

Pemecah Kepada Ketidaktelusan Pengurusan Organisasi: Meneroka Akauntabiliti NGO Kemanusiaan di Malaysia

Breaking Down Organizational Management Intransparency: Exploring Humanitarian NGOs Accountability In Malaysia

ATIKA SHAFINAZ NAZRI^{1*}, SYAIMA' ADZNAN², KARTINI ABOO TALIB@KHALID¹

¹Institut Kajian Etnik, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Selangor, Malaysia

²Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia,
43600 Bangi, Selangor, Malaysia

Corresponding author: atikashafinaz@ukm.edu.my

Received: 13 June 2023

Accepted: 30 November 2023

Abstrak

Walaupun NGO diperakui sebagai aktor yang berjaya memartabatkan nilai kehidupan manusia, namun para sarjana menyatakan terdapat isu penting disebaliknya perlu diberi tumpuan iaitu transparensi terhadap akauntabiliti organisasi. Kajian ini bertujuan untuk merungkai bentuk tingkah laku yang menyumbang kepada pemecah ketidaktelusan pengurusan akauntabiliti NGO kemanusiaan. Berbentuk pendekatan kualitatif dengan menemu bual informan yang terlibat secara langsung dalam kerja NGO, kajian telah dapat menjawab bahawa tingkah laku yang menjadi tendensi kepada ketidak-transparensi dalam NGO adalah melibatkan ketidaktelusan dalam pengurusan kewangan, tidak melaporkan laporan kewangan dalam kalangan pekerja organisasi dan kepada orang luar, terakhir, keraguan peratusan wang sumbangan yang diambil organisasi. Secara tidak langsung, dapatan tiga sifat ini dapat memberi pendedahan kepada NGO supaya menjauhinya bagi menjaga kredibiliti akauntabiliti. Kajian ini percaya bahawa kejayaan sesebuah bantuan kemanusiaan adalah bergantung kepada tadbir urus yang baik. Informasi yang dikongsi NGO mengenai nilai sumbangan, kos perbelanjaan, projek dan impak yang dicapai adalah bertujuan memaparkan produktiviti seiiring dalam menarik lebih ramai penyumbang untuk memberi sumbangan.

Kata kunci: Akauntabiliti; Ketidaktelusan; NGO; Sumbangan; Transparensi

Abstract

Although NGOs are certified as successful actors in uplifting the value of human life, scholars state that there is a vital issue behind it, needs to be focused on, namely the transparency of organizational accountability. This study aspires to unravel the types of behavior that contribute to non-transparency involving organizational accountability. A qualitative approach by interviewing informants who are directly involved in NGO work, the study has been able to answer that the behavior tends to non-transparency in NGOs involves distrust in financial management, not reporting financial among NGOs staff and to outsiders and doubting the percentage of donations taken by the organization. Indirectly, the findings of these three characteristics exposure to NGOs to avoid them in order to maintain the credibility of accountability. We believe, the success of humanitarian assistance depends on good governance. The information shared by NGOs regarding the results of donations, accountability of

expenses, projects and the impact obtained is intended to show their efficiency and effectiveness thus attracting the attention of donors to obtain donations.

Keywords: Accountability; Distrust; Donation; NGOs; Transparency

Pendahuluan

Organisasi bukan kerajaan (NGO) mempunyai peranan penting dalam masyarakat sivil kerana keupayaannya untuk menguatkuasakan piawaian alam sekitar dan isu antarabangsa. Organisasi ini juga cepat mengenal pasti pelanggaran hak asasi manusia, telah membawa kepada misi mereka untuk menangani konflik dan menaik taraf nilai kehidupan yang memperoleh pengiktirafan sama ada lokal atau antarabangsa. Sebagai contoh, NGO memainkan peranan penting dalam krisis pelarian dunia, menekan Pesuruhjaya Tinggi Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu bagi Pelarian (*United Nations High Commissioner for Refugees*) - UNHCR, badan antarabangsa dan negara supaya menghormati hak asasi kumpulan rentan ini.

Walaupun NGO diperakui sebagai aktor yang berjaya memartabatkan nilai kehidupan manusia, namun para sarjana menyatakan terdapat isu penting disebaliknya menjadi tumpuan iaitu kebolehpercayaan terhadap akauntabiliti.¹ Namun begitu, dalam kes kajian NGO kemanusiaan di Malaysia, kajian-kajian lepas² lebih menetengahkan peranan dan sumbangan NGO kemanusiaan berbanding perihal pengurusan dan akauntabiliti.

NGO jenis kemanusiaan lebih banyak menerima manfaat dan sumbangan daripada orang awam, syarikat-syarikat berkaitan kerajaan (GLC) atau kerajaan. Oleh sebab itu, NGO jenis ini lebih rapuh untuk terlibat dengan skandal korupsi organisasi. Laporan yang dikemukakan badan Transparensi Antarabangsa bahawa NGO di negara yang menduduki indeks tinggi dalam korupsi adalah Sudan (4.0), Sudan Selatan (3.7), Lubnan (3.7), Serbia (3.7), dan Yaman (3.5).³ Jika diteliti kembali, negara-negara terbabit merupakan negara yang mengalami krisis kemanusiaan dan terdapat banyak NGO bertapak di sana menjalankan aktiviti bantuan sama ada NGO lokal atau antarabangsa yang datang daripada negara lain. Sebagai contoh, di Lubnan, berdepan krisis sosioekonomi terburuk dalam beberapa dekad dan menjadi tuan rumah bilangan pelarian per kapita tertinggi di seluruh dunia. Kerajaan Lubnan menganggarkan 1.5 juta pelarian Syria dan 13,715 pelarian warganegara lain. 90% pelarian Syria hidup dalam kemiskinan teruk. Kepekatan pelarian tertinggi terdapat di wilayah Bekaa. Selain tinggal dan berasimilasi bersama rakyat Lubnan, terdapat juga ramai pelarian yang kurang berkemampuan tinggal di kem-kem pelarian seperti Ein El Hilweh, Beddawi, Burj Barajneh dan Jasmine Ash-Sham. Krisis yang melanda di Lubnan telah menarik perhatian banyak NGO antarabangsa menghulurkan bantuan. Akan tetapi, ketidakstabilan geopolitik Lubnan dan normalisasi korupsi dalam setiap lapisan menyebabkan banyak NGO turut berada dalam keadaan keterpaksaan melangari nilai ketelusan pengurusan.

Nilai demokrasi, ketelusan, dan akauntabiliti menjadi teras legitimasi; NGO mempunyai ruang memberi penerangan tentang struktur kuasa, berlaku tindakan berat sebelah dan transaksional individu atau organisasi. Sebelum era kehangatan kerja NGO, mereka menuduh kuasa dunia terlibat dalam proses pembuatan peraturan yang kurang ketelusan, demokrasi dan akauntabiliti, lantas tidak mempunyai legitimasi. Kini, pertubuhan terbabit berada di bawah kritikan yang sama bahawa proses NGO jauh dari telus, demokratik dan bertanggungjawab, dan akibatnya, ada yang mendakwa mereka bukan wakil rakyat yang sah. Kritikan NGO ini telah meningkat dari segi kekerapan dan kelantangan. Malah penyokong NGO yang teguh, seperti Kofi Annan, telah mula mempersoalkan NGO kekurangan akauntabiliti berikutan penyertaan NGO di Persidangan Dunia Menentang Perkauman di Durban, Afrika Selatan.⁴

Reputasi NGO boleh terjejas jika mereka gagal memenuhi trajektori jangka panjang dan hanya menumpukan pada matlamat yang dicapai dengan cepat dan nyata. Perangkat reputasi boleh mencipta kecenderungan dalam kalangan NGO untuk beroperasi secara strategik seperti perusahaan mencari keuntungan kerana keutamaan penderma untuk membiayai NGO yang telah membangunkan imej pasaran. Oleh itu, penderma cenderung membiayai NGO yang telah menunjukkan kejayaan ketara pada masa lalu, dengan itu menjana “jenama” dalam sektor yang secara paradoks, mesti mengelak idea materialistik duniawi tersebut. Pendedahan NGO melalui laman web misalnya, boleh meminimumkan “perangkat reputasi” dan dengan itu pembiayaan boleh diarahkan kepada NGO yang memberikan impak bermakna kepada masyarakat yang disokong sewajarnya oleh pelbagai pihak berkepentingan.⁵

Justeru, kajian ini percaya bahawa kejayaan sesebuah bantuan kemanusiaan adalah bergantung kepada tadbir urus yang baik. Maklumat yang NGO kongsikan tentang pencapaian, perbelanjaan dan projek boleh membantu penderma melihat sejauh mana wang mereka dibelanjakan.⁶ Persoalan kajian ini adalah untuk merungkai apakah bentuk tingkah laku yang menyumbang kepada ketidak-transparensi yang melibatkan akauntabiliti organisasi? Setelah meneliti kepentingan dalam memelihara akauntabiliti dan kesan buruk terhadap fungsi kegagalannya, kajian ini bertujuan untuk merungkai bentuk tingkah laku yang menyumbang kepada pemecah ketidaktelusan pengurusan akauntabiliti NGO kemanusiaan. Sudah pasti, dapatan daripada kajian ini membantu NGO untuk mengenal pasti jenis-jenis salah laku yang memberi impak terhadap akauntabiliti organisasi sekali gus dapat menambah baik pengurusan NGO.

