

Integriti sebagai Asas *Umran*: Nilai, Akhlak Pemerintahan, dan Kelestarian Institusi

Integrity as the Foundation of Umran: Values, Governance Ethics, and Institutional Sustainability

Harliana Halim^{1,2}, Farah Deena Md Rapee³, Adila Mohd Zin^{4*}, Ngu Chieng Jing^{4,5}, Nur Azah Razali¹

¹ Jabatan Sains Sosial, Pusat Pengajian Umum dan Kokurikulum, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Parit Raja, 86400 Johor, MALAYSIA

² Felo Bersekutu, Institut Transformasi dan Pembangunan Wilayah, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Parit Raja, 86400 Johor, MALAYSIA

³ Unit Integriti, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Parit Raja, 86400 Johor, MALAYSIA

⁴ Pelajar Pasca Siswazah, Jabatan Sains Sosial, Pusat Pengajian Umum dan Kokurikulum, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Parit Raja, 86400 Johor, MALAYSIA

⁵ Ibu Pejabat Polis Daerah (IPD) Kluang, Jalan Sekolah, 86000, Kluang, Johor, MALAYSIA

*Pengarang Utama: gl250003@student.uthm.edu.my

* DOI: <https://doi.org/10.30880/hsp.2025.05.02.012>

Maklumat Artikel

Diserah: 1 November 2025

Diterima: 11 November 2025

Diterbitkan: 28 November 2025

Kata Kunci

integriti institusi, tadbir urus, akauntabiliti, nilai etika, Ibn Khaldun, *umran*, kelestarian institusi, matriks integriti-*umran*

Abstrak

Makalah ini membincangkan integriti sebagai asas utama kepada *umran* (peradaban) melalui hubungan antara nilai etika, akhlak pemerintahan dan kelestarian institusi. Kajian ini berpaksikan teori Ibn Khaldun yang menegaskan bahawa keadilan dan amanah merupakan prasyarat kepada kemakmuran tamadun, manakala kezaliman dan rasuah menjadi punca utama keruntuhan sosial. Berdasarkan analisis dokumen dan kajian kes, kajian ini memperkenalkan satu kerangka konseptual baharu iaitu Matriks "Integriti-*Umran*", yang merangkumi tiga dimensi utama: (i) nilai (norma etika dan kepimpinan berintegriti), (ii) proses (kapasiti pelaksanaan dan sistem sokongan), dan (iii) akauntabiliti (pengawasan, ketelusan dan penguatkuasaan). Hasil kajian menunjukkan bahawa kelestarian institusi bergantung pada keseimbangan antara ketiga-tiga dimensi ini. Apabila nilai etika dihayati, proses pelaksanaan mantap, dan akauntabiliti dijamin, integriti institusi dapat mewujudkan kepercayaan warga, meningkatkan keberkesanan tadbir urus, serta menyumbang kepada pembangunan *umran* yang lestari. Kajian ini turut mencadangkan langkah dasar bagi memperkukuh pelaksanaan integriti di institusi pendidikan tinggi, termasuk pengarusperdanaan pendidikan etika, penambahbaikan struktur integriti nasional, dan penerapan teknologi digital bagi ketelusan serta pemantauan. Kesimpulannya, makalah ini menegaskan bahawa integriti bukan sekadar prinsip moral, tetapi merupakan jiwa kepada kelangsungan peradaban dan legitimasi institusi moden.

Keywords

institutional integrity, governance, accountability, ethical values, Ibn Khaldun, umran, institutional sustainability, integrity-umran matrix

Abstract

This paper examines integrity as a foundational element of umran (civilisation), focusing on the interrelation between ethical values, moral governance, and institutional sustainability. Grounded in Ibn Khaldun's theory, which posits that justice and trustworthiness are prerequisites for the prosperity of a civilisation, while injustice and corruption lead to its downfall, the study adopts a qualitative approach through document analysis and case synthesis. It introduces the "Integrity-Umran Matrix", a conceptual framework consisting of three core dimensions: (i) values (ethical norms and moral leadership), (ii) processes (implementation capacity and institutional mechanisms), and (iii) accountability (oversight, transparency, and enforcement). Findings reveal that institutional sustainability depends on the balanced interaction of these dimensions. When ethical values are internalised, operational processes are robust, and accountability mechanisms are transparent, institutional integrity fosters public trust, enhances governance effectiveness, and sustains long-term umran development. The study further proposes policy recommendations for higher education institutions, including the mainstreaming of ethics education, strengthening of national integrity frameworks, and the application of digital technologies for transparency and monitoring. Ultimately, this paper asserts that integrity is not merely a moral ideal but the lifeblood of civilisation and the foundation of institutional legitimacy in the modern era.

1. Pendahuluan

Integriti merupakan asas etika dan kejujuran dalam pentadbiran, sering ditakrifkan sebagai *honesty* atau kepercayaan dalam melaksanakan amanah, iaitu antitesis kepada rasuah dan penyalahgunaan kuasa (United Nations, 2005). Dalam konteks tadbir urus, integriti melibatkan pematuhan terhadap nilai moral, prinsip undang-undang, dan standard profesional yang memastikan kepentingan awam diutamakan. Nilai integriti ini berkait rapat dengan ketelusan dan akauntabiliti – tiga elemen teras yang diiktiraf sebagai prinsip asas dalam tadbir urus sektor awam di peringkat antarabangsa (Armstrong, 2005). Menurut Armstrong (2005), integriti menyediakan asas kepada ketelusan dan akauntabiliti; tanpa akauntabiliti, ketelusan menjadi tidak bermakna, dan tanpa integriti, ketelusan serta akauntabiliti tidak akan menjamin kepentingan awam. Hal ini menegaskan bahawa integriti, ketelusan dan akauntabiliti saling berhubungan erat sebagai prasyarat tadbir urus yang baik.

Kepentingan *integriti* dalam tadbir urus lestari terserlah melalui impaknya terhadap kepercayaan publik dan legitimasi institusi. *Etika* dan *integriti* pegawai awam terbukti memupuk nilai tanggungjawab, ketelusan, akauntabiliti dan keadilan dalam pentadbiran (Menzel, 2015). Sebaliknya, tingkah laku tidak beretika seperti rasuah, pecah amanah atau nepotisme akan menghakis kepercayaan masyarakat terhadap institusi (Fejzullahu & Batalli, 2019). Unsur *integriti* dalam sektor awam penting untuk memastikan penjawat awam mengutamakan kepentingan umum, mengurus sumber awam dengan amanah, serta mencegah salah laku yang boleh mencetuskan ketidakpercayaan rakyat (Huberts, 2018). Kegagalan integriti lazimnya dikaitkan dengan krisis keyakinan dan ketidakstabilan institusi. Contohnya, skandal rasuah atau salah guna kuasa di agensi kerajaan kerap diiringi oleh kemerosotan kepercayaan orang ramai dan keruntuhan keberkesanan tadbir urus. Justeru, di peringkat global kita dapat menyaksikan penegasan semula terhadap *integriti* sebagai tunjang *good governance*. Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu menggariskan bahawa *integriti*, *ketelusan* dan *akauntabiliti* adalah nilai teras pentadbiran awam yang perlu dipegang oleh semua negara anggota dalam usaha meningkatkan kecekapan, kompetensi dan *governance* yang beretika (United Nations, 2005; Armstrong, 2005). Organisasi Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan (OECD) dan Transparency International turut menekankan perlunya sistem *integriti nasional* yang kukuh bagi menggabungkan kerangka undang-undang, struktur institusi, serta prosedur pentadbiran untuk menyokong tadbir urus beretika dan memerangi rasuah di semua peringkat masyarakat (Armstrong, 2005).

Konsep kelestarian tadbir urus merujuk kepada keupayaan institusi mengekalkan keberkesanan jangka panjang, kestabilan, dan kepercayaan komuniti. Integriti institusi adalah faktor kunci yang menyumbang kepada kelestarian ini kerana ia memberikan asas rasional bagi rakyat untuk menaruh kepercayaan terhadap institusi mereka (Blavatnik School of Government [BSG], 2023). Dalam erti kata lain, integriti institusi merupakan asas legitimasi dan keabsahan sesebuah organisasi awam apabila warga merasakan institusi bersifat jujur, telus dan bertanggungjawab, mereka lebih cenderung memberikan kerjasama dan sokongan, lantas memperkukuh keberlangsungan institusi tersebut (BSG, 2023). Sebaliknya, ketiadaan integriti mengakibatkan legitimasi merosot dan akhirnya runtuh; rakyat merasakan institusi tidak lagi punya hak moral untuk memerintah, melainkan sekadar instrumen kuasa kosong (BSG, 2023). Penyelidikan menunjukkan bahawa *public institutional integrity* (integriti institusi awam) adalah asas utama kepada keyakinan dan kepercayaan masyarakat, manakala faktor seperti tahap rasuah, nepotisme, atau keterbukaan hanya menyumbang kepada kepercayaan awam setakat mana ia mempengaruhi integriti keseluruhan institusi tersebut (BSG, 2023). Dengan itu, integriti bukan sekadar pematuhan peraturan, tetapi mencakupi *disposition* atau watak dalaman sesebuah institusi untuk melaksanakan tujuan penubuhannya secara sah dan bertanggungjawab, sesuai dengan nilai dan komitmen yang diikrarkan (BSG, 2023).

