



## The Influence of Individual Factor (Machievallian) on Ethical Decision Making among Civil Servants

### Pengaruh Faktor Individu (Machievallian) Terhadap Pembuatan Keputusan Beretika di Kalangan Penjawat Awam

Azlah Md Ali<sup>1\*</sup>, Maisarah Mohamed Saat<sup>2</sup>, Thuaibah Abu Bakar<sup>3</sup>, Nor Shela Saleh<sup>4</sup>, Mohd Shafie Rosli<sup>5</sup>

<sup>1,3,5</sup>Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan,  
Universiti Teknologi Malaysia, MALAYSIA

<sup>2</sup>Azman Hashim International Business School,  
Universiti Teknologi Malaysia, MALAYSIA

<sup>4</sup>Pusat Pengajian Umum dan Kokurikulum,  
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, MALAYSIA

\*Corresponding Author

DOI: <https://doi.org/10.30880/jstard.2020.02.02.007>

Received 10 November 2020; Accepted 20 December 2020; Available online 30 December 2020

**Abstract:** This study explores the influence of individual factor (machievallian) on ethical decision making among civil servants in federal, state and local government agencies and are members of Majlis Mesyuarat Pusat Setempat and located in all 16 Local Authorities (PBT) in Johor. In doing so, it employed the Rest's Ethical Decision Making Model (1986). The findings of the study showed that individual factors (machievallian) have an influence on all four stages of ethical decision making (ethical awareness, ethical judgement, ethical intention and ethical behavior) among respondents. The high mach element was found to be more dominant in all four stages of ethical decision making rather than the low mach element. Using alternative methodologies and adding the independent variables and other elements, may aid future research in complementing these results, thus provide an enhanced understanding of civil servants' ethical decision making.

**Keywords:** Machievallian, ethical decision making, civil servants, Rest's Ethical Decision Making Model (1986), Local Authorities (PBT) Johor

**Abstrak:** Kajian ini melihat pengaruh faktor individu (machiavellian) ke atas pembuatan keputusan beretika dalam kalangan penjawat awam yang bertugas di agensi kerajaan persekutuan, kerajaan negeri dan kerajaan tempatan dan menganggotai Majlis Mesyuarat Pusat Setempat yang terletak di semua 16 buah Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) di Johor. Kajian ini menggunakan Model Pembuatan Keputusan Beretika Rest (1986). Dapatan kajian menunjukkan faktor individu (machiavellian) mempunyai pengaruh ke atas semua empat peringkat pembuatan keputusan beretika iaitu di peringkat kesedaran etika, pertimbangan etika, keinginan etika dan kelakuan etika di kalangan responden kajian. Elemen mach tinggi didapati lebih mendominasi semua empat peringkat pembuatan keputusan beretika tersebut berbanding mach rendah. Menggunakan metodologi alternatif yang lain di samping menambah pembolehubah bebas dan elemen yang lain, boleh membantu penyelidikan di masa akan datang dalam melengkapkan dapatan kajian ini, dan ianya boleh memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai pembuatan keputusan beretika di kalangan penjawat awam.

**Kata kunci:** Machiavellian, pembuatan keputusan beretika, penjawat awam, Model Pembuatan Keputusan Beretika Rest (1986), Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) Johor

## 1. Pendahuluan

Sejak sekian lama, perkhidmatan awam di seluruh dunia dicemari dengan pelbagai skandal yang menjejaskan kepercayaan masyarakat terhadap penjawat awam. Di antara skandal yang menggemparkan sektor perkhidmatan awam di seluruh dunia ialah seperti skandal syarikat Siemens dari Jerman yang membayar rasuah berdekad lamanya di kalangan penjawat awam di beberapa negara berjumlah lebih USD1.6 billion, skandal rasuah dalam perkhidmatan awam di Nigeria (1993-1998) berjumlah di antara USD3-5 billion, skandal rasuah yang merosakkan sistem perkhidmatan awam oleh Presiden Tunisia (1987-2011) berjumlah USD13 billion dan skandal 1MDB di Malaysia (2009-2018) berjumlah RM42 billion yang menyebabkan kerajaan Malaysia digelar kleptokrat di peringkat antarabangsa [1]. Susulan daripada pelbagai skandal yang melanda perkhidmatan awam di kebanyakan negara di dunia ini, bagaimana penjawat awam membuat sesuatu keputusan semasa menjalankan tugas telah menjadi isu yang semakin hangat dibincangkan dalam perkhidmatan awam [2]. Penjawat awam kebiasaannya berhadapan dengan pelbagai isu dan dilema etika di mana tiada buku peraturan atau kod etika yang boleh menyediakan panduan yang jelas dan terbaik untuk menanganinya. Penjawat awam dianggap sebagai agen moral dan mempunyai autonomi ke atasnya [3]. Ini bermakna penjawat awam harus mempunyai kemahiran pembuatan keputusan beretika untuk berhadapan dengan pelbagai isu dan dilema etika ini [4]. Bagaimana penjawat awam membuat keputusan yang mana satu betul dan salah? Dengan hanya memantau kelakuan mereka, kita tidak akan tahu proses pembuatan keputusan beretika yang dilakukan oleh penjawat awam ini tadi [4]. Kajian mengenai proses pembuatan keputusan beretika penjawat awam secara sistematik dan empirikal akan dapat memberikan gambaran mengapa penjawat awam berkelakuan sedemikian di samping faktor-faktor yang mempengaruhinya [5]. Seperti mana kajian-kajian yang dijalankan mengenai pembuatan keputusan beretika dalam bidang pengurusan dan organisasi yang sering mengaitkannya dengan pengaruh faktor individu, (contohnya, [6,7]) sebenarnya pembuatan keputusan beretika di kalangan penjawat awam juga boleh dikaji daripada perspektif yang sama iaitu diri penjawat awam itu sendiri (dikenali sebagai faktor individu). Di antara faktor individu yang menjadi tumpuan kajian lepas ialah personaliti manusia dan salah satu daripadanya ialah sifat machiavellian [8,3].

## 2. Latar Belakang Masalah

Perkhidmatan awam di Malaysia dibahagikan kepada tiga komponen utama iaitu kerajaan persekutuan, kerajaan negeri dan kerajaan tempatan [9]. Saiz penjawat awam di negara ini jika dibandingkan dengan jumlah penduduk adalah antara yang tertinggi di Asia Tenggara iaitu sehingga penghujung tahun 2017, terdapat seramai 1.6 juta penjawat awam berbanding 32 juta orang penduduk. Jumlah penjawat awam ini menyumbang sebanyak sepuluh peratus daripada jumlah guna tenaga penuh di Malaysia yang berjumlah 16 juta orang [10]. Jumlah penjawat awam yang ramai ini menyaksikan pelbagai isu etika berlaku dalam perkhidmatan awam. Terdapat begitu banyak laporan yang menunjukkan penjawat awam terlibat dalam pelbagai masalah etika di tempat kerja.

