

Artikel

**Kecekapan dan Keberkesanan Pengurusan Perolehan Kerajaan di Malaysia ke Arah
Tadbir Urus Baik**
(*Efficiency and Effectiveness In Malaysian Public Procurement Towards Good Governance*)

Muhammad Firdaus Azizan*, Sity Daud & Jamaie Hamil

Pusat Kajian Sejarah, Politik dan Hal Ehwal Antarabangsa, Universiti Kebangsaan Malaysia,
43600 Bangi, Selangor, Malaysia

*Pengarang Koreponden: firdaus800628@gmail.com

Diserah: 04 Jun 2024

Diterima: 14 Ogos 2024

Abstrak: Kecekapan dan keberkesanan merupakan salah satu ciri utama di dalam tadbir urus baik. Perolehan kerajaan sebagai bahagian dari pentadbiran awam adalah alat bagi mencapai matlamat pembangunan dan diuruskan menggunakan dana awam dalam jumlah yang besar. Hal ini menjadikan perolehan kerajaan terdedah kepada elemen penyelewengan. Oleh itu, ia perlu diuruskan dengan cekap dan berkesan untuk mencapai keputusan yang optimum melalui penggunaan sumber awam secara bijaksana. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis isu-isu berhubung kecekapan dan keberkesanan dalam pengurusan perolehan awam dan mekanisme bagi menangani isu-isu berkenaan. Kajian kualitatif ini dihasilkan melalui analisis terhadap Laporan Ketua Audit Negara (LKAN) bagi tempoh 8 tahun bermula bermula dari tahun 2011 sehingga tahun 2018 dengan tumpuan kepada teguran terhadap kecekapan dan keberkesanan pengurusan. Metodologi temu bual mendalam turut dilaksanakan bersama informan yang menguruskan perolehan kerajaan di agensi persekutuan, negeri, pihak berkuasa tempatan dan juga badan berkanun serta pegawai di agensi pemantauan dan penguatkuasaan. Kajian ini mendapati bahawa terdapat isu berhubung kecekapan dan keberkesanan dalam pengurusan perolehan melibatkan fasa sebelum perolehan; fasa penilaian; dan fasa selepas keputusan dibuat. Bagi menangani isu ini, kajian ini menegaskan empat ciri utama yang perlu dimiliki oleh pihak pengurusan iaitu teliti; bijaksana; tegas; dan terbuka. Dapatan kajian ini menambahkan khazanah ilmu berkenaan aspek tadbir urus baik dan memberikan input kepada pemegang taruh bagi merangka dasar yang lebih komprehensif bagi memelihara kepentingan awam melalui pengurusan perolehan kerajaan yang lebih cekap dan berkesan.

Kata kunci: Keberkesanan; kecekapan; pengurusan; perolehan awam; tadbir urus

Abstract: Efficiency and effectiveness are parts of key features in good governance. Public procurement as part of public administration is a tool to achieve development goals and is managed using large amounts of public funds. This makes public procurement vulnerable to elements of malpractice. Therefore, it needs to be managed efficiently and effectively to achieve optimal results through the judicious use of public resources. This study aims to analyze issues related to efficiency and effectiveness in public procurement management and mechanisms to overcome them. This research leverages on a qualitative approach via document review of the Auditor General's Report for the period of 8 years from 2011 to 2018 with a focus on audit remarks related to management efficiency. In-depth interviews were also carried out with procurement officers in federal agencies, states, local authorities and statutory bodies as well as officers from monitoring and enforcement agencies. This study found that there are issues regarding efficiency and effectiveness in the procurement management involving the pre-procurement phase; assessment phase; and the post-decision phase. In order to deal with this issue, the study emphasized four main characteristics to be possessed by the

management which are thorough; wise; firm; and open. The findings of this study add to the corpus of knowledge on important aspects of good governance and provide input to stakeholders to formulate more comprehensive policies to preserve the public interest through more efficient and effective government procurement management.

Keywords : Effectiveness; efficiency; management; good governance; government procurement

Pengenalan

Pengukuran tadbir urus yang efektif dipengaruhi oleh pelbagai faktor seperti ideologi dan sistem politik, birokrasi, budaya, tahap pendidikan dan ekonomi masyarakat (Hulme et al., 2015, p. 85-86). Namun tunjang kepada penilaian ini adalah beberapa elemen yang bersifat universal dan satu di antaranya adalah kecekapan dan keberkesanan (Sharifah et al., 2020, p. 7). Kecekapan dan keberkesanan sebagai salah satu indikator dalam tadbir urus baik seperti yang digariskan oleh Program Pembangunan Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (UNDP) memberi fokus kepada proses menghasilkan keputusan yang memenuhi keperluan dengan penggunaan sumber secara terbaik (Elahi, 2009). Keberkesanan berkaitan sejauh mana hasil yang dicapai memenuhi objektif yang ditetapkan, manakala kecekapan berkaitan menghasilkan produktiviti dengan mengoptimalkan penggunaan sumber. Kecekapan dan keberkesanan sebagai elemen penting tadbir urus baik telah menjadi intipati The Commission on Global Governance (1995) di mana kedua-dua elemen berkenaan terhasil daripada proses interaksi yang luas dan kompleks di antara aktor-aktor yang terlibat dalam pentadbiran ketika merencanakan pembuatan keputusan dan ia berkembang dengan dinamik mengikut keperluan semasa. Dalam hal ini, kepimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan kecekapan dan keberkesanan dalam organisasi. (Oh et al., 2018; Rohana & Ahmad, 2019, p. 159).

Kecekapan dan keberkesanan pemimpin akan mewujudkan kestabilan politik dan kemakmuran ekonomi kerana pada pemimpin itu wujud kuasa menentukan agenda dan halatuju serta kuasa budi bicara kepada prosedur dan peraturan (Kapur, 2002, p. 344). Dalam hal ini, peranan pemimpin yang cekap dan berkesan akan mengurangkan birokrasi panjang yang tidak perlu seterusnya mengurangkan peluang untuk tiga amalan yang mendorong rasuah iaitu penyuaipan, pemerasan dan kronisme untuk berlaku (Syed Farid, 1999). Tanpa peranan pemimpin yang cekap dan berkesan, negara akan terdorong ke arah pentadbiran yang lemah dan dicemari dengan penyelewengan lalu mewujudkan apa yang dinamakan kleptokrasi apabila pihak kleptokrat menguasai negara untuk kepentingan peribadi (Mat Ali et al., 2018). Keadaan ini akan menghilangkan kepercayaan masyarakat sepertimana yang berlaku di Malaysia pada Pilihanraya Umum ke-14 pada 2018 apabila Barisan Nasional buat pertama kalinya kehilangan kuasa (Sity, 2020, p. 179). Antara perkara penting yang perlu diberi perhatian oleh seseorang pemimpin adalah menguruskan perolehan awam dengan cekap dan berkesan. Ini boleh dilakukan oleh seseorang pemimpin dengan menggerakkan sumber manusia yang ada dan mengimplimentasi sistem terbaik agar organisasi memperoleh manfaat dan nilai perbelanjaan terbaik (Junaidi, 2006, p. 84).

Perolehan kerajaan sebagaimana takrifan oleh The Organisation for Economic and Development (OECD), merujuk kepada apa jua pembelian barangan, perkhidmatan atau pelaksanaan kerja oleh pihak Kerajaan atau badan yang dilantik oleh Kerajaan (OECD, 2019). Perolehan kerajaan itu sebahagian besar yang mendanainya adalah hasil awam melalui bayaran cukai oleh rakyat. Menurut laporan khas oleh Bank Dunia bertajuk "*Enhancing Government Effectiveness and Transparency: The Fight Against Corruption*" yang dikeluarkan pada September 2020, setiap kerajaan di dunia membelanjakan antara 10%-25% dari perbelanjaan negara bagi perbelanjaan perolehan. Menurut laporan yang sama, kira-kira 10%-30% dari perbelanjaan besar yang dikeluarkan itu dibazirkan untuk pelbagai cabang rasuah, penyelewengan dan salah guna kuasa. Oleh yang demikian, kecekapan dalam pengurusan pembelian, mendapatkan perkhidmatan dan juga pelaksanaan projek pembangunan melalui dana awam dalam perolehan kerajaan adalah amat penting.