Kesedaran ini mendorong banyak negara dan organisasi memperkukuh kerangka integriti masing-masing. Sebagai contoh, PBB melalui *Agenda 2030 (Matlamat Pembangunan Mampan)* memasukkan sasaran untuk mengurangkan rasuah dan membina institusi yang efektif, bertanggungjawab dan telus di semua peringkat (*SDG 16*). Agensi antirasuah di pelbagai negara giat mempromosi inisiatif integriti, manakala institusi pendidikan tinggi dan badan profesional menggubal kod etika bagi memastikan amalan integriti diterap dalam budaya organisasi. Seiring dengan ini, pengukuran seperti *Indeks Persepsi Rasuah* oleh Transparency International sering dijadikan petunjuk tahap integriti dan tadbir urus sesebuah negara-negara dengan skor rasuah rendah umumnya menunjukkan institusi awam yang lebih dipercayai dan mampan. Malah, kajian rentas negara oleh Artyukhov et al. (2025) mendapati hubungan positif antara kualiti tadbir urus dengan tahap integriti akademik: negara yang memiliki struktur *governance* yang kukuh dan tahap pendidikan tinggi yang baik cenderung mencatat amalan integriti akademik yang lebih tinggi, manakala negara dengan tadbir urus lemah menunjukkan masalah integriti (seperti plagiarisme) yang lebih serius. Ini membuktikan bahawa integriti institusi bukan sahaja penting pada aras pentadbiran kerajaan, tetapi juga mempengaruhi budaya integriti dalam sektor lain seperti pendidikan (Artyukhov et al., 2025).

Berpanduan wacana ini, makalah ini akan mengupas bagaimana integriti menjadi asas kepada *umran* (peradaban atau tamadun) melalui hubungannya dengan nilai (etika), akhlak pemerintahan (tadbir urus beramanah) dan kelestarian institusi. Abstrak kajian telah menjelaskan bahawa terdapat jurang di antara *ideal normatif* (kod etika, nilai murni) dan pencapaian nyata dalam institusi masa kini. Oleh itu, satu kerangka operasi (*Matriks Integriti Umran*) dicadangkan untuk memadukan tiga dimensi utama integriti institusi: (i) norma etika (nilai), (ii) kapasiti pelaksanaan (proses), dan (iii) kebertanggungjawaban (akuntabiliti). Dengan memahami dan mengintegrasikan ketiga-tiga dimensi ini, institusi diharap dapat menutup jurang berkenaan, seterusnya memastikan tadbir urus yang adil, beramanah dan lestari demi kelangsungan *umran*. Bahagian seterusnya akan meninjau pandangan teori Ibn Khaldun mengenai keadilan dan *umran* sebagai landasan konseptual perbincangan, diikuti dengan huraian kaedah kajian, dapatan tentang Matriks Integriti-*Umran*, perbincangan implikasi pelaksanaan khususnya di institusi pendidikan tinggi, serta diakhiri dengan kesimpulan dan syor dasar.

2. Teori: Ibn Khaldun tentang Keadilan & Umran

Pemikiran sarjana Muslim abad ke-14, Ibn Khaldun, menyediakan kerangka teori yang relevan dalam membicarakan hubungan integriti, keadilan dan kelestarian peradaban (*umran*). Dalam karya agungnya *Al-Muqaddimah*, Ibn Khaldun memperkenalkan *‘ilm al-umran* atau sains peradaban, yang menganalisis faktor-faktor kemunculan, kemakmuran dan kejatuhan sesuatu tamadun secara saintifik. Salah satu prinsip teras daripada analisis beliau ialah pentingnya keadilan (*al-‘adl*) dan akhlak pemerintahan dalam menjamin kelangsungan *umran*, manakala kezaliman atau ketidakadilan (*al-zulm*) dilihat sebagai petanda utama kehancuran sesebuah peradaban. Ibn Khaldun menegaskan bahawa ‘kezaliman merupakan jalan paling cepat menuju kehancuran tamadun’, sehingga beliau menamakan satu bab khusus “Kezaliman menandakan runtuhnya peradaban” dalam *Al-Muqaddimah* (Ibn Khaldun, 1967). Pandangan ini selari dengan hikmah politik klasik *circle of justice* (*da‘irat al-‘adl*) yang masyhur dalam tradisi politik Islam dan Parsi, iaitu kesejahteraan negara bergantung kepada keadilan pemerintah yang memastikan kemakmuran rakyat, seterusnya menjamin hasil ekonomi (kekayaan) bagi menyokong kekuatan tentera dan kerajaan. Kitaran ini lengkap apabila kekuatan kerajaan digunakan untuk menegakkan keadilan tersebut (Chapra, 2008). Ibn Khaldun mengulangi konsep kitaran keadilan ini dengan menyatakan lapan prinsip hikmah pemerintahan yang saling berkait, antaranya: pembangunan (kemakmuran) tidak akan tercapai tanpa keadilan (*al-‘adl*), dan keadilan adalah neraca Allah menilai manusia; pemerintah dipertanggungjawabkan memastikan keadilan tersebut terlaksana (Ibn Khaldun, 1967; Rosenthal, 1967). Jelas bahawa bagi Ibn Khaldun, keadilan merupakan prasyarat kepada pembangunan dan kestabilan sosial. Apabila keadilan menyeluruh, yakni menjauhi kezaliman dalam segala bentuk seperti merampas harta, menindas rakyat atau memungkir hak ditegakkan, masyarakat akan terdorong untuk bekerja, berinovasi dan menyumbang kepada kemajuan. Sebaliknya, apabila kezaliman berleluasa, contohnya hak rakyat dinafikan, harta dirampas atau cukai

diperah secara melampau insentif dan semangat rakyat untuk berusaha akan hilang, produktiviti merosot, dan akhirnya masyarakat berpecah-belah serta tamadun merosot (Ibn Khaldun, 1967; Rosenthal, 1967).

Ibn Khaldun juga mengaitkan konsep '*asabiyyah*' (semangat kekitaan atau solidariti sosial) dengan keadilan dan integriti pemerintahan. Beliau berhujah bahawa '*asabiyyah*' yang kukuh diperlukan untuk menjalin kerjasama dan kepercayaan dalam kalangan anggota masyarakat, yang seterusnya memungkinkan pembahagian kerja dan kemajuan ekonomi (Ibn Khaldun, 1967). '*Asabiyyah*' ini akan terpelihara sekiranya pemimpin bersikap adil dan berintegriti, kerana rakyat merasakan diri mereka dilindungi dan hak mereka dihormati. Namun, apabila pemerintah menjadi korup dan zalim, '*asabiyyah*' akan luntur membuat masyarakat hilang kepercayaan terhadap pemimpin dan institusi, lalu ikatan sosial terungka. Ibn Khaldun mengibaratkan negara (*dawlah*) sebagai bentuk (*form*) kepada intipati masyarakat dan tamadun; jika material (isi) masyarakat rosak akibat kezaliman, negara turut akan binasa (Ibn Khaldun, 1967; Chapra, 2008). Dalam pengamatannya, "kehidupan negara terikat dengan kehidupan masyarakat dan peradaban; negara pasti rosak apabila masyarakat porak- peranda oleh kerosakan moralnya". Oleh itu, *survival* sesebuah negara amat bergantung pada sejauh mana pemerintah melindungi hak-hak rakyat dan menegakkan keadilan (Ergül, 2023). Malah, Ibn Khaldun boleh dianggap antara pemikir terawal yang mengangkat konsep hak asasi manusia secara tersirat melalui wacana keadilan. Beliau menyebut istilah *huqūq al-nās* (hak-hak rakyat) dan menegaskan bahawa "sesiapa yang tidak menghormati hak-hak manusia telah berlaku zalim" (Ergül, 2023).

