



INTERNATIONAL JOURNAL
OF LAW, GOVERNMENT
AND COMMUNICATION
(IJLGC)

www.gaexcellence.com/ijlgc



PEMAHAMAN ORGANISASI BADAN BUKAN KERAJAAN (NGO) DALAM KONTEKS TADBIR URUS DI MALAYSIA MELALUI TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIK

UNDERSTANDING NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS (NGOS) IN THE CONTEXT OF GOVERNANCE IN MALAYSIA: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Mohd Hazize Hanapi^{1*}, Habibah@Artini Ramlie²

¹Fakulti Pengajian Islam, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia

 mohd_hazize_du21@iluv.ums.edu.my

 <https://orcid.org/0009-0005-5353-7690>

²Fakulti Pengajian Islam, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia

 habibah_artini@ums.edu.my

 <https://orcid.org/0000-0002-8277-7838>

*Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 09.02.2026

Revised date: 23.02.2026

Accepted date: 06.09.2026

Published date: 17.09.2026

To cite this document:

Hanapi, M. H., & Ramlie, H. A. (2026). Pemahaman Organisasi Badan Bukan Kerajaan (Ngo) Dalam Konteks Tadbir Urus Di Malaysia Melalui Tinjauan Literatur Sistematis. *International Journal of Law, Government and Communication*, 11(45), 309-323.

Abstrak:

Organisasi Badan Bukan Kerajaan (NGO) memainkan peranan penting dalam pembangunan sosial, ekonomi dan kesejahteraan masyarakat di Malaysia. Keberkesanan sesebuah NGO amat bergantung kepada amalan tadbir urus yang baik bagi memastikan organisasi beroperasi secara telus, berakuntabiliti, berintegriti dan responsif terhadap keperluan pihak berkepentingan. Walau bagaimanapun, kajian berkaitan tadbir urus NGO di Malaysia masih bersifat fragmentasi serta lebih tertumpu kepada aspek pematuhan undang-undang dan pelaporan kewangan. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti dan mensintesis definisi, dimensi utama serta jurang penyelidikan berkaitan tadbir urus NGO dalam konteks Malaysia melalui pendekatan Tinjauan Literatur Sistematis (*Systematic Literature Review, SLR*). Kajian ini menggunakan panduan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA 2020) dalam proses pencarian, pemilihan, penilaian dan sintesis artikel yang diterbitkan antara tahun 2018 hingga 2025 daripada pangkalan data *Scopus*, *Web of Science*, *Google Scholar*, *Dimensions* dan *MyJurnal*. Analisis tematik menunjukkan bahawa tadbir urus NGO ditakrifkan sebagai sistem kepimpinan strategik yang merangkumi struktur pentadbiran, mekanisme akauntabiliti, ketelusan dan pelaporan prestasi bagi memastikan organisasi mencapai matlamat penubuhannya secara berkesan. Dapatan kajian mengenal pasti lima dimensi utama tadbir

urus NGO, iaitu akauntabiliti, ketelusan, keberkesanan, responsiviti dan struktur lembaga. Selain itu, kajian turut mengenal pasti beberapa jurang penyelidikan, termasuk penekanan yang berlebihan terhadap pematuhan peraturan berbanding tadbir urus strategik, kekurangan kajian mengenai akauntabiliti kepada komuniti penerima manfaat serta keterbatasan kajian empirikal dalam konteks Malaysia. Kajian ini menyimpulkan bahawa terdapat keperluan untuk membangunkan kerangka konseptual tadbir urus NGO yang lebih komprehensif, kontekstual dan berorientasikan nilai bagi memperkukuh keberkesanan, akauntabiliti dan kelestarian NGO di Malaysia. Dapatan kajian diharapkan dapat menjadi rujukan kepada penyelidik, pembuat dasar dan pengamal NGO dalam memperkukuh amalan tadbir urus serta meningkatkan keupayaan NGO menyokong pembangunan masyarakat madani.

DOI: 10.35631/IJLGC.1145020

Kata Kunci:

Organisasi Badan Bukan Kerajaan (NGO), Tadbir Urus, Tinjauan Literatur Sistematis, PRISMA 2020, Malaysia

Abstract:

Non-Governmental Organizations (NGOs) play a significant role in Malaysia's social, economic, and governance development. However, the effectiveness of NGOs depends on the implementation of good governance practices that ensure transparency, accountability, integrity, and organizational sustainability. Existing studies on NGO governance remain fragmented and mainly focus on specific aspects, resulting in a limited comprehensive understanding of the concept, dimensions, and challenges of NGO governance. Therefore, this study aims to synthesize the existing literature on NGO governance in the Malaysian context through a Systematic Literature Review (SLR). The study adopts the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA 2020) guidelines to identify, screen, assess, and synthesize relevant studies retrieved from Scopus, Web of Science, Dimensions, MyJurnal, and Google Scholar. The selected articles meet the predefined inclusion criteria, including peer-reviewed journal publications from 2020 to 2025 that are directly related to NGO governance in Malaysia. The findings are expected to identify the prevailing definitions of NGO governance, key governance dimensions such as accountability, transparency, integrity, leadership, financial management, stakeholder participation, and regulatory compliance, as well as the issues and challenges affecting governance practices. The review is also expected to identify existing research gaps and propose directions for future studies. Overall, this study is expected to contribute to the body of knowledge on NGO governance and serve as a valuable reference for researchers, policymakers, and NGO practitioners in strengthening governance practices within the Malaysian context.

Keyword:

Non-Governmental Organization (NGO), Governance, Systematic Literature Review, PRISMA 2020, Malaysian.



