KAJIAN MALAYSIA Vol. 44, No.2, 2026, 155–182

PENGUKUHAN INTEGRITI DALAM PENGURUSAN PEROLEHAN KERAJAAN MELALUI PELAN ANTIRASUAH NASIONAL 2019–2023

ENHANCING INTEGRITY IN PUBLIC PROCUREMENT THROUGH THE NATIONAL ANTI-CORRUPTION PLAN 2019–2023

Muhammad Firdaus Azizan*, Sity Daud and Jamaie Hamil

Center for Research in History, Politics and International Affairs, Faculty of Social Sciences and Humanities, Universiti Kebangsaan Malaysia, Selangor, Malaysia

*Corresponding author: firdaus800628@gmail.com

Published online: 30 October 2026

To cite this article: Muhammad Firdaus Azizan, Sity Daud and Jamaie Hamil. 2026. Pengukuhan integriti dalam pengurusan perolehan kerajaan melalui Pelan Antirasuah Nasional 2019–2023. *Kajian Malaysia* 44(2): 155–182. https://doi.org/10.21315/km2026.44.2.8

To link to this article: https://doi.org/10.21315/km2026.44.2.8

ABSTRACT

The Malaysian government prioritises good governance and has created a comprehensive plan that consolidates efforts on governance, integrity and anti-corruption through the National Anti-Corruption Plan (NACP) 2019–2023. One of the main focus areas is increasing efficiency and transparency in public procurement. This study analyses the performance of this strategy through three initiatives to strengthen integrity in public procurement: creating a comprehensive procurement policy on disclosing conflicts of interest; strengthening the Integrity Pact; and introducing a more transparent mechanism to prevent information leakage in the procurement process. This research uses a qualitative approach through a document review of the NACP Progress Report, as well as in-depth interviews with 26 individuals directly involved in public procurement management. By 2022, the three initiatives were expected to be completed at the output stage; however, further evaluation of their overall outcome and impact has yet to be conducted. Issues encountered during the process include inter-agency coordination, active participation from all parties, resource and budget sufficiency, and organisational leadership. It is recommended that stakeholders actively participate in monitoring and evaluating the performance of these initiatives, and that all relevant parties unite to translate these efforts into effective, structured action at all levels.

Keywords: governance, integrity, *Integrity Pact*, National Anti-Corruption Plan, public procurement

© Penerbit Universiti Sains Malaysia, 2026. This work is licensed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Kerajaan Malaysia meletakkan keutamaan pada tadbir urus yang baik dan telah mewujudkan pelan komprehensif yang mengintegrasikan usaha bagi meningkatkan kecekapan tadbir urus, integriti dan pencegahan rasuah melalui Pelan Antirasuah Nasional (NACP) 2019–2023. *Antara strategi yang diketengahkan adalah untuk meningkatkan kecekapan dan ketelusan dalam perolehan awam. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis pencapaian tiga inisiatif yang berkaitan dengan integriti dalam perolehan awam iaitu mewujudkan dasar perolehan komprehensif mengenai pendedahan konflik kepentingan; memperkukuh* Integrity Pact *agar selaras dengan piawaian yang berkuat kuasa; dan mengatasi masalah kebocoran maklumat dalam proses perolehan. Penyelidikan ini mengambil pendekatan kualitatif melalui analisis Laporan Kemajuan NACP serta temu bual mendalam dengan 26 orang individu yang terlibat secara langsung dengan pengurusan perolehan. Sehingga penghujung tahun 2022, ketiga-tiga inisiatif berkenaan telah selesai pada peringkat output tetapi penilaian lanjut masih perlu dilakukan bagi menilai impak dan keberhasilannya. Terdapat beberapa isu dalam pelaksanaan strategi ini. Antaranya penyelarasan antara agensi, penyertaan aktif antara semua pihak, kecukupan sumber dan peruntukan serta kepimpinan organisasi. Berdasarkan penemuan yang dinyatakan, pemegang taruh disarankan agar mengambil bahagian secara aktif dalam memantau dan menilai prestasi setiap inisiatif yang terlibat dan menggabung jalin peranan semua pihak yang berkepentingan agar sama-sama menjayakan inisiatif ini dengan menterjemahkannya melalui tindakan yang berkesan dan tersusun pada semua peringkat.*

Kata kunci: integriti, integrity pact, Pelan Antirasuah Nasional, perolehan kerajaan, tadbir urus

PENGENALAN

Integriti dalam perolehan awam ialah bahagian penting tadbir urus kerajaan dan perlu dikawal agar tidak dieksploitasi bagi kepentingan peribadi oleh mereka yang tidak bertanggungjawab (OECD 2007). Ia juga membantu meningkatkan sistem penyampaian perkhidmatan dan memastikan pertumbuhan ekonomi yang lebih mampan (Siti Zurina, Amizawati dan Sofiah 2019, 25–26). Walau bagaimanapun, integriti diancam oleh pelbagai bentuk tarikan materialistik yang mendorong penyelewengan. Tinjauan Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) pada tahun 2018 mendapati bahawa hampir 11% responden dalam kalangan penjawat awam menyatakan mereka tidak menolak rasuah sekiranya wujud peluang. Pada 2018 juga, SPRM merekodkan dalam Kajian Persepsi Keberkesanan Tindakan Pencegahan Rasuah bahawa 22.1% penjawat awam bersedia melakukan rasuah. Hal ini memberi isyarat perlunya integriti diperkukuh bagi menangani ancaman rasuah. Pengukuhan integriti telah dilaksanakan melalui langkah-langkah yang diambil seperti melaksanakan Modul Pengukuhan Tadbir Urus, Integriti dan Antirasuah, pengisytiharan harta serta mewujudkan *Integrity Pact* dalam perolehan kerajaan. Bagi mengintegrasikan langkah pengukuhan integriti, tadbir urus dan antirasuah, Kerajaan Malaysia

telah mewujudkan Pelan Antirasuah Nasional (NACP) 2019–2023. Sesebuah polisi integriti perlu dirangka atas dasar pemahaman yang terbaik tentang masalah dan cabaran yang wujud melalui pembuktian (Anis Yusal 2019) dan perkara ini menjadi asas NACP. Melalui NACP, perolehan kerajaan telah diberi perhatian khusus melalui strategi ketiga iaitu mempertingkat keberkesanan dan ketelusan perolehan awam. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis pencapaian strategi berkenaan dengan tumpuan khusus pada tiga inisiatif yang berhubung dengan integriti dalam perolehan awam iaitu menangani isu konflik kepentingan, memperkukuh *Integrity Pact* dalam perolehan dan mengatasi isu kebocoran maklumat perolehan.

Malaysia sebagai sebuah negara membangun telah menyaksikan peranan aktif kerajaan dalam bidang ekonomi (Sity 2004, 36). Hal ini mendorong perbelanjaan yang tinggi dalam perolehan awam bagi memacu pertumbuhan ekonomi (Kim 1999). Perolehan kerajaan sebagaimana takrifan The Organisation for Economic and Development (OECD) ialah sebarang bentuk dan cara kerajaan atau pihak yang mewakili kerajaan mendapatkan barangan, perkhidmatan atau pelaksanaan kerja. Integriti dalam perolehan kerajaan pula merujuk kepada pengurusan pembelian, pemerolehan perkhidmatan dan pelaksanaan projek pembangunan melalui dana awam yang diuruskan dengan kualiti moral individu yang unggul serta dipandu oleh kod etika dan proses kerja yang sistematik. Berdasarkan hasil kajian yang diterbitkan pada tahun 2007, OECD telah meletakkan perolehan kerajaan sebagai aktiviti kerajaan yang paling terdedah kepada rasuah (OECD 2007, 3–9). Hal ini disumbangkan oleh jumlah besar yang diperuntukkan dalam perbelanjaan penggunaan termasuk perolehan. Perkara ini dapat dilihat dalam Jadual 1 yang menunjukkan peratusan perbelanjaan penggunaan oleh seluruh kerajaan di dunia berbanding dengan nilai Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) bagi tempoh 10 tahun terkini iaitu antara tahun 2013 sehingga tahun 2021.

Jadual 1: Peratusan perbelanjaan kerajaan dunia daripada nilai KDNK antara tahun 2013–2021

Bilangan	Tahun	Peratusan
1	2013	17.0
2	2014	16.9
3	2015	16.7
4	2016	16.7
5	2017	16.5
6	2018	16.5
6	2019	16.6
7	2020	17.8
10	2021	17.1

Sumber: World Bank (n.d.a)

Berdasarkan data Bank Dunia ini, kerajaan dunia berbelanja secara purata sebanyak 15.18% daripada keseluruhan nilai KDNK. Malaysia adalah antara negara yang turut membuat perbelanjaan yang besar berbanding nilai KDNK dan hal ini ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2: Peratusan perbelanjaan kerajaan Malaysia daripada nilai KDNK antara tahun 2013–2021

Bilangan	Tahun	Peratusan
1	2013	13.7
2	2014	13.3
3	2015	13.1
4	2016	12.6
5	2017	12.2
6	2018	12.0
6	2019	11.7
7	2020	13.1
10	2021	12.7

Sumber: World Bank (n.d.b)

Berdasarkan data dalam Jadual 2, Malaysia telah membelanjakan secara purata sebanyak 11.44% daripada keseluruhan nilai KDNK bagi perbelanjaan penggunaan. Menurut Jones (2018, 4), Malaysia telah membelanjakan peratusan yang besar daripada keseluruhan perbelanjaan negara bagi perbelanjaan perolehan iaitu kira-kira 31%. Menurut laporan khas Bank Dunia pada tahun 2020, peratusan perbelanjaan perolehan adalah lebih tinggi bagi negara yang terlibat secara aktif dalam aktiviti ekonomi dan menyediakan perkhidmatan secara langsung. Walau bagaimanapun, kira-kira 10%–30% daripada perbelanjaan itu mengalami ketirisan akibat pelbagai bentuk penyelewengan dan juga kecuaian pengurusan (World Bank 2020a, 4). Hal ini menunjukkan bahawa integriti dalam perolehan awam perlu diberi keutamaan kerana perolehan awam melibatkan peruntukan dana awam yang besar. Pengukuhan integriti merupakan langkah yang bersifat pencegahan dan wajar diberi tumpuan bagi mengelakkan berlakunya penyelewengan yang akan menyebabkan risiko dan impak kewangan yang besar (Mohd Roslan dan Mohd Fairuz 2022, 28). Langkah ini juga merupakan satu bentuk kawalan moral yang membimbing organisasi bagi mencapai matlamatnya dengan lebih berkesan. Rendon dan Rendon (2016) berpandangan bahawa integriti ialah mekanisme kawalan dalaman yang wajar bagi memastikan perbelanjaan dibuat berdasarkan nilai terbaik daripada peruntukan yang disalurkan. Megat Ayop dan Abdul Halim (2016) memperincikan strategi pemantapan integriti kepada beberapa lapisan iaitu individu, organisasi dan negara.