Transparensi dalam Akauntabiliti NGO

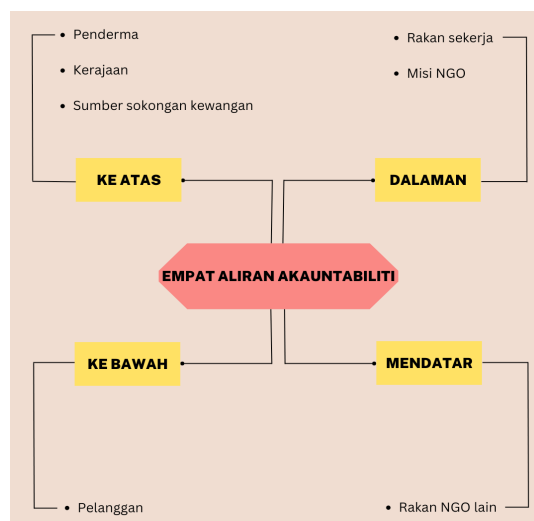
Kaedah NGO dalam mengurus sumber kewangan dengan mempertimbangkan aktiviti dan prestasi menjadi signifikan, terutama mengingatkan bahawa masyarakat kini semakin peka terhadap integriti dan ketelusan pengurusan organisasi NGO.⁷ Perbincangan dalam bahagian ini membincangkan tema utama kajian yang mengetengahkan beberapa persoalan berkaitan transparensi dalam akauntabiliti pentadbiran secara konseptual dan praktikal. Konsep ini merujuk kepada ciri-ciri yang penting untuk NGO, dan dari segi praktikal, diperhalusi melalui kerangka analisis terhadap amalan transparensi sebagai satu bentuk akauntabiliti dalam pentadbiran organisasi. Transparensi ialah konsep yang signifikan, merujuk kepada amalan kerja NGO yang berdasarkan prinsip keterbukaan maklumat, membolehkan pihak berkepentingan, termasuk masyarakat, mendapatkan akses kepada maklumat tentang pengurusan kewangan NGO tersebut. Maklumat tersebut merangkumi perolehan daripada sumbangan awam, dana antarabangsa, atau jenis sumber lain yang diperolehi, dan bagaimana sumber-sumber tersebut digunakan untuk perbelanjaan, projek, dan impak, dengan tujuan untuk memaparkan kejituan dan pencapaian. Konsep transparensi juga membawa erti keperluan ketelusan yang merujuk kepada pendedahan maklumat yang relevan, menyeluruh, mudah difahami, dan diketahui bahawa tiada perkara yang disembunyikan atau diragui.⁸

Menurut Paria⁹, konsep akauntabiliti dalam NGO dapat dikaji dari aspek ketirisan dalam pengurusan sumber kewangan dengan mempertimbangkan aktiviti dan prestasi tahunan organisasi. Tinjauan literatur menunjukkan bahawa bagi negara maju, terutamanya di United Kingdom, Australia, dan New Zealand, penumpuan diberikan kepada peningkatan amalan perakaunan dan pelaporan kewangan untuk faedah pengguna luar, seperti pengenalan pengukuran prestasi¹⁰ dan penilaian keberkesanan program¹¹, serta tadbir urus yang cekap.¹² Sebagai contoh, kajian yang dilakukan oleh Voorst, Resodihardjo, dan Schneiker¹³ berkaitan dengan akauntabiliti NGO di Eropah dan pelaporan pengurusan organisasi kepada Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (ECHO). Kajian mereka meneliti proses laporan naratif akhir yang diserahkan kepada

ECHO oleh NGO, yang menunjukkan bahawa laporan tersebut mengikuti borang tunggal digital piawai. NGO menyediakan butiran tentang objektif, cabaran yang dihadapi, penggunaan sumber, dan pengajaran yang dipelajari. Secara keseluruhan, responden dalam kajian mereka melihat alat ini secara positif, memahami keperluannya untuk menunjukkan penggunaan wang pembayar cukai yang betul kepada Majlis dan Parlimen Eropah. Walaupun penilaian luaran mungkin menambah laporan, tetapi ini jarang berlaku, dengan kebanyakan NGO bergantung pada penilaian dalaman.

Manakala di Malaysia, kajian mengenai akauntabiliti NGO khususnya berteraskan kemanusiaan kurang diperdebatkan dalam bidang sains sosial. Sebuah kajian yang dijalankan Sharifah dan Muhamad Takiyudin¹⁴ dalam mengetengahkan beberapa isu dalam NGO di Malaysia memperoleh sesetengah organisasi, seperti NGO ABC, dikritik kerana gagal memahami keperluan sebenar masyarakat dan mengutamakan kepentingan pembiaya berbanding kumpulan terpinggir. Contoh NGO yang dianggap sebagai “kebajikan sebagai industri” diperhatikan, dengan tumpuan pada isu-isu peringkat permukaan dan bukannya menangani masalah sistemik yang lebih luas. Kekurangan demokrasi dalaman dalam beberapa NGO dibincangkan, di mana pembuatan keputusan dimonopoli dan pekerja tidak dapat menyuarakan kebimbangan. Selain itu, artikel tersebut menimbulkan kebimbangan tentang motif di sebalik penubuhan NGO alam sekitar bahawa sesetengah pihak mungkin mengeksploitasi isu alam sekitar untuk keuntungan peribadi atau pengumpulan dana sehingga mengorbankan nilai sivik. Pengaruh NGO Utara, yang menyediakan dana kepada NGO Selatan, dipersoalkan, kerana pembiayaan mereka mungkin memberi kesan kepada kebebasan dan tumpuan NGO penerima.

Secara asasnya, terdapat empat aliran akauntabiliti (Rajah 1), iaitu pertama, NGO bertanggungjawab kepada penderma, kerajaan, dan sumber sokongan kewangan yang lain. Akauntabiliti terhadap ini boleh menimbulkan masalah apabila NGO berada dalam kedudukan di mana mereka tidak mendedahkan maklumat secara telus, terutama sekiranya mereka beranggapan maklumat tersebut sulit atau datang dari sumber yang berkepentingan. Kedua, NGO juga bertanggungjawab secara dalaman kepada kakitangan dan misi organisasi. Ketiga, NGO bertanggungjawab secara mendatar kepada rakan seangkatan mereka dalam sektor bantuan kemanusiaan dan yang terakhir, NGO bertanggungjawab kepada penderma mereka, iaitu aliran ke bawah. Kesemua aliran akauntabiliti ini telah menimbulkan banyak persoalan dalam kalangan para sarjana,¹⁵ dengan mempersoalkan sama ada NGO melakukan akauntabiliti untuk meningkatkan mutu perkhidmatan atau sekadar untuk mencipta ilusi dan memberikan bayangan bagi menarik dana tambahan serta simpati orang awam.



Rajah 1: Empat Aliran Akauntabiliti.

Menurut Chu dan Luke,¹⁶ keutamaan aliran akauntabiliti ke atas adalah melebihi aliran akauntabiliti yang lain dan selari dengan prinsip ekonomi. Oleh kerana kebergantungan sumber kewangan NGO adalah daripada dana awam, organisasi mempunyai insentif yang lebih besar untuk bertanggungjawab kepada penderma berbanding kelompok lain. Transparensi dalam aliran akauntabiliti ini adalah penting dan perlu diperluaskan bagi memberikan penerangan tentang aktiviti naungan dan ketelusan pengurusan dana. Kekurangan transparensi dan pertanggungjawaban boleh memberikan impak kepada ketidakcekapan aktiviti bantuan dan operasi pentadbiran NGO tersebut.¹⁷ Di samping itu, insentif atau penilaian terhadap aliran ke bawah adalah sukar untuk dipenuhi dan diukur.¹⁸ Aliran akauntabiliti ke bawah juga lazimnya hanya terkandung dalam pernyataan misi NGO atau mungkin dalam moto organisasi sahaja. Akauntabiliti secara dalaman dan mendatar juga lebih bersifat meluas dan sering tidak diberi perhatian oleh NGO. Organisasi ini juga lebih cenderung untuk tertumpu kepada aliran akauntabiliti ke atas, memandangkan ia lebih mudah dilihat dan dapat memberikan impak yang lebih besar.¹⁹ Empat aliran akauntabiliti yang dibincangkan adalah diperingkat makro, manakala di peringkat mikro, akauntabiliti sesebuah NGO juga penting untuk menentukan hala tuju dan aspirasi masa hadapan NGO tersebut. Penting bagi badan penggubal dasar untuk mengiktiraf jumlah fleksibiliti yang diperlukan untuk akauntabiliti NGO beroperasi secara berkesan di peringkat tempatan dan antarabangsa.

Peningkatan transparensi dapat menggalakan sumbangan dana awam yang lebih besar dengan memberi jaminan kepada penderma bahawa sumbangan mereka sampai ke populasi yang dikehendaki, boleh menjelaskan kumpulan akauntabiliti dan meningkatkan keseluruhan kualiti perkhidmatan NGO tersebut. Signifikan peranan transparensi adalah untuk mengurangkan skandal rasuah dalam organisasi terutamanya semasa krisis kemanusiaan.²⁰ Krisis kemanusiaan boleh membawa kepada pengagihan bantuan yang melanggar prinsip kemanusiaan iaitu kemanusiaan, kesaksamaan, keterkecualian dan kebebasan termasuk perkhidmatan NGO, bekalan keperluan asas atau dana pembangunan. NGO terdedah kepada penipuan, penyelewengan atau rasuah yang boleh berlaku akibat ketidaktelusan tadbir urus, kehilangan kedaulatan undang-undang, atau terdapat kekurangan atau lebihan bantuan. Transparensi juga membantu memastikan bantuan melalui NGO sampai kepada mereka yang memerlukan dan menawarkan perlindungan untuk penerima bantuan. Perlindungan ini adalah penting bagi memastikan kewujudan hubungan yang selari daripada bantuan NGO kerana penerima bantuan mempunyai kuasa yang sangat sedikit untuk mengawal aktiviti mereka yang memberi bantuan. Oleh sebab itu, ketelusan memproses bantuan dalam beberapa cara mencerminkan bagaimana penerima bantuan merasakan keperluan mereka dipenuhi perlu ditonjolkan. Prosedur ketelusan yang meluas mungkin memakan kos dan mengambil masa.²¹ Sebelum fenomena percambahan NGO, organisasi amal hanya diminta untuk melaporkan wang yang diperoleh, dibelanjakan, bilangan penerima manfaat dicapai, dan kos pentadbiran yang terlibat. Walau bagaimanapun, komuniti NGO semasa mengiktiraf bahawa pelbagai pihak berkepentingan memerlukan pelbagai kaedah mewujudkan transparensi. Kaedah ketelusan boleh menjadi penilaian dalaman, audit luaran, prosedur aduan, penilaian kesan alam sekitar, khusus tinjauan pihak berkepentingan, atau audit sosial. Ketelusan berjalan dengan garis halus; adalah sukar untuk mengukur idea abstrak seperti 'pemeriksaan' dan 'kesedaran,' walau bagaimanapun penting bahawa kemajuan dipantau ke atas projek-projek tersebut.