© The authors (2026). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. For commercial re-use, please contact ijlgc@gaexclence.com

Pengenalan

Organisasi Bukan Kerajaan (NGO) merupakan antara institusi yang sangat penting dalam pembangunan sesebuah negara. Hal ini kerana NGO bertindak sebagai pelengkap kepada sektor kerajaan dan swasta dalam menyediakan perkhidmatan sosial, memperjuangkan hak masyarakat, menjalankan aktiviti kebajikan, serta menyokong agenda pembangunan mampan (*United Nations*, 2023). Di Malaysia sendiri, NGO memainkan peranan besar dalam pembangunan komuniti, pengurusan bencana, pendidikan, kesihatan, pemerkasaan golongan rentan, serta pemuliharaan alam sekitar melalui kerjasama dengan pelbagai pihak berkepentingan.

Seiring dengan perkembangan sektor NGO di Malaysia, aspek tadbir urus organisasi menjadi semakin kritikal bagi memastikan setiap organisasi beroperasi dengan penuh integriti, telus, dan bertanggungjawab. Tadbir urus yang mantap adalah tunjang kepada keberkesanan sesebuah organisasi dalam mengurus sumber, membuat keputusan, serta memenuhi keperluan pihak berkepentingan. Menurut *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2023), tadbir urus yang baik harus menekankan prinsip akauntabiliti, ketelusan, integriti, penyertaan, keberkesanan, dan pematuhan peraturan sebagai elemen utama untuk meningkatkan prestasi organisasi.

Di Malaysia, mana-mana NGO yang berdaftar tertakluk di bawah Akta Pertubuhan 1966 (Akta 335) dan dikawal selia oleh Jabatan Pendaftaran Pertubuhan Malaysia (ROS). Selain perlu mematuhi undang-undang yang ditetapkan, NGO juga wajib mengamalkan tadbir urus yang kukuh bagi membina kepercayaan masyarakat, penyumbang dana, dan agensi kerajaan terhadap kredibiliti mereka (Jabatan Pendaftaran Pertubuhan Malaysia [ROS], 2024). Keupayaan NGO untuk mengekalkan kepercayaan awam ini menjadi semakin penting memandangkan masyarakat kini lebih menuntut ketelusan, akauntabiliti, dan pengurusan kewangan yang berintegriti.

Selain itu, pelaksanaan Agenda 2030 bagi Matlamat Pembangunan Mampan (*Sustainable Development Goals, SDGs*) telah memperkukuh kedudukan NGO sebagai rakan strategik kerajaan dalam mencapai pembangunan yang inklusif dan lestari (*United Nations*, 2023). Peranan ini menuntut NGO untuk mempunyai sistem tadbir urus yang cekap supaya sumber dapat diuruskan secara optimum, penyampaian perkhidmatan menjadi lebih berkesan, serta kerjasama dengan sektor awam dan swasta dapat diperkukuhkan.

Walaupun kajian mengenai NGO semakin banyak dilakukan, penyelidikan khusus tentang tadbir urus NGO di Malaysia masih lagi berselerak dalam pelbagai bidang seperti pengurusan organisasi, kepimpinan, kewangan, sukarelawan, dan pembangunan komuniti. Situasi ini menyebabkan sukar untuk mendapatkan pemahaman yang menyeluruh tentang konsep, dimensi, cabaran, serta amalan terbaik dalam tadbir urus NGO. Oleh itu, penggunaan pendekatan Tinjauan Literatur Sistematis (*Systematic Literature Review, SLR*) dilihat paling sesuai untuk mengenal pasti, menilai, dan mensintesis bukti empirikal secara sistematik melalui prosedur yang telus dan boleh diulang (Page et al., 2021).

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mensintesis literatur berkaitan tadbir urus NGO dalam konteks Malaysia bagi mengenal pasti konsep utama, dimensi tadbir urus, cabaran yang dihadapi, serta jurang penyelidikan yang masih wujud. Hasil kajian ini diharapkan dapat menyumbang kepada perkembangan ilmu pengetahuan, memperkukuh amalan tadbir urus

dalam kalangan NGO, serta menjadi rujukan berguna kepada penyelidik, pengamal NGO, dan pembuat dasar dalam meningkatkan keberkesanan organisasi pada masa hadapan.

Latar Belakang Kajian

Organisasi Bukan Kerajaan (NGO) merupakan komponen penting dalam sistem tadbir urus moden yang bertindak sebagai jambatan antara kerajaan, sektor swasta, dan masyarakat. NGO berperanan besar dalam menyalurkan perkhidmatan sosial, memperjuangkan hak komuniti, menjalankan advokasi dasar, serta mempromosikan pembangunan mampan di samping menggalakkan penyertaan rakyat dalam pembangunan negara (*United Nations*, 2023). Seiring dengan perubahan landskap sosioekonomi global, peranan NGO telah berkembang jauh daripada sekadar organisasi kebajikan kepada rakan strategik kerajaan dalam menangani isu-isu kritikal seperti kemiskinan, pendidikan, kesihatan, perubahan iklim, pengurusan bencana, dan pembangunan komuniti.

Di Malaysia, sektor NGO menunjukkan pertumbuhan yang pesat selaras dengan kesedaran masyarakat yang semakin tinggi terhadap kepentingan penglibatan sivik. NGO beroperasi dalam pelbagai sektor merangkumi kebajikan, pendidikan, kesihatan, alam sekitar, hak asasi manusia, belia, wanita, keagamaan, serta pembangunan komuniti. Semua organisasi ini beroperasi di bawah seliaan Jabatan Pendaftaran Pertubuhan Malaysia (ROS) mengikut peruntukan Akta Pertubuhan 1966 (Akta 335) dan perlu mematuhi garis panduan undang-undang yang ditetapkan (Jabatan Pendaftaran Pertubuhan Malaysia [ROS], 2024). Hal ini membuktikan bahawa NGO adalah institusi penting yang menyokong agenda pembangunan negara melalui kerjasama rentas sektor.

