

LITTLE NAPOLEON DALAM PERKHIDMATAN AWAM DI MALAYSIA

Mohd Rafizi bin Rahmad, Sheema Liza binti Idris

ABSTRAK

Gelagat dan kerenah yang pelbagai dalam organisasi menuntut pemimpin organisasi untuk menjadi lebih kreatif dalam kepimpinannya dan menggunakan pelbagai pendekatan yang mampu memberikan impak maksimum kepada hala tuju organisasi. Cabaran yang sama juga dihadapi oleh sektor awam di Malaysia. Ini menuntut penjawat awam khususnya pegawai dalam kumpulan pengurusan dan profesional untuk menjadi pemimpin yang lebih kreatif, tegas dan konsisten dalam tadbir urus organisasi. Salah satu dari senario yang menjadi cabaran kepada pemimpin sektor awam ialah golongan yang disebut sebagai Little Napoleon. Golongan ini seringkali dikaitkan sebagai golongan anti-pembangunan dan menjadi penghalang kepada perubahan dalam organisasi. Penulisan ini membincangkan analogi Little Napoleon dan mengupas mengapa situasi ini berlaku berserta cadangan kepada pemimpin sektor awam bagaimana menangani dan memanfaatkan potensi golongan ini ke arah pembangunan organisasi yang cemerlang

Kata Kunci: *Little Napoleon*, sektor awam, pemimpin, kumpulan pengurusan dan profesional

PENDAHULUAN

Napoleon Bonaparte dilahirkan pada 15 Ogos 1769 di Ajaccio, Pulau Corsica, Perancis. Kariernya sebagai anggota tentera yang paling digeruni bermula apabila menyertai Tentera Revolusi Perancis pada lewat 1790an. Michael H. Hart meletakkan Napoleon Bonaparte pada senarai ke 34 dalam bukunya *The 100: A Ranking of the Most Influential Persons in History* kerana kehebatan pengaruhnya. Napoleon Bonaparte menjadi Jeneral Revolusi Perancis yang merupakan Konsul Pertama atau Konsul Perdana Republik Perancis pada 11 November 1799 sehingga 18 Mei 1804. Setelah menjadi Konsul pertama beberapa tahun, Napoleon Bonaparte kemudian telah menjadi Maharaja Perancis dan Raja Itali di bawah nama Napoleon I dari 18 Mei 1804 hingga 6 April 1814 (Abbot, 2005).

Hampir satu dekad, angkatan-angkatan tentera Perancis di bawah pimpinan Napoleon Bonaparte bertempur dengan hampir setiap kuasa Eropah dan menguasai kebanyakan tanah besar barat dan tengah Eropah melalui penaklukan. Ini menjadikan Napoleon Bonaparte begitu terkenal sebagai seorang tentera yang hebat, ketua taktikal serangan yang licik dan pentadbir yang dikagumi kerana kebolehan merancang taktik yang terbaik daripada pelbagai sumber dan memodenkan angkatan tentera Perancis untuk mencapai kemenangan. Kempen-kempennya telah dikaji di akademi-akademi seluruh dunia dan secara amnya Napoleon Bonaparte dianggap sebagai salah seorang daripada komander terutama yang pernah hidup (Abbot, 2005). Selain kehebatan kuasa tenteranya, Napoleon juga dikenang sebagai antara watak penting Kod Napoleon yang menjadi asas kepada sistem perundangan sivil Perancis (G. Stolyarov II, 2007).

Itulah serba ringkas sejarah hidup Napoleon Bonaparte. Sejarah hebat hidup Napoleon Bonaparte sering dikaitkan secara sinis dengan sifat fizikalnya yang pendek. Napoleon Bonaparte disifatkan sebagai pemimpin kuku besi yang menunjuk-nunjuk kuasa dengan menutup kekurangan fizikalnya melalui kemasyhuran kisah perjuangan dan kehebatan kepimpinannya sebagai seorang ketua. Apa pula kaitan dengan *Little Napoleon*? Istilah ini mula dibangkitkan oleh mantan Perdana Menteri Malaysia ke lima, Tun Abdullah Ahmad Badawi yang memberi amaran tidak mahu melihat wujudnya *Little Napoleon* di kalangan penjawat awam. Ini kerana ada segelintir penjawat awam yang menunjukkan kuasa dengan cara melambatkan kerja dan keputusan. Tun Abdullah menyifatkan *Little Napoleon* sebagai golongan yang kecil tetapi memberikan kesan dan mencemarkan nama baik perkhidmatan awam (Utusan Malaysia, 15 April 2006).