Kebanyakan NGO mengiktiraf dan menyedari kepentingan transparensi dalam akauntabiliti mereka. Namun, semakin telus pendedahan maklumat yang berguna oleh NGO dan dapat diakses oleh orang awam, semakin ramai orang bertindak balas secara strategik dengan menyembunyikan tindakan mereka, menjadikannya sukar untuk membalikkan pemahaman mereka tentang perkara yang dilihat. Had yang tidak kelihatan boleh menggantikan mereka pada kos yang besar. Oleh itu paradoks ketelusan: pandangan yang lebih luas bertujuan untuk meningkatkan ketelusan dan secara langsung boleh menunjukkan kepada tingkah laku tersembunyi.²² Justeru, pengaplikasian konsep transparensi

dalam akauntabiliti adalah untuk memandu kajian dalam mengenal pasti apakah faktor yang boleh menjadi tendensi kepada pemecah ketidak-transparensi NGO kemanusiaan?

Metodologi

Secara umumnya, kajian ini berbentuk kes yang bertujuan menyiasat sejauh manakah ketelusan yang berlaku dalam akauntabiliti dan transparensi NGO kemanusiaan di Malaysia. Oleh kerana isu kewangan menjadi topik yang dianggap sensitif, kajian akan menerangkan secara terperinci mengenai proses metodologi sepanjang kajian dilaksanakan supaya nilai dan kualiti data mencapai tahap kesahan dan kebolehpercayaan. Bagi memperoleh informasi kajian, data primer menerusi pendekatan kualitatif dengan kaedah temu bual mendalam telah diaplikasikan dengan baik. Manakala data sekunder daripada jurnal, buku dan laman sesawang seperti akhbar online dapat membantu proses triangulasi. Pemilihan NGO kemanusiaan dibuat sebagai subjek utama kes. Menerusi langkah penyiasatan, kajian berupaya meneliti dengan terperinci apakah bentuk-bentuk kejadian yang terjadi dalam NGO dan mengenal pasti informan-informan lain yang berpotensi untuk terbuka memberi info khususnya melibatkan akauntabiliti dan transparensi organisasi kerana tidak semua orang boleh berkongsi maklumat dalaman terutamanya apabila melibatkan pengurusan. Manakala, faktor pemilihan NGO kemanusiaan adalah kerana organisasi bersifat ini lebih popular dalam kalangan masyarakat, kemunculannya yang semakin bercambah dan sering menerima sumbangan daripada orang luar berbanding NGO jenis lain. Berdasarkan kaedah kes, kajian melihat segala bentuk sumber yang berpotensi membantu kajian memperoleh maklumat seperti diutarakan Widdowson²³ daripada aplikasi WhatsApp'. Teknologi WhatsApp' merupakan medium komunikasi baharu yang efektif dapat membantu berkomunikasi tanpa terikat dengan masa atau tempat sama ada dari aspek pedagogi, teknikal dan sosial.

Temu bual Mendalam

Temu bual mendalam dilakukan untuk mendapatkan perspektif unik daripada informan yang bersedia berbagi pengalaman dalam mengelola bantuan kemanusiaan ini. Hasil temu bual berfungsi untuk memperkuat fenomena yang diteliti. Seramai enam orang yang mempunyai pengalaman berurusan secara langsung dengan NGO berjaya ditemu bual. Mereka terdiri daripada pekerja NGO, penyelidik dalam bidang berkaitan dan bekas pekerja NGO. Wakil NGO yang dipilih adalah berdasarkan penglibatan secara aktif dalam isu kemanusiaan. Manakala input daripada bekas pekerja NGO yang berbeza organisasi diambil kira mengikut pengalaman sebelum ini khususnya pengetahuan mereka berkaitan hal ehwal pengurusan kewangan. Kajian juga berkesempatan menemu bual seorang ahli akademik sebagai pembekal informasi berdasarkan penglibatan secara langsung, kepakaran dan pengalaman dalam isu NGO iaitu pensyarah di Institut Kajian Malaysia dan Antarabangsa (IKMAS), Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM). Maklumat terperinci mengenai informan terlibat adalah seperti jadual 1

Jadual 1: Perincian maklumat mengenai informan

Kod Informan	Jawatan	Organisasi/Individu	Tarikh	Tempat	Kaedah Temu bual
Informan 1	Pegawai projek	NGO X	17 Februari 2020	Seri Kembangan, Selangor	Bersemuka
informan 2	Ketua pegawai eksekutif	NGO X	1 Mei 2020	-	Melalui telefon
Informan 3	Pensyarah/Dr.	IKMAS, UKM	3 Disember 2019	Bangi, Selangor	Bersemuka
Informan 4	Bekas pekerja	NGO XXX	18 April 2020	-	Melalui telefon
Informan 5	Bekas pekerja	NGO XXX	18 April 2020	-	Melalui telefon
Informan 6	Bekas pekerja	NGO XXX	24 Ogos 2020	-	Melalui telefon

Proses Sebelum dan Semasa Temu Bual

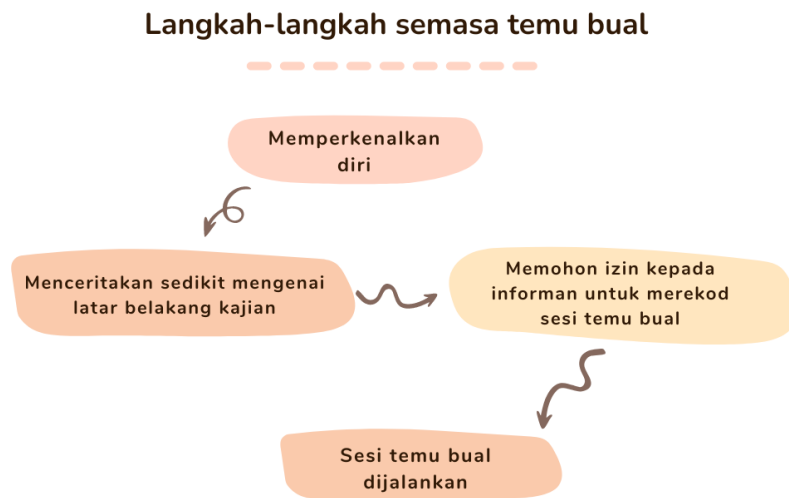
Penjelasan proses temu bual dalam kajian memainkan peranan penting bagi memahami prosedur tindakan yang dijalankan dan menambah mutu kerapian dalam kajian. Terdapat beberapa tindakan yang melibatkan penyelidikan sebelum dan semasa temu bual. Sebelum menjalankan temu bual, satu tindakan yang dirancang telah diambil mengikut prosedur yang ditetapkan (rajah 2). Walaupun terdapat temu bual tidak terancang yang tidak mengikut prosedur, iaitu dengan bekas pekerja, temu bual tersebut masih bernilai kepada kajian.

Prosedur sebelum temu bual



Rajah 2: Prosedur Sebelum Temu Bual.

Semasa temu bual, beberapa langkah penting (rajab 3) telah diambil untuk memastikan keadaan berjalan lancar dan semua informan dihormati:



Rajah 3: Langkah-Langkah Semasa Temu Bual.

Terdapat beberapa pertimbangan etika yang perlu dipatuhi semasa menemu bual informan seperti mendapatkan kebenaran mereka untuk menemu bual dan soalan yang tidak membebankan. Selain itu, sebarang paksaan atau tekanan untuk menjawab mesti dielakkan. Kajian akan memberi pemberi maklumat peluang untuk menambah apa-apa lagi sebelum temu bual tamat sebagai contoh “*ada apa-apa ingin berkongsi lagi?*”.

Teknik Analisis Data

Analisis tematik menyediakan pendekatan sistematik untuk menganalisis data, membolehkan penyelidik mengenal pasti corak dalam data yang penting atau menarik. Matlamat pendekatan ini adalah untuk mengenal pasti tema yang merupakan corak berulang dalam data dan menggunakan tema ini untuk menangani persoalan kajian atau menyatakan sesuatu isu.²⁴ Terdapat empat fasa yang telah diaplikasikan iaitu:

a) Fasa satu: Membiasakan diri dengan data

Penglibatan diri dengan mendalam bersama data dengan cara membaca secara aktif bagi mencari pemaknaan, idea dan corak sebelum memulakan aktiviti pengekodan adalah penting untuk dijalankan.

b) Fasa dua: Menjana kod permulaan

Proses pengekodan melibatkan perolehan data iaitu transkripsi temu bual, jurnal dan laman web. Kaedah pengekstrakan kod yang digunakan untuk mengeluarkan kod dalam data transkripsi temu bual adalah dengan mewarnakan ayat untuk memaparkan kata kunci yang berpotensi. Sebagai contoh penjanaan kod data transkripsi diekstrak, “*...Banyak je, sebab dia yang paling penting sekarang bukan pasal profit tau, dia cerita dia sekarang ialah declare. Berapa percent ko ambil untuk pengurusan. Sebab ramai orang tak tahu. Ha. Dan berapa berani declare, berapa berani declare, kita bukan cakap itu. Kita cakap istilah untuk pengurusan, tiket ke apa kan. Itu orang*

tak berani, banyak NGO tak berani". Maka intipati jawapan temu bual adalah "*dia cerita dia sekarang ialah declare. Berapa percent ko ambil untuk pengurusan. Sebab ramai orang tak tahu*" yang dapat difahami sebagai transparensi - laporan kewangan kepada orang luar.

c) Fasa tiga: Menentukan dan menamakan tema

Konsisten dengan kajian lepas,²⁵ kajian ini bermula dengan melihat kod dan menganalisis cara ia boleh digunakan untuk mencipta tema menyeluruh. Walaupun tema telah diberi nama, kajian akan menganalisis kembali dan dapatan data yang dikaitkan dengannya sama ada sesuai atau tidak (jadual 2).

