PANDUAN 04 — KONTRAKTOR & PEMASOK

Bekerja dengan Pemasok dan Kontraktor

Mengelola risiko hak asasi manusia di luar fasilitas Anda — seperti apa pengelolaan pemasok yang bertanggung jawab dalam praktiknya.

MEKONG CLUB

WAKTU MEMBACA	DOKUMEN	CAKUPAN
~10 menit	Teks lengkap + penilaian mandiri	Skenario · Elemen Inti · Daftar Periksa

1

MENGAPA PENGELOLAAN PEMASOK YANG BERTANGGUNG JAWAB PENTING UNTUK BISNIS ANDA

Ekspektasi pembeli kini meluas melampaui fasilitas Anda

Sebagian besar pemasok sudah terbiasa memenuhi Kode Etik (Code of Conduct (CoC)) pembeli dalam operasi mereka sendiri. Namun, ekspektasi pembeli kini semakin meluas melampaui lokasi dan kegiatan langsung mereka.

Berdasarkan undang-undang uji tuntas hak asasi manusia (Human Resources Due Diligence (HRDD)) yang baru dan terus berkembang — termasuk **Petunjuk Uji Tuntas Keberlanjutan Korporat Uni Eropa (CSDDD)**, **Undang-Undang Uji Tuntas Rantai Pasok Jerman (LkSG)**, dan **Bagian 307 Undang-Undang Tarif AS tahun 1930** — perusahaan pembeli diharapkan untuk mengidentifikasi dan mengatasi risiko di seluruh rantai nilai mereka. Akibatnya, pembeli meminta pemasok langsung mereka untuk menunjukkan bahwa mereka memiliki visibilitas dan pengawasan atas pemasok, subkontraktor, dan penyedia layanan mereka sendiri.

Perubahan ini tidak berarti bahwa pemasok Tingkat 1 harus mengendalikan setiap pelaku hulu dalam rantai pasokan mereka. Ini berarti bahwa mereka harus memiliki proses untuk memahami di mana risiko terbesar berada — misalnya, berdasarkan jenis produk atau tempat produk tersebut dibuat — dan memfokuskan upaya uji tuntas mereka pada area dengan risiko masalah tertinggi. Pemasok diharapkan untuk mengelola risiko dalam area pengaruh mereka, terutama di mana mereka memilih, melakukan kontrak dengan, dan membayar mitra bisnis lainnya.

Dari sudut pandang bisnis, subkontrak yang tidak dipantau atau risiko yang tidak dikelola lebih jauh ke hulu rantai pasokan Anda dapat mengakibatkan:

- Temuan audit dan tuntutan tindakan korektif
- Penangguhan pesanan atau pemutusan kontrak
- Keterlambatan pengiriman atau penahanan di bea cukai
- Kerusakan reputasi perusahaan Anda
- Gangguan terhadap perencanaan produksi

Pengelolaan pemasok yang bertanggung jawab mengurangi risiko-risiko ini dan memperkuat hubungan komersial jangka panjang.

2

APA ARTI PENGELOLAAN PEMASOK YANG BERTANGGUNG JAWAB DALAM PRAKTIK

Visibilitas, ekspektasi yang jelas, dan pengawasan berbasis risiko

Mengelola pemasok dan kontraktor secara bertanggung jawab melibatkan lebih dari sekadar membagikan Kode Etik (CoC). Hal ini mengharuskan Anda untuk memahami dengan jelas dengan siapa Anda menjalankan bisnis, standar apa yang berlaku, dan bagaimana risiko diidentifikasi serta diatasi.

Dalam praktiknya, ini berarti mempertahankan visibilitas atas subkontraktor dan penyedia layanan Anda, menetapkan persyaratan yang jelas dalam kontrak Anda, memantau hubungan yang berisiko lebih tinggi, dan mengambil tindakan yang proporsional ketika kekhawatiran muncul.

Pengelolaan yang bertanggung jawab tidak memerlukan keterlacakan penuh di seluruh tingkatan. Ini memerlukan pengawasan praktis atas hubungan bisnis yang secara langsung mendukung pesanan yang Anda penuhi untuk pembeli Anda, didukung oleh dokumentasi yang jelas dan tingkat pemantauan yang sesuai dengan tingkat risikonya.