Penjawat awam yang melakukan pelbagai kesalahan tatatertib ini didorong oleh pelbagai faktor dan dilema etika [11]. Menurut [12], penjawat awam yang sering berhadapan dengan dilema etika semasa menjalankan tugas seharian akan mempengaruhi proses pembuatan keputusan beretika mereka. Pembuatan keputusan beretika di kalangan penjawat awam didapati menjadi peranan utama dalam pentadbiran negara dan membantu melancarkan sistem penyampaian kerajaan kepada rakyat [3, 13, 14, 15]. Keadaan yang sama juga berlaku dalam perkhidmatan awam di negara ini. Di

Malaysia, tugas utama penjawat awam ialah memastikan pencapaian pentadbiran negara sentiasa berada di tahap yang tinggi sebagaimana Pekeliling Perkhidmatan Awam tahun 1970 sehingga 2018. Penjawat awam berfungsi sebagai agen di barisan hadapan sistem pentadbiran negara yang terdiri daripada pelbagai kementerian, jabatan, agensi dan unit sama ada terletak di bawah pentadbiran kerajaan persekutuan, kerajaan negeri dan kerajaan tempatan. Penjawat awam di Malaysia tidak boleh lari daripada menjalankan tugas mereka dengan penuh amanah dan beretika selaras dengan Etika Perkhidmatan Awam yang dirangka oleh kerajaan bagi memastikan penjawat awam bertingkahtlaku secara beretika semasa menjalankan tugas seharian [16, 27]. Walau bagaimana pun masalah pelanggaran etika perkhidmatan awam sering berlaku di kalangan penjawat awam di negara ini. Seperti di kebanyakan negara yang lain, masalah etika yang berlaku dalam perkhidmatan awam sering dikaitkan dengan kelemahan proses pembuatan keputusan beretika di kalangan penjawat awam [14, 18].

Kajian [19] dan [20] menunjukkan masalah etika dalam perkhidmatan awam di negara ini adalah kebanyakannya disebabkan oleh proses pembuatan keputusan beretika di kalangan penjawat awam yang dipengaruhi oleh diri penjawat awam itu sendiri (dikenali sebagai faktor individu). Kegagalan penjawat awam mengamalkan pembuatan keputusan beretika menyaksikan mereka terlibat dengan isu-isu etika di tempat kerja yang berkaitan dengan penyelewengan, salahguna kuasa dan amalan rasuah [21, 22, 3, 23, 24]. Masalah yang sama wujud dalam perkhidmatan awam di Malaysia. Tahap penglibatan penjawat awam dengan gejala penyelewengan, salah guna kuasa dan rasuah ini dapat dilihat berdasarkan kepada statistik tangkapan penjawat awam oleh Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) daripada tahun ke setahun.

**Jadual 1 - Statistik tangkapan SPRM tahun 2015-2019**

Tahun	Penjawat Awam (Peratus)	Orang Awam (Peratus)	Jumlah
2015	398 (47.3)	443 (52.7)	841
2016	465 (49.6)	471 (50.4)	936
2017	409 (47.1)	460 (52.9)	869
2018	418 (46.7)	476 (53.3)	894
2019	525 (47.9)	576 (52.1)	1,101

Sumber : Laporan Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia, 2019

Daripada Jadual 1 di atas, jumlah tangkapan oleh SPRM terhadap penjawat awam adalah tinggi dari tahun 2015 sehingga 2019. Jumlah tangkapan penjawat awam melebihi 40 peratus daripada jumlah tangkapan tahunan SPRM. Jika diambil jumlah guna tenaga kerja di Malaysia sepatutnya jumlah tangkapan penjawat awam tidak boleh melebihi 10 peratus tetapi data di atas adalah berdasarkan jumlah tangkapan penjawat awam dan orang awam. Ini bermakna daripada 32 juta rakyat Malaysia, jumlah tangkapan SPRM terhadap penjawat awam adalah tinggi bagi setiap tahun di sepanjang lima tahun berkenaan.

Kajian [25] menunjukkan amalan rasuah dalam perkhidmatan awam di Malaysia sebahagian besarnya disebabkan oleh faktor dalaman diri penjawat awam itu sendiri seperti sikap mementingkan diri sendiri, keinginan kehidupan mewah melebihi kemampuan diri dan sifat tamak. Jika dirujuk kembali kepada dapatan kajian-kajian lepas, masalah pembuatan keputusan beretika sebegini adalah disebabkan ciri-ciri demografi dan personaliti seseorang individu yang dikenali sebagai faktor individu [26, 27, 28, 29]. Masalah pembuatan keputusan beretika di kalangan penjawat awam yang disebabkan oleh faktor individu ini boleh dilihat berdasarkan kepada keadaan di mana pada satu masa yang tertentu, penjawat awam akan berhadapan sekurang-kurangnya sekali dengan kesukaran untuk membuat keputusan beretika yang mungkin bertentangan dengan prinsip peribadi yang dipegang atau kepercayaan yang diamalkannya [8, 12]. Apabila keadaan ini berlaku, [29, 30, 31] percaya pembuatan keputusan beretika di tempat kerja sering kali mencerminkan nilai peribadi individu berkenaan. Personaliti individu adalah berbeza-beza. Dapatan kajian-kajian terdahulu berkaitan dengan amalan tingkahtlaku tidak beretika dalam organisasi kerja seringkali dikaitkan dengan sikap individu dalam organisasi berkenaan misalnya sifat machiavellian [32, 33]. Jika seseorang individu mempunyai sikap machiavellian (mach rendah), maka kebiasaannya mereka mengamalkan pembuatan keputusan yang beretika. Manakala jika seseorang individu mempunyai sikap machiavellian (mach tinggi), maka individu berkenaan mempunyai kecenderungan mengamalkan pembuatan keputusan yang tidak beretika yang akhirnya dapat dilihat daripada kelakuannya yang tidak beretika [28, 29]. Adakah ciri-ciri peribadi (machiavellian) sebegini menjadi sebahagian daripada sikap penjawat awam di Malaysia sehingga terdapat ramai di kalangan mereka yang berkelakuan secara tidak beretika seperti mengamalkan rasuah dan kesalahan-kesalahan yang lain? Kelakuan sama ada seseorang itu beretika atau tidak beretika seperti ini ialah peringkat terakhir dalam Model Pembuatan Keputusan Beretika oleh Rest (1986) yang meliputi empat peringkat iaitu kesedaran etika, pertimbangan etika, keinginan etika dan kelakuan etika.

### 3. Objektif Kajian

Kajian ini adalah bertujuan untuk mengenalpasti pengaruh faktor individu (machiavellian) terhadap pembuatan keputusan beretika di kalangan penjawat awam.

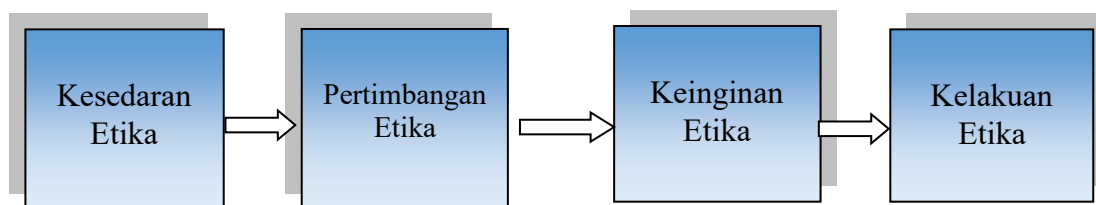
### 4. Kajian Literatur

Bahagian ini akan membincangkan model utama dalam kajian ini iaitu Model Pembuatan Keputusan Beretika yang dibangunkan oleh [34]. Selain itu tumpuan juga diberikan kepada konsep faktor individu (machiavellian) dan kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan pengaruh faktor individu (machiavellian) terhadap pembuatan keputusan beretika.

