

## **INTEGRITI DALAM PENGAMBILAN DAN PEMILIHAN PEGAWAI POLIS DIRAJA MALAYSIA**

*(Integrity in Recruitment and Selection of Royal Malaysia Police Officer)*

Norashikin Ahmad, Sity Daud & Anis Yusal Yusoff

### **ABSTRAK**

Dalam usaha untuk menjadi agensi penguatkuasa utama yang profesional, kompeten dan komited bekerja dengan masyarakat, Polis Diraja Malaysia (PDRM) amat memerlukan sumber manusia yang berintegriti tinggi. Pelbagai usaha pengukuhan integriti warga polis dilaksanakan termasuk penerapan modul integriti dalam latihan, pemakaian lencana “Integriti Amalan Kita”, pelancaran Pelan Integriti PDRM serta penubuhan Jabatan Integriti dan Pematuhan Standard (JIPS). Namun imej PDRM dibayangi dengan pelbagai pelanggaran integriti oleh entitinya seawal dalam tempoh lima tahun perkhidmatan mereka. Kajian bersifat ontologi ini meneroka dan menganalisa fenomenologikal amalan integriti dalam proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis yang diimplimentasi PDRM. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan reka bentuk kajian kes, berlandaskan kepada data primer dan data sekunder. Data primer diperolehi menerusi kaedah temubual separa berstruktur ke atas seramai 30 informan dalam kalangan pegawai polis di seluruh negara yang dipilih menerusi teknik persampelan bertujuan. Manakala data sekunder diperolehi menerusi kajian dokumentasi dan kepustakaan. Kajian ini berteraskan kepada Pelan Integriti PDRM 2016-2020 dan Teori Integriti Organisasi Kepolisian. Dapatan kajian menunjukkan proses pengambilan dan pemilihan yang diimplimentasi PDRM menitikberatkan elemen integriti namun wujud kelemahan dalam aspek perlaksanaan seperti pengaruh luar, penipuan, salah guna kuasa dan kelemahan sistem, namun ianya boleh diatasi menerusi penglibatan agensi luar, pengukuhan sistem dan pemurnian proses pengambilan dan pemilihan.

**Kata kunci:** amalan integriti; pengambilan dan pemilihan; sumber manusia, Polis Diraja Malaysia, pelanggaran integriti

### **ABSTRACT**

In order to become a leading enforcement agency that is professional, competent and committed to working with community, the Royal Malaysian Police (RMP) is in dire need of human resources with high integrity. Various efforts to strengthen the integrity of police personnel were implemented including the application of integrity modules in training, the wearing of the “Integriti Amalan Kita” badge, the launching of the RMP Integrity Plan and the establishment of the Department of Integrity and Compliance Standards (JIPS). However, the image of RMP is overshadowed by various violations of integrity by its entities as early as five years of their services. This ontological study explores and analyzes the phenomenological practice of the integrity in the recruitment and selection process of police officers implemented by the RMP. This study uses a qualitative approach, with a case study

design, based on primary and secondary data. Primary data were obtained through a semi-structured interview method on a total of 30 informants among police officers nationwide selected through purposive sampling techniques. While the secondary data were obtained through documentation and library studies. This study based on RMP Integrity Plan 2016-2020 and the Police Organisational Integrity Theory. The findings show that the recruitment and selection process implemented by RMP emphasize the element of integrity but there are weaknesses in implementation aspect such as external influences, fraud, abuse of power and system weaknesses but it can be overcome through the involvement of external agencies, system strengthening and refinement of recruitment and selection process.

**Keyword:** integrity practices; recruitment and selection; human resources, Royal Malaysian Police, integrity violation

## **PENDAHULUAN**

Integriti penjawat awam sering menjadi perdebatan masyarakat di Malaysia dan seluruh dunia. Penjawat awam yang berintegriti tinggi menjadi pemangkin, penentu dan cerminan kecemerlangan kerajaan dalam memberi perkhidmatan kepada rakyat. Penubuhan Suruhanjaya Perkhidmatan Awam (SPA) yang bertanggungjawab ke atas urusan pengambilan kakitangan awam, urusan kenaikan pangkat dan mengambil tindakan terhadap kakitangan awam yang melanggar syarat perkhidmatan menunjukkan komitmen pemerintah berhubung perkara ini (Sharifah Darmia 2016: 25-26). Proses pengambilan dan pemilihan penjawat awam melibatkan beberapa peringkat prosedur, tapisan dan kriteria seperti kelulusan akademik, penglibatan aktif aktiviti pertubuhan sosial atau sukan, berpengetahuan am, mempunyai sifat kepimpinan dan prestasi perkhidmatan cemerlang bagi calon yang sedang berkhidmat. Ia bertujuan memastikan calon penjawat awam yang dipilih dapat memberikan perkhidmatan yang berkesan (Sharifah Darmia 2016: 37-39). Gabungan kriteria pemilihan ini diperjelaskan sebagai konsep integriti (Veeramy dan Raja 2014), juga didefinisikan sebagai kualiti unggul yang wujud dalam diri individu (Pelan Integriti Nasional 2004). Sejar dengan komitmen sebagai salah sebuah agensi perkhidmatan awam, Polis Diraja Malaysia (PDRM) turut mendukung Etos Perkhidmatan Awam (MAMPU 2012) yang memperincikan lapan (8) nilai yang dijadikan pegangan atau prinsip sepanjang tempoh perkhidmatan iaitu berintegriti, budaya kesegeraan, mengutamakan pelanggan, bekerjasama dan bersepakat, inovasi dan kreativiti, musyawarah dan penglibatan, aduan sebagai hadiah serta menimba ilmu meningkatkan kemahiran.

Perkhidmatan seorang pegawai polis mencakupi semua aspek kehidupan, sebagaimana termaktub dalam Sek. 3 (3) Akta Polis 1967 iaitu memelihara undang-undang dan ketenteraman, mengekalkan keamanan dan keselamatan Malaysia, mencegah dan mengesan jenayah, menangkap dan mendakwa pesalah serta mengumpul risikan keselamatan. Perubahan globalisasi, kemodenan teknologi maklumat dan ekspektasi masyarakat menuntut pelaksanaan perkhidmatan polis yang berintegriti. Pegawai polis di semua peringkat pangkat mempunyai tanggungjawab dan peranan yang sama sebagaimana termaktub dalam Akta Polis 1967 bagi mencapai visi pasukan untuk menjadi agensi penguatkuasa utama yang berintegriti, kompeten dan komited bekerja dengan masyarakat. Lantaran peningkatan komitmen dan tekanan dalam pelaksanaan tugas kepolisan, PDRM memerlukan sumber manusia yang berkredibiliti dan berketerampilan untuk berkhidmat dengan berintegriti

(Informan Pakar (IP) 29 Temubual Separa Berstruktur pada 13 Dis 2019 dan IP30 Temubual Separa Berstruktur pada 24 Dis 2019). Bagi tujuan ini, kepimpinan PDRM telah melaksanakan pelbagai usaha khususnya di peringkat pengurusan agar warganya berkhidmat dengan penuh berintegriti, antaranya pemakaian lencana “Integriti Amalan Kita” sebagai sebahagian pakaian seragam polis, melancar dan merealisasikan Pelan Integriti PDRM serta menubuhkan Jabatan Integriti dan Pematuhan Standard (JIPS) bagi memperkukuhkan menguatkuasakan peraturan dan pematuhan disiplin pasukan. Perhatian turut diberikan kepada aspek sumber manusia khususnya proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis.

Proses pengambilan dan pemilihan diberikan penekanan ekoran penglibatan yang agak tinggi dalam kalangan pegawai polis baru dalam kes-kes pelanggaran integriti. Statistik pelanggaran integriti PDRM tahun 2016 hingga 2018 seperti Jadual 1 menunjukkan penglibatan pegawai polis berpangkat Inspektor dan Konstabel meningkat sehingga mencecah 31% daripada jumlah keseluruhan tahun berkaitan. Malah turut terkesan pembabitan dalam kalangan pelatih polis yang masih dalam tempoh latihan dalam pelanggaran sehingga dikenakan tindakan dibuang dari latihan, namun ianya dianggap kes terencil kerana hanya melibatkan jumlah yang kecil (IP1 Temubual Separa Berstruktur pada 12 Nov 2019).

Jadual 1: Statistik Pelanggaran Integriti PDRM Tahun 2016 – 2018

<b>PANGKAT/TAHUN</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Komisioner Polis	2	1	5
Deputi Komisioner Polis	3	2	4
Senior Asistan Komisioner	14	13	7
Asistan Komisioner Polis	37	33	24
Superintenden Polis	60	48	37
Deputi Superintenden Polis	101	91	73
Asistan Superintenden Polis	380	333	260
<b>Inspektor</b>	<b>931</b>	<b>1014</b>	<b>899</b>
Sub Inspektor	59	30	26
Sarjan Major	120	123	71
Sarjan	635	652	588
Koperal	979	788	641
Lans Koperal	995	652	449
<b>Konstabel</b>	<b>407</b>	<b>284</b>	<b>209</b>
Sokongan /Lain	366	237	203
<b>JUMLAH</b>	<b>5089</b>	<b>4301</b>	<b>3496</b>

Sumber: Jabatan Integriti dan Pematuhan Standard (2019)

Penglibatan pegawai polis baru dengan tempoh perkhidmatan antara 1 hingga 5 tahun dalam pelanggaran integriti menimbulkan kesangsian dan persoalan berhubung proses pengambilan dan pemilihan yang diadaptasi PDRM selain personaliti dan tahap integriti calon pegawai polis. Proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis diakui mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap prestasi pelaksanaan penugasan. Sarjana barat mengakui kepentingan proses pengambilan dan pemilihan polis ke arah pelaksanaan tugas kepolisan yang berkesan (Watson dan Robinson 2006:18), demikian juga PDRM. (IP29

Temubual Separa Berstruktur pada 13 Dis 2019). Kajian Lersch dan Mieczkowski (1996) menunjukkan warga polis dalam tempoh perkhidmatan kurang daripada lima tahun lebih terarah menampilkan interaksi negatif dengan masyarakat. Bahkan turut disarankan agar pemilihan turut menitikberatkan aspek pengalaman, latar belakang dan sifat permusuhan dalam personaliti calon kerana ia memberi impak negatif dalam interaksi dengan masyarakat, sekaligus merosakkan imej organisasi (Porter dan Alpert, 2017:25).