Pengelolaan pemasok yang efektif juga memerlukan kepemilikan internal yang jelas. Di dalam perusahaan Anda, harus jelas siapa yang bertanggung jawab untuk menyetujui mitra baru, memelihara daftar pemasok, dan mengawasi pemantauan atau keputusan eskalasi harus ditetapkan dengan jelas dalam organisasi. Akuntabilitas yang terdefinisi ini membantu memastikan bahwa kontrol tetap konsisten, terutama selama periode produksi puncak ketika pengaturan informal lebih mungkin terjadi.

3

TITIK TEKANAN DALAM HUBUNGAN DENGAN PEMASOK

Di mana risiko muncul dan cara mengelolanya

Risiko hak asasi manusia dalam subkontrak dan pengadaan hulu dapat muncul ketika tekanan komersial bertemu dengan kontrol yang lemah, terutama pada titik-titik di mana pekerjaan dialihkan ke pihak lain.

Dalam sektor pakaian dan tekstil, risiko sering meningkat selama kekurangan kapasitas, perubahan pesanan mendadak, atau musim puncak — ketika pemasok mengandalkan subkontraktor yang sudah dikenal, menambahkan tahap pemrosesan (misalnya, pencetakan, bordir, pencucian), atau beralih sumber kain untuk memenuhi waktu pengiriman. Jika mitra-mitra ini tidak secara resmi diterima, didokumentasikan, dan dipantau, Anda sebagai pemasok mungkin kehilangan visibilitas atas kondisi kerja dan kepatuhan.

Tantangan umum kedua adalah apa yang terkadang disebut **"sandwiching"**: pembeli mungkin memilih pemasok hulu tertentu (misalnya, pabrik kain) sementara pemasok Tingkat 1 tetap memikul tanggung jawab ketika masalah ditemukan. Hal ini membuatnya semakin penting bagi pemasok untuk menyimpan catatan yang jelas, mengajukan pertanyaan uji tuntas dasar, dan mendokumentasikan bagaimana risiko dikelola saat melakukan subkontrak. Ketika pemasok hulu dipilih oleh pembeli, Anda sebagai pemasok harus mendokumentasikan keputusan pembeli tersebut dan mencatat langkah-langkah uji tuntas dasar yang telah Anda ambil, meskipun keputusan sumber akhir berada di luar kendali Anda.

SKENARIO 1 — Lonjakan Kapasitas dan Unit Pemrosesan Tambahan

SITUASI

Seorang pelanggan meminta perubahan desain mendadak yang memerlukan tahap penyelesaian tambahan. Untuk memenuhi tanggal pengiriman, tim Anda melibatkan unit lokal yang sudah dikenal untuk menyelesaikan tahap tambahan tersebut. Unit tersebut tidak termasuk dalam daftar pemasok yang disetujui, dan tidak ada perjanjian tertulis yang selaras dengan Kode Etik (CoC) Anda.

APA YANG AKAN ANDA LAKUKAN?

Apa yang akan Anda lakukan? Memperlakukan ini sebagai keputusan produksi sekali saja atau sebagai kesenjangan manajemen?

MANAJEMEN PEMASOK YANG BERTANGGUNG JAWAB DALAM PRAKTIK

Anda memperkenalkan proses persetujuan sederhana untuk menambahkan subkontraktor selama periode puncak. Unit baru diwajibkan untuk selaras dengan CoC Anda, menyelesaikan penyaringan risiko dasar (misalnya, SAQ dan tinjauan dokumen), dan ditambahkan ke daftar pemasok terdokumentasi Anda. Jika diperlukan, lokasi produksi tambahan diungkapkan kepada pembeli.

Panduan sektor menekankan bahwa uji tuntas harus berbasis risiko dan proporsional — dimulai dengan visibilitas dan pengawasan terdokumentasi, bukan berusaha mencapai keterlacakan penuh sekaligus (lihat Panduan Uji Tuntas OECD untuk Rantai Pasok yang Bertanggung Jawab di Sektor Pakaian dan Alas Kaki).

Banyak pembeli juga memiliki kebijakan eksplisit yang melarang subkontrak yang tidak sah, yang menempatkan tanggung jawab pada pemasok untuk menjaga catatan lokasi produksi yang akurat dan mendapatkan persetujuan sebelumnya jika diperlukan.