Elemen kecekapan dan keberkesanan memainkan peranan dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan sesebuah organisasi (Gilbert & Parhizgari, 2000), sebaliknya, kelemahan pengurusan akan membuka ruang kepada wujudnya pelbagai salah laku dan penyelewengan, Dapatan oleh SPRM pada 2018 menunjukkan bahawa aspek kegagalan dalam pentadbiran menjadi faktor tertinggi yang menyumbang kepada rasuah iaitu

36.43% (GIACC, 2019, p. 48). Kelemahan dalam pentadbiran menjadi punca wujudnya manipulasi terhadap sistem dan peraturan seterusnya mudah untuk diambil kesempatan oleh pihak tidak bertanggungjawab. Risiko penyelewengan boleh diminimumkan melalui kepimpinan yang mengutamakan kecekapan dan keberkesanan dalam menggembelengkan sumber organisasi dan mengoptimumkan fungsi kawalan dalaman sebagai benteng akhir menghalang kerosakan terjadi (Tuan Zainun et al., 2013, p. 142).

Berdasarkan permasalahan berhubung kecekapan pengurusan dalam mewujudkan keberkesanan pengurusan perolehan kerajaan, maka dua objektif dalam artikel ini adalah:

- i. Menganalisis isu-isu berhubung kepimpinan dalam mewujudkan tadbir urus baik pengurusan perolehan; dan
- ii. Melihat kualiti yang perlu dimiliki oleh pengurusan tertinggi di agensi bagi menangani isu kecekapan dan keberkesanan dalam tadbir urus baik pengurusan perolehan.

Kajian ini akan menyumbang kepada aspek teori dengan merungkai dimensi dan tahap kecekapan dan keberkesanan oleh kepimpinan di organisasi kerajaan sebagai salah satu elemen tadbir urus baik. Bahagian berikutnya dalam kajian ini menelusuri tinjauan literatur. Seterusnya ia diteruskan dengan metodologi yang diaplikasikan. Dapatan kajian dan perbincangan menjadi bahagian yang seterusnya. Kajian diakhiri dengan kesimpulan yang turut mengandungi sumbangan yang diberikan oleh kajian ini serta cadangan kajian masa hadapan.

Sorotan Literatur

Sorotan literatur membawa kepada tiga segmen utama iaitu pertama, kecekapan dan keberkesanan sebagai salah satu elemen penting dalam pembentukan tadbir urus baik; kedua, kepimpinan sebagai asas bagi merealisasikan kecekapan dan keberkesanan dalam organisasi; dan ketiga, kepimpinan yang cekap dan berkesan dalam pengurusan perolehan kerajaan.

1. Kecekapan Dan Keberkesanan

Kecekapan dan keberkesanan sebagai elemen penting tadbir urus baik telah menjadi intipati The Commission on Global Governance (1995), di mana keberkesanan dikatakan terhasil daripada proses interaksi yang luas dan kompleks di antara aktor-aktor yang terlibat dalam pentadbiran ketika merencanakan pembuatan keputusan dan ia berkembang dengan dinamik mengikut keperluan semasa. Ini dipersetujui dan seterusnya dikembangkan oleh Huther dan Shah (1999), yang menekankan orientasi pemerintah melalui penyediaan jentera perkhidmatan yang efektif dan efisien sebagai salah satu indeks pengukur keupayaan tadbir urus. Monkelbaan (2019), menyatakan bahawa kecekapan dan keberkesanan dalam konteks tadbir urus adalah usaha yang kolektif antara pelbagai pihak untuk menyelesaikan masalah, membuat keputusan terbaik dan mencipta peluang baharu yang mampu mencerminkan peranan signifikan yang boleh dimainkan oleh sesebuah organisasi. Kecekapan dan keberkesanan jentera kerajaan menjadi objektif utama pemodenan besar-besaran dibuat dalam pentadbiran awam sebagaimana dapatan Ahmad dan Malike (2006), dan ia adalah selari dengan apa yang diutarakan Ramanathan (2002), bahawa keberkesanan kerajaan sangat bergantung kepada pentadbiran awam selaku ejen penggeraknya.

Kesan positif daripada kecekapan dan keberkesanan kerajaan turut memberi impak kepada pertumbuhan ekonomi negara sebagaimana pandangan Huang dan Ho (2021) serta Raza et al. (2021), di mana keberkesanan kerajaan khususnya dalam mencegah rasuah, mewujudkan kestabilan politik dan mewujudkan pertumbuhan ekonomi menjadi faktor penting yang memberi kesan positif kepada kemasukan pelaburan langsung asing (FDI). Addink (2019), pula menyatakan bahawa elemen keberkesanan dan kecekapan memainkan peranan penting dalam pentadbiran apabila ia menyentuh tindakan yang diambil oleh kerajaan, matlamat penggunaan kuasa dan kesan dari pengaplikasian perundangan. Elemen kecekapan dan keberkesanan dalam polisi awam menurut Şen dan Coşkun (2022), adalah elemen yang perlu ada dari peringkat perancangan lagi hingga ke peringkat pelaksanaan dan ia perlu mengambil kira sejarah lalu dan jangkaan masa hadapan.

2. Kepimpinan Dalam Tadbir Urus Baik

Kepimpinan sebagai asas merealisasikan tadbir urus baik disentuh oleh Clark dan Payne (1997), Roselena dan Mohd (2015), Chowdhury et al. (2020) dan Suraiya et al. (2022), di mana para pengkaji mendapati bahawa kualiti yang dipamerkan oleh seseorang pengurus mempunyai pengaruh besar dalam memupuk kepercayaan pekerja di dalam organisasi dan seterusnya memastikan objektif organisasi dicapai. Abdul Halim (2000), menekankan peranan pemimpin dalam menggembeleng sektor awam, swasta dan masyarakat sivil untuk bersama-sama menjadi penganjur, pembangun kapasiti dan pengamal strategik. Kapur (2002), pula menyatakan bahawa sesebuah institusi adalah medan bagi birokrasi politik untuk berkembang melalui peranan pemimpin yang menjadi ejen perubahan. Vanlalhlimpuii (2018), mendapati bahawa peranan yang dimainkan oleh pemimpin bagi merealisasikan tadbir urus baik adalah sangat besar di mana sumber dan sistem yang baik dalam organisasi tidak akan bermakna jika tidak dipandu oleh pemimpin yang mempunyai visi jelas bagi merealisasikan tadbir urus baik.

Mohd Hamran et al. (2016), pula mendapati bahawa gaya kepimpinan transformasi memberi kesan positif dalam memupuk budaya tadbir urus baik dalam organisasi. Ini berlaku apabila wujud rasa percaya dan hormat oleh kakitangan bawahan hasil daripada melihat contoh yang diberi oleh pemimpin sebagaimana pandangan Nuslan dan Suraiya (2024). Beberapa kajian lain mengenai kepimpinan telah merumuskan bahawa kepimpinan sesuatu organisasi atau pasukan adalah komponen kritikal dalam memastikan proses kerja yang lancar dan output yang diharapkan (Burke et al., 2006; Nicolaidis et al., 2014). Kepimpinan yang berkesan perlu menggunakan strategi yang bersifat *structural* dan juga *behavioural* (Junaidi, 2006) sebagaimana yang ditunjukkan kepimpinan tertinggi negara kerana dasar-dasar yang bersifat teoritikal semata-mata sukar untuk dihadap oleh pengikut melainkan disusuli juga dengan contoh secara praktikal. Walau apa jua polisi dan perancangan yang dirancang oleh pihak pengurusan dan kepimpinan, ia memerlukan kepada proses pembelajaran yang berterusan agar apa yang dirangka benar-benar memberi impak dan efektif sebagaimana pandangan Cashore et al. (2019). Nurul Liyana et al. (2022) pula mendedahkan bahawa kualiti seseorang pemimpin adalah faktor yang mempunyai hubungan paling kuat dengan amalan akauntabiliti dalam sesebuah organisasi.