Justeru, adalah penting untuk mengkaji proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis yang diimplimentasi PDRM bagi memilih calon untuk diserap menjadi pegawai polis. Kajian ini menganalisa amalan integriti dalam proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis PDRM bagi mengenalpasti pengamalan integriti dalam proses berkenaan. Amalan dan penerapan nilai integriti dalam penetapan kriteria serta perjalanan proses pengambilan dan pemilihan yang dilaksana PDRM dapat diperjelaskan menerusi kajian ini. Menerusi analisa ini juga dapat menunjukkan komitmen dan kesungguhan PDRM dalam memastikan pengambilan dan pemilihan sumber manusia yang berintegriti. Dapatan kajian bukan sahaja mencapai objektif yang disasarkan, bahkan dapat membuka minda untuk menjana usaha penambahbaikan memartabatkan integriti dalam proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis, selain menyumbang kepada perkembangan ilmu pendidikan dan penyelidikan integriti di Malaysia.

## **KERANGKA TEORI DAN KONSEP**

Kajian ini mengadaptasi Pelan Integriti PDRM 2016 – 2020 dan Teori Integriti Organisasi Kepolisian (Klockars dan Kutnjak 1999) yang disintesis dengan amalan proses pengambilan serta pemilihan PDRM. Hasilnya dikenalpasti dua aspek kesepaduan nilai iaitu penetapan peraturan, proses dan prosedur organisasi serta kepelbagaian teknik atau mekanisme kawalan pelanggaran integriti. Ketetapan norma untuk dipatuhi individu dan organisasi serta usaha dan tekad pembudayaan integriti adalah teras konsep integriti (Megat Ayop dan Abdul Halim (2016). Kesepaduan nilai teori dan konsep kajian merasionalisasikan pembentukan andaian kajian seperti Jadual 2.

### **Pelan Integriti PDRM 2016 – 2020**

Pelan Integriti PDRM dilancarkan pada tahun 2007 dan kini melewati tahun terakhir fasa ketiga perlaksanaan iaitu Pelan Integriti PDRM 2016 – 2020. Pelan ini mengetengahkan lima teras strategik iaitu memantapkan pengurusan pentadbiran dan pematuhan standard, meningkatkan keberkesanan sistem perkhidmatan penyampaian, memantapkan pengurusan sumber manusia, memperkasakan imej PDRM ke arah kepolisian moden dan mensejahterakan institusi keluarga. Objektif kajian ini sejajar dengan teras strategik ketiga, menjurus kepada kajian semula saringan tapisan pengambilan pelatih baru pegawai polis dengan komponen integriti serta kerohanian diberi kewajaran yang paling tinggi. Ia bertujuan mengatasi isu dan masalah pengambilan calon pelatih yang tidak menepati syarat-syarat ditetapkan. Bagi memastikan hanya calon berintegriti dan kompeten diambil berkhidmat dalam PDRM, Pelan Integriti PDRM 2016-2020 menggalurkan tindakan menyenarai pendek calon pelatih, meneruskan perlaksanaan ujian integriti secara berskala dan berkolaborasi dengan Institut Integriti Malaysia dan MIMOS bagi tujuan penambahbaikan ujian integriti. Jelas, Pelan Integriti PDRM 2016 – 2020 mempunyai persamaan dengan konteks kajian ini.

## **Teori Integriti Organisasi Kepolisan**

Kajian ini turut mengadaptasi Teori Integriti Organisasi Kepolisan (Klockars dan Kutnjak 1999). Teori ini menjelaskan empat dimensi yang perlu diteliti untuk merungkai dan mendalami konteks integriti dalam organisasi kepolisan iaitu peraturan organisasi, teknik kawalan pelanggaran integriti, pengawalan kod senyap dan pengaruh persekitaran sosial dan politik (Kutnjak 2015:4). Dimensi peraturan organisasi menjelaskan keperluan organisasi membentuk dan melaksanakan sesuatu ketetapan sebagai peraturan, proses atau prosedur yang perlu difahami dan dipatuhi warganya mencerminkan tahap integriti yang tinggi. Dalam konteks kajian ini, prosedur proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis, merupakan ketetapan, peraturan, prosedur atau syarat yang dibentuk dan diselaraskan sebagai suatu peraturan yang perlu dipatuhi dan difahami masyarakat bagi memastikan calon berintegriti menjadi pegawai polis. Selain itu, pelaksanaan ujian integriti dilihat turut mempunyai perkaitan dengan dimensi teknik kawalan pelanggaran integriti.

Jadual 2: Sintesis Andaian Pelan Integriti PDRM 2016 - 2020 dan Teori Integriti Organisasi Kepolisan (1999)

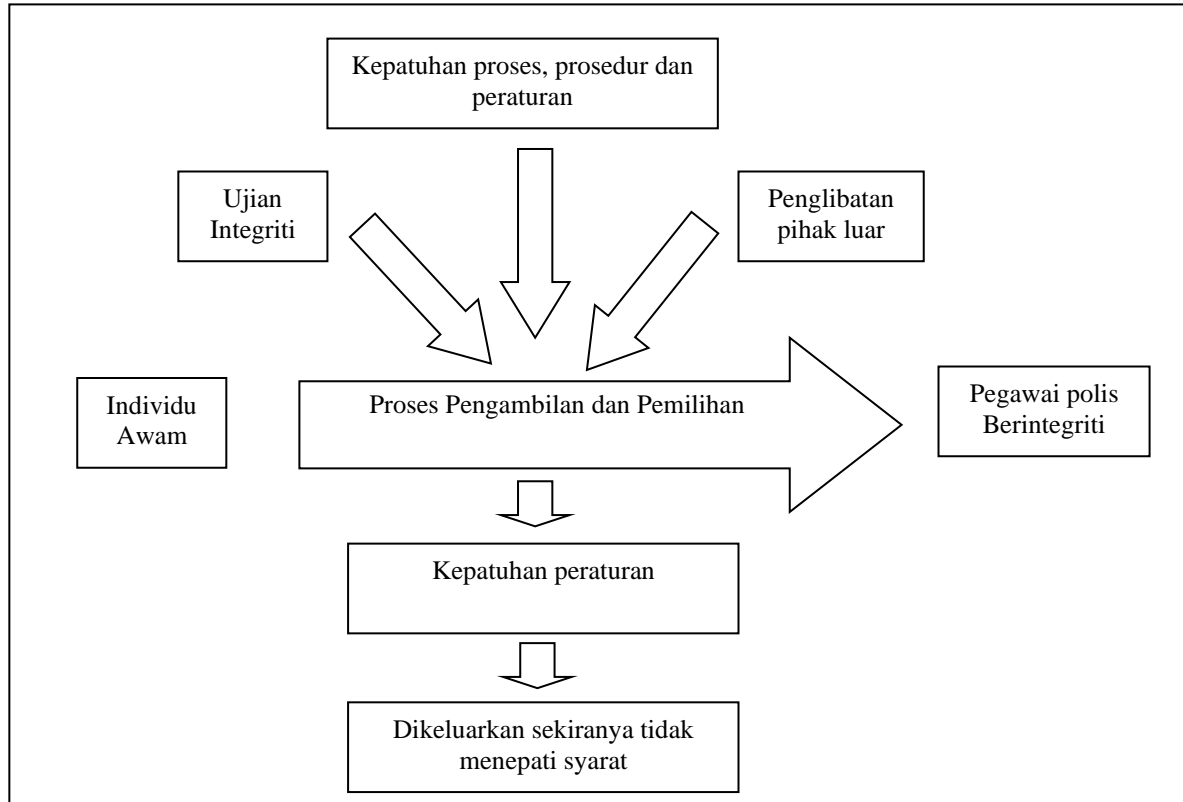
Andaian Pelan Integriti PDRM 2016 – 2020	Andaian Teori Integriti Agensi Kepolisan (1999)	Kesepaduan Nilai
Pemantapan sumber manusia menerusi proses pengambilan dan pemilihan calon pelatih pegawai polis yang berintegriti melahirkan pegawai polis yang berintegriti.	Pembentukan peraturan, proses dan prosedur oleh organisasi untuk dipatuhi dan difahami warganya menjamin tahap integriti yang tinggi.	Penetapan peraturan, proses dan prosedur organisasi
Perlaksanaan ujian integriti sebagai suatu mekanisme proaktif mengesan, mengawal dan menyelesaikan isu integriti.	Perlaksanaan ujian integriti sebagai antara kepelbagaian teknik dan mekanisme pengesanan, penyiasatan dan kawalan pelanggaran integriti meningkatkan tahap integriti	Kepelbagaian teknik atau mekanisme kawalan pelanggaran integriti
Jalinan kolaborasi kerjasama dengan pihak luar memperkukuhkan integriti organisasi.	Kepelbagaian teknik dan mekanisme pengesanan, penyiasatan dan kawalan pelanggaran integriti meningkatkan tahap integrity	Kepelbagaian teknik atau mekanisme kawalan pelanggaran integriti

Sumber: Diadaptasi daripada Kutnjak dan Haberfeld (2015) dan Pelan Integriti PDRM 2016 -2020 (2016)

Jadual 2 menunjukkan secara sintesis, andaian teori dan pelan ini menjurus kepada pembentukan andaian kajian ini iaitu pegawai polis berintegriti dilahirkan dari amalan integriti dalam proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis. Secara keseluruhan, wujud persamaan yang jelas di antara kajian ini dengan nilai dan perincian yang diketengahkan oleh Teori Integriti Organisasi Kepolisan dan Pelan Integriti PDRM 2016 – 2020 yang menjadi teras teoritikal kajian ini. Ia sekaligus membolehkan pencapaian objektif kajian menganalisa amalan integriti dalam proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis di Malaysia.

Berdasarkan sintesis andaian Pelan Integriti PDRM 2016 – 2020 dan Teori Integriti Organisasi Kepolisan, andaian Model Proses Pengambilan dan Pemilihan Polis Berintegriti seperti Rajah 1.

Rajah 1: Model Proses Pengambilan dan Pemilihan Pegawai Polis Berintegriti



Sumber: Diadaptasi dari Pelan Integriti PDRM 2016 – 2020 dan Teori Integriti Agensi Kepolisan (1999)

## SOROTAN LITERATUR

Kepesatan perkembangan teknologi dan pembangunan ekonomi global meningkatkan intensiti masyarakat mengejar kemewahan hidup sebagai bukti kejayaan dengan meninggalkan nilai-nilai moral, melakukan penipuan, penyelewengan, salah guna kuasa dan rasuah (Abdul Rahman 2017:5). Tidak terkecuali, pembabitan penjawat awam dalam gejala ini khususnya dalam kalangan petugas agensi penguatkuasaan di Malaysia seperti PDRM, Jabatan Imigresen Malaysia (JIM), Jabatan Pengangkutan Jalan (JPJ), Kementerian Perdagangan Dalam Negeri Dan Hal Ehwal Pengguna (KPDNHEP), Jabatan Kastam Diraja Malaysia (JKDM) dan Jabatan Pendaftaran Negara (JPN) (Suruhanjaya Integriti Agensi Penguatkuasaan 2020).

