Akademika 96(3), October 2026
https://doi.org/10.17576/akad-2026-9603-10

Dinamika Cabaran Biro Pengaduan Awam dalam Sistem Pengurusan Aduan Awam di Malaysia

The Dynamics of Challenges Facing the Public Complaints Bureau in Malaysia's Public Complaints Management System

MOHD KAMIL MOHD. NOOR, MUHAMMAD ZAMRI MADDIMUNRI &
MUHAMAD AZWAN ABD RAHMAN

Received: 2-3-2026/Accepted: 1-10-2026

ABSTRAK

Transformasi pasca Pilihan Raya Umum ke-14 (PRU 2018) telah membawa perubahan mendalam terhadap struktur operasi dan peranan Biro Pengaduan Awam (BPA) dalam ekosistem pengurusan aduan awam di Malaysia. Kajian ini meneliti dinamika cabaran pelaksanaan Sistem Pengurusan Aduan Awam (SISPAA) dengan memberi tumpuan kepada kesan perubahan landskap politik, peningkatan kesedaran politik rakyat serta pengaruh globalisasi teknologi maklumat yang semakin memperluas akses terhadap saluran aduan rasmi kerajaan. Menggunakan pendekatan kualitatif melalui temu bual mendalam melibatkan lima informan daripada sektor kerajaan dan pakar integriti, analisis ini menunjukkan bahawa tekanan politik, kekangan sumber manusia, jurang kepakaran teknikal serta peningkatan jangkaan rakyat merupakan faktor kritikal yang mempengaruhi keberkesanan BPA. Walaupun SISPAA meningkatkan ketelusan, kecekapan dan kemudahan capaian rakyat, transformasi digital ini turut mencetuskan cabaran baharu seperti manipulasi persepsi, peningkatan aduan tular dan kecenderungan agensi bergantung kepada statistik kosmetik sebagai ukuran prestasi. Bebanan tersebut menuntut BPA untuk mengimbangi antara keperluan memberi respons pantas dengan tuntutan ketelitian siasatan, keselamatan data serta integriti proses. Dapatan kajian menunjukkan bahawa penambahbaikan berterusan dalam pengurusan aduan awam memerlukan kombinasi inovasi teknologi, pembangunan kapasiti pegawai, pengukuhan keselamatan siber serta peruntukan sumber kewangan yang lebih kukuh. Selain itu, perlindungan institusi daripada campur tangan politik adalah penting untuk memastikan kebebasan siasatan dan mengekalkan kepercayaan rakyat. Keberkesanan pengurusan aduan bergantung pada kecekapan teknikal, integriti organisasi dan kebebasan institusi. Ketiadaan temu bual pengadu awam mengehadkan penilaian terhadap pengalaman pengguna SISPAA.

Kata kunci: Biro Pengaduan Awam; SISPAA; aduan awam; tadbir urus; integriti

ABSTRACT

The post–14th General Election (GE14) political transition brought significant changes to the operational structure and functional role of the Public Complaints Bureau (PCB) within Malaysia's public complaints management ecosystem. This study examines the dynamics and challenges encountered in the implementation of the Public Complaints Management System (SISPAA), focusing on the effects of political shifts, rising public political awareness, and the influence of information technology globalisation, which increasingly broadens public access to official government complaint channels. Using a qualitative approach through in-depth interviews with five government-sector interviewees and integrity experts, the analysis identifies political pressure, human resource constraints, technical skill gaps, and heightened public expectations as critical factors affecting the effectiveness of the PCB. While SISPAA enhances transparency, efficiency, and user accessibility, the digital transformation also introduces new challenges such as perception manipulation, the proliferation of viral complaints, and a tendency among agencies to rely on cosmetic statistics as performance indicators. These pressures require the PCB to balance rapid responsiveness with the need for investigative accuracy, data security, and procedural integrity. Findings indicate that continuous improvements in public complaint management demand a combination of technological innovation, capacity building, stronger cybersecurity measures, and more robust financial support. Furthermore, institutional protection from political interference is essential to ensure investigative independence and sustain public trust. No direct public SISPAA user account is available, limiting conclusions about complainant experience.