3. Kecekapan Pengurusan dalam Perolehan Kerajaan

Segmen ketiga iaitu kepimpinan dan pihak pengurusan yang cekap dan berkesan dalam pengurusan perolehan memperlihatkan aspek-aspek yang perlu diberi perhatian oleh seseorang pengurus perolehan seperti aspek alam sekitar, sosial dan inovasi yang disentuh Lerusse dan Van De Walle (2021), pertimbangan keselamatan negara dan akauntabiliti awam oleh Dagmar (2000), dan aspek pembangunan ekonomi setempat dengan perhatian kepada pembekal tempatan oleh Patrucco et al. (2017). Kesemua ini memerlukan seorang pengurus perolehan yang mempunyai ilmu dan pengalaman sebagaimana pandangan Kan dan Khalid (2021). Selain daripada ilmu dan pengalaman, pengurus perolehan juga memerlukan bimbingan untuk menguatkuasakan tadbir urus baik. Dalam hal ini, Tuan Zainun et al. (2013), Aida Maria et al. (2018), Ridzuan (2019) dan Quah (2020) menekankan beberapa perkara yang perlu diberi perhatian seperti pusingan kerja (*job rotation*); menutup ruang kepada manipulasi; mewujudkan sistem sokongan; keadilan dalam pembahagian tugas (*segregation of duties*); dan memastikan wujud pemantauan secara berterusan. Aspek kecekapan pengurusan dan kepimpinan juga berkait secara langsung dengan sejauh mana kebijaksanaan pihak berkenaan mengawal pengaruh politik dalam menentukan hala tuju pengurusan perolehan. Sebaliknya peranan ahli politik adalah dengan menggunakan pengaruh mereka bagi mewujudkan kemahuan politik yang jelas terhadap tadbir urus yang lebih telus sebagaimana apa yang disuarakan oleh Nur Barizah et al. (2011) dan juga Siddiquee (2022).

Cabaran-cabaran yang semakin kompleks dalam tadbir urus baik pengurusan perolehan masakini memerlukan pendekatan yang sistematik untuk mendepaninya. Wujudnya mikropolitik dan politik organisasi yang memanipulasi pembuatan keputusan dalam perolehan kerajaan menjadikan ia sukar dikesan atau dibuktikan terutamanya apabila wujud kuasa budi bicara yang longgar (Mohamad Aznor Kamaruddin, 2021). Analisis terhadap faktor dalaman iaitu integriti pegawai dan faktor luaran iaitu dasar semasa yang tidak efektif yang menyumbang kepada kecekapan dan keberkesanan telah menjadi dapatan Azman et al. (2022). Para pengkaji juga melihat pendekatan menangani penyelewengan yang tidak selaras dengan kecanggihan teknologi semasa juga membuka ruang untuk pengurusan perolehan dicemari dengan salah guna

kuasa. Pendekatan *Principal-Agent-Client* (PAC) antara pendekatan yang berkesan bagi melihat isu dalam pengurusan perolehan dan ia dijelaskan oleh Hairuzzaki et al. (2024) di mana para pengkaji berpandangan bahawa kerajaan di pihak *principal* tidak mempunyai kuasa dan kawalan terhadap pegawai perolehan selaku *agent* dan ini menyebabkan pihak kontraktor selaku *client* mudah untuk memanipulasi keadaan untuk kepentingan mereka. Menurut para pengkaji juga, ketiga-tiga aktor yang mewakili PAC berpotensi untuk terlibat dengan penyelewengan dalam perolehan kerajaan. Pegawai perolehan dalam beberapa keadaan, tidak dapat berfungsi dengan baik lantaran tiada sokongan dari pengurusan atasan organisasi meliputi latihan, persekitaran kerja dan pemantauan (Khairul Fahmy et al., 2023).

Bertitik tolak dari kajian-kajian mengenai kecekapan dan keberkesanan kepimpinan dalam perolehan awam ini, jelas bahawa ia masih perlu terus diteliti dan diberi perhatian. Didapati bahawa terdapat jurang dalam membincangkan aspek kecekapan dan keberkesanan oleh kepimpinan di organisasi awam khusus dalam pengurusan perolehan. Justeru, kajian ini bakal mengisi jurang yang wujud ini melalui analisis khusus terhadap aspek kecekapan dan keberkesanan oleh kepimpinan organisasi dalam pengurusan perolehan dengan tumpuan kepada teguran audit melalui LKAN dan temu bual bersama pegawai perolehan di lapangan.

Metodologi Kajian

1. Reka Bentuk Kajian dan Pendekatan Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif yang mana ia melibatkan kajian kes. Pengumpulan data melibatkan analisis dokumen dan temu bual secara mendalam. Analisis dokumen dibuat terhadap sumber primer iaitu Laporan Ketua Audit Negara (LKAN) bagi tempoh lapan tahun bermula dari tahun 2011 sehingga tahun 2018 dan ditumpukan khusus kepada teguran berhubung pengurusan perolehan. Analisis tidak dilanjutkan selepas LKAN 2018 kerana LKAN bagi tahun 2019 dan seterusnya adalah pengauditan berasaskan projek dan program tertentu yang dipilih secara rawak dan tidak lagi mengandungi audit kepada indeks akauntabiliti di setiap kementerian dan jabatan sebagaimana LKAN di antara tahun 2011 sehingga 2018. Setelah kesemua senarai teguran audit berhubung pengurusan perolehan dikumpulkan, ia kemudiannya disaring kepada senarai teguran yang berkait secara langsung dengan tahap kecekapan kepimpinan dan pihak pengurusan. Senarai teguran ini kemudiannya dipecahkan kepada tiga iaitu mewakili tiga fasa dalam perolehan iaitu pertama, fasa sebelum perolehan dibuka; kedua, fasa semasa perolehan berjalan; dan ketiga, fasa selepas keputusan perolehan dibuat.

2. Sampel dan Persampelan

Data primer juga diperolehi melalui kaedah temu bual. Kaedah temu bual dipilih kerana ianya didapati sesuai dengan matlamat kajian yang dijalankan iaitu untuk mendapatkan maklumat lebih mendalam tentang tadbir urus baik dalam pengurusan perolehan awam di Malaysia. Menurut Merriam (2009, p. 14) tujuan utama penyelidikan kualitatif bukan untuk membuat generalisasi, tetapi sebaliknya adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap sesuatu fenomena yang dikaji. Pemilihan informan dilakukan melalui kaedah persampelan bertujuan (*purposive/judgement sampling*). Menurut Gay et al. (2000, p. 141), kaedah persampelan bertujuan adalah proses pemilihan sampel yang diyakini dapat mewakili maksud kajian atau dengan kata lain, pemilihan sampel dibuat berdasarkan pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki oleh informan bagi menyampaikan maksud yang dikehendaki oleh kajian ini.

Seramai 25 orang informan ditemubual bagi kajian ini. Pemilihan informan adalah berdasarkan status mereka sebagai pegawai yang menguruskan perolehan kerajaan di empat entiti berbeza iaitu di tiga buah kementerian, tiga Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri (SUK), dua Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) dan tiga badan berkanun. Bagi mendapatkan maklumat yang lebih menyeluruh, informan juga diluaskan kepada pegawai di Bahagian Perolehan Kerajaan, Kementerian Kewangan (BPK) selaku bahagian yang mengawal selia perjalanan perolehan kerajaan, pegawai Jabatan Audit Negara (JAN) yang menjalankan pengauditan dan menyediakan LKAN, pegawai Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM), pegawai Pusat Governans, Integriti & Antirasuah Nasional (GIACC) dan ahli badan bukan kerajaan (NGO) yang berkaitan dengan integriti dan pencegahan rasuah. Ringkasan mengenai informan adalah seperti Jadual 1 di bawah:

Jadual 1. Maklumat mengenai informan utama kajian

Bil	Agensi/Organisasi	Jumlah Informan
1	Kementerian Kewangan	4
2	Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia	2
3	Jabatan Audit Negara	1
4	Pusat Governans, Integriti dan Anti-Rasuah Nasional	1
5	Pegawai Perolehan Kementerian Persekutuan	4
6	Pegawai Perolehan Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri	5
7	Pegawai Perolehan Pihak Berkuasa Tempatan	2
8	Pegawai Perolehan Badan Berkanun	5
9	Pemimpin NGO Antirasuah	1
JUMLAH		25

3. Proses Pengumpulan Data

Temubual dijalankan sepenuhnya secara berhadapan dengan kesemua informan. Temu bual dijalankan secara temu bual mendalam (*in-depth interview*) dan bersifat separa berstruktur (*semi-structured*) di mana ia melibatkan gabungan temu bual berstruktur dan tidak berstruktur. Soalan temu bual telah dihantar kepada setiap informan melalui email. Lokasi temu bual dan waktu temu bual ditentukan sendiri oleh informan mengikut kesesuaian dan keselesaan mereka. Setiap temu bual dirakam dan persetujuan setiap informan telah diperolehi terlebih dahulu dengan setiap informan menandatangani borang persetujuan. Semasa temu bual, soalan-soalan tambahan diajukan mengikut kesesuaian. Setiap temubual mengambil masa di antara 45 minit sehingga dua (2) jam 30 minit.