Antara kajian terawal mengenai integriti di Malaysia ialah laporan *Report of a Commission to Enquire Into Matters Affecting The Integrity of The Public Services* oleh Suruhanjaya Tylor pada tahun 1955 dan laporan yang disediakan oleh Shah Nazir Alam pada 26 April 1958 (Government of the Federation of Malaya 1960, 16–17). Kedua-dua laporan ini menyimpulkan bahawa wujudnya rasuah dalam pentadbiran awam dan ia mesti dikawal secara strategik. Selepas kemerdekaan, Tunku Abdul Rahman melaksanakan pengukuhan integriti melalui penubuhan Suruhanjaya Perkhidmatan Awam (SPA) pada tahun 1957 dan Development Administration Unit (DAU) pada tahun 1965 hasil Laporan Montogomery-Esman (Veerasamy dan Raja 2014, 150–163). Amalan integriti kemudian dijenamakan dengan slogan "Bersih, Cekap, Amanah" semasa pentadbiran Tun Dr. Mahathir Mohamad (1981–2003). Era pentadbiran Tun Abdullah Ahmad Badawi (2003–2009) pula menyaksikan penggubalan Pelan Integriti Nasional (PIN). Kesinambungan pengukuhan integriti ini diteruskan oleh Dato' Seri Mohd Najib Tun Razak (2009–2018) dengan pelaksanaan Bidang Keberhasilan Utama Negara (National Key Result Areas [NKRA]) melalui teras Membasmi Rasuah di bawah Pelan Transformasi Kerajaan. Selepas Pilihan Raya Umum ke-14 pada tahun 2018 yang menyaksikan perubahan landskap politik, langkah pengukuhan integriti menjadi lebih agresif dengan bermatlamatkan penginstitusian tadbir urus pada semua peringkat (Abu Kassim dan Anis Yusal 2020, 3). Langkah pengukuhan ini antaranya didorong oleh skandal mega 1MDB dan beberapa penemuan mengejutkan yang melibatkan integriti dalam perolehan projek kerajaan. Penemuan-penemuan ini dibuat oleh sebuah jawatankuasa khas yang dibentuk pada 30 Mei 2018 bagi menyiasat ketirisan dana awam dalam pelaksanaan beberapa projek kerajaan.

Lanjutan itu, satu kajian komprehensif dibuat melalui analisis ke atas 20,000 senarai aduan berkaitan rasuah bagi tempoh enam tahun bermula tahun 2013 sehingga tahun 2018. Hasil analisis adalah seperti yang dipaparkan dalam Jadual 3.

Jadual 3: Punca rasuah di Malaysia

Bilangan	Punca	Peratusan
1	Kelemahan pentadbiran	36.43
2	Konflik kepentingan	33.12
3	Kelemahan kawalan dalaman dan ketidakpatuhan	18.97
4	Kurang ketelusan	6.45
5	Kurang sokongan dan kesedaran tentang rasuah	3.35
6	Karenah birokrasi	1.21

(*bersambung*)

Jadual 3 (*sambungan*)

Bilangan	Punca	Peratusan
6	Kurang pengesanan awal rasuah	0.24
7	Kurang usaha mencegah rasuah	0.12
10	Kelemahan penguatkuasaan undang-undang	0.12

Sumber: Pusat Governans, Integriti dan Antirasuah Nasional (2019, 34).

Jadual 3 menunjukkan 10 punca rasuah di Malaysia dan tiga punca utama ialah kelemahan pentadbiran, konflik kepentingan dan kelemahan kawalan dalaman yang merupakan elemen tadbir urus kerajaan. Analisis berkenaan dilanjutkan dengan mengesan sektor yang paling terdedah dengan rasuah seperti yang dipaparkan dalam Jadual 4.

Jadual 4: Sektor yang cenderung untuk terlibat dengan rasuah di Malaysia

Bilangan	Sektor	Peratusan
1	Perolehan	42.8
2	Penguatkuasaan	23.9
3	Pentadbiran	13.4
4	Pelesenan dan permit	8.6
5	Pembiayaan dan hasil	8.1
6	Perniagaan dan industri	1.2
6	Hal ehwal undang-undang dan kehakiman	0.9
7	Perkhidmatan	0.5
10	Pelaburan	0.4
11	Pertahanan dan keselamatan	0.1

Sumber: Pusat Governans, Integriti dan Antirasuah Nasional (2019, 9).

Jadual 4 menunjukkan bahawa pengurusan perolehan merupakan sektor yang paling terdedah kepada rasuah (42.8%). Oleh yang demikian, pengukuhan integriti dalam perolehan awam adalah sangat kritikal. Dapatan ini telah menjadi asas kepada penggubalan NACP yang melibatkan pihak kerajaan, swasta, masyarakat awam dan pemain industri perniagaan (Anis Yusal 2021, 368).

Berbanding dengan PIN dan teras Membasmi Rasuah NKRA sebelum ini yang hanya menyentuh aspek integriti dalam perolehan awam secara umum, NACP 2019–2023 memberi tumpuan khusus terhadap pengurusan perolehan awam apabila menjadi teras ketiga daripada enam bidang keutamaan yang digariskan.

Justeru, kajian ini bermatlamat untuk melihat pencapaian tiga inisiatif khusus berkenaan dengan integriti dalam perolehan awam, mengenal pasti isu dan cabaran yang dihadapi dan bentuk langkah susulan untuk memastikan pelan ini benar-benar memberi impak sebagaimana yang diharapkan.

SOROTAN KAJIAN

Kajian tentang integriti dalam pengurusan perolehan boleh dibahagikan kepada dua pecahan utama iaitu isu-isu dan langkah-langkah yang diambil bagi mengukuhkan integriti dalam pengurusan perolehan. Tiga isu utama berkenaan dengan integriti pengurusan perolehan ialah ketelusan, perundangan dan kecekapan pengurusan.

Ketelusan

Ketelusan penting dalam pengurusan perolehan bagi mengekang ketirisan dan manipulasi. Perbandingan sistem perolehan Malaysia dengan tatacara global bagi mengukur ketelusan menjadi fokus kajian. Antaranya ialah kajian McCrudden dan Gross (2006) yang membuat perbandingan dengan perundangan World Trade Organization (WTO), Stolfi dan Murniati (2014) yang membuat perbandingan dengan amalan di Kesatuan Eropah (EU) dan Xavier dan Xavier (2016) yang membuat perbandingan dengan The UNCITRAL Model Law of Procurement 2011. Kajian secara perbandingan ini merumuskan bahawa masih terdapat ruang bagi elemen ketelusan ditingkatkan walaupun mengakui keperluan untuk tindakan bersetuju kerajaan berdasarkan Perlembagaan Persekutuan. Isu peranan individu yang masih mendominasi keseluruhan proses perolehan disentuh oleh Cheung dan Scott (2003), Rohana et al. (2010) dan Wee et al. (2011).

Kaitan etika dan ketelusan serta peranan penting pengurus perolehan disentuh oleh Jones (2018). Ketelusan sebagai kunci kepada persaingan terbuka pula menjadi isi penting dalam kajian Halonen (2017) dan Bauhr et al. (2020). Ketelusan dalam pengurusan perolehan turut disentuh dalam Laporan Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara (PAC) dan Laporan Ketua Audit Negara serta menjadi fokus Jawatankuasa Siasatan Tadbir Urus, Perolehan dan Kewangan Kerajaan yang menerbitkan hasil kajian selepas turun ke lapangan di pelbagai agensi kerajaan.

Kajian mengenai ketelusan secara umumnya menyimpulkan bahawa wujud kelonggaran dalam proses tender dan sebut harga. Kelemahan dalam ketelusan membuka ruang bagi pemanipulasian kos dan penyelewengan. Penyelewengan menafikan matlamat ekonomi iaitu nilai bagi wang atas perbelanjaan dan matlamat bukan ekonomi iaitu memastikan amalan tadbir urus yang baik.

Perundangan dan Penguatkuasaan

Isu perundangan dan penguatkuasaan disentuh dalam Institute for Democracy and Economic Affairs (2020) yang merumuskan bahawa pengurusan perolehan di Malaysia perlu diperkukuh melalui perundangan yang menyeluruh dan dikuatkuasakan bersama mekanisme sokongan yang jitu. Langkah pengukuhan boleh dimulakan dengan pemurnian perundangan yang berkuat kuasa iaitu Akta SPRM 2009 khususnya dari sudut kebebasan SPRM selaku agensi penguat kuasa. Hal ini antaranya disentuh oleh Beh (2011) dan Wan Murshida dan Mazlena (2019). Inisiatif dalam bentuk perundangan mampu menjadikan pengurusan perolehan lebih teratur dan inisiatif ini mesti disokong oleh sistem elektronik bagi mengurangkan peluang manipulasi oleh individu sebagaimana dapatan Marlina dan Jamaliah (2015).