#### 4.1 Model Pembuatan Keputusan Beretika Rest (1986)

Model [34] adalah penting dalam menjelaskan proses pembuatan keputusan beretika dalam organisasi. Beliau telah mencadangkan empat peringkat pembuatan keputusan beretika untuk menerangkan peringkat kognitif individu apabila mereka berhadapan dengan dilema etika. Peringkat tersebut ialah kesedaran etika, pertimbangan etika, keinginan etika dan kelakuan etika. Rest menyatakan bahawa setiap peringkat adalah berbeza dari segi konsep dan pencapaiannya. [35] menyatakan bahawa setiap peringkat ini biasanya boleh mempengaruhi satu sama lain. Sejak awal 1980-an, kebanyakan kajian pembuatan keputusan beretika adalah berdasarkan model Rest (Rajah 1). Dalam model yang dibina oleh Rest [34] ini, secara konseptualnya setiap komponen ialah proses psikologikal yang berbeza-beza dan memenuhi kehendak individu untuk melakukan tindakan yang beretika. Rest menyatakan, kegagalan moral boleh berlaku disebabkan oleh kekurangan salah satu daripada empat komponen pembuatan keputusan beretika ini. Oleh itu, empat komponen ini bukan setakat menyediakan struktur untuk memahami penyelidikan berkaitan pembuatan keputusan beretika tetapi juga sebagai teori yang menentukan kelakuan beretika individu [34].

Dalam komponen pertama, proses pembuatan keputusan beretika bermula dengan mengenalpasti kewujudan masalah atau peluang etika. Peringkat ini juga dikenali sebagai kesedaran etika. Di peringkat ini, adalah penting bagi individu menunjukkan kepekaannya dengan menyedari bukan setakat masalah yang wujud tetapi juga bagaimana ia boleh mempengaruhi orang lain. Dengan berbuat demikian, individu tersebut mampu untuk menterjemahkan sesuatu situasi dengan tepat dan memahami pilihan-pilihan yang ada di samping memahami bagaimana ia boleh memberikan kesan kepada pihak lain. Komponen kedua dalam model ini dikenali sebagai pertimbangan etika iaitu peringkat yang melibatkan individu untuk membuat penilaian mengenai tindakan yang secara moralnya adalah betul atau salah. Walau pun asas komponen ini berasal daripada Teori Pembangunan Kognitif Moral Kohlberg (1969), terdapat juga pendekatan elemen-elemen lain seperti utilitarian (melakukan sesuatu yang lebih baik), keprihatinan (melindungi sesuatu yang disayangi), keadilan (berlaku adil terhadap proses dan hasilnya) [34, 36]. Komponen ketiga dalam model ini ialah keinginan etika yang memerlukan penglibatan individu dalam membuat pilihan keutamaan sebagai tindak balas terhadap situasi yang dihadapi. Pada peringkat ini, individu berhadapan dengan tahap komitmen mereka untuk melakukan tindakan beretika. Kebiasaannya individu pada peringkat ini mendapati nilai moral mereka mungkin bercanggah dengan nilai moral pihak lain. Pada akhirnya pertimbangan nilai moral yang paling tinggi dan tanggungjawab terhadap hasil etika akan diberi keutamaan. Komponen keempat dalam model ini ialah kelakuan individu tersebut iaitu yang melibatkan pelaksanaan tindakan atau kelakuan beretika. Pada peringkat ini, individu berkenaan melakukan keinginan etika mereka selepas membuat keputusan tentang kesan atau akibat yang akan berlaku. Individu tersebut seharusnya mempunyai keberanian, mengatasi cabaran dan halangan dan melakukan tindakan yang beretika [34].



Rajah 1 - Model Pembuatan Keputusan Beretika Rest (1986)

#### 4.2 Faktor Individu (Machiavellian)

Terdapat beberapa kajian pembuatan keputusan beretika yang menggunakan machiavellian sebagai salah satu elemen personaliti bagi faktor individu. Menurut [37] yang mengkaji 34 artikel berkaitan machiavellian mendapati kebanyakan kajian adalah selari dengan idea yang dikemukakan oleh [38] mengenai konsep 'Machiavellian'. [39]

pernah menyatakan, '*manusia yang bersifat machiavellian berpotensi menjadi penipu yang baik dan licik, sanggup berbohong demi memenuhi hasrat atau mencapai matlamatnya*'. Individu yang mempunyai personaliti machiavellian dianggap sebagai seseorang yang mempunyai kelakuan sama ada mach tinggi atau mach rendah dalam situasi interpersonal yang berbeza. Bagi seseorang yang mempunyai personaliti mach tinggi, beliau ialah seorang yang mempunyai sikap 'suka menjarakkan diri' dan cenderung menjadi seorang yang tidak beretika, dan bagi individu mach rendah pula, beliau ialah seorang yang 'suka melibatkan diri dengan orang lain' dan cenderung untuk menjadi seorang yang beretika [39]. Secara keseluruhannya, individu yang memiliki sikap machiavellian seringkali dianggap sebagai seseorang yang berkelakuan secara tidak beretika [39].

Individu yang memiliki sikap mach rendah sering dikaitkan sebagai individu yang akan menyebabkan proses pembuatan keputusan beretika semakin lambat dan mengambil masa yang lebih panjang. Ini kerana, proses dan fasa-fasa pembuatan keputusan beretika menjadi rumit dan mungkin tersasar daripada matlamat dan objektif asal organisasi [40]. Dengan erti kata lain, mach rendah melambatkan proses kerja kerana terlalu memberi tumpuan kepada strategi dan peraturan sehingga mengganggu kelancaran pembuatan keputusan beretika [39]. Dalam perkhidmatan awam, individu yang mempunyai mach rendah kurang disenangi kerana kelewatan dan prosedur kerja yang mengambil masa terlalu lama akan menyebabkan kerenah birokrasi [41]. Untuk mengelak daripada prosedur yang ketat dan kerenah birokrasi, ada di kalangan masyarakat yang terpaksa berunding secara 'jalan belakang' dan secara tidak langsung menyebabkan gejala amalan rasuah berlaku dalam perkhidmatan awam [42, 43]. Ini bukan sahaja menyebabkan masalah etika dan keruntuhan moral dalam kalangan penjawat awam, tetapi juga menyebabkan mereka terjebak dalam amalan tidak beretika sama ada ia dilakukan secara sedar, terpaksa atau di luar kawalan [44].