Risiko paling tinggi sering kali ada pada tingkatan yang lebih rendah di mana bisnis yang lebih kecil memiliki lebih sedikit sistem dan kapasitas yang lebih terbatas untuk memenuhi ekspektasi dengan cepat. Pendekatan praktis berbasis risiko — dimulai dengan visibilitas dan pemeriksaan dasar — dapat mencegah masalah tak terduga dan melindungi kelangsungan pasokan. Titik-titik tekanan ini dapat diprediksi. Kontrol yang diuraikan di bawah ini dirancang untuk tetap efektif ketika tenggat waktu semakin ketat dan keputusan komersial bergerak lebih cepat.

ELEMEN INTI DALAM MENGELOLA PEMASOK DAN MITRA

4 Ekspektasi yang jelas, visibilitas, dan pengawasan berbasis risiko

Pengelolaan pemasok yang bertanggung jawab tidak memerlukan sistem keterlacakan yang rumit. Ini memerlukan ekspektasi yang jelas, visibilitas, dan pengawasan berbasis risiko yang diterapkan secara konsisten di seluruh hubungan bisnis Anda. Elemen-elemen berikut memberikan fondasi praktis.

Ekspektasi yang Jelas dan Keselarasan Kontraktual

Standar harus dikomunikasikan dengan jelas kepada semua subkontraktor, pemasok, dan penyedia layanan. Ini biasanya mencakup:

- Membagikan Kode Etik Anda atau standar yang setara

- Memasukkan klausul kepatuhan ke dalam kontrak
- Melarang subkontrak lebih lanjut tanpa persetujuan tertulis
- Mewajibkan pengungkapan lokasi produksi yang akurat
- Memasukkan persyaratan untuk bekerja sama dengan audit dan remediasi

Perjanjian tertulis sangat penting. Kesepahaman informal sulit untuk ditegakkan dan sulit untuk dibuktikan selama tinjauan pembeli. Jika memungkinkan, ekspektasi harus dijelaskan dalam diskusi orientasi — bukan sekadar dikirim sebagai dokumen untuk ditandatangani.

Visibilitas atas Siapa yang Memproduksi Barang Anda

Pengelolaan yang efektif dimulai dengan mengetahui siapa yang terlibat dalam produksi Anda.

Sebagai pemasok, Anda harus memelihara daftar terbaru dari subkontraktor yang disetujui, unit produksi, dan pemasok hulu yang berisiko lebih tinggi, serta penyedia layanan terkait yang terhubung dengan operasi Anda. Daftar ini harus ditinjau secara rutin dan diperbarui ketika mitra baru ditambahkan, terutama selama periode produksi puncak.

Hal ini tidak memerlukan keterlacakan secara penuh di seluruh tingkatan, tetapi memerlukan visibilitas yang terdokumentasi atas hubungan bisnis yang secara langsung mendukung pesanan Anda.

Pemantauan dan Penilaian Berbasis Risiko

Tidak semua mitra memiliki tingkat risiko yang sama. Pengawasan harus disesuaikan dengan tingkat risiko yang terlibat.

Untuk hubungan yang berisiko lebih rendah, mungkin perlu melibatkan SAQ atau pemeriksaan dokumen. Mitra yang berisiko lebih tinggi mungkin memerlukan kunjungan lokasi, tinjauan yang lebih mendalam, atau audit pihak ketiga. Indikator risiko dapat mencakup geografi, sektor, tahap produksi, intensitas tenaga kerja, atau masalah kepatuhan di masa lalu. Tujuannya bukan untuk menghilangkan semua risiko, melainkan untuk menunjukkan langkah-langkah yang wajar dan terdokumentasi untuk mengidentifikasi dan mengelolanya.

Proses yang Jelas untuk Menambahkan atau Mengubah Mitra

Risiko sering muncul ketika pemasok atau subkontraktor baru ditambahkan dengan cepat. Proses persetujuan internal yang sederhana dapat mengurangi risiko ini. Ini dapat mencakup:

- Mengonfirmasi bahwa mitra baru menyetujui Kode Etik Anda
- Menyelesaikan penilaian risiko dasar
- Mendokumentasikan kepemilikan dan alamat lokasi produksi
- Mencatat keputusan dan nama orang yang menyetujuinya

Proses ini membantu mencegah subkontrak informal atau tidak terdokumentasi selama periode puncak.