Jadual 2: Contoh Proses Mencari Tema

Sumber/Kod	Interpretasi	Tema
<i>Itu yang masalah itu sebab masa dulu kerja ini masa dapat duit dari menteri A kata nak bagi berapa ha sejuta ke berapa entah, entah tak ingat masa tu tiga-tiga orang tu keluar kereta baru Encik A, Encik B dengan Encik C.</i>	Pengurusan kewangan	Ketelusan dalam pengurusan kewangan

d) Fasa empat: Membuat laporan

Pelaporan bagi nama informan sebenar tidak ditonjolkan dan digantikan dengan Informan 1, Informan 2, bertujuan menghormati hak mereka. Terdapat beberapa nama sama ada individu, ahli politik, tokoh penting negara dan NGO yang bersifat sensitif ditemui dalam temu bual. Bagi menghormati imej mereka yang terbabit, kajian telah menggantikan dengan nama yang lebih umum seperti individu A, menteri dan NGO X.

Kesahan dan Kebolehpercayaan Kajian

Sebuah penyelidikan perlu menjelaskan bagaimana data yang diperoleh dapat dianggap sah dan boleh dipercayai. Kebolehpercayaan dan kesahan dalam kajian kualitatif penting untuk memastikan bahawa bidang yang dikaji adalah tepat dan bebas dari sebarang bias. Kajian ini menggunakan teknik triangulasi sebagai cara untuk memastikan kebolehpercayaan data. Proses triangulasi melibatkan silang semak data dengan tujuan untuk menguatkan hasil kajian. Oleh itu, teknik ini dilakukan dengan menggunakan lebih daripada satu kaedah atau pendekatan. Dalam kajian ini, kaedah triangulasi melibatkan penggunaan temu bual dengan satu informan yang disokong oleh informan lain, serta diperkukuhkan dengan perbincangan kajian terdahulu, teori, dan isu semasa yang relevan.

Dapatan dan Perbincangan

Transparensi antededen kepada kebolehpercayaan bukan dimensi kebolehpercayaan. Transparensi mempengaruhi kepercayaan ke atas persepsi kebolehpercayaan khususnya ketelusan merujuk kepada cara pendedahan maklumat atau proses sosial; syarat, sama ada keperluan untuk ketelusan merangkumi kualiti, kuantiti, dan kaitan informasi yang dihantar atau lebih proses komunikasi, tafsiran dan perundingan yang meluas serta kebolehpercayaan merujuk kepada ciri-ciri organisasi. Oleh itu, transparensi iaitu kualiti maklumat memberitahu sejauh mana organisasi dianggap sebagai boleh

dipercayai. Ketelusan yang lebih tinggi daripada organisasi (dalam bentuk pendedahan yang lebih besar, kejelasan, dan ketepatan) akan memudahkan kepercayaan pihak berkepentingan yang lebih tinggi dalam organisasi.²⁶ Terdapat banyak tingkah laku transaksional bersifat berkepentingan yang menjadikan ketidak-transparensi akauntabiliti organisasi. Walau bagaimanapun, sifat-sifat tersebut sudah menjadi normalisasi dalam kalangan masyarakat tanpa disedari umum. Apabila sesuatu perkara sudah menjadi terbiasa walaupun bertentangan dengan nilai norma kehidupan, namun perbuatan tersebut tidak boleh dianggap normal atau tidak bersalah kerana sudah pasti ketidak-transparensi dapat menggugat akauntabiliti dan secara tidak langsung menggugat pengurusan organisasi. Hasil temu bual kajian bersama informan terlibat telah mendapati terdapat tiga bentuk tingkah laku yang menjadi pemecah kepada ketidak-transparensi dalam akauntabiliti organisasi (jadual 3).

Jadual 3: Tema bentuk tingkah laku kepada pemecah ketidaktelusan pengurusan NGO

Tema	
a)	Ketidaktelusan dalam pengurusan kewangan
b)	Laporan kewangan dalam kalangan pekerja organisasi dan kepada orang luar
c)	Peratusan wang sumbangan yang diambil organisasi

Transparensi dalam konteks kerja NGO selalu disifatkan tentang sejauh mana NGO bertindak telus dalam sistem pentadbiran mereka kerana ciri-cirinya sebagai penerima manfaat, tapak masyarakat luar untuk menghulurkan sumbangan sama ada daripada perseorangan, kerajaan atau syarikat GLC khususnya bersifat wang ringgit. Ketelusan dan integriti akauntabiliti organisasi selalu dipersoalkan dalam kalangan NGO kerana akarnya adalah berteraskan non-profit.²⁷ Se jauh manakah NGO benar-benar telus? Adakah masyarakat awam boleh memberi kepercayaan terhadap sumbangan yang diberikan menerusi NGO? Apakah NGO dapat menguruskan segala sumbangan mengikut piawaian? Adakah penderma akan mendapat informasi tentang hasil sumbangan yang disalurkan? Persoalan-persoalan seperti ini selalu menjadi tanda tanya dalam kalangan penderma. Maka sebab ini, audit akaun organisasi adalah keperluan untuk semua NGO yang berdaftar, terutamanya untuk NGO operasi. – NGO yang menjalankan aktiviti kemanusiaan, mengadakan projek dan menyalurkan sumbangan dengan pelbagai bentuk berbanding NGO advokasi yang lebih kepada pengaruh.

Ketidaktelusan dalam Pengurusan Kewangan

Sebelum mengulas dengan lebih lanjut berkenaan transparensi dalam akauntabiliti organisasi, kajian berhasrat untuk menyatakan terlebih dahulu tiga metode dalam proses penubuhan NGO di Malaysia. Menurut informan 1,²⁸ pertama, NGO boleh mendaftarkan organisasi di Jabatan Pendaftaran Pertubuhan Malaysia atau lebih popular sebagai *Registry of Societies Malaysia* (ROS). Kedua, pertubuhan tersebut berdaftar di Pejabat Pendaftar Syarikat atau *Registration of Company* (ROC) atau di bahagian undang-undang Jabatan Perdana Menteri. Organisasi yang berjaya membuat pendaftaran seperti di atas, mempunyai hak kebebasan menjalankan projek, program atau mengutip sumbangan. Bagi NGO di bawah ROC dan bahagian undang-undang Jabatan Perdana Menteri, organisasi tersebut perlu menghantar laporan kewangan setiap tahun kepada juruaudit luar yang berdaftar dengan akauntan (dalam senarai diiktiraf kerajaan Malaysia) untuk melalui proses pengauditan kewangan syarikat. Sistem audit yang dijalankan pihak luar adalah signifikan untuk meneliti jumlah wang masuk-keluar dan sudah pasti bagi mengelak kejadian ketirisan dalam NGO:

“Kalau dalam NGO XXX dulu daripada segi duit tu nampak leaking sikit lah nampak lah sikit situ leaking sikit. Encik A je lah auditnya dengan sebab dia punya duit itu adalah Encik A dengan Encik B, Encik B yang bendahari. Tak ada Encik B sahaja. Itu yang masalah itu sebab masa dulu kerja ini masa dapat duit dari menteri A kata nak bagi berapa ha sejuta ke berapa entah, entah tak ingat masa tu tiga-tiga orang tu keluar kereta baru Encik A, Encik B dengan Encik C. Tiga-tiga orang tu, itu yang masalahnya.”²⁹

Dalam kes NGO yang berdaftar di bawah *Registry of Societies Malaysia* (ROS) sahaja, organisasi tersebut tidak perlu mengikuti proses audit yang dilakukan juruaudit bertauliah. Sudah tentu apabila tidak berlaku pengauditan luar dan proses audit hanya dilakukan secara internal, ketelusan pengamalan pengurusan akauntabiliti tidak dapat diketahui atau dinilai. NGO yang tidak diaudit secara sah mungkin terdedah kepada tingkah laku transaksi, kerana tiada pemantauan yang kerap oleh pihak berkuasa. Kecenderungan ini akan membawa kepada skandal pengurusan kewangan, kerana tidak ada akauntabiliti. Sebagai contoh apa yang diperkatakan informan 4, proses pengauditan di tempat beliau berkhidmat sebelum ini hanya dilakukan oleh pegawai kewangan NGO tanpa membuat laporan kewangan yang lengkap dan diaudit kepada syarikat akauntan. Informan 4 turut berkongsi bahawa NGO mereka pernah menerima sumbangan dana dalam anggaran sejuta ringgit untuk digunakan ke mana-mana saluran aktiviti atau projek bantuan kemanusiaan. Walau bagaimanapun, tragedi yang berlaku disebaliknya apabila tiga orang pegawai membeli kereta baharu sejeurus NGO menerima wang sumbangan tersebut. Walaupun keadaan ini barangkali dianggap kebetulan, namun tetap menimbulkan spekulasi dan rasa wasangka terhadap pembelian dan penggunaan wang.