Keywords: Public Complaints Bureau; SISPAA; public complaints; governance; integrity

PENGENALAN

Artikel ini membincangkan cabaran yang dihadapi oleh Biro Pengaduan Awam (BPA) dalam melaksanakan Sistem Pengurusan Aduan Awam (SISPAA) selepas Pilihan Raya Umum ke-14 (PRU 2018). Perubahan landskap politik pasca 2018 meningkatkan tuntutan terhadap keterbukaan, ketelusan dan akauntabiliti, sekali gus mewujudkan risiko campur tangan politik serta manipulasi data prestasi. Pertukaran kerajaan bukan sahaja mengubah orientasi dasar, malah mempengaruhi persepsi rakyat terhadap toleransi sifar terhadap salah urus tadbir dan ketidakcekapan. Aduan awam tidak lagi bersifat reaktif terhadap kegagalan perkhidmatan, sebaliknya berkembang menjadi medium tuntutan pembaharuan dasar dan legitimasi politik (Zabidi et al. 2024).

Transformasi digital melalui SISPAA memperluas akses rakyat dengan ciri automasi, jejak audit masa nyata serta perekodan proses aduan. BPA turut menyediakan video tutorial interaktif bagi membantu pengguna memahami penggunaan SISPAA (Biro Pengaduan Awam 2019). Namun, kemudahan capaian dalam talian meningkatkan tekanan terhadap kelajuan respons dan mendedahkan sistem kepada lonjakan volum aduan termasuk aduan tanpa asas, sekali gus menjejaskan kecekapan penyaringan kes (Zainuddin & Ismail 2023). Keberkesanan sistem ini amat bergantung kepada kapasiti sumber manusia, kewangan dan kepakaran teknikal. Kekangan tenaga kerja, kekurangan dana serta jurang kemahiran dalam teknologi, keselamatan siber dan komunikasi krisis menjadi cabaran utama dalam memastikan kualiti penyiasatan dan tindak balas yang konsisten.

Cabaran tersebut perlu dianalisis dalam kerangka piawaian kualiti seperti MS ISO 9001:2015 yang menekankan pendekatan proses merangkumi perancangan, penyediaan sumber dan kawalan hubungan antara aktiviti organisasi. Namun, kestabilan proses sering tergugat oleh perubahan dasar pasca pilihan raya dan tuntutan pelaporan awam yang lebih ketat. Penggunaan jumlah aduan sebagai indikator prestasi kementerian (Jabatan Perdana Menteri 2022) turut menimbulkan dilema antara pengurusan imej dan pembaikan substantif.

Dalam konteks ini, model ombudsman yang bebas seperti diamalkan di universiti telah menunjukkan keberkesanan dalam menangani pertikaian secara rahsia dan bebas pengaruh pentadbiran (Firdaus et al. 2024). Pendekatan sedemikian menjadi aspirasi dalam cadangan penubuhan Ombudsman Malaysia bagi meningkatkan kebebasan siasatan terhadap salah tadbir. Secara keseluruhan, cabaran BPA merupakan interaksi kompleks antara adaptasi teknologi digital dan realiti tuntutan politik pasca PRU 2018, yang menuntut sinergi inovasi, pembangunan kapasiti dan perlindungan institusi demi memelihara integriti serta kepercayaan awam.

Walaupun kajian tentang tadbir urus dan pengurusan pengetahuan aduan menerangkan pentingnya sistem rekod (Ali et al. 2024; Zabidi et al. 2024), hubungan antara capaian SISPAA, mutu penyelesaian kes dan kuasa BPA untuk menyusuli tindakan agensi masih kurang diperjelas. Artikel ini meneliti hubungan itu melalui empat tema: ukuran prestasi, beban operasi, akses pengguna dan autonomi institusi. Tempoh pasca-PRU14 ialah konteks perbincangan; bahan kualitatif ini tidak membuktikan bahawa pilihan raya menjadi sebab langsung perubahan bilangan aduan.

Peluasan agensi pengguna SISPAA daripada 295 pada 2016 kepada 640 pada 2019 menunjukkan penerimaan platform yang lebih luas (Biro Pengaduan Awam 2019). Namun, bilangan agensi yang menggunakan sistem tidak mengukur sama ada jawapan agensi memuaskan pengadu atau membetulkan punca aduan. Kajian Zainuddin dan Ismail (2023) mengaitkan layanan dengan kepuasan dalam organisasi perkhidmatan, manakala kajian Ali et al. (2024) menunjukkan pentingnya pengetahuan kes yang dapat digunakan semula. Dua kajian itu membekalkan asas

untuk membezakan pendaftaran kes, penutupan rekod dan penyelesaian substantif. Prinsip penambahbaikan proses dalam MS ISO 9001:2015 digunakan di sini sebagai kerangka analisis, tanpa mendakwa BPA telah diaudit berdasarkan piawaian tersebut (Jabatan Standard Malaysia 2015).