4. Analisis Data

Artikel ini menggunakan beberapa kaedah analisis bagi memproses dua data primer iaitu LKAN bagi tahun 2011 sehingga tahun 2018 dan juga hasil temu bual terhadap 25 orang informan. Jenis analisis data yang digunakan adalah analisis kandungan dan analisis tematik. Seterusnya proses triangulasi data dibuat bagi kedua-dua data primer yang dikutip serta data sekunder daripada sumber rujukan yang digunakan.

Analisis Kandungan

Data-data daripada LKAN dianalisis menggunakan teknik analisis kandungan iaitu menganalisis sebuah kesimpulan hasil tafsiran bahan tekstual. Dalam menjalankan kaedah ini, sesuatu kandungan atau teks itu dikodkan atau dipecahkan kepada kategori-kategori tertentu. Melalui analisis terhadap LKAN dalam tempoh 2011 sehingga 2018, isu-isu audit terlebih dahulu dikumpulkan di bawah teguran terhadap pengurusan perolehan. Selepas itu, teguran-teguran berkenaan disaring kepada isu-isu khusus di bawah elemen kecekapan dan keberkesanan pemimpin di agensi. Melalui saringan berkenaan, jumlah teguran di bawah satu tajuk besar dibuat dan kemudiannya dikumpulkan jumlahnya mengikut tahun.

Analisis Tematik

Analisis tematik pula dibuat khusus bagi data temu bual. Beberapa peringkat terlibat dalam analisis tematik. Peringkat pertama adalah proses transkripsi. Ia dilakukan setelah temu bual separa berstruktur bersama informan selesai dilakukan. Hasil temu bual ditranskripsikan semula dalam bentuk tulisan dan dihantar kepada informan melalui email bagi mendapatkan pengesahan. Selepas transkrip dimuktamadkan, proses berikutnya adalah menyediakan senarai semua topik atau tema. Kemudian, tema atau topik tersebut dikumpulkan dalam kelompok yang sama. Dalam kajian ini, maklum balas informan terhadap ciri-ciri pemimpin bagi menguatkuasakan kecekapan dan keberkesanan telah dipecahkan kepada beberapa tema besar dan hasilnya, beberapa tema utama dikenal pasti.

Triangulasi Data

Triangulasi data adalah sebuah prosedur pengesahan maklumat yang bersilang iaitu penggunaan kaedah dan sumber yang berbeza bagi menguatkan antara satu sama lain. Triangulasi data digunakan bagi membantu mendapatkan kefahaman mengenai fenomena yang dikaji secara mendalam. Triangulasi data dari kaedah yang berbeza ini akan dapat memastikan konsistensi dan kejituan data berkenaan.

Dapatan Kajian

Analisis terhadap LKAN bagi tempoh lapan tahun bermula dari tahun 2011 sehingga tahun 2018 mendapati bahawa terdapat isu berhubung kecekapan kepimpinan dalam pengurusan perolehan melibatkan fasa sebelum perolehan dibuka, ketika proses perolehan berjalan melibatkan penilaian dan pemilihan dan tindakan selepas keputusan perolehan dikeluarkan.

1. Isu Kecekapan Pengurusan Fasa Sebelum Perolehan Dibuka

Terdapat dua isu utama berhubung tadbir urus ketika fasa sebelum perolehan dibuka iaitu pertama, jawatankuasa perolehan tidak dilantik secara bertulis oleh Pegawai Pengawal; dan kedua, perancangan perolehan tidak dikemukakan kepada Kementerian Kewangan selaku agensi pusat. Sepanjang tahun 2011-2018, sebanyak 43 teguran audit di dalam LKAN menyentuh mengenai jawatankuasa perolehan yang tidak dilantik secara bertulis dan 76 teguran pula berkisar kepada perancangan perolehan yang tidak dikemukakan untuk membentuk 119 jumlah teguran bagi fasa sebelum perolehan secara keseluruhan. Dua isu ini berkait secara langsung dengan kegagalan pihak pengurusan tertinggi di agensi untuk memandang serius mengenai pengurusan perolehan. Ringkasan mengenai isu tadbir urus ketika fasa sebelum perolehan dibuka adalah seperti Jadual 2 di bawah.

Jadual 2. Jumlah agensi yang terlibat dengan isu tadbir urus melibatkan kecekapan dan keberkesanan sebelum perolehan dibuka berdasarkan laporan ketua audit negara 2011-2018

Isu Dalam Fasa Sebelum Perolehan Dibuka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Jumlah Agensi
Jawatankuasa perolehan tidak dilantik secara bertulis	2	3	5	16	-	3	-	14	43
Perancangan perolehan tidak dikemukakan	5	1	11	17	11	6	8	17	76
JUMLAH KESELURUHAN									119

Sumber: Disesuaikan daripada Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2011 Hingga 2018

2. Isu Kecekapan Pengurusan Ketika Fasa Penilaian

Seterusnya, isu tadbir urus wujud ketika fasa penilaian dan dua isu utama telah dikenalpasti iaitu pertama, pengurusan perolehan yang tidak teratur sebanyak 50 kes; dan kedua, pemilihan yang dibuat dengan meragukan dan tidak didokumentasi sebanyak 48 kes. Pengurusan perolehan yang tidak teratur melibatkan proses pembukaan sebut harga/tender yang tidak mengikut peraturan; minit mesyuarat beserta maklumat mengenai pertimbangan jawatankuasa perolehan berhubung pemilihan pembekal yang tidak disediakan; dan perolehan melebihi had nilai yang ditetapkan. Isu pemilihan yang meragukan pula antaranya melibatkan petender yang tidak memenuhi kriteria kelayakan dan syarikat yang tidak disyorkan oleh jawatankuasa teknikal dan penilaian harga. Secara keseluruhan, teguran audit bagi dua perkara ini adalah sebanyak 98 teguran. Ringkasan mengenai isu tadbir urus ketika fasa penilaian adalah seperti Jadual 3 di bawah.

Jadual 3. Jumlah agensi yang terlibat dengan isu tadbir urus melibatkan kecekapan dan keberkesanan semasa fasa penilaian perolehan berdasarkan laporan ketua audit negara 2011-2018

Isu Dalam Fasa Penilaian Perolehan	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Jumlah Agensi
Pengurusan perolehan tidak teratur	11	4	-	1	16	9	3	6	50
Pemilihan pembekal yang tidak memenuhi kriteria	11	4	-	6	-	7	13	7	48
JUMLAH KESELURUHAN									98

Sumber: Disesuaikan daripada Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2011 Hingga 2018

3. Isu Kecekapan Pengurusan Selepas Keputusan Dibuat

Isu yang lebih banyak dibangkitkan di dalam LKAN adalah fasa ketiga iaitu selepas keputusan dibuat di mana dua isu utama ialah pertama, dokumen yang lambat dikeluarkan; dan kedua, tiada tindakan kepada kontraktor yang gagal menyempurnakan kerja sebagaimana tertera di dalam kontrak.