Laporan kewangan dalam Kalangan Pekerja Organisasi dan Kepada Orang Luar

Kehilangan kepercayaan daripada kalangan penderma adalah masalah besar bagi NGO.³⁰ Amalan pelaporan perakaunan kewangan dalam NGO telah menjadi untuk diiktiraf secara universal sebagai satu halangan terbesar kepada prestasi kewangan.³¹ NGO perlu menjalani proses pengauditan akaun bersama juruaudit yang dilantik supaya terdapat laporan bukti yang boleh ditunjukkan sekiranya terdapat isu salah guna wang atau kuasa menjadi perkara berbangkit sekali gus timbul spekulasi dalam kalangan pekerja NGO atau para penyumbang. Kajian mendapati tindakan perkongsian maklumat laporan lepas dan semasa akaun NGO tidak berlaku dalam sesetengah pertubuhan:

“... Honestly saya tak pernah dapat report kemasukan dana yang saya hanya baca hanya lah melalui posting sosial media. Berapa collection dapat. And then bila ditugaskan untuk ke misi yang di bawa itu, itu je lah tapi saya tak sure in depth the whole amount atau part of it I don’t know ...”³²

Mengikut pengalaman informan 5, beliau tidak pernah dikongsikan secara rasmi berkenaan laporan dan status terkini kewangan syarikat di dalam mesyuarat NGO dan informasi mengenai kewangan hanya dapat dilihat apabila terdapatnya misi kemanusiaan yang dipaparkan sebagai sumbangan terkini di media sosial, bukan secara terperinci. Kajian mendapati, rata-rata NGO Malaysia menganggap makluman tentang kewangan secara terperinci bukan satu kemestian, namun pada hakikatnya sebagai entiti badan bukan keuntungan:

Bagi kebanyakan NGO, perkongsian maklumat tentang jumlah dana yang masuk dan keluar kepada orang bawahan bukanlah satu keperluan dan perkara remeh, sedangkan maklumat mengenai status kewangan terkini adalah penting supaya sekiranya berlaku kekurangan kewangan, organisasi

boleh bersedia untuk mencari dana:

“Ha, lepas itu sebab setiap daripada individu staff dalam NGO dia kena tahu berapa collection because dia kena sama-sama achieve the target collection yang berapa dia nak. So, bila dia tak tahu, kita tak bagi report, so dia tak buat kerja lah. For me macam ah kerja aku, kerja aku, kerja aku kat media je apa kena mengena aku nak cari dana pula. So macam dia tak ada touch ... for me dia macam tak kerja berpasukan lah.”³³

Sekiranya pekerja tidak mendapat informasi mengenai keadaan kewangan syarikat, tindakan tersebut akan memberi impak buruk terhadap NGO. Contohnya, NGO sedang mengumpul dana bagi misi bantuan kemanusiaan kepada pelarian di Lubnan, namun pada masa sama pejabat sedang mengalami masalah kewangan apabila berlakunya penambahan pekerja dan kenaikan gaji. Pada masa sama, para pekerja tidak diberi maklum mengenai laporan kewangan semasa dan kejadian ini akan menimbulkan masalah bagi NGO untuk mencari sumber pendapatan lain. Sumber kewangan yang stabil bertujuan segala urusan tadbir NGO dalam skala lancar dan rangkaian bekalan bantuan dapat disampaikan tanpa terputus khususnya apabila membabitkan projek berwujud jangka masa panjang. Hal ini kerana kajian berpendapat seiring dengan Molenaers, Jacob dan Dellepiane³⁴ bahawa NGO kebarangkalian berada di dalam keadaan sukar untuk membuat pengagihan bantuan disebabkan sumber yang diperoleh daripada dana luar adalah pada skala kecil namun pada waktu sama terdapat banyak tempat dan orang yang memerlukan pertolongan untuk disalurkan.

Disamping itu, kajian juga memperoleh rata-rata badan *non-profit* di Malaysia tidak membuat pendedahan secara rasmi dan terbuka perihal laporan akaun semasa kepada orang awam khususnya dalam kalangan penderma. Tindakan tersebut mungkin disebabkan wujudnya persaingan di antara NGO. Organisasi ini menjadi sensitif apabila ditanya berkenaan sumbangan kerana mereka berada di dalam keadaan tara padanan di antara NGO lain. Berdiri di atas kaki organisasi yang banyak memperoleh manfaat daripada pelbagai sumber, NGO seharusnya mempunyai sifat transparan dalam melaporkan akaun syarikat dari sudut jumlah dana yang diterima, daripada sumber mana diperoleh, bagaimana kaedah penggunaan wang berlaku dan peratus pembayaran gaji pekerja. Kajian mendapati kes yang tidak melaksanakan pelaporan akaun sering terjadi dalam kalangan NGO bersifat *hardcore* iaitu pertubuhan yang menjalankan advokasi:

“Kebanyakan NGO yang I tahu I tak berapa tahu sangat MERCY Malaysia semua tapi yang hardcore NGO they are not so transparent. I think they have their own reason but as an ordinary person I don't think they are transparent. They might be accountable, but they are not transparent. Nampak SUARAM in annual report they tak pernah declare their asset they have how much money you raise. Where the money come from and how you spent your money. Ha, yang itu kita tak tahu.”³⁵

Peratusan Wang Sumbangan yang diambil Organisasi

Prinsip teras dalam memulihara transparansi akauntabiliti organisasi adalah NGO perlu bersifat jelas dan terbuka. Ketelusan muncul sebagai pembawa piawai untuk pendedahan yang bertanggungjawab, jelas dan sah bagi maklumat yang dituntut oleh pihak berkepentingan.³⁶ Menurut informan 6, masih wujud sebilangan NGO Malaysia yang tidak memiliki sifat keterbukaan dalam membuat kenyataan kepada umum berkenaan perolehan jumlah dana, peratusan duit yang digunakan bagi pengurusan operasi kerana masih ramai para penderma tidak mendapat maklumat rasmi:

“Banyak je, sebab dia yang paling penting sekarang bukan pasal profit tau, dia cerita dia sekarang ialah declare. Berapa percent ko ambil untuk pengurusan. Sebab ramai orang tak tahu. Ha. Dan berapa berani declare, berapa berani declare, kita bukan cakap itu. Kita cakap istilah untuk pengurusan, tiket ke apa kan. Itu orang tak berani, banyak NGO tak berani.”³⁷

Apabila NGO tidak menyatakan pelaporan kewangan organisasi, maka tendensi untuk berlakunya penyelewengan akan berlaku. Sebagai contoh:

“Ada NGO yang naik first class kapal terbang. Ada NGO yang ambil komisen peribadi. Ada, ada sukarelawan sebab kan dia dah otai dia ambil je. Contoh dapat 10 ribu dia ambil lah seribu atas istilah kos pengurusan. Duit daripada sumbangan dari istilah. Sebab itu kata dia terlalu reck. Perkataan dia terlalu reck terlalu samar-samar iaitu kos pengurusan.”³⁸

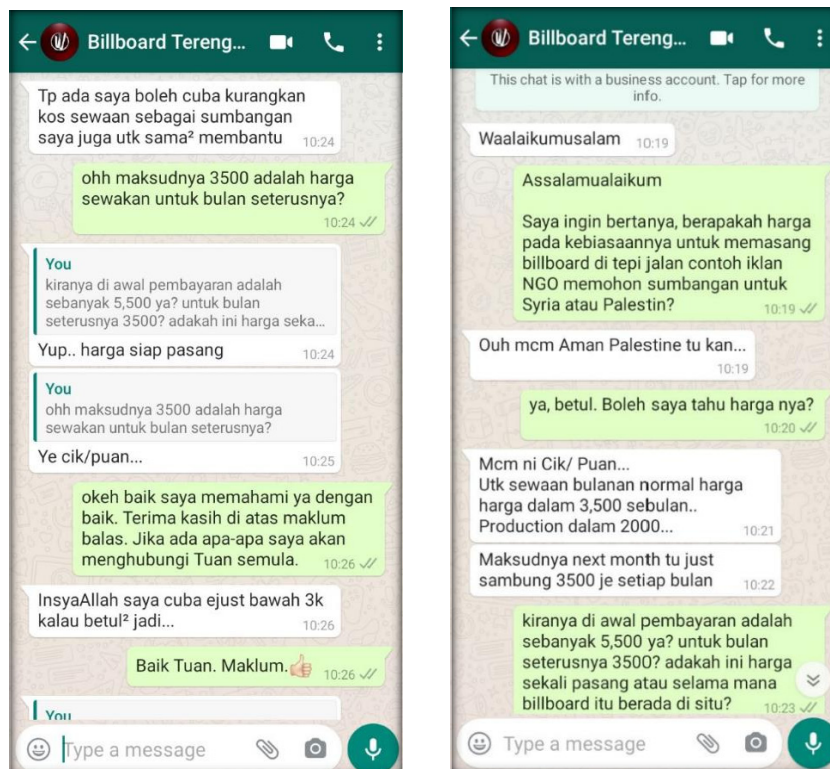
Pertubuhan bukan kerajaan mempunyai autoriti untuk mengambil seberapa nilai daripada jumlah derma yang diterima sebagai yuran pentadbiran, tetapi hanya terdapat beberapa organisasi yang menggunakan peluang ini untuk faedah dan komisen mereka sendiri. Apabila terdapat sukarelawan menaiki pesawat kelas pertama dalam menyertai misi kemanusiaan di luar negara dan jumlah yang dibayar untuk tiket penerbangan secara langsung melebihi jumlah yang perlu dibayar mereka. Pekerja lain tidak berani menimbulkan pertikaian kerana kes sebegini biasanya berlaku kepada mereka yang telah lama bersama NGO. Kes lain yang ditemui juga boleh didapati seperti:

“...I pernah dengar dulu dalam satu meeting dengan NGO ini termasuk Islamic faith based NGO. Ada satu NGO tu dia kata ohh kitorang dah dapat satu million kita beli lima kereta. Lima kereta. So, I cakap lima kereta ambulance kot that’s not specific for refugee tapi dia kata other than the busses yang transport tu dia bagi dekat refugee, kita tanya kenapa you beli bus. Tak tahu. Tak ada purpose because kita dapat duit banyak. So, kita tak tahu kita nak beli apa, kita beli bas. Lepas itu I tanya mana bus tu? tak operate duduk dekat office dua tahun.”³⁹

Pada situasi lain, pertubuhan membelanjakan wang sumbangan dengan mudah tanpa rasa bersalah dan tanggungjawab kerana hasil duit derma yang diperolehi terlalu banyak sehinggakan mereka tidak tahu apa yang perlu dilakukan dengannya. Berkisarkan pengalaman informan 3, dalam mesyuarat yang disertai, sebuah NGO Islamik pernah menerima sumbangan sebanyak 1 juta ringgit untuk dimanfaatkan dalam kerja-kerja kemanusiaan. Lebihan duit derma tersebut kemudiannya dibelanjakan untuk membeli bas yang tiada destinasi, dan akhirnya kenderaan itu disimpan begitu sahaja. Selain penggunaan sumbangan membeli kenderaan, kajian turut mendapati terdapat segelintir NGO yang cuba menggunakan duit sumbangan untuk publisiti seperti memasang papan iklan di tepi jalan (Gambar 1) dengan harga ribuan ringgit (Gambar 2) sedangkan duit tersebut sebenarnya adalah sumbangan kepada mangsa perang seperti di portal rasmi dan sosial media NGO. Akan tetapi, sekiranya NGO menyatakan secara terang-terangan peratusan yang diambil daripada sumbangan untuk khusus kepada publisiti, maka tidak timbul isu penggunaan kewangan. Namun, tiada pelaporan yang dibuat di portal rasmi atau sosial media NGO untuk menerangkan jumlah peratusan kegunaan pengurusan.