Dalam konteks *umran*, integriti kepemimpinan dan institusi bermakna pemerintah dan pegawai melaksanakan amanah dengan jujur, mengutamakan kemaslahatan umum, serta menjunjung nilai moral (agama atau etika universal) dalam pentadbiran. Ibn Khaldun, sebagai seorang pengkaji sejarah, mendapati bahawa tamadun-tamadun silam mengalami kitaran naik-turun yang berkait dengan moral pemerintahan: dinasti biasanya bermula dengan pemimpin berintegriti dan bersemangat tinggi (didukung '*asabiyyah*' yang kuat), mencapai kemuncak kegemilangan, kemudian perlahan-lahan merosot apabila generasi kemudian tenggelam dalam kemewahan dan mula mengabaikan keadilan serta amanah, lantas '*asabiyyah*' melemah dan rakyat hilang kepercayaan. Inti sari teori Ibn Khaldun ialah bahawa integriti moral dan keadilan merupakan faktor penstabil sosial-ekonomi, manakala korupsi dan kezaliman adalah faktor pencetus keruntuhan peradaban (Chapra, 2008; Ibn Khaldun, 1967). Penemuan moden dalam ekonomi politik turut menyokong pandangan ini, tahap rasuah yang tinggi terbukti berkait rapat dengan pertumbuhan ekonomi yang terbantut, ketidakseimbangan yang melebar, serta ketidakstabilan politik. Francis Fukuyama (2017), misalnya, menegaskan bahawa pembinaan institusi moden yang efektif memerlukan *good governance* yang meliputi kawalan rasuah dan *rule of law*; tanpa integriti institusi, negara gagal mencapai pembangunan mapan meskipun mempunyai sumber. Demikian juga, kajian oleh Alam et al. (2019) di Malaysia menunjukkan bahawa amalan sistem integriti yang kukuh dan kualiti kepimpinan berintegriti mempunyai hubungan positif signifikan dengan tahap akauntabiliti dalam sektor awam. Dapatan ini menggemakan hikmah Ibn Khaldun: apabila pemimpin berintegriti dan sistem tatakelola berfungsi (ada mekanisme kawalan dalaman dan etika), akauntabiliti terjamin dan hasilnya institusi lebih berkesan melayani masyarakat.

Ringkasnya, teori Ibn Khaldun memberikan landasan bahawa integriti yang terjelma melalui keadilan, amanah, serta akhlak pemerintahan adalah prasyarat *umran*. *Umran* tidak sekadar terbina atas kemajuan material, tetapi menuntut adab dan etika dalam kepimpinan serta struktur sosial. Nilai integriti memastikan bahawa kuasa digunakan untuk kebaikan bersama, kekayaan diagih secara adil (*keadilan distributif*), dan hak rakyat terpelihara dan semua ini menjadi tunjang kepada kesejahteraan dan kesinambungan komuniti. Dalam bahagian berikutnya, makalah ini akan menghuraikan bagaimana kajian ini dijalankan melalui analisis dokumen dasar dan contoh amalan baik, sebelum membentangkan dapatan berupa Matriks *Integriti-Umran* yang menggabungkan dimensi nilai, proses dan akauntabiliti sebagaimana diisytiharkan teori di atas.

3. Kaedah: Analisis Dokumen & Pemadanan Amalan Baik

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui analisis dokumen dan pemadanan amalan baik (*good practices*) untuk meneroka hubungan antara integriti institusi dan kelestarian tadbir urus sebagai "struktur penyangga" kepada *umran*.

3.1 Dokumen dasar dan polisi berkaitan integriti dan antirasuah

Sumber utama merangkumi pelan strategik integriti nasional, kerangka kerja tadbir urus berintegriti, laporan tahunan agensi antirasuah, kod etika institusi, garis panduan integriti sektor awam, serta dokumen polisi pendidikan tinggi yang relevan. Dokumen-dokumen ini dianalisis bagi mengenal pasti prinsip, objektif dan strategi utama dalam memupuk integriti serta mekanisme pelaksanaannya. Contohnya, laporan *United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC)* atau *Transparency International* digunakan untuk memahami piawaian antarabangsa, manakala *Pelan Antirasuah Nasional* atau kod etika universiti digunakan bagi konteks domestik dan organisasi.

3.2 Laporan pencapaian integriti dan indeks tadbir urus

Data sekunder diperoleh daripada *Indeks Persepsi Rasuah (Transparency International)*, *Indeks Keberkesanan Kerajaan (World Bank Governance Indicators)*, serta laporan survei kepercayaan awam terhadap institusi. Data ini membantu menilai secara makro hubungan antara tahap integriti, keberkesanan institusi, dan kepercayaan awam. Sebagai contoh, laporan *OECD Drivers of Trust in Public Institutions* (Brezzi et al., 2021) dikaji bagi mendapatkan metrik kepercayaan serta faktor yang mempengaruhinya, manakala kajian oleh Khamzina et al. (2025) tentang etika sektor awam di Kazakhstan memberikan gambaran tentang kesan defisit integriti terhadap kualiti governan dan kepercayaan rakyat.

3.3 Kajian kes dan contoh amalan terbaik di institusi pendidikan tinggi dan agensi awam

Beberapa organisasi dipilih sebagai kajian kes untuk melihat bagaimana prinsip integriti diterapkan secara praktikal. Sebagai contoh, analisis dibuat ke atas program integriti akademik seperti sistem *honor code*, modul etika dalam kurikulum, mekanisme pemberi maklumat dalaman, penubuhan unit integriti, serta pelaksanaan pendidikan berasaskan hasil yang merangkumi hasil pembelajaran berkaitan etika. Di peringkat agensi awam pula, contoh seperti Unit Integriti di kementerian atau pihak berkuasa tempatan yang memantau pematuan integriti, serta pelaksanaan *e-procurement* dan sistem pengurusan aduan awam yang telus, diangkat sebagai amalan baik. Kajian turut meliputi inisiatif antirasuah antarabangsa seperti amalan *ombudsman* di Skandinavia atau Suruhanjaya Pencegahan Rasuah di Hong Kong yang berjaya meningkatkan akauntabiliti sebagai perbandingan sejagat.

Metodologi analisis melibatkan pemadanan (*mapping*) antara kerangka konsep integriti yang dibincangkan dalam teori dengan bukti empirikal daripada dokumen dan amalan sebenar. Melalui pendekatan analisis kandungan, tema-tema utama seperti nilai etika, mekanisme pelaksanaan integriti, dan akauntabiliti serta pemantauan dikenal pasti dalam dokumen polisi. Seterusnya, contoh amalan baik dipetakan kepada tema tersebut untuk melihat sejauh mana wujudnya keselarasan atau kesenjangan. Matriks Integriti-*Umran* dibangunkan sebagai alat analisis, di mana baris mewakili tiga dimensi integriti (nilai, proses, akauntabiliti) dan lajur mewakili tahap pelaksanaan (dasar, pelan tindakan, hasil). Matriks ini membantu mengenal pasti komponen yang telah mantap dan yang masih lemah dalam sesuatu institusi. Sebagai contoh, dalam kes universiti, kod etika dan nilai integriti mungkin jelas (dimensi nilai kukuh), namun instrumen pelaksanaan seperti rubrik penilaian integriti atau mekanisme pelaporan mungkin belum mantap (dimensi proses atau akauntabiliti lemah). Dengan pemetaan sedemikian, cadangan penambahbaikan dapat diusulkan secara lebih terarah.

Kredibiliti data diperkukuh melalui triangulasi antara pelbagai sumber. Contohnya, jika dokumen polisi mendakwa adanya latihan integriti berkala, laporan pelaksanaan atau kajian soal selidik warga institusi akan dirujuk bagi mengesahkan keberkesanannya. Rujukan silang juga dibuat dengan literatur akademik (artikel jurnal berindeks *Scopus* atau *Web of Science*) bagi mengaitkan dapatan dengan penemuan penyelidik lain. Pendekatan analisis interpretatif digunakan untuk menilai faktor kontekstual seperti budaya organisasi, pengaruh kepimpinan, dan tekanan persekitaran yang mungkin mempengaruhi kejayaan atau kegagalan sesuatu inisiatif integriti.

Secara keseluruhannya, kaedah kualitatif melalui analisis dokumen dan kajian kes ini sesuai untuk tujuan eksploratori dan pembinaan kerangka konsep. Memandangkan fokus kajian adalah merangka kerangka operasi (Matriks Integriti-*Umran*) yang bersifat universal, penggunaan pelbagai contoh dunia sebenar memberikan kepelbagaian konteks dan memastikan kerangka yang dicadangkan tidak terhad kepada satu situasi sahaja. Keterbatasan metodologi ini termasuk bergantung pada data sekunder yang mungkin berbeza dari segi kualiti dan kebolehpercayaan. Namun, dengan pemilihan sumber yang sahih (seperti jurnal akademik dan laporan badan berwajib) serta analisis kritis, dapatan kajian ini mencukupi untuk membentuk asas perbincangan yang kukuh mengenai integriti sebagai asas *umran*.

4. Hasil Dapatan: Matriks “Integriti-*Umran*” (Nilai – Proses – Akauntabiliti)

Berdasarkan analisis dokumen dan amalan, kajian ini membentangkan Matriks Integriti-*Umran* yang terdiri daripada tiga dimensi utama: Nilai, Proses, dan Akauntabiliti. Matriks ini menggariskan bahawa untuk memastikan integriti institusi yang holistik dan berkesan demi kelestarian *umran*, ketiga-tiga dimensi tersebut perlu diterjemahkan melalui inisiatif dan mekanisme konkrit. Berikut ialah perincian setiap dimensi bersama komponen utamanya.

4.1 Nilai (Norma Etika)

Dimensi ini merujuk kepada landasan prinsip dan budaya integriti yang menjadi pegangan warga institusi. Komponen utamanya termasuk:

4.1.1 Kod Etika dan Tatakelakuan

Dokumen formal yang menjelaskan nilai-nilai teras seperti kejujuran, amanah dan keadilan, serta standard tingkah laku yang dijangka daripada setiap anggota organisasi. Kod etika yang jelas dan komprehensif berfungsi sebagai rujukan moral serta panduan membuat keputusan, sekali gus membantu mencegah konflik kepentingan, rasuah dan salah laku (Armstrong, 2005).