Perlakuan tersebut bertentangan dengan pentafsiran integriti sebagai kualiti unggul yang dimiliki atau wujud dalam kalangan individu dan organisasi yang berteraskan nilai moral dan etika sebagai panduan dalam setiap tindakan dan keputusan dalam kehidupan seharian (Abdul Rahman 2017:13; Pelan Integriti Nasional 2004:17-18). Ia juga bertentangan dengan visi PDRM untuk menjadi peneraju bagi mengekalkan Malaysia selamat, aman dan sejahtera, menerusi perkhidmatan yang profesional dan berkualiti, melindungi negara bagi menjamin masyarakat yang sejahtera (Pelan Integriti PDRM 2016-2020 2016:4). Nilai moral dan kod etika adalah suatu piawaian perilaku, sikap atau amalan baik seseorang mahupun



organisasi untuk dipatuhi dan menjadi pengukur tahap prestasi yang dicapai. Pegawai polis yang berintegriti harus mempunyai dan mengamalkan keperibadian yang luhur dan murni, jujur dan amanah, telus dan boleh dipercayai, gigih dan cekap dalam melaksanakan tugas (Zamri 2019:2-3; Megat Ayop dan Abdul Halim 2016:142).

Isu kemerosotan integriti turut dihadapi agensi kepolisan antarabangsa. Cabaran penugasan semasa mendesak agensi kepolisan untuk memiliki keanggotaan yang berintegriti, serba boleh, intelektual, berkemahiran dan mengamalkan sikap positif (Linos, Reinhard dan Ruda, 2017:8-10). Kepercayaan, harapan dan ekspektasi masyarakat turut memberi tekanan kepada keperluan memiliki keanggotaan berintegriti bagi memberikan perkhidmatan kepolisan yang bermutu (White dan Jay 2008:120). Untuk memiliki pegawai polis berintegriti, boleh diawali menerusi pengambilan dan pemilihan calon pegawai polis yang berketerampilan dan berkaliber dalam semua aspek, jelas Haberfeld (2016:296). Aspek pengambilan dan pemilihan polis diperakui menjadi isu kritikal dan kontroversi bagi setiap agensi kepolisan di seluruh dunia (Frost 1955:135; White dan Jay 2008:119).

Dalam usaha mengembalikan keyakinan, kepercayaan dan penghormatan masyarakat terhadap polis, sarjana barat seperti Frost (1955) menganalisa prosedur dan dasar proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis Amerika Syarikat, bagi mewujudkan kompilasi piawaian yang seragam dan mendapati kriteria akademik dan teknikal perlu diberi penekanan dan keutamaan. Kriteria ini dipersetujui menerusi kajian Inzunza dan Wikstorm (2019), White dan Jay (2008), Scheer (2018) serta Watson dan Robinson (2003), selain kriteria tahap kecergasan, ujian perubatan dan ujian fizikal serta kriteria personaliti, latar belakang, kepimpinan, kemampuan berkomunikasi, keterampilan dan keperibadian terus dikekalkan sebagai kriteria pemilihan, jelas Inzunza (2016) dan Caglar (2004).

Variasi prosedur dalam proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis di Virginia mengenalpasti tiga tema perlu diberi perhatian iaitu strategi, trend semasa dan keperluan. Jelas Hoisington Jr. (2018), calon berkelulusan tinggi membantu melahirkan pegawai penguatkuasa yang kompeten. Jelas Inzunza (2016), prosedur sesi kumpulan fokus yang diamalkan Polis Nasional Sweden dan Polis Catalan Sepanyol amat bertepatan dalam memilih calon pegawai polis yang berkemampuan membuat perdamaian dan menyelesaikan masalah. Fisher (1989) mendapati prosedur teknik panel temuduga berstruktur amat efektif bagi mengenalpasti pegawai penguatkuasa yang berketerampilan dan kompeten. Namun prosedur pemeriksaan dokumen boleh menyebabkan penilaian yang *bias* dan sukar untuk mengukur tahap kesetiaan calon terhadap organisasi (Inzunza, 2016). Selain prosedur, pengendali proses pengambilan dan pemilihan yang berintegriti dan tempat pemilihan yang kondusif membolehkan pengenalpastian calon berintegriti tinggi dibuat dengan lebih efektif, menurut Klockars, Kutnjak dan Haberfeld (2006). Namun elemen ketidaktelusan, kerahsiaan dan perlindungan dalam proses pengambilan dan pemilihan memberi impak negatif terhadap kepercayaan masyarakat umum terhadap pasukan polis Montenegro (Aleksandra 2018). Salah guna kuasa dan pengaruh kuasa luar, antara pelanggaran integriti yang berlaku dalam proses ini (Karlsson 2017). Ketidakteraturan prosedur turut menyumbang kepada *bias* atau ketidakadilan kepada kumpulan minoriti (Jain, Parbudyal Singh dan Agocs 2000).

Kegagalan menepati kriteria dan syarat yang ditetapkan, jangkaan kemungkinan ketidakmampuan atau ketidakcekan untuk memenuhi ekspektasi dan persekitaran kerjaya polis menyebabkan mahasiswa menjauhi kerjaya kepolisan (Scheer 2018; Annell, Lindfors, Kecklund dan Sverke 2018). Selain itu faktor minat, faktor persaraan, desakan sosioekonomi dan galakan 'orang dalam' turut mempengaruhi (Slater dan Reiser 1988; Wilson dan

Grammich 2009).

Di Malaysia, sarjana tempatan seperti Sharifah Darmia (2016); Veerasamy dan Raja (2014); Azlan dan Norfadhilton Zahari (2012); Noor Rahamah (2006); Zafir, Ishak, Abdul Hair dan Arawati (2012) dan Rozhan (1991) mengkaji proses pengambilan dan pemilihan penjawat awam secara umum. Pengambilan dan pemilihan calon yang tidak tepat atau kurang berkualiti tetap berlaku walaupun melalui proses yang teliti (Rozhan 1991). Calon mempunyai kelulusan, prestasi kerja dan kemahiran insaniah yang tinggi melahirkan atau mewujudkan tenaga kerja yang dinamik, profesional, berketerampilan dan berintegriti (Sharifah Darmia 2016; Veerasamy dan Raja 2014; Azlan dan Norfadhilton Zahari 2012; dan Zafir, Ishak, Abdul Hair dan Arawati 2012).

Dirumuskan bahawa proses pengambilan dan pemilihan amat penting dalam memastikan perolehan tenaga kerja yang berprestasi tinggi. Hakikatnya PDRM juga mengaplikasikan proses pengambilan dan pemilihan yang melibatkan pelbagai prosedur dan kriteria bagi memenuhi kekosongan jawatan sebagai pegawai polis, namun penglibatan pegawai polis baru dalam pelanggaran integriti masih berlaku dan tiada kajian ilmiah dibuat setakat ini. Malah persoalan yang dihadapi PDRM juga masih belum terungkai. Bertepatan dengan jurang tersebut, kajian ini menganalisa amalan integriti dalam proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis di Malaysia.

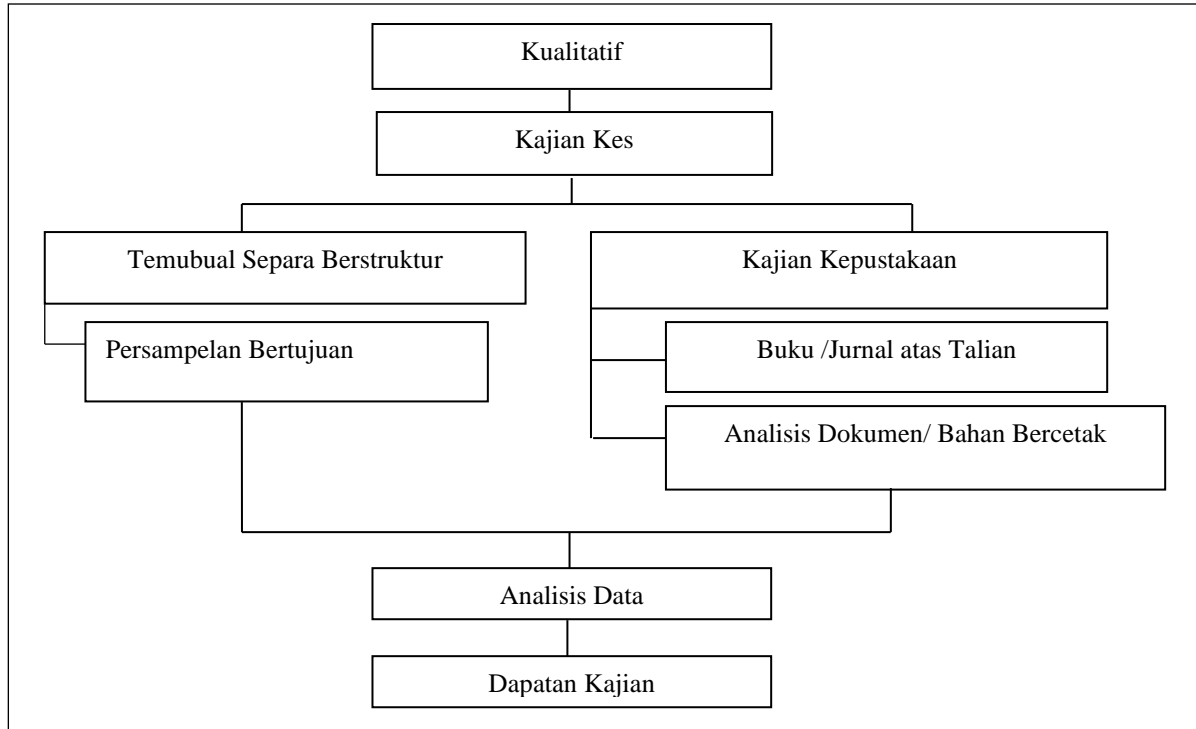
## **KAEDAH KAJIAN**

Kajian ini mengadaptasi pendekatan kualitatif dengan penstrukturan reka bentuk kajian kes dengan berpandukan kepada data primer dan data sekunder sebagaimana digalurkan dalam Rajah 2. Data primer diperolehi menerusi teknik temubual separa berstruktur melibatkan 30 informan dalam kalangan warga polis seluruh negara, manakala data sekunder diperolehi dari kajian kepustakaan melibatkan artikel penyelidikan yang diperolehi secara maya, perpustakaan dan dokumen rasmi organisasi.

