus menunjuk seseorang untuk memantau transaksi-transaksi saham dan menghubungi analis tentang kecurigaan adanya kegiatan yang tidak semestinya di pasar. Semua metoda ini harus didukung oleh sanksi bagi mereka yang terlibat. Jika ada kejanggalan atau terdapat kecurigaan mengenai perilaku curang, BUMN harus melakukan penyidikan, bekerjasama dengan regulator sebagaimana diperlukan.

## **MEMBANGUN DAN MEMPERTAHAKAN PENGAWASAN AKUNTANSI INTERNAL**

**6.21 BUMN harus membangun dan mempertahankan sistem pengawasan akuntansi internal yang efektif untuk menangkal korupsi, yang terdiri dari *checks and balances* keuangan dan organisasi atas transaksi-transaksi operasionalnya dan prosedur penyimpanan catatan.**

Pengawasan akuntansi internal berlaku sebagai langkah-langkah pencegahan dan pendeteksian. Pengawasan internal pencegahan merupakan kebijakan dan prosedur yang bertujuan untuk menghentikan korupsi yang terjadi dan pengawasan deteksi dirancang untuk mengidentifikasi ketika korupsi terjadi. Keseluruhan program anti-korupsi berlaku sebagai sistem pengawasan untuk mencegah korupsi namun juga terdapat pengawasan tertentu yang berkaitan dengan transaksi-transaksi keuangan dan dokumentasinya. Pengawasan keuangan dan akuntansi internal BUMN harus memberikan jaminan wajar bahwa:

- Korupsi kemungkinan dapat dicegah, atau dideteksi dan dipaparkan jika terjadi
- Transaksi-transaksi dilaksanakan sesuai dengan otorisasi pimpinan
- Aset dijaga dan akses hanya diijinkan sesuai dengan otorisasi pimpinan
- Pengawasan memberikan dasar pemantauan untuk mengidentifikasi bahwa program tersebut berjalan secara memuaskan, mendeteksi kekurangan, dan memungkinkan peningkatan program anti-korupsi
- Transaksi-transaksi dicatat dengan cara yang diwajibkan untuk memungkinkan penyusunan

laporan keuangan menurut prinsip-prinsip akuntansi yang diterima secara umum

Korupsi akuntansi melibatkan penyalahgunaan atau penyalahgunaan prosedur, penyembunyian, salah kode atau manipulasi pembukuan dan catatan. Pengawasan keuangan internal menangkalkan semuanya ini dengan *checks and balances*, yang termasuk pemisahan fungsi, tanda tangan tandingan (*countersignatures*), ambang batas persetujuan, pengawasan dokumen, pengawasan kas (sedapat mungkin tanpa uang tunai), pemantauan secara sinambung, otomatisasi sistem yang memeriksa aliran kerja untuk tanda bahaya dan indikator lain dan audit internal.

## MENGELOLA PEMBUKUAN DAN CATATAN YANG AKURAT

**6.22 BUMN harus mengelola pembukuan dan catatan yang akurat dan akun (*accounts*) yang mencatat secara benar dan wajar secara cukup rinci semua transaksi keuangan dan disposisi asetnya. Semua ini harus siap untuk diperiksa oleh entitas kepemilikan, badan audit nasional dan instansi berwenang. BUMN tidak boleh mempunyai akun yang tidak tercatat dalam pembukuan.**

Mempunyai catatan akuntansi lengkap dan akurat memungkinkan

- Laporan keuangan disusun sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang diterima secara umum, undang-undang dan peraturan
- Informasi dipersiapkan dan diungkapkan secara tepat waktu dan menurut cara yang diwajibkan oleh pimpinan, dewan dan entitas kepemilikan
- Pencatatan dan identifikasi transaksi-transaksi yang tidak semestinya
- Informasi wajib, yang termasuk catatan, dokumen dan *voucher* elektronik pendukung, yang harus disimpan dan disediakan untuk kepentingan audit dan penyidikan

**6.23 BUMN harus mengelola sistem retensi catatan yang efisien dan aman yang menyimpan selama jangka waktu wajib, dokumen utama yang terkait dengan rancang bangun dan pelaksanaan program anti-korupsi.**

Catatan harus disimpan untuk:

- Membantu peninjauan program anti-korupsi

dengan menyediakan informasi tentang tinjauan-tinjauan sebelumnya, seperti penilaian risiko

- Membantu audit dan penyidikan, dengan menyediakan informasi seperti tinjauan-tinjauan uji tuntas dan pengelolaan hubungan dalam hubungannya dengan pihak ketiga berisiko tinggi, rapat dan pembahasan yang berkaitan dengan tender kontrak atau pemberian keputusan kontrak
- Memberitahu upaya-upaya untuk meningkatkan program anti-korupsi

BUMN harus memastikan keamanan data dan teknologi informasinya dan sistem-sistem lain untuk mendokumentasikan pelaksanaan program anti-korupsi. BUMN juga harus memastikan bahwa penggunaan, keamanan dan retensi datanya memenuhi undang-undang kerahasiaan data dan keamanan data – terutama sekali ketika melakukan uji tuntas pada pihak ketiga.

## MENETAPKAN AUDIT INTERNAL RUTIN PROGRAM ANTI-KORUPSI

**6.24 BUMN harus menetapkan program anti-korupsi, yang termasuk praktek-praktek akuntansi internal dan penyimpanan catatan, untuk memberikan keyakinan kepada auditor internal tentang rancang bangun, pelaksanaan dan efektivitas program.**

## MENYUSUN RENCANA DARURAT INSIDEN

**6.25 BUMN harus menyusun rencana dan prosedur darurat insiden (*incident contingency plan*) untuk mengelola kecurigaan dan dugaan korupsi, dan insiden korupsi sebenarnya.**

Korupsi seringkali terdeteksi melalui pemantauan dan audit. BUMN harus siap terhadap insiden korupsi, betapapun jauh kemungkinannya. Perencanaan harus mencakup memberi pimpinan tanggung jawab pengelolaan insiden, komunikasi dengan dewan dan entitas kepemilikan, komunikasi internal dan eksternal, hubungan dan kerjasama dengan instansi berwenang, dan langkah-langkah perbaikan dan disipliner. Semua langkah harus ditinjau oleh fungsi hukum dan ini mungkin perlu untuk menyertakan entitas kepemilikan karena insiden korupsi dapat mempunyai akibat lanjutan ke luar BUMN hingga ke tingkat negara.

#### **6.26 BUMN harus bekerjasama dengan instansi berwenang terkait dalam hubungannya dengan penyidikan dan penuntutan korupsi.**

Kerjasama dengan pihak berwenang penegakan hukum ketika dilakukan penyidikan pelanggaran korupsi menjadi suatu ketentuan Konvensi Perserikatan Bangsa-Bangsa untuk Melawan Korupsi (*United Nations Convention against Corruption*) dan dapat dimasukkan ke dalam beberapa undang-undang negara. Kerjasama tersebut juga dapat menjadi harapan instansi penyidikan.<sup>14</sup> Prosedur perencanaan insiden BUMN harus menetapkan pelaporan segera mengenai insiden korupsi materil kepada instansi berwenang. Kerjasama mempermudah pekerjaan instansi berwenang untuk menangkal korupsi dan, bergantung pada yurisdiksi yang terlibat, dapat membantu mempercepat proses dengan menyediakan sumber daya BUMN yang sedang disidik, dan memberikan akses ke dokumen-dokumennya. Lebih lanjut, perusahaan dapat memperoleh manfaat melalui pengurangan dalam menjatuhkan hukuman jika dihukum. Kerjasama dapat dilengkapi oleh BUMN dengan mengambil langkah-langkah disipliner terhadap para pegawai dan pejabatnya dan salah satu dari pihak ketiga yang kedapatan telah terlibat dalam korupsi dan segera mengambil langkah-langkah perbaikan untuk memperbaiki kekurangan dalam program anti-korupsi.

## PRINSIP 7 :

### Mengelola hubungan dengan pihak ketiga untuk memastikan mereka menjalankan usaha sesuai standar anti-korupsi yang setara dengan standar BUMN

#### Elemen:

- Menerapkan standar umum dalam semua transaksi dengan pihak ketiga
- Melaksanakan pengawasan atas bentuk tertentu pihak ketiga:
- Entitas, investasi dan penggabungan serta akuisisi yang dikendalikan
- Usaha patungan dan konsorsium
- Agen dan perantara lain

Pihak ketiga adalah calon mitra usaha atau mitra usaha yang diikat oleh kontrak, dan termasuk agen, distributor, konsultan pelobi, pialang, konsultan dan perantara lain, mitra usaha patungan dan konsorsium, kontraktor, rekanan dan pemasok. Pihak ketiga dapat menjadi risiko besar korupsi untuk BUMN karena mungkin saja mereka tidak bekerja sesuai standar BUMN dan mereka dapat digunakan oleh direksi dan pegawai yang curang sebagai saluran untuk korupsi, yang termasuk manipulasi transaksi dan pencucian uang. Kasus-kasus suap besar yang pernah diselesaikan menyangkut suap antara para perantara dan pejabat publik.<sup>15</sup> Perantara yang bertindak untuk kepentingan peserta tender dapat membawa risiko tinggi suap.

#### MENERAPKAN STANDAR UMUM DALAM SEMUA TRANSAKSI DENGAN PIHAK KETIGA

Standar umum yang tersebut dibawah ini harus diterapkan oleh semua BUMN pada semua transaksinya dengan pihak ketiga.<sup>16</sup>

**7.1 BUMN harus mempunyai buku daftar (*register*) dan pangkalan data (*database*) mutakhir mengenai semua pihak ketiga yang terikat kontrak dengannya.**

BUMN harus mempunyai pemahaman dan catatan yang jelas mengenai jumlah pihak ketiga yang terdiri dari pihak ketiga yang pernah, sedang atau akan membina hubungan dengan BUMN. Informasi mengenai pihak ketiga harus dicatat oleh BUMN pada buku daftar (*register*) dan harus menjadi dasar untuk melakukan penilaian risiko dan uji tuntas atas pihak ketiga.

Bergantung pada ukuran dan jenis usaha yang dilakukannya, suatu BUMN dapat mempunyai beberapa, atau ratusan atau ribuan pihak ketiga yang mengadakan transaksi dengannya. BUMN harus memastikan bahwa BUMN telah merancang dan mengelola buku daftar dan pangkalan data yang sistematis untuk menampung informasi dasar mengenai pihak ketiga yang ada dan calon pihak ketiga. Buku daftar tersebut akan menjadi dasar pengelolaan anti-korupsi pihak ketiganya. Buku daftar tersebut juga memungkinkan BUMN memperoleh gambaran tingkat tinggi profil risiko seluruh pihak ketiganya, dan kemudian ini dapat digunakan untuk merancang proses uji tuntas yang akan diterapkan pada pihak ketiga.