LITTLE NAPOLEON DAN PERKHIDMATAN AWAM

Perkhidmatan awam adalah tulang belakang sesebuah kerajaan (Abdullah, 1997). Seorang penjawat awam di Malaysia adalah tertakluk untuk mematuhi nilai dan etika dalam perkhidmatan awam (Deborah, 2007). Sebagai sebuah perkhidmatan awam yang telah lebih dari lima puluh tahun diwarisi dari sistem British, perkhidmatan awam di Malaysia telah melalui pelbagai fasa penambahbaikan. Perintah Am yang diperincikan perlaksanaannya melalui pekeliling dan surat pekeliling kerajaan di tambah baik dari masa ke semasa supaya mutu perkhidmatan awam di Malaysia sentiasa menepati keperluan. Namun dalam bidang gelagat organisasi, golongan pekerja yang menimbulkan masalah adalah suatu kebiasaan. Kadang kala masalah wujud hanya disebabkan oleh perbezaan persepsi, tafsiran, amalan kerja atau kefahaman di kalangan penjawat awam. Justeru itu, peranan untuk memastikan matlamat dan peranan utama organisasi dilaksanakan dengan sebaik mungkin terletak di bahu pengurus awam di kalangan pegawai kerajaan terutama dari kumpulan pengurusan dan profesional.

Golongan *Little Napoleon* adalah kumpulan kecil dalam perkhidmatan awam di Malaysia yang menjadi masalah dalam usaha memantapkan sistem penyampaian perkhidmatan. Dalam definisi mudah, *Little Napoleon* merujuk kepada penjawat awam yang berada di sesuatu kedudukan (bukannya peringkat tertinggi) tetapi berlagak seolah-olah begitu berkuasa seakan pegawai yang berada di peringkat tertinggi. Kadangkala lagak itu didukung oleh persekitaran dan mereka yang berurusan dengannya lantaran kuatnya hubungan si *Little Napoleon* tadi dengan mereka yang berkuasa di peringkat tertinggi. Sikap menunjuk-nunjuk kuasa ini bukan sahaja ditonjolkan oleh *Little Napoleon* kepada orang awam yang berurusan dengan pejabatnya tetapi juga di kalangan rakan sekerja. Ini kerana *Little Napoleon* bukan sahaja mengawal sistem, proses atau prosedur kerja untuk kepentingan diri dan menunjuk kuasa, tetapi juga mempunyai hubungan baik atau kepercayaan dari pegawai atasan yang lebih berkuasa. Ini menjadikan *Little Napoleon* bukan sahaja tidak disukai oleh orang awam yang berurusan, tetapi juga oleh rakan-rakan dalam satu organisasi.

Bagi memudahkan urusan atau mempercepatkan proses, *Little Napoleon* akan memanipulasi orang awam yang memerlukan perkhidmatan jabatannya dengan meminta rasuah dalam bentuk wang, sagu hati, keraian atau apa sahaja untuk kepentingan diri atau rakan-rakan

terdekatnya yang terlibat sama. Contohnya, keputusan tender untuk sesuatu projek sudah boleh diumumkan selepas jawatankuasa di peringkat jabatan memutuskan syarikat yang berjaya. *Little Napoleon* akan mengambil kesempatan dengan melengah-lengahkan makluman melalui surat dan akan memanipulasi keadaan seolah-olah keputusan masih dalam proses. Di sinilah *Little Napoleon* akan menghubungi syarikat yang diketahui sudah berjaya tadi untuk meminta rasuah dalam apa bentuk sekali pun. Setelah matlamat itu tercapai, surat keputusan penganugerahan tender akan diserahkan seolah-olah ia sebagai membalas kepercayaan dan imbuhan yang diterima. Ada juga keadaan di mana *Little Napoleon* ini meminta wang sugu hati sebagai bayaran bagi mempercepatkan proses sesuatu urusan yang sebenarnya tidak memerlukan bayaran. Kebiasaannya, orang awam yang kurang faham tentang proses dan prosedur kerajaan akan membayar jumlah yang diminta bagi memastikan proses berjalan lancar tanpa menyedari tindakan itu adalah sebahagian dari pemberian rasuah. Tun Abdullah memberi gelaran *Little Napoleon* kerana sifat menunjuk-nunjuk kuasa mereka seperti Napoleon Bonaparte. Tindakan ini mencemarkan integriti dan nama baik perkhidmatan awam ibarat kata pepatah, sebab nila setitik rosak susu sebelanga (Utusan Malaysia, 12 April 2006). Tun Abdullah menjelaskan tentang limitasi kuasa dan larangan terbuka terhadap mana-mana pegawai kerajaan yang cuba atau pernah menunjuk-nunjuk kuasa dengan niat yang tidak betul. Beliau mengaitkan perbuatan menunjukkan kuasa sebagai berkait langsung dengan sikap individu berkenaan (Syahrudin, 200).