Sikap machiavellian lazimnya menekankan aspek ketegasan dalam proses pembuatan keputusan yang berlandaskan kepada aspek kepimpinan dan pentadbiran [32]. Pendapat ini disokong oleh [45] iaitu individu atau pemimpin yang memiliki sifat mach tinggi dalam organisasi didapati kurang melihat aspek empati dan kasih sayang semasa menjalankan tugas dan membuat sesuatu keputusan. Dalam proses pembuatan keputusan beretika, individu bersikap mach tinggi ini melihat hasil yang diperolehi adalah lebih penting berbanding dengan kaedah pembuatan keputusan itu dilakukan [32]. Tambahan pula menurut [32] proses yang terlalu teliti akan mengambil masa yang lama dan mungkin menyebabkan keputusan yang diperolehi tidak menepati keperluan pembuatan keputusan beretika yang sepatutnya. Walaupun terdapat kemungkinan kelewatan pembuatan keputusan beretika yang disebabkan oleh proses yang terlalu teliti ini, seseorang yang mempunyai mach tinggi lazimnya menunjukkan kepintaran dengan memainkan peranan utama ketika melakukan banyak perkara dalam kerjaya mereka [32]. Masalah salah laku dan rasuah dalam membuat keputusan sepatutnya dapat dikurangkan kerana pegangan mach tinggi menyebabkan individu itu bersikap tegas dan adil [33]. Walau bagaimanapun kelemahan individu yang mempunyai mach yang tinggi ini ialah kebiasaannya mereka sanggup mengenyahkan nilai dan norma kemanusiaan, peraturan dan kod etika organisasi semata-mata untuk mencapai matlamat mereka ketika melakukan proses pembuatan keputusan beretika. Keadaan ini juga boleh menyebabkan individu yang mempunyai mach tinggi dan mementingkan pencapaian matlamat akan menjadi seorang yang kurang beretika atau tidak beretika kerana sanggup menggunakan pelbagai cara demi mencapai matlamat tersebut [40, 37, 39].

### **4.3 Kajian-Kajian Lepas Pengaruh Faktor Individu (Machiavellian) Terhadap Pembuatan Keputusan Beretika**

Berdasarkan kepada kajian-kajian lepas, machiavellian selalunya dijadikan elemen kajian berkaitan psikologi sosial [46, 47, 48]. Terdapat corak yang agak biasa ditemui dalam kajian yang melibatkan elemen machiavellian ini iaitu jika skor mach adalah tinggi, kebiasaannya ia dikaitkan dengan sikap negatif atau tidak peduli terhadap kesan tindakan seseorang individu ke atas pihak lain (kurang sifat empati) yang akhirnya menjadi satu sikap yang menjadi budaya dalam sesebuah organisasi. Tahap mach yang tinggi juga sering kali dikaitkan dengan amalan pembuatan keputusan yang tidak beretika [49]. [50] telah menjalankan kajian ke atas 120 pelajar universiti dan mendapati sifat machiavellian mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkah laku tidak beretika sama seperti dapatan kajian berikutnya oleh [51]. Dapatan kajian-kajian ini menyatakan individu yang mempunyai mach tinggi selalunya melihat masalah etika sebagai kurang serius dan mereka kurang berkemungkinan mengambil tindakan untuk membetulkan masalah tersebut. Pada tahun 1994, Cyriac dan Dharmaraj dalam kajian mereka terhadap kumpulan pengurus peringkat pertengahan dan kanan mendapati machiavellian mempengaruhi proses pembuatan keputusan beretika. Walaubagaimanapun, dapatan kajian Verbek et al. (1996) menunjukkan machiavellian mempunyai pengaruh secara negatif terhadap proses pembuatan keputusan beretika. Dalam tahun yang sama kajian oleh Rayburn dan Rayburn (1996) mendapati wujud perbezaan di antara individu yang bersifat machiavellian dan individu yang tidak bersifat machiavellian. Individu yang bersifat machiavellian akan cenderung mempunyai sikap tidak beretika berbanding individu yang tidak mempunyai sikap machiavellian. Dapatan kajiannya juga menyokong penemuan dapatan kajian oleh [52]. [53] mendapati dalam beberapa situasi, individu yang mempunyai sifat mach tinggi melakukan amalan pemasaran yang boleh dipersoalkan. Dapatan kajian [54] juga menyokong penemuan dapatan kajian [52] iaitu individu yang mempunyai sifat machiavellian akan mempengaruhi secara negatif pembuatan keputusan beretika mereka. Kemudian [46] dalam kajiannya mendapati terdapat hubungan yang signifikan di antara ciri personaliti dan

machiavellian terhadap amalan pembuatan keputusan tidak beretika. Dapatan kajian-kajian sebelumnya juga menunjukkan sifat machiavellian mempunyai hubungan yang negatif dengan amalan pembuatan keputusan beretika [55, 56]. Secara umumnya individu yang mempunyai sifat machiavellian cenderung untuk berkelakuan secara tidak beretika dan terlibat dalam proses pembuatan keputusan yang tidak beretika.

Kajian yang dijalankan oleh [57] menerangkan bagaimana tahap profesionalisme dan machiavellian mempengaruhi pembuatan keputusan beretika. Seramai 240 siswazah menjadi responden kajian dan ditanya mengenai dilema etika teknologi maklumat (IT) berdasarkan kepada dua situasi yang berbeza. Dapatan kajian menunjukkan pengaruh yang positif di antara tahap profesionalisme terhadap pembuatan keputusan beretika di mana semakin tinggi tahap profesionalisme akan menghasilkan pembuatan keputusan beretika yang semakin tinggi. Sementara bagi elemen machiavellian pula, dapatan kajian menunjukkan jika tahap machiavellian semakin tinggi maka ia akan mengurangkan kesedaran terhadap dilema etika IT dan juga mengurangkan pertimbangan etika terutamanya apabila kesan-kesan etika berlaku semasa membuat keputusan beretika tersebut. Dalam kajian yang dijalankan oleh Dalton dan Radtke pada tahun 2013 mengenai kesan machiavellian terhadap amalan menipu wisel iaitu salah satu elemen yang dimasukkan ke dalam pembuatan keputusan beretika, dapatan kajian menunjukkan individu yang mempunyai tahap mach yang tinggi didapati kurang untuk melaporkan salah laku yang berlaku dalam organisasi. Ini bermakna hubungan di antara tahap machiavellian dengan amalan menipu wisel adalah bersifat songsang. Dapatan kajian juga menunjukkan machiavellian mempunyai kesan tidak langsung terhadap amalan menipu wisel menerusi tanggapan terhadap tanggungjawab individu dalam sesebuah organisasi. Di samping itu, dapatan kajian ini juga menunjukkan persekitaran etika yang kuat dalam organisasi akan meningkatkan keinginan menipu wisel di kalangan individu yang mempunyai tahap mach yang tinggi. Daripada kajian-kajian yang telah dijalankan ini jelas menunjukkan pengaruh machiavellian yang bersifat negatif terhadap amalan menipu wisel dalam sesebuah organisasi, namun dengan wujudnya persekitaran etika yang tinggi dalam organisasi akan mendorong individu yang mempunyai tahap mach yang tinggi untuk menyokong amalan menipu wisel dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan kepada hasil kajian-kajian lepas mengenai faktor individu (machiavellian) dan pengaruhnya terhadap pembuatan keputusan beretika, maka bolehlah dirumuskan bahawa kajian-kajian yang berkaitan dengan machiavellian didapati mempunyai pengaruh yang signifikan dengan pembuatan keputusan beretika. Oleh yang demikian, kajian ini juga cuba melihat tentang pengaruh tersebut di kalangan penjawat awam di Malaysia. Hipotesis yang dibina adalah seperti berikut:

*H<sub>01</sub>: Terdapat pengaruh yang signifikan di antara faktor individu (machiavellian) dengan pembuatan keputusan beretika dalam kalangan penjawat awam.*

## 5. Metodologi Kajian

Instrumen kajian yang telah digunakan ialah menerusi kaedah soal selidik yang pernah dibangunkan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu. Menurut [58], banyak kelebihan jika pengkaji menggunakan soal selidik kerana ia sangat menjimatkan masa, mengurangkan kos kajian dan mengelakkan penilaian secara bias terhadap responden. Bagi soalan-soalan berkaitan pembuatan keputusan beretika, pengkaji telah menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh [59] dan bagi soalan-soalan faktor individu (machiavellian) telah menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh [38]. Bagi soalan berkaitan dengan pembuatan keputusan beretika, hasil analisis kebolehpercayaan mendapati bacaan alpha Cronbach yang diperolehi ialah 0.778. Sementara itu bagi soalan berkaitan faktor individu (machiavellian) hasil analisis kebolehpercayaan menunjukkan bacaan alpha Cronbach bagi faktor individu (machiavellian) ini ialah 0.870.

Populasi kajian dalam penyelidikan ini terdiri daripada penjawat awam agensi kerajaan persekutuan, kerajaan negeri dan kerajaan tempatan yang menjadi anggota Majlis Mesyuarat Pusat Setempat di setiap PBT Johor. Di Johor bilangan Majlis Mesyuarat Pusat Setempat di setiap PBT ialah sebanyak 16 buah. Pada satu-satu masa mesyuarat dijalankan, ahli Majlis Mesyuarat Pusat Setempat kebiasaannya terdiri daripada 23 orang sehingga 27 orang anggota mesyuarat iaitu di antara 15 orang sehingga 19 orang ialah penjawat awam, 4 orang daripada agensi swasta, 4 orang lagi ialah ahli majlis (lantikan politik) (OSC Johor, September 2018). Ini bermakna seramai 264 orang penjawat awam yang menganggotai 16 buah Majlis Mesyuarat Pusat Setempat di setiap PBT di Johor dijadikan populasi kajian ini. Kajian ini menggunakan kaedah persampelan rawak berstrata. Persampelan rawak berstrata bermakna pemilihan dilakukan secara rawak berasingan untuk kumpulan sub-populasi [60]. Dalam kajian ini semua Majlis Mesyuarat Pusat Setempat seluruh PBT negeri Johor dipilih sebagai tempat kajian. Persampelan rawak berstrata membolehkan setiap individu dalam populasi mempunyai kebarangkalian yang sama untuk dipilih. Melalui persampelan rawak berstrata, ciri-ciri khusus diwakili dalam sampel dan boleh menggambarkan keseluruhan populasi [61]. Oleh yang demikian, seramai 240 sampel kajian telah dipilih menerusi kaedah rawak berstrata ini dan sebanyak 239 soal selidik yang lengkap telah dikembalikan. Selain itu, kaedah analisis data yang digunakan ialah kaedah regresi berganda bagi melihat pengaruh faktor individu (machiavellian) terhadap pembuatan keputusan beretika di kalangan sampel kajian.

## 6. Analisis Dapatan Kajian

Analisis yang telah dijalankan bagi melihat pengaruh faktor individu (machiavellian) terhadap pembuatan keputusan beretika (kesedaran etika, pertimbangan etika, keinginan etika dan kelakuan etika) di kalangan penjawat awam adalah menggunakan kaedah regresi berganda iaitu dengan melihat nilai beta sama ada ianya signifikan pada aras keyakinan  $p < 0.05$ ,  $p < 0.01$  atau  $p < 0.001$  bagi menguji hipotesis kajian yang telah dibina sebelumnya.

**Jadual 2 - Pengaruh Machiavellian Terhadap Pembuatan Keputusan Beretika**

Pemboleh ubah Bersandar & Pemboleh ubah Bebas	Kesedaran Etika			Pertimbangan Etika			Keinginan Etika			Kelakuan Etika		
	B	St.E	$\beta$	B	St.E	$\beta$	B	St.E	$\beta$	B	St.E	$\beta$
Mach Rendah	.229	.106	.160*	.181	.098	.136	.277	.133	.142*	.181	.091	.143*
Mach Tinggi	- .180	.087	-.157*	.184	.081	.173*	.305	.110	.196*	.280	.075	.277 ***

\*Signifikan  $p < 0.05$ , \*\*Signifikan  $p < 0.01$ , \*\*\*Signifikan  $p < 0.001$

Berdasarkan Jadual 2, nilai  $\beta$  machiavellian (mach rendah) yang diperolehi ialah 0.160 dan signifikan pada aras 0.05 ( $\beta = 0.160$ ,  $p \leq 0.05$ ) dan nilai  $\beta$  machiavellian (mach tinggi) yang diperolehi ialah -0.157 dan signifikan pada aras 0.05 ( $\beta = -0.157$ ,  $p \leq 0.05$ ). Ini bermakna machiavellian (mach rendah) mempunyai pengaruh yang signifikan pada aras 0.05 terhadap kesedaran etika iaitu perubahan bagi setiap satu nilai machiavellian (mach rendah) akan mempengaruhi perubahan sebanyak 0.160 atau 16.0% terhadap nilai kesedaran etika sementara machiavellian (mach tinggi) mempunyai pengaruh negatif yang signifikan pada aras 0.05 dengan kesedaran etika iaitu perubahan bagi setiap satu nilai machiavellian (mach tinggi) akan mempengaruhi perubahan sebanyak 0.157 atau penurunan 15.7% terhadap nilai kesedaran etika. Oleh yang demikian hipotesis *Ha: terdapat pengaruh yang signifikan machiavellian (mach rendah dan mach tinggi) terhadap kesedaran etika adalah diterima*.

Jadual 2 juga menunjukkan nilai  $\beta$  machiavellian (mach tinggi) yang diperolehi ialah 0.173 dan signifikan pada aras 0.05 ( $\beta = 0.173$ ,  $p < 0.05$ ) tetapi nilai  $\beta$  machiavellian (mach rendah) yang diperolehi adalah tidak signifikan pada aras 0.05. Ini bermakna machiavellian (mach tinggi) mempunyai pengaruh yang signifikan pada aras 0.05 terhadap pertimbangan etika iaitu perubahan bagi setiap satu nilai machiavellian akan mempengaruhi perubahan sebanyak 0.173 atau 17.3% terhadap nilai pertimbangan etika. Oleh yang demikian hipotesis *Ha: terdapat pengaruh yang signifikan machiavellian (mach tinggi) ke atas pertimbangan etika adalah diterima*.