Najih dan Wiryani (2020) menyifatkan pengukuhan perundangan akan memberi impak yang lebih besar terhadap aspek penguatkuasaan dalam membanteras rasuah. Kebebasan agensi penguatkuasaan turut berperanan penting sebagaimana dapatan Yeung (2000). Kepentingan perundangan juga menjadi fokus kajian Nik Ahmad (2013) yang menyatakan bahawa kedaulatan undang-undang memberi legitimasi dan autoriti kepada kepimpinan untuk menjalankan peranan. Ketidakcekapan dalam pengurusan perolehan menjadi isu perundangan apabila wujud elemen kecuaian sebagaimana yang dilaporkan dalam Laporan Ketua Audit Negara saban tahun. Siti Mariam dan Suhaiza (2022) melihat hal ini sebagai isu penting yang perlu diberi perhatian oleh pengurus perolehan. Yap et al. (2022) pula menyarankan tumpuan khusus diberi terhadap pengurusan perolehan dalam sektor pembinaan kerana sektor ini melibatkan kos yang besar dan mudah dimanipulasikan.

Secara amnya, para pengkaji bersetuju bahawa perundangan yang kuat perlu disokong oleh penguatkuasaan yang mantap serta mekanisme pemantauan dan pengauditan yang baik. Laporan Ketua Audit Negara telah menjadi asas bagi menunjukkan wujudnya isu integriti dalam pengurusan perolehan kerajaan. Hal ini perlu ditangani melalui pemantauan yang lebih berkesan dan tindakan yang lebih tegas terhadap pembekal dan kontraktor yang memungkiri kontrak yang ditandatangani.

Kecekapan Pengurusan dan Kepimpinan

Kecekapan pengurusan dan kepimpinan merupakan peringkat akhir dalam rantaian tindakan. Sistem yang telus dan perundangan yang tegas tidak akan mampu berfungsi dengan baik tanpa pengurusan dan kepimpinan yang melaksanakannya dengan berkesan. Dalam hal ini, Tuan Zainun et al. (2013) menyarankan pihak pengurusan untuk berbelanja lebih dalam aspek pencegahan penyelewengan melalui latihan dan penyelenggaraan sistem. Peranan

pengurusan juga disentuh Ishak, Hasnah dan Asmawati (2016) yang menyeru kepimpinan organisasi kerajaan untuk memanfaatkan keberadaan pegawai integriti dan memberi kebebasan kepada mereka menjalankan tanggungjawab. Aida Maria et al. (2018) melihat peranan pegawai peringkat penilaian dan pengesahan dalam carta alir pengurusan perolehan perlu diperkemas kerana perkara ini menjadi punca berlakunya fraud.

Pendekatan yang digunakan oleh kepimpinan merupakan dapatan penting dalam kajian Ridzuan (2019), yang mendapati bahawa apabila dibandingkan dengan beberapa negara Asia lain, pendekatan Malaysia dalam menangani isu tadbir urus perolehan kerajaan masih memerlukan penambahbaikan. Kemampuan pengurus perolehan untuk membuat keputusan yang tepat dan berintegriti bergantung pada ilmu, pengalaman dan faktor sampingan lain mengikut keutamaan kerajaan dan dapatan ini menjadi hasil penting kajian Kan dan Abdul Ghani (2021) serta Lerusse dan Walle (2021). Siddiquee dan Zafarullah (2022) pula menekankan iltizam dan kemahuan politik yang tinggi oleh pihak kepimpinan adalah antara faktor utama dalam memastikan keberkesanan dasar perolehan.

Langkah Pengukuhan Integriti

Pengukuhan integriti dalam perolehan awam menurut Thai (2001) boleh dilakukan dengan meletakkannya sebagai satu bidang keutamaan untuk diurus secara profesional oleh kerajaan. Wan Mohammad Taufik, Salina dan Zulkefli (2020) menyarankan penekanan sumber manusia melalui latihan dan pembangunan nilai. Hal ini disokong oleh Nur Syafiqa dan Nafsiah (2019) serta Nurisyal Muhamad dan Norhaninah (2020) yang menyenaraikan langkah-langkah signifikan yang diambil oleh Kerajaan Malaysia bagi mengukuhkan integriti. Antara faktor utama langkah-langkah tersebut kurang berhasil ialah kurangnya tumpuan terhadap pembangunan insan. Sitti Hasinah, Suhaiza dan Hawa (2020) serta Shadiya dan Siti Hawa (2021) menekankan keperluan dasar perolehan yang menitikberatkan jangkaan masa hadapan agar lebih berkesan untuk jangka masa panjang.

Mewujudkan persaingan terbuka yang membolehkan kerajaan mendapat nilai terbaik yang ditawarkan oleh pembekal menjadi asas perolehan awam. Namun masih banyak ruang yang membolehkan penyelewengan dan manipulasi berlaku terutamanya apabila ia melibatkan tahap ketelusan yang masih rendah serta kelonggaran dalam sistem pelaporan dan akauntabiliti antara pihak-pihak berkepentingan. Wujudnya amalan pilih kasih dan campur tangan politik dalam pengurusan perolehan memberi kesan langsung kepada kualiti barangan, perkhidmatan dan projek yang akan dibekalkan kepada rakyat selaku penerima manfaat.

Sintesis

Bertitik tolak daripada kajian-kajian mengenai integriti dalam perolehan awam ini, jelas bahawa perkara ini masih perlu terus diteliti dan diberi perhatian. Terdapat jurang dalam perbincangan tentang tadbir urus yang baik dalam pengurusan perolehan melalui NACP 2019–2023 yang tempoh pelaksanaannya berakhir pada tahun 2023. Justeru, kajian ini bakal mengisi jurang yang wujud ini melalui analisis khusus berkenaan dengan tiga inisiatif memperkukuh integriti dalam perolehan awam yang digariskan dalam NACP 2019–2023.

KERANGKA TEORI

Kajian ini mengaplikasikan Teori Birokrasi Weber (1978, 956–1002) bagi menggambarkan fenomena pengukuhan integriti dalam perolehan awam yang disahkan melalui perundangan rasmi iaitu NACP. Dalam hal ini, NACP sebagai satu bentuk legitimasi perundangan tidak akan menjadi realiti tanpa sokongan birokrasi awam kerana setiap dasar yang digariskan akan digerakkan oleh birokrasi awam (Ahmad Atory dan Malike 2006, 93). Sebagaimana pandangan Puthucheary (1978, 40), birokrasi awam di Malaysia bertanggungjawab menjayakan misi kerajaan. Integriti menjadi bahagian penting dalam birokrasi kerana ia menyumbang kepada peningkatan profesionalisme dan kecemerlangan organisasi (Anuar, Nor Akrimi dan Abdul Ghafar 2021, 183). Integriti turut berperanan memastikan keselamatan insan melalui penyediaan peluang sama rata dalam ekonomi dan persaingan secara sihat tanpa manipulasi sistem dan amalan rasuah (Rashila et al. 2012, 584–586). Menurut Clark dan Payne (1997, 207–208), integriti ialah kebolehpercayaan individu dalam mendapatkan kepercayaan orang lain dengan mempamerkan nilai-nilai yang baik. Sebagaimana pandangan Huberts (2018), integriti mengandungi lapan dimensi iaitu keutuhan, kesepaduan, tanggungjawab profesional, refleksi moral, nilai baik, undang-undang dan peraturan, norma moral dan tingkah laku yang boleh dicontohi. Montefiore dan Vines (1999, 9) melihat keutuhan sebagai elemen paling dominan dalam pelaksanaan integriti dan mentafsirkannya sebagai kualiti unggul yang wujud hasil daripada sikap jujur dan nilai moral yang tinggi. Integriti mendorong individu bertindak selaras dengan bidang kuasa tanpa melangkauinya (Asmar et al. 2021, 50). Pada peringkat organisasi, pelaksanaan kod etika, keakuran kepada piagam pelanggan dan usaha mewujudkan amalan kerja terbaik menjadi cara integriti dilaksanakan (Izawati, Arif Fahmi dan Hasnah 2022, 44–45).

Kaitan antara birokrasi dengan integriti boleh dilihat melalui pembahagian autoriti yang setiap satunya terdedah kepada penyelewengan. Melalui autoriti rasional, perundangan organisasi boleh diselewengkan untuk kepentingan sendiri, manakala autoriti tradisional pula mewujudkan rasuah dalam bentuk amalan pilih kasih dan nepotisme bagi memastikan kesinambungan kesetiaan yang dijelmakan melalui penaungan (Rubinstein dan Maravic 2010, 28–30).

Birokrasi yang dibina tanpa integriti akan menghakis bukan sahaja kepercayaan masyarakat di dalam negara, malah kepercayaan komuniti antarabangsa melalui penarafan yang kurang baik pada peringkat global oleh badan-badan antarabangsa (Beh 2011, 171–175; Yeoh 2011, 201–207).

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini dijalankan secara kualitatif melalui analisis dokumen dan temu bual secara mendalam. Analisis dibuat terhadap kesemua dokumen mengenai NACP dengan penumpuan terhadap Strategi Ketiga NACP. Data primer juga diperoleh melalui temu bual mendalam bersama 25 orang informan yang terlibat secara langsung dengan pelaksanaan NACP yang terdiri daripada pegawai agensi pusat dan pegawai yang melaksanakan pengurusan perolehan di lapangan. Pemilihan informan dilakukan melalui kaedah pensampelan bertujuan (*purposive/ judgement sampling*). Menurut Gay, Mills dan Airasian (2000, 141), kaedah pensampelan bertujuan ialah proses pemilihan sampel yang diyakini dapat mewakili maksud kajian berdasarkan pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki. Temu bual dijalankan secara mendalam dan separa berstruktur. Menurut Adams (2010, 493), temu bual separa-berstruktur ialah temu bual konvensional yang dijalankan dengan seorang informan pada satu-satu masa dengan menggunakan gabungan soalan yang bersifat tertutup dan soalan bersifat terbuka.

Informan agensi pusat adalah daripada Kementerian Kewangan, SPRM, Jabatan Audit Negara (JAN) dan Pusat Governans, Integriti dan Antirasuah Nasional (GIACC). Informan dalam kalangan pegawai yang melaksanakan perolehan pula melibatkan pegawai di tiga buah kementerian, tiga pejabat kewangan negeri, dua pihak berkuasa tempatan (PBT) dan tiga buah badan berkanun. Maklumat turut diperoleh melalui temu bual bersama pemimpin pertubuhan bukan kerajaan (NGO) yang terlibat dalam agenda antirasuah. Temu bual dijalankan secara berhadapan dan mengambil masa antara 45 minit hingga 2 jam 30 minit bagi setiap informan. Setiap sesi temu bual telah dirakam dengan persetujuan informan. Catatan maklumat-maklumat penting turut dibuat sepanjang sesi temu bual bagi melancarkan proses analisis data. Bagi tujuan rekod, perakam suara telah digunakan dan hasil temu bual telah ditranskrip dalam format Microsoft Word. Draf transkrip telah dihantar kepada informan untuk semakan dan persetujuan. Ringkasan maklumat mengenai informan adalah seperti dalam Jadual 5.