Sorotan terhadap pengurusan aduan awam sebelum ini memperlihatkan kepentingan hubungan antara saluran penyampaian maklumat dengan hasil bagi pengadu. Omar et al. (2012) meneliti integriti melalui pengaduan terhadap Jabatan Pengangkutan Jalan, sementara Ali et al. (2023) membincangkan hubungan pengurusan aduan dengan kepercayaan awam. Penelitian terhadap aduan di peringkat agensi menunjukkan bahawa integriti proses dan tindakan susulan sama penting dengan kewujudan saluran aduan. Kepercayaan orang ramai turut dipengaruhi oleh kejelasan keputusan dan kesediaan pentadbiran membetulkan kelemahan yang dikenal pasti. Kedua-duanya tidak memberikan bukti langsung bahawa penggunaan SISPAA sendiri meningkatkan kepuasan setiap pengadu.

Bagi BPA, aduan yang masuk melalui saluran digital dapat direkod, dikategorikan dan dirujuk kepada pihak berkaitan. Namun apabila masalah berpunca daripada amalan kementerian atau agensi lain, pengendali portal tidak semestinya memiliki dokumen dan kuasa pembetulan yang diperlukan. Justeru, di titik ini hubungan antara teknologi dengan struktur institusi menjadi pokok analisis: kemajuan satu fasa proses hanya bermakna jika tanggungjawab bagi fasa seterusnya dapat dikenal pasti. Pentadbiran aduan perlu menentukan sama ada kes telah diterima, siapa menelitinya, mengapa jawapan tertentu diberikan dan bila tindakan pembetulan diperiksa semula. Tanpa perincian tersebut, penggunaan istilah "selesai" boleh menyatukan beberapa keadaan yang berbeza.

Piawaian kualiti mengutamakan konsistensi proses, pengukuran dan penambahbaikan, tetapi manfaatnya bergantung pada pilihan perkara yang diukur. Jika hanya tempoh memberi jawapan dinilai, kes yang memerlukan siasatan mendalam mungkin kelihatan kurang baik daripada kes yang mudah dijawab. Sebaliknya, jika penilaian turut memeriksa sebab keputusan, bukti tindakan dan aduan yang berulang, organisasi mempunyai alasan yang lebih jelas untuk membaiki punca masalah. Perbezaan ini bukan bantahan terhadap petunjuk kuantitatif; ia menjelaskan mengapa petunjuk yang berbeza perlu digunakan bersama. Pengalaman pengguna turut penting kerana rekod dalaman tidak semestinya menangkap sama ada pengadu memahami jawapan yang diterimanya.

Perbahasan tentang reformasi institusi menambahkan persoalan bidang kuasa. Firdaus et al. (2024) membincangkan potensi ombudsman dalam pentadbiran awam, manakala Omoola et al. (2023) meneliti pengendalian aduan dalam sektor pengajian tinggi. Mohd Zain et al. (2022) menunjukkan bahawa dalam perkhidmatan kewangan sekalipun, akses kepada mekanisme penyelesaian ditentukan oleh ruang bidang kuasa yang khusus. Perbandingan ini memberi sebab untuk meneliti bukan sekadar bentuk organisasi yang dicadangkan, tetapi keupayaannya meminta maklumat, menilai kes dan memastikan tindakan susulan. Penemuan sektor lain digunakan untuk membina soalan analisis, bukan disamakan dengan data lapangan BPA.

Artikel ini membatasi istilah "pengguna SISPAA" kepada individu yang benar-benar mengemukakan atau menjejaki aduan melalui sistem itu. Pegawai yang mengendalikan papan pemuka atau menyelaras aduan juga adalah pengguna teknologi pada sisi institusi, tetapi pengalaman mereka berbeza daripada pengalaman seorang pengadu awam. Pembezaan tersebut penting kerana data tentang kecekapan kerja pegawai tidak terus menjawab sama ada maklum balas mudah difahami atau masalah yang diadukan telah diselesaikan. Tanpa temu bual pengadu,

hubungan antara status kes dalam SISPAA dengan pengalaman sebenar pengguna masih memerlukan pengesahan empirikal.