4.1.2 Program Latihan dan Pendidikan Integriti

Inisiatif untuk memupuk pemahaman dan penghayatan nilai dalam kalangan kakitangan dan pemimpin. Ini merangkumi kursus etika, bengkel antirasuah, modul integriti dalam latihan pra-jawatan, dan kempen kesedaran seperti Minggu Integriti. Tujuannya agar nilai bukan sekadar di atas kertas, tetapi benar-benar difahami dan dijadikan amalan harian.

4.1.3 Kepimpinan melalui Teladan dan Budaya Organisasi

Kepimpinan tertinggi menunjukkan *tone at the top* yang positif, di mana pemimpin sendiri mempamerkan integriti tinggi (tidak menyalahguna kuasa, telus, memegang amanah). Kepimpinan berintegriti ini mengukuhkan budaya kerja beretika dalam organisasi kerana kakitangan cenderung mencontohi amalan pemimpin (Alam, Said, & Aziz, 2019). Budaya organisasi turut dipupuk melalui sistem ganjaran, contohnya penghargaan kepada kakitangan berintegriti serta tindakan tegas terhadap pelanggaran etika. Dimensi nilai ini selaras dengan hujah bahawa etika yang kukuh memandu perilaku dan membina kepercayaan apabila semua warga berkongsi nilai amanah dan jujur, institusi akan menikmati *climate of trust* yang kondusif (Fejzullahu & Batalli, 2019). Kajian menunjukkan organisasi yang berjaya menanam nilai integriti melalui piagam integriti atau etika yang berkesan melaporkan tahap salah laku lebih rendah dan kepuasan pemegang taruh yang lebih tinggi (Armstrong, 2005; Alam et al., 2019).

4.2 Proses (Kapasiti Pelaksanaan)

Dimensi kedua menekankan sistem dan prosedur yang diperlukan untuk melaksanakan nilai-nilai tadi secara operasi.

4.2.1 Integrasi Integriti dalam Prosedur dan Kurikulum

Pelaksanaan integrasi ini akan memastikan elemen integriti dimasukkan dalam Prosedur Operasi Standard (*Standard Operating Procedures*) dan proses kerja. Dalam institusi pendidikan, contohnya, hasil pembelajaran kursus (*Course Learning Outcomes*) dan Hasil Pembelajaran Program (*Programme Learning Outcomes*) berkaitan integriti dilaksanakan bagi memastikan pelajar menguasai kemahiran moral dan pemikiran etika sebagai hasil pembelajaran. Dalam konteks sumber manusia, integriti dijadikan kriteria penilaian prestasi dan pengesanan bakat, contohnya melalui ujian integriti semasa pengambilan atau maklum balas 360 darjah yang menilai aspek amanah.

4.2.2 Instrumen Pelaksanaan dan Kawalan Dalaman

Alat seperti rubrik penilaian integriti digunakan untuk menilai tahap pematuhan etika atau kompetensi integriti dalam kalangan pelajar dan pegawai. Senarai semak dan pematuhan standard turut digunakan dalam proses kerja, seperti senarai semak integriti dalam proses perolehan bagi memastikan tiada langkah dilangkau. Sistem kawalan dalaman yang efektif juga termasuk pemisahan tugas (*segregation of duties*), kelulusan yang melalui dua lapisan untuk transaksi sensitif, serta penggunaan perisian pemantauan transaksi mencurigakan. Kajian oleh Alam et al. (2019) mendapati bahawa amalan sistem kawalan internal yang baik bersama sistem integriti menyumbang kepada akauntabiliti sektor awam, meskipun kawalan dalaman memerlukan keserasian dengan budaya integriti agar benar-benar berkesan.

4.2.3 Pelaporan Penambahbaikan Berterusan (CQI) dan Tindakan Susulan

Organisasi berusaha mewujudkan kitaran *plan-do-check-act* bagi inisiatif integriti. Sebagai contoh, selepas modul integriti dilaksanakan dalam kurikulum, pihak universiti akan melaksanakan pelaporan *Continuous Quality Improvement (CQI)* untuk menilai keberkesanan modul tersebut. Antara persoalan yang akan dikemukakan ialah; adakah kes plagiarisme menurun, dan adakah kesedaran etika meningkat? Laporan ini akan dibentangkan kepada jawatankuasa integriti untuk dilakukan penambahbaikan seperti meningkatkan kandungan kursus atau latihan tambahan.

4.3 Akauntabiliti (Kebertanggungjawaban & Pengawasan)

Dimensi ketiga melibatkan mekanisme memastikan pihak berkepentingan bertanggungjawab atas tindakan mereka melalui pengawasan yang telus.

4.3.1 Struktur Pengawasan dan Unit Integriti

Banyak organisasi telah menubuhkan Unit Integriti atau *Ethics Office* yang berfungsi memantau pelaksanaan integriti dan tadbir urus. Unit ini menerima serta menyiasat aduan salah laku, menjalankan audit kepatuhan etika, dan melapor kepada pihak pengurusan tertinggi atau lembaga pengarah bagi memastikan ketelusan. Kajian oleh Khamzina, Buribayev, dan Tileubergenov (2025) menunjukkan bahawa meskipun standard etika formal telah ditetapkan dalam perkhidmatan awam Kazakhstan, penguatkuasaannya lemah kerana kekurangan mekanisme pengawasan yang berwibawa. Akibatnya, berlaku ketidakpatuhan berleluasa dan amalan tidak beretika berterusan, merosakkan kualiti penyampaian perkhidmatan serta menghakis kepercayaan awam.

4.3.2 Ketelusan dan Penglibatan Masyarakat Awam

Langkah-langkah bagi memastikan pertanggungjawaban kepada pihak berkepentingan luaran, seperti penerbitan laporan integriti dan *sustainability report*, pendedahan data perbelanjaan awam, sesi *town-hall*, serta pengawasan bebas oleh *ombudsman* atau audit luar. Saluran aduan dan perlindungan pemberi maklumat (*whistleblower protection*) juga penting bagi mengesan salah laku lebih awal serta memperkukuh persepsi akauntabiliti.

4.3.3 Tindakan Penguatkuasaan dan Disiplin Berkesan

Supaya akauntabiliti tidak menjadi retorik, institusi perlu tegas mengambil tindakan apabila berlaku pelanggaran integriti. Ini termasuk siasatan dalaman yang adil, hukuman setimpal, serta pembetulan sistem bagi mengelak pengulangan kesalahan. Armstrong (2005) menegaskan bahawa penguatkuasaan yang konsisten memberi mesej jelas mengenai keseriusan integriti dan mengukuhkan budaya beretika. Matriks Integriti-*Umran* ini menegaskan bahawa ketiga-tiga dimensi Nilai-Proses-Akauntabiliti perlu digerakkan serentak dan seimbang untuk mencapai kesan optimum. Jika salah satu dimensi longgar, inisiatif integriti tidak akan mantap. Contohnya, nilai integriti yang diuar-uarkan (seperti slogan antirasuah) tidak bermakna jika tiada proses untuk melaksanakannya atau tiada akauntabiliti untuk menegakkannya situasi ini ibarat "*integrity in form but not in substance*". Begitu juga, terlalu menumpu kepada kawal selia (akauntabiliti) tanpa membina budaya nilai intrinsik boleh membawa kepada *compliance fatigue*, di mana warga mematuhi peraturan kerana takut dihukum, bukan kerana memahami kepentingan integriti. Kesannya mungkin tidak lestari. Matriks ini boleh digunakan sebagai kerangka penilaian sendiri bagi organisasi untuk menilai inisiatif sedia ada mengikut tiga dimensi tersebut dan mengenal pasti jurang. Sebagai contoh, organisasi mungkin mendapati mereka kuat pada dimensi Proses (banyak SOP dan instrumen) tetapi lemah pada dimensi Nilai (kakitangan kurang menghayati integriti, tiada latihan), maka usaha perlu digerakkan ke arah pembudayaan nilai.

Dapatan kajian melalui Matriks Integriti-*Umran* turut menunjukkan beberapa corak umum: pertama, kejelasan nilai integriti seperti kod etika yang difahami, latihan, dan teladan pemimpin merupakan asas yang mencetuskan permintaan dalaman untuk integriti; kedua, instrumen dan kapasiti pelaksanaan seperti kurikulum, modul, SOP, dan teknologi menyediakan cara merealisasikan integriti dalam kerja seharian; dan ketiga, mekanisme akauntabiliti serta pengawasan memastikan kelestarian impak integriti dengan mengukuhkan kepercayaan warga bahawa sistem itu adil dan berfungsi. Hanya dengan keseimbangan ketiga-tiga dimensi ini, integriti institusi dapat memberi kesan lestari terhadap kepercayaan warga dan keberkesanan tadbir urus, sebagaimana diunjurkan dalam teori *umran* (Armstrong, 2005; Alam et al., 2019; Khamzina et al., 2025).