Eskalasi dan Remediasi

Ketika kekhawatiran muncul — melalui audit, peringatan pembeli, data pengaduan, atau pelaporan publik — Anda harus merespons dengan cara yang terstruktur dan terdokumentasi. Misalnya dengan menghubungi mitra untuk mengklarifikasi fakta, menyepakati tindakan korektif, menetapkan tenggat waktu untuk perbaikan, dan memantau tindak lanjut. Dalam kasus pelanggaran yang serius atau berulang, eskalasi atau pemutusan hubungan mungkin diperlukan.

Pengelolaan yang bertanggung jawab tidak berarti pemutusan hubungan secara otomatis. Ini berarti mengambil tindakan terdokumentasi yang sesuai dengan situasi, dan bertujuan untuk memperbaiki masalah jika memungkinkan. Jika pemutusan hubungan menjadi perlu, hal ini harus dilakukan dengan hati-hati sebagai pilihan terakhir, untuk menghindari kerugian yang tidak diinginkan bagi pekerja, dengan dokumentasi yang jelas mengenai alasan dan langkah-langkah yang diambil.

Tinjauan dan Perbaikan Berkala

Tingkat risiko pemasok berubah seiring waktu. Meninjau daftar pemasok, hasil pemantauan, temuan audit, dan data pengaduan secara rutin membantu mengidentifikasi pola dan menyesuaikan pengawasan. Ketika jenis masalah yang sama terus muncul — seperti subkontrak informal yang berulang selama musim puncak — sistem manajemen harus diperkuat untuk mencegah terulangnya kejadian tersebut.

Seiring waktu, pendekatan terstruktur ini mengurangi masalah tak terduga, memperkuat kepercayaan pembeli, dan mendukung operasi yang lebih stabil.

Daftar Periksa Orientasi Pemasok

Saat melibatkan subkontraktor atau penyedia layanan baru, pertimbangkan untuk mengonfirmasi:

- [ ] Apakah mitra telah secara resmi menyelaraskan diri dengan CoC Anda?
- [ ] Apakah alamat lokasi produksi telah diverifikasi dan didokumentasikan?
- [ ] Apakah penyaringan risiko dasar (misalnya, SAQ atau tinjauan dokumen) telah diselesaikan?
- [ ] Apakah mitra telah ditambahkan ke daftar pemasok yang disetujui?
- [ ] Apakah subkontrak lebih lanjut dilarang tanpa persetujuan tertulis?
- [ ] Apakah ada pemilik internal yang jelas yang bertanggung jawab atas pengawasan?
- [ ] Apakah keputusan untuk melibatkan mitra ini telah didokumentasikan dan disetujui?

Daftar periksa orientasi yang sederhana dapat mencegah pengaturan informal yang kemudian menciptakan risiko kepatuhan dan operasional.

MENGELOLA HUBUNGAN BISNIS YANG BERISIKO LEBIH TINGGI

5 Mitra yang mengendalikan akses ke pekerja memerlukan pengawasan yang lebih ketat

Tidak semua hubungan bisnis membawa tingkat risiko yang sama. Pemasok harus melakukan penilaian risiko untuk mengidentifikasi komoditas dan lokasi pengadaan yang berisiko lebih tinggi, serta memahami di mana risiko hak-hak pekerja paling mungkin terjadi. Berdasarkan pemahaman ini, mereka dapat menerapkan uji tuntas berbasis risiko, misalnya, melalui kuesioner penilaian mandiri pemasok atau audit pihak ketiga jika diperlukan.

Meskipun subkontraktor dan pemasok hulu menciptakan risiko kepatuhan, mitra tertentu — terutama yang mengendalikan perekrutan, pengawasan, keamanan, perumahan, atau transportasi — dapat memiliki dampak yang lebih langsung terhadap hak-hak pekerja.