Penyelidikan tentang pengurusan aduan menegaskan keperluan menyimpan maklumat yang boleh digunakan untuk pembelajaran organisasi. Dalam kajian Ali et al. (2024), persoalan menangkap pengetahuan daripada proses kerja menunjukkan bahawa data kes bukan sekadar bahan statistik. Perincian tentang sebab sesuatu aduan diklasifikasikan, dipindahkan atau ditutup menentukan sama ada pegawai lain dapat memahami penyelesaian terdahulu. Tanpa maklumat itu, kes yang kelihatan serupa mungkin dinilai secara tidak konsisten. Bersandarkan kepada maklumat yang tersusun, analisis aduan berulang dapat membimbing semakan prosedur dan latihan. Hujah ini berkait langsung dengan peranan SISPAA sebagai medium rekod. Namun, ia tidak bermaksud perisian dapat menggantikan pertimbangan profesional pegawai.

Satu lagi isu ialah perbezaan antara tempoh respons dengan mutunya. Pengadu boleh menerima pengesahan penerimaan dengan cepat, tetapi kes yang menyentuh lebih daripada satu bahagian pentadbiran tetap mengambil masa untuk diperiksa. Prosedur yang telus perlu menerangkan langkah seterusnya dan sebab kelewatan yang munasabah. Pendekatan ini membantu membezakan tindakan sementara daripada keputusan akhir. Dengan demikian, kadar jawapan awal yang tinggi boleh dinilai sebagai pencapaian komunikasi, sementara kadar pembetulan yang dapat disahkan menjadi ukuran hasil yang berasingan. Perbezaan ukuran tersebut menjadi asas susunan empat tema dapatan artikel ini.

Hubungan antara reka bentuk saluran, keupayaan pegawai dan kedudukan institusi perlu diteliti bersama kerana ketiga-tiganya menentukan perjalanan sesuatu aduan selepas didaftarkan. Apabila pembetulan memerlukan keputusan agensi yang diadukan, BPA bergantung pada maklumat dan kerjasama pihak tersebut untuk menilai kecukupan jawapan. Persoalan pokoknya ialah siapa yang bertanggungjawab menyusuli sesuatu kes dan memastikan tindakan yang dijanjikan benar-benar dilaksanakan. Perbezaan antara kapasiti merekod proses dan kuasa menyelesaikan masalah menjadi asas analisis dalam artikel ini.

Sesuatu aduan juga boleh bergerak antara unit apabila bidang kuasa atau maklumat teknikal berada pada agensi yang berlainan. Pada setiap pemindahan, alasan tindakan dan pihak yang memegang tanggungjawab perlu jelas kepada pengadu. Jika satu unit menganggap penghantaran kes sebagai penyelesaian sedangkan unit penerima masih menunggu dokumen, rekod prestasi boleh kelihatan lengkap tanpa pembetulan masalah. Oleh itu, penilaian proses perlu menjejak kesinambungan tindakan dari penerimaan aduan hingga jawapan akhir dan pengesahan pelaksanaan syor. Hubungan inilah yang mengaitkan capaian digital dengan akauntabiliti institusi.

METODOLOGI

Pendekatan kualitatif yang diguna pakai dalam artikel ini berteraskan dua sumber utama, iaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui temu bual mendalam separa berstruktur dengan lima informan yang terlibat dalam operasi BPA, tadbir urus integriti dan penggubalan dasar pengurusan aduan. Data sekunder dikumpulkan melalui penelitian laporan rasmi kerajaan, karya yang diterbitkan seperti buku, artikel dan kertas kajian, serta maklumat daripada laman sesawang yang relevan.

Keseluruhan proses pengumpulan data ini dirangka secara berlapis melalui pembacaan temu bual bersama dokumen institusi dan penulisan akademik. Data yang diperoleh kemudiannya melalui proses transkripsi dan pengekodan sebelum dianalisis menggunakan analisis tematik.

Perbandingan antara keterangan informan dan dokumen dilakukan bagi menilai kesesuaian tafsiran; persamaan sumber tidak dianggap sebagai bukti ketepuan data.