Pemilihan informan, lokasi kajian dan jangka masa kajian dibuat dengan menggunakan kaedah persampelan bertujuan yang menjurus kepada teknik tujuan bersasar (*Judgement Sampling*), di mana penetapan kriteria dan ciri pemilihan ditetapkan sebelum membuat pemilihan (Rusli et al. 2014). Kaedah ini membolehkan elemen penting kajian memberi maklumat yang tepat sekaligus memastikan pencapaian objektif kajian (Creswell 2003).



Rajah 2: Reka Bentuk Kajian



Kajian ini menjadikan PDRM sebagai kajian kes, maka populasi sasaran terdiri dalam kalangan pegawai polis pelbagai pangkat sebagai Informan Utama (IU) dan Informan Pakar (IP) yang terdiri dalam kalangan tokoh intelek, pengamal, pelopor dan individu penting dalam memperjuangkan martabat integriti dalam PDRM. Pemilihan informan hendaklah terdiri dalam kalangan pegawai polis pelbagai pangkat. Ketetapan ini membolehkan dapatan kajian yang lebih luas dan bersesuaian untuk memberi gambaran organisasi secara keseluruhan. Jangka masa kajian selama dua bulan sebagaimana kelulusan dari Jabatan Pengurusan, Ibu Pejabat Polis Bukit Aman. Lokasi kajian mencakupi seluruh Malaysia, bagi memastikan dapatan kajian mempunyai nilai kesahan yang tinggi. Namun berikutan jangka masa kajian yang agak terhad, pembahagian 14 negeri atau kontinjen dibuat mengikut zon berdasarkan pencirian sosioekonomi dan budaya yang hampir sama serta persempadanan yang berhampiran, malah turut digunapakai PDRM dalam gerak kerja pengurusan dan pentadbiran serta operasi yang mana sangat efektif dari segi masa dan kos, seperti berikut:-

- Zon Utara** - Pulau Pinang, Kedah, Perlis
- Zon Tengah** - Selangor, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur, Perak
- Zon Selatan** - Negeri Sembilan, Melaka, Johor
- Zon Timur** - Pahang, Terengganu, Kelantan
- Zon Sabah** - Sabah
- Zon Sarawak** - Sarawak

Selain zon Sabah dan Sarawak, dua negeri atau kontinjen dipilih dari setiap zon. Pemilihan dibuat berdasarkan perbandingan peratusan pelanggaran integriti bagi tiga tahun

kajian iaitu 2016, 2017 dan 2018 di antara negeri-negeri dalam zon, sebagaimana di Jadual 3. Negeri yang dipilih mencatat kenaikan atau penurunan yang agak rendah berbanding negeri lain dalam zon yang sama dalam tempoh tiga tahun berkenaan. Manakala pemilihan negeri Sabah dan Sarawak adalah ekoran latar belakang sosioekonomi dan budaya yang berbeza.

Jadual 3: Peratusan Pelanggaran Integriti Tahun 2016, 2017 dan 2018 mengikut Zon dan Kontinjen

ZON	KONTINJEN	PERATUSAN PELANGGARAN INTEGRITI MENGIKUT TAHUN		
		2016	2017	2018
UTARA	PERLIS	0.96	1.95	4.69
	KEDAH	4.30	3.95	4.20
	PULAU PINANG	4.24	5.95	6.89
TENGAH	PERAK	11.38	14.81	9.73
	SELANGOR	24.64	20.4	20.11
	KUALA LUMPUR	7.55	9.42	9.15
SELATAN	NEGERI SEMBILAN	4.58	4.25	3.80
	MELAKA	2.44	3.28	2.32
	JOHOR	15.25	5.63	6.92
TIMUR	PAHANG	3.38	3.42	3.03
	TERENGGANU	3.64	5.98	3.72
	KELANTAN	3.09	3.09	4.20
SABAH	SABAH	3.07	4.07	4.41
SARAWAK	SARAWAK	5.07	8.23	6.95

Sumber: Jabatan Integriti dan Pematuhan Standard (2019)

Menerusi penelitian dan pemilihan, sepuluh (10) negeri dipilih iaitu Pulau Pinang, Perlis, Perak, Kuala Lumpur, Negeri Sembilan, Melaka, Terengganu, Kelantan, Sabah dan Sarawak, di mana seramai dua informan dipilih dari setiap negeri. Selain itu, seramai 10 informan terdiri dalam kalangan tokoh intelek, pengamal, pengendali dan pakar bidang integriti dari dalam dan luar organisasi. Persetujuan awal diperolehi dari kesemua informan menerusi telefon dan surat bagi penetapan sesi temubual separa berstruktur. Pemilihan penggunaan temubual separa berstruktur memberi kelebihan dan membantu pencapaian objektif kajian. Teknik ini lebih fleksibel kerana penyediaan soalan dibuat lebih awal, boleh diubahsuai dan diabaikan penggunaannya serta diperakui oleh pakar bidang integriti. Pengumpulan data dari informan secara terus meningkatkan kesahan maklumat dan membolehkan penerokaan lebih mendalam (Thompson 2011).

Data primer yang diperolehi, dianalisa menerusi analisis perkaitan dan analisis dokumen, secara manual menggunakan perisian komputer Microsoft Office Excel. Data dikumpul, disusun secara matrik dan diwakili kod khusus, seterusnya disusuli penetapan tema, pengesanan corak dan perkaitan serta diakhiri dengan ringkasan data (Shahreen 2013). Kod yang digunakan dalam kajian ini ialah Polis Diraja Malaysia (PDRM), Jabatan Integriti dan Pematuhan Standard (JIPS), Pelan Integriti Nasional (PIN), Suruhanjaya Integriti Agensi Penguatkuasaan (SIAP), Informan Utama (IU) dan Informan Pakar (IP). Tema yang dikenalpasti bagi kajian ini ialah rasionalisasi proses pengambilan dan pemilihan, kewajaran ujian integriti, pelanggaran integriti serta saranan penambahbaikan proses berkenaan.

Selain data primer, kajian turut menggunakan data sekunder yang diperolehi melalui kajian kepustakaan membabitkan penggunaan dokumen, majalah atau buletin organisasi,

artikel penyelidikan dan jurnal berhubung proses pengambilan dan pemilihan, integriti dan kepolisan. Penggunaan data ini amat efektif kerana menjimatkan masa dan tidak melibatkan kos yang tinggi (Siti Uzairiah 2017). Penggunaan data primer dan sekunder mengukuhkan dapatan kajian, meningkatkan nilai kesahan dan mengurangkan *bias* menerusi triangulasi sumber data ini. Dapatan kajian mencapai tahap tepu apabila dapatan kajian dilihat setara mengikut tema kajian.

Pemilihan sampel kajian dalam kalangan pegawai polis pelbagai pangkat dan jawatan serta pakar yang mahir dalam bidang integriti kepolisan mengurangkan bias dan meningkatkan lagi pencapaian objektif kajian. Penetapan tempoh kajian melibatkan tahun 2016, 2017 dan 2018 serta penetapan lokasi kajian yang mencakupi negeri-negeri utama di Malaysia mengukuhkan penemuan kajian sebagai gambaran amalan integriti PDRM secara keseluruhan.

## **HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN**

Perolehan data primer dan data sekunder berjaya menghasilkan pencapaian objektif kajian iaitu menganalisa amalan integriti dalam proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis. Triangulasi data menunjukkan proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis yang diimplimentasi oleh PDRM memiliki dan mengamalkan nilai integriti yang tinggi menerusi pematuhan proses, peraturan dan prosedur yang ditetapkan serta pelaksanaan ujian integriti dalam proses berkenaan. Data mencapai tahap tepu apabila majoriti informan memperakui keperluan dan kewujudan prosedur, peraturan dan proses serta ujian integriti dalam proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis. Dapatan ini turut bertepatan dengan konsep teoritikal yang mendasari kajian ini iaitu Pelan Integriti PDRM 2016 – 2020 dan Teori Integriti Organisasi Kepolisian. Selain itu, kajian ini juga memperolehi dapatan baharu iaitu pembabitan atau penglibatan pihak luar sebagai suatu pembolehubah dalam proses pengambilan dan pemilihan bagi melahirkan pegawai polis yang berintegriti.

### **Peraturan, Prosedur dan Proses**

PDRM dilihat memberikan penekanan terhadap urusan pengambilan dan pemilihan calon pegawai polis menerusi Perintah Tetap Ketua Polis Negara – Pengambilan, yang menjadi landasan utama dalam pelaksanaan proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis sehingga kini. Perintah tersebut menggalurkan kuasa, peranan dan tanggungjawab pihak-pihak yang diamanahkan untuk menyempurnakan proses pengambilan dan pemilihan keanggotaan baru PDRM. Ia menjadi asas kepada arahan-arahan terkini berkait urusan pengambilan dan pemilihan khususnya sebarang perubahan atau penambahbaikan mengikut keperluan semasa.