**7.2 BUMN harus melakukan anti uji tuntas anti-korupsi pihak ketiga yang terdokumentasikan dengan baik dan berbasis risiko sebelum mengadakan kontrak atau transaksi yang termasuk penggabungan, akuisisi dan investasi besar. Kontrak harus diadakan pihak ketiga hanya jika kepemilikan manfaat jelas.**

Uji tuntas harus diulang setiap selang waktu tertentu untuk pihak ketiga berisiko tinggi dan pengikatan kembali pihak ketiga tersebut.

**7.3 Semua pengangkatan pihak ketiga akan memerlukan persetujuan sebelumnya dari pimpinan, dengan ambang batas persetujuan. Persetujuan diberikan atas dasar penilaian uji tuntas yang memuaskan dan syarat kontraktual anti-korupsi.**

**7.4 BUMN harus menetapkan hak kontraktual anti-korupsi dalam kontrak-kontrak dengan para pihak ketiganya.**

Ini harus termasuk kebijakan tidak-ada-korupsi, suatu program anti-korupsi yang setara dengan porgramnya, hak audit dan periksa pembukuan dan hak mengakhiri kontrak jika pihak ketiga terlibat dalam korupsi atau tindakan yang tidak konsisten dengan program anti-korupsi BUMN.

**7.5 BUMN harus menyediakan komunikasi yang**

disesuaikan mengenai program anti-korupsinya dan pelatihan untuk para pihak ketiga berisiko tinggi dan kontraktor alihdaya (*outsourcing contractor*).

**7.6** Jika kinerja anti-korupsi pihak ketiga yang dikontrak tidak sesuai dengan standar program anti-korupsinya, BUMN harus mengambil langkah yang sesuai, yang termasuk perbaikan kekurangan, penerapan sanksi atau keluar dari pengaturan tersebut.

**7.7** BUMN harus melakukan pengelolaan hubungan berbasis risiko anti-korupsi dan pemantauan pihak ketiganya.

Ini dapat termasuk melakukan audit dan pemeriksaan pembukuan dan catatan pihak ketiga. BUMN harus mendokumentasikan pemantauan penerapan program anti-korupsinya pada pihak ketiganya.

**7.8** Pimpinan Senior dan dewan BUMN harus meninjau secara rutin setiap triwulan hasil penerapan program anti-korupsi terhadap pihak ketiga dan meminta perubahan dan peningkatan program sebagaimana diperlukan.

## MELAKSANAKAN PENGAWASAN BENTUK-BENTUK TERTENTU PIHAK KETIGA:

### Entitas, investasi, penggabungan dan akuisisi yang dikendalikan

**7.9** BUMN harus melaksanakan program anti-korupsinya pada semua entitas dengan pengawasan yang efektif atau pengaruh yang kuat terhadapnya. BUMN harus menggunakan pengaruhnya untuk mendorong dijalkannya program yang setara pada entitas usaha dengan investasi besar BUMN padanya.

Jumlah saham yang menimbulkan hak kendali pada sebuah perusahaan memberi BUMN kemampuan untuk menjalankan pengawasan pada proses operasional dan pengambilan keputusan strategis perusahaan. BUMN dapat mempunyai kendali efektif atas suatu perusahaan melalui salah satu dari hal-hal berikut ini:

- Kepemilikan mayoritas saham pada entitas yang dikendalikan
- Jumlah saham yang menimbulkan hak kendali

melalui saham kepemilikan dominan pada entitas tersebut

- Proporsi besar saham dengan hak suara pengaruh besar, seperti melalui pengangkatan direksi

**7.10** BUMN harus melaksanakan uji tuntas anti-korupsi secara proporsional untuk semua penggabungan, akuisisi dan pelepasan, dan investasi besar – yang termasuk pemeriksaan untuk kepentingan kepemilikan manfaat.

Penipuan dan korupsi dapat menjadi risiko dalam transaksi-transaksi untuk kepentingan penggabungan dan akuisisi dan investasi ekuitas pada perusahaan-perusahaan. Mungkin ada suap dan korupsi di masa lalu atau sekarang yang melekat pada perusahaan sasaran dengan risiko bahwa operasi dan nilai perusahaan sasaran digelembungkan walaupun dibangun atas dasar korupsi. BUMN yang melakukan investasi dapat memperoleh korupsi yang sedang berjalan dan memasukkannya ke dalam operasinya; BUMN dapat bertanggungjawab secara hukum (yang bergantung pada yurisdiksi yang mencakup BUMN atau perusahaan sasaran tersebut) atas korupsi di masa lalu yang dilakukan oleh perusahaan sasaran tersebut (“suap dan korupsi warisan”) dan, transaksi dapat dengan sendirinya terkena risiko suap atau korupsi. Uji tuntas anti-korupsi dapat membantu BUMN yang terlibat dalam transaksi-transaksi tersebut mengelola risiko investasi dalam transaksi-transaksi tersebut. Uji tuntas anti-korupsi harus diterapkan pada semua investasi atas dasar pendekatan berbasis risiko, dengan tingkat uji tuntas yang proporsional terhadap investasi tersebut dan kemungkinan yang dilihat atas risiko suap.

### Usaha patungan dan konsorsium

**7.11** Ketika membentuk usaha patungan atau konsorsium, jika BUMN tidak dapat mewajibkan atau memastikan bahwa pihak ketiga mempunyai program anti-korupsi yang konsisten dengan programnya sendiri, BUMN harus menyusun rencana pengambilan langkah yang tepat jika korupsi terjadi atau secara wajar diperkirakan telah terjadi selama berjalannya usaha atau konsorsium tersebut.

Ini dapat termasuk mengharuskan diperbaikinya kekurangan-kekurangan dalam pelaksanaan program anti-korupsi usaha patungan atau konsorsium, atau

menerapkan sanksi atau keluar dari pengaturan tersebut.

## **Agen dan perantara lain**

**7.12** BUMN harus memastikan bahwa agen dan perantara lain BUMN tidak digunakan oleh para direktur atau pegawai BUMN sebagai saluran suap atau korupsi lain.

**7.13** Kompensasi yang dibayarkan kepada agen dan perantara lain harus menjadi remunerasi yang tepat guna dan dapat dibenarkan atas jasa sah yang diberikan.

Para agen dan perantara lain harus disyaratkan di dalam kontrak mereka untuk mematuhi program anti-korupsi BUMN dan diberikan dokumentasi, panduan dan pelatihan yang menjelaskan kewajiban ini.

## PRINSIP 8 :

### Melakukan komunikasi dan pelatihan untuk membumikan program anti-korupsi

#### Elemen:

- Membangun komunikasi internal dan eksternal yang efektif
- Pemberikan pelatihan umum dan yang disesuaikan

## MENDUKUNG PEMBANGUNAN BUDAYA INTEGRITAS

Tujuan komunikasi internal dan pelatihan anti-korupsi adalah mendukung pembangunan budaya integritas dan memastikan bahwa para anggota dewan, pegawai dan pihak ketiga yang bertindak atas nama BUMN memahami, mendukung penuh dan bertindak sesuai dengan komitmen BUMN pada integritas dan tidak-ada-toleransi terhadap korupsi. Mereka harus mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, mempunyai pengetahuan dan keterampilan untuk mengenali dan menangkal korupsi, termotivasi untuk berkontribusi pada peningkatan prosedur dan kinerja, dan sepenuhnya menyadari akibat pelanggaran kebijakan anti-korupsi.

Komunikasi dan pelatihan harus menyampaikan pesan yang konsisten dan harus dirancang dan dilaksanakan agar selaras dengan praktek-praktek sumber daya manusia yang termasuk kontrak pegawai, saluran pemberitahuan dan pelaporan indikasi pelanggaran, peran pimpinan lini, insentif, pengembangan pegawai, pengakuan dan proses disipliner. Komunikasi dan pelatihan harus diberikan dalam bahasa lokal dan internasional dan disesuaikan dengan risiko regional atau lokal spesifik.

Harus diperhatikan bahwa pesan-pesan integritas dan anti-korupsi diberi keutamaan (*prominence*) yang tepat karena kesemuanya itu tidak pelak lagi hanyalah satu bagian dari agenda yang lebih besar di seluruh BUMN, yang juga akan mencakup topik-topik lain seperti kesehatan dan keselamatan, keamanan, lingkungan hidup dan hak-hak PRINSIPi manusia.

#### 8.1 BUMN harus membangun komunikasi internal dan eksternal program anti-korupsi yang efektif.

Komunikasi internal harus dilaksanakan melalui banyak media dan saluran. Publikasi intinya adalah kode etik, yang harus termasuk rujukan pada komitmen

anti-korupsi BUMN. Publikasi pedoman pendukung dan konten intranet juga dapat diberikan dengan memberikan rincian ekstensif mengenai, dan panduan praktis tentang, kebijakan dan prosedur. Kampanye digunakan untuk memperkuat pesan-pesan utama. Pimpinan lini dapat menjadi jalur penting untuk mengkomunikasikan program anti-korupsi dan untuk menerima umpan balik dari para pegawai. Komunikasi eksternal harus digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan anti-korupsi kepada pemangku kepentingan eksternal. Ini akan memberikan kontribusi pada pembangunan reputasi BUMN atas integritasnya dan proyeksi komitmen BUMN pada tidak-ada-toleransi terhadap korupsi. Hal tersebut juga dapat mencegah mereka yang berfikir untuk berbuat curang dalam hubungannya dengan BUMN. Komunikasi dan pesan-pesan pelatihan harus cocok dengan komunikasi dan pesan-pesan yang digunakan dalam pelaporan kepada publik mengenai program anti-korupsi. Perlu diingat bahwa komunikasi eksternal akan terlihat secara internal dan akan mendukung komunikasi internal communications.

#### 8.2 Semua direksi dan pegawai harus mendapatkan pelatihan umum tentang program anti-korupsi. berdasarkan hasil penilaian risiko, pelatihan anti-korupsi yang disesuaikan harus diberikan kepada para pegawai yang menduduki jabatan berisiko tinggi.