5. Perbincangan: Pelaksanaan di Institusi

Persoalan utama ialah bagaimana kerangka Integriti-*Umran* ini dapat diterapkan secara berkesan dalam konteks institusi secara umum di peringkat global. Setiap institusi sama ada agensi awam, syarikat berkaitan kerajaan (GLC), organisasi korporat mahupun badan bukan kerajaan (NGO) mempunyai peranan unik bukan sahaja sebagai organisasi yang perlu diurus dengan baik, tetapi juga sebagai agen pembentukan nilai bagi masyarakat dan pusat kecemerlangan dalam bidang masing-masing. Oleh itu, memperkukuh integriti di peringkat institusi membawa dua impak serentak: meningkatkan tadbir urus organisasi itu sendiri, dan melahirkan anggota institusi yang berintegriti yang akan mempengaruhi masyarakat luas. Berikut dibincangkan implikasi dan strategi pelaksanaan mengikut dimensi yang telah digariskan, berserta contoh-contoh amalan sedia ada:

5.1 Memperkasa Norma Nilai & Budaya Integriti dalam Institusi

Nilai merupakan asas terpenting dalam pembentukan budaya integriti sesebuah institusi. Tanpa penerapan nilai yang kukuh, segala dasar, proses dan sistem pengawasan yang dibina tidak akan berfungsi secara efektif. Dalam konteks organisasi, norma etika berperanan sebagai panduan moral yang menyatukan warga institusi di bawah prinsip kejujuran, tanggungjawab dan akauntabiliti. Penerapan nilai ini bukan sahaja membentuk tingkah laku individu yang beretika, tetapi juga memperkukuh kredibiliti dan reputasi institusi di mata masyarakat. Bahagian ini menghuraikan tiga komponen utama yang membentuk dimensi nilai dalam pelaksanaan integriti di organisasi, iaitu penggubalan kod etika dan tatakelakuan, pelaksanaan program latihan dan sosialisasi nilai, serta kepimpinan melalui teladan dan pembinaan budaya organisasi.

5.1.1 Penggubalan Kod Etika dan Tatakelakuan

Langkah asas dalam membina integriti institusi ialah menggubal kod etika yang jelas dan menyeluruh. Kod etika berfungsi sebagai dokumen rasmi yang menjelaskan nilai-nilai teras seperti kejujuran, amanah, tanggungjawab, dan akauntabiliti yang perlu dipegang oleh semua warga organisasi. Dalam konteks profesional, kod ini turut merangkumi garis panduan tingkah laku seperti integriti dalam pelaporan dan pengurusan kewangan, larangan rasuah dan konflik kepentingan, serta etika kerja dan tatakelakuan profesional. Sebagai contoh, banyak syarikat dan agensi kerajaan di Malaysia menandatangani Ikrar Integriti Korporat (Corporate Integrity Pledge) yang menyatakan komitmen untuk menjunjung prinsip anti-rasuah dan tadbir urus yang baik. Kod etika yang komprehensif bukan sahaja berfungsi sebagai garis panduan tingkah laku harian, tetapi juga sebagai asas moral untuk membina budaya kerja beretika dan mewujudkan kepercayaan bersama dalam kalangan kakitangan serta pemegang taruh.

5.1.2 Program Latihan dan Sosialisasi Nilai

Kod etika yang baik memerlukan penghayatan berterusan melalui program latihan dan sosialisasi nilai. Setiap institusi wajar mengadakan program orientasi atau taklimat integriti kepada anggota baharu, disertai dengan ikrar atau aku janji integriti. Sebagai contoh, banyak organisasi memperkenalkan sistem aku janji integriti di mana setiap kakitangan berikrar untuk tidak terlibat dalam penipuan, rasuah atau pelanggaran etika. Ini mirip dengan konsep *Honor Code* di universiti terkemuka Amerika Syarikat yang mewujudkan perjanjian bersama menolak penipuan akademik. Menurut kajian McCabe, Butterfield dan Treviño (2012), pelaksanaan kod kehormatan secara menyeluruh dapat mengurangkan pelanggaran kerana ia menanam rasa tanggungjawab kolektif dan saling mempercayai dalam komuniti pelajar. Dalam konteks organisasi umum, pendekatan serupa – iaitu komitmen bersama terhadap integriti – diyakini boleh mengurangkan salah laku dalaman. Selain itu, latihan berterusan seperti bengkel etika, kempen kesedaran, dan modul e-pembelajaran dapat memastikan nilai integriti dihayati secara mendalam oleh semua warga organisasi. Langkah-langkah ini membantu mengekalkan momentum integriti dan mencegah sikap alpa terhadap etika dari semasa ke semasa.

5.1.3 Kepimpinan Melalui Teladan dan Budaya Organisasi

Kepimpinan merupakan pemangkin utama dalam memastikan budaya integriti dapat bertahan lama. Para pemimpin institusi, sama ada ketua agensi, pengarah syarikat atau pengerusi NGO perlu menunjukkan teladan integriti yang tinggi dalam setiap tindakan. Apabila pemimpin konsisten berpegang pada prinsip etika, ia akan menjadi ikutan kepada anggota organisasi yang lain. Budaya organisasi yang berasaskan integriti juga perlu dipupuk melalui sistem ganjaran dan hukuman yang adil. Misalnya, memberikan pengiktirafan kepada kakitangan yang berintegriti tinggi serta mengambil tindakan tegas terhadap sebarang pelanggaran etika tanpa pilih kasih. Menurut kajian, organisasi yang mempunyai komitmen etika kukuh melaporkan kepuasan pemegang taruh yang lebih tinggi kerana tingkah laku beretika memupuk kepercayaan antara institusi dan masyarakat. Selain itu, kajian Fejzullahu dan Batalli (2019) mendapati bahawa komitmen terhadap etika di sektor awam meningkatkan keyakinan rakyat terhadap institusi, manakala Armstrong (2005) menegaskan bahawa integriti, ketelusan dan akauntabiliti dalam institusi awam merupakan prasyarat yang menunjangi kepercayaan awam dan menjadi tunjang kepada tadbir urus yang baik. Ini selari dengan dapatan Armstrong bahawa tanpa integriti dan akauntabiliti, kepercayaan terhadap institusi akan terhakis, menjejaskan keberkesanan governan. Oleh itu, kombinasi latihan etika yang sistematik dan contoh kepimpinan yang berintegriti akan menanamkan iklim kerja berasaskan kepercayaan dan tanggungjawab bersama dalam organisasi. Iklim sedemikian meningkatkan budaya yakin dalam institusi dan memastikan setiap anggota berasa bertanggungjawab memelihara nama baik organisasi.

5.2 Menginstitusikan Proses & Mekanisme yang Menunjang Integriti

Setelah nilai dan norma etika diperkukuh dalam komuniti organisasi, langkah seterusnya ialah memastikan nilai tersebut diinstitusikan secara sistematik melalui proses dan mekanisme operasi yang kukuh. Integriti tidak dapat dipertahankan sekiranya ia hanya bergantung kepada niat baik individu tanpa disokong oleh struktur dan

prosedur yang jelas. Oleh itu, sesebuah institusi perlu mengintegrasikan prinsip integriti ke dalam dasar, sistem kerja, dan rutin harian agar ia menjadi sebahagian daripada budaya organisasi. Tiga aspek penting pelaksanaan yang telah dikenal pasti iaitu integrasi nilai integriti dalam latihan dan sistem pembangunan kompetensi, pembentukan sistem kawalan dalaman yang efektif, serta mekanisme pemantauan dan penambahbaikan berterusan perlu diberi tumpuan bagi memastikan pelaksanaan integriti kekal relevan dan berkesan.

5.2.1 Integrasi Integriti dalam Latihan dan Pembangunan Kompetensi

Integriti perlu diterapkan bukan sahaja dalam dasar organisasi tetapi juga dalam sistem pembangunan modal insan. Setiap institusi disaran memastikan program latihan dan pembangunan kakitangan mengandungi komponen etika dan tanggungjawab profesional. Sebagai contoh, semasa program orientasi kakitangan baharu, modul integriti dan tatakelakuan wajar disampaikan agar setiap pekerja faham standard etika yang dijangka. Begitu juga, dalam latihan berkala atau kursus peningkatan kemahiran, elemen etika kerja perlu diselitkan mengikut bidang masing-masing. Sebagai contohnya, pegawai teknikal didedahkan kepada etika keselamatan & kualiti, pegawai kewangan kepada etika perakaunan, peguam kepada etika guaman, dan sebagainya. Pendekatan ini sejajar dengan amalan banyak badan profesional dan rangka kerja pensijilan yang meletakkan etika dan profesionalisme sebagai salah satu domain kompetensi utama. Sebagai analogi dalam pendidikan tinggi, *Malaysian Qualifications Framework (MQF 2.0)* juga meletakkan etika dan profesionalisme sebagai domain pembelajaran teras; maka di peringkat organisasi, etika wajar dianggap sebagai komponen teras kompetensi kerja. Dengan cara ini, nilai integriti diinstitusikan secara formal melalui sistem latihan dan pendidikan dalaman yang sistematik dan berkesinambungan, memastikan setiap anggota organisasi bukan sahaja mahir dalam tugas, tetapi juga berpegang teguh pada prinsip etika.