Di banyak sektor, hubungan berisiko lebih tinggi ini mencakup **agen tenaga kerja, penyedia staf sementara, perusahaan keamanan, operator asrama pekerja, dan kontraktor transportasi**. Mitra-mitra ini mungkin tidak memproduksi barang, tetapi mereka sering memiliki kendali yang signifikan atas akses pekerja ke pekerjaan, upah, pergerakan, atau kondisi kehidupan. Di mana jenis kekuasaan ini terkonsentrasi, paparan risiko meningkat.

Oleh karena itu, pengawasan tidak boleh terbatas pada dokumentasi saja. Anda sebagai pemasok harus mempertimbangkan apakah pekerja yang disediakan oleh kontraktor-kontraktor ini memahami syarat kerja mereka, apakah mekanisme pengaduan dapat diakses oleh pekerja sementara atau yang dialihdayakan, dan apakah praktik perekrutan, pemotongan upah, atau proses disipliner bersifat transparan.

Dalam hubungan yang berisiko lebih tinggi, pengelolaan mungkin memerlukan keterlibatan yang lebih dekat, termasuk tinjauan tahunan, perlindungan kontraktual yang lebih jelas, dan tindak lanjut yang lebih aktif ketika kekhawatiran muncul. Tujuannya bukan untuk mengendalikan operasi perusahaan lain, melainkan untuk memahami di mana keputusan bisnis Anda menciptakan pengaruh dan menggunakan pengaruh tersebut secara bertanggung jawab.

MENGGUNAKAN PENGARUH DALAM PRAKTIK

Seorang pembeli menunjuk penyedia tenaga kerja tertentu untuk mendukung produksi musiman. Setelah orientasi, muncul kekhawatiran terkait pemotongan upah dan praktik perekrutan yang tidak jelas. Penyedia tersebut berargumen bahwa mereka melapor langsung kepada pembeli.

- Meskipun pemasok tidak memilih mitra tersebut, mereka tetap memiliki pengaruh.
- Pemasok mendokumentasikan kekhawatiran, melibatkan baik penyedia jasa maupun pembeli, meminta transparansi mengenai praktik perekrutan dan upah, serta memastikan pekerja yang terdampak dapat mengakses saluran pengaduan.
- Dokumentasi dan komunikasi yang jelas menunjukkan uji tuntas yang proaktif.
- Uji tuntas tidak memerlukan kendali penuh — ini memerlukan penggunaan pengaruh yang wajar dalam hubungan bisnis Anda.

DARI KEPATUHAN MENUJU HUBUNGAN BISNIS YANG BERTANGGUNG JAWAB

6 Pengawasan terstruktur yang tetap berfungsi saat tekanan komersial memuncak

Mengelola pemasok dan kontraktor secara bertanggung jawab bukan tentang mengalihkan kewajiban kepada Anda. Ini tentang Anda memiliki pengawasan yang jelas dalam area pengaruh Anda.

Di mana hubungan bisnis bersifat informal atau tidak terdokumentasi, risiko terakumulasi secara diam-diam dan muncul kemudian sebagai temuan audit, keterlambatan pengiriman, atau kerusakan reputasi. Pengelolaan yang terstruktur dan berbasis risiko mengurangi masalah tak terduga tersebut. Visibilitas meningkat. Pengambilan keputusan menguat. Kepercayaan pembeli meningkat.

Semakin banyak pembeli yang mengharapkan bukti sistem uji tuntas yang berfungsi — bukan hanya kebijakan, tetapi pengawasan yang jelas terhadap mitra dan respons terdokumentasi ketika risiko muncul. Pengelolaan pemasok yang bertanggung jawab bukanlah latihan kontrol satu kali. Ini adalah proses yang berkelanjutan. Pemasok yang menanamkan proses ini ke dalam keputusan sehari-hari lebih siap untuk memenuhi ekspektasi yang berubah dan mempertahankan kemitraan jangka panjang yang tangguh.

Bacaan lanjutan: Panduan Uji Tuntas OECD untuk Perilaku Bisnis yang Bertanggung Jawab · Panduan Uji Tuntas OECD — Sektor Pakaian & Alas Kaki · Prinsip-Prinsip Panduan PBB tentang Bisnis dan HAM

Hubungi kami:

info@themekongclub.org
Email

www.themekongclub.org
Situs web

MEKONG CLUB