Dalam keadaan lain, *Little Napoleon* memanipulasi ketua jabatannya dengan memberikan pelbagai maklumat dan input terkawal. Kebiasaannya maklumat tersebut adalah maklumat yang baik-baik sahaja supaya ketua akan terus percaya dan suka untuk berurusan dengannya. Keadaan ini menyebabkan si *Little Napoleon* menjadi orang kepercayaan ketua dan akan menyebabkan rakan-rakan lain dalam organisasi yang sama takut akan terjejas kedudukan mereka sekiranya melalukan sesuatu yang tidak bertepatan dengan kehendak ketua atau menjadi bahan cerita si *Little Napoleon* kepada ketuanya. Kepercayaan ini akan digunakan untuk mengukuhkan kedudukan dalam organisasi. Contohnya, si *Little Napoleon* akan membawa seberapa ramai rakan-rakan yang boleh bekerjasama dengannya bagi memastikan tujuan dan matlamat tercapai dengan berpakat untuk membawa rakan dari unit atau bahagian lain supaya ditukarkan ke organisasi yang sama dengannya. Tidak cukup dengan itu *Little Napoleon* boleh membuat syor kepada ketua jabatan apabila ada temuduga jawatan baru untuk mengambil pekerja baru dari kalangan rakan-rakan mereka bagi meramaikan kroni di organisasi. Ketua jabatan yang kutang membuat penelitian dan termakan dengan nasihat dari golongan ini akan mengikut sahaja telunjuk si *Little Napoleon* ini tanpa menyedari agenda tersembunyi yang cuba dimainkan. inilah yang disifatkan oleh Tan Sri Ramon Navaratnam, Presiden Transparency International Malaysia (TI-Malaysia) yang menjelaskan bahawa golongan *Little Napoleon* adalah boneka yang menjadi begitu berkuasa lantaran sokongan dan dukungan yang diperoleh dari pihak-pihak tertentu. Beliau memuji langkah Ketua Setiausaha Negara (KSN) yang mahu memantau dengan dekat prestasi kakitangan awam dan menghukum siapa sahaja yang menyeleweng, rasuah atau menyalahgunakan kuasa. Akan tetapi Tan Sri Ramon juga menyarankan agar perhatian diberikan kepada golongan atau kumpulan yang memberi sokongan dan dukungan tersebut (The Sun, 17 Disember 2007).

Little Napoleon boleh bertindak menunjuk kuasa dengan melengahkan pelaksanaan kerja, menyembunyikan fail, menahan keputusan yang sepatutnya boleh diketahui umum dan mengambil kesempatan atas orang awam. *Little Napoleon* lambat laun akan menjadi barah yang akan memusnahkan modal insan dan melumpuhkan keseluruhan organisasi (Warta Darul Aman, 8 September 2008). Perlakuan *Little Napoleon* membawa imej penjawat awam yang tidak mesra pelanggan dan anti-pembangunan iaitu tidak suka kepada pembaharuan atau perubahan. *Little Napoleon* juga cenderung untuk melawan arahan pegawai atasan yang tidak sehaluan dengan mereka kerana mereka hanya mematuhi arahan ketua atau pegawai atasan yang bersama dengan agenda sempit untuk kepentingan mereka sahaja. Jelas sekali *Little Napoleon* membawa masalah ketidakharmonian kepada organisasi. Kewujudan *Little Napoleon* tidak boleh dibiarkan kerana ia akan membenihkan rasa tidak puas hati bukan sahaja di kalangan orang awam yang berurusan dengan sesebuah jabatan tetapi juga di kalangan kakitangan di organisasi tersebut. Perbuatan tersebut adalah satu bentuk salah guna kuasa. Walau pun kumpulan ini hanya sebilangan kecil dalam perkhidmatan awam, namun ia menjadi beban besar kepada perkhidmatan awam sekiranya tidak dibendung.