Pelatihan harus memberikan nasihat praktis mengenai bagaimana program anti-korupsi berlaku pada peran dan kegiatan setiap hari para pegawai. Pelatihan umum harus diberikan kepada semua pegawai, dan pelatihan anti-korupsi yang disesuaikan harus diberikan kepada mereka yang memegang fungsi yang diidentifikasi sebagai menghadapi risiko tinggi korupsi dan juga kepada pihak ketiga yang berisiko tinggi.

Pelatihan harus memungkinkan adanya pemahaman mengenai berbagai bentuk dan risiko korupsi, bagaimana korupsi dapat terjadi dan bagaimana mencegah kelalaian, kelambanan atau kesalahan. Pelatihan harus mendukung pengembangan keterampilan untuk menghindari atau menahan permintaan atau bujukan korupsi. Pelatihan harus memanfaatkan permainan peran dan eksplorasi

skenario yang menghadapi dilema karena korupsi tidak selalu mudah untuk dilihat dan tindakan-tindakan untuk menjawab keadaan kemungkinan korupsi tidak selalu jelas.

## PRINSIP 9 :

### Memberikan advis yang aman dan mudah diakses dan saluran pelaporan indikasi pelanggaran (*whistleblowing*)

Elemen :

- Posisikan saluran-saluran pemberitahuan dan pelaporan indikasi pelanggaran dalam budaya organisasi keterbukaan dan kepercayaan
- Sediakan saluran-saluran pemberitahuan yang mudah diakses dan aman, yang termasuk nomor darurat (*hotlines*)
- Ambil kebijakan dan prosedur yang menyediakan saluran-saluran yang aman dan mudah diakses untuk keperluan pelaporan indikasi pelanggaran

Saluran-saluran pemberitahuan dan pelaporan indikasi pelanggaran merupakan hal mendasar program anti-korupsi. BUMN harus menyediakan sistem-sistem yang dapat digunakan para pegawai dan pihak lain untuk menyampaikan pemberitahuan mengenai kebijakan dan prosedur organisasi, yang termasuk program anti-korupsinya, atau menyampaikan kekhawatiran tentang perbuatan salah atau masalah, yang termasuk kecurigaan atau insiden suap dan bentuk lain korupsi. Semua sistem tersebut hanya akan berhasil jika ada budaya keterbukaan dan kepercayaan organisasi. Orang-orang harus merasa dapat menyampaikan kekhawatiran atau meminta nasihat atau klarifikasi, dan merasa yakin bahwa penggunaan saluran tersebut terlindungi, bahwa mereka didukung oleh organisasi dan bahwa mereka tidak akan menerima celaan atau balas dendam. Penggunaan saluran pemberitahuan dan pelaporan indikasi pelanggaran dapat diperluas lebih jauh dari penggunaan internal yang akan digunakan oleh pihak ketiga dan pemangku kepentingan lain.

#### 9.1 BUMN harus menyediakan saluran pemberitahuan, yang termasuk saluran permintaan bantuan yang aman untuk semua pegawai.

Komunikasi dan pelatihan formal tidak akan dapat mengantisipasi setiap situasi atau perbedaan kecil (*nuance*) atau dilema atas semua keadaan tertentu, sehingga saluran harus disediakan untuk menyampaikan nasihat kepada para pegawai yang mempunyai kekhawatiran tentang korupsi. BUMN harus melakukan pendekatan terintegrasi dan mudah diakses

untuk menyampaikan pemberitahuan mengenai kode etik, kebijakan dan prosedurnya dan secara khusus program anti-korupsi, yang menggunakan banyak saluran yang termasuk saluran permintaan bantuan (*helplines*) yang aman, akses ke pimpinan langsung atau lebih tinggi, dan nasihat dari para penasihat, seperti pejabat kepatuhan hukum dan etika atau pegawai yang dipercaya dan berpengalaman. Saluran pemberitahuan dapat menyediakan penafsiran spesifik kebijakan dan prosedur dan bagaimana menangani situasi tertentu. Saluran permintaan bantuan yang aman akan efektif karena saluran-saluran tersebut memungkinkan diajukannya pertanyaan-pertanyaan sensitif tanpa rasa khawatir.

#### 9.2 BUMN harus menempuh kebijakan dan prosedur pelaporan indikasi pelanggaran yang menyediakan saluran-saluran yang aman dan mudah diakses untuk kepentingan pelaporan indikasi pelanggaran yang dapat digunakan oleh para pegawai dan pihak lain dengan rasa percaya diri tanpa risiko adanya tindakan balasan. BUMN harus mengambil langkah yang tepat untuk menanggapi masalah-masalah yang diajukan.

Pelaporan indikasi kecurangan merujuk pada pegawai atau orang lain yang menyuarakan peringatan untuk mengungkapkan kecurigaan kelalaian, perbuatan salah atau penyalahgunaan dalam kegiatan-kegiatan organisasi atau salah satu dari pihak ketiganya.<sup>17</sup> Saluran pelaporan indikasi pelanggaran harus disediakan bukan hanya untuk para pegawai namun untuk orang siapapun juga atau entitas manapun juga yang dapat mempunyai kepentingan besar pada kegiatan-kegiatan BUMN. Ini akan termasuk penyedia alihdaya (*outsourcers*), pihak ketiga yang dikontrak dan pemangku kepentingan lain. Kebijakan dan prosedur pelaporan indikasi pelanggaran, dan saluran terlindungi yang mudah diakses untuk keperluan pelaporan indikasi pelanggaran penting untuk menangkai korupsi, sebagaimana ditunjukkan oleh skandal korupsi besar yang telah dipaparkan oleh para pelapor indikasi kecurangan. Namun, pengalaman juga menunjukkan bahwa para pelapor indikasi kecurangan seringkali mengalami akibat yang sangat merugikan akibat upaya

mereka memaparkan perbuatan salah. BUMN harus menyediakan, menurut undang-undang yurisdiksi tempat mereka beroperasi, saluran rahasia atau anonim yang mudah diakses dan memberikan rasa aman pada para pelapor indikasi kecurangan bahwa mereka tidak akan dimunculkan namanya atau dihukum akibat menyuarkan perbuatan salah. BUMN harus mendorong dan memungkinkan para pegawai dan pemangku kepentingan lain untuk melaporkan kecurigaan dan insiden perbuatan salah atau bahaya, yang termasuk kekhawatiran yang berkaitan dengan korupsi, sedini mungkin. Saluran darurat pelaporan indikasi pelanggaran merupakan komponen utama sistem pelaporan indikasi pelanggaran. Idealnya, ini harus menjadi nomor telepon khusus namun seringkali digabung dengan nomor permintaan bantuan saluran pemberitahuan. Saluran tersendiri untuk pelaporan indikasi pelanggaran dapat dipertimbangkan untuk para pemasok dan pihak ketiga lain. BUMN, sebagai entitas milik negara dan penyedia layanan publik, juga harus mempertimbangkan untuk menyediakan nomor darurat khusus pelaporan indikasi pelanggaran untuk masyarakat umum. Pengelolaan nomor darurat pelaporan indikasi pelanggaran dapat disediakan oleh penyedia dari dalam perusahaan atau penyedia dari luar perusahaan, seperti kantor profesional, ombudsman atau organisasi masyarakat madani. BUMN harus memastikan adanya kesadaran di seluruh organisasi mengenai saluran-saluran pemberitahuan dan pelaporan indikasi pelanggaran. Proses harus dijalankan untuk melindungi identitas pelapor indikasi kecurangan, dan melindungi mereka terhadap pemecatan yang tidak dapat dibenarkan dan bentuk balas dendam lain, kerugian atau diskriminasi. Proses juga harus memastikan pelaporan indikasi pelanggaran menghasilkan penyidikan yang benar dan segera dan perbaikan-perbaikan yang efektif, dan bahwa keluhan-keluhan tentang balas dendam kepada para pelapor indikasi kecurangan disidik dan diperbaiki. Harus ada komitmen dewan, dan pengawasan atas, kebijakan pelaporan indikasi pelanggaran, yang termasuk peninjauan pelaksanaan sistem pelaporan indikasi pelanggaran, dengan memastikan bahwa kekhawatiran yang disampaikan ditindaklanjuti dengan segera dan secara efektif, dan tidak ada intimidasi atau balas dendam terhadap mereka yang menggunakan saluran pelaporan indikasi pelanggaran.

**penggunaannya – dengan mengakui bahwa penggunaan saluran secara rahasia atau anonim dapat membatasi ruang lingkup pelaporan.**

### **9.3 BUMN harus melaporkan penyediaan saluran pemberitahuan dan pelaporan indikasi pelanggaran, dan mengenai langkah-langkah**

## PRINSIP 10 :

### Memantau, menilai, dan terus meningkatkan pelaksanaan program antikorupsi

Elemen:

- Melaksanakan pemantauan dan peningkatan sistematis yang berkesinambungan
- Melaksanakan revidi independen secara rutin
- Memberikan tinjauan rutin pimpinan dan melakukan peningkatan sebagaimana sesuai

#### MELAKSANAKAN PEMANTAUAN DAN PENINGKATAN BERKESINAMBUNGAN SECARA SISTEMATIK

##### 10.1 Sebagai bagian dari peningkatan berkesinambungan, BUMN harus melaksanakan prosedur pemantauan untuk memeriksa efisiensi dan efektivitas pelaksanaan program anti-korupsi.

BUMN beroperasi di lingkungan dinamis, baik internal maupun eksternal: ekspektasi para pemangku kepentingan mengenai integritas dan transparansi organisasi tumbuh, undang-undang dan peraturan menjadi lebih ketat, standar praktek terbaik lebih maju dan metoda dan teknologi untuk menangkal korupsi terus berkembang. Komitmen pada peningkatan yang berkesinambungan dan pemantauan sistematis, yang didukung oleh penilaian risiko dan audit internal rutin, akan memberikan kepercayaan terhadap dewan dan pimpinan, entitas kepemilikan, regulator, investor dan pemangku kepentingan lain yang menjadi upaya sungguh-sungguh BUMN untuk menangkal korupsi dan telah mempunyai program yang dirancang dengan baik dan efektif.

Penentuan tolok ukur dan keterlibatan pemangku kepentingan juga cara untuk memperoleh umpan balik mengenai program dan kekhawatiran atau saran. Pemantauan membantu mengembangkan rancang bangun program anti-korupsi dan memastikan bahwa program tersebut selalu mutakhir dan tetap efisien dan efektif. Pemantauan dapat menghasilkan informasi dan indikator untuk keperluan pelaporan publik dan dapat berlaku sebagai pengendali untuk keperluan deteksi korupsi.