Selain itu, dalam Jadual 2, nilai  $\beta$  machiavellian (mach rendah) yang diperolehi ialah 0.142 dan signifikan pada aras 0.05 ( $\beta = 0.142$ ,  $p \leq 0.05$ ) dan nilai  $\beta$  machiavellian (mach tinggi) yang diperolehi ialah 0.196 dan signifikan pada aras 0.05 ( $\beta = 0.196$ ,  $p \leq 0.05$ ). Ini bermakna machiavellian (mach rendah) mempunyai pengaruh yang signifikan pada aras 0.05 terhadap keinginan etika iaitu perubahan bagi setiap satu nilai machiavellian (mach rendah) akan mempengaruhi perubahan sebanyak 0.142 atau 14.2% terhadap nilai keinginan etika sementara machiavellian (mach tinggi) mempunyai pengaruh yang signifikan pada aras 0.05 terhadap keinginan etika iaitu perubahan bagi setiap satu nilai machiavellian (mach tinggi) akan mempengaruhi perubahan sebanyak 0.196 atau 19.6% terhadap nilai keinginan etika. Maka bolehlah dinyatakan bahawa hipotesis *Ha: terdapat pengaruh yang signifikan machiavellian (mach rendah dan mach tinggi) terhadap keinginan etika adalah diterima*.

Daripada Jadual 2 nilai  $\beta$  machiavellian (mach rendah) yang diperolehi ialah 0.143 dan signifikan pada aras 0.05 ( $\beta = 0.143$ ,  $p < 0.05$ ) dan nilai  $\beta$  machiavellian (mach tinggi) yang diperolehi ialah 0.277 dan signifikan pada aras 0.001 ( $\beta = 0.277$ ,  $p < 0.001$ ). Ini bermakna machiavellian (mach rendah) mempunyai pengaruh yang signifikan pada aras 0.05 terhadap kelakuan etika iaitu perubahan bagi setiap satu nilai machiavellian (mach rendah) akan menyebabkan perubahan sebanyak 0.143 atau 14.3% terhadap nilai kelakuan etika sementara machiavellian (mach tinggi) mempunyai pengaruh yang signifikan pada aras 0.001 terhadap kelakuan etika iaitu perubahan bagi setiap satu nilai machiavellian (mach tinggi) akan mempengaruhi perubahan sebanyak 0.277 atau 27.7% terhadap nilai kelakuan etika. Maka bolehlah dinyatakan bahawa hipotesis *Ha: terdapat pengaruh yang signifikan machiavellian (mach rendah dan mach tinggi) terhadap kelakuan etika adalah diterima*.

## 7. Perbincangan dan Rumusan Dapatan Kajian

Dapatan analisis kajian berdasarkan kepada Jadual 2 menunjukkan elemen machiavellian dalam pembolehubah faktor individu mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas pembuatan keputusan beretika di mana bagi mach rendah, ianya mempunyai pengaruh ke atas kesedaran etika, keinginan etika dan kelakuan etika. Sementara itu mach tinggi pula mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas semua peringkat pembuatan keputusan beretika (kesedaran etika, pertimbangan etika, keinginan etika dan kelakuan etika) di kalangan penjawat awam yang menjadi responden kajian. Tiada satu pun kajian lepas yang menguji elemen machiavellian ini yang didapati telah menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap semua empat peringkat pembuatan keputusan beretika [29]. Ini menunjukkan, dapatan kajian ini **adalah penemuan penting dan terbaru** yang menunjukkan elemen machiavellian (mach tinggi) mempunyai pengaruh yang signifikan dengan semua peringkat pembuatan keputusan beretika (kesedaran etika, pertimbangan etika, keinginan etika dan kelakuan etika) di kalangan penjawat awam yang menjadi responden kajian. Mach tinggi juga didapati mempunyai pengaruh yang negatif dengan peringkat kesedaran sahaja sementara dengan peringkat pertimbangan etika, keinginan etika dan kelakuan etika pengaruh mach tinggi adalah bersifat positif.

Berdasarkan kepada pengasas Teori Machiavellian iaitu [38] yang pada asalnya membangunkan teori ini bagi mengkaji personaliti individu yang mempunyai sikap memanipulasi pihak lain, mereka menyatakan individu mach tinggi kebiasaannya selalu mahu menang dalam situasi yang tidak berstruktur atau tidak jelas dan kerana terlalu fokus kepada matlamat kemenangan, mereka selalunya tidak memperdulikan halangan yang mungkin muncul. Dalam konteks dapatan kajian ini mengenai pengaruh yang signifikan machiavellian (mach tinggi) terhadap pembuatan keputusan beretika penjawat awam sebagai responden kajian, jika berdasarkan penemuan kajian-kajian lepas, ianya akan menunjukkan penjawat awam tersebut turut mempunyai sikap memanipulasi keadaan demi mencapai matlamat mereka. Jika dibiarkan ianya berterusan, penjawat awam sebegini akan menjadi individu yang berpotensi mengamalkan pembuatan keputusan yang tidak beretika [49].

Dapatan analisis pengaruh mach tinggi ke atas kesedaran etika di kalangan penjawat awam dalam kajian ini menunjukkan pengaruh yang negatif atau songsang. Dapatan ini adalah selari dengan dapatan kajian [57] yang turut menunjukkan terdapat hubungan yang negatif di antara mach tinggi dengan kesedaran etika di kalangan responden kajiannya mengenai pembuatan keputusan etika di kalangan siswazah teknologi maklumat. [57] merumuskan dapatan kajiannya sebagai 'jika tahap machiavellian adalah tinggi maka ia akan mengurangkan kesedaran etika dan juga pertimbangan etika' di kalangan responden kajian. Walaubagaimana pun, dapatan kajian ini juga menemui mach tinggi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap pertimbangan etika, keinginan etika dan kelakuan etika di kalangan penjawat awam yang menjadi responden kajian. Dapatan ini menunjukkan penjawat awam yang menjadi responden kajian mempunyai sifat mach tinggi yang mempengaruhi pertimbangan etika, keinginan etika dan kelakuan etika mereka. Ini memberi petunjuk yang agak membimbangkan kerana jika dirujuk kembali kepada dapatan kajian-kajian lepas yang kerap menunjukkan individu yang mempunyai mach tinggi ialah mereka yang sanggup berkompromi dengan salah laku di tempat kerja, mempunyai perangai yang boleh dipersoalkan [66], cenderung membuat pilihan yang tidak beretika [62], melakukan tingkahlaku buli di tempat kerja [63], mempunyai sikap yang cenderung untuk menipu [64, 65], melakukan plagiat, dan mempunyai keinginan untuk berkelakuan secara tidak beretika [67].

Sementara itu, analisis terhadap machiavellian (mach rendah) pula menunjukkan pengaruhnya yang signifikan terhadap pembuatan keputusan beretika yang meliputi peringkat kesedaran etika, keinginan etika dan kelakuan etika tetapi ianya tidak signifikan dengan pertimbangan etika. Ini menunjukkan selain daripada mach tinggi, penjawat awam dalam kajian ini juga mempunyai personaliti mach rendah yang mempengaruhi tiga peringkat pembuatan keputusan beretika mereka. Berdasarkan kepada kajian lepas, individu mach rendah ini ialah seorang yang terlalu menumpukan kepada strategi dan peraturan sehingga melambatkan proses pembuatan keputusan beretika [68]. Meskipun individu yang mempunyai mach rendah selalunya memelihara hubungan dan kebajikan pekerja lain, namun ianya tidak sesuai diamalkan dalam perkhidmatan awam yang memerlukan pembuatan keputusan beretika dilakukan dengan cekap dan pantas [69]. Malah individu yang mempunyai mach rendah boleh menyebabkan perkhidmatan awam dianggap sebagai organisasi kerajaan yang lambat dan tidak cekap [69]. Daripada perbincangan di atas dapatlah disimpulkan kajian ini jelas menunjukkan wujudnya pengaruh faktor individu (machiavellian) terhadap semua peringkat pembuatan keputusan beretika di kalangan penjawat awam yang menjadi responden kajian.