Gambar 1: Papan Iklan Sumbangan Untuk Syria Di Kuala Terengganu, Terengganu.



Gambar 2: Perbualan Pertanyaan Harga Pemasangan Papan Iklan Bersama Pemilik Kedai Di Terengganu.

Tindakan bersembunyi disebalik menggunakan duit derma memperlihatkan NGO begitu mudah menggunakan wang tersebut tanpa mengenal pasti lebih awal bentuk-bentuk keperluan dan akibatnya dikemudian hari berlaku pembaziran. Situasi ini dapat disangga berdasarkan pengalaman berkhidmat informan 4 dengan NGO sebelum ini:

“Kalau macam kerja dengan NGO XXX dulu bila kata nak beli ni sekian-sekian dia macam tak yah fikir dah ok sign macam tu je tengok-tengok benda tu tak guna sangat pon biar macam tu je.”⁴⁰

Situasi ini berbeza apabila bekerja di bawah NGO antarabangsa kerana mereka mempunyai sistem akauntabiliti yang lebih bersifat integriti. Sekiranya terdapat satu perpuluhan dalam nilai kewangan, namun masih perlu dikira dan direkodkan dalam pengurusan kewangan pertubuhan. Walau bagaimanapun, bagi segelintir NGO Malaysia yang kurang bertanggungjawab tidak akan mengira nilai sen di dalam tabung, malah akan digunakan dengan hal yang tidak berkaitan dengan pejabat. Berdasarkan proses audit pematuhan, selagi mana melibatkan duit yang diterima adalah daripada orang awam walaupun nilainya berbentuk sen, NGO tetap perlu memasukkan dalam rekod sebagai tanda hasil kutipan derma.

“Macam contoh lah kalau kita bekerja dengan NGO lokal dan NGO international sangat berbeza serious sangat berbeza sebab kalau tengok international kan diorang sangat sistematik tau even satu perpuluhan diorang sangat detail even stress lah juga kerja dengan international sebab terlalu detail. Kita kan biasa kan dengan kelonggaran kan tapi dengan international ni diorang punya rule sangat detail dari segi duit keluar masuk diorang akan catat setiap benda satu pun even nak beli duit sendiri kita pon macam contoh dekat klinik perlukan perlukan apa ha macam darurat kan sebab prosedur nak request-request tu macam seminggu kan kitorang kena buat request form hantar dekat logistik, logistik approve baru dapat barang kan dia macam dekat sini macam tak cukup barang kan...”⁴¹

Tambah informan 4 lagi, peraturan untuk membeli barang keperluan walaupun kegunaan pejabat juga dilakukan dengan terperinci oleh NGO antarabangsa. Bagi segelintir pekerja, ada pada waktu perlu membeli barang untuk kegunaan pejabat segera tetapi tetap pihak pengurusan tidak membenarkan menggunakan duit sendiri. Sekiranya ingin membeli barang keperluan, pekerja perlu mengikut prosedur mengisi borang permohonan pembelian dan dihantar kepada bahagian logistik.

Pada keadaan lain yang diceritakan informan 6, sebuah NGO kemanusiaan di Malaysia yang telah wujud selama hampir 20 tahun mendokong perjuangan Palestin dan menyalurkan bantuan kepada mereka, tetapi mempunyai kurang sumbangan berbanding MyCARE, organisasi yang hanya baharu bertapak sembilan tahun sahaja.

“... Contoh aku ambil satu isu, ada satu NGO Palestin dah dekat 20 tahun, ko bayangkan sumbangan dia baru, sumbangan dia lebih rendah daripada MyCARE. Is it fair? MyCARE, bayangkan lah 20 tahun, MyCARE baru sembilan tahun.”⁴²

Integriti NGO dalam pengurusan dana menjadi signifikan untuk mengetahui pergerakan aliran tunai sesebuah organisasi. NGO memperoleh jumlah besar hasil sumbangan yang masuk ke dalam akaun, namun penggunaan wang tersebut tidak diketahui ke arah mana dialirkan. Sebagai contoh yang dikemukakan informan 5, pihak pengurusan membuat pinjaman kewangan kepada NGO lain bagi tujuan memperbaiki struktur pembinaan pejabat, sedangkan pada waktu itu terdapat jumlah kewangan yang besar dalam akaun simpanan boleh dimanfaatkan:

“... kalau dia di reportkan dia big amount tapi walahualam saya tak tahu ke mana. Sebab itu belum lagi kira sebab itu ketelusan dana kita tak tahu dalam pergerakan cash flow dia macam mana ha itu belum yang kita find out pinjam duit daripada NGO untuk buat office semua, ha itu dah lain dah kira kenapa perlu sampai macam itu. So, ketelusan dana itu for me is very penting lah. At least, sama ada dia report should be fine atau pun dia di quarterly ke just untuk tengok, just untuk we care berapa mission you dah buat, berapa you dah spent for that every mission.”⁴³

Apabila NGO mengambil sikap keberkecualian untuk menjadi transparensi dalam melaporkan kewangan kepada orang awam terutamanya penyumbang, tindakan ini akan memberi impak buruk ke atas NGO:

“Dulu kita pernah bantu sekolah yang saya very close lah knowledge Garden Learning Center dekat Seri Kembangan tapi kita dah stop because ada isu management. So, presiden tak berapa kon lah to continue the support so kita chanel duit ke sekolah sistem yang ada kewangan yang baik lah plus kita need to be transparent juga duit berapa banyak kita dapat, berapa banyak kita bagi and bila dia guna duit itu dia kena bagi kita resit dia kena untuk dia pakai untuk apakan. So, diorang tak ada accounting system. So, bila tak ada accounting system banyak query lah.”⁴⁴

Sekiranya penyumbang mendapati pengurusan kewangan NGO itu tidak sistematik dan bocor, terutamanya dalam kalangan penderma daripada kumpulan seperti agensi kerajaan, agensi awam, organisasi swasta, dan perniagaan, mereka akan mengambil tindakan untuk berhenti membuat sumbangan. Hal ini disebabkan institusi tersebut dikehendaki menerima penyata kewangan pelaburan kemanusiaan dalam NGO sebagai rekod pentadbiran. Sebagai contoh, kumpulan akademik informan 3 pernah menjadi orang tengah membantu dari sudut kewangan kepada sebuah Pusat Pengajaran Alternatif (PPA) pelarian iaitu Garden Learning Center di Seri Kembangan. Ahli kumpulan akan mencari dan memohon dana kepada mana-mana agensi seperti zakat UKM untuk disalurkan sumbangan kepada kumpulan pelarian. Namun, bantuan tersebut terpaksa dihentikan atas faktor PPA terbabit tidak mempunyai sistem akaun yang kukuh sehingga boleh menimbulkan kecurigaan dalam kalangan ahli penyumbang terutama pengerusi NGO. Walaupun kumpulan akademik tersebut bertindak sebagai perantara, mereka juga dikehendaki melaporkan kepada penderma mengenai jumlah yang diterima, jumlah yang dipindahkan, masa yang dipindahkan dan bentuk pemindahan, supaya mereka juga telus semasa memindahkan dana yang diterima. Selain itu, kajian mendapati NGO menghadapi akibat seperti di bawah apabila tidak mendedahkan laporan kewangan mereka secara rasmi kepada orang ramai:

“And then juga Bukit Aman pun kita dah masa baru ini yang Palestin punya embassy ambassador cakap duit kepada Palestin tak dapat satu sen pun. Yang dia lapor dekat Wisma Putra, Wisma Putra pun bagi dekat Bukit Aman, Bukit Aman pun panggil lah kami. So, kita pun buat press statement sama-sama. Menyatakan duit apa semua sampai. So, basically kalau orang nak tengok dari sudut ketelusan ke tak we have the numbers we have the details to prove.”⁴⁵

Duta Palestin Malaysia membuat dakwaan tidak berasas bahawa sumbangan daripada rakyat Malaysia yang dihantar ke Palestin melalui NGO tidak diterima di sana. Spekulasi palsu bahawa sebuah NGO kemanusiaan Malaysia cuba menggelapkan dana telah menarik perhatian pelbagai pihak

seperti Wisma Putra dan Bukit Aman. Pihak Bukit Aman kemudian menyeru NGO yang terlibat secara aktif dalam membantu Palestin tampil membuat kenyataan. Rajah 6 menunjukkan keratan akhbar tentang penyelewengan NGO yang diceritakan oleh Duta Palestin.



Gambar 3: Laporan Akhbar Harian Metro Mengenai Tuduhan Duta Palestin Terhadap Penyelewengan Dana NGO Malaysia.