Jadual 5: Maklumat informan kajian

Bilangan	Agensi/Organisasi	Bilangan responden
1	Kementerian Kewangan	4
2	Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia	2
3	Jabatan Audit Negara	1
4	Pusat Governans, Integriti dan Antirasuah Nasional	1
5	Pegawai Perolehan Kementerian Persekutuan	4
6	Pegawai Perolehan Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri	5
6	Pegawai Perolehan Pihak Berkuasa Tempatan	2
7	Pegawai Perolehan Badan Berkanun	5
10	Pemimpin NGO Antirasuah	1

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Kepentingan Inisiatif NACP 2019–2023 bagi Pengukuhan Integriti dalam Perolehan Kerajaan

Perolehan awam menjadi salah satu daripada enam bidang keutamaan dalam NACP dan diletakkan sebagai strategi ketiga. Senarai inisiatif di bawah Strategi Ketiga NACP ini adalah seperti dalam Jadual 6.

Jadual 6: Senarai inisiatif di bawah strategi ketiga iaitu mempertingkat keberkesanan dan ketelusan perolehan Awam NACP 2019–2023

No.	Inisiatif
Objektif 1: Memperkukuh Kerangka Perolehan Awam	
3.1.1	Mewajibkan pengisytiharan konflik kepentingan dalam proses perolehan
3.1.2	Memperkemas pelaksanaan *Integrity Pact* dalam perolehan kerajaan
3.1.3	Menambah baik Sistem Pemantauan Projek II
3.1.4	Mewujudkan perundangan baharu berkaitan dengan perolehan awam
3.1.5	Menyediakan garis panduan akauntabiliti yang melibatkan kuasa-kuasa Menteri dalam perundangan berhubung dengan perolehan dan sistem kewangan

(*bersambung*)

Jadual 6 (*sambungan*)

No.	Inisiatif
Objektif 2: Meningkatkan Ketelusan dan Mengurangkan Rasuah, Penyelewengan Pasaran dan Antipersaingan	
3.2.1	Mencegah kebocoran maklumat dalam proses perolehan
3.2.2	Menyediakan akses kepada masyarakat untuk membuat aduan berkaitan perolehan
3.2.3	Mewujudkan mekanisme semak dan imbang dalam perolehan melalui pemerkasaan Unit Integriti (UI) dan Unit Audit Dalam (UAD)
3.2.4	Menambah baik pengendalian isu salah laku dalam pengurusan projek pembangunan
3.2.5	Penggunaan sistem e-Works bagi pelaksanaan projek
3.2.6	Menambah baik sistem e-Perolehan
3.2.7	Meningkatkan mutu pengurusan projek Kerajaan Persekutuan di Sabah dan Sarawak
3.2.8	Mewujudkan platform bagi menentu sah kemampuan kontraktor mengikut kelas pendaftaran
3.2.9	Mewujudkan mekanisme pengesahan kemampuan kewangan kontraktor dengan kenaan bon tender/deposit tender untuk projek yang melebihi RM 10 juta bagi semua projek berimpak tinggi yang dikenal pasti
3.2.10	Memastikan proses penilaian harga tender menggunakan mekanisme *cut-off*
3.2.11	Memastikan semua petender dalam perolehan kerajaan membuat pengisytiharan pemunya benefisial mengikut garis panduan Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM)

Sumber: Pusat Governans, Integriti dan Anti Rasuah Nasional (2022, 21–23).

Sebagaimana yang tertera dalam Jadual 6, terdapat 16 inisiatif di bawah Strategi Ketiga NACP. Tiga inisiatif yang berkait secara langsung dengan pengukuhan integriti menjadi fokus kajian iaitu:

1. Inisiatif 3.1.1 bagi menangani isu konflik kepentingan melalui dasar yang mewajibkan pengisytiharan semasa proses perolehan berjalan;
2. Inisiatif 3.1.2 mengenai usaha memperkukuh *Integrity Pact* supaya lebih selaras dengan keperluan yang digariskan pada peringkat global dan menjadi alat yang lebih berkesan dalam menangani rasuah; dan
3. Inisiatif 3.2.1 mengenai langkah mengatasi isu kebocoran maklumat dalam proses perolehan.

Inisiatif pertama adalah berhubung dengan pengisytiharan konflik kepentingan yang bermatlamat memastikan pegawai yang terlibat dalam perolehan awam tidak mempunyai konflik kepentingan yang ditakrifkan oleh World Bank (2020b, 3) iaitu keadaan apabila individu yang terlibat mempunyai kepentingan lain yang boleh mempengaruhi tanggungjawabnya untuk bertindak tanpa berpihak. Konflik kepentingan membuka jalan mudah kepada rasuah dan memerlukan integriti yang tinggi oleh individu untuk mengisytiharkannya kerana selain terjadi secara nyata, ia juga berpotensi terjadi berdasarkan situasi semasa atau melalui persepsi umum akibat hubungan yang wujud.

Inisiatif kedua adalah untuk memperkemas pelaksanaan *Integrity Pact* yang bermatlamat untuk menjadikannya sebagai mekanisme yang lebih berkesan dalam menangani rasuah dan penyelewengan dalam pengurusan perolehan. *Integrity Pact* dibangunkan oleh Transparency International pada era 1990-an untuk membantu kerajaan, entiti perniagaan dan masyarakat awam untuk memerangi rasuah khususnya dalam penyediaan kontrak perolehan (Transparency International 2002, 3). Ia merupakan dokumen rasmi secara bertulis yang menyatakan komitmen kedua-dua pihak iaitu kerajaan dan pembida untuk tidak menawar dan menerima rasuah sepanjang proses perolehan. *Integrity Pact* ini mula dilaksanakan dalam perolehan kerajaan di Malaysia pada tahun 2010 melalui Surat Pekeliling Perbendaharaan Bil. 10 Tahun 2010. Selepas beberapa tahun pelaksanaannya, terdapat beberapa kelompangan dalam *Integrity Pact* sedia ada yang memerlukan semakan dan penambahbaikan agar lebih selaras dengan piawaian antarabangsa.

Inisiatif ketiga bertujuan untuk menangani kebocoran maklumat dalam pengurusan perolehan. Maklumat tender khususnya anggaran harga jabatan merupakan maklumat penting yang perlu dipelihara kerahsiaannya. Kebocoran maklumat tender membuka ruang untuk berlakunya penyelewengan dan rasuah apabila petender sanggup menawarkan harga yang tinggi kepada pegawai perolehan untuk membocorkan maklumat tender. Menurut Ferwerda, Deleanu dan Unger (2017, 250), kebocoran maklumat perolehan berlaku pada peringkat perancangan perolehan apabila pegawai perolehan yang menentukan keperluan jabatan berisiko untuk menawarkan tender yang direka bentuk untuk menyebelahi kontraktor atau petender tertentu berbanding dengan tujuan untuk memenuhi keperluan sebenar agensi pengguna. Hal ini menjadi dapatan penting dalam kes yang melibatkan perolehan Kapal Peronda Generasi Kedua – *Littoral Combatant Ship* (LCS) Tentera Laut Diraja Malaysia (TLDM) yang dibentangkan dalam Laporan Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara (PAC) 2022. Dalam halaman 16–35, laporan berkenaan menyatakan bahawa perolehan kapal peronda berkenaan dibuat mengikut kehendak kontraktor dan mengabaikan perkara yang dimohon oleh pihak TLDM sebagai pihak yang akan menggunakan

kapal berkenaan. Menurut Anderson, Kovacic dan Muller (2011, 681–718), kerahsiaan dalam pengurusan maklumat perolehan mencerminkan aspek ketelusan yang akan meningkatkan persaingan secara sihat tanpa sebarang campur tangan pihak yang berkepentingan.

Pencapaian Pengukuhan Integriti Perolehan Melalui NACP 2019–2023

Inisiatif yang telah ditetapkan dalam NACP memerlukan pemantauan yang teliti dan dilaporkan pencapaiannya secara berkala. Pencapaian tiga inisiatif yang menjadi fokus kajian adalah seperti dalam Jadual 7.

Jadual 7: Pencapaian NACP 2019–2023 bagi tiga inisiatif terpilih

Inisiatif Pengukuhan Integriti dalam Perolehan Awam Melalui NACP 2019–2023			
No.	**Inisiatif**	**Tempoh masa**	**Status sehingga tahun 2022**
3.1.1	Mewujudkan dasar bagi mewajibkan pengisytiharan konflik kepentingan dalam proses perolehan.	Januari 2021–Disember 2022	Penambahbaikan Pekeliling MOF: i. Mewajibkan ahli Lembaga Perolehan mengisytiharkan jika wujud kepentingan serta menarik diri dari terlibat dengan perbicangan dan keputusan. Ia perlu diminitkan. (Pekeliling Perbendaharaan 2.1 Perenggan 10 (vii)(a)(9) pindaan 1 Ogos 2022). ii. Memasukkan perakuan untuk tidak terlibat memberi dan menerima rasuah di dalam Surat Setuju Terima dan Surat Akuan Pembida Berjaya. (Pekeliling Perbendaharaan 4.2 pindaan 30 Ogos 2021). iii. Memastikan Pengerusi bagi Lembaga Perolehan bukan lantikan politik dan pengisytiharan kepentingan bagi Lembaga Perolehan Badan Berkanun. (Pekeliling Perbendaharaan 7.5 Perenggan 3.1 (c) (ii) & (iii) & Perenggan 3.9 (b) berkuat kuasa mulai 1 Oktober 2019).