Jadual 4. Jumlah agensi yang terlibat dengan isu tadbir urus melibatkan kecekapan dan keberkesanan selepas keputusan perolehan dibuat berdasarkan laporan ketua audit negara 2011-2018

Isu Selepas Keputusan Dibuat	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Jumlah Agensi
Dokumen lambat dikeluarkan	5	7	1	8	23	18	31	52	145
Tiada Tindakan kepada kontraktor yang gagal	2	6	2	-	-	3	8	4	25
JUMLAH KESELURUHAN									170

Sumber: Disesuaikan daripada Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2011 Hingga 2018

Isu dokumen lambat dikeluarkan melibatkan 145 kes sementara teguran bagi isu ketiadaan tindakan susulan kepada kontraktor yang gagal adalah sebanyak 25 kes. Isu berkaitan kelewatan dokumen dikeluarkan menyalahi peraturan yang menetapkan bagi semua perolehan bermasa sama ada bekalan, perkhidmatan atau kerja tidak kira nilainya, hendaklah dikeluarkan Surat Setuju Terima (SST) dan disusuli dengan dokumen kontrak komprehensif dalam tempoh empat (4) bulan selepas SST ditandatangani balas oleh syarikat. SST adalah surat rasmi yang memaklumkan penerimaan tanpa bersyarat daripada kerajaan ke atas tawaran yang dikemukakan oleh syarikat sementara dokumen kontrak adalah dokumen perjanjian di antara kerajaan dengan pembekal berhubung pelaksanaan sesuatu pembekalan, perkhidmatan atau kerja (PK4.1- Pentadbiran Kontrak Dalam Perolehan Kerajaan Secara Am).

4. Ciri Kepimpinan Dalam Pengurusan Perolehan

Jika analisis LKAN digunakan bagi merungkai objektif kajian pertama iaitu melihat isu kepimpinan dalam pengurusan perolehan, temu bual yang dijalankan kepada 25 orang informan pula menjurus kepada objektif kedua iaitu menilai ciri-ciri kepimpinan yang cekap dan berkesan dalam menguruskan perolehan kerajaan dan menangani isu yang berkaitan dengannya. Berdasarkan temu bual, empat ciri utama yang diharapkan dari kepimpinan organisasi bagi menguruskan perolehan yang telah dikemukakan oleh informan adalah teliti; tegas; bijaksana; dan terbuka.

Teliti

Ketelitian adalah ciri pemimpin yang paling banyak dinyatakan iaitu oleh 11 informan. Informan 11 menjelaskan ketelitian ini bermula dari peringkat perancangan, pelaksanaan dan pemantauan. Informan 12 pula menjelaskan aspek biasa dalam perolehan yang tidak diteliti oleh pemimpin adalah harga yang tidak munasabah; pembelian tidak mengikut spesifikasi; dan tiada kajian pasaran. Ini berlaku apabila pemimpin menyerahkan sepenuhnya aspek pelaksanaan kepada pegawai bawahan tanpa pemantauan. Bagi mengatasi isu ini, Informan 13 dan Informan 14 menyarankan pemimpin supaya mempunyai senarai semak bagi memantau tugas pegawai bawahan dengan lebih berkesan. Informan 21 pula melihat ketelitian oleh pemimpin dalam sudut pandang yang lebih luas seperti berikut :

“Pemimpin bertanggungjawab untuk melihat aspek tadbir urus di organisasi berkenaan. Ini termasuklah memantau proses perolehan dan melihat tahap pematuhan kepada tadbir urus baik dalam proses yang dijalankan. Mereka juga wajar melihat mana-mana prosedur lapuk yang perlu ditambah baik”

(Informan 21)

Tegas

Aspek ketegasan adalah yang kedua terbanyak disuarakan iaitu oleh 8 orang informan. Informan 3 melihat ketegasan ini bermula dengan cara pemimpin mempengerusikan mesyuarat di mana agenda mesyuarat dipandang serius dan keputusan dibuat. Ini turut disokong Informan 8, Informan 9 dan Informan 10 yang menyatakan mesyuarat melibatkan perolehan mesti dipengerusikan oleh pemimpin tertinggi organisasi dan tidak boleh diwakilkan. Informan 15 dan Informan 16 pula melihat pemimpin perlu tegas menjalankan mesyuarat perolehan mengikut jadual dan tidak sewenang-wenangnya menangguhkan mesyuarat supaya tidak ada keputusan yang tertangguh. Dalam konteks ketegasan yang lebih luas, Informan 18 menyuarakan seperti berikut :

“Pihak pengurusan harus sedar bahawa tadbir urus baik ini adalah satu kemestian dan bukan dilakukan semata-mata kerana arahan atau memenuhi sasaran KPI. Pemimpin jangan hanya sibuk memperkatakan tentang integriti tetapi tidak pun berusaha untuk merealisasikan. Integriti itu ada di hati bukan di mulut apa lagi di kaki.”

(Informan 18)

Bijaksana

Kebijaksanaan sebagai ciri pemimpin pula disuarakan oleh 4 orang informan. Ia antaranya melibatkan kebijaksanaan menangani campur tangan luar seperti disuarakan Informan 2 :

“Kebanyakan kontraktor yang terlibat dalam projek dan pembekalan di agensi ini mempunyai hubungan sama ada dengan pemimpin politik tertentu atau dengan pegawai kanan agensi. Pengurusan tertinggi mengetahui hal ini namun ia seakan dibiarkan sahaja berlaku tanpa tindakan tegas mengatasinya.”

(Informan 2)

Kebijaksanaan oleh pemimpin ini membolehkan apa-apa usaha membuat tipuan bida oleh kartel perolehan dapat dikesan lebih awal seperti disuarakan oleh Informan 22. Kebijakan pemimpin bagi mengekang amalan tidak sihat dalam perolehan ini menurut Informan 23 boleh diterjemahkan melalui

tindakan pro-aktif seperti siasatan kepada latar belakang syarikat dan membuat lawatan mengejut ke premis syarikat

Terbuka

Keterbukaan pula disuarakan oleh dua orang informan melibatkan bagaimana pengurusan tertinggi menerima teguran terutamanya dalam pengauditan seperti dijelaskan oleh Informan 19:

“Dalam menerima teguran audit ini, ada juga pengurusan tertinggi yang sukar untuk menerima dapatan yang dibentangkan dan menganggap juruaudit ini hadir untuk mencari kesalahan semata-mata. Mereka juga menganggap perkara-perkara tidak menyenangkan dalam penemuan audit ini akan menjatuhkan reputasi dan prestasi mereka sebagai pengurusan tertinggi. Persepsi sesetengah mereka ini melihat pihak audit hadir untuk menghakimi mereka.”

(Informan 19)

Keterbukaan pemimpin ini menurut Informan 24 pula bersangkut paut dengan kesediaan menerima pandangan pegawai bawahan dan kemampuan mengawal emosi jika diasak dengan provokasi pihak luar.

Perbincangan

Secara amnya, terdapat empat jenis perolehan yang utama bagi barangan, perkhidmatan dan kerja dalam sistem perolehan kerajaan di Malaysia iaitu pertama, Pembelian Terus; kedua, Rundingan atau Lantikan Terus; ketiga, Sebut Harga; dan keempat Tender (PK2.1-Kaedah Perolehan Kerajaan). Pembelian terus berlaku bagi perolehan bekalan dan perkhidmatan di mana ia merujuk kepada pembelian setiap jenis item secara pembelian terus dengan mana-mana pembekal (PK2.10-Pembelian Terus). Rundingan Terus pula adalah kaedah perolehan ke atas bekalan, perkhidmatan dan kerja secara rundingan terus dengan pembekal yang dipilih melalui kelulusan khas Kementerian Kewangan terlebih dahulu atau peraturan khusus dalam pekeliling yang berkuat kuasa (PK2.4-Rundingan Terus). Sebut harga pula adalah perolehan dengan cara mempelawa sebut harga di kalangan pembekal yang berdaftar dengan Kementerian Kewangan dalam kod bidang yang berkaitan (PK2.9-Sebut harga). Akhir sekali ialah perolehan secara tender iaitu perolehan yang dibuat secara tawaran kepada pembekal bagi perolehan kerajaan yang bernilai melebihi RM500,000.00 (PK3.6- Kaedah Perolehan Secara Tender Terbuka). Pengurusan tender pula terbahagi kepada beberapa kategori tender iaitu tender terbuka, tender terpilih dan tender perundingan (Halizahari & Faris 2020, p. 957-958). Proses perolehan yang disediakan oleh Kementerian Kewangan (MOF) melalui Kaedah Perolehan Kerajaan adalah sama dan selaras dengan amalan di beberapa buah negara lain seperti United Kingdom, Ireland, Australia dan New Zealand (Fadzida et al., 2017, p. 167-168).