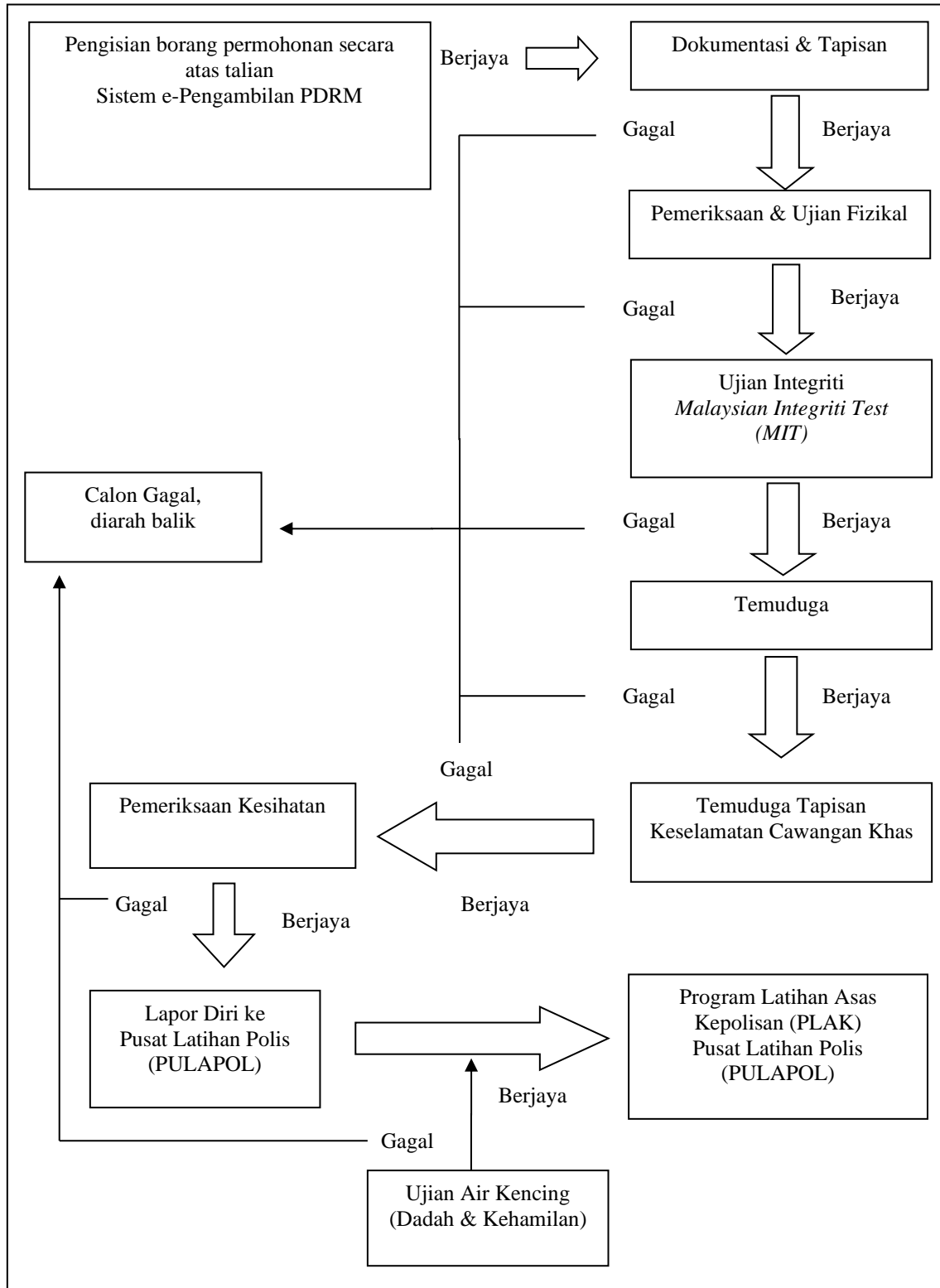
Proses pengambilan dan pemilihan keanggotaan baru menjadi penentu kepada kesinambungan kecemerlangan penugasan warga polis dalam memberikan perkhidmatan yang berkesan kepada masyarakat umum (Akta Polis 1967). Pemilihan calon berkeperibadian unggul dan berintegriti penting kerana kuasa yang dimiliki oleh seorang penguatkuasa (IP29 Temubual Separa Berstruktur pada 13 Disember 2019). Proses pengambilan dan pemilihan PDRM turut tertakluk kepada arahan terkini SPA yang memberi perhatian kepada calon yang memiliki kelulusan akademik dan personaliti yang terpuji (Sharifah Darmia 2016: 38-39). Penugasan kepolisan yang kritikal dan mencabar, menyebabkan aspek ciri-ciri fizikal,

kepimpinan dan ketahanan mental diberi perhatian.

Sebagaimana penetapan SPA, proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis harus dimulai dengan pengiklanan atau pemakluman kekosongan perjawatan dan pembukaan untuk pengambilan dan pemilihan pegawai polis baru menerusi media massa. Syarat-syarat umum pengambilan penjawat awam seperti warganegara Malaysia dan kelulusan pendidikan Malaysia tertakluk kepada pangkat yang dipohon. Terdapat juga syarat khusus yang ditetapkan PDRM meliputi aspek ketinggian, ukuran dada, berat badan, ukuran jisim badan, penglihatan dan pengecaman warna (Laman web e-pengambilanpdrm n.d.). Proses pengambilan dan pemilihan melibatkan prosedur pengisian borang atas talian; dokumentasi dan tapisan; ujian kecergasan fizikal, ujian integriti, temuduga jawatankuasa pemilihan, temuduga Cawangan Khas; pemeriksaan kesihatan, lapor diri dan ujian air kencing.

Rajah 3 menunjukkan carta aliran proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis yang dipraktikkan oleh PDRM. Aliran proses ini sentiasa dikemaskini dan dibuat penambahbaikan dari semasa ke semasa melibatkan penambahan prosedur dan kriteria pemilihan. Proses tersebut mempunyai sembilan peringkat prosedur dengan tertib aliran proses yang diilustrasikan dalam Rajah 3.

Rajah 3: Ilustrasi Carta Aliran Proses Pengambilan dan Pemilihan Pegawai Polis Polis Diraja Malaysia



Sumber: Jabatan Pengurusan Polis Diraja Malaysia (2019)

Peringkat 1 merujuk kepada pengisian borang permohonan jawatan kosong kerjaya polis secara atas talian melalui portal rasmi e-pengambilan PDRM. Ia bagi memberikan kemudahan capaian yang lebih luas kepada rakyat Malaysia yang berminat. Portal ini memaparkan ruangan log masuk, pendaftaran baru, pengumuman terkini berhubung iklan kekosongan perjawatan, skim perkhidmatan dan syarat-syarat permohonan perjawatan yang diiklankan kekosongannya. Calon-calun yang menepati kriteria dan syarat asas yang ditetapkan akan mendapat pemakluman melalui sistem yang sama berserta butiran berhubung tarikh, masa, tempat dan keperluan-keperluan lain yang perlu dibawa untuk sesi pemilihan peringkat 2 – Dokumentasi.

Di peringkat 2 - Dokumentasi memerlukan calon yang terpilih dari peringkat pertama untuk hadir bersama dokumen asal bagi setiap sijil yang dinyatakan dalam permohonan atas talian seperti sijil kelahiran, sijil akademik, sijil penglibatan ko-kurikulum dan lain-lain aktiviti sosial atau sukan. Kesemua dokumen diteliti dan disahkan ketulenannya, sebelum calon mara ke peringkat pemilihan yang seterusnya. Selain itu, tapisan rekod jenayah dan cawangan khas turut dilaksanakan di peringkat ini.

Peringkat ke-3 dalam aliran proses ini merujuk kepada pemeriksaan dan ujian fizikal. Calon menjalani pemeriksaan fizikal bagi pematuhan had ketinggian, berat badan dan lebar dada. Ketetapan had telah dinyatakan bersama dalam pengiklanan kekosongan perjawatan polis. Selain itu, terdapat juga pemeriksaan ukuran lilitan dada, ujian penglihatan, pengecaman warna, pendengaran, kelurusan tangan dan kaki. Kegagalan calon melepasi had yang ditetapkan menjadikan calon gagal meneruskan proses pemilihan. Calon seterusnya akan menjalani ujian fizikal melibatkan ujian larian catatan masa, ujian keupayaan melakukan senaman lain seperti tekan tubi, bangun tubi, lari ulang alik dan burpees. Calon yang berjaya akan disenarai pendek dan pemakluman dibuat Sistem Semakan Online (SSO) e-pengambilan PDRM.

Calon yang berjaya akan menduduki ujian integriti SPiER-PDRM di peringkat 4. Ia merupakan Sistem Pemprofilan Rekrutmen Kementerian Dalam Negeri (KDN) yang dilancarkan pada 8 Februari 2018, hasil inisiatif dan kendalian MIMOS. Selain PDRM, Jabatan Imigresen Malaysia (JIM) dan KDN turut mengimplimentasikan sistem sama dalam proses pengambilan dan pemilihan tenaga kerja baru. SPiER-PDRM mempunyai tiga (3) sistem ujian psikometrik yang membolehkan pengenalan aspek personaliti, integriti, kesihatan mental, kompetensi, patriotisme serta kecenderungan perilaku calon secara konsisten berintegriti dalam setiap tindakan, pemikiran, sikap dan keputusan. Kegagalan calon dalam ujian ini menyebabkan calon tidak layak ke peringkat seterusnya.

Calon yang berjaya akan dihubungi melalui surat panggilan untuk menghadiri peringkat pemilihan seterusnya iaitu peringkat 5 – Temuduga. Calon perlu hadir dengan penuh keterampilan dan keyakinan untuk berhadapan dengan panel temuduga yang mana akan menilai kemampuan calon berkomunikasi, tahap pengetahuan am, kemahiran berbahasa Inggeris dan kesetiaan kepada negara. Ketidakyakinan panel temuduga terhadap calon memberikan kesan terhadap kelayakan calon untuk ke peringkat seterusnya.

Di peringkat 6, calon akan melalui proses temuduga oleh pihak Cawangan Khas. Temuduga berlangsung secara individu melibatkan calon bersama 2 penjamin. Temuduga berkisar kepada aspek latar belakang, personaliti dan kehidupan sosial calon menerusi kaca mata individu lain. Prosedur ini bagi mengelakkan pemilihan calon yang mempunyai perkaitan atau perhubungan dengan elemen negatif atau bertentangan dengan undang-undang.



Seterusnya di peringkat 7 – Pemeriksaan Kesihatan, calon dikehendaki membuat pemeriksaan penuh kesihatan di hospital kerajaan sahaja dan perlu diserahkan kepada pihak urusetia pengambilan dan pemilihan semasa calon hadir lapor diri di peringkat 8. Laporan tahap kesihatan menjadi penentu kepada calon untuk mengikuti latihan atau diarah pulang. Selain itu, calon juga dikehendaki menjalani ujian urin di peringkat 9, bertujuan mengesan sebarang kemungkinan berhubung penyalahgunaan dadah dan sebagainya sebelum diterima untuk mengikuti Program Latihan Asas Kepolisian (PLAK).

Data primer dari 30 informan kajian ini meyakini dan memperakui keperluan dan kepentingan prosedur dan kriteria proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis. Di sebalik perakuan tersebut, 77% mewakili 25 informan mengulas kepentingan proses untuk memilih calon yang sesuai, 13% mewakili 4 informan mengulas kewujudan proses bagi mengelakkan pelanggaran integriti dalam proses berkenaan, 7% mewakili 2 informan menyatakan proses perlu dibuat penambahbaikan manakala 3% mewakili seorang informan mendedahkan ada berlakunya pelanggaran integriti dalam proses berkenaan. Antara kenyataan informan seperti berikut:-

*“Proses tersebut adalah rasional dan sangat wajar bagi memilih calon yang menepati ciri dikehendaki”, (I14, Temubual pada 13 November 2019).*

*“Proses itu wajar bagi mengurangkan kewujudan tangan-tangan ghaib”, (I25, Temubual Separa Berstruktur pada 10 Disember 2019).*

*“Prosedur dan proses pengambilan sserta pemilihan adalah sangar wajar dan relevan, namun ianya perlu dimantapkan agar lebih telus dan berintegriti”, (I19, Temubual Separa Berstruktur pada 11 Disember 2019).*

*“Proses berkenaan bagus namun ada masalah pelanggaran integriti dalam perlaksanaannya” (IP28, Temubual Separa Berstruktur pada 26 Disember 2019).*

Selain itu, data primer turut mendedahkan bahawa prosedur serta kriteria proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis pada tahun 1970an adalah lebih mudah. Prosedur proses masih sama namun ujian integriti belum diimplimentasikan dan keperluan kelulusan akademik adalah lebih rendah. Sesi temuduga menjurus kepada cara calon menjawab soalan dan kebolehan bahasa inggeris. Namun kini PDRM memperketatkan *tools*, proses atau medium pemilihan bagi memilih yang benar-benar layak untuk menjadi seorang pegawai polis (IP30 Temubual Separa Berstruktur pada 24 Disember 2019). Kepentingan melakukan penambahbaikan dan evolusi amalan proses pengambilan dan pemilihan tenaga kerja diperakui bagi membolehkan pemerolehan tenaga kerja yang berkelayakan, cekap, mahir dan kompeten seiring keperluan semasa, jelas Hoisington Jr (2018) dan Rigaux dan Cunningham (2020). Selain itu, kelonggaran kriteria dan kelemahan sistem dalam proses pengambilan dan pemilihan dikenalpasti mempengaruhi pengambilan dan pemilihan pegawai polis berintegriti (Sonta 2020) dan penglibatan kumpulan minoriti dalam agensi kepolisan di Kanada (Jain, Singh dan Agocs 2000:59). Sebaliknya, Anell et al. (2018) menjelaskan kepelbagaian prosedur tidak menjamin pemilihan calon yang sesuai.