Sumber: Mahaizura.⁴⁶

Sekiranya NGO tidak berkongsi informasi dan mengemas kini data semasa keluar masuk, peratus yang diambil, kos projek dan segala bentuk penggunaan yang melibatkan wang, organisasi akan menjadi rapuh untuk menjadi spekulasi ketidak-transparensi akauntabiliti dalam kalangan orang awam. Sehubungan dengan itu, kajian ini mengambil pendirian bahawa semua NGO bertanggungjawab dan mempunyai disiplin dalam melaporkan akauntabiliti organisasi terhadap orang luar. Ketelusan dan akauntabiliti bukan sahaja membantu NGO membawa kecekapan dalam kerja mereka, tetapi juga meningkatkan prospek pengumpulan dana. Penderma suka membiayai NGO yang mempunyai peraturan yang jelas, menyatakan keterbukaan dan bertanggungjawab terhadap keputusan yang ditunjukkan.

Kesimpulan

Secara kesimpulannya, kajian ini berjaya menemui jawapan kepada persoalan utama kajian: apakah bentuk tingkah laku yang menyumbang kepada ketidak-transparensi yang melibatkan akauntabiliti organisasi? Terdapat tiga ciri tingkah laku yang menjadikan NGO tidak bersikap telus terhadap akauntabiliti mereka iaitu ketidaktelusan dalam pengurusan kewangan, tidak melaporkan laporan kewangan dalam kalangan pekerja organisasi dan kepada orang luar dan keraguan peratusan wang sumbangan yang diambil organisasi. Secara tidak langsung, empat aliran akauntabiliti yang turut dibahaskan dalam konsep kajian, mendapati aliran ke atas, dalaman, mendatar dan ke bawah sebilangan NGO di Malaysia adalah berada di dalam keadaan rapuh.

Berdasarkan perbincangan di atas, informan dalam kajian ini melihat kebanyakan NGO di Malaysia tidak memenuhi kepada pematuhan audit disebabkan tidak melaksanakan pengauditan akaun organisasi kepada akuanan bertaualiah dan menjadi faktor utama NGO berada pada tahap rapuh untuk terdedah kepada ketidaktelusan. Definisi audit pematuhan dalam kes kajian ini adalah satu kaedah penyusutan yang sistematik dan tidak terhalang untuk meneliti keberhasilan proses yang didokumenkan dan dijalankan menurut pelan tindakan organisasi. Matlamat audit pematuhan bertujuan mencermati kepatuhan atau ketidakpatuhan Sistem Pengurusan Kualiti seperti yang digariskan. Disamping itu, proses audit pematuhan dapat menentukan keberkesanan Sistem Pengurusan Kualiti dalam memenuhi Dasar Kualiti yang telah ditetapkan dan menilai aktiviti pertubuhan dari aspek kebolehan, integriti, teliti dan pencapaian objektif. Penilaian pematuhan adalah keperluan standard antarabangsa ISO 9001 dan tidak berkaitan dengan sistem pengurusan kualiti organisasi.

Ketelusan dalam pengurusan kewangan merupakan isu penting bagi sektor bukan untung, kerana pertubuhan bukan kerajaan biasanya dikenali sebagai penerima manfaat. Tambahan pula, sokongan orang ramai adalah faktor utama kebergantungan, maka pelakon ini mesti memainkan peranan utama dalam mengekalkan nilai. Penderma lebih cenderung untuk menyokong dan menyumbang kepada NGO yang berkongsi laporan projek, terutamanya dari segi nilai saluran dan faedah projek. Salah satu faktor yang menyumbang kepada tendensi ketidaktelusan pengurusan kewangan dan formaliti pelaporan audit organisasi adalah kerana tidak terdapat syarat yang mengikat untuk NGO menjalani proses penelitian dengan pengauditan yang lebih berwibawa kepada akuanan bertaualiah. Perkara ini menjadi masalah besar sekiranya NGO tersebut tidak perlu menghantar laporan kewangan organisasi kepada ROS. Rentetan itu, kajian ini mencadangkan kepada NGO: pertama, semua NGO perlu mengemukakan rekod kewangan kepada firma perakaunan bertaualiah untuk menjalani proses pengauditan organisasi. Kedua, NGO perlu lebih bertanggungjawab dengan menyediakan laporan akaun pertubuhan secara bulanan atau tahunan yang boleh diakses oleh orang awam.

Kajian ini menegaskan bahawa kejayaan sesebuah bantuan kemanusiaan bergantung kepada tadbir urus yang baik. Kajian ini seiring dengan teori yang diterapkan yang menjelaskan tentang signifikan keterbukaan NGO untuk menjadi sebuah organisasi yang lebih telus dan bertanggungjawab. Prinsip ketelusan dan akauntabiliti yang tinggi dalam kalangan organisasi NGO mengenai nilai sumbangan, kos perbelanjaan, projek, dan impak yang dicapai, tujuannya adalah untuk memaparkan produktiviti seiring sejalan dengan objektif menarik lebih ramai penyumbang untuk memberi sumbangan.

Akhir sekali, pengkaji mencadangkan supaya banyak lagi penyelidikan mengenai akauntabiliti NGO khususnya bagi jenis operasi yang memperoleh dana awam sebagai sumber utama organisasi. Secara jujurnya, kajian ini lebih bersifat permukaan (*surface*) dengan hanya berpandukan maklumat daripada bekas pekerja NGO dan pakar dalam bidang sebagai maklumat utama data kerana mempunyai keterbatasan dalam memperoleh laporan kewangan dan keseluruhan pengurusan. Justeru, kajian juga mengharapkan penyelidikan akan datang dapat menjalankan analisis pemeriksaan yang lebih terperinci tentang amalan pengurusan kewangan dalam NGO dengan mendapatkan laporan kewangan dan aktiviti pengurusan.

Penghargaan

Penulis ingin mengucapkan penghargaan terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Nidzam Sulaiman yang turut menyumbang idea dalam menghasilkan penulisan ini. Artikel ini telah dibiayai menggunakan peruntukan Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, UKM.

Nota

¹ Keating, V. C., & Thrandardottir, E., *NGOs, Trust, and the Accountability Agenda*, 2016; British; Mikeladze, A., *Financial Management Role for NGOs*, 2021; Kuruppu, S.C., Dissanayake, D. & de Villiers, C., *How can NGO Accountability Practices be Improved with Technologies such as Blockchain and Triple-entry Accounting?*, 2022; Ahmed, A. H. A., Zainol, Z. & Mokhtar, N. Factors influencing accountability practices in managing NGOs funds: The case of Yemen, 2022.

² Idris, A., *Malaysian Non-Governmental Organizations (NGOs) and Humanitarian Issues in Gaza, Palestine*, 2012; Ahmad, A. A., Rahim, A. Z. & Mohamed, H. M. A., *The Refugee Crisis in Southeast Asia: The Malaysian Experience*, 2016.; Prabandari, A., & Adiputera, Y., *Alternative Paths to Refugee and Asylum Seeker Protection in Malaysia and Indonesia*, 2019; Abdullah, A., *Diaspora Rohingya di Malaysia: Pengekalan Identiti dan Survival Masyarakat Minoriti*, 2014; Abdullah, A., Dali, M. A. & Razak, A. R. M., *Surviving Stateless Refugees: The Uncertain Future of Rohingya's Children in Malaysia*, 2018; Nazri, S. A. & Sulaiman, N., *Partisipasi NGO dalam Bantuan Kemanusiaan Terhadap Pelarian di Malaysia dan Sumbangannya ke arah Penyatupaduan Masyarakat*, 2020.

³ Cohen, R., *Transparency International Survey: How Corrupt Are NGOs in Developing Nations?*, 2013.

⁴ Lehr-Lehnardt, R., *NGO Legitimacy: Reassessing Democracy, Accountability and Transparency*, 2005.

⁵ Nazuk, A., & Shabbir, J., *A New Disclosure Index for Non-governmental Organizations*, 2018.

⁶ Muggy, L., & Heier Stamm, J. L., *Game Theory Applications In Humanitarian Operations: A Review*, 2014.

⁷ Pariag-Maraye, N., Soobaroyen, T., Mooneeapen, O. and Panchoo, O., *Evaluating NGO Accounting and Reporting Practices in a Developing Economy: The Case for Reforms*, 2023.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

¹⁰ Yasmin, S., & Ghafran, C., *Accountability and Legitimacy of Non-profit Organisations: Challenging the Current Status Quo and Identifying Avenues for Future Research*, 2021.

¹¹ Costa, E. & Andreus, M., *Social Impact and Performance Measurement Systems in Italian Social Enterprise: A Participatory Action Research Project*, 2020.

¹² Kuruppu, C. S. & Lodhia, S., *Shaping Accountability at an NGO: A Bourdieusian Perspective*, 2020.

¹³ Voorst, V. S., Resodihardjo L. S. & Schneiker, A., *Humanitarian aid NGOs' accountability towards large donors: the case of the European Union's DG ECHO*, 2022.

¹⁴ Sharifah, N. S. A. & Muhamad Takiyudin, I., *The Challenges of Civil Society Organisations: NGO-isation of Resistance in Malaysia?*, 2023.

¹⁵ Chu, V. & Belinda, B., *Felt Responsibility: A Mediator for Balancing NGOs' Upward and Downward Accountability*, 2022; Ibid; Yasmin, S., & Ghafran, C., *Accountability and Legitimacy of Non-profit Organisations: Challenging The Current Status Quo and Identifying Avenues for Future Research*, 2021; Agyemang, G., O'Dwyer, B. & Unerman, J., *NGO Accountability: Retrospective and Prospective Academic Contributions*, 2019.

¹⁶ Chu, V. & Belinda, B., *Felt Responsibility: A Mediator for Balancing NGOs' Upward and Downward Accountability*, 2022.

¹⁷ Bealt, J., Fernández Barrera, J. C., & Mansouri, S. A., *Collaborative Relationships Between Logistics Service Providers and Humanitarian Organizations During Disaster Relief Operations*, 2016.

¹⁸ Kuruppu, C. S. & Lodhia, S., *Shaping Accountability at an NGO: A Bourdieusian Perspective*, 2020.