## 8. Limitasi dan Cadangan Kajian Lanjutan

Dapatan kajian ini telah menambah bukti-bukti empirikal sebelum ini mengenai dua pembolehubah yang telah digunakan dan menjadi panduan berguna untuk tujuan kajian yang akan datang. Kajian ini bergantung sepenuhnya kepada penggunaan soalselidik yang dibina oleh pengkaji-pengkaji terdahulu berdasarkan kepada pembolehubah-pembolehubah utama kajian, oleh yang demikian, kelemahan menggunakan kaedah pengumpulan data sebegini ialah terlalu bergantung kepada kejujuran responden kajian semasa menjawab soalselidik di samping teknik statistik yang digunakan bagi menganalisis data tersebut. Walaupun beberapa limitasi telah ditemui daripada kajian ini, namun dari aspek yang lain pula terdapat penemuan hasil analisis kajian dan perbincangan dapatan kajian yang memberi isyarat terdapatnya beberapa keperluan untuk dijalankan kajian lanjutan terhadap bidang pembuatan keputusan beretika.



Misalnya kajian ini tidak memberi fokus kepada elemen demografi sebagai salah satu elemen kajian yang melibatkan faktor individu kerana telah banyak kajian yang dijalankan menggunakan elemen ini tetapi gabungan elemen demografi dan personaliti terhadap pembuatan keputusan beretika di kalangan penjawat awam masih kurang dikaji di negara ini dan di seluruh dunia terutama di negara sedang membangun. Pengkaji-pengkaji akan datang seharusnya mempertimbangkan untuk memasukkan faktor-faktor lain sebagai salah satu pembolehubah utama seperti dalam kajian ini jika mahu melakukan kajian ke atas proses pembuatan keputusan beretika terutama dalam perkhidmatan awam di negara ini atau pun di sektor swasta.

## Penghargaan

Penulis ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada Universiti Teknologi Malaysia kerana membantu penulis dalam penyelidikan ini.

## Rujukan

- [1] transparency international. (2019). corruption perception index. diakses daripada <http://cpi.transparency.org/cpi2019.html> pada 15 november 2019.
- [2] sealy. r, anderson d. (2017). individual level foci of identification at work: a systematic review of literature. international journal of management reviews, 19(3), 273-295.
- [3] cooper. t. l. (1998). the responsible administrator: an approach to ethics for the administrative role. 4th ed. san francisco: jossey-bass.
- [4] choi.d.l. (1999). moral reasoning in public service: individual, organizational and societal determinants, doctoral thesis, university of illinois
- [5] rodney erakovich s.r. (2005). relationship of organizational culture and climate in public administration organization. doctoral thesis, the university of texas.
- [6] bernard.p. & sweeney.b. (2010). the relationship between demographic variables and ethical decision making of trainee accountants. international journal of auditing, 14(1).
- [7] buchan. h.f. (2005). ethical decision making in the public accounting profession: an extension of ajzen's theory of planned behavior. journal of business ethics. 61: 165-181.
- [8] menzel. d. c. (1993). ethics stress in public organizations. public productivity and management review. 20(1): 70-83.
- [9] ahmad. s. a., mansor. n. & ahmad. a.k. (2003). the malaysian bureaucracy: four decades of development. 1st ed. prentice hall: petaling jaya. pp. 79.
- [10] chua sue ann (2017). cover story: unsustainable cost of civil service. the edge malaysia. diakses pada 27 april 2017 daripada <http://www.thedgemarkets.com>
- [11] de vries, h.a., bekkers, v. j. j. m. & tummers, l.g. (2014). innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. speyer: egpa conference.
- [12] menyah. d. (2010). ethics, ethical dilemmas and the public service. capam featured report.
- [13] haque. m.s., (2014). contemporary trends and dilemmas of administrative ethics in the developing world [dalam:] value and virtue in public administration, a comparative perspective, m.s. de vries, p. kim (eds.), united kingdom: palgrave macmillan.
- [14] belle. n. & cantarelli. p. (2017). what causes unethical behavior? a meta-analysis to set an agenda for public administration research. public administration review, 77(3), 327-339.
- [15] koenane. m. l. & mangena. f. (2017). ethics, accountability and democracy as pillars of good governance. african journal of public affairs, 9(5), 61-73.
- [16] sarji. a.h.a. (1993). achieving civil service excellence in the context of malaysia incorporated. mim malaysian management review, 28: 39.
- [17] suhaiza ismail. & nursia yuhanis. (2018). determinants of ethical work behaviour of malaysian public sector auditor. asia-pacific journal of business administration, 10 (1), 21-34.
- [18] bowman. j. s. (1990). ethics in government: a national survey of public administrators. public administration review, 50(3), 345-353.
- [19] mohd koharuddin mohd balwia., rosman md yusoff., mohd azhar abd. hamid., muhammad fauzi othman. & nasir markom. (2012). etika kerja dalam kalangan penjawat awam malaysia: perbincangan makro dan mikro ke atas pembuatan keputusan etika. jurnal teknologi, 58, 57-62.
- [20] aliza. a. kajewski., stephen l. & trigunarsyah bambang. (2012) factor contributing to *ethical issues in project procurement planning : a case study in malaysia*. in proceedings of 2010 international conference on construction & real estate management volume 1, china architecture and building press, royal on the park hotel, brisbane, queensland. pp. 312-317.
- [21] finer, h. (1941). administrative responsibility in democratic government. in w. bruce (ed.), classics of administrative ethics (pp. 5-26). boulder, colorado: westview press.