(*bersambung*)

Jadual 7 (*sambungan*)

Inisiatif Pengukuhan Integriti dalam Perolehan Awam Melalui NACP 2019–2023			
3.1.2	Memperkemas pelaksanaan *Integrity Pact* agar lebih menepati piawaian yang berkuat kuasa di peringkat global	Januari 2021–Disember 2022	Menambah baik *Integrity Pact* seperti berikut : i. Memasukkan klausa mengenai tipuan bida dalam dokumen kontrak ii. Keperluan bagi semua agensi mengemukakan laporan pelaksanaan *Integrity Pact* kepada MOF iii. Menambah klausa tindakan kepada syarikat apabila ada individu dari syarikat berkenaan terlibat dengan rasuah semasa proses perolehan berlaku. (Pekeliling Perbendaharaan PK 1.6 Integriti Dalam Perolehan Kerajaan 1 Jun 2022)
3.2.1	Melaksanakan langkah mencegah kebocoran maklumat dalam proses perolehan	Januari 2021–Disember 2022	Langkah penambahbaikan yang dibuat ialah : i. Mesyuarat Lembaga Perolehan secara atas talian tertakluk kepada syarat Pengerusi dan ahli mesyuarat mestilah berada di pejabat masing-masing sahaja dan penggunaan telefon bimbit adalah dilarang melainkan dengan kebenaran Pengerusi (Garis Panduan Mesyuarat Pihak Berkuasa Melulus Berkaitan Perolehan Kerajaan secara atas talian pada 15 Jun 2021). ii. Pelaksanaan projek rintis paparan Anggaran Harga Jabatan (AHJ) hasil kerjasama MOF, JKR dan KPM

Sumber: Pusat Governans, Integriti dan Anti Rasuah Nasional (2022)

Bagi inisiatif pertama iaitu Inisiatif 3.1.1 yang berkenaan dengan pengisytiharan konflik kepentingan, empat perkara telah dikuatkuasakan dalam Pekeliling Perbendaharaan. Pertama, Pekeliling Perbendaharaan PK 2.1 – Kaedah Perolehan Kerajaan melalui perenggan 10(vii)(a)(9) yang mensyaratkan pengisytiharan ahli lembaga perolehan sekiranya individu berkenaan mempunyai apa-apa konflik kepentingan dalam tender yang dibincangkan. Beliau juga mesti menarik diri daripada perbincangan dan hal berkenaan perlulah diminitkan secara rasmi. Kedua, Pekeliling Perbendaharaan PK 4.2 – Surat Setuju Terima, Pesanan

Kerajaan dan Inden Kerajaan yang menekankan klausa bebas rasuah sama ada menawar atau menerima rasuah sebagai ganjaran untuk dipilih menerima tender. Ketiga, Pekeliling Perbendaharaan WP 7.5 – Peraturan Perolehan Badan Berkanun Persekutuan melalui perenggan 3.1(c) (ii) dan (iii). Pekeliling tersebut melarang individu lantikan politik daripada menjadi Pengerusi atau Pengerusi Ganti bagi Lembaga Perolehan Badan Berkanun Persekutuan (BBP) berkenaan. Keempat, Pekeliling Perbendaharaan WP 7.5 perenggan 3.9 (b) yang telah menetapkan pengisytiharan kepentingan ahli lembaga pengarah dalam jawatankuasa perolehan dan larangan untuk mereka terlibat sekiranya wujud konflik kepentingan.

Walau bagaimanapun, dari sudut pelaksanaan, khususnya dalam pelantikan individu berjawatan politik ke badan berkanun, amalan tersebut didapati kembali menjadi kebiasaan, terutama selepas pertukaran tampuk kepimpinan negara yang berlaku susulan beberapa peristiwa politik domestik. Peraturan sedia ada hanya melarang individu yang dilantik atas kapasiti politik daripada memegang jawatan Pengerusi atau Pengerusi Ganti dalam Lembaga Perolehan badan berkanun. Sehubungan itu, mekanisme yang lebih jelas, seperti sistem kuota, wajar dipertimbangkan bagi mengawal pelantikan politik, di samping memastikan pelantikan dibuat berdasarkan merit, kelayakan, dan kompetensi. Selain itu, penglibatan mereka dalam Lembaga Perolehan perlu dipantau secara berterusan bagi mengelakkan sebarang pengaruh yang boleh menjejaskan pertimbangan Pengerusi atau Pengerusi Ganti, khususnya dalam proses penilaian harga dan teknikal.

Bagi inisiatif memperkukuh *Integrity Pact* dalam perolehan kerajaan, penambahbaikan dengan tumpuan untuk mengekang isu kartel perolehan melalui amalan tipuan bida dan pakatan dalam kalangan petender telah dibuat. Selain itu, tindakan perundangan turut diambil terhadap syarikat yang diwakili oleh individu yang terlibat dengan rasuah semasa proses perolehan berlangsung. Hal ini bertujuan memastikan syarikat pembida yang terlibat bertindak mengawal tingkah laku individu yang mewakili mereka selaras dengan Seksyen 17A Akta SPRM 2009 (Pindaan 2018) yang memperuntukkan kesalahan rasuah oleh organisasi komersial yang mula berkuat kuasa pada 1 Jun 2020. Melalui peruntukan tersebut, hukuman di bawah kesalahan rasuah akan turut melibatkan syarikat yang diwakili oleh individu yang terlibat dengan jenayah berkenaan. Walau bagaimanapun, satu ciri khas *Integrity Pact* iaitu penglibatan masyarakat awam selaku pihak ketiga dalam proses perolehan sebagai pemantau belum dilaksanakan. Melalui kenyataan akhbar pada 2 Oktober 2022, Ketua Pesuruhjaya SPRM menyatakan bahawa negara tidak terikat untuk melaksanakannya dan ia bukan jaminan ketelusan (*Bernama* 2022). Hal ini juga tidak diikat secara perundangan lalu menjadikan pelaksanaannya bersifat pilihan semata-mata. Beliau juga berpandangan bahawa *Integrity Pact* versi baharu yang dikeluarkan oleh Kementerian Kewangan mempunyai sistem dan garis

panduan yang cukup jelas. Dalam hal ini, kajian yang lebih menyeluruh perlu dibuat khususnya dengan melihat pelaksanaan penglibatan pemantau bebas di beberapa buah negara yang telah melaksanakannya. Keputusan Mesyuarat Jawatankuasa Khas Kabinet Mengenai Anti-Rasuah pada tahun 2021 yang mengesyorkan kajian lanjut bagi projek rintis pemantau bebas perlu diambil perhatian dan tindakan susulan secara serius.

Bagi inisiatif ketiga iaitu mengelakkan kebocoran maklumat perolehan, Pekeliling Perbendaharaan PK 2.2 – Kaedah Pelaksanaan Perolehan/Projek Kerajaan telah menggariskan tatacara pelaksanaan Mesyuarat Lembaga Tender yang boleh dilaksanakan secara hibrid tanpa kehadiran secara fizikal di lokasi mesyuarat, namun individu berkenaan mestilah hanya berada di pejabat dan bukan di lokasi lain selain pejabat kerajaan. Penggunaan telefon bimbit di dalam mesyuarat adalah dilarang kecuali dengan kebenaran khas pengerusi. Selain itu, tumpuan khusus diberi kepada penjagaan maklumat sensitif perolehan terutamanya Anggaran Harga Jabatan yang sering menjadi punca berlakunya rasuah.

Isu dan Cabaran dalam Inisiatif Pengukuhan Integriti Perolehan Kerajaan Melalui NACP

Tiga inisiatif yang menjadi fokus kajian secara amnya telah mencapai sasaran output. Namun ia masih perlu diperhalusi pada peringkat keberhasilannya. Beberapa penemuan dan isu telah dikenal pasti dalam pelaksanaan setiap inisiatif ini.

Mengelakkan konflik kepentingan

Dalam inisiatif mengelakkan konflik kepentingan, terdapat jabatan yang mengambil langkah pro-aktif dengan mengoptimumkan peranan pegawai dalam pengurusan perolehan seperti kenyataan responden di sebuah Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri (SUK), "Permohonan bagi perolehan dari mana-mana jabatan atau bahagian akan dilaksanakan oleh pegawai yang berada di bahagian yang berlainan. Ini bagi mengelakkan berlakunya konflik kepentingan" (Pegawai SUK Negeri, 13 Jun 2022).

Terdapat jabatan yang cuba mengoptimumkan peranan unit audit dalam untuk menangani konflik kepentingan, namun ia berdepan dengan isu kemahiran pegawai dari unit tersebut untuk benar-benar berfungsi sebagaimana pandangan responden berikut.

> Pegawai daripada unit audit dalam dan integriti kurang memberi tumpuan kepada pengurusan perolehan kerana mereka kurang mahir mengenai tatacara pengurusan perolehan dan kewangan kerajaan. Bagaimana mereka boleh mengaudit dengan baik jika mereka sendiri kurang kepakaran dalam perkara yang mahu diaudit? (Pegawai badan berkanun, 5 Jun 2022)

Selain itu, kekerapan pegawai daripada kedua-dua unit ini bertukar menyebabkan pegawai perolehan sukar untuk mendapat nasihat dan panduan yang tepat apabila pegawai baharu perlu mengambil masa untuk membiasakan diri sebagaimana maklumat responden yang berikut.

> Pegawai audit dan juga pegawai integriti dari SPRM yang ditempatkan di sini diberi pusingan kerja yang agak kerap. Selepas berkhidmat dalam tempoh dua atau tiga tahun, mereka akan berpindah keluar dan digantikan dengan pegawai baharu. Pegawai baharu pula memerlukan masa untuk memahami bidang tugas mereka. (Pegawai SUK, 13 Jun 2022)

Situasi yang lebih rumit dirasai oleh PBT dan badan berkanun apabila lantikan pegawai adalah secara *closed service* dan sukar untuk menempatkan pegawai berkelayakan di unit integriti dan unit audit dalam. Pengisian pegawai di kedua-dua unit berkenaan adalah dengan mengguna pakai pegawai sedia ada sahaja secara giliran dan pusingan kerja.