Prosedur proses pengambilan dan pemilihan yang diaplikasikan oleh PDRM diperakui semua informan sebagai rasional, wajar dan penting bagi memilih calon pegawai polis yang berkelayakan dan berintegriti. Peringkat dalam proses pengambilan dan pemilihan yang

diimplimentasikan oleh PDRM dilihat signifikan dan bersesuaian dengan konsep pengurusan organisasi yang berkesan, yang mana mampu mengurangkan kos dan bebanan pengurusan. Kewujudan peringkat pemilihan dan penyingkiran calon yang tidak layak mampu mengurangkan kos penyelenggaraan pengurusan dan ketidakcekapan organisasi, sebaliknya kehadiran lebih lama calon yang tidak layak dalam proses pengambilan dan pemilihan akan mengurangkan kecekapan organisasi, meningkatkan kos dan bebanan pengurusan (Linos dan Reisch 2019).

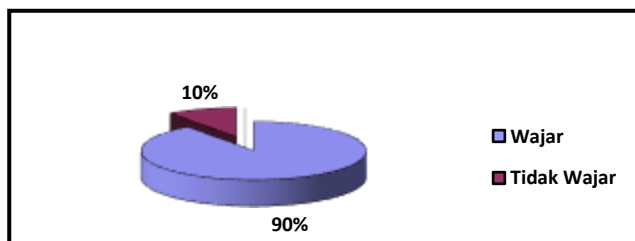
### **Ujian Integriti**

Ujian integriti dikuatkuasakan pada Jun 2014, merupakan kaedah yang popular digunakan untuk mengenalpasti calon yang berintegriti. Sarjana barat meneroka dan menilai tahap integriti agensi kepolisan sesebuah negara dengan mengadaptasi ujian integriti yang disuaipadankan dengan amalan masyarakat setempat, sebagaimana kajian Kutnjak dan Haberfeld (2015), kajian Miller (2016), Hickman et al. (2016) dan Khechumyan dan Kutnjak (2019).

Kajian Miller (2016) mengadaptasi ujian integriti sebagai ‘perangkap’ bagi pegawai polis yang disyaki rasuah dan memperakui ujian integriti adalah satu-satunya kaedah yang boleh digunakan ke atas agensi penguatkuasa undang-undang. Hickmen et al (2016) dalam kajiannya ke atas pegawai polis Philadelphia menggunakan set soalan integriti Klockars bagi menunjukkan hubungan bivariat antara demografi peringkat pegawai dan kesanggupan melaporkan atau *wirstleblowing*. Khechumyan dan Kutnjak (2019) turut menggunakan data kaji selidik integriti bagi mengkaji perbezaan integriti warga polis dalam sistem kepolisan berpusat. Ini jelas menunjukkan ujian integriti adalah kaedah popular menilai tahap integriti polis.

Di Malaysia, PDRM mengadaptasi ujian integriti dikenali sebagai SPiER-PDRM sebagaimana di peringkat 4 proses pengambilan dan pemilihan pegawai PDRM. Ia dikendalikan secara atas talian, dalam dwibahasa iaitu Bahasa Malaysia dan Bahasa Inggeris serta mempunyai pelbagai norma dari kumpulan pekerjaan yang berbeza serta diiktiraf di peringkat antarabangsa kerana mempunyai prinsip amalan yang baik dalam ujian psikometrik dan pengukuran integriti. Keputusan ujian boleh digunakan untuk urusan pengambilan, pembangunan, pengekalan dan penglibatan pekerja. Data primer menunjukkan seramai 27 informan bersetuju dengan pelaksanaan ujian integriti dalam proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis. Sebaliknya, tiga informan iaitu IP1, I19 dan IP28 menyelarnya sebagai tidak mampu membuktikan bahawa calon yang lulus ujian mempunyai tahap integriti yang tinggi. Dapatan kajian kewajaran pelaksanaan ujian integriti diilustrasikan menerusi Rajah 4.

Rajah 4: Carta Pai Kewajaran Ujian Integriti



Rajah 4 menunjukkan 90% informan mengakui bahawa ujian integriti wajar diimplimentasikan dan berkesan mengenalpasti tahap integriti calon. Manakala 10% yang mewakili 3 informan menyelarnya sebagai tidak wajar dilaksanakan kerana diragui keberkesanannya dalam membuktikan calon yang lulus mempunyai tahap integriti yang tinggi, antara kenyataan informan ialah:-

*“Tidak wajar dilaksanakan. Kajian ni hanya dijawab untuk lulus dan diterima masuk PDRM. Soalan MIT tidak dapat buktikan orang itu berintegriti”,(I19, Temubual Separa Berstruktur pada 11 Disember 2019).*

*“...MIT hanya peralatan yang dicipta manusia untuk mengukur integriti manusia. Namun tidak semua yang mengikuti MIT yang telah lulus, di ambil masuk PDRM berintegriti kerana ada yang selepas tamat latihan akhirnya tertangkap dan ditangkap dengan pelbagai kesalahan jenayah”, (I1, Temubual Separa Berstruktur pada 12 November 2019)*

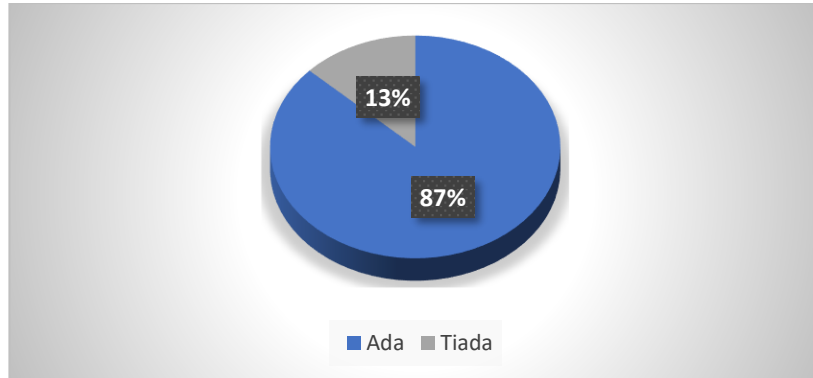
Mendalami isu ini, 87% informan menyatakan ada berlaku pelanggaran integriti dalam proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis, sebagaimana penjelasan IP6 dan IP30, iaitu:-

*“Banyak pelanggaran integriti berlaku seperti guna Cabel orang berpengaruh untuk dapatkan pekerjaan. Misalnya, buat penipuan dalam aspek ketinggian dan berat badan. berlaku”, (IP6, Temubual Separa Berstruktur pada 14 November 2019)*

*“..... banyak berlaku pelanggaran integriti dalam proses ini. Pertama adalah kerana adanya calon berkenaan menipu dan guna pelbagai pengaruh lain.”, (IP30, Temubual Separa Berstruktur pada 24 Disember 2019)*

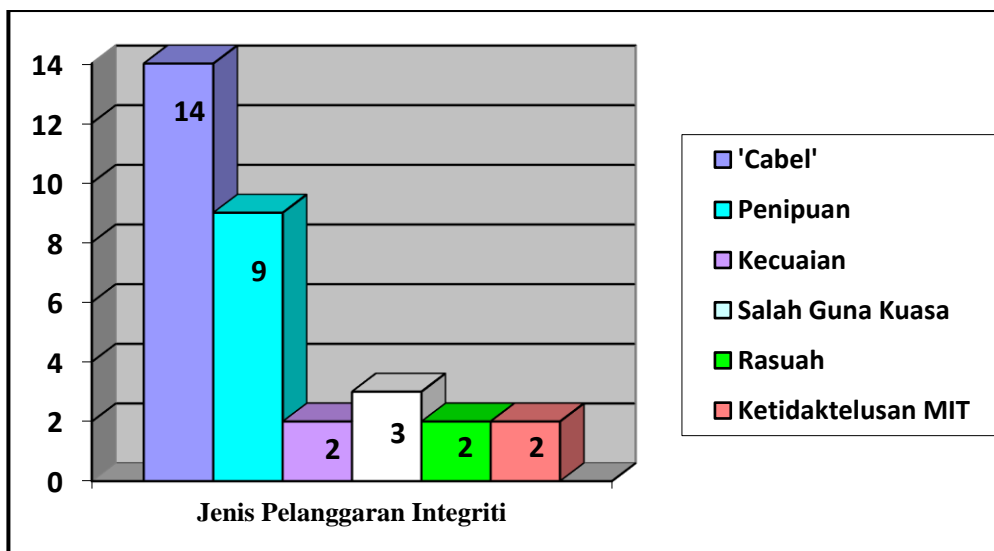
Berbaki 13%, 4 informan menegaskan tidak wujud atau tidak berlaku pelanggaran integriti dalam proses pengambilan dan pemilihan sebagaimana dalam Rajah 5.