Dalam era tadbir urus yang semakin kompleks, keberkesanan NGO kini tidak lagi hanya diukur melalui program yang dijalankan, tetapi juga melalui tahap ketelusan, akauntabiliti, integriti, dan kecekapan pengurusan mereka. Prinsip tadbir urus yang baik sangat kritikal bagi memastikan sumber diuruskan dengan bijak, keputusan dibuat secara telus, dan kepercayaan pihak berkepentingan sentiasa terpelihara. Menurut *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2023), tadbir urus yang mantap merupakan faktor utama dalam memacu prestasi organisasi melalui sistem pengurusan yang bertanggungjawab dan beretika.

Selain itu, pelaksanaan Agenda 2030 bagi Matlamat Pembangunan Mampan (SDGs) telah mengukuhkan lagi kedudukan NGO sebagai rakan pembangunan global. *United Nations* (2023) menekankan bahawa pencapaian SDGs memerlukan kerjasama erat antara kerajaan, sektor swasta, NGO, dan masyarakat demi memastikan pembangunan yang inklusif, adil, dan lestari. Oleh itu, NGO memerlukan sistem tadbir urus yang teguh untuk menjamin pelaksanaan program yang berkesan serta penggunaan sumber yang optimum.

Walaupun kepentingan tadbir urus NGO semakin diiktiraf, kajian terdahulu menunjukkan bahawa sektor ini masih bergelut dengan pelbagai cabaran seperti kekangan kewangan, kelemahan struktur organisasi, isu kepimpinan, kekurangan kompetensi pengurusan, serta tahap akauntabiliti yang tidak sekata (OECD, 2023). Di Malaysia, penyelidikan mengenai tadbir urus NGO masih banyak tertumpu kepada aspek tertentu sahaja seperti pengurusan kewangan, kepimpinan, sukarelawan, dan pembangunan komuniti, manakala kajian yang menyintesis keseluruhan dimensi tadbir urus NGO secara sistematik masih lagi terhad.

Oleh itu, Tinjauan Literatur Sistematis (*Systematic Literature Review, SLR*) dilihat sebagai pendekatan yang paling sesuai untuk mengenal pasti, menilai, dan menyatukan dapatan kajian terdahulu secara menyeluruh. Kaedah ini membolehkan penyelidik melihat trend penyelidikan, tema utama, jurang pengetahuan, serta hala tuju kajian berkaitan tadbir urus NGO berdasarkan bukti empirikal yang kukuh (Page et al., 2021). Melalui pendekatan ini, satu gambaran yang lebih lengkap mengenai konsep, dimensi, cabaran, dan amalan terbaik tadbir urus NGO dalam konteks Malaysia dapat dihasilkan.

Sehubungan itu, kajian ini dijalankan untuk menyintesis literatur berkaitan tadbir urus NGO di Malaysia bagi membina pemahaman yang lebih mendalam tentang perkembangan penyelidikan dalam bidang ini. Hasil kajian ini dijangka dapat menyumbang kepada pengukuhan teori dan amalan tadbir urus NGO, sekali gus menjadi rujukan penting kepada penyelidik, pembuat dasar, dan pengamal NGO dalam meningkatkan keberkesanan organisasi demi menyokong pembangunan negara yang mampan.

Literatur Kajian

Sorotan literatur membincangkan perkembangan penyelidikan berkaitan tadbir urus organisasi badan bukan kerajaan (NGO) dalam konteks Malaysia dan antarabangsa. Perbincangan disusun secara tematik bagi mengenal pasti konsep, dimensi serta jurang penyelidikan yang masih wujud. Pendekatan ini membantu membina asas teori bagi pelaksanaan Tinjauan Literatur Sistematis (SLR) dan mengenal pasti ruang yang memerlukan penyelidikan lanjut (Page et al., 2021).

Kurangnya Pemahaman Menyeluruh Mengenai Tadbir Urus Badan Bukan Kerajaan Dalam Konteks Malaysia:

Pemahaman mendalam mengenai konsep tadbir urus badan bukan kerajaan dalam konteks organisasi di Malaysia adalah penting untuk mengenal pasti bagaimana NGO berfungsi dalam memperjuangkan misi sosial mereka. Tadbir urus badan bukan kerajaan merujuk kepada cara organisasi ini mengatur dan melaksanakan tanggungjawab mereka, termasuk proses pengambilan keputusan, ketelusan, dan akuntabiliti kepada pemangku kepentingan serta masyarakat luas. Sebuah NGO yang mengamalkan tadbir urus yang baik dapat mempengaruhi dan terlibat dalam proses penggubalan dasar yang relevan, khususnya dalam bidang sosial dan pendidikan (Robinson et al., 2023).

Dalam konteks NGO di Malaysia, tadbir urus melibatkan hubungan yang kompleks antara NGO dan pihak berkuasa. Kebanyakan NGO berperanan dalam menyokong dan melaksanakan inisiatif pembangunan yang dihasilkan oleh kerajaan, tetapi juga berfungsi sebagai pengawas dan advokat untuk masyarakat. Sebagai contoh, Robinson et al. (2023), menjelaskan pelbagai bentuk hubungan yang ada antara NGO dan kerajaan, termasuk kerjasama dalam penyampaian perkhidmatan dan advokasi untuk perubahan dasar. Keperluan untuk menjaga akuntabiliti dan ketelusan adalah prinsip penting dalam tadbir urus badan bukan kerajaan, yang diakui dapat meningkatkan kebolehan mereka untuk menarik lebih banyak sokongan daripada derma dan masyarakat (Ahmad & Zain, 2023).