#### Melaksanakan tinjauan independen secara rutin

##### 10.2 BUMN harus menjalani peninjauan independen rutin untuk menguji atau memverifikasi rancang bangun dan/atau efektivitas program anti-korupsinya dan mengidentifikasi bidang-bidang yang dapat ditingkatkan.

Peninjauan independen dapat dilakukan untuk mengidentifikasi bidang-bidang peningkatan, menangani kekhawatiran spesifik, dan memberikan keyakinan tentang kualitas program anti-korupsi kepada pimpinan, dewan, entitas kepemilikan dan regulator, dan pihak ketiga dan pemangku kepentingan lain. Audit internal juga dapat digunakan untuk memberikan kontribusi pada proses pemantauan.

Peninjauan independen dapat berbentuk audit formal audit oleh fungsi audit negara atau peninjauan yang diprakarsai oleh BUMN, seperti pemastian keberlanjutan usaha independen (*independent assurance*) mandiri sukarela atau perikatan yang dilakukan oleh penasihat profesional atau konsultan. Ruang lingkup perikatan dapat dilakukan di seluruh atau dapat menyoroti bidang-bidang spesifik, seperti lokasi geografis, suatu unit usaha, fungsi, transaksi atau risiko tertentu. Pemastian keberlanjutan usaha independen (*independent assurance*) dapat menyoroti rancang bangun dan pelaksanaan pengawasan atau dapat diperluas untuk memeriksa efektivitas.<sup>18</sup> Untuk BUMN kecil dalam lingkungan berisiko rendah, tinjauan independen dapat dibatasi pada melakukan pembicaraan dengan penasihat eksternal atau badan independen, seperti organisasi masyarakat madani. Standar sertifikasi dapat membantu memberikan keyakinan pada rancang bangun perusahaan dan standarisasi sistemnya. Dewasa ini belum ada standar sertifikasi anti-korupsi, walaupun sudah ada standar pengelolaan anti suap, ISO 37001. Namun, harus diperhatikan bahwa standar sertifikasi mungkin tidak sesuai untuk menilai efektivitas pelaksanaan suatu proses. Tinjauan konsultasi dapat menilai dan memberitahu tentang program anti-korupsi dan merupakan suatu cara untuk mendukung peningkatan yang berkesinambungan. Mereka juga dapat memberikan informasi mengenai efektivitas program dan dapat mendeteksi kekhawatiran.

##### 10.3 Jika tinjauan pemastian keberlanjutan usaha

**independen (*independent assurance review*) telah dilakukan, BUMN harus melaporkan secara terbuka bahwa pelaporan tersebut sudah dilakukan dan mengungkapkan pendapat tentang pemastian keberlanjutan usaha terkait.**

Kesimpulan proses pemastian keberlanjutan usaha (*assurance*) adalah disampaikannya oleh praktisi pemastian keberlanjutan usaha pendapat pemastian keberlanjutan usaha kepada pengguna yang dimaksud. Penting untuk pimpinan memutuskan untuk melaporkan secara terbuka bahwa tinjauan pemastian keberlanjutan usaha telah dilakukan. Disarankan agar BUMN benar-benar melaporkan secara terbuka programnya yang telah menjalani peninjauan pemastian keberlanjutan usaha dan memberikan informasi tentang hasilnya.

## TINJAUAN RUTIN PIMPINAN

**10.4 Pimpinan senior harus meninjau secara rutin hasil pemantauan anti-korupsi dan menilai kesesuaian, kememadaian dan efektivitasnya, dengan mengingat hasil penilaian risiko, dan harus melaksanakan peningkatan sebagaimana dianggap tepat.**

**10.5 Dewan BUMN harus diberi laporan rutin oleh pimpinan mengenai hasil tinjauan, dan melakukan penilaian independen mengenai kememadaian program anti-korupsi. Dewan harus membuat laporan mengenai temuannya dalam laporan tahunan dan harus menyampaikan laporan tentang hasil tinjauan kepada entitas kepemilikan.**

Sebagai bagian dari tatakelola perusahaan yang diatur dalam Klausul 2.12, dewan harus mengawasi pelaksanaan program anti-korupsi secara langsung atau melalui suatu komisi dewan, seperti komisi audit (komisi tersebut dapat menjadi persyaratan hukum untuk sebuah BUMN). Dewan harus mendapatkan laporan rutin dari pimpinan mengenai hasil pemantauan, harus menilai hasil-hasil tersebut dan mempertanyakan hasil-hasil tersebut dan harus meminta adanya tindakan sebagaimana diperlukan.

Kredibilitas dan efektivitas pengawasan dan pemantauan dewan atas program anti-korupsi akan bergantung pada diberikannya pandangan yang benar-benar tidak memihak.

Adanya komisi audit dewan, komisi tatakelola atau komisi yang sejenis yang terdiri dari para direktur independen dapat diwajibkan oleh entitas kepemilikan atau regulator untuk melindungi kepentingan entitas kepemilikan dan para pemegang saham dalam hubungannya dengan pelaporan keuangan dan pengawasan internal, yang termasuk program anti-korupsi. Komisi tersebut akan memberikan pandangan tidak memihak yang diperlukan. Sebaliknya, independensi yang memadai mungkin tidak dapat diberikan oleh suatu badan yang terdiri dari para direktur eksekutif yang terkait dengan pengelolaan BUMN dan pelaksanaan program anti-korupsi, atau yang mempunyai kesetiaan yang tidak semestinya kepada para politisi atau pihak luar lain. Untuk tujuan ini, komisi dewan perlu memahami tujuan pengawasan anti-korupsi, risiko pendekatan, risiko korupsi yang diprioritaskan yang diidentifikasi oleh pimpinan dan bagaimana semua risiko ini dikurangi dan dikendalikan. Komisi tersebut harus mempertanyakan dan menegur pimpinan sebagaimana diperlukan dan waspada terhadap risiko dan tanda bahaya korupsi. Komisi tersebut harus membuat laporan untuk entitas kepemilikan dan para pemegang saham, dan harus mengungkapkan ketidakpatuhan material apapun juga.

# DAFTAR ISTILAH

---

**Penyalahgunaan jabatan:** Seseorang yang memegang kewenangan atau diangkat sebagai wali amanat (*trust*) menggunakan jabatannya untuk memperoleh keuntungan pribadi, atau demi keuntungan orang lain, atau membuat pihak/orang lain terpapar pada risiko kerugian atau menderita (seperti dirundung (*bullied*) atau dihadapkan pada perlakuan tidak wajar). Penyalahgunaan tersebut dapat berbentuk adanya tindakan atau tidak adanya tindakan.

**Akses informasi:** Hak yang diberikan undang-undang – seringkali melalui peraturan perundang-undangan kebebasan informasi (keputusan atau undang-undang) – untuk mengakses fakta utama dan data dari pemerintah dan badan publik berdasarkan gagasan bahwa masyarakat dapat memperoleh informasi milik negara (*Daftar Istilah Anti Korupsi Transparency International*, November 2017).

**Suap aktif:** Menjanjikan, menawarkan atau memberikan, secara langsung atau tidak langsung, keuntungan kepada seseorang atau orang-orang yang memimpin atau bekerja untuk suatu entitas, untuk diri mereka sendiri atau orang lain, dengan tujuan agar orang atau orang-orang tersebut bertindak, atau tidak bertindak, sehingga melanggar kepercayaan dan tidak dapat bersikap netral dan tanpa itikad baik. Lihat juga [Suap pasif](#).

**Advokasi:** Suatu entitas melakukan komunikasi dan membuat pernyataan atas namanya sendiri dengan tujuan mempengaruhi sejumlah aspek masyarakat dan pengambilan keputusan. Lihat juga [Pelobian](#).

**Agen:** Wakil yang biasanya mempunyai kewenangan untuk membuat komitmen atas nama pemberi kuasa yang diwakilinya.

**Program anti-korupsi:** Program yang merupakan upaya-upaya anti-korupsi BUMN. Program tersebut mencakup nilai, kode etik, kebijakan dan prosedur rinci, tatakelola, pengelolaan risiko, komunikasi internal dan eksternal, pelatihan dan panduan, saluran pemberitahuan dan pelaporan indikasi pelanggaran, pengawasan akuntansi internal, pemantauan, penilaian dan peningkatan BUMN.

## **Perikatan Pemastian Keberlanjutan Usaha**

**(Assurance):** Perikatan praktisi yang menyatakan kesimpulan yang dirancang untuk menaikkan tingkat kepercayaan para pengguna yang dimaksud atas hasil penilaian atau pengukuran suatu permasalahan terhadap kriteria (definisi dari International Auditing and Assurance Standards Board).

**Pemilik manfaat:** Orang pribadi (*real person*) yang pada akhirnya memiliki, menguasai atau memperoleh manfaat/keuntungan dari suatu perusahaan atau dana perwalian dan pendapat yang berasal darinya. Istilah tersebut digunakan untuk membedakan pemilik sah atau yang ditunjuk dan wali amanat, yang kesemuanya dapat terdaftar sebagai pemilik sah suatu aset tanpa secara nyata mempunyai hak untuk menikmati keuntungan darinya. Struktur perusahaan yang kompleks dan samar yang dibentuk di berbagai yurisdiksi, membuatnya mudah untuk menyembunyikan pemilik manfaat, terutama sekali ketika para pihak yang dicalonkan digunakan di tempat mereka dan ketika bagian struktur tersebut didirikan di yurisdiksi yang dirahasiakan (*Daftar Istilah Anti-Korupsi Transparency International*, November 2017).

**Persekongkolan tender:** Jika para peserta tender untuk suatu kontrak berkolusi mengenai keputusan yang mana yang harus memenangkan tender. Ini dicapai dengan menyepakati harga dan komponen lain tender tersebut. Persekongkolan tender dapat termasuk *rotasi tender*, *penawaran pelengkap*, *harga sampul* dan *pembatasan produksi*. Persekongkolan merupakan suatu bentuk *kolusi* dan dapat merupakan pelanggaran berdasarkan undang-undang kartel atau *antitrust*.

**Rotasi tender:** Jika tender merupakan suatu peluang berlanjut, perusahaan-perusahaan dapat berkolusi untuk menggilir kemenangan tender di antara mereka sendiri sehingga semua perusahaan memperoleh keuntungan dari waktu ke waktu.