¹⁹ Pariag-Maraye, N., Soobaroyen, T., Mooneeapen, O. and Panchoo, O., *Evaluating NGO Accounting and Reporting Practices in a Developing Economy: The Case for Reforms*, 2023.

²⁰ Chu, V. & Belinda, B., *Felt Responsibility: A Mediator for Balancing NGOs' Upward and Downward Accountability*, 2022; *ibid*.

²¹ Ibid.

- ²² Bernstein, E. S., *The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control*, 2012.
- ²³ Widdowson, M., *Case Study Research Methodology*, 2011.
- ²⁴ Maguire, M. & Delahunt, B., *Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-By-Step Guide for Learning and Teaching Scholars*, 2017.
- ²⁵ Atika, S. N., *NGOs Humanitarian Space in the Safe Vicinity in Malaysia*, 2022; Atika, S. N., Kartini, A. T@K., Nidzam, S. & Mary, E., *Untangling the Needs of Refugees in Malaysia: The Wayforward*, 2022.
- ²⁶ Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C., *Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-stakeholder Relationships*, 2016.
- ²⁷ Burger, R., & Owens, T., *Promoting Transparency in the NGO sector: Examining the Availability and Reliability of Self-reported Data*, 2010.
- ²⁸ Temu bual bersama informan 1.
- ²⁹ Temu bual bersama informan 4.
- ³⁰ Keating, V. C., & Thrandardottir, E., *NGOs, trust, and the accountability agenda*, 2016.
- ³¹ Myunabandi, J. D., Lathleiff, C., & Muzindutsi, P.F., *Financial Accounting as a Tool to Enhance Non-government Organisations' Performance: A Case Study of a Large NGO in Durban, South Africa*, 2022.
- ³² Temu bual bersama informan 5.
- ³³ Ibid.
- ³⁴ Molenaers, N., Jacobs, B., & Dellepiane, S., *NGOs and Aid Fragmentation: The Belgian Case*, 2014.
- ³⁵ Temu bual bersama informan 3.
- ³⁶ Zhang, M., Espada, C. M., Estébanez, P. R. & Urquía- Grande, E., *Accounting Transparency of Non-governmental Organizations: A case study of the Red Cross in China and Spain*, 2020.
- ³⁷ Temu bual bersama informan 6.
- ³⁸ Ibid.
- ³⁹ Temu bual bersama informan 3.
- ⁴⁰ Temu bual bersama informan 4.
- ⁴¹ Ibid.
- ⁴² Temu bual bersama informan 6.
- ⁴³ Temu bual bersama informan 5.
- ⁴⁴ Temu bual bersama informan 3.
- ⁴⁵ Temu bual bersama informan 2.
- ⁴⁶ Mahaizura, A. M., *Dana rakyat Malaysia untuk Masjid al-Aqsa diseleweng?*, 2020.

Rujukan

- Abdullah, A. 2014. Diaspora Rohingya di Malaysia: Pengekalan Identiti dan Survival Masyarakat Minoriti. *Sarjana* 29 (1): 107-122.
- Abdullah, A., Dali, M. A. & Razak, A. R. M. 2018. Surviving Stateless Refugees: The Uncertain Future of Rohingya's Children in Malaysia. *Malaysian Journal of History, Politics & Strategic Studies* 45(1): 177-195.
- Ahmad, A. A., Rahim, A. Z. & Mohamed, H. M. A. 2016. The Refugee Crisis in Southeast Asia: The Malaysian Experience. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences* 3(6): 80-90.
- Ahmed, A, H, A., Zainol, Z. & Mokhtar, N. 2022. Factors influencing Accountability Practices in Managing NGOs Funds: The Case of Yemen. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* 4(4): 108-117.

- Albu, B. O. & Flyverbom, M. 2016. Organizational Transparency: Conceptualizations, Conditions, and Consequences. *Business & Society* 1-30.
- Agyemang, G., Brendan O'Dwyer & Jeffrey Unerman. 2019. NGO Accountability: Retrospective and Prospective Academic Contributions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 32(8): 2353-2366.
- Atika, S. N. 2022. NGOs Humanitarian Space in the Safe Vicinity in Malaysia. *Akademika* 92(3): 101-115.
- Atika, S. N., Kartini, A. T@K., Nidzam, S. & Mary, E. G. 2022. Untangling the Needs of Refugees in Malaysia: The Wayforward. *Journal of Nusantara Studies* 7(1): 196-220.
- Bealt, J., Fernández Barrera, J. C., & Mansouri, S. A. 2016. Collaborative Relationships Between Logistics Service Providers and Humanitarian Organizations During Disaster Relief Operations. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management* 6(2): 118-144.
- Bernstein, E. S. 2012. The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control. *Administrative Science Quarterly* 57(2): 181-216.
- Burger, R., & Owens, T. 2010. Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-reported Data. *Research in Economic Development and International Trade* 38(9): 1263-1277.
- Chu, V. & Belinda, B. 2022. Felt Responsibility: A Mediator for Balancing NGOs' Upward and Downward Accountability. *Journal of Accounting & Organizational Change* 18(2): 260-285.
- Cohen, R. 2013. Transparency International Survey: How Corrupt Are NGOs in Developing Nations? <https://nonprofitquarterly.org/transparency-international-survey-how-corrupt-are-ngos-in-developing-nations/>. Diakses pada Jan 25 2023.
- Costa, E. & Andraus, M. 2020. Social Impact and Performance Measurement Systems in an Italian Social Enterprise: A Participatory Action Research Project. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* 33(3): 289-313.
- Creswell, W., J. 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Edisi ke-3. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Idris, A. 2012. Malaysian Non-Governmental Organizations (NGOs) and Humanitarian Issues in Gaza, Palestine. *International Journal of West Asian Studies* 4(1): 49-78.
- Kamlin, M. & Keong, C. T. 2020. Kemampuan ICT "WhatsApp" sebagai Medium Komunikasi Berkesan. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities* 5(10): 178-183.
- Keating, V. C., & Thrandardottir, E. 2016. NGOs, Trust, and the Accountability Agenda. *British Journal of Politics and International Relations* 19(1): 134-151.
- Kuruppu, S.C., Dissanayake, D. & de Villiers, C. 2022. How can NGO Accountability Practices be Improved with Technologies such as Blockchain and Triple-entry accounting?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 35(7): 1714-1742.
- Kuruppu, C. S. & Lodhia, S. 2020. Shaping Accountability at an NGO: A Bourdieusian Perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (33)1: 178-203.
- Lehr-Lehnardt, R. 2005. NGO Legitimacy: Reassessing Democracy, Accountability and Transparency. Cornell Law School InterUniversity Graduate Student Conference Papers. Paper 6.
- Maguire, M. & Delahunt, B. 2017. Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-step Guide for Learning and Teaching Scholars. *Journal of Teaching and Learning in Higher Education* 8(3): 3351-33514.

- Mahaizura Abd Malik. 18 Februari 2020. Dana Rakyat Malaysia untuk Masjid al-Aqsa Diseleweng? <https://www.hmetro.com.my/mutakhir/2020/02/545812/dana-rakyat-malaysia-untuk-masjid-al-aqsa-diseleweng-metrotv>. Diakses pada 29 November 2020.
- Mikeladze, A. 2021. Financial Management Role for NGOs. *European Journal of Economics and Business Studies* 7(1): 144-165.
- Molenaers, N., Jacobs, B., & Dellepiane, S. 2014. NGOs and Aid Fragmentation: The Belgian Case. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 25(2): 378-404.
- Muggy, L., & Heier Stamm, J. L. 2014. Game Theory Applications in Humanitarian Operations: A Review. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management* 4(1): 4-23.
- Mvunabandi, J. D., Lathleiff, C., & Muzindutsi, P.F. 2022. Financial Accounting as a Tool to Enhance Non-Government Organisations' Performance: A Case Study of a Large NGO in Durban, South Africa. *International Journal of Economics and Financial Issues* 12(3), 10-17.
- Nazri, S. A. & Sulaiman, N. 2020. Partisipasi NGO dalam Bantuan Kemanusiaan Terhadap Pelarian di Malaysia dan Sumbangannya Ke arah Penyatupaduan Masyarakat. *Malaysian Journal of History, Politics & Strategic Studies* 47(3): 214-245.
- Nazuk, A., & Shabbir, J. 2018. A New Disclosure Index for Non-governmental Organizations. *PLoS One* 13(2).
- Pariag, N., Soobaroyen, T., Mooneeapen, O. & Panchoo, O. 2023. Evaluating NGO Accounting and Reporting Practices in a Developing Economy: The Case for Reforms. *Journal of Public Budgeting Accounting and Financial Management* 35 (1): 73-94.
- Prabandari, A., & Adiputera, Y. 2019. Alternative Paths to Refugee and Asylum Seeker Protection in Malaysia and Indonesia. *Asian and Pacific Migration Journal* 28(2): 132-154.
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. 2016. Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-stakeholder Relationships. *Journal of Management* 42(7): 1784-1810.
- Sharifah, N. S. A. & Muhamad Takiyudin, I. 2023. The Challenges of Civil Society Organisations: NGO-isation of Resistance in Malaysia?. *Intellectual Discourse* 31(1): 257-282.
- Voorst, V. S., Resodihardjo L. S. & Schneiker, A. 2022. Humanitarian aid NGOs' accountability towards large donors: the case of the European Union's DG ECHO. *Journal of International Humanitarian Action* 7(20): 1-11.
- Widdowson, M. 2011. Case Study Research Methodology. *International Journal of Transactional Analysis Research* 2(1): 25-34.
- Yasmin, S., & Ghafran, C. 2021. Accountability and Legitimacy of Non-profit Organisations: Challenging the Current Status Quo and Identifying Avenues for Future Research. *Financial Accountability and Management* 37 (4): 399-418.
- Zhang, M., Espada, C. M., Estébanez, P. R. & Urquía- Grande, E. 2020. Accounting Transparency of Non-governmental Organizations: A Case Study of the Red Cross in China and Spain. *REVESCO: Revista De Estudios Cooperativos* 135:1-13