Walau bagaimanapun, isu-isu melibatkan kecekapan dan keberkesanan oleh pihak pengurusan di ketiga-tiga fasa perolehan memberi impak yang besar dalam mewujudkan tadbir urus baik pengurusan perolehan. Dalam fasa sebelum perolehan dibuka, isu ketiadaan lantikan pegawai bagi jawatankuasa perolehan adalah perkara yang mudah sahaja, namun ia tidak diambil penting hingga tiada dokumen lantikan rasmi dibuat. Ini akan menimbulkan implikasi perundangan di kemudian hari. Ketidadaan perancangan perolehan yang dikemukakan adalah satu lagi perkara serius memandangkan perancangan adalah perkara pokok dalam pelaksanaan sesuatu program dan ketiadaan perancangan perolehan boleh menyumbang kepada kegagalan sesuatu program atau projek (Rivera et al., 2020). Perancangan berkualiti dapat meningkatkan peluang kejayaan sesuatu projek, meningkatkan keberkesanan operasi dan menyediakan asas untuk pemantauan dan kawalan kerja.

Fasa penilaian perolehan pula adalah fasa penting bagi mengenal pasti kemampuan dan kelayakan kontraktor Penilaian yang berkesan memastikan bahawa kontraktor yang dipilih mampu melaksanakan projek (Alhazmi & McCaffer, 2000; Huang, 2011). Penilaian ini juga akan dapat memenuhi ekspektasi pelanggan serta memastikan projek berjalan berdasarkan kos, masa dan kualiti yang digariskan (Mohd Razali et al., 2021, p. 1888). Kajian oleh SPRM (2017), menyatakan bahawa pengurusan tender masih dibelenggu isu rasuah di mana ia bermula dengan membenarkan syarikat yang tidak memenuhi kelayakan untuk turut membida. Kontraktor berkenaan akan memanipulasi maklumat kewangan syarikat demi untuk diberi peluang menyertai tender. Syarikat yang kurang berkelayakan dari sudut kewangan ini, apabila dipilih mengendalikan projek

akan menyebabkan masalah apabila tidak mampu berdepan isu lebih kos akibat kekurangan aliran tunai (Hanif et al., 2021, p. 816-817).Kelemahan dalam kepimpinan sama ada kerana kelalaian atau wujudnya unsur pilih kasih akan membuka ruang kepada apa yang dinamakan tipuan bida dalam perolehan yang dijalankan secara terancang oleh kartel perolehan (Saifudin & Puteri, 2021, p. 1-2).

Isu kecekapan dan keberkesanan dalam fasa selepas keputusan perolehan melibatkan isu dokumentasi yang tidak teliti. Ini memberikan ruang untuk kerajaan mengalami kerugian apabila projek lambat disiapkan malah kemudiannya boleh disaman oleh kontraktor apabila wujud kelompangan dalam dokumentasi peroleha. Sebagai contoh, wujud kontrak perolehan yang berat sebelah lalu memberi ruang kepada individu atau organisasi firma mengambil kesempatan daripada kontrak tersebut. Antaranya dengan mengambil keuntungan atas angin dengan cara memberi kerja kepada orang lain tetapi tidak melaksanakan pekerjaan. Mereka hanya memperoleh keuntungan sebagai peratusan dari harga kontrak (Ahmad & Sulzakimin, 2022, p. 379). Dokumen kontrak menjadi perkara yang sangat penting dalam proses perolehan kerana ia berfungsi sebagai asas bagi setiap permasalahan yang timbul sama ada di pihak kontraktor atau pihak lain yang terlibat sepanjang proses pelaksanaan projek (Cartlidge, 2017).

Kesemua isu yang diketengahkan ini memerlukan pendekatan yang sistematik untuk ditangani dan ia sangat perlu kepada kepimpinan organisasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu. Dalam hal ini, empat ciri utama yang dikumpulkan melalui maklum balas informan iaitu teliti;tegas;bijaksana; dan terbuka adalah ciri-ciri yang jarang ada secara pakej dalam diri seseorang pemimpin organisasi. Pengurusan perolehan secara spesifik amat perlu kepada ketelitian supaya tidak berlaku kecuaiian yang boleh membawa ketirisan. Seterusnya aspek ketegasan diperlukan bagi memastikan perundangan dapat dikuatkuasakan dengan berkesan. Pemimpin organisasi yang menguruskan perolehan perlu tegas menangani sebarang bentuk penyelewengan dan menutup ruang untuk ia terjadi. Kebijaksanaan pula penting supaya pemimpin tidak mudah dipergunakan atau dimanipulasi sama ada oleh pegawai atasannya atau pegawai bawahannya.Ia juga dapat mengekang sebarang bentuk campur tangan luar apabila pemimpin organisasi itu sendiri bijak membuat keputusan terbaik. Akhir sekali, dalam menguruskan perolehan awam di mana ia didanai oleh wang rakyat, maka pemimpin yang terlibat perlu terbuka kepada sebarang bentuk teguran dan berusaha mengambil tindakan pembetulan.

Kesimpulan

Kajian ini menjelaskan bahawa aspek kecekapan dan keberkesanan khususnya oleh kepimpinan dan pihak pengurusan di dalam perolehan awam adalah satu proses yang perlu dijalankan secara berterusan. Pendekatan yang diambil perlu bersifat dinamik dan selari dengan keperluan semasa. Perolehan awam melibatkan peruntukan yang besar dan sangat terdedah kepada amalan penyelewengan jika tidak dikawal melalui pendekatan yang tepat melalui tindakan yang cekap dan berkesan oleh pihak pengurusan. Tiga fasa utama perolehan iaitu fasa sebelum perolehan, fasa penilaian dan fasa pasca keputusan dikeluarkan masing-masing mempunyai risiko tersendiri untuk berlaku penyelewengan.Ia memerlukan tindakan yang cekap oleh pihak pengurusan bagi mengelakkan ketirisan terhadap dana awam. Dalam hal ini, kerajaan perlu mengambil serius setiap teguran di dalam LKAN kerana ia adalah satu laporan yang dibentangkan di Parlimen secara rasmi. Seringkali kita melihat begitu banyak isu yang dibangkitkan melalui LKAN tetapi agak sedikit laporan mengenai tindakan susulan yang diketengahkan untuk pengetahuan umum. Untuk itu, pemantauan terhadap pihak pengurusan organisasi dalam mengambil tindakan pembetulan perlu dibuat dengan serius. Selain itu, kepimpinan organisasi yang menguruskan perolehan perlu sentiasa dilengkapi dengan ilmu dan kemahiran dan sentiasa menjalinkan kerjasama yang baik dengan semua pihak di dalam organisasi berkenaan.Kajian akan datang boleh menumpukan kepada kesan sebenar dari sudut jumlah kerugian dan ketirisan akibat ketidakcekapan pihak pengurusan dalam pengurusan perolehan dan jumlah dana awam yang dapat diselamatkan hasil keberkesanan inisiatif yang telah dirangka bagi mengekang penyelewengan khususnya melalui pengurusan tender yang telus dan mematuhi peraturan.

Penghargaan: Penulis merakamkan ucapan terima kasih kepada Universiti Kebangsaan Malaysia yang membiayai sebahagian kajian ini di bawah geran TAP K-006263. Penghargaan turut diberikan kepada Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) yang memberikan biasiswa kepada penulis di bawah Hadiah Latihan Persekutuan

(HLP) dan semua responden yang terlibat dalam sesi temu bual atas kesudian meluangkan masa serta memberikan input untuk menyempurnakan kajian ini.