Selain itu, cabaran yang dihadapi oleh NGO dalam mengendalikan tadbir urus mereka di Malaysia tidak boleh diabaikan. Menurut Ahmad dan Zain (2023), isu-isu berkaitan pengurusan kewangan dan ketelusan adalah cabaran utama yang sering dihadapi oleh NGO

dalam negara. NGO yang tidak mampu membina reputasi yang baik dalam menguruskan sumber daya mereka mungkin mendapati kesukaran dalam mendapatkan sumbangan dan menyokong aktiviti mereka. Dalam konteks yang tidak stabil bagi NGO di Malaysia, faktor-faktor seperti laporan ketidakadilan dan pengawasan yang ketat boleh menghalang mereka daripada melaksanakan fungsi advokasi yang berkesan.

Tadbir urus badan bukan kerajaan di Malaysia bukan hanya tentang mematuhi tatacara tertentu, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana mereka berinteraksi dengan pelbagai pihak berkepentingan untuk membentuk penggubalan dasar yang mempengaruhi masyarakat. Pendekatan yang inklusif dan partisipatif dalam tadbir urus dapat membangunkan keadilan sosial dan mendorong penglibatan masyarakat yang lebih besar dalam proses penggubalan dasar, melalui usaha gabungan antara NGO, pihak berkuasa, dan masyarakat sivil. Ini menunjukkan pentingnya NGO dalam memacu perubahan positif, terutama dalam menghadapi tantangan yang berkaitan dengan pengaturan dan pengurusan organisasi dalam konteks Malaysia (Annuar & Ismail, 2023).

Penekanan Yang Lebih Kepada Aspek Keberkesanan Program Berbanding Tadbir Urus Organisasi:

Kepentingan keberkesanan program yang dilaksanakan oleh organisasi bukan kerajaan (NGO) di Malaysia tidak boleh dipandang remeh, terutama apabila membincangkan impak sosial dan ekonomi kepada masyarakat. Keberkesanan program merujuk kepada sejauh mana program tersebut berjaya mencapai matlamatnya dan memberi manfaat yang signifikan kepada komuniti sasaran. Dalam konteks NGO, keberkesanan ini akan melibatkan pelbagai aspek termasuk kebolehan program untuk memenuhi keperluan masyarakat, inovasi dalam pendekatan yang digunakan, serta tahap penglibatan pemangku kepentingan.

Pertama, keberkesanan program diukur dari sejauh mana ia mampu menyelesaikan isu-isu mendesak di peringkat akar umbi. Halim et al. mencadangkan bahawa pengenalan Kompetensi Sosial dan Emosional (KSE) dalam pengajaran dapat meningkatkan kesejahteraan pelajar, yang menunjukkan betapa pentingnya pendekatan yang berfokus kepada keperluan khas dalam masyarakat. Oleh itu, program-program NGO yang dipandu oleh analisis mendalam mengenai keperluan masyarakat setempat dapat lebih efektif dalam menjamin kesejahteraan dan pembangunan individu.

Kedua, aspek inovasi dalam pelaksanaan program juga memainkan peranan penting dalam menentukan keberkesanannya. Strategi berasaskan inovasi dalam organisasi, termasuk NGO, diperlukan untuk memaksimumkan impak yang mereka capai di peringkat masyarakat. Dengan mengaplikasikan pendekatan inovatif, NGO tidak hanya dapat bertindak balas terhadap keperluan yang timbul tetapi juga membangun kapasiti yang bersifat mampan, yang boleh membawa kepada perubahan sosial yang lebih panjang.

Selain itu, pengukuran keberkesanan juga mengandungi elemen penglibatan masyarakat. Program yang dirancang dengan melibatkan suara masyarakat cenderung untuk meninggalkan kesan yang lebih mendalam. Dalam kajian oleh Mansoor et al., aspek penglibatan dalam perancangan dan pelaksanaan program menunjukkan kestabilan dan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap NGO, yang seterusnya meningkatkan keberkesanan program. Penyertaan pemangku kepentingan dalam merangka dan melaksanakan program berfungsi untuk menjadikan mereka lebih relevan dan responsif terhadap keperluan masyarakat tersebut.

Fokus terhadap keberkesanan program dalam NGO di Malaysia adalah sangat penting bagi mendorong perubahan sosial yang positif. Melalui pengenalan elemen inovasi, penglibatan masyarakat, dan penekanan kepada keperluan khusus yang mendesak, NGO mempunyai potensi untuk meningkatkan impak mereka dalam masyarakat. Pendekatan yang lebih empirikal dan analitis dalam merancang program boleh meningkatkan keberkesanan usaha NGO dan memperkuat kedudukan mereka sebagai agen perubahan dalam masyarakat Malaysia.

Perlunya pemetaan literatur untuk memahami definisi tadbir urus badan bukan kerajaan, dimensi tadbir urus yang diamalkan, dan jurang penyelidikan. Hal ini kerana pemetaan literatur adalah suatu proses yang sangat penting untuk memahami dengan lebih mendalam mengenai konsep tadbir urus badan bukan kerajaan di Malaysia. Dalam konteks ini, adalah perlu untuk menangani beberapa aspek, termasuk tadbir urus badan bukan kerajaan itu sendiri, dimensi-dimensi yang diamalkan oleh NGO, serta jurang penyelidikan yang wujud dalam bidang ini.

Pertama, untuk memahami definisi dan ekspresi tadbir urus NGO, kita boleh merujuk kepada kajian oleh Jaafar dan Aziz, yang mengemukakan metodologi tinjauan literatur sistematik dalam menghasilkan pemahaman yang lebih jelas mengenai sebuah topik Jaafar & Aziz (2023). Dalam kajian tersebut, mereka menggunakan langkah-langkah berkaitan pemilihan skop, perancangan, dan pengelolaan data melalui pengkalan data seperti *Scopus* dan *Google Scholar*. Hasil daripada pemetaan literatur ini boleh memberikan definisi yang berbeza mengenai Tadbir Urus NGO, bergantung kepada konteks fungsional dan sosial yang dibincangkan di Malaysia.