MENANGANI LITTLE NAPOLEON

Pada 5 November 2003 dalam sidang media selepas mempengerusikan Mesyuarat Jemaah Menteri yang pertama selaku Perdana Menteri Malaysia yang kelima, Tun Abdullah Ahmad Badawi, telah mengumumkan keputusan kerajaan untuk membentuk Pelan Integriti Nasional (PIN) dan menubuhkan Institut Integriti Malaysia (IIM) (Mustafar Ali , 2006). Pelan Integriti Nasional memfokuskan kepada dua perkara iaitu:

1. Membasmi rasuah dalam perkhidmatan
2. Meningkatkan sistem penyampaian dalam perkhidmatan

Fokus kedua, penambahbaikan sistem penyampaian perkhidmatan, adalah antara usaha kerajaan menangani penjawat awam yang menyalah guna kuasa dan kedudukan, tidak mengikut tatacara sebenar sebagai penjawat awam serta melengah-lengah kerja bagi kepentingan peribadi termasuk menangani golongan *Little Napoleon*. Tambahan pula, Pelan Integriti Nasional turut menasarkankan untuk menangani karenah birokrasi yang wujud dalam perkhidmatan awam (Pelan Integriti Nasional, 2005). Justeru itu, setiap penjawat awam seharusnya mengambil langkah proaktif untuk menghayati perancangan dan matlamat ini untuk peningkatan sendiri. Ini penting supaya sistem penyampaian dalam perkhidmatan kerajaan berada pada tahap terbaik.

PERANAN KETUA JABATAN

Tadbir urus sektor awam adalah di bawah tanggungjawab pihak pengurusan organisasi yang terdiri dari sekumpulan pegawai kumpulan pengurusan dan profesional. Peraturan dan garis panduan sedia ada memerlukan kreativiti dan keberanian ketua organisasi dan pegawai kanannya.

1. Pengambilan Staf.

Mencegah lebih baik dari mengubati. Bagi mendapatkan kakitangan awam yang berintegriti, sistem pemilihan juga perlulah berintegriti. Pada hari ini, sesetengah skim jawatan memerlukan syarat lulus ujian sebelum dipanggil ke temu duga. Ini antara mekanisme baik dalam memastikan perkhidmatan awam mendapat modal insan terbaik dari pasaran. Sesetengah jabatan atau agensi sudah mula membuat ujian personaliti bagi mengetahui personaliti calon sebelum dipanggil ke temu duga. Di sinilah saringan awal boleh dilakukan dengan memastikan tiada calon bermasalah yang berpotensi menjadi *Little Napoleon* terpilih dalam senarai calon berjaya. Calon yang layak memohon harus diberikan peluang seimbang untuk membuktikan kemampuan mereka melalui sistem pengambilan sedia ada. Masalah yang membawa kepada kewujudan *Little Napoleon* timbul apabila ada kalangan calon yang kurang sesuai di ambil bekerja atas kepentingan pihak tertentu berdasarkan syor atau sokongan ketua jabatan. Inilah yang akan membawa kepada lahirnya lebih ramai *Little Napoleon* dalam sektor awam kerana merasakan mudahnya mendapat kerja dengan layanan dan kemasukan istimewa seolah-olah berkhidmat di sektor awam adalah satu kurniaan istimewa. sesuai dengan saranan Tan Sri Ramon Navaratnam bahawa *Little Napoleon* tidak akan wujud jika tidak didukung oleh pihak tertentu dalam perkhidmatan awam yang telah sedia ada. Justeru itu, seorang ketua jabatan perlulah mengutamakan kepentingan perkhidmatan dengan menubuhkan jawatankuasa pemilihan dalam temuduga yang boleh dihormati keputusannya.