Konflik Kepentingan: Penulis mengisytiharkan bahawa penyelidikan ini bebas daripada sebarang konflik kepentingan.

Rujukan

- Abdul Halim Ali. (2000). *Leadership and good governance, governance issues and challenges*. INTAN.
- Addink, H. (2019). *Good governance: Concept and context*. Oxford University Press.
- Ahmad Atory Hussain & Malike Brahim. (2006). Administrative modernization in the Malaysian local government : A study in promoting efficiency, effectiveness and productivity. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.*, 14(1), 51-62.
- Ahmad Haikal Mohd Sukri & Sulzakimin Mohamed. (2022). Masalah dan penyelesaian untuk amalan pelantikan subkontraktor dalam pengurusan pembinaan. *Research in Management of Technology and Business*, 3(2), 378-391. <http://publisher.uthm.edu.my/periodicals/index.php/rmtb>
- Aida Maria Ismail, Mohammad Rizal Hasan, Colin Clark & Raziah Bi Mohamed Sadique. (2018). Public sector procurement: The effectiveness of monitoring mechanism. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 13(2), 147-172.
- Alhazmi, T., McCaffer, R. (2000). Project procurement system selection model. *Journal of Construction Engineering And Management*, 126(3), 176-184. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)07339364\(2000\)126:3\(176\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)07339364(2000)126:3(176))
- Beh, L. S. (2011). Public ethics and corruption in Malaysia. In Berman, E.M. (Ed.), *Public administration in Southeast Asia Thailand, Philippines, Malaysia, Hong Kong and Macao*. CRC Press.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What types of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Cartlidge, D. (2017). *Quantity surveyors' pocketbook*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Chan, A.P.C., Scott, D. & Lam, E.W.M. (2002). Framework of success criteria for design/build projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 18(3), 120-128. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X/\(2002\)18:3\(120\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X/(2002)18:3(120))
- Chowdhury, M., Othman, K., Khan, M. & Sulaiman, I. (2020). Role of effective corporate governance and motivational leadership in increasing productivity and efficiency of human resources. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(A10), 29–39. <http://dx.doi.org/10.34257/GJMBRAVOL20IS10PG29>
- Chrislip, D. & Larson, C. E. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference?* Jossey-Bass.
- Clark, M .C. & Payne, R. L. (1997). The nature and structure of workers trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1997), 205-224. <https://doi.org/10.1002/%28SICI%2910991379%28199705%2918%3A3%3C205%3A%3AAIDJOB792%3E3.0.CO%3B2-V>
- Dagmar, H. R. (2000). Malaysia. In Ravinder Pal Singh (Ed.), *Arms procurement decision making Volume II: Chile, Greece, Malaysia, Poland, South Africa and Taiwan*. Oxford University Press.
- Elahi, K. (2009). UNDP on good governance. *International Journal of Social Economics*, 36(12), 1167-1180. <https://doi.org/10.1108/03068290910996981>
- Erridge, A. & McIlroy, J. (2002). Public procurement and supply management strategies. *Public Policy and Administration*, 17(1), 52-71. <http://dx.doi.org/10.1177/095207670201700105>
- Fadzida Ismail, Mohd Suhaimi Mohd Danuri, Othman Mohamed, Saipol Bari Abdul Karim & Mohd Nasrun Mohd Nawati. (2017). Ethics related issues in tender evaluation of Malaysia public projects. *Journal of Design and Built Environment, Special Issue*, 166-180. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2s2.0->

- Gay, L. R., Mills, G. E. & Airasian, P. (2000). *Educational research competencies for analysis and applications*. Pearson Education.
- Gelderman, C. J., Ghijssen, P.W. & Brugman, M. J. (2006). Public procurement and EU tendering directives – explaining non-compliance. *International Journal of Public Sector Management*, 19(7), 37-70. <http://dx.doi.org/10.1108/09513550610704716>
- Gilbert, G. R. & Parhizgari, A. M. (2000). Organizational effectiveness indicators to support service quality. *Managing Service Quality*, 10(1), 46–52. <http://dx.doi.org/10.1108/09604520010307030>
- Gul, F. A. (2006). Auditors' response to political connections and cronyism in Malaysia. *Journal of Accounting Research*, 44(5), 931-963. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2006.00220.x>
- Hairuzzaki Mohd Yusof, Danial Mohd Yusof & Normala Mohd Adnan. (2024). The role of the Principal-Agent-Client Model in understanding corruption in the public procurement sector in Malaysia. *Intellectual Discourse*, 32(1), 189–210. <http://dx.doi.org/10.31436/id.v32i1.2026>
- Halizahari Mohamad & Faris, MD. (2020). Direct negotiation and the impact on supplier performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(2), 957-960. <https://doi.org/10.59160/ijscm.v9i2.3356>
- Halizahari Mohamad, Norlaila Mazura Mohaiyadin & Hilmi Azani Husain. (2020). Developing supplier profiling for efficient delivery in the public procurement. *Solid State Technology*, 63(6), 6772-6779.
- Hanif Abdullah, Norliana Sarpin, Roshartini Omar, Sulzakimin Mohamed & Norddin Ismayatim (2021). Kajian masalah kewangan yang dihadapi kontraktor Bumiputera semasa fasa pembinaan. *Research in Management of Technology and Business*, 2(1), 812-830.
- Huang, C. J. & Ho, Y. H. (2021). The impact of governance on economic growth in Malaysia. *International Journal of the Malay World and Civilisation*, 9(1), 3-9. <https://doi.org/10.17576/jatma-2021-0901-01>
- Huang, X. (2011). An analysis of the selection of project contractor in the construction management process. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 184-189. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n3p184>
- Hulme, D., Savoia, A., & Sen, K. (2015). Governance as a global development goal? Setting, measuring & monitoring the post 2015 Development Agenda. *Global Policy*, 6(2), 85-96. <http://dx.doi.org/10.1111/1758-5899.12181>
- Huther, J. & Shah, A. (1999). *Applying a simple measure of good governance to the debate on fiscal decentralization*. (World Bank Policy Research Working Paper Series 1894).
- Institute for Democracy and Economic Affairs. (2020). *Procurement legislation, compliance, transparency and accountability in Malaysia*. (IDEAS Policy Research).
- Ishak Ismail, Hasnah Haron & Asmawati Sajari. (2016). *A case study on the role of Chief Integrity Unit as a control mechanism in Malaysian Public Sector Organizations*. [Conference Session]. New Zealand Management Accounting Symposium. Auckland.
- Jones, D. S. (2018). *Public procurement in Malaysia, 2018*. EU-Malaysia Chamber of Commerce Industry.
- Junaidi Abu Bakar. (2006). Kepimpinan dan pembaharuan pentadbiran awam. Dlm. Ghazali Mayudin, Jamaie Hamil, Sity Daud & Zaini Othman. (Pnyt.), *Demokrasi kepimpinan dan keselamatan dalam politik Malaysia*. Penerbit UKM.
- Kan, F-K. & Abdul Ghani Khalid. (2021). Public procurement in Malaysian local authorities: Antecedent of procedural rationality in decision making. *International Journal of Construction Supply Chain Management*, 11(2), 121-143. <http://dx.doi.org/10.14424/ijscm110221-121-143>
- Kapur, D. (2002). Process of change in international organizations. In Nayyar, D. (Ed.), *Governing globalization: Issues and institutions*. Oxford University Press.
- Khairul Fahmy Mohd Ruslly, Azima Abdul Manaf & Nurul Amira Abdul Wahab. (2023). Tahap kesedaran penjawat awam terhadap pengurusan aset fasiliti kerajaan. *eBangi Journal of Social Science and Humanities*, 20(4), 101-115. <https://doi.org/10.17576/ebangi.2023.2004.09>
- Lerusse, A. & Van de Walle, S. (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. <http://dx.doi.org/10.30636/jbpa.41.206>
- Mat Ali Hassan, Mohd Izzuddin Nazaruddin & Jayum Jawan. (2018). Kerajaan kleptokratik pasca reformasi