Rajah 5: Pelanggaran Integriti Dalam Proses Pengambilan dan Pemilihan



Memperkukuhkan dakwaan, 87% informan menjelaskan jenis pelanggaran integriti yang berlaku dan diilustrasikan dalam Rajah 6. Seramai 14 informan menyenaraikan ‘*Cable*’ sebagai salah satu pelanggaran integriti yang berlaku. ‘*Cable*’ merujuk kepada kuasa-kuasa ghaib daripada orang berpengaruh yang boleh mempengaruhi keputusan pengambilan atau pemilihan. Dapatan ini menunjukkan permasalahan integriti dalam proses pengambilan dan pemilihan pegawai PDRM. Dapatan seumpama juga dicapai dalam Slater dan Reiser (1988), Caglar (2004) dan Linos, Reinhard dan Ruda (2017), sebaliknya kajian Karlsson (2017) pula mendapati pelanggaran integriti yang berlaku adalah penyelewengan dan ketidakteraturan dalaman. Kewujudan pengaruh mencetuskan kebimbangan hubungan terjejas dalam organisasi mencetuskan perilaku membisu mendiamkan pelanggaran integriti yang berlaku (Suhaira Bani dan Kee Y. S 2020:273)

Rajah 6: Jenis Pelanggaran Integriti dalam Proses Pengambilan dan Pemilihan



## **KESIMPULAN**

Aspek keselamatan negara dan ketenteraman awam merupakan suatu keutamaan bagi segenap lapisan masyarakat, bukan sahaja di Malaysia bahkan di seluruh dunia. Ini menjadi suatu desakan dan keperluan utama untuk memastikan setiap entiti kepolisan mempunyai tahap integriti yang tinggi dan mengamalkannya dalam segenap aspek penugasan juga kehidupan. Dalam usaha memenuhi keperluan tersebut, proses pengambilan dan pemilihan entiti kepolisan yang rigid dan telus amat penting bagi memastikan hanya calon yang berintegriti dipilih untuk memikul tanggungjawab sebagai pegawai polis. Sebagaimana pentaksiran konsep integriti oleh Pelan Integriti Nasional (PIN) sebagai kualiti unggul yang dimiliki seseorang individu, organisasi dan penjawat awam menunjukkan bahawa pemilihan calon yang berintegriti telah mencakupi segenap aspek dan kriteria yang diperlukan untuk memiliki pegawai polis yang berintegriti, berkarisma dan profesional. Sebaliknya, perlaksanaan proses pengambilan dan pemilihan sumber manusia yang tidak telus, bukan sahaja akan memberikan impak negatif terhadap kualiti perkhidmatan kepolisan malah memudaratkan keselamatan negara dan ketenteraman awam secara keseluruhan.

Kajian ini menunjukkan PDRM sentiasa memberi komitmen dan perhatian khusus terhadap aspek pengambilan dan pemilihan entitinya menerusi perlaksanaan proses pengambilan dan pemilihan yang ketat. Sebagaimana perincian lima teras strategik dalam Pelan Integriti PDRM 2016 – 2020 dan empat dimensi merungkai konsep integriti organisasi kepolisan yang ditonjolkan Teori Integriti Organisasi Kepolisian, peringkat proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis yang dipraktikkan oleh PDRM jelas mencakupi semua aspek yang boleh menjamin pengambilan dan pemilihan calon pegawai polis yang berintegriti. Antaranya, aspek kelayakan akademik, kesesuaian dan keupayaan fizikal, rekod jenayah lampau, latar belakang keluarga, pergaulan dan penglibatan aktiviti sosial juga tahap kesihatan serta kecergasan calon. Selain itu, tahap integriti calon turut menjadi keutamaan menerusi perlaksanaan ujian integriti sebagai salah satu pemeringkatan dalam proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis. Pengenalpastian tahap integriti calon menentukan kejayaan atau kegagalan calon untuk menjadi pegawai polis.

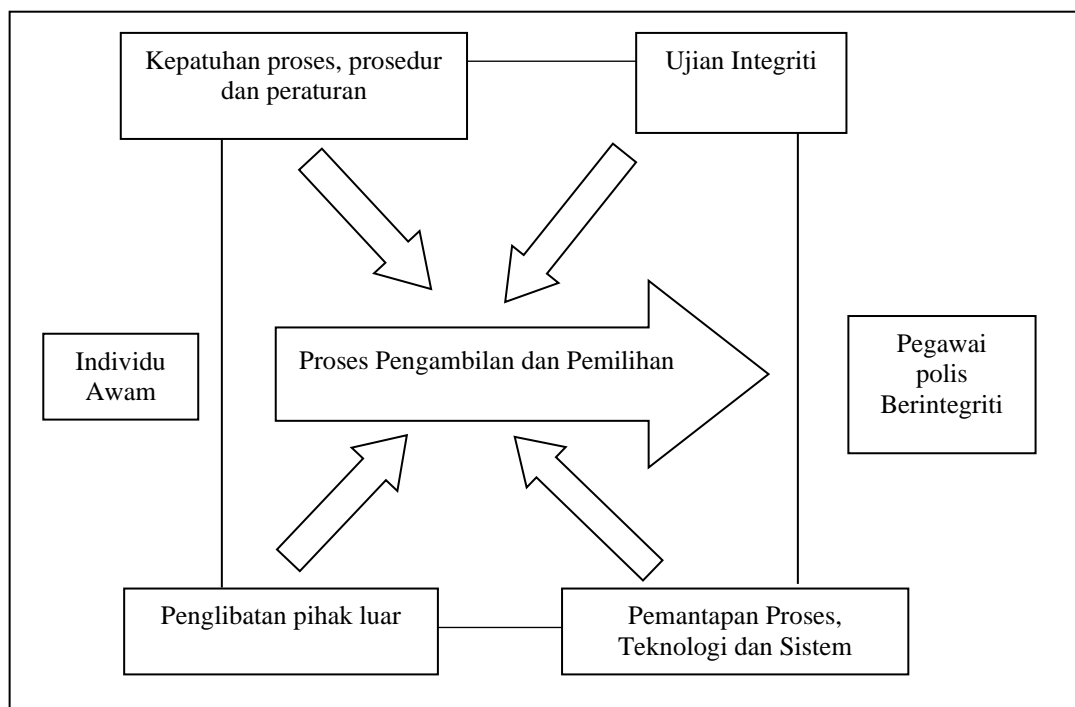
Namun kejituan mengutamakan integriti calon tergugat ekoran perlakuan pelanggaran integriti seperti penggunaan ‘*Cable*’, penipuan, kecuaiian, salah guna kuasa, rasuah dan ketidaktelusan yang berlaku semasa perlaksanaan proses berkenaan. Bagi mengatasinya, dicadangkan penglibatan pihak luar yang mempunyai kepakaran dalam bidang integriti seperti Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM), Suruhanjaya Integriti Agensi Penguatkuasaan (SIAP) atau Institut Integriti Malaysia (IIM) sebagai pihak ketiga dalam proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis. Turut dicadangkan, penggunaan peralatan berteknologi moden seperti kamera litar tertutup dipercayai mampu meningkatkan tahap kebolehpercayaan proses berkenaan. Ianya selari dengan sintesis andaian konsep teoritikal kajian ini iaitu integriti PDRM dapat diperkukuhkan menerusi kepelbagaian teknik dan mekanisme pengesanan, penyiasatan dan kawalan pelanggaran integriti. Bahkan ianya juga mempunyai persamaan dengan persekitaran kerja sebenar PDRM yang mana membolehkan usaha pengukuhan integriti secara realitinya akan tercapai.

Keseluruhannya, kajian ini mencapai objektif yang disasarkan. Penganalisisan amalan proses, kriteria dan prosedur proses pengambilan dan pemilihan PDRM menepati amalan penarafan organisasi kepolisan berintegriti tinggi. Kolaborasi ketetapan pematuhan proses, prosedur dan peraturan serta perlaksanaan ujian integriti dengan penemuan baharu kajian

yang menegaskan keperluan penglibatan pihak ketiga yang bersifat neutral serta pemantapan proses, teknologi dan sistem yang mencakupi pelbagai aspek secara optimum akan meningkatkan keberkesanan proses pengambilan dan pemilihan dalam memilih pegawai polis berintegriti di masa akan datang.

Kajian ini menyimpulkan bahawa Teori Integriti Organisasi Kepolisian dan Pelan Integriti PDRM 2016 – 2020 sangat relevan bagi memperjelas dan mengukur tahap integriti dalam amalan pengambilan dan pemilihan pegawai polis PDRM. Kajian ini telah menjana pemikiran dan pencetusan idea, meningkatkan ilmu pengetahuan dalam konteks kajian kepolisian, sumber manusia dan integriti, selain memperkukuhkan pengaplikasian teori dan pelan berkenaan di peringkat tempatan dan antarabangsa. Rumusan kajian ini diilustrasikan dalam Rajah 7.

Rajah 7: Penambahbaikan Proses Pengambilan dan Pemilihan



## PENGHARGAAN

Setinggi-tinggi penghargaan kepada pihak Jabatan Pengurusan serta Jabatan Integriti dan Pemantapan Standard, PDRM Bukit Aman, juga informan-informan yang terlibat menjayakan kajian ini. Perhargaan juga kepada pihak Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) di atas penajaan pembiayaan pengajian Doktor Falsafah menerusi Basiswa Hadiah Latihan Persekutuan (HLP) dan pihak UKM menerusi kod penyelidikan DCP -2017-012/3 dan SK-2020-002 yang membantu menjayakan penulisan ini.



## **RUJUKAN**

- Abdul Rahman Embong. 2017. Melangkaui 2020 ke arah 2050: Menangani cabaran baharu integriti negara. Siri Syarahan Perdana Integriti Tun Abdullah Ahmad Badawi. Institut Integriti Malaysia (INTEGRITI).
- Akta Polis. 1967. Akta 344 Akta Polis 1967 sebagaimana pada 1 Oktober 2012. P.U 385 A/1967. Undang-Undang Malaysia.
- Aleksandra R. 2018. Challenges in recruitment and selection of the police in montenegro. Review Scientifec Paper. Strani Pravni Zivot, 125 – 141.
- Annell, S., Lindfors, P., Kecklund, G. & Sverke, M. 2018. Sustainable recruitment: Individual characteristics and psychosocial working condotions among Swedish Police Officers. *Nordic Journal of Working Life Study*, 8(4): 3 – 18.
- Azlan Ahmad & Norfadhilatun Zahari. 2012. Kajian keberkesanan program pembangunan dan penilaian bagi Pegawai Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik Gred M41. *Jurnal Pengurusan Awam*, 17-31.
- Caglar, A. 2004. Recruitment in the Turkish Police. *Policing & Society*, 14 (4): 348 – 364.
- Creswell, J. W. 2003. Research design: qualitative, quantitative and mixed method approaches. 2<sup>nd</sup> Ed. Thousand Oake, CA: *Sage Publication*.
- Fisher, C. D. 1989. Current and recurrent challenges in HRM. *Journal of Management*, 15(2): 157 – 180.
- Frost, T. M. 1955. Selections method for police recruits. *The Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science*, 46: 135-145.
- Haberfeld, M. 2016. The triangle of recruitment, selection and training in 21<sup>st</sup> century policy in the politics of policing : Between force and legitimacy. *Emerald Insight*, 295-313.
- Hickman, M.J., Piquero, A.R., Powell, Z.A. & Greene, J. 2016. Expanding the measurement of police integrity. *Policing*, 39(2): 246-267.
- Hoisington Jr, E. H. 2018. Police recruitment: Best practices to ensure a competent, skilled workforce. *ProQuest LLC*. Tesis PhD. University of Pheonix.
- Informan Pakar 1. 2019. Temubual Separa Berstruktur pada 12 November 2019. Kajian Lapangan.
- Informan 4. 2019. Temubual Separa Berstruktur pada 15 November 2019. Kajian Lapangan.
- Informan Pakar 6. 2019. Temubual Separa Berstruktur pada 14 November 2019. Kajian Lapangan.
- Informan 10. 2019. Temubual Separa Berstruktur pada 26 Disember 2019. Kajian Lapangan.
- Informan 14. 2019. Temubual Separa Berstruktur pada 13 November 2019. Kajian Lapangan.
- Informan 19. 2019. Temubual Separa Berstruktur pada 11 Disember 2019. Kajian Lapangan.
- Informan 25. 2019. Temubual Separa Berstruktur pada 10 Disember 2019. Kajian Lapangan.
- Informan Pakar 28. 2019. Temubual Separa Berstruktur pada 26 Disember 2019. Kajian Lapangan.
- Informan Pakar 29. 2019. Temubual Separa Berstruktur pada 13 Disember 2019. Kajian Lapangan.
- Informan Pakar 30. 2019. Temubual Separa Berstruktur pada 24 Disember 2019. Kajian Lapangan.
- Inzunza, M. 2016. Selection practitioners' views on recruitment criteria for the profile of police officers: A comparison between two police organizations. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 45: 103 – 119.