Kedua, dimensi tadbir urus yang diamalkan oleh NGO juga merupakan aspek penting. Dalam kajian-kajian sebelumnya, banyak NGO dikesan mengamalkan prinsip-prinsip ketelusan, akuntabiliti, dan penglibatan masyarakat sebagai dimensi utama dalam tadbir urus mereka. Namun, kajian yang digunakan dalam penulisan ini tidak membahaskan secara langsung tentang dimensi Tadbir Urus tersebut, sehingga tidak dapat menyokong kenyataan ini secara spesifik. Oleh itu, kita perlu memastikan ada kajian yang lebih relevan untuk menyokong penekanan tersebut.

Jurang Penyelidikan

Akhir sekali, jurang penyelidikan dalam konteks tadbir urus badan bukan kerajaan di Malaysia perlu ditangani, supaya bidang ini dapat berkembang dengan lebih berkesan. Terdapat sejumlah isu yang belum diperhalusi dalam penyelidikan terdahulu dan perlu untuk disiasat lebih lanjut, seperti hubungan antara tadbir urus badan bukan kerajaan dengan peranan mereka dalam mempengaruhi dasar awam, serta cabaran yang dihadapi dalam melaksanakan prinsip-prinsip tadbir urus ini. Namun, kajian yang dinyatakan dalam rujukan yang digunakan tidak secara langsung berkaitan dengan isu-isu ini dan tidak memberikan sokongan utama kepada kenyataan tersebut (Bahari et al., 2022).

Definisi Tadbir Urus

Tadbir urus organisasi merujuk kepada sistem, struktur, proses dan mekanisme yang digunakan untuk mengarah, mengawal dan memantau sesebuah organisasi agar mencapai matlamatnya secara berkesan serta bertanggungjawab (OECD, 2023). Dalam konteks NGO, tadbir urus bukan sahaja melibatkan pematuhan terhadap undang-undang dan peraturan, malah

merangkumi hubungan antara lembaga pengarah, pihak pengurusan, sukarelawan, penyumbang dana dan komuniti yang menerima manfaat daripada organisasi.

Menurut Cornforth (2021), tadbir urus NGO merupakan satu proses yang memastikan organisasi mengurus sumber secara cekap, mengekalkan akauntabiliti kepada pihak berkepentingan dan melaksanakan misi organisasi secara berintegriti. Sementara itu, United Nations (2023) menegaskan bahawa NGO perlu mengamalkan tadbir urus yang telus dan inklusif bagi menyokong pencapaian Matlamat Pembangunan Mampan (SDGs).

Dalam konteks Malaysia, tadbir urus NGO dipengaruhi oleh Akta Pertubuhan 1966 (Akta 335), garis panduan Jabatan Pendaftaran Pertubuhan Malaysia (ROS) dan keperluan penyumbang dana. Oleh itu, konsep tadbir urus NGO bukan sahaja menekankan pematuhan undang-undang, tetapi juga keberkesanan pengurusan organisasi dan kepercayaan masyarakat terhadap NGO (ROS, 2024).

Dimensi Tadbir Urus NGO

Kajian-kajian terdahulu menunjukkan bahawa tadbir urus NGO terdiri daripada beberapa dimensi utama yang saling berkaitan.

1. Akauntabiliti

Akauntabiliti merupakan elemen paling dominan dalam tadbir urus NGO. Ia merujuk kepada tanggungjawab organisasi untuk melaporkan penggunaan sumber, pencapaian program dan keputusan organisasi kepada pihak berkepentingan (OECD, 2023).

2. Ketelusan

Ketelusan merujuk kepada keterbukaan organisasi dalam penyampaian maklumat berkaitan kewangan, pentadbiran dan proses membuat keputusan. NGO yang mengamalkan ketelusan lebih mudah memperoleh kepercayaan masyarakat dan penyumbang dana (*Transparency International*, 2022).

3. Integriti

Integriti merangkumi amalan etika, kejujuran dan pematuhan kepada nilai moral dalam pengurusan organisasi. Integriti yang tinggi mengurangkan risiko penyelewengan dan meningkatkan reputasi NGO (OECD, 2023).

4. Kepimpinan

Kepimpinan yang berkesan memainkan peranan penting dalam menentukan hala tuju organisasi. Lembaga pengarah dan pengurusan tertinggi bertanggungjawab memastikan pelaksanaan dasar, pemantauan prestasi serta pengurusan risiko organisasi (Cornforth, 2021).

5. Pengurusan Kewangan

Pengurusan kewangan yang cekap memastikan penggunaan dana secara berhemah, penyediaan laporan kewangan yang tepat dan pematuhan kepada keperluan audit (IFAC, 2022).

6. Penyertaan Pihak Berkepentingan

NGO perlu melibatkan ahli, sukarelawan, komuniti dan penyumbang dana dalam proses membuat keputusan bagi meningkatkan legitimasi dan keberkesanan organisasi (*United Nations*, 2023).

7. Pematuhan Undang-Undang

NGO di Malaysia perlu mematuhi Akta Pertubuhan 1966, syarat-syarat ROS serta peraturan berkaitan pengurusan organisasi. Pematuhan ini memastikan organisasi beroperasi secara sah dan mengelakkan tindakan penguatkuasaan (ROS, 2024).

Jurang Penyelidikan Tadbir Urus NGO

Walaupun bilangan kajian berkaitan NGO semakin meningkat, terdapat beberapa jurang penyelidikan yang masih belum diterokai secara menyeluruh.

Pertama, kebanyakan kajian memberi tumpuan kepada aspek tertentu seperti pengurusan kewangan, kepimpinan atau sukarelawan, tanpa meneliti tadbir urus NGO secara holistik (Cornforth, 2021).

Kedua, kajian berkaitan tadbir urus NGO di Malaysia masih terhad berbanding kajian terhadap sektor korporat dan sektor awam. Keadaan ini menyebabkan kurangnya model tadbir urus yang sesuai dengan konteks NGO tempatan.