Penglibatan langsung penyelidik dalam sesi temu bual membolehkan penerokaan idea, pengalaman serta pandangan informan secara mendalam, khususnya berkaitan isu dan cabaran yang dihadapi dalam konteks kajian. Gabungan analisis data primer dan sekunder seterusnya disintesiskan bagi menghasilkan dapatan dan kesimpulan kajian yang komprehensif serta berasaskan bukti. Lima informan yang ditemu bual diperincikan dalam Jadual 1.

Pemilihan informan difokuskan kepada individu yang mengetahui operasi BPA, pengurusan aduan dan perbahasan reformasi institusi. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip persampelan bertujuan yang menekankan pemilihan informan berpengetahuan tinggi tentang fenomena kajian. Kelima-lima informan dipilih kerana pengalaman dan bidang tugas mereka berkaitan langsung dengan persoalan tentang pelaksanaan SISPAA serta kedudukan BPA. Perbezaan kedudukan dan tarikh temu bual membolehkan pandangan mengenai operasi dan reformasi institusi dibandingkan. Walau bagaimanapun, sampel ini tidak mewakili semua agensi atau pengadu awam; perspektif pengguna SISPAA tidak diperoleh melalui temu bual dalam kajian ini.

Unit analisis artikel ini ialah hubungan antara amalan pengurusan aduan, kebolehan agensi membuat pembetulan dan kedudukan institusi BPA. Petikan dipilih apabila informan membincangkan ukuran prestasi, aliran kerja, fungsi platform atau mandat institusi; petikan yang tidak berkait langsung dengan objektif artikel tidak dimasukkan. Dokumen dasar dan laporan tahunan memberi konteks tentang kerangka operasi, sedangkan petikan temu bual menunjukkan tafsiran dan pengalaman pihak yang ditemu bual. Perbezaan tarikh temu bual antara 2019 dengan 2025–2026 diambil kira apabila pandangan tentang cadangan ombudsman ditafsirkan.

Pengekodan bermula dengan mengenal pasti pernyataan tentang jumlah kes dan KPI, kerja mendapatkan maklum balas agensi, capaian SISPAA serta kuasa institusi. Pernyataan yang berkaitan dibandingkan dengan huraian dokumen dan dikelompokkan menjadi empat tema dalam bahagian dapatan. Analisis mengekalkan perbezaan antara pengalaman pelaksana, cadangan dasar dan inferens penulis. Pernyataan tentang “statistik cantik”, misalnya, dianalisis sebagai kritikan terhadap ukuran prestasi yang mungkin mengutamakan bilangan kes selesai berbanding pembetulan sebenar. Tafsiran sedemikian dibaca bersama laporan pentadbiran dan penulisan berkaitan pengurusan aduan.

Persampelan bertujuan membolehkan pengalaman informan yang berbeza dibandingkan mengikut empat tema kajian. Harjeet Singh ditemu bual pada 2019, dua informan pada 2025 dan dua lagi pada 2026. Oleh itu, kenyataan tentang rancangan reformasi dibaca dalam konteks masa masing-masing. Kepelbagaian latar informan memperkaya tafsiran tentang bidang kuasa dan penyelarasan aduan, tetapi bilangan mereka tidak membolehkan kesimpulan digeneralisasikan kepada seluruh kakitangan BPA atau pengguna SISPAA. Perbandingan dengan rekod kes dan pengalaman pengadu masih diperlukan untuk menilai mutu penyelesaian secara lebih menyeluruh.

Laporan tahunan, pekeliling dan penulisan akademik digunakan untuk menjelaskan kerangka operasi serta perkembangan pengurusan aduan. Statistik bilangan kes dan bilangan agensi pengguna menggambarkan skala pelaksanaan, tetapi tidak semestinya menunjukkan mutu penyelesaian sesuatu aduan. Justeru, kenyataan informan dibandingkan dengan dokumen yang berkaitan bagi mengenal pasti persamaan, percanggahan dan batas tafsiran. Keterangan tentang pengalaman operasi dibezakan daripada cadangan dasar yang belum dilaksanakan. Analisis ini menumpukan kaitan antara ukuran prestasi, tindakan susulan agensi dan mandat BPA, dengan mengambil kira perbezaan masa bagi setiap temu bual.