- Inzunza, M. & Wikstorm, C. 2019. European police recruits' views on ideal personal characteristics of a police officer. *Policing and Society*.
- Jabatan Integriti dan Pematuhan Standard. 2019. Statistik JIPS. Polis Diraja Malaysia (PDRM) Bukit Aman.
- Jabatan Pengurusan Polis Diraja Malaysia, Carta aliran proses pengambilan dan pemilihan pegawai polis. Polis Diraja Malaysia (PDRM) Bukit Aman.
- Jain, H. C., Singh, P. & Agocs, C. 2000. Recruitment, selection and promotion of racial minority and aboriginal police officer in selected canadian police services. *Canadian Public Administration*, 42(3): 46 -74.
- Karlsson, S. 2017. Civil investigators on the rise: A case study of recruitment processes and their consequences in the Swedish Police Authority. Master Degree Project in Management. University of Gothenburg School of Business, Economics and Law.
- Khechumyan, A & Kutnjak, I. S. 2019. Exploring Differences in Police Integrity Within a Centralized Police System. dalam Kutnjak I. S. & Haberfeld (eds). *Exploring Police Integrity*. Springer, Cham.
- Klockars, C. B. & Kutnjak, I. S. 1999. The measuring of police delinquency dalam W. Laufer & F. Adler (Eds). *The Criminology of criminal Law, Advances in Criminological Theory*. Vol. 8: 87-106. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Klockars, C. B., Kutnjak, I. S. & Haberfeld, M. R. 2006. Recruitment, selection and training. dalam Klockars, C. B., Kutnjak, I. S. & Haberfeld, M. R. *Enhancing Police Integrity*. Springer. 165-182.
- Kutnjak, I. S. 2015. Studying police integrity dalam Kuntjak, I. S. & Haberfeld, M. R. 2015. *Measuring Police Integrity Across The World: Studies from establish democracies and countries in transition*. New York: Springer. 1-36.
- Kuntjak, I. S. & Haberfeld, M. R. 2015. Measuring Police Integrity Across The World: Studies from establish democracies and countries in transition. New York: Springer.
- Laman web e-pengambilanpdrm. n.d. Syarat umum permohonan jawatan kosong PDRM. [www.e-pengambilanpdrm.gov.my](http://www.e-pengambilanpdrm.gov.my). (Dicapai pada 28 Mei 2019).
- Lersch, K. & Mieczkowski, T. 1996. Who are the problem-prone officers?. *American Journal of Police*, 15: 23-44.
- Linos, E., Reinhard, J. & Ruda, S. 2017. Levelling the playing field in police recruitment: Evidence from a field experiment on test performance. Symposium Article. Special Issue: Symposium: Behavioural and Experimental Public Administration. Vol. 95. *Wiley Public Administration*.
- Linos, E. & Riesch, N. 2019. Thick red tape and the thin blue line: A field study on reducing administrative burden in police recruitment. *Public Administration Review*. Wiley Online Library. Vol.80(1): 93-103.
- MAMPU. 2012. Etos perkhidmatan awam. Unit permodenan tadbiran & perancangan pengurusan malaysia (MAMPU). [www.mampu.gov.my](http://www.mampu.gov.my). (Dicapai pada 29 Mac 2020).
- Megat Ayop Megat Arifin dan Abdul Halim Ahmad. 2016. konsep integriti dalam organisasi Polis Diraja Malaysia (PDRM): Satu tinjauan awal. *Malaysian Journal of Society and Space* 12(8):135-147.
- Miller, S. 2016. Integrity testing. dalam Corruption and Anti-Corruption in Policing. Philosophical and Ethical Issues. *Springer Briefs in Ethics*. 95- 104. (Diakses pada 10 Mac 2020).
- Noor Rahamah Abu Bakar. 2006. Pendidikan dan pekerjaan di kalangan wanita di Malaysia

- serta keperluan bimbingan vokasional dalam pemilihan pekerjaan. *Jurnal e-Bangi* 1(1): 1-12.
- Pelan Integriti Nasional. 2004. Institut Integriti Malaysia. <http://www.iim.org.my>. (Dicapai pada 20 Januari 2018).
- Pelan Integriti PDRM 2016-2020. 2016. Polis Diraja Malaysia. [www.rmp.gov.my](http://www.rmp.gov.my). (Dicapai pada 25 Januari 2018).
- Porter, L. E. & Alpert, G. P. 2017. Understanding police recruits' attitudes towards public interactions: An Australian example. *Police Quarterly* 0(0): 1-32. [sagepub.com/journals](http://sagepub.com/journals).
- Rigaux, C. & Cunningham, J. B. 2020. Enhancing recruitment and retention of visible minority police officers in Canadian policing agencies. *Journal of Policing and Society: Routledge, Taylor & Francis Group*. DOI: 10.1080/10439463.2020.1750611.
- Rozhan Othman. 1991. Keberkesanan kaedah pengambilan yang digunakan oleh firma terpilih di sektor pembuatan. *Jurnal Pengurusan* 10: 59-73.
- Rusli Ahmad, Hasbee Usop, Azman Ismail, Sopian Bujang & Nur Naha Abu Mansor. 2014. *Conducting research in social science and management studies. Practical and a step-by-step guide*. Sarawak. Malaysia. RS Publication House.
- Scheer, C. 2018. Interest in police patrol career: An assessment of potential candidates, Impressions of the police recruitment, selection and training processes. The University of Southern Mississippi. *The Aquila Digital Community Faculty Publications*.
- Shahreen, A. Z. A. 2013. How to do a content analysis: A step-by-step guide. Unpublished Manuscript.
- Sharifah Darmia Sharif Adam. 2016. Rancangan Malayanisation dalam Dasar Pengambilan Kakitangan Awam di Persekutuan Tanah Melayu (1948 hingga 1979). *Jurnal Pusat Penataran Ilmu dan Bahasa*. Penerbit UMS. MANU, 24: 21-65.
- Slater, H. R. & Reiser, M. 1988. Comparative study of factors influencing police recruitment. *Journal of Police Science and Administration*, 16(3): 168 – 176.
- Siti Uzairiah Mohd Tobi. 2017. *Kajian kualitatif dan analisis temu bual*. Aras Publisher.
- Sonta, A. 2020. Ethical culture strengthening model at resort police as part of police reform: A Bourdieu's habitus based approach. *Jurnal Masyarakat Indonesia*.
- Suhaira Bani Usman & Kee Y. Sabariah Kee Mohd Yusof. 2020. Perilaku membisu dalam kalangan penguatkuasa di sektor awam terpilih. *Journal of Social Sciences and Humanities. e-Bangi*, 17(6): 265 – 279.
- Suruhanjaya Integriti Agensi Penguatkuasaan. 2020. Statistik Aduan Didaftarkan Mengikut Agensi Penguatkuasaan Tahun 2011 – 2020. Laman Web Rasmi Suruhanjaya Integriti Agensi Penguatkuasaan. (Diakses pada 23 September 2020).
- Thompson, S. B. 2011. Qualitative research validity. *JOAAG*. 6(1): 77-82.
- Veerasingam, L. & Raja, S. 2014. Integriti dalam perkhidmatan awam pada era Tun Abdul Rahman Putra Al-Haj 1957 – 1970. *Jurnal Sejarah* 23(1): 147 – 173.
- Watson, J. & Robinson, E. 2006. Police Recruitment: The Way Forward. *The Police Journal*, Volume 76: 14-29.
- Watson, J. & Robinson, E. 2003. Police Recruitment: The Way Forward. *The Police Journal*, Vol. 76.
- Wilson, J. M. & Grammich, C. A. 2009. Police recruitment and retention in the contemporary urban environment. Conference Proceedings. National Discussion of Personal

- Experiences and Promising Practices from the Front Lines. RAND Corporation.
- White, M. D & Jay, G. E. J. 2008. Making good cops in the twenty-first century: Emerging issues for the effective recruitment, selection and training of police in the United States and abroad. *International Review of Law, Computers & Technology*, 22, 119-134.
- Zafir, Ishak, Abdul Hair & Arawati. 2012. Kebolehpasaran graduan IPT tempatan: Penilaian dari persepektif majikan. *Malaysian Journal of Youth Studies*. Vol. 2 Dec 2012 Institut Penyelidikan Pembangunan Belia Malaysia. 79-94.
- Zamri Yahaya. 2019. Jabatan Integriti dan Pematuhan Standard. *Jurnal Integriti*. Jabatan Integriti dan Pematuhan Standard. Polis Diraja Malaysia.

#### **MAKLUMAT PENULIS**

##### **NORASHIKIN BT. AHMAD**

Pusat Sejarah, Politik dan Hal Ehwal Antarabangsa,  
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan,  
Universiti Kebangsaan Malaysia.  
norashikin771209@gmail.com

##### **SITY BT. DAUD**

Pusat Sejarah, Politik dan Hal Ehwal Antarabangsa,  
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan,  
Universiti Kebangsaan Malaysia.  
sitydaud@ukm.edu.my

##### **ANIS YUSAL YUSOFF**

Institut Kajian Etnik,  
Universiti Kebangsaan Malaysia.  
anis.yusoff@gmail.com