**Direksi:** Badan perusahaan yang dibebani fungsi pengaturan perusahaan. Dalam sistem satu organ (*one-tier system*), direksi tunggal menentukan arah strategis dan pengawasan BUMN. Dewan BUMN dapat

sepenuhnya terdiri dari para direktur non-eksekutif atau paduan para direktur non-eksekutif (independen) dan para direktur eksekutif yang juga merupakan pimpinan senior. Dalam sistem dua organ (*two-tier system*), BUMN mempunyai *dewan pengawas* maupun *dewan pimpinan*. Biasanya dewan pengawas yang sepenuhnya terdiri dari para direktur non-eksekutif, mengawasi dewan pimpinan, yang terdiri dari tim pimpinan senior perusahaan. Dalam PRINSIP-PRINSIP BUMN, rujukan pada dewan merujuk pada suatu dewan kesatuan atau, dalam sistem dua organ, dewan pengawas.

**Bona fide:** Suatu tindakan yang dilakukan dengan itikad baik tanpa niat untuk terlibat dalam tindakan yang tidak semestinya. Istilah tersebut dapat termasuk dalam kebijakan mengenai hadiah, jamuan atau biaya.

**Suap:** Penawaran, janji, pemberian, penerimaan atau bujukan memperoleh keuntungan sebagai perangsang untuk melakukan tindakan yang bersifat melawan hukum atau pelanggaran kepercayaan.<sup>19</sup>

**PRINSIP-PRINSIP Usaha untuk Menangkal Suap:** Model praktek terbaik kebijakan dan program anti-suap perusahaan yang disusun melalui proses multi pemangku kepentingan yang diprakarsai dan dipimpin oleh Transparency International. PRINSIP-PRINSIP Usaha pertama kali diterbitkan pada tahun 2003 dan edisi ketiga diterbitkan pada tahun 2013.

**Sumbangan amal:** Pembayaran atau manfaat secara natura yang diberikan kepada suatu badan amal atau dengan status sejenis dan dilakukan tanpa mengharapkan imbalan.

**Klientelisme:** Juga disebut patronase. Sistem pertukaran sumberdaya dan bantuan yang tidak setara berdasarkan hubungan eksploitatif antara “pelindung” yang lebih kaya dan/atau lebih kuat dan “klien” yang kurang kaya dan lebih lemah (*Daftar Istilah Anti-Korupsi Internasional*, November 2017). Misalnya, seorang politisi bertindak sebagai pelindung dan memberi imbalan kepada orang-orang dengan memberi mereka pekerjaan di sebuah BUMN dan sebagai imbalannya mereka memberi dukungan kepada politisi tersebut dengan menggunakan dana yang diperoleh secara curang melalui pekerjaan mereka di BUMN.

**Kode perilaku:** Suatu kebijakan yang menetapkan PRINSIP-PRINSIP dan standar-standar yang harus diikuti oleh semua personil dan para anggota dewan perusahaan. Kode etik dapat diberlakukan pada atau

disesuaikan untuk mencakup pihak ketiga.

**Paksaan/koersi:** Digunakan dalam pemerasan. Memaksa pihak lain bertindak secara tidak sukarela dengan menggunakan intimidasi atau ancaman atau bentuk lain tekanan atau kekuatan.

**Aksi kolektif:** Proses kolaboratif dan berkelanjutan kerjasama antara para pemangku kepentingan. Tindakan tersebut meningkatkan dampak dan kredibilitas tindakan individual, menggiring pelaku perseorangan yang rentan untuk bersekutu dengan organisasi sepemikiran dan menyetarakan gelanggang main antara para pesaing (definisi dari The World Bank).<sup>20</sup> Lihat juga **Pakta Integritas**.

**Kolusi:** Ini adalah suatu kesepakatan, yang biasanya dilakukan secara diam-diam, antara dua atau lebih orang atau bidang usaha untuk membatasi atau membelokan persaingan terbuka. Hal tersebut dapat melibatkan kesepakatan antara perusahaan-perusahaan untuk berbagi pasar, menetapkan harga, membatasi produksi atau berbagi informasi rahasia. Hal tersebut juga dapat melibatkan **Persekongkolan tender**.

**Manfaat untuk masyarakat:** Jika sebuah perusahaan, untuk memenangkan kontrak dari suatu badan publik, setuju untuk menyediakan, sebagai bagian dari kontrak, manfaat untuk masyarakat, seperti pendanaan fasilitas pendidikan atau pengobatan.

**Investasi masyarakat:** Suatu kontribusi strategis dan sukarela yang dilakukan oleh sebuah entitas untuk memberi manfaat kepada masyarakat, atau tindakan entitas untuk mengkatalisasi manfaat tersebut. Hal tersebut dapat termasuk donasi amal, perbantuan pegawai dan pengumpulan dana, pemberian sponsor dengan dampak pada masyarakat, pelatihan dan penempatan kerja, dukungan pada usaha kecil dan baru, kegiatan-kegiatan pendidikan dan kegiatan-kegiatan lain yang dinilai memberikan manfaat untuk masyarakat.

**Penawaran pelengkap:** Jika beberapa peserta tender suatu kontrak setuju untuk memasukkan penawaran yang dimaksudkan agar tidak menang, sehingga konspitaror lain dapat memenangkan kontrak tersebut. Lihat juga **Persekongkolan tender**.

**Konflik kepentingan:** Suatu keadaan ketika seorang individu atau suatu entitas tempat mereka bekerja,

apakah pemerintah, usaha, gerai media atau organisasi masyarakat madani, dihadapkan pada pilihan antara tugas dan tuntutan jabatan mereka dan kepentingan pribadi mereka (definisi dari *Daftar Istilah Anti-Korupsi Transparency International*, November 2017).

**Konsultan pelobi:** Pihak ketiga yang dikontrak yang memberikan jasa konsultasi mengenai advokasi dan pelobian. Lihat juga [Advokasi dan Pelobian](#).

**Masa tenang (*cooling-off period*):** Pembatasan yang dibatasi oleh waktu atas kemampuan para mantan politisi atau pejabat publik untuk menerima pengangkatan ke jabatan di BUMN atau sektor swasta.

**Laporan per-negara (CbCR):** Pelaporan oleh perusahaan global dan BUMN mengenai indikator keuangan untuk operasi tingkat negara mereka, seperti pendapatan, biaya modal, penghasilan sebelum pajak, pajak penghasilan, proyek dan kontribusi kepada masyarakat. Informasi ini, jika diungkapkan, dapat memberikan sebuah ikhtisar tentang operasi suatu perusahaan atau BUMN di suatu negara atau kawasan tertentu, dan mengenai kontribusi langsungnya kepada masyarakat setempat.

**Harga sampul (*cover pricing*):** Jika suatu perusahaan atau BUMN bermaksud, atau yakin merasa perlu, agar terlihat ikut dalam suatu tender proyek tertentu namun tidak bermaksud untuk memenangkan tender tersebut atau tidak mempunyai waktu atau sumberdaya untuk mempersiapkan tender dengan harga yang dihitung secara saksama untuk proyek tersebut. Oleh karena itu perusahaan atau BUMN menyampaikan harga penawaran tinggi yang diharapkan gagal dalam tender. Hal tersebut dapat digunakan dalam [Persekongkolan tender](#).

**Kronisme:** Mendukung teman. Lihat juga [Klientelisme](#) dan [Patronase](#).

**Direktur *de facto*:** Orang yang tidak secara formal dipilih menjadi direksi namun merupakan bagian dari sistem tatakelola perusahaan suatu entitas dan memegang status dan fungsi. Lihat juga [Direktur bayangan](#).

**Uji tuntas:** Penyidikan atau audit suatu potensi usaha, investasi atau individu sebelum mengadakan transaksi usaha atau pengangkatan individu. Uji tuntas merupakan bagian penting suatu program anti-korupsi.

**Penggelapan:** Ketika seseorang menjabat di sebuah lembaga, organisasi atau perusahaan secara tidak jujur atau tidak tepat hukum, menggunakan atau menyalurkan dana dan barang yang dipercayakan kepada mereka untuk memperkaya diri atau kegiatan-kegiatan lain (definisi dari *Daftar Istilah Anti-Korupsi Transparency International*, November 2017).

**Direktur eksekutif:** Anggota Direksi yang juga menjadi eksekutif sebuah perusahaan.

**Biaya:** Penyediaan atau penggantian yang diberikan oleh sebuah perusahaan untuk perjalanan, uang harian (*per diem*) dan biaya terkait lain yang dikeluarkan oleh pihak ketiga, seperti calon klien atau pelanggan, yang penggantianannya bukan merupakan bagian dari kesepakatan kontraktual. Secara khusus, kesemuanya ini berkaitan dengan biaya kegiatan-kegiatan seperti mengadakan perjalanan untuk meninjau pabrik manufaktur, penentuan tolok ukur instalasi atas jenis yang akan dibeli atau menghadiri pelatihan, kursus atau konferensi.

**FATF:** Lihat [Financial Action Task Force](#).

**Financial Action Task Force:** The Financial Action Task Force (FATF) adalah sebuah badan antar pemerintah yang didirikan pada tahun 1989 oleh kementerian-kementerian yurisdiksi Anggotanya. Tujuan FATF adalah menentukan standar dan mempromosikan pelaksanaan efektif langkah-langkah hukum, regulasi dan operasional untuk memerangi pencucian uang, pembiayaan teroris dan ancaman-ancaman lain terhadap integritas sistem keuangan internasional. FATF telah menyusun serangkaian rekomendasi yang diakui sebagai standar internasional untuk memerangi pencucian uang dan pembiayaan terorisme dan penyebaran senjata penghancur massa.<sup>21</sup>

**Pemerasan:** Pelanggaran pidana untuk memperoleh uang, harta benda, atau layanan dari seseorang atau suatu entitas melalui *pemaksaan*.

**Uang pelicin:** Umumnya digunakan untuk menggambarkan bentuk suap yang sukar dibasmi jika pejabat publik asing menuntut suap kecil untuk memberikan layanan rutin. Istilah tersebut diambil dari Undang-Undang Praktek Korupsi Luar Negeri Amerika Serikat (US Foreign Corrupt Practices Act/FCPA) dan didefinisikan dalam Pedoman Sumberdaya Departemen

Kehakiman Amerika Serikat (*US Department of Justice Resource Guide*) untuk FCPA sebagai “pengecualian sempit dari tuntutan karena ‘memfasilitasi atau memperlancar pembayaran’ yang dilakukan dalam mempercepat ‘tindakan rutin pemerintah’ yang melibatkan tindakan-tindakan non-diskresioner. Contoh ‘tindakan rutin pemerintah’ termasuk pengurusan visa, pemberian perlindungan polisi atau layanan pos, dan pemasokan utilitas seperti layanan telepon, tenaga listrik, dan air. Tindakan rutin pemerintah tidak termasuk keputusan bisnis baru atau melanjutkan bisnis dengan pihak tertentu. Hal tersebut juga tidak termasuk tindakan yang masuk dalam tindakan diskresioner pejabat atau yang akan merupakan penyalahgunaan jabatan resmi”.<sup>22</sup> Departemen Kehakiman Amerika Serikat dan the US Securities and Exchange Commission telah semakin mempersempit batas perkecualian pembayaran fasilitasi. Disamping Amerika Serikat, hanya beberapa negara, yang termasuk Australia, Selandia Baru dan Korea Selatan, yang menetapkan perkecualian demikian dalam peraturan perundang-undangan anti-suap mereka. Lihat juga [Suap kecil](#).