> Pegawai di PBT dan badan berkanun dilantik secara *closed service* melalui pihak PBT dan badan berkanun itu sendiri. Jadi, ia tidak seperti di peringkat persekutuan di mana pegawai dari SPRM ditempatkan di unit integriti di setiap kementerian. Kekangan pegawai memaksa kami mengoptimumkan seseorang pegawai dengan beberapa tanggungjawab termasuklah peranan sebagai pegawai integriti dan pegawai audit walaupun tanpa latar belakang yang sesuai dan tidak dapat pula memberi tumpuan khusus kepada tanggungjawab integriti dan audit kerana terlibat juga dengan tugasan hakiki yang lain. (Pegawai PBT, 27 Mei 2022 dan 8 Jun 2022)

Informan dari SPRM dan JAN pula menjelaskan bahawa peranan kedua-dua unit ini hanya dapat dioptimumkan jika mendapat kerjasama dan "lampu hijau" daripada pengurusan tertinggi organisasi khususnya pegawai pengawal.

> Kedua-dua unit ini berada secara langsung di bawah pegawai pengawal, maka ia adalah atas kebijaksanaan beliau untuk mengoptimumkan peranan mereka. Sering terjadi pegawai pengawal tidak memanfaatkan keberadaan kedua-dua unit ini, malah tidak memberi kebebasan kepada mereka untuk menjalankan peranan mereka. (Pegawai SPRM, 21 September 2022 dan Pegawai JAN, 28 September 2022)

Berdasarkan penemuan ini, didapati bahawa isu konflik kepentingan dalam pengurusan perolehan memerlukan tindakan proaktif sesebuah agensi melalui komitmen kepimpinan dalam melihat konflik kepentingan sebagai isu yang serius.

Penambahbaikan *Integrity Pact*

Bagi inisiatif penambahbaikan *Integrity Pact*, pelaksanaannya pada peringkat negeri diterima dengan baik. Salah seorang informan peringkat negeri memberitahu bahawa *Integrity Pact* baharu yang dikeluarkan oleh Kementerian Kewangan telah dilaksanakan tanpa masalah.

> Kami mengikuti apa yang digariskan oleh Kementerian Kewangan termasuk pekeliling berkenaan penggunaan *Integrity Pact* sebagai usaha untuk meningkatkan integriti dalam pengurusan perolehan. Ia juga diterjemahkan dalam bentuk tindakan melalui majlis angkat sumpah di hadapan pegawai tertinggi kerajaan negeri dan turut dihadiri pegawai dari SPRM. (Pegawai Pejabat Kewangan Negeri, 8 Jun 2022)

> Walaupun telah diberi beberapa penambahbaikan, *Integrity Pact* baharu yang berkuat kuasa mulai Jun 2022 dilihat mempunyai beberapa isu dari sudut pelaksanaan sebagaimana maklumat yang diperoleh daripada informan dari Kementerian Kewangan. Pelaksanaan *Integrity Pact* yang telah dikemas kini melibatkan lebih ramai pihak yang perlu menandatangani pengisytiharan dan hal ini menimbulkan kekangan khususnya di pusat tanggungjawab (PTJ) yang kecil. (Pegawai Kementerian Kewangan, 22 Jun 2022)

Salah seorang informan daripada sebuah NGO antirasuah memaklumkan bahawa *Integrity Pact* yang dibangunkan oleh kerajaan melalui Kementerian Kewangan tidak mengambil sepenuhnya model yang diperkenalkan oleh Transparency International. Dua elemen yang tidak dimasukkan ialah penglibatan masyarakat sivil sebagai pemantau dan mewujudkan pusat timbang tara apabila berlaku sebarang pertikaian. Dalam hal ini, beliau berpandangan bahawa tiada alasan jelas mengapa kerajaan tidak memasukkan elemen berkenaan sedangkan ia adalah signifikan dalam membantu meningkatkan tahap ketelusan pengurusan perolehan.

> *Integrity Pact* yang dibangunkan Kerajaan Malaysia secara amnya baik walaupun tidak memenuhi sepenuhnya model oleh Transparency International. Namun tanpa elemen penting seperti satu pusat timbang tara khusus bagi menilai sebarang pertikaian akan menyebabkan ia tidak dipandang serius dan menyukarkan untuk pihak yang melanggar ikrar dihukum. Selain itu, aspek penglibatan masyarakat awam sebagai pihak ketiga adalah penting. Tiada alasan kukuh mengapa kerajaan tidak mengaplikasikan perkara ini kerana jika semuanya mengikut peraturan, tiada apa yang perlu disembunyikan atau perlu diklasifikasikan sebagai sulit. (Ahli Lembaga Pengarah NGO Antirasuah, 2 November 2022)

Berdasarkan penemuan ini, penambahbaikan *Integrity Pact* masih belum memenuhi kriteria yang digariskan oleh Transparency International sepenuhnya terutamanya penglibatan masyarakat awam sebagai badan pemantau. Namun,

ia memenuhi matlamat utama *Integrity Pact* agar pihak kerajaan dan kontraktor sama-sama berikrar menjauhi rasuah dalam proses perolehan.

Mengatasi kebocoran maklumat perolehan

Dalam inisiatif mengatasi kebocoran maklumat perolehan, isu yang berlaku ialah status maklumat perolehan sebagai dokumen sulit tidak dihayati oleh pengurusan tertinggi organisasi menyebabkan ia mudah tersebar. Maklum balas salah seorang informan boleh menjelaskan situasi ini.

> Banyak maklumat sulit seperti anggaran harga jabatan dan senarai syarikat yang membuat tawaran diketahui oleh pihak luar. Hal ini berlaku apabila pengurusan tertinggi meminta maklumat mengenai perolehan yang sulit dan ia dikemukakan atas dasar mematuhi arahan pihak atasan. Namun didapati bahawa maklumat tersebut turut diketahui oleh pegawai lain malah dibincangkan pula dalam mesyuarat pengurusan tertinggi apabila anggaran harga jabatan ini ditanyakan secara terbuka di dalam mesyuarat. (Pegawai badan berkanun, 5 Jun 2022)

Selain itu, isu kebocoran maklumat juga dikesan berlaku kerana pendigitalan sistem perolehan yang tidak menyeluruh dengan masih wujud peranan manusia untuk menjalankannya secara manual. Sistem e-Perolehan yang dilancarkan oleh kerajaan sejak tahun 1999 hanya digunakan oleh agensi kerajaan di peringkat persekutuan sahaja. Pegawai Kementerian Kewangan memaklumkan bahawa pentadbiran kerajaan negeri, PBT dan badan berkanun tidak disyaratkan menggunakan sistem berkenaan. Ketiga-tiga entiti tersebut diberikan budi bicara untuk melaksanakan pengurusan perolehan mengikut kaedah mereka sendiri. Melalui pemerhatian dan temu bual dengan pegawai dari tiga buah pejabat kewangan negeri, dua PBT dan tiga badan berkanun, kesemuanya tidak menggunakan sistem e-Perolehan dalam pengurusan perolehan dan menjalankannya secara manual kecuali dua pejabat kewangan negeri yang mempunyai sistem perolehan berkomputer sendiri. Keadaan ini membuka ruang kepada berlakunya kebocoran maklumat. Perkara ini dinyatakan oleh pegawai JAN berdasarkan pengauditan yang dijalankan di beberapa agensi kerajaan yang melaksanakan perolehan.

> Pengurusan perolehan berkomputer dapat mengurangkan kebocoran maklumat yang lazimnya berpunca daripada peranan individu. Namun sistem e-P tidak dimanfaatkan sepenuhnya dan masih melibatkan banyak peranan individu. Selain itu, pegawai integriti dan pegawai audit perlu dilibatkan dari awal apabila sesuatu sistem dibangunkan supaya wujud mekanisme kawalan dari awal. (Pegawai JAN, 28 September 2022)

Berdasarkan penemuan ini, isu kebocoran maklumat perolehan masih tidak dipandang serius di beberapa buah agensi kerajaan terutamanya pada peringkat PBT dan badan berkanun apabila pengurusan agensi mempunyai kuasa budi bicara yang agak besar. Penggunaan sistem perolehan berkomputer yang belum meluas dan masih memberi ruang untuk peranan individu dilaksanakan secara manual boleh menyebabkan kebocoran maklumat perolehan.

Selain isu dan cabaran yang berkait langsung dengan tiga inisiatif berkenaan, terdapat juga isu dan cabaran umum yang dihadapi oleh agensi yang bertanggungjawab terhadap penyeliaan tadbir urus yang baik dan integriti. Antara yang disuarakan ialah isu penyelarasan maklumat antara agensi.

> Terdapat situasi apabila kelulusan pada peringkat Jemaah Menteri telah diperoleh bagi pelaksanaan sesuatu inisiatif berkaitan tadbir urus dan integriti dan kami perlu memohon secara rasmi kepada Kementerian Kewangan. Namun akhirnya, kami diberitahu bahawa tiada peruntukan yang tersedia untuk pelaksanaan inisiatif tersebut. (Pegawai SPRM, 21 September 2022)

Pegawai JAN pula menyuarakan mengenai peruntukan yang tidak mencukupi bagi tugas-tugas pengauditan.

> Kerajaan sewajarnya mengoptimumkan peranan JAN untuk menyelamatkan dana awam dengan memberi lebih peruntukan kepada usaha audit. Pengauditan dapat menyelamatkan ketirisan dana awam berbanding dengan tindakan punitif selepas insiden berlaku. Dalam banyak kes, wang yang dibazirkan atau diselewengkan tidak dapat diperoleh semula. (Pegawai JAN, 28 September 2022)

> Hal yang hampir serupa juga diluahkan oleh pegawai GIACC berkenaan dengan kekangan peruntukan, GIACC diberikan peruntukan yang sangat minimum. Fungsi sebenar agensi ini khususnya dalam aspek penyelidikan tidak dapat dilaksanakan sewajarnya tanpa peruntukan yang mencukupi. (Pegawai GIACC, 3 November 2022)

Pandangan para informan ini menjelaskan realiti pelaksanaan pengurusan perolehan iaitu aspek pematuhan terhadap tadbir urus yang baik masih belum mencapai tahap yang memuaskan dan hal ini disumbangkan oleh faktor-faktor yang disengajakan atau tidak disengajakan. Pelaksanaan pengurusan perolehan perlu terus diperbaiki melalui pemantauan dan penguatkuasaan yang lebih ketat.