2. Tindakan Jabatan Dalam Mematuhi Garis Panduan dan Peraturan.

Integriti juga menjadi faktor utama dalam kepimpinan ketua organisasi. Sebagai ketua jabatan, pegawai atasan atau setidak-tidaknya sebagai penyelia, setiap keputusan dalam urusan seharian perlu diputuskan atas kepentingan perkhidmatan. Masalah timbul apabila ada di kalangan pegawai atasan kerajaan sendiri tidak berani membuat keputusan (Hassan & Siti Mariam, 2007). Apatah lagi, apabila ia berkaitan hal ehwal staf. Ada ketua jabatan yang tidak mengambil tindakan apabila timbul kes atau salah guna kuasa di kalangan staf. Sikap memandang remeh kejadian-kejadian seumpama ini akan memburukkan lagi keadaan dalam organisasi. Seorang ketua perlulah mempunyai pengetahuan bagaimana untuk mengambil tindakan apabila sesuatu perkara melibatkan salah laku staf berlaku. Ini bukanlah tanggungjawab bahagian pengurusan sumber manusia sahaja, tetapi tindakan pemantauan dan pencegahan awal boleh dilakukan di peringkat jabatan. Sebagai contoh, Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 1998: Garis Panduan Menguruskan Pegawai Berprestasi Rendah dan Pegawai Yang Bermasalah. Garis panduan ini memperincikan tindakan yang perlu diambil oleh seorang ketua jabatan terhadap kakitangan yang berprestasi rendah dan bermasalah. Golongan *Little Napoleon* adalah mereka yang dikategorikan sebagai kakitangan yang bermasalah. Perlaksanaan garis panduan ini merangkumi tindakan paling asas iaitu teguran sehingga membawa kepada tindakan lebih tegas iaitu tindakan tatatertib. Ketua jabatan perlu menilai tindakan yang sesuai berdasarkan keadaan mengikut peringkat yang ditetapkan. Ini adalah antara contoh garis panduan kerajaan yang boleh membantu tindakan di peringkat jabatan. Dalam menguatkuasakan peraturan, seorang ketua yang baik tidak seharusnya menunggu apabila timbul kes atau masalah untuk melaksanakan tindakan seperti ditetapkan. Sesi pemahaman dan kursus-kursus berkaitan boleh diadakan sebagai langkah pendedahan

dan pengukuhan kefahaman untuk ketua dan penjawat awam faham implikasi sesuatu tindakan. Apabila kefahaman tentang isi kandungan pekeliling dan surat pekeliling kerajaan sudah dibudayakan, tindak-tanduk seseorang penjawat awam pasti akan lebih berhati-hati bagi memastikan kesalahan yang merugikan diri berlaku.

3. Program Latihan dan Pembangunan Staf

Pembangunan sumber manusia melibatkan program latihan dan pembangunan adalah satu tindakan pencegahan bagi melahirkan penjawat awam yang kompeten. Negara memerlukan penjawat awam yang mempunyai ciri-ciri *knowledge worker* (k-worker) bagi menghadapi cabaran globalisasi. Latihan sangat penting untuk semua penjawat awam dan hakikat ini diakui oleh Ketua Setiausaha Negara (Hassan & Siti MARIAM, 2007). Ini penting bagi menghadapi persaingan dari aspek pengetahuan di samping aspek lain yang sedia ada. Program latihan dan pembangunan seperti kursus, bengkel, seminar dan lain-lain mampu meningkatkan pengetahuan dan kemahiran seorang penjawat awam. Latihan dan pembangunan adalah sebahagian dari pelaburan yang mampu meningkatkan nilai modal insan. Dasar Latihan Sektor Awam yang meletakkan sasaran latihan 56 jam setahun bagi setiap penjawat awam adalah langkah yang amat signifikan. Dasar ini memberi tumpuan untuk mengukuhkan kompetensi seorang penjawat awam dari sudut pengetahuan, kemahiran dan sikap. Bagi *Little Napoleon* yang telah dikenal pasti oleh ketua jabatan, mereka memerlukan latihan untuk menguatkan aspek kerohanian dan keagamaan. Ini adalah komponen tambahan kepada latihan yang perlu difikirkan secara kreatif oleh pegawai kerajaan hari ini kepada kakitangan mereka. Pendedahan kepada aspek kerja sebagai ibadah adalah perlu kepada golongan *Little Napoleon* bagi menyedarkan mereka tentang keberkatan hasil titik peluh yang di bawa untuk menyara hidup. Ini dapat mengukuhkan kekuatan spiritual sebagai penjawat awam dan elemen ini adalah asas kepada kejayaan sesebuah organisasi dalam menjayakan misi dan visi secara bersama (Roziyah & Ramli, 2005).