**Pejabat publik asing:** Didefinisikan dalam Undang-Undang Suap Inggris (*UK Bribery Act*) sebagai individu yang menduduki jabatan legislatif, administratif dan judisial apapun jenisnya, menjalankan fungsi publik untuk atau atas nama suatu negara atau wilayah di luar Inggris, atau untuk instansi publik atau perusahaan publik negara atau wilayah tersebut, atau merupakan pejabat atau agen organisasi internasional publik. Tidak seperti FCPA, berdasarkan Undang-Undang Suap istilah pejabat publik asing tidak termasuk partai politik asing atau calon jabatan politis asing.

**Penipuan:** Menipu. Pelanggaran dengan sengaja menipu seseorang untuk memperoleh keuntungan tidak wajar atau tidak sah: keuangan, politis atau secara lain (*Daftar Istilah Anti-Korupsi Transparency International*, November 2017).

**Hadiah:** Uang, barang, jasa atau pinjaman yang diberikan seolah-olah sebagai tanda persahabatan atau penghargaan. Suatu hadiah tampaknya diberikan tanpa harapan imbalan atau nilai sebagai balasannya. Suatu hadiah dapat digunakan untuk mengungkapkan suatu tujuan umum dan harapan adanya keberhasilan dan kemakmuran usaha di masa yang akan datang. Hadiah dapat diberikan sebagai penghargaan atas kebaikan yang dilakukan atau jasa baik yang akan dilakukan di

masa yang akan datang.

**Jamuan:** Jamuan yang diberikan atau diterima untuk mengawali, membangun atau mempererat hubungan, yang termasuk makanan, resepsi, tiket hiburan, acara sosial atau olah raga, dan peranserta dalam acara olah raga. Perbedaan antara jamuan dan hadiah dapat menjadi kabur, terutama jika pemberi jamuan tidak hadir dan bertindak sebagai tuan rumah.

**Direktur independen:** Direksi yang tidak dibebani tugas mewakili negara dan bukan direktur eksekutif BUMN. Para direktur independen harus bebas dari kepentingan material atau hubungan dengan perusahaan, para direktur dan pimpinannya, para pemegang saham mayoritas lain dan entitas kepemilikan yang dapat membahayakan pelaksanaan penilaian objektif mereka. Mereka harus bebas dari hubungan perkawinan, keluarga atau hubungsan pribadi lain dengan para direktur, eksekutif, para pemegang saham pengendali atau pihak ketiga perusahaan yang dapat dilihat sebagai membatasi ketidakberpihakan mereka. Lihat juga [Direktur non-eksekutif](#).

**Perdagangan pengaruh:** Lihat [Perdagangan pengaruh..](#)

**Risiko bawaan:** Kadang-kadang disebut sebagai “gross risk”. Risiko yang ada dalam suatu transaksi atau situasi sebelum penerapan efek pengurang suatu pengawasan.

**Perdagangan orang dalam:** Pembelian atau penjualan sekuritas oleh seseorang yang mempunyai akses ke informasi materil non-publik tentang sekuritas. Tunduk pada perturan pasar saham lokal, sah bagi orang dalam, pejabat, direksi dan pegawai perusahaan yang terdaftar di bursa untuk membeli dan menjual saham dalam perusahaan mereka sendiri. Perdagangan orang dalam yang tidak sah pada umumnya merujuk pada pembelian atau penjualan sekuritas dengan melanggar tugas fidusia atau hubungan kepercayaan dan keyakinan lain, sementara mempunyai informasi materil non-publik tentang sekuritas tersebut.

**Pakta Integritas:** Sarana yang disusun oleh Transparency International untuk mencegah korupsi dalam kontrak publik, yang terdiri dari perjanjian antara instansi pemerintah yang menawarkan kontrak dan perusahaan yang mengikuti tender peroleh kontrak tersebut sehingga tender tersebut bebas dari suap,

kolusi dan korupsi lain sampai sejauh kontrak tersebut. Untuk memastikan akuntabilitas, Pakta Integritas termasuk sistem pemantauan, yang secara khusus dipimpin oleh kelompok pemerintah terbuka organisasi masyarakat madani.<sup>23</sup>

**Hadiah uang (*kickback*):** Pembayaran atau suap dalam bentuk natura yang diberikan sebagai imbalan fasilitasi suatu transaksi komersial, seperti kontrak atau pinjaman. Istilah hadiah uang menguraikan bentuk paling umumnya jika suatu bagian biaya kontrak dari kontrak yang dimenangkan dihadiahkan kembali kepada orang yang menyetujui kontrak tersebut.

**Pelobian:** Komunikasi langsung atau tidak langsung dengan pejabat publik yang dilakukan, diatur atau diarahkan dengan tujuan mempengaruhi pengambilan keputusan publik (Definisi dari Standar Internasional peraturan pelobian [*International standard for lobbying regulation*]). Lihat juga [Advokasi](#).

**Pelobi:** Seorang *konsultan pelobi* atau pelobi dari dalam perusahaan (pegawai yang menghabiskan sebagian waktunya untuk melakukan pelobian).

**Pencucian uang:** Tujuan sejumlah besar tindak pidana adalah menghasilkan keuntungan untuk perseorangan atau kelompok yang melakukan tindakan tersebut. Pencucian uang adalah pengolahan hasil tindak pidana ini untuk menyamarkan asal tidak sahnya. Proses ini sangat penting, karena membuat pelaku tindak pidana dapat menikmati keuntungannya tanpa membahayakan sumbernya (definisi FATF).

**Nepotisme:** Suatu bentuk *favoritisme* berdasarkan hubungan keluarga ketika seseorang yang menduduki jabatan resmi memanfaatkan kekuasaan dan kewenangannya untuk memberikan pekerjaan atau dukungan kepada seorang anggota keluarga.

**Direktur non-eksekutif:** Anggota direksi BUMN yang bukan merupakan bagian dari tim pimpinan *eksekutif*. Tidak ada perbedaan secara hukum antara direktur eksekutif dan direktur non-eksekutif namun peran direktur non-eksekutif dapat memberikan prospektif yang lebih luas daripada yang diberikan oleh para direktur eksekutif. Lihat juga [Direktur independen](#).

**Kemitraan terbuka Pemerintah (OGP):** Prakarsa tersebut diluncurkan pada tahun 2011 oleh delapan pemerintah pendiri untuk memberikan pelantar

(*platform*) internasional untuk para pembaru (*reformer*) dalam negeri yang berkomitmen untuk membuat pemerintah mereka lebih terbuka, akuntabel dan responsif terhadap warga negara.

**Transparency Organisasi:** Pengungkapan penuh oleh perusahaan atau BUMN mengenai kepemilikannya: informasi dilaporkan dalam bentuk yang dapat diakses kepada publik oleh perusahaan mengenai semua anak perusahaan, sekutu dan usaha patungannya, yang termasuk informasi tentang persentase yang dimiliki oleh perusahaan induk atau BUMN, negara pendiriannya dan negara tempat operasi usahanya.

**Entitas kepemilikan:** “Bagian dari negara yang bertanggungjawab atas fungsi kepemilikan atas, atau pelaksanaan hak kepemilikan pada, BUMN. ‘Entitas kepemilikan’ dapat dianggap berarti instansi kepemilikan negara tunggal, badan koordinasi atau kementerian pemerintah yang bertanggungjawab untuk menjalankan kepemilikan ... istilah ‘entitas kepemilikan’ digunakan tanpa mengurangi model pilihan kepemilikan. Tidak semua negara perlu menugaskan suatu lembaga pemerintah memainkan peran kepemilikan yang paling mendominasi”. Definisi dari *Pedoman OECD mengenai Tatakelola Badan Usaha Milik Negara (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises)*, halaman 16.

**Suap pasif:** Permintaan atau penerimaan, secara langsung atau tidak langsung, oleh seseorang keuntungan tidak semestinya, atau janji atas keuntungan tersebut, untuk mereka sendiri atau orang lain siapapun, atau penerimaan penawaran atau janji akan keuntungan tersebut, untuk bertindak atau tidak bertindak, melanggar kepercayaan dan tidak dapat bertindak netral dan dengan itikad baik. Lihat juga [Suap aktif](#).

**Patronase:** Juga disebut, klientelisme. Dispensasi dukungan dan keuntungan seperti jabatan publik, jabatan di BUMN, dipekerjakan, kontrak, subsidi, hibah atau penghargaan/penghormatan oleh pelindung. Patronase seringkali dilakukan untuk membina dan mempertahankan dukungan mereka yang memperoleh manfaat darinya. Ini dapat dilakukan untuk mempertahankan jabatan politis atau menjalankan kekuasaan informal.

**Kontribusi politik:** Hadiah/pemberian keuangan dan dalam bentuk natura yang disumbangkan atau dialihkan

kepada sebuah partai politik, politisi atau kandidat politik, yang termasuk pemberian sponsor, pemberian harta benda atau jasa, iklan atau kegiatan promosi yang mendukung suatu partai politik, tampil di konferensi partai, pembelian tiket acara pengumpulan dana, uang berlangganan dan afiliasi, uang untuk menutup biaya, dan pinjaman, properti, jasa dan fasilitas lain yang diberikan di bawah nilai pasar. Kontribusi tersebut dapat termasuk pembebasan tugas pegawai di luar tanggungan pemberi kerja untuk melakukan kampanye politik atau maju untuk suatu jabatan.

**Keterlibatan politik:** Cara perusahaan berkontribusi atau berperan serta dalam proses politik. Ini dapat termasuk namun tidak terbatas pada kegiatan-kegiatan seperti melakukan *sumbangan politik*, pengeluaran politik tidak langsung, *advokasi* dan *pelobian*, pelobian melalui asosiasi dan badan keanggotaan lain, *pintu putar*, *perbantuan*, pelatihan pejabat sektor publik dan kegiatan politik yang terkait dengan tempat kerja.