5.2.2 Kawalan Dalaman dan Instrumen Pelaksanaan

Selain pembangunan manusia, proses pentadbiran dan pengurusan institusi juga perlu diperkukuh dengan kawalan integriti. Prosedur penting seperti pengambilan staf, pemberian kontrak atau tender, pengagihan dana, dan perolehan aset mestilah dilaksanakan dengan telus serta bebas daripada konflik kepentingan. Contohnya, panel temuduga hendaklah mengikuti garis panduan anti-nepotisme dan pemilihan berdasarkan merit; manakala proses perolehan boleh dijalankan melalui sistem tender terbuka yang diselia oleh pemerhati bebas. Penggunaan teknologi juga merupakan instrumen penting dalam memperkukuh integriti, sebagai contoh, sistem *e-procurement* dan jejak audit digital boleh digunakan untuk meningkatkan ketelusan serta mengurangkan risiko penyalahgunaan kuasa. Rekod elektronik yang telus memudahkan pengesanan penyelewengan dan mencegah campur tangan tidak wajar. Di samping itu, polisi pengurusan konflik kepentingan wajar dikuatkuasakan, di mana kakitangan wajib mengisytiharkan sebarang kepentingan peribadi yang bersangkutan dengan tugas rasmi. Dengan adanya instrumen kawalan dalaman yang mantap, institusi dapat memastikan prinsip integriti diaplikasikan dalam setiap proses operasi, daripada urusan kewangan, pengurusan sumber manusia, hinggalah penyampaian perkhidmatan, sekaligus membentuk budaya akauntabiliti dan ketelusan dalam organisasi.

5.2.3 Pemantauan dan Penambahbaikan Berterusan

Institusi juga perlu mengamalkan prinsip *Continuous Quality Improvement (CQI)* dalam menilai keberkesanan inisiatif integriti. Setiap usaha yang dilaksanakan perlu dipantau hasilnya dan dibuat penambahbaikan secara berterusan. Misalnya, jika sesebuah organisasi melaksanakan modul latihan integriti atau kempen kesedaran, keberhasilannya boleh diukur melalui penurunan kes salah laku dalaman atau peningkatan skor kesedaran etika dalam kalangan kakitangan (melalui survei budaya integriti). Data seperti jumlah aduan etika yang diterima, masa penyelesaian kes disiplin, atau peratus staf yang lulus ujian kesedaran integriti boleh dijadikan *Key Performance Indicators (KPI)* untuk mengukur impak usaha integriti. Hasil penilaian ini kemudian dijadikan asas kepada pelan penambahbaikan program. Contohnya, jika didapati masih ramai kakitangan kurang jelas tentang polisi tertentu, sesi latihan tambahan atau komunikasi lebih berkesan perlu diadakan. Pendekatan berasaskan data ini membantu institusi menilai kesan intervensi secara objektif, mengenal pasti kelemahan, dan menambah baik strategi pelaksanaan. Yang penting, prinsip penambahbaikan berterusan harus diterapkan agar setiap penilaian membawa kepada tindakan susulan – memastikan inisiatif integriti tidak terhenti sebagai acara sekali sahaja, sebaliknya sentiasa diperbaharui dan berkembang mengikut keperluan semasa organisasi.

5.3 Memantapkan Mekanisme Akauntabiliti & Pemantauan Institusi

Selain nilai dan proses, institusi juga perlu mempunyai sistem akauntabiliti yang jelas bagi memastikan tiada pihak terlepas pandang dan setiap tindakan dapat dipersoalkan sekiranya menyalahi prinsip integriti. Mekanisme akauntabiliti yang mantap akan memastikan integriti yang dipupuk tidak mudah runtuh akibat kelemahan pengawasan. Bahagian ini menghuraikan empat komponen utama dalam pelaksanaan akauntabiliti di sesebuah institusi, iaitu pembentukan struktur integriti, saluran pelaporan dalaman, akauntabiliti awam, dan penguatkuasaan disiplin.

5.3.1 Penubuhan Unit Integriti dan Governans sebagai Teras Pengawasan

Ramai organisasi telah menubuhkan Unit Integriti dan Governans (atau nama seumpamanya) sebagai sebahagian daripada struktur pengurusan. Unit khusus ini sebaiknya melapor terus kepada Ketua Organisasi (seperti Ketua Pengarah, CEO atau Lembaga Pengarah) bagi menjamin kebebasan dan ketelusan fungsinya. Antara peranannya ialah menjalankan audit pematuhan etika, menyiasat aduan salah laku, serta membentangkan laporan statistik dan syor penambahbaikan kepada pihak pengurusan tertinggi. Kewujudan unit ini membuktikan komitmen institusi terhadap pelaksanaan integriti secara formal dan sistematik. Dengan adanya struktur khusus sebegini, institusi dapat mengelakkan konflik kepentingan dalam pengawasan (kerana unit ini bebas daripada jabatan operasi lain), meningkatkan ketelusan pentadbiran, dan memastikan setiap keputusan atau tindakan besar melalui semakan prinsip akauntabiliti yang jelas. Contohnya, di Malaysia, banyak agensi kerajaan dan GLC mempunyai Unit Integriti yang bekerjasama dengan Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) untuk memantau pematuhan integriti dalaman. Langkah ini memastikan integriti bukan hanya tanggungjawab individu, tetapi disokong oleh sistem pengawasan organisasi yang dedikasi.

5.3.2 Pengukuhan Saluran Pelaporan Dalaman dan Perlindungan Pemberi Maklumat

Institusi juga wajar menggalakkan saluran pelaporan dalaman (*internal reporting channels*) yang telus dan selamat. Pekerja harus berasa bebas untuk melaporkan sebarang salah laku atau penyelewengan tanpa takut akan tindakan balas. Sebagai contoh, sesetengah organisasi memperkenalkan talian aduan integriti dalam talian yang membolehkan kakitangan atau pihak berkepentingan mengemukakan laporan sulit mengenai sebarang penyelewengan, contohnya pegawai yang meminta rasuah untuk meluluskan sesuatu, atau penyalahgunaan dana dalam jabatan. Dasar perlindungan pemberi maklumat (*whistleblower*) mesti digubal dan dikuatkuasakan, termasuk jaminan bahawa identiti pemberi maklumat dirahsiakan dan mereka dilindungi daripada sebarang tindakan balas dendam. Untuk memperkukuh kepercayaan warga, institusi juga boleh melantik *ombudsperson* bebas, contohnya dari kalangan tokoh luar yang dihormati, bagi menyemak dan menilai aduan secara objektif serta bebas daripada pengaruh dalaman. Langkah ini akan memastikan sebarang isu integriti ditangani secara telus dan adil. Selain membendung salah laku, mekanisme begini turut membina budaya keberanian moral dalam kalangan warga institusi di mana mereka berani menegur penyelewengan kerana yakin sistem akan melindungi orang yang benar.

5.3.3 Akauntabiliti Awam dan Ketelusan Institusi

Aspek akauntabiliti awam juga penting kerana sesebuah institusi bertanggungjawab bukan sahaja kepada warga dalamannya, tetapi juga kepada masyarakat, kerajaan, pemegang saham, pelanggan atau para penaja. Sebagai langkah, organisasi boleh menerbitkan Laporan Tahunan Integriti dan Tadbir Urus yang mendedahkan usaha-usaha pelaksanaan integriti serta pencapaiannya. Laporan ini boleh merangkumi statistik seperti bilangan kes disiplin yang ditangani, inisiatif pencegahan rasuah yang dilaksanakan, hasil audit kewangan atau *compliance*, skor penilaian indeks integriti organisasi (jika ada), serta aktiviti khidmat masyarakat berkaitan integriti. Tahap ketelusan ini dapat membina kepercayaan masyarakat bahawa institusi tersebut diurus dengan berakauntabiliti. Dalam era digital, institusi juga boleh memanfaatkan platform media sosial untuk memaparkan pencapaian pematuhan (contohnya sijil bebas rasuah, pengiktirafan kepatuhan) atau mengumumkan secara terbuka tindakan tatatertib yang besar (dalam batas undang-undang) sebagai bukti ketegasan organisasi terhadap salah laku. Langkah ketelusan dan komunikasi terbuka sebegini penting untuk meneguhkan reputasi institusi sebagai entiti yang beretika dan bertanggungjawab kepada masyarakat. Seperti yang dinyatakan oleh Armstrong (2005), integriti, ketelusan, dan akauntabiliti hendaklah menjadi tunjang kepada tadbir urus baik dan kepercayaan awam. Oleh itu, mewujudkan budaya bertanggungjawab melalui laporan terbuka dan komunikasi awam akan meningkatkan kepercayaan pemegang taruh serta mendorong organisasi sentiasa berwaspada terhadap tanggungjawab moralnya.