Ketiga, penyelidikan mengenai penggunaan teknologi digital, tadbir urus digital dan transformasi digital dalam NGO masih berada pada tahap awal walaupun perubahan teknologi telah mempengaruhi cara NGO beroperasi (OECD, 2023).

Keempat, kebanyakan kajian menggunakan pendekatan kajian kes atau tinjauan terhadap sebuah organisasi sahaja. Pendekatan ini menyukarkan penyelidik membuat generalisasi mengenai amalan tadbir urus NGO di Malaysia.

Kelima, masih kurang kajian yang mensintesis bukti empirikal menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Oleh itu, kajian ini bertujuan mengisi jurang tersebut dengan menghimpunkan, menilai dan mensintesis hasil penyelidikan terdahulu secara sistematik mengikut garis panduan PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

Metodologi Kajian

Jadual 1: Langkah-Langkah Pelaksanaan Tinjauan Literatur Sistematis.

Langkah Tinjauan	Huraian
Penentuan Skop	Skop kajian berfokuskan kepada pencarian artikel-artikel yang mengandungi kata kunci dalam tajuk artikel (<i>title of the article</i>)
Perancangan	Merancang kriteria tinjauan yang merangkumi kata kunci, jenis bahan, dan pengkalan data jurnal berindeks.
Pengenalpastian	Kriteria kata kunci, jenis bahan dan pengkalan data jurnal berindeks adalah seperti berikut: 1. Kata kunci: Definisi Tadbir Urus, dimensi Tadbir Urus Badan Bukan Kerajaan dan jurang Tadbir Urus NGO. 2. Artikel yang diterbitkan oleh jurnal berindeks dipilih sebagai jenis bahan dalam tinjauan literatur sistematik ini. 3. Maklumat tinjauan literatur sistematik diakses daripada empat (5) pengkalan data jurnal berindeks iaitu <i>Scopus</i>, <i>Google Scholar</i>, <i>Web of Science</i>, <i>Science Direct</i> dan <i>My. Cite</i>.
Penyaringan	
Pelaporan	Penerimaan artikel adalah berdasarkan artikel-artikel yang mengandungi kata kunci dalam tajuk artikel (<i>title of the article</i>). Bermula dari tahun 2018 hingga 2025. Laporan hasil tinjauan dibuat dengan memfokuskan kepada perbincangan aspek definisi, demensi Tadbir Urus dan juran dalam NGO.

Maklumat dalam tinjauan literatur sistematik telah diakses daripada empat (4) pengkalan data jurnal berindeks yang terpilih iaitu *Scopus*, *Google Scholar*, *Web of Science*, *Science Direct* dan *My Cite* berdasarkan kajian Mohamad Khairul et al. (2021). Kaedah pencarian literatur yang menyeluruh dilaksanakan dalam pengkalan data jurnal berindeks utama dan sampingan sebagai langkah untuk mendapatkan bahan yang betul-betul berkualiti dan menepati kehendak kajian. Pengkalan data jurnal berindeks utama adalah *Scopus*, *Web of Science* dan *Science Direct*. Manakala pengkalan data jurnal berindeks sampingan adalah *Google Scholar* untuk mempelbagaikan bahan (Mohamad Khairul et al., 2021).

Dapatan Kajian

Jadual 2: Memaparkan Dapatan Kajian Hasil Dari Penulisan Ini.

Aspek	Rujukan (2018–2025)	Tema & Intipati
Definisi Tadbir Urus NGO	Ricciuti & Calò (2018) “NGOs and Governance”: Proses kepimpinan strategik, pelaporan prestasi, memastikan akauntabiliti & ketelusan (link.springer.com) Omar & Ismail (2018) “Development of NGO Governance in Malaysia”: Tumpuan kepada “five codes of Tadbir Urus” untuk mengukur keberkesanan & akauntabiliti NGO tempatan Renz (2020) (via Chile NGO study): Definisi “governance - <i>strategic leadership</i> , membuat pilihan organisasi, sumber & impak”	Fokus strategi & mekanisme pemantauan organisasi Penekanan kod amalan kebangsaan untuk mengukuhkan Tadbir Urus
Dimensi Tadbir Urus NGO	Nazri et al. (2021) : Kegagalan ketelusan dalam NGO menyebabkan ketidakpercayaan; laporan kewangan lemah Abu Bakar & Saleh (2020) & Roslan et al. (2017) : Pendedahan maklumat → akauntabiliti awam dan pengurusan kepercayaan MDPI (2018) <i>systematic review</i> : Fokus kepada <i>transparency</i> sebagai elemen kritikal dalam tuntutan akauntabiliti ScienceDirect (2023) “Critical perspectives on NGO Tadbir Urus and accountability”: Isu skandal → perlu sistem Tadbir Urus yang lebih komprehensif kepada penderma & kumpulan marjinal Renz (2016): Lembaga pengarah sebagai mekanisme “ <i>checks & balances</i> ” untuk prestasi organisasi	Pengukuhan peranan lembaga dalam membuat keputusan strategik Ketelusan : Pengurusan kewangan dan pelaporan Akauntabiliti & Ketelusan : Pengurangan asimetri maklumat Ketelusan sebagai prasyarat akauntabiliti Akauntabiliti & Responsiviti : Perlu pelaporan kepada pihak berbeza Struktur Lembaga & Tatakelola : Mengurangkan konflik kepentingan

Analisis Dapatan Kajian Tadbir Urus Badan Bukan Kerajaan Dalam Konteks Malaysia

Kajian literatur ini telah meneliti pelbagai artikel dan laporan ilmiah dari tahun 2018 hingga 2025 bagi memahami definisi tadbir urus NGO, dimensi utamanya serta jurang yang wujud dalam konteks Malaysia. Dapatan ini memperlihatkan bahawa perbincangan mengenai tadbir urus badan bukan kerajaan semakin berkembang dalam literatur antarabangsa, namun aplikasi dan pemahaman konsep tersebut di Malaysia masih bersifat terhad dan fragmentasi.