**Pengeluaran politik – tidak langsung:** Pengeluaran kampanye mandiri atas kegiatan yang secara wajar dapat dilihat sebagai dimaksudkan untuk mempengaruhi siapa dan apa yang harus dipilih dalam pemungutan suara.

**Pejabat publik:** Setiap orang yang menduduki jabatan legislatif, eksekutif, administratif atau judicial, apakah diangkat atau dipilih; dan setiap orang yang menjalankan fungsi publik, yang termasuk untuk instansi publik atau perusahaan publik.

**Transaksi pihak yang mempunyai hubungan istimewa:** Suatu transaksi atau pengaturan usaha antara dua pihak yang sudah mempunyai hubungan sebelum transaksi terjadi.

**Pintu putar:** Pergerakan individu antara kedudukan jabatan publik, BUMN atau sektor swasta, ke arah manapun juga.

**Risiko:** Kemungkinan bahwa suatu peristiwa akan terjadi dan memberikan pengaruh yang merugikan pada pencapaian tujuan.<sup>24</sup>

**Pendekatan risiko:** Juga disebut “*risk appetite*” atau “toleransi risiko”. Ini merupakan jumlah risiko, pada tingkat dewan suatu organisasi yang siap diterima dalam rangka mengejar nilai. Masing-masing organisasi mengejar berbagai tujuan untuk menambah nilai

dan harus memahami secara luas risiko yang diapaterimanya jika melakukannya (definisi dari *ERM Understanding dan Communicating Risk Appetite*, COSO, 2012).

**Penilaian risiko:** Proses sistematis dan sinambung untuk mengidentifikasi dan menganalisis *risiko bawaan* agar memungkinkan penilaian kemungkinannya dan dampak pada kemampuan perusahaan mencapai komitmen dan tujuannya. Dalam rangka *pendekatan risiko* perusahaan, hasil penilaian risiko anti-korupsi digunakan untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan risiko dan merancang pengawasan program anti-korupsi yang harus dilaksanakan untuk mengurangi risiko.

**Perbantuan (*secondment*):** Penempatan sementara karyawan sektor swasta pada jabatan publik atau BUMN atau pegawai sektor publik atau pejabat yang dipilih di sektor swasta. Secara khusus, penempatan beragam lamanya dari beberapa minggu hingga setahun atau lebih.

**Direktur bayangan:** Direktur bayangan adalah orang yang bukan anggota dewan namun mengarahkan atau mempengaruhi langkah dan keputusan para anggota dewan. Istilah tersebut dapat merujuk pada perseorangan, seperti para politisi, atau badan hukum. Lihat juga *Direktur de facto*.

**Suap kecil:** Bentuk suap yang umum ditemukan jika seorang pejabat meminta suap atas pemberian jasa rutin yang menjadi hak orang atau entitas, atau suap untuk membujuk pejabat agar tidak menjalankan kegiatan rutin, seperti membebani denda lalu lintas atau denda lain yang sejenis.<sup>25</sup> Lihat juga *Uang pelicin*

**Pemberian sponsor:** Transaksi ketika perusahaan memberikan imbalan, secara tunai atau dalam bentuk natura, untuk mengkaitkan namanya dengan seorang pemegang hak dan menerima imbalan untuk biaya pemberian sponsor, hak dan manfaat/keuntungan, seperti penggunaan nama pemegang hak, nama-nama pemasang iklan (*advertising credits*) di media, acara dan publikasi, atau penggunaan fasilitas dan peluang untuk mempromosikan nama, produk dan jasanya. Pemberian sponsor merupakan suatu transaksi usaha dan bagian dari promosi dan pengiklanan.

**Pemangku kepentingan:** Kelompok-kelompok yang mempengaruhi dan/atau dapat dipengaruhi oleh kegiatan, produk atau jasa dan kerja terkait organisasi. Ini tidak termasuk semua yang mempunyai pengetahuan atau pandangan tentang suatu organisasi. Organisasi

akan mempunyai banyak kepentingan, masing-masing dengan jenis dan tingkat keterlibatan yang berbeda, dan sering kali beragam dan kadang-kadang menjadi kepentingan dan kekhawatiran yang saling berbenturan.<sup>26</sup>

**Melibatkan pemaku kepentingan:** Suatu proses yang digunakan oleh perusahaan untuk bertukar pandangan, memberitahu pemangku kepentingan mengenai kegiatan-kegiatan perusahaan atas topik-topik kepentingan material dan melaporkan kembali hasil pertukaran sebelumnya.

**Badan usaha milik negara:** Yang didefinisikan secara luas untuk tujuan PRINSIP-PRINSIP BUMN sebagai sebuah entitas yang dimiliki atau dikuasai negara yang melakukan kegiatan-kegiatan yang bersifat komersial atau untuk tujuan kebijakan publik, atau gabungan dari kesemuanya.

**Anak perusahaan:** Entitas hukum terpisah yang di dalamnya perusahaan (perusahaan induk atau pemilik) mempunyai kepentingan ekuitas dengan hak kendali atau menjalankan kepentingan pengendalian *de facto*, seperti hak untuk memberhentikan para anggota direksi dan dengan demikian menguasai dewan, saham pendiri/prioritas, saham preferensi, yayasan pengendali atau sarana lain.

**Fungsi pendukung:** Fungsi staf yang mendukung rancang bangun dan pelaksanaan program anti-korupsi. Kesemuanya ini termasuk: kepatuhan hukum, etika, keuangan, audit internal, keamanan, urusan korporasi, urusan publik atau pemerintah, komunikasi dan sumber daya manusia.

**Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (“SDG”):** Komitmen antar-pemerintah dan rencana kerja keberlanjutan untuk jangka waktu hingga tahun 2030 yang diambil dalam Resolusi PBB pada bulan September 2015 yang ditandatangani oleh seluruh 193 Negara Anggota PBB.

**Pencurian:** Penyisihan secara tidak jujur harta milik orang lain untuk dirampas sepenuhnya. Ini dapat termasuk penghilangan atau penyalahgunaan data, data, hak atas kekayaan intelektual, aset atau uang tunai. Lihat juga [Penggelapan](#).

**Pihak ketiga:** Untuk tujuan anti-korupsi, pihak ketiga adalah calon atau rekan usaha yang dikontrak, yang

termasuk agen, distributor, pelobi, pialang, konsultan dan perantara lain, usaha patungan dan mitra konsorsium, kontraktor, rekanan dan pemasok.

**Daftar pihak ketiga:** Pihak ketiga yang mengadakan hubungan dengan BUMN di masa yang lalu, sekarang atau kemungkinan di masa yang akan datang. Informasi harus dicatat tentang pihak ketiga harus dicatat oleh BUMN pada sebuah buku daftar dan ini dapat menjadi dasar penilaian risiko dan uji tuntas pihak ketiga.

**Komitmen tertinggi perusahaan (*tone from the top*):** Cara pimpinan puncak - ketua dan CEO, serta para anggota dewan dan pimpinan – yang melalui tindakan mereka mengkomunikasikan dan mendukung komitmen perusahaan terhadap nilai, yang termasuk keterbukaan, kejujuran, integritas, dan perilaku etis - dan pada khususnya program anti-korupsi.

**Perdagangan pengaruh:** ini terjadi ketika seseorang yang mempunyai pengaruh nyata atau jelas pada pengambilan keputusan mengenai seseorang memberikan pengaruh ini untuk memperoleh keuntungan yang tidak semestinya. orang dengan pengaruh tersebut mempunyai tujuan membujuk pengambil keputusan untuk bertindak menurut kehendaknya. Penekanan di sini terletak pada kata “tidak semestinya”, untuk membedakannya dari pengusaha pengaruh secara sah, seperti pelobian atau advokasi. Pengambil keputusan harus menyadari pengaruh yang tidak semestinya tersebut.

**Transparansi:** Bersikap terbuka dalam pengungkapan secara jelas informasi, aturan, rencana, proses dan tindakan. Sebagai suatu PRINSIP, pejabat publik, pegawai negeri, manajer dan para direktur perusahaan dan organisasi, dan dewan penawas mempunyai tugas untuk bertindak secara jelas, dapat diprakirakan dan dapat dipahami untuk meningkatkan peranserta dan akuntabilitas dan memungkinkan pihak ketiga dapat secara mudah mengetahui tindakan apa yang sedang dilakukan (definisi dari *Daftar Istilah Anti-Korupsi Transparency International*, November 2017).

**Bujukan korupsi:** Tindakan seseorang yang meminta atau memikat seseorang untuk melakukan suap atau tindakan korupsi lain. Lihat juga [Pemaksaan](#).

**Konvensi Perserikatan Bangsa-Bangsa untuk Memerangi Korupsi (*United Nations Convention against Corruption*):** Ini satu-satunya instrumen anti-korupsi universal yang mengikat secara hukum. Diputuskan dalam rapat Umum PBB pada tanggal 31 Oktober 2003 dan mulai berlaku sejak tanggal 14 Desember 2005. Sebagian besar Negara Anggota Perserikatan Bangsa-Bangsa menandatangani Konvensi tersebut. Konvensi tersebut mencakup lima bidang utama: langkah-langkah pencegahan, kriminalisasi dan penegakan hukum, kerjasama internasional, pemulihan aset, dan bantuan teknis dan pertukaran informasi. Konvensi tersebut mencakup berbagai bentuk korupsi, seperti suap, perdagangan pengaruh, penyalahgunaan fungsi/jabatan, dan berbagai tindak korupsi di sektor swasta.

**Keuntungan yang tidak semestinya:** Keuntungan tidak wajar atau curang, apakah dijanjikan, diberikan atau diterima.

**Pelaporan indikasi kecurangan (*whistleblowing*):** Pengungkapan untuk kepentingan masyarakat oleh pegawai, direktur atau orang luar, dalam upaya mengungkapkan kelalaian atau penyalahgunaan dalam kegiatan-kegiatan suatu organisasi, badan atau perusahaan pemerintah (atau salah satu mitra usahanya) yang mengancam kepentingan publik dan/atau dan reputasi entitas (definisi dari *Daftar Istilah Anti-Korupsi Transparency International*, November 2017).

# PENYUSUNAN PRINSIP-PRINSIP BUMN OLEH PEMANGKU KEPENTINGAN

---

**10 PRINSIP-PRINSIP Anti-Korupsi BUMN merupakan prakarsa Transparency International dan disusun dengan panduan Kelompok Kerja multi-pemangku kepentingan, yang para anggotanya tersebut di bawah ini.**

Penyusunan PRINSIP-PRINSIP BUMN diusulkan oleh Komisi Pengarah PRINSIP-PRINSIP Usaha, yang para anggotanya memberikan keahlian serta dukungan keuangan mereka.<sup>27</sup> Isi PRINSIP-PRINSIP BUMN mencerminkan pandangan umum Kelompok Kerja dan Komisi Pengarah namun tidak selalu menjadi pandangan masing-masing anggota atas masing-masing topik.