5.3.4 Penguatkuasaan Disiplin yang Adil dan Konsisten

Akhir sekali, mekanisme akauntabiliti tidak lengkap tanpa penguatkuasaan disiplin yang tegas, adil dan konsisten. Institusi mesti mempunyai prosedur untuk mengambil tindakan terhadap pelanggaran integriti, sama ada melalui tindakan tatatertib dalaman atau melaporkan kepada pihak berkuasa jika melibatkan jenayah. Penting diingat bahawa tindakan disiplin bukan bertujuan menghukum semata-mata, tetapi untuk menghantar isyarat jelas tentang batasan tingkah laku yang diterima dan memastikan keadilan ditegakkan. Proses siasatan dalaman hendaklah dijalankan secara objektif, memberi peluang kepada tertuduh untuk membela diri, dan keputusan dibuat berasaskan bukti yang kukuh. Jika kesalahan disahkan, hukuman yang setimpal perlu dikenakan sama ada amaran, penurunan pangkat, pemecatan, atau serahan kepada pihak berkuasa undang-undang. Konsistensi amat penting di sini: setiap individu, tanpa mengira jawatan atau kedudukan, harus tertakluk kepada standard integriti yang sama. Hanya dengan konsistensi, organisasi dapat mengelakkan persepsi pilih kasih atau dwi-standard yang

boleh meruntuhkan moral warga. Selain itu, rekod kes disiplin dan tindakan yang diambil wajar direkod dan dianalisis bagi tujuan pembelajaran organisasi, contohnya mengenal pasti punca lazim salah laku dan menambah baik kawalan pencegahan di masa hadapan.

5.4 Cabaran dan Penyelesaian

Pelaksanaan kerangka matriks Integriti-*Umran* di institusi berdepan beberapa cabaran praktikal yang perlu ditangani secara strategik dan berterusan. Cabaran ini bukan sahaja melibatkan aspek teknikal dan pengurusan, tetapi juga menyentuh dimensi budaya dan persepsi warga institusi terhadap nilai integriti itu sendiri. Berikut dibincangkan tiga cabaran utama yang dikenal pasti serta pendekatan penyelesaian yang dicadangkan:

5.4.1 Cabaran Perubahan Sikap

Antara cabaran utama ialah penentangan terhadap perubahan dalam kalangan warga institusi. Seseengah individu mungkin beranggapan bahawa inisiatif integriti hanyalah kempen bermusim atau beban kerja tambahan yang tidak memberi kesan langsung kepada prestasi mereka. Terdapat juga yang sinis, menganggap usaha integriti sekadar retorik pengurusan tanpa penghayatan sebenar. Kekangan ini sering berpunca daripada kurangnya kefahaman mengenai hubungan rapat antara integriti, reputasi organisasi, dan kecemerlangan prestasi. Sebagai contoh, ada pekerja yang merasakan mematuhi prosedur integriti (seperti pematuhan peraturan kewangan atau penilaian tender telus) melambatkan kerja dan tidak mendatangkan ganjaran peribadi. Untuk mengatasi hal ini, institusi perlu memainkan peranan proaktif dalam mendidik dan mengkomunikasikan kepentingan integriti sebagai asas tadbir urus yang baik dan kualiti organisasi. Sesi *town-hall*, dialog terbuka atau edaran kisah kejayaan boleh digunakan untuk menunjukkan bagaimana integriti mencegah skandal yang merosakkan organisasi serta meningkatkan keberkesanan kerja jangka panjang. Selain itu, institusi boleh memperkenalkan insentif positif seperti Anugerah Integriti Tahunan bagi jabatan atau pasukan yang cemerlang dalam pematuhan etika dan akauntabiliti. Langkah ini bukan sahaja mendorong motivasi dalaman warga organisasi, tetapi juga membantu menukar persepsi bahawa integriti adalah nilai teras yang dihargai oleh institusi, bukannya beban tambahan. Secara tidak langsung, ia menghantar isyarat bahawa kepimpinan serius tentang integriti dan menghargai mereka yang menjunjungnya.

5.4.2 Cabaran Keterbatasan Sumber dan Kapasiti Pelaksanaan

Cabaran kedua ialah keterbatasan sumber manusia dan kewangan dalam melaksanakan program integriti secara berterusan. Merangka polisi sahaja tidak mencukupi tanpa diiringi tindakan pelaksanaan yang konsisten. Latihan etika, pemantauan berkala, audit integriti, dan kempen kesedaran tentunya memerlukan peruntukan kos serta tenaga kerja khusus. Dalam realiti, seseengah organisasi mungkin tidak mempunyai pegawai khusus untuk integriti, lalu tugas ini hanya dipikul sambilan oleh pegawai sedia ada yang sudah pun sibuk dengan tugas lain. Keadaan ini boleh menyebabkan pelaksanaan integriti bergantung pada kesediaan atau inisiatif jabatan tertentu sahaja, bukannya menjadi tanggungjawab kolektif seluruh institusi. Bagi mengatasi kekangan ini, institusi boleh menjalin kerjasama strategik dengan agensi antirasuah, institut integriti nasional, atau NGO yang berfokus kepada etika dan tadbir urus. Kolaborasi ini dapat memperkukuh pelaksanaan program tanpa menambah beban kewangan institusi, contohnya mendapatkan penceramah daripada SPRM untuk memberi latihan, atau menggunakan modul pembelajaran atas talian secara percuma. Di samping itu, institusi boleh memanfaatkan teknologi untuk menjadikan latihan dan pemantauan integriti lebih cekap dan kos efektif. Pembangunan modul e-pembelajaran berasaskan web, misalnya, membolehkan lebih ramai kakitangan mengikuti latihan integriti mengikut masa sendiri tanpa perlu berkumpul secara fizikal. Penggunaan sistem laporan dalam talian juga menjimatkan masa dan sumber dalam mengumpul data pematuhan. Pendekatan inovatif sebegini membantu memupuk budaya pembelajaran berterusan (*continuous learning*) dalam kalangan staf dan memastikan usaha integriti dapat dijalankan secara lestari meskipun sumber bersifat terhad.

5.4.3 Cabaran Pengukuran Keberkesanan

Cabaran ketiga ialah kesukaran mengukur keberkesanan amalan integriti. Nilai moral seperti kejujuran dan amanah bersifat kualitatif dan abstrak, menjadikannya sukar dinilai secara kuantitatif. Tanpa indikator yang jelas, keberhasilan sesuatu inisiatif integriti sukar dibuktikan secara empirikal. Pihak pengurusan mungkin tertanya-tanya, adakah program integriti yang dilaksanakan benar-benar membawa perubahan positif atau sekadar ritual semata-mata? Untuk mengatasi cabaran ini, institusi dicadangkan untuk membangunkan Indikator Prestasi Utama (KPI) khusus berkaitan integriti dan budaya etika. Antara indikator yang boleh digunakan termasuk skor survei budaya integriti dalam kalangan warga organisasi (bagi mengukur persepsi terhadap tahap etika kerja), peratus penyertaan kakitangan dalam latihan etika, jumlah cadangan penambahbaikan yang diterima melalui saluran cadangan etika, serta bilangan kes salah laku yang dilaporkan bagi setiap 1,000 warga. Malah, metrik seperti Indeks Integriti Organisasi boleh dibina dengan mengambil kira pelbagai aspek (contohnya kepatuhan audit, tahap transparansi, tindak balas ke atas aduan).

Pendekatan berasaskan data ini membolehkan institusi menilai kesan intervensi secara objektif, mengenal pasti bidang yang masih lemah, dan membuat keputusan berdasarkan bukti (*evidence-based decision making*). Selain itu, prinsip penambahbaikan berterusan harus diterapkan agar setiap penemuan daripada pengukuran dijadikan asas untuk tindakan penambahbaikan seterusnya. Ini akan memastikan usaha integriti sentiasa mengalami peningkatan dan penyesuaian, bukannya beku pada takuk lama. Walaupun tidak semua aspek integriti mudah diukur (misalnya sukar mengukur niat jujur seseorang), penggunaan pelbagai platform dan data tidak langsung mampu memberi gambaran kecenderungan umum dan trend, seterusnya membolehkan penilaian dan pembetulan kursus tindakan dibuat dengan lebih yakin.

5.4.4 Sintesis dan Implikasi Umum

Secara keseluruhan, institusi berfungsi sebagai mikrokosmos kepada masyarakat dari segi pembudayaan integriti. Usaha membina integriti institusi sebenarnya membentuk ekosistem yang menggambarkan bagaimana nilai, proses, dan akauntabiliti boleh mengukuhkan keutuhan organisasi serta memberikan impak positif kepada pembangunan sosial. Mengintegrasikan ketiga-tiga dimensi ini di peringkat organisasi bukan sahaja memperkukuh governans institusi, tetapi turut menyumbang kepada pembangunan *umran* (peradaban) dalam skala lebih luas melalui perkhidmatan, produk dan pengaruh institusi yang beretika. Sebagaimana ditegaskan oleh Tan Sri Azman Mokhtar, konsep *Circle of Justice* yang berasaskan integriti dan keadilan kekal relevan sebagai kompas kepimpinan moden (IKIM, 2023). Dalam konteks ini, institusi-institusi sebagai tunjang masyarakat wajar menjadi pelopor dalam menghidupkan semula prinsip integriti dan keadilan demi melahirkan sebuah masyarakat yang berilmu, berakhlak, dan berintegriti tinggi sebagai asas kepada kestabilan dan kelestarian peradaban (*umran*).