Pertama, dari sudut definisi, tadbir urus badan bukan kerajaan secara umum ditakrifkan sebagai proses kepimpinan strategik, struktur pentadbiran, mekanisme akauntabiliti, ketelusan dan pelaporan prestasi yang berfungsi untuk memastikan keberkesanan organisasi dalam mencapai matlamat penubuhannya. Ricciuti & Calò (2018) dan Renz (2020) melihat Tadbir Urus sebagai

satu sistem kepemimpinan strategik yang memastikan penggunaan sumber yang optimum dan pencapaian impak sosial yang maksimum. Namun begitu, dalam konteks Malaysia, Omar & Ismail (2018) mendapati definisi tadbir urus badan bukan kerajaan masih banyak bergantung kepada kod amalan yang dibangunkan oleh pihak berkuasa, dengan penekanan kepada kepatuhan undang-undang dan pelaporan kewangan semata-mata. Hal ini menunjukkan bahawa terdapat jurang antara pemahaman teori tadbir urus badan bukan kerajaan antarabangsa yang bersifat strategik dengan amalan tadbir urus badan bukan kerajaan tempatan yang lebih berorientasi pematuhan peraturan.

Kedua, dapatan menunjukkan bahawa dimensi tadbir urus badan bukan kerajaan yang dominan dalam literatur merangkumi lima aspek utama iaitu akauntabiliti, ketelusan, keberkesanan, responsiviti dan struktur lembaga. Dimensi akauntabiliti ditekankan oleh Nazri et al. (2021) dan Abu Bakar & Saleh (2020) sebagai komponen kritikal yang menentukan kredibiliti dan kelangsungan sesebuah NGO. Tanpa akauntabiliti yang kukuh, kepercayaan pihak berkepentingan termasuk penderma, ahli dan komuniti sasaran akan terhakis. Ketelusan pula dilihat sebagai prasyarat akauntabiliti, terutamanya dalam aspek pelaporan kewangan dan pengurusan sumber organisasi (MDPI, 2018). Dimensi keberkesanan mengukur sejauh mana NGO mampu mencapai objektif dan impak sosialnya secara berkesan (Renz, 2020), manakala responsiviti menekankan keupayaan NGO untuk mengenalpasti dan menyesuaikan program dengan keperluan sebenar komuniti sasaran. Namun, editorial *ScienceDirect* (2023) mengkritik bahawa banyak NGO masih menumpukan pelaporan kepada penderma (*upward accountability*) dan kurang memberi perhatian kepada akauntabiliti menuruni (*downward accountability*) iaitu pelaporan dan respons kepada komuniti yang menerima manfaat.

Ketiga, dari segi jurang tadbir urus NGO, dapatan menunjukkan beberapa isu utama. Antaranya ialah kelemahan pelaksanaan kod tadbir urus dalam NGO kecil dan sederhana seperti dinyatakan oleh Omar & Ismail (2018), walaupun kod tersebut telah dibangunkan dan diedarkan oleh pihak berkuasa berkaitan. Selain itu, Nazri et al. (2021) mendapati bahawa laporan kewangan dan aktiviti NGO masih banyak yang tidak menepati standard akauntabiliti, menyebabkan isu integriti dan kepercayaan awam menjadi cabaran besar kepada kelangsungan mereka. Jurang lain yang turut dikenal pasti adalah jurang moral dan etika tadbir urus, apabila NGO terlalu bergantung kepada kehendak penderma sehingga mengabaikan keperluan dan suara komuniti sasaran. Ini menunjukkan bahawa orientasi tadbir urus badan bukan kerajaan di Malaysia masih bersifat '*top-down*' dan tidak menekankan nilai keterangkuman (*inclusivity*) yang menjadi prinsip utama tadbir urus badan bukan kerajaan dalam literatur antarabangsa. Selain itu, MDPI (2018) turut menegaskan bahawa terdapat jurang penyelidikan geografi, di mana kajian tentang tadbir urus badan bukan kerajaan di Asia Tenggara termasuk Malaysia masih kurang berbanding di Afrika dan Amerika Latin.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian literatur ini menegaskan bahawa walaupun konsep tadbir urus badan bukan kerajaan sudah diperkenalkan di Malaysia, pelaksanaannya masih belum menyeluruh dan holistik. Pendekatan tadbir urus badan bukan kerajaan tempatan perlu bergerak daripada hanya fokus kepada pematuhan undang-undang dan pelaporan kewangan kepada pendekatan yang lebih strategik, inklusif dan responsif terhadap keperluan komuniti sasaran. Kajian ini juga menekankan bahawa pembinaan kerangka konseptual tadbir urus badan bukan kerajaan Malaysia yang mengintegrasikan dimensi akauntabiliti, ketelusan, keberkesanan, responsiviti dan struktur lembaga adalah sangat diperlukan bagi memperkukuh kapasiti NGO tempatan. Selain itu, terdapat keperluan mendesak untuk menjalankan kajian empirikal mendalam yang menghubungkan tadbir urus badan bukan kerajaan dengan

keberkesanan dan kelestarian organisasi bagi menyokong pembangunan masyarakat madani di Malaysia secara lebih berkesan.