- [22] leys, w. a. r. (1943). ethics and administrative discretion. in w. bruce (ed.), classics of administrative ethics (pp. 27-47). boulder, co: westview press.
- [23] manyaka. j. k. & sebola. m. p. (2013). ethical training for anti-corruption system in south african public service. *journal for public administration*, 48(1), 75-88.
- [24] majila. t., taylor. j. d. & raga. k. (2017). normative model to alleviate corruption. *african journal of public affairs*, 9 (6), 88-102.
- [25] enida daud, low hock heng & ahmad muhyuddin hassan. (2019). etika kerja islam sebagai pembolehubah penyederhanaan terhadap niat untuk melakukan rasuah di kalangan penjawat awam pihak berkuasa tempatan negeri johor. *jurnal islam dan masyarakat kontemporari*, 20(1), 155-177.
- [26] armstrong. m. b., ketz. j. e. & owson. d. (2003). ethics education in accounting: moving toward ethical motivation and ethical behavior. *journal of accounting education*, 21(1), 1-16.
- [27] shafer william e & richard s. simmons. (2011). social responsibility, machiavellianism, and tax avoidance: a study of hong kong tax professionals. *accounting, auditing, and accountability journal*, 21(5), 695-720.
- [28] craft. j. (2013). a review of the empirical ethical decision-making literature: 2004–2011. *journal of business ethics*, 117(2), 221–259.
- [29] lehnert. k., park. y. h. & singh. n. (2015). research note and review of the empirical ethical decision-making literature: boundary conditions and extensions. *journal of business ethics*, 129(1), 195-219.
- [29] ghasemzadeh. a. & saadat. m. (2011). locus of control in iranian university student and its relationship with academic achievement. *procedia social and behavioral science*, 30, 2491-2496.
- [30] alias m., akasah z. a. & kesot m. j. (2012). self-efficacy, locus of control and attitude among engineering students: appreciating the role of affects in learning efforts. *procedia soc.behavior*. 56:183-190.
- [31] roy. b & arora. a. (2017). locus of control and emotional intelligence among high and low self-efficacious school students. *international journal of indian psychology*, 4: (4).
- [32] bereczkei. t., deak. a., papp. p., perlaki. g. & orsi. g. (2013). neural correlates of machiavellian strategies in a social dilemma task. *brain and cognition*, 82, 108–116.
- [33] blair. k. s., morton. j., leonard. a. & blair. r. j. r. (2006). impaired decision-making on the basis of both reward and punishment information in individuals with psychopathy. *personality and individual differences*, 41, 155–165.
- [34] rest, j. (1986). *moral development: advances in research and theory*. new york: praeger.
- [35] wotruba, t. r. (1990). a comprehensive framework for the analysis of ethical behavior, with a focus on sales organizations. *journal of personal selling & sales management*, 10(2), 29-42.
- [36] rest. j., narvaez. d., bebeau. m. & thoma. s. (1994). a neo-kohlbergian approach: the dit and schema theory. *educational psychology review*, 11(4), 291-324.
- [37] vleeming. r. g. (1979). machiavellianism: a preliminary review. *psychological reports*, 44, 295-310.
- [38] christie r. & f. geis. (1970). *studies in machiavellianism* (academic press, new york).
- [39] geis, f. l., & moon, t. h. (1981). machiavellianism and deception. *journal of personality and social psychology*, 41(4), 766–775.
- [40] mcmurry, robert n. (1973). 'power and the ambitious executive', *harvard business review* 33(november–december), 140–145.
- [41] murphy. p.r. & free c. (2016) broadening the fraud triangle: instrumental climate and fraud *behavioral research in accounting*, 28 (1), 41–56.
- [42] zajac. g. & al-kazemi. a. (2000). administrative ethics and organisational learning in kuwait and the united states: an empirical approach. *international journal of public administration*, 23(1), 21-52.
- [43] pelan integriti mampu 2013-2015. diakses daripada <http://www.mampu.gov.my>
- [44] rosazman hussin. (2014). etika dan integriti dalam perkhidmatan awam. bengkel peningkatan amalan perhubungan awam dalam kalangan pegawai pegawai berkuasa tempatan, 17 18 disember 2014. universiti malaysia sabah: fakulti kemanusiaan, seni dan warisan.
- [45] r. carre, j. & n. jones, d.(2017). decision making, morality, and machiavellianism: the role of dispositional traits in gist extraction. *american psychological association. review of general psychology*, 1-8.
- [46] hawley. p. h. (2003). prosocial and coercive configurations of resource control in early adolescence: a case for the well-adapted machiavellian. *merrillpalmer quarterly*, 49, 279-309.
- [47] winter. s. j., stylianou. a. c. & giacalone. r. a. (2004): individual differences in the acceptability of unethical information technology practices. the case of machiavellianism and ethical ideology, 54(3), 273-301.
- [48] liu. c. c. (2008). the relationship between machiavellianism and knowledge-sharing willingness. *journal of business psychology*, 22, 233-240.
- [49] burks. s. v., carpenter. j. p. & verhoogen. e. (2003). playing both roles in the trust game. *journal of economic behavior & organization*, 51, 195–216.
- [50] hegarty. w. h. & h. p. sims (1979). organizational philosophy, policies, and objectives related to unethical decision behavior: a laboratory experiment. *journal of applied psychology*, 64, 331–338.

- [51] singhapakdi. a. & vitell. s. j. (1993). personal and professional values underlying the ethical judgments of marketers. *journal of business ethics*, 12(7), 525-533.
- [52] verbek. w., c. ouwerkerk. & e. peclen (1996). exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. *journal of business ethics*, 15, 1175-1187.
- [53] bass. k., t. barnett & g.brown. (1999). individual difference variables, ethical judgments, and ethical behavior intentions. *business ethics quarterly*, 9(2), 183-205.
- [54] razzaque. m. a. & t. p. hwee (2002). ethics and purchasing dilemma; a singaporean view. *journal of business ethics*, 35(4), 307-326.
- [55] ford, r. c., & richardson, w. d. (1994). ethical decision making: a review of the empirical literature. *journal of business ethics*, 13, 205-221.
- [56] loe. t.w., ferrell. l. & mansfield. p. (2000). a review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *journal of business ethics*, 25, 185-204.
- [57] scilhavy richard a. m. & king ruth c. (2009). the virtuous and the vicious: the effects of professionalism and machiavellianism on ethical it decision making. *amcis proceedings*. pp. 627.
- [58] mohd majid konting. (2000). *kaedah penyelidikan pendidikan*. edisi kelima. kuala lumpur: dewan bahasa dan pustaka.
- [59] flory, s. m., phillips, t. j., reidenbach, r. e., & robin, d. p. (1992). a multidimensional analysis of selected ethical issues in accounting. *accounting review*, 67(2), 284-302.
- [60] chua yan piaw (2006). *kaedah penyelidikan buku 1*. 2nd edition. shah alam: mc graw hill, sdn bhd.
- [61] donald ary. (2010). *introduction to research in education eight*. united state: wadsworth (engage learning. pp.648.
- [62] kish-gephart. j. j., harrison. d. a. & trevino. l. k. (2010). bad apples, bad cases, bad barrels: metaanalytic evidence about sources of unethical decision at work. *journal of applied psychology*, 95(1), 1-31.
- [63] pilch. i., turska, e. (2014). relationships between machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. *journal of business ethics*, 128, 83-93.
- [64] bloodgood, j.m., turnley, w.h. & mudrack, p.e. (2010). ethics instruction and the perceived acceptability of cheating. *journal of business ethics*, 95, 23-37.
- [65] saulsbury. m.d., ulysses j., brown, simone o., heyliger & ruby l. beale (2011). effect of dispositional traits on pharmacy students' attitude toward cheating american. *journal of pharmaceutical education*, 75, (4)69.
- [66] pope. r. k. (2005). measuring the ethical propensities of accounting students: mach iv versus dit. *journal of academics ethics*, 3, 89-111.
- [67] chen y.j. & tang l.p. (2013). intelligence vs. wisdom: the love of money, machiavellianism, and unethical behavior across college major and gender. *journal of business ethics*, 82, 1-26.
- [68] jones. d. n. (2016). the nature of machiavellianism: distinct patterns of misbehavior. in v. zeigler-hill & d. k. marcus (eds.), *the dark side of personality* (pp. 87-107).
- [69] lyons. m. & aitken. s. (2010). machiavellian friends? the role of machiavellianism in friendship formation and maintenance. *journal of social, evolutionary, and cultural psychology*, 4, 194-202.