4. Pusingan Kerja/Pertukaran Tempat Bertugas

Sebagai satu lagi langkah pencegahan untuk mengelakkan wujudnya ruang dan peluang kepada *Little Napoleon*, adalah dicadangkan supaya organisasi kerajaan melaksanakan pusingan kerja di kalangan staf dalam tempoh selepas beberapa tahun seseorang staf berkhidmat di sesebuah unit atau bahagian. Ini dapat mengelakkan seseorang penjawat awam memanipulasi sistem dan prosedur jabatannya untuk tujuan yang tidak baik. perkara ini boleh berlaku apabila seseorang penjawat awam itu berkhidmat terlalu lama di sesebuah unit atau bahagian. Apatah lagi apabila fungsi unit atau bahagian itu mempunyai kepentingan dari segi kuasa meluluskan permohonan atau melibatkan bayaran atau kutipan wang. Langkah ini senada dengan Kongres Kesatuan Pekerja Dalam Perkhidmatan Awam (Cuepacs) yang bakal mencadangkan kepada Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) agar tempoh bertugas penjawat awam yang berurusan dengan orang ramai dihadkan kepada tiga hingga lima tahun berbanding 10 hingga 15 tahun ketika ini (Bernama, 28 April 2010). Tindakan pencegahan ini mampu membendung wujud lebih ramai *Little Napoleon* membasmi gejala rasuah di kalangan penjawat awam.

RUMUSAN

Little Napoleon sebagaimana juga masalah lain dalam perkhidmatan awam memerlukan kekuatan kepimpinan dalam organisasi. Ketua jabatan perlu berani mengambil tindakan berdasarkan peraturan dan garis panduan atas kepentingan perkhidmatan. Kepimpinan beretika adalah satu keperluan dalam organisasi. Seorang pegawai kerajaan adalah bertanggungjawab untuk mewujudkan persekitaran yang berintegriti dalam organisasi. Kepimpinan melalui tauladan adalah contoh yang diperlukan dalam organisasi di mana setiap pegawai kerajaan harus menunjukkan contoh yang baik dari segi amalan kerja atau tingkah laku kepada kakitangan bawahan mereka. Menjadi tanggungjawab ketua jabatan untuk memastikan misi dan visi yang jelas bagi organisasi difahami warga kerjanya. *Little Napoleon* adalah kumpulan penjawat awam yang tidak kompeten dan tidak melaksanakan tugas yang diamanahkan mengikut tatacara dan etika dalam perkhidmatan awam. Golongan ini perlu dibantu agar potensi modal insan mereka dapat dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi. Komunikasi yang sihat dalam organisasi akan meningkatkan kefahaman kepada matlamat dan hala tuju organisasi. Ini membolehkan penjawat awam untuk bekerja dengan matlamat yang lebih jelas dan bertanggungjawab. Kepimpinan menjadi faktor penting dalam menangani *Little Napoleon* dan seorang ketua jabatan tidak seharusnya berkompromi dengan golongan ini dan membiarkan keadaan tersebut kerana ia boleh membawa kepada implikasi lebih buruk. PIN yang diperkenalkan sejak tahun 2003 telah menunjukkan hasil positif dalam menangani gejala rasuah terutama di kalangan penjawat awam apabila statistik menunjukkan penjawat awam yang ditangkap atas kesalahan rasuah mencatatkan penurunan dalam tempoh tiga tahun iaitu 303 pada tahun 2007, 282 pada 2008 dan 194 orang pada tahun 2009 (Bernama, 28 April 2010). Dengan kebijaksanaan ketua jabatan sebagai seorang pegawai kerajaan, golongan *Little Napoleon* juga boleh diuruskan dengan baik bagi membantu memaksimumkan potensi mereka untuk manfaat organisasi. Hari ini kerajaan memantau pencapaian melalui index pencapaian utama (KPI) dan fokus harus ditumpukan kepada bagaimana untuk memastikan semua KPI yang disasarkan boleh dipenuhi.