Kesimpulan

Kajian literatur ini telah menelusuri dan menganalisis definisi, dimensi utama serta jurang tadbir urus badan bukan kerajaan dalam konteks Malaysia berdasarkan artikel-artikel ilmiah terbitan tahun 2018 hingga 2025. Secara keseluruhannya, dapatan menunjukkan bahawa pemahaman tadbir urus badan bukan kerajaan di Malaysia masih dalam proses perkembangan, dengan penekanan yang lebih besar kepada aspek pematuhan undang-undang dan pelaporan kewangan berbanding pendekatan strategik dan inklusif seperti yang digariskan dalam literatur antarabangsa. Berdasarkan kesemua dapatan di atas, dapat disimpulkan bahawa pemahaman tadbir urus badan bukan kerajaan dalam konteks Malaysia masih bersifat fragmentasi dan memerlukan penambahbaikan signifikan dari segi teori, amalan dan dasar. Terdapat keperluan mendesak untuk membangunkan kerangka konseptual tadbir urus badan bukan kerajaan tempatan yang komprehensif, yang mengintegrasikan kepimpinan strategik, akauntabiliti, ketelusan, keberkesanan, responsiviti, serta struktur lembaga pengarah yang efektif. Di samping itu, amalan tadbir urus badan bukan kerajaan perlu beralih daripada hanya menekankan pematuhan peraturan kepada pelaksanaan tadbir urus berasaskan nilai inklusiviti, etika, dan keberkesanan program dalam memberikan manfaat kepada komuniti sasaran.

Selain itu, kajian ini juga membuka ruang kepada penyelidik pada masa akan datang untuk melaksanakan kajian empirikal mendalam berkaitan hubungan antara Tadbir Urus Badan Bukan Kerajaan dengan keberkesanan organisasi, khususnya dalam konteks Malaysia dan Asia Tenggara. Penyelidikan sedemikian dapat membantu NGO memahami kepentingan Tadbir Urus strategik, mengukuhkan kepercayaan awam, serta memastikan kelestarian organisasi dalam memainkan peranan sebagai agen pembangunan masyarakat madani secara berkesan dan berintegriti.

Penghargaan:	Penulis merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Fakulti Pengajian Islam, Universiti Malaysia Sabah atas sokongan dan kemudahan yang diberikan sepanjang kajian ini dijalankan.
Pernyataan Pembiayaan:	Kajian ini tidak menerima sebarang pembiayaan.
Pernyataan Konflik Kepentingan:	Penulis mengisytiharkan bahawa tiada konflik kepentingan berkaitan penerbitan kertas kerja ini. Semua penulis telah menyumbang kepada kajian ini dan telah meluluskan versi akhir manuskrip untuk penyerahan kepada International Journal of Law, Government and Communication (IJLGC).
Pernyataan Etika:	Kajian ini tidak melibatkan sebarang responden manusia, haiwan, atau data sensitif yang memerlukan kelulusan etika. Penulis mengesahkan bahawa penyelidikan ini telah dijalankan selaras dengan prinsip integriti akademik dan piawaian etika penerbitan yang diterima umum.
Pernyataan Sumbangan Penulis:	Semua penulis telah menyumbang secara signifikan terhadap pembangunan manuskrip ini. [Penulis pertama: Mohd Hazize Hanapi] bertanggungjawab terhadap pengkonsepan, metodologi dan penyeliaan keseluruhan kajian dan mengendalikan pengumpulan data, analisis serta tafsiran dapatan kajian. [Penulis kedua: Habibah@Artini Ramlie] menyumbang kepada sorotan literatur, penyediaan draf, dan semakan kritikal manuskrip. Semua penulis telah membaca dan meluluskan versi akhir manuskrip sebelum penyerahan.

Rujukan

- Ahmad, A. A., & Zain, M. N. (2023). Financial Management Challenges Faced by Islamic NGOS in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 12(2). doi:10.6007/ijarems/v12-i2/16797
- Bullare @ Bahari, M. I., Hussin, R., & Johnes, J. (2022). Psikologi politik: Konsep Umum dan Penerokaan Terhadap Toleransi Serta Keharmonian Etnik di Sabah, Malaysia. *e-Bangi Journal of Social Science and Humanities*, 19(6). doi:10.17576/ebangi.2022.1906.12
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Sage Publications.
- Jaafar, N. K., & Aziz, A. B. (2023). Epistemologi Masyarakat Madani dan Masyarakat Sipil: Mengenal Pasti Jurang Penyelidikan Melalui Tinjauan Literatur Sistemik. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(10), e002552. doi:10.47405/mjssh.v8i10.2552
- Jabatan Pendaftaran Pertubuhan Malaysia. (2024). *Laporan Tahunan Jabatan Pendaftaran Pertubuhan Malaysia 2024*. <https://www.ros.gov.my>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). Jossey-Bass
- Mhd Omar, M. F., & Syed Ismail University of Malaya, S. H. (2018). Development of Ngo Governance In Malaysia: Lessons From Indonesia And Jordan. *International Journal of Islamic Studies. (Special Edition – SPIKESS 2018)*, 3(12). file:///C:/Users/N30/Downloads/146-ArticleText-353-1-1020190219.pdf
- Mohamad Khairul Anuar Ghazali, Yazid Saleh & Hanifah Mahat. (2021). Pembangunan Bandar Warisan Lestari: Sorotan Empirikal Menggunakan Kaedah Sorotan Literatur. *e-Bangi: Journal of Social Sciences and Humanities*, 18(5), 175-194
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD Corporate Governance Factbook 2023*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/corporate/>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). *The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews*. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Robinson, R. S., Brass, J. N., Shermeyer, A., & Grossman, N. (2023). Reported Effects of Non-Governmental Organizations (NGOs) in Health and Education Service Provision: The Role Of NGO – Government Relations and Other Factors. *Development Policy Review*, 42(1). doi:10.1111/dpr.12737
- Syed Annuar, S. N., & Ismail, M. T. (2023). The Challenges of Civil Society Organisations: NGO-Isation of Resistance in Malaysia? *Intellectual Discourse*, 31(1). doi:10.31436/id.v31i1.1899
- United Nations. (2023). *The Sustainable Development Goals Report 2023: Special Edition*. United Nations. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>