KESIMPULAN

Kajian ini menjelaskan bahawa pengukuhan integriti dalam perolehan awam perlu dijalankan secara berterusan. Pendekatan yang diambil harus bersifat dinamik dan selari dengan keperluan semasa. NACP 2019–2023 telah mengorak

langkah bagi pemantapan integriti secara bersasar apabila meletakkan perolehan awam sebagai salah satu bidang keutamaan kerana berisiko besar untuk berdepan dengan penyelewengan jika tidak dikawal secara berkesan. Tiga inisiatif di bawah NACP yang menjurus kepada pengukuhan integriti dalam perolehan awam iaitu pengisytiharan konflik kepentingan, penambahbaikan *Integrity Pact* dan pelaksanaan langkah untuk mengatasi masalah kebocoran maklumat telah dirangka sebagai garis panduan untuk memperbaiki proses pengurusan perolehan.

Secara keseluruhannya, pencapaian setiap inisiatif ini belum berada pada tahap yang sepenuhnya dari sudut pelaksanaan. Pencapaian yang tertera lebih menjurus kepada penambahbaikan secara pentadbiran ke atas peraturan yang telah sedia ada. Aspek hukuman atas ketidakpatuhan tidak disentuh, sedangkan ia menjadi satu wadah penting bagi memastikan keberkesanan pelaksanaan NACP ini. Dalam mengatasi isu konflik kepentingan dan campur tangan politik, hakikat dari sudut pelaksanaan adalah kurang setara dengan pencapaian yang tertera. Lantikan politik dalam badan berkanun dan syarikat berkepentingan kerajaan telah kembali menjadi amalan biasa. Pekeliling yang ada hanya melarang individu lantikan politik daripada menjadi Pengerusi atau Pengerusi Ganti bagi Lembaga Perolehan. Dari sudut amalan, tidak dapat dipastikan sejauh mana individu lantikan politik ini tidak mempengaruhi keputusan Lembaga Perolehan walaupun tidak menjadi Pengerusi atau Pengerusi Ganti. Sistem merit berasaskan kelayakan perlu menjadi asas utama pelantikan ahli lembaga pengarah dan lantikan politik. Jika tidak dapat dihapuskan sepenuhnya, ia harus digantikan dengan kuota yang minimum dan tetap perlu mematuhi merit yang ditetapkan. Pelaksanaan *Integrity Pact* pula masih dianggap lompang kerana belum memenuhi dua kriteria utama iaitu penglibatan masyarakat awam sebagai pihak ketiga untuk memberi teguran dan pewujudan entiti khas sebagai badan timbang tara bagi aduan yang diterima sepanjang proses perolehan berlangsung walaupun ia telah dikemas kini terutamanya bagi mengekang isu kartel perolehan dan tipuan bida. Hal ini menunjukkan bahawa perolehan kerajaan masih belum terbuka sepenuhnya dalam aspek ketelusan. Kebocoran maklumat perolehan pula masih terus menjadi isu di agensi kerana tiada peruntukan khusus bagi menghukum kesalahan berkenaan serta kawalan dalaman dan pemantauan oleh pihak pengurusan yang masih lemah.

Kelemahan dalam pelaksanaan ketiga-tiga strategi NACP ini sedikit sebanyak disumbangkan oleh perubahan landskap politik Malaysia yang begitu ketara sejak pelancaran NACP pada tahun 2019 sehingga tahun 2023 yang menyaksikan beberapa siri pertukaran Perdana Menteri hingga akhirnya Malaysia memiliki empat orang Perdana Menteri dalam tempoh berkenaan. Hal ini telah memberi kesan dalam pelaksanaan pelan ini kerana perhatian yang diberikan untuk keberkesanan pelaksanaan NACP semakin menurun seiring dengan berubahnya keutamaan yang digariskan oleh setiap Perdana Menteri. Hal ini membuka ruang

kepada kajian yang lebih mendalam mengenai perbezaan pendekatan yang diambil oleh setiap Perdana Menteri dalam pelaksanaan NACP. Selain itu, kajian akan datang juga boleh menumpukan perhatian kepada tahap pematuhan dan kadar keberkesanan inisiatif yang telah dirangka selepas tempoh pelaksanaan NACP berakhir sebelum ia memasuki fasa baharu iaitu Strategi Pembanterasan Rasuah Nasional (NACS) sebagaimana yang diumumkan oleh Perdana Menteri kesepuluh pada 6 Julai 2023.

RUJUKAN

Abu Kassim Mohamed and Anis Yusal Yusoff, ed. 2020. *Recentring governance, integrity & anti-corruption in Malaysia: New institutions, new policies &the will to change*. Putrajaya: The National Centre for Governance, Integrity and Anti-Corruption (GIACC), Prime Minister's Office.

Adams, W.C. 2010. Conducting semi-structured interviews. In *Handbook of practical program evaluation*, eds. J.S. Wholey, H.P. Hatry and K.E. Newcomer. San Francisco: Jossey-Bass.

Ahmad Atory Hussain and Malike Brahim. 2006. Politik pentadbiran di Malaysia: Penilaian pegawai awam terhadap dasar politik dan kepimpinan nasional. *Jurnal Kemanusiaan* 4(2): 92–112.

Aida Maria Ismail, Mohammad Rizal Hasan, Colin Clark and Raziah Bi Mohamed Sadique. 2018. Public sector procurement: The effectiveness of monitoring mechanism. *Asia-Pacific Management Accounting Journal* 13(2): 147–172.

Anderson, R.D., W.E. Kovacic and A.C. Muller. 2011. Ensuring integrity and competition in public procurement markets: A dual challenge for good governance. In *The WTO Regime on Government Procurement Challenge and Reform*, eds. S. Arrowsmith and R.D. Anderson, 17–20. Cambridge University Press.

Anis Yusal Yusoff. 2019. Defence procurement and budget – Assessing needs, increasing transparency. Input to defence white paper. Malaysian Institute of Defence and Security. https://midas.mod.gov.my/index.php/gallery/publication/midas-commentaries/87-defence-procurement-and-budget-assessing-needs-increasing-transparency (accessed 25 August 2022).

_____. 2021. Malaysia's reform agenda and it's role in ocean and maritime governance. In *Malaysia a maritime nation*, eds. Ruhanas Harun and Sabirin Ja'afar, 363–386. Kuala Lumpur: Institut Maritim Malaysia.

Anuar Puteh, Nor Akrimi Mohd Ali and Abdul Ghafar Don. 2021. Kefahaman kakitangan Jabatan Imigresen Malaysia negeri Kedah terhadap konsep integriti. *BITARA International Journal of Civilizational Studies and Human Sciences* 4(2): 182–191.

Asmar Abdul Rahim, Nurli Yaacob, Nor Anita Abdullah and Aida Razak. 2021. Ketirisan skim subsidi baja: Punca dan peruntukan perundangan di Malaysia. *Jurnal Undang-Undang dan Masyarakat* 28(1): 46–56. https://doi.org/10.17576/juum-2021-28-05

Bauhr, M., A. Czibik, M. Fazekas and J. Licht. 2020. Lights on the shadows of public procurement transparency as an antidote to corruption. *International Journal of Policy, Administration & Institutions* 33(3): 495–523. https://doi.org/10.1111/gove.12432

Beh, L.S. 2011. Public ethics and corruption in Malaysia. In *Public Administration in Southeast Asia Thailand, Philippines, Malaysia, Hong Kong, and Macao*, ed. E.M. Berman, 171–191. Boca Raton: CRC Press. https://doi.org/10.1201/b10266-12

Bernama. 2022. Isu 'Integrity Pact' tidak ikut piawaian antarabangsa tidak tepat – SPRM. 2 October. https://www.astroawani.com/berita-malaysia/isu-integrity-pact-tidak-ikut-piawaian-antarabangsa-tidak-tepat-sprm-383718

Cheung, A. B-L and I. Scott. 2003. *Governance and public sector reform in Asia: Paradigm shift or business as usual?* London: Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203221693

Clark, M.C. and R.L. Payne. 1997. The nature and structure of workers trust in management. *Journal of Organizational Behavior* 18(1997): 205–224. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199705)18:3%3C205::AID-JOB792%3E3.0.CO;2-V

Ferwerda, J., I. Deleanu and B. Unger. 2017. Corruption in public procurement: Finding the right indicators. *European Journal on Criminal Policy and Research* 23(1): 245–267. https://doi.org/10.1007/s10610-016-9312-3

Gay, L.R., G.E. Mills. and P. Airasian. 2000. *Educational research competencies for analysis and applications.* New Jersey: Pearson Education.

Government of the Federation of Malaya. 1960. Report of the Public Services Commission Federation of Malaya for the years 1957 and 1958. Kuala Lumpur: Percetakan Kerajaan.

Halonen, K.M. 2017. Disclosure rules in EU public procurement: Balancing between competition and transparency. *Journal of Public Procurement* 16(4): 528–553. https://doi.org/10.1108/JOPP-16-04-2016-B005

Huberts, L.W.J.C. 2018. Integrity: What it is and why it is important. *Public Integrity* 20(1): S18–S32. https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404

Institute for Democracy and Economic Affairs (IDEAS). 2020. *Procurement legislation, compliance, transparency and accountability in Malaysia.* IDEAS Policy Research. Kuala Lumpur: IDEAS.

Ishak Ismail, Hasnah Haron and Asmawati Sajari. 2016. A case study on the role of Chief Integrity Unit (CIU) as a control mechanism in Malaysian public sector organizations. Working paper: Conference of New Zealand Management Accounting Symposium, Auckland. 24–25 November.

Izawati Wook, Arif Fahmi Md. Yusof and Hasnah Haron. 2022. Rasuah dan integriti dalam pentadbiran awam di Malaysia: Sorotan literatur. *Voice of Academia* 18(2): 41–58.

Jones, D.S. 2018. *Public procurement in Malaysia 2018*. Kualal Lumpur: EU-Malaysia Chamber of Commerce and Industry.