- di Malaysia dan Indonesia. *eBangi Journal of Social Sciences and Humanities*, 13(1), 1-15.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research : A guide to design and implementation revised and expanded from qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass.
- Mohamad Azizal Abdul Aziz, Hilmi Ab Rahman, Md. Mahmudul Alam & Jamaliah Said (2015). *Procedia Economics and Finance*, 28(1), 163-169. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01096-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01096-5)
- Mohamad Aznor Kamaruddin Mohd Azman, Fadilah Zaini & Nur Syafiqah A. Rahim. (2021). Mikropolitik dan implikasinya kepada pihak berkuasa tempatan: Sorotan literatur. *eBangi Journal of Social Sciences and Humanities*, 18(8), 136-147.
- Mohd Hamran Mohamad, Zulkiflee Daud & Khulida Kirana Yahya. (2016). The influence of leadership styles on subordinates' integrity in Malaysian local authorities: The mediating role of trust. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.*, 24 (S), 119 – 132.
- Mohd Razali Ismail, Sun, M & Bowles, G. (2021). A risk-oriented tender evaluation system for construction projects in Malaysia. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(7), 1887-1907. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2018-0225>
- Mohd Rezal Jaafar, Sumaiyah Abd Aziz & Nathasa Mazna Ramli. (2016). The roles of compliance with government procurement policy: Moderating the effects between explanatory factors and sustainable public procurement practice. *Jurnal Pengurusan*, 48(2016), 89-98. <http://dx.doi.org/10.17576/pengurusan-2016-48-07>
- Mohd Roslan Ismail & 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. <http://dx.doi.org/10.17576/AJAG-2022-17-03>
- Monkelbaan, J. (2019). *Governance for the sustainable development goals: Exploring an integrative framework of theories, tools, and competencies*. Springer Nature.
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J.M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923–942. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.006>
- Nur Barizah Abu Bakar, Zakiah Saleh & Muslim Har Sani Mohamad. (2011). Enhancing Malaysian public sector transparency and accountability: Lessons and issues. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 31(31), 133-145. <http://www.eurojournals.com>
- Nurul Liyana Mohd Kamil, Sherilyn Emariza Shariffuddin & Nur Hairani Abd Rahman. (2022). Nurturing accountability practices among bureaucrats: What contextual factors tell us? *Jurnal Pengurusan*, 64(2022), 45 – 56. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2022-64-04>
- Nuslan Mohd Nor & Suraiya Ishak. (2024). Gaya kepimpinan transformasi dan transaksi terhadap komitmen organisasi konteks berkepatuhan tinggi. *e-Bangi Journal of Social Sciences and Humanities*, 20(1), 151-163. <https://doi.org/10.17576/ebangi.2023.2001.13>
- OECD. (2019). *Reforming public procurement: Progress in implementing The 2015 OECD Recommendations*. OECD Publishing.
- Oh, J., Cho, D. & Lim, D.H. (2018). Authentic leadership and work engagement: The mediating effect of practicing core values. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(2), 276-290. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-02-2016-0030>
- Patrucco, A.S., Luzzini, D., Ronchi, S., Essig, M., Amann, M. & Glas, A.H. (2017). Designing a public procurement strategy: Lessons from local government. *Public Money & Management*, 37(4), 269-276. <http://dx.doi.org/10.1080/09540962.2017.1295727>
- Pusat Governans, Integriti & Antirasuah Nasional. (2019). *Pelan Antirasuah Nasional 2019-2023*.
- Puthuchery, M. (1978). *The politics of administration: The Malaysia experience*. Oxford University Press.
- Quah, J.S.T. (2020). Corruption scandals in six Asian countries: A comparative analysis. *Public Administration & Policy*, 23(1), 7-21. <https://doi.org/10.1108/PAP-01-2020-0002>
- Ramanathan, K. (2002). *Konsep asas pentadbiran awam*. Dewan Bahasa & Pustaka.

- Raza, S.A., Nida, S. & Arif, I. (2021). Relationship between FDI and economic growth in the presence of good governance system: Evidence from OECD Countries. *Global Business Review*, 22(6), 1471–1489. <https://doi.org/10.1177/0972150919833484>
- Ridzuan Kushairi. (2019). An organizational approach to sustainable public procurement. *International Journal of Procurement Management*, 12(3), 298–320. <http://dx.doi.org/10.1504/IJPM.2019.099552>
- Rivera, L., Baguec, H., & Yeom, C. (2020). A Study on causes of delay in road construction projects across 25 Developing Countries. *Infrastructures*, 5(10), 1-16. <https://doi.org/10.3390/infrastructures5100084>
- Rohana Ahmad & Ahmad Martadha Mohamed. (2019). Hubungan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pelaksanaan program pelan penggantian pembangunan kerjaya dalam perkhidmatan awam Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 55(2019), 159 – 167. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2019-55-13>
- Roselena Mansor & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2015). Kepimpinan berkualiti: perspektif mengenai kompetensi yang diperlukan untuk memimpin dengan berkesan. *Jurnal Pengurusan*, 45(2015), 143-154. <http://dx.doi.org/10.17576/pengurusan-2015-45-13>
- Saifuddin Mohd & Puteri NE Nohuddin. (2021). *A framework of procurement analytics for fraud coalition prediction in Malaysia.*[Conference Session].6th IEEE International Conference on Recent Advances and Innovations in Engineering (ICRAIE), Kedah. <https://doi.org/10.1109/ICRAIE52900.2021.9704039>
- Şen, E. & Coşkun, B. (2022). Rethinking governance: Governance for state, private sector and civil society organization. In Parlak, B. & Dogan, K.C. (Eds.), *The handbook of public administration*. Livre de Lyon.
- Sharifah Hayaati Syed Ismail al-Qudsy, Siti Arni Basir & Mohd Zaidi Abd.Rahman. (2020). *Tadbir urus efektif, politik dan kualiti: Perspektif Islam dan kontemporari*. Penerbit Universiti Malaya.
- Siddiquee, N.A. & Zafarullah, H. (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 & Suhaiza Ismail. (2023). 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 & 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. <http://dx.doi.org/10.17576/AJAG-2018-11-03>
- Sitti Hasinah Abul Hassan, Suhaiza Ismail & 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. (2020). *Dasar pembangunan dan populisme di Malaysia*. Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Suraiya Shafiee @ Ismail, Azahari Ramli & Shahrina Othman. (2022). Kompetensi pengurusan dan prestasiperniagaan: Orientasi keusahawanan sebagai pengantara dalam PKS Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 66(2022), 151 – 162. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2022-66-12>
- Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia. (2017). *Menangani rasuah dalam perolehan kerajaan*. Bahagian Pendidikan Masyarakat SPRM.
- Syed Farid Alatas. (1999). Peranan negara dan pembangunan: Ke arah sebuah teori negara kleptokratis. *Akademika*, (54), 3-12. <http://www.ukm.my/penerbit/jdem54-01.html>
- Syuhaida Ismail. (2021). (Ed.), *Project management practices: The Malaysian insights and trends*. BP International.
- The Commission on Global Governance. (1995). *Our global neighborhood*. Oxford University Press.
- Tuan Zainun Tuan Mat, Sharifah Nazatul Faiza Syed Mustapha Nazri, Fadzlina Mohd Fahmi, Aida Maria Ismail & Smith, M. (2013). Assessing the fraud prevention mechanisms in Malaysian government agencies. *Malaysian Accounting Review*, 12 (2),141-169. <https://doi.org/10.24191/MAR.V12I2.194>

- United Nations Development Programme. (1997). *Good governance & sustainable human development*. UNDP Publisher.
- United Nations Development Programme. (2007). *Governance indicators: A users guide*. UNDP Publisher.
- Vanlalhlmpuii, J. (2018). Leadership and good governance. *Mizoram University Journal of Humanities & Social Sciences*, 4(2), 61-72.
- Wee, S.H., Radiah Othman, Normah Omar, Rashidah Abdul Rahman & 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. (2020). *Enhancing government effectiveness and transparency: The fight against corruption*. World Bank Group.
- Yap, J.B., Lee, K.Y., Rose, T & Skitmore, M. (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>
- Yeoh, T. (2011). Performance management reforms in Malaysia. In E. M. Berman (Ed.), *Public administration in Southeast Asia*. Routledge.