RUJUKAN

- Abbott, John (2005). *Life of Napoleon Bonaparte*. Kessinger Publishing.
- Abdullah Sanusi. (1997). *Public Administration Reform in Malaysia : A Developing Country Perspective*. Proceedings of a seminar held in Fukuoka on 10 May 1997 during the 30th Annual Meeting of the Asian Development Bank (ADB) Board of Governors.
- Ahmad Sarji et. all. (1993). *Upholding The Integrity of the Malaysian Civil Service*. Pelanduk Publication : Kuala Lumpur.
- Ahmad Sarji. (1993). *The Changing Civil Service : Malaysia Competitive Edge*. Pelanduk Publications : Kuala Lumpur.
- Bernama. (28 April, 2010). *Hadkan Tempoh Bertugas Penjawat Awam Di Sesuatu Tempat – Cuepacs*. Diakses dari <http://www.bernama.com/bernama/v5/bm/newsindex.php?id=494253> pada 7 Mei 2010.

- Deborah Loh. (2007). *Civil servants now have guidebook on integrity*. Artikel New Straits Times, Selasa, May 15, 2007.
- Hassan Mohd Noor dan Siti Mariam Md Zain. (4 Februari 2007). *Ubah sikap, turun kuasa*. Utusan Malaysia.
- Haslinda Abdullah et. all. (2007). *Human Resource Development Strategies: The Malaysian Scenario*. Journal of Social Science 3(4): p.p. 213-222.
- Isahak Yeop Muhamad Shar. (2006). *Enhancing the Culture of Integrity Within The Public Services*. Proceeding of 11 Malaysian Civil Service Conference (Kuala Lumpur, 22 Ogos 2006) . Diakses dari www.intanbk.intan.my/cda/m_ppa2007/ppa11/ppa_download.php?file=KK2ADatoSerIDrlsahakYeopMuhamadShar.pdf pada 11 Oktober 2008.
- Ismail Ramli & Roziyah Janor. (2005). *Hadhari Scorecard*. UiTM Malaysia.
- Milner, Eileen & Joyce, Paul. (2005). *Lessons in Leadership – Meeting the Challenges of Public Services Management*. Routledge : Oxon.
- Mohd. Kamal Bin Hassan (2004). *Keutuhan Budaya dan Moral*. Diakses dari http://www.islam.gov.my/islamhadhari/index.php?subpage=budaya1.php&page=pendahu_luan pada 11 October 2008.
- Mustafa Ali (2006). *Pemantapan Integriti Perkhidmatan Awam : Pelaksanaan Berdasarkan Pelan Integriti Nasional*. Diakses dari <http://www.islam.gov.my/pipa/dev/artikel/INTEGRITI%20HJ%20MUSTAFAR%20ALI.pdf> pada 11 Oktober 2008.
- Rozaman Ismail. (15 April 2006). *Pegawai Cerewet, Suka Tunjuk Kuasa Tidak Diperlukan*. Utusan Malaysia.
- Samsudin Osman. (2003). *Malaysian Civil Service : Challenges and Strategy for the future. Speech in Maktab Pertahanan Angkatan Tentera*. Diakses dari http://www.pmo.gov.my/WebNotesApp/PastKSN.nsf/hv_KSNSamsudin2003/63448E48F9B1A00648256DD5000DACAD pada 11 October 2008.
- Syahrudin Hj. Awg Ahmad. *Idea Keterbukaan di Era Pemerintahan Perdana Menteri Malaysia Kelima : Analisis Struktur, Prosedural, dan Substansial Etika Media Massa*. Diakses dari <http://portal.fss.um.edu.my/portal/uploadFolder/pdf/IDEA%20KETERBUKAAN%20DI%20ERA%20PEMERINTAHAN%20PERDANA%20MENTERI%20MALAYSIA%20KELIMA%20ANALISIS%20STURKTUR,%20PROFESIONAL%20DAN%20SUBSTANTIAL%20ETIKA%20MEDIA%20MASSA.pdf> pada 7 Mei 2010.
- Svara, James. (2007). *The Ethics Primer for Public Administrations in Government and Nonprofit Organizations*. Jones and Bartlet Publisher : Sudbury.

(2008). *Don't accept gifts, Malaysian civil servants told*. Artikel dari New Straits Times pada Sabtu, Sep 06, 2008.

icops2010