Kan, F-K. and Abdul Ghani Khalid. 2021. Public procurement in Malaysian local authorities: Antecedents of procedural rationality in decision making. *International Journal of Construction Supply Chain Management* 11(2): 121–143. https://doi.org/10.14424/ijcscm110221-121-143

Kim, Y.T. 1999. Neoliberalism and the decline of the developmental state. *Journal of Contemporary Asia* 29(4): 441–461. https://doi.org/10.1080/00472339980000231

Laporan Jawatankuasa Kira-Kira Wang Negara (PAC) Parlimen Keempat Belas. 2022. Berhubung Perolehan Kapal Peronda Generasi Kedua – Littoral Combatant Ship (LCS) Bagi Tentera Laut Diraja Malaysia. https://www.parlimen.gov.my/pac/laporan-mesyuarat-pac.html?arkib=yes&year=2022&id=66 (accessed 30 August 2022).

Lerusse, A. and V.D.S. Walle. 2021. Public manager's valuation of secondary policy objectives in public procurement – results from a discrete choice experiment. *Journal of Behavioral Public Administration* 4(1): 1–22. https://doi.org/10.30636/jbpa.41.206

Marlina Wati Ishak and Jamaliah Said. 2015. Assessing the role of anti-corruption initiatives in reducing lobbyist involvement in e-procurement: A case study of Mardi. *Procedia Economics and Finance* 31(2015): 485–494. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01182-X

McCrudden, C. and S.G. Gross. 2006. WTO government procurement rules and the local dynamics of procurement policies: A Malaysian case study. *European Journal of International Law* 17(1): 151–185. https://doi.org/10.1093/ejil/chi162

Megat Ayop Megat Arifin and Abd. Halim Ahmad. 2016. Kepentingan budaya integriti dan etika kerja dalam organisasi di Malaysia: Suatu tinjauan umum. *Geografia Malaysian Journal of Society and Space* 12(9): 138–149.

Mohd Roslan Ismail and Mohd Fairuz Md Salleh. 2022. Ketidakpatuhan standard kualiti kawalan dalaman dalam pengurusan perolehan kerajaan: faktor penyebab berlakunya fraud. *Asian Journal of Accounting and Governance* 17(1): 27–46. https://doi.org/10.17576/AJAG-2022-17-03

Montefiore, A. and D. Vines. 1999. *Integrity in the public and private domains*. London: Routledge.

Najih, M. and F. Wiryani. 2020. Learning the social impact of corruption: A study of legal policy and corruption prevention in Indonesia and Malaysia. *Journal of Social Studies Education Research* 11(4): 175–189.

Nik Ahmad Kamal Nik Mahmod. 2013. Good governance and the rule of law. *UUM Journal of Legal Studies* 4(2013): 1–31. https://doi.org/10.32890/uumjls2013.4.1

Nurisyal Muhamad and Norhaninah A. Gani. 2020. A decade of corruption studies in Malaysia. *Journal of Financial Crime* 27(2): 423–436. https://doi.org/10.1108/JFC-07-2019-0099

Nur Syafiqa Kapeli and Nafsiah Mohamed. 2019. Insight of anti-corruption initiatives in Malaysia. *Procedia Economics and Finance* 31(15): 525–534. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01197-1

OECD. 2007. *Integrity in public procurement: Good practice from* A to Z. OECD Publishing.

Pusat Governans, Integriti dan Antirasuah Nasional. 2019. *Pelan Antirasuah Nasional 2019–2023*. Putrajaya: Pejabat Perdana Menteri.

_____. 2022. *Laporan kemajuan Pelan Antirasuah Nasional 2019-2023 (NACP) bagi tahun 2020 dan 2021*. Putrajaya: Pejabat Perdana Menteri.

Puthucheary, M. 1978. *The politics of administration: The Malaysia experience*. Oxford: Oxford University Press.

Rashila Ramli, Zarina Othman, Nor Azizan Idris and Sity Daud. 2012. Towards a modified approach to human security in Southeast Asia - A perspective from Bangi. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities* 20(3): 577–588.

Rendon, J.M. and R.G. Rendon. 2016. Procurement fraud in the US Department of Defense: Implications for contracting processes and internal controls. *Managerial Auditing Journal* 31(6–7): 748–767. https://doi.org/10.1108/MAJ-11-2015-1267

Ridzuan Kushairi. 2019. An organizational approach to sustainable public procurement. *International Journal of Procurement Management* 12(3): 298–320. https://doi.org/10.1504/IJPM.2019.099552.

Rohana Othman, Husein Zakaria, Norlaili Nordin, Zamzam Shahidan and Kamaruzaman Jusoff. 2010. The Malaysian public procurement's prevalent system and its weaknesses. *American Journal of Economics and Business Administration* 2(1): 6–11. https://doi.org/10.3844/ajebasp.2010.6.11

Rubinstein, W.D. and P.V. Maravic. 2010. Max Weber, bureaucracy, and corruption. In *The good cause: Theoretical perspectives on corruption*, eds. G.D. Graaf, P.V. Maravic and P. Wagenaar, 21–35. Germany: Verlag Barbara Budrich.

Shadiya Mohamed Baqutayan and Siti Hawa Mayati. 2021. Insight of recent strategies and initiatives in managing integrity in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Economics and Management and Sciences* 10(3): 271–286. https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v10-i3/10824

Siddiquee, N.A. and H. Zafarullah. 2022. Absolute power, absolute venality: The politics of corruption and anti-corruption in Malaysia. *Public Integrity* 24(1): 1–17. https://doi.org/10.1080/10999922.2020.1830541

Siti Mariam Mohamad Azmi and Suhaiza Ismail. 2022. Weaknesses of Malaysian public procurement: A review of auditor general's reports. *Journal of Financial Reporting and Accounting* 21(5): 999–1020. https://doi.org/10.1108/JFRA-05-2021-0132

Siti Zurina Aziz, Amizawati Mohd Amir and Sofiah Md Auzair. 2019. Tadbir urus baik dan peranan amalan perakaunan pengurusan: Tinjauan di organisasi pelancongan negara. *Asian Journal of Accounting and Governance* 11(3): 25–38. https://doi.org/10.17576/AJAG-2018-11-03)

Sitti Hasinah Abul Hassan, Suhaiza Ismail and Hawa Ahmad. 2020. Public procurement in Malaysia: Objectives and procurement principles. *Journal of Economic and Administrative Sciences* 37(4): 694–710. https://doi.org/10.1108/JEAS-03-2020-0033

Sity Daud. 2004. Globalisasi dan negara pembangunan. *Akademika: Journal of the Social Sciences and Humanities* 64(1): 27–41.

Stolfi, F. and S. Murniati. 2014. *Transparency in European public procurement: Benefits and lessons for Malaysia*. Kuala Lumpur: Institute for Democracy and Economic Affairs (IDEAS).

Thai, K.V. 2001. Public procurement re-examined. *Journal of Public Procurement* 1(1): 9–50. https://doi.org/10.1108/JOPP-01-01-2001-B001

Transparency International. 2002. *Integrity Pacts in public procurement implementation guide.* Berlin: Transparency International International Secretariat.

Tuan Zainun Tuan Mat, Sharifah Nazatul Faiza Syed Mustapha Nazri, Fadzlina Mohd Fahmi, Aida Maria Ismail and Malcom Smith. 2013. Assessing the fraud prevention mechanisms in Malaysian government agencies. *Malaysian Accounting Review* 12(2): 141–169.

Veerasamy, L. and S.S. Raja. 2014. Integriti dalam perkhidmatan awam pada era Tunku Abdul Rahman Putra Al-Haj, 1957–1970. *Jurnal Sejarah* 23(1): 147–173. https://doi.org/10.22452/sejarah.vol23no1.7

Wan Mohammad Taufik Wan Abdullah, Salina Daud and Zulkefli Muhamad Hanapiyah. 2020. Human governance and corruption risk in Malaysia public sector. *Global Business and Management Research: An International Journal* 12(4): 721–731.

Wan Murshida Wan Hashim and Mazlena Mohamed. 2019. Combating corruption in Malaysia: An analysis of the Anti-Corruption Commission Act 2009 with special reference to legal enforcement body. *Journal of Administrative Science* 16(2): 11–26.

Weber, M. 1978. *Economy andsociety: An outline of interpretive sociology*. Trans. G. Roth and C. Wittich. Los Angeles: University of California Press.

Wee, S.H., Radiah Othman, Normah Omar, Rashidah Abdul Rahman and Nurul Husna Haron. 2011. Procurement issues in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management* 24(6): 567–593. https://doi.org/10.1108/09513551111163666

World Bank. 2020a. *Enhancing government effectiveness and transparency: The fight against corruption*. Washington: World Bank Group.

_____. 2020b. *Procurement guidance conflict of interest*. Washington: World Bank Group.

_____. n.d.a. General government final consumption expenditure (% of GDP). https://data.worldbank.org/indicator/NE.CON.GOVT.ZS (accessed 15 August 2022).

_____. n.d.b General government final consumption expenditure (% of GDP) – Malaysia. https://data.worldbank.org/indicator/NE.CON.GOVT.ZS (accessed 15 August 2022).

Xavier, G. and J.A. Xavier. 2016. Public procurement in Malaysia: Is there a need for reform? A look at the objectives of public procurement principles with particular emphasis on transparency and accountability. Working paper: The International Public Procurement Conference, Bali. 4–6 August.

Yap, J.B., K.Y. Lee, T. Rose and M. Skitmore. 2022. Corruption in the Malaysian construction industry: Investigating effects, causes, and preventive measures. *International Journal of Construction Management* 22(8): 1525–1536. https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1728609

Yeung, J.A. 2000. Fighting corruption - The Hong Kong experience. Working paper of Seminar on International Experiences on Good Governance and Fighting Corruption, Bangkok. 17 February.

Yeoh, T. 2011. Performance management reforms in Malaysia. In *Public Administration in Southeast Asia Thailand, Philippines, Malaysia, Hong Kong, and Macao*, ed. E.M. Berman, 193–210. Boca Raton: CRC Press. https://doi.org/10.1201/b10266-13