Peter Wilkinson, atas keahliannya dalam penulisan dan bimbingannya.

Transparency International ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan atas kontribusi berharga para anggota kedua kelompok tersebut.

## ANGGOTA KELOMPOK KERJA PRINSIP-PRINSIP BUMN

European Bank for Reconstruction dan Development  
Norsk Hydro ASA  
Organisation for Economic Cooperation dan Development  
Petroleos Mexicanos (PEMEX)  
Petroliam Nasional Berhad (PETRONAS)  
Statoil ASA  
Transparencia Mexicana Transparency International  
Mozambique  
UN Global Compact Network India

**Transparency International juga ingin memberikan pengakuan atas kontribusi penting dari:**

Jermyn Brooks, mantan Anggota Dewan Transparency International Board Member dan Ketua Kelompok Kerja PRINSIP-PRINSIP BUMN

Susan Cote-Freeman, mantan Ketua Program Integritas Usaha Transparency International



# CATATAN AKHIR

---

1. Lihat publikasi OECD: *The Size and Sectoral Distribution of State-Owned Enterprises* (Ukuran dan Distribusi Sektoral Badan Usaha Milik Negara) (Paris: OECD, 2017).
2. [www.transparency.org/whatwedo/tools/business\\_principles\\_for\\_countersing\\_bribery/1/](http://www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countersing_bribery/1/)
3. Sustainable Development Goals (Tujuan Pembangunan Berkelanjutan) (SDG) telah ditandatangani oleh seluruh 193 Negara Anggota PBB. Sasaran 16 SDG berbunyi: “Membina masyarakat yang damai dan inklusif untuk kepentingan pembangunan yang berkelanjutan, menyediakan akses pada keadilan untuk semua orang dan membangun lembaga-lembaga yang efektif, akuntabel dan inklusif di semua tingkat”. Sasaran 16.5: adalah “sejauh mungkin mengurangi korupsi dan suap dalam semua bentuknya”.
4. *Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises* (Pedoman OECD mengenai Tatakelola Badan Usaha Milik Negara), Edisi 2015 (Paris: OECD, 2015), p. 18. Lihat juga: *Boards of Directors of State-Owned Enterprises: An overview of national practices* (Direksi Badan Usaha Milik Negara: Suatu Tinjauan praktek nasional) (Paris: OECD, 2013).
5. Sebagai panduan lihat: *Corporate Governance Boards of Directors of State-Owned Enterprises* (Direksi Tatakelola Badan Usaha Milik Negara) (Paris: OECD, 2013), Anotasi pada Bab II: Peran negara sebagai pemilik. [www.oecd-ilibrary.org/governance/board-of-directors-of-state-owned-enterprises\\_9789264200425-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/board-of-directors-of-state-owned-enterprises_9789264200425-en)
6. Sebagai panduan lihat: *Transparency in Corporate Reporting - Assessing Emerging Market Multinationals* (Transparansi dalam Pelaporan Perusahaan – Akses ke Mutinasional Negara Ketiga) (Berlin: Transparency International, 2016). [https://www.transparency.org/whatwedo/publication/transparency\\_in\\_corporate\\_reporting\\_assessing\\_emerging\\_market\\_multinat](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/transparency_in_corporate_reporting_assessing_emerging_market_multinat)
7. *Best Practices Paper: The Use of the FATF Recommendations to Combat Corruption* (Makalah Praktek Terbaik: Penggunaan Rekomendasi FATF untuk Memerangi Korupsi) (Paris: FATF/OECD, 2013) <http://www.fatf-gafi.org/publications/corruption/documents/bpp-fatfrecs-corruption.html> [www.fatf-gafi.org/publications/corruption/documents/bpp-fatfrecs-corruption.html](http://www.fatf-gafi.org/publications/corruption/documents/bpp-fatfrecs-corruption.html)
8. Transparency International menyusun Pakta Integritas yang menjadi sarana yang banyak digunakan untuk mencegah korupsi pada proyek-proyek publik. [www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity\\_pacts](http://www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity_pacts)
9. Untuk panduan rinci mengenai pengelolaan kontrak publik, lihat Transparency International, *Curbing Corruption in Public Procurement: A Practical Guide* (Membatasi Korupsi pada Pengadaan Publik: Pedoman Praktis) (Berlin: Transparency International, 2014). [www.transparency.org/whatwedo/publication/curbing\\_corruption\\_in\\_public\\_procurement\\_a\\_practical\\_guide](http://www.transparency.org/whatwedo/publication/curbing_corruption_in_public_procurement_a_practical_guide)
10. Lihat: [www.open-contracting.org/get-started/global-principles/](http://www.open-contracting.org/get-started/global-principles/)
11. Catatan: sumbangan amal dan tanggung jawab sosial perusahaan tidak boleh dirancukan dengan tanggung jawab perusahaan, yang merujuk pada nilai pedoman entitas komersial, yang termasuk etika usaha yang bertanggungjawab.
12. Lihat Peter Wilkinson, *Wise Counsel or Dark Arts? Principles for Responsible Corporate Political Engagement*. (Nasihat Baik atau Ilmu Hitam? PRINSIP-PRINSIP Perikatan Politik Perusahaan yang Bertanggungjawab) (London: Transparency International UK, 2014). [www.transparency.org.uk/publications/wise-counsel-or-dark-arts-principles-and-guidance-for-responsible-corporate-political-engagement/](http://www.transparency.org.uk/publications/wise-counsel-or-dark-arts-principles-and-guidance-for-responsible-corporate-political-engagement/)

- releasedate)
13. Lihat publikasi mengenai perikatan politik yang bertanggungjawab: Peter Wilkinson, *Wise Counsel atau Dark Arts? Principles for Responsible Corporate Political Engagement* (London: Transparency International UK, 2015). [www.transparency.org.uk/publications/wise-counsel-or-dark-arts-principles-and-guidance-for-responsible-corporate-political-engagement/](http://www.transparency.org.uk/publications/wise-counsel-or-dark-arts-principles-and-guidance-for-responsible-corporate-political-engagement/)
  14. United Nations Convention against Corruption (Konvensi Perserikatan Bangsa-Bangsa untuk Melawan Korupsi): Pasal 37. Kerjasama dengan Penegak Hukum (New York: United Nations, 2003).
  15. Lihat OECD Foreign Bribery Report, An Analysis Of The Crime Of Bribery Of Foreign Public Officials (Laporan Suap Luar Negeri OECD, Analisis Tindak Pidana Suap Pejabat Publik Asing) (Paris: OECD, 2014)
  16. Untuk panduan pengelolaan anti-suap pihak ketiga lihat: Only Strong as Your Weakest Link (London: Transparency International UK, 2016)
  17. *The Business Case for "Speaking Up": How Internal Reporting Mechanisms Strengthen Private-Sector Organisations* (Kasus Bisnis untuk "Bicara": Bagaimana Mekanisme Pelaporan Internal Memperkuat Organisasi Sektor Swasta) (Berlin: Transparency International, 2017). [www.transparency.org/whatwedo/publications/business\\_case\\_for\\_speaking\\_up](http://www.transparency.org/whatwedo/publications/business_case_for_speaking_up)
  18. Lihat: *Assurance Framework for Corporate Anti-Bribery Programmes* (Kerangka Penilaian Keberlanjutan Usaha untuk Program Anti Suap Perusahaan) (Berlin: Transparency International, 2012). [www.transparency.org/whatwedo/publication/assurance\\_framework\\_for\\_corporate\\_anti\\_bribery\\_programmes](http://www.transparency.org/whatwedo/publication/assurance_framework_for_corporate_anti_bribery_programmes)
  19. Lihat: [www.transparency.org/whatwedo/tools/business\\_principles\\_for\\_countersing\\_bribery](http://www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countersing_bribery)
  20. Lihat: [www.collective-action.com/resources/collective\\_action](http://www.collective-action.com/resources/collective_action)
  21. [http://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/?hf=10&b=0&s=desc\(fatf\\_](http://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/?hf=10&b=0&s=desc(fatf_)
  22. *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act* (Pedoman Sumber Daya Undang-Undang Praktek Korupsi Luar Negeri Amerika Serikat) (Divisi Pidana Departemen Kehakiman dan Penegakan Hukum AS pada US Securities and Exchange Commission, 6 August 2015). [www.justice.gov/criminal-fraud/fcpa-guidance](http://www.justice.gov/criminal-fraud/fcpa-guidance)
  23. Lihat: [www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity\\_pacts](http://www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity_pacts)
  24. *Internal Control - Integrated Framework, Executive Summary* (Pengawasan Internal – Kerangka Terpadu, Ikhtisar Eksekutif) (US: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), p. 4.
  25. Peter Wilkinson, *Countering Small Bribes: Principles and Good Practice Guidance for Dealing with Small Bribes, Including Facilitation Payments* (Menangkal Suap Kecil: PRINSIP-PRINSIP dan Pedoman Praktek Baik untuk Menangani Suap Kecil, Termasuk Uang Kemudahan) (London: Transparency International UK, 2014). [www.transparency.org.uk/publications/countering-small-bribes/](http://www.transparency.org.uk/publications/countering-small-bribes/)
  26. Lihat: [www.accountability.org/standard/](http://www.accountability.org/standard/)
  27. Transparency International telah memfasilitasi penyusunan aturan anti-suap, PRINSIP-PRINSIP Usaha untuk Menangkal Suap, bekerjasama dengan Komisi Pengarah yang diambil dari organisasi usaha, akademika, serikat pekerja dan lembaga swadaya masyarakat. PRINSIP-PRINSIP Usaha diterbitkan untuk pertama kalinya pada tahun 2003 dan direvisi pada tahun 2009 dan 2013, dan telah menjadi rujukan untuk standar anti-suap global lain.



Transparency International  
International Secretariat  
Alt-Moabit 96, 10559 Berlin, Germany  
Phone: +49 30 34 38 200  
Fax: +49 30 34 70 39 12  
[ti@transparency.org](mailto:ti@transparency.org)  
[www.transparency.org](http://www.transparency.org)  
[blog.transparency.org](http://blog.transparency.org)  
[facebook.com/transparencyinternational](https://facebook.com/transparencyinternational)  
[twitter.com/anticorruption](https://twitter.com/anticorruption)