Laporan tahunan BPA bagi 2019, 2021, 2023 dan 2024 digunakan untuk meneliti perkembangan operasi (Biro Pengaduan Awam 2019, 2021, 2023, 2024). Perbezaan tahun laporan tidak disatukan menjadi satu siri statistik tanpa takrif pembilang dan penyebut yang sepadan. Perbandingan antara tahun perlu mengambil kira perbezaan takrif dan skop pelaporan sebelum sebarang perubahan prestasi dapat disimpulkan.

JADUAL 1. Informan temu bual terpilih

Kategori/Sektor Informan	Nama	Justifikasi Sandangan	Tarikh Temu Bual
Sektor Kerajaan/Pakar Bidang	Anis Yusal Yusoff	Mantan Timbalan Ketua Pengarah GIACC, Jabatan Perdana Menteri	3 Januari 2026
Sektor Kerajaan	Eda Mazuin binti Abdul Rahman	Pengarah Bahagian Undang-Undang, Suruhanjaya Integriti Agensi Penguatkuasaan	4 Februari 2026
Sektor Kerajaan/BPA	Harjeet Singh a/l Hardev Singh	Ketua Pengarah BPA ketika temu bual	9 Oktober 2019
Sektor Kerajaan/BPA	Anesh a/l Ganason	Pengarah Bahagian Perancangan, Inovasi dan Penyelarasan, BPA	12 November 2025
Sektor Kerajaan	Nur Faiza binti Iskak	Seksyen Dasar dan Penyelidikan, Bahagian Hal Ehwal Undang-Undang, JPM	10 November 2025

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

TEMA 1: DILEMA UKURAN PRESTASI DAN PEMBETULAN SUBSTANTIF

Peralihan kuasa selepas Pilihan Raya Umum ke-14 telah mengubah kedudukan Biro Pengaduan Awam (BPA) daripada sekadar entiti penerima dan pemproses aduan kepada instrumen yang dinilai secara langsung dalam konteks integriti pentadbiran awam. Pada tahap ini, BPA bukan lagi dilihat sebagai mekanisme teknikal yang berfungsi di balik tabir tetapi menjadi sebahagian daripada naratif keterbukaan dan akauntabiliti nasional. Dengan perubahan struktur politik, mandat BPA semakin dipengaruhi oleh tekanan luar untuk mempamerkan sifar toleransi terhadap salah laku pentadbiran serta menzahirkan imej kerajaan yang responsif. Penggunaan sistem SISPAA seiring perkembangan teknologi maklumat memperluas akses rakyat kepada saluran rasmi aduan. Hal ini juga membawa kepada implikasi terhadap prosedur kerja dalaman; setiap laporan kini tertakluk kepada jejak audit digital dan pemantauan masa nyata, yang mana kegagalan memberi respons dalam kerangka masa yang ditetapkan segera memperlihatkan kelemahan agensi tersebut.

Keterbukaan data ini ialah pedang bermata dua: di satu sisi meningkatkan transparensi, namun di sisi lain membuka ruang kepada penilaian awam secara terus terhadap prestasi setiap kementerian atau jabatan. Situasi ini mendorong keadaan yang mungkin menyebabkan pihak berkepentingan mengambil langkah kosmetik untuk mengurangkan jumlah aduan tanpa melakukan pembaikan substantif pada proses kerja.

Dalam konteks agensi penguatkuasaan, peranan badan luar seperti Suruhanjaya Integriti Agensi Penguatkuasaan (EAIC) memberi tekanan tambahan kepada BPA membuat saringan sekiranya menerima aduan salah laku sebelum dipanjangkan kepada SIAP untuk menangani kes-kes berkenaan dengan pantas dan tepat. Perubahan ini bermakna BPA tidak lagi hanya beroperasi

pada kerangka pentadbiran lama tetapi juga perlu memenuhi tuntutan ketelusan, dengan mengambil kira realiti beban kerja dan kemampuan sumber manusia di lapangan.

Pertentangan antara ukuran angka dan mutu hasil turut dinyatakan oleh Anis Yusal Yusoff. Dalam temu bual, beliau mengingatkan bahawa keutamaan terhadap "statistik cantik tetapi kosong isi" boleh merosakkan kepercayaan rakyat (Anis Yusal Yusoff, temