

Penjawat awam berani tegakkan kebenaran realisasi nilai integriti

● Kajian Institut Integriti Malaysia (IIM) mendedahkan lebih separuh pelanggaran etika berpunca daripada tekanan organisasi dan budaya kerja menilai kepatuhan prosedur lebih tinggi daripada pertimbangan nurani

● Etika tidak boleh dibentuk dengan pendekatan atas-bawah semata-mata. Ia mesti datang dari dalam dan dari hati yang sedar tanggungjawab awam bukan sekadar pekerjaan, tetapi amanah terhadap manusia lain



Oleh Kamarul Aini Hassan Basri
bhrencana@bh.com.my

Ada sesuatu yang sepertinya sedang hilang dalam denyut nadi pentadbiran awam kita. Bukan pada keupayaan dasar atau kecekapan sistem, tetapi jiwa moral yang sepatutnya menjadi nadi kepada seluruh struktur kerajaan.

Dalam deretan pelan integriti, kod etika dan kempen kesedaran diulang saban tahun, ada persoalan wajar kita renungkan bersama: apakah kita benar-benar berintegriti atau sekadar mematuhi peraturan tanpa memahami maknanya?

Dalam dunia birokrasi moden, integriti sering didefinisikan sebagai 'mematuhi undang-undang dan peraturan ditetapkan'. Ia tampak kemas di atas kertas, tetapi di lapangan, pematuhan bersifat mekanikal mudah be-

rubah menjadi ritual tanpa roh.

Kita menandatangani dokumen dengan sempurna dan mematuhi arahan dengan teliti, namun gagal bertanya pada diri sendiri: adakah keputusan ini benar dan adakah tindakan ini adil? Jurang inilah semakin melebar antara mematuhi (*compliance*) dan menyedari (*conscience*).

Laporan Ketua Audit Negara (LKAN) saban tahun seakak mengulang naratif sama: ketirisan perbelanjaan awam, kelemahan kawalan dalaman serta keputusan tidak mencerminkan pertimbangan moral.

Walaupun jumlah kesnya kecil berbanding keseluruhan sistem, kes ini cukup untuk menimbulkan kekusaran terhadap nilai sedang membentuk budaya pentadbiran kita. Ia menandakan kita sedang berdepan krisis etika budaya, bukan sekadar salah laku individu.

Fenomena seperti bahaya moral (*moral hazard*) apabila individu mengambil kesempatan atas kelemahan sistem dan kelekaan birokratik (*bureaucratic complacency*), sikap selesa dengan status-quo menjadi petanda pentadbiran kita sedang kehilangan keghairahan moral untuk berbuat benar.

Lebih membimbangkan, banyak latihan kepemimpinan dalam sektor awam masih terperangkap pada tahap 'latihan pematuhan', berlegar pada tahap pengetahuan dasar dan tatacara, bukan pembentukan nilai.

Kajian Institut Integriti Malaysia (IIM) mendedahkan lebih separuh pelanggaran etika berpunca daripada tekanan organisasi dan budaya kerja menilai kepatuhan prosedur lebih tinggi daripada pertimbangan nurani.

Ramai pegawai hadir kursus dan lulus ujian kefahaman, tetapi tidak pernah diuji dalam dilema moral sebenar. Kita mengajar apa perlu dibuat, tetapi tidak mengasah bagaimana memilih antara yang benar dengan mudah.

Di sinilah relevannya pandangan sarjana pentadbiran awam seperti Dwight Waldo dan H George Frederickson yang menegaskan pentadbiran awam bukan sekadar soal kecekapan, tetapi juga soal nilai kemanusiaan.

Frederickson memperkenalkan gagasan etika perkhidmatan awam (*ethics of public service*), iaitu integriti mesti lahir daripada kesedaran dalaman, bukan hanya dikawal peraturan luaran.

Denhardt dalam teori perkhidmatan awam baharu (*the new public service*), mengingatkan tugas sebenar penjawat awam bukanlah untuk mengawal rakyat, tetapi melayani mereka dengan empati dan tanggungjawab moral. Di sinilah letaknya makna sebenar integriti, bukan sekadar mematuhi undang-undang, tetapi berani menegakkan keadilan walaupun tidak popular.