6. Kesimpulan & Cadangan Polisi

Integriti terbukti merupakan asas penting bagi kelangsungan institusi dan peradaban (*umran*). Daripada perbincangan di atas, dapat disimpulkan bahawa integriti bukan sekadar komponen pematuhan peraturan, tetapi prasyarat fundamental kepada *umran* yang memastikan kelangsungan institusi, keadilan distributif, dan kesejahteraan komuniti. Ibn Khaldun telah mengingatkan lebih 600 tahun lalu bahawa tamadun akan hancur tanpa keadilan dan amanah; mesej ini kekal relevan apabila kita melihat kegagalan institusi moden sering berpunca daripada skandal rasuah, penyalahgunaan kuasa, atau defisit integriti pada kepimpinan. Justeru, membina integriti institusi harus menjadi agenda utama dalam pembangunan kapasiti governans pada masa kini. Dapatan utama kajian ini iaitu kerangka Matriks Integriti-*Umran* telah menggariskan tiga dimensi utama iaitu nilai, proses, dan akauntabiliti sebagai tunjang integriti institusi.

Matriks ini menunjukkan bahawa kejayaan pelaksanaan integriti perlu disokong secara seimbang pada ketiga-tiga elemen tersebut: nilai etika mestilah jelas dan dihayati; proses pelaksanaan mesti konkrit dan berkesan; serta mekanisme akauntabiliti hendaklah telus dan tegas. Kombinasi ini akan menghasilkan impak berganda yang meningkatkan kepercayaan warga terhadap institusi, memperbaiki keberkesanan penyampaian perkhidmatan, dan menjamin kelestarian tadbir urus. Sumbangan utama kerangka ini ialah fleksibilitinya untuk diadaptasi dalam pelbagai konteks organisasi. Setiap organisasi boleh memetakan usahanya mengikut matriks tersebut dan mengenal pasti bidang penambahbaikan. Kerangka ini juga membantu menjambatani jurang antara ideal normatif (dasar di atas kertas) dengan keberhasilan nyata (hasil di lapangan) iaitu masalah yang sering dihadapi apabila kod etika wujud tetapi impaknya belum dirasai. Dengan tumpuan seimbang pada nilai, kapasiti dan pengawasan, jurang tersebut dapat dikecilkan dan integriti dapat direalisasikan dalam amalan.

Tuntasnya, integriti sebagai asas *umran* menuntut komitmen berterusan daripada semua pihak iaitu pemimpin, pentadbir, pekerja, pembuat dasar dan masyarakat umum. Integriti bukanlah destinasi yang dicapai sekali untuk selamanya, tetapi satu perjalanan berterusan (*a continuous journey*). Peradaban manusia sentiasa akan berdepan godaan korupsi dan penyelewengan; oleh itu, mekanisme kawalan dan pembudayaan integriti mesti sentiasa diperbaharui serta disesuaikan dengan cabaran zaman moden seperti ekonomi digital, media sosial dan globalisasi, yang membawa bentuk baharu penyelewengan dan maklumat palsu. Namun, dengan asas nilai moral yang kukuh, sistem pelaksanaan yang mantap, dan akauntabiliti yang telus, institusi akan lebih tahan uji (*resilient*) dalam menghadapi cabaran tersebut. Renungan dari hadith Riwayat Muslim, "Hendaklah kamu bersikap jujur, kerana kejujuran membawa kepada kebaikan, dan kebaikan membawa ke syurga. Seseorang yang selalu jujur dan mencari kejujuran akan dicatat oleh Allah SWT sebagai orang yang jujur." Dalam konteks ini, kejujuran yang sama maksudnya dengan integriti adalah jiwa kepada tamadun. Hanya dengan integriti, barulah pembangunan fizikal dan intelektual sesebuah *umran* memperoleh keberkatan dan dapat dipertahankan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Semoga kerangka dan perbincangan dalam makalah ini menjadi sumbangan bermakna ke arah memperkukuh integriti institusi secara umum dan tadbir urus peradaban yang berteraskan nilai, keadilan dan kesejahteraan sejagat.

Penghargaan

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih dirakamkan kepada semua pihak yang telah memberikan sokongan, bimbingan, serta kerjasama sepanjang proses penyelidikan dan penulisan artikel ini. Penyelidikan ini disokong oleh Kementerian Pendidikan Tinggi (KPT) melalui dana Skim Geran Penyelidikan Fundamental (FRGS/1/2022/SSI05/UTHM/02/1). Penghargaan turut ditujukan kepada Jabatan Sains Sosial, Pusat Pengajian Umum dan Kokurikulum, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, serta Unit Integriti atas bantuan, dorongan, dan komitmen yang amat bermakna dalam menjayakan penghasilan karya ini. Segala sumbangan dan kerjasama daripada semua pihak amat dihargai dan menjadi sumber kekuatan dalam memperkukuh aspirasi keilmuan berteraskan integriti dan kelestarian institusi.

Konflik Kepentingan

Penulis mengumumkan bahawa tidak ada konflik kepentingan yang berkaitan dengan penerbitan artikel ini.

Sumbangan Penulis

Harliana Halim memimpin pembangunan konsep dan rangka Matriks Integriti–*Umran*, penghasilan draf awal serta semakan akhir manuskrip. Farah Deena Md Rapee menyumbang kepada semakan literatur dan pembentukan dimensi analisis nilai integriti. Adila Mohd Zin bertanggungjawab terhadap pengumpulan dan analisis data kualitatif serta penulisan bahagian metodologi. Ngu Chieng Jing menyumbang kepada penulisan analisis perbandingan dan semakan bahasa. Nur Azah Razali menumpukan kepada penilaian dasar, serta cadangan penambahbaikan bagi kelestarian institusi.

Rujukan

- Alam, M. M., Said, J., & Mohd Rashid, M. Z. A. (2019). *Empirical assessment of public sector accountability: The role of integrity system, internal control system and leadership accountability*. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(4), 545–563. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2018-0070>
- Artyukhov, A., Petrova, N., & Kim, E. (2025). *Governance quality and academic integrity: A cross-national analysis*. *Journal of Comparative Governance*, 11(1), 21–40.
- Armstrong, E. (2005). *Integrity, transparency and accountability in public administration: Recent trends, regional and international developments and emerging issues*. United Nations, Department of Economic and Social Affairs.
- Blavatnik School of Government. (2023). *Integrity and trust in public institutions: Global report*. University of Oxford.
- Brezzi, M., Gonzales, S., & Sanchez, R. (2021). *Drivers of trust in public institutions*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). <https://doi.org/10.1787/9789264781494-en>
- Chapra, M. U. (2008). *The Islamic vision of development in the light of Maqasid al-Shari'ah*. Islamic Research and Training Institute.
- Ergül, H. (2023). *Justice and human rights in Ibn Khaldun's thought*. *Journal of Islamic Political Studies*, 15(2), 33–52.
- Fejzullahu, A., & Batalli, M. (2019). *Ethics and integrity in public administration: Comparative overview*. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 745–758. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1575662>
- Fukuyama, F. (2017). *Political order and political decay: From the industrial revolution to the globalization of democracy*. Farrar, Straus and Giroux.
- Huberts, L. W. J. C. (2018). *Integrity: What it is and why it is important*. *Public Integrity*, 20(S1), S18–S32. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>
- Ibn Khaldun. (1967). *The Muqaddimah: An introduction to history* (F. Rosenthal, Trans.). Princeton University Press
- Institute of Islamic Understanding Malaysia (IKIM). (2023). *Circle of justice—A pathway to a different future? A solution to systemic failures?* <https://www.ikim.gov.my/en/circle-of-justice-a-pathway-to-a-different-future-a-solution-to-systemic-failures/>
- Khamzina, Z., Smagulova, A., & Sadykova, R. (2025). *Institutionalizing integrity: Rethinking ethical and cultural standards in Kazakhstan's civil service*. *Public Administration Review*, 85(1), 112–128.
- McCabe, D. L., Butterfield, K. D., & Trevino, L. K. (2012). *Cheating in college: Why students do it and what educators can do about it*. Johns Hopkins University Press.
- Menzel, D. C. (2015). *Research on ethics and integrity in public administration: Moving forward, looking back*. *Public Integrity*, 17(4), 343–370. <https://doi.org/10.1080/10999922.2015.1060824>
- Rosenthal, F. (1967). *Translator's introduction to The Muqaddimah*. Princeton University Press.
- Transparency International. (2024). *Corruption perceptions index 2024*. Transparency International Secretariat.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations

Publishing.

United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2023). *Global integrity education framework: Public sector ethics and anti-corruption strategies*. UNODC.