Negara berintegriti bukan lahir daripada sistem sempurna, tetapi daripada manusia bersedia membuat keputusan dengan hati yang bersih

Justeru, jika kita benar-benar serius mahu melahirkan generasi baharu penjawat awam berintegriti, sistem latihan mesti berubah. Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) dan IIM perlu melangkah keluar daripada pendekatan teknikal kepada pendekatan nilai, membentuk ruang yang pegawai bukan sekadar belajar mengurus, tetapi belajar menyoal hati dan nurani.

Berani iktiraf keberanian moral

Ini kerana kepemimpinan beretika bukan mengenai mengelak risiko, tetapi keberanian menegakkan kebenaran di tengah tekanan politik dan struktur birokrasi.

Namun, integriti tidak boleh dibebankan hanya kepada individu. Ia mesti disokong ekosistem menghargai kejujuran dan keberanian moral.

Selagi sistem ganjaran lebih cenderung menghukum yang bersuara daripada yang bersalah, integriti akan kekal sebagai slogan, bukan budaya.

Kita sering mendengar kisah pegawai yang berani menegur salah laku, tetapi akhirnya dipinggirkan seolah-olah integriti itu dosa organisasi. Jika kita

benar-benar serius mahu mengembalikan nilai dalam pentadbiran, kita mesti berani melindungi dan mengiktiraf keberanian moral.

Perlindungan pemberi maklumat (*whistleblower protection*), sistem penilaian prestasi berasaskan nilai dan ganjaran bagi tingkah laku beretika harus menjadi norma, bukan pengecualian.

Dalam konteks ini, peranan IIM perlu melangkaui pemantauan. Ia mesti menjadi makmal idea dan pusat inovasi nilai menguji pendekatan baharu dalam pembinaan integriti organisasi.

Bayangkan jika IIM melaksanakan makmal etika kepemimpinan, tempat pegawai kerajaan diuji dalam dilema sebenar: antara kepatuhan dan keadilan, antara amanah dan arahan. Di situlah teras kesedaran dapat dipupuk bukan melalui ceramah, tetapi melalui pengalaman reflektif.

Etika tidak boleh dibentuk dengan pendekatan atas-bawah semata-mata. Ia mesti datang dari dalam dan dari hati yang sedar tanggungjawab awam bukan sekadar pekerjaan, tetapi amanah terhadap manusia lain.

Pemimpin yang menunjukkan kejujuran dalam tindakan sehariannya akan membina iklim etika kuat di bawahnya. Sebaliknya, apabila ketua organisasi memilih diam terhadap salah laku, keseluruhan sistem akan membisu bersama.

Kita boleh belajar daripada pengalaman negara lain. Korea Selatan dan New Zealand, misalnya, memperkenalkan konsep perkhidmatan awam berlandaskan nilai yang integriti menjadi penentu reputasi dan prestasi organisasi.

Mereka membina sistem menghargai kejujuran dan kecekapan dalam satu nafas. Hasilnya, pentadbiran mereka bukan sahaja dipercayai, tetapi dihormati.

Malaysia mampu ke arah itu, jika reformasi etika tidak hanya dilihat sebagai kempen, tetapi sebagai perjalanan membina jiwa birokrasi baharu.

Akhirnya, pembaharuan sebenar dalam pentadbiran awam bukan soal berapa banyak peraturan kita wujudkan, tetapi sejauh mana peraturan itu disalut dengan nilai kemanusiaan.

Kita tidak kekurangan sistem, manual atau pelan integriti. Yang kita perlukan ialah keinsafan bahawa setiap tandatangan, keputusan dan laporan adalah cerminan moral seseorang penjawat awam.

Negara ini tidak memerlukan penjawat awam yang hanya tahu mengikut arahan, tetapi mereka yang berani melakukan apa yang benar, meskipun tidak popular. Ini kerana negara berintegriti bukan lahir daripada sistem sempurna, tetapi daripada manusia bersedia membuat keputusan dengan hati bersih.

Mungkin di sinilah titik mula kebangkitan baharu, apabila pentadbiran awam Malaysia berani bergerak daripada mematuhi kepada menyedari.

Semua artikel penulis tamu adalah pendapat peribadi, bukan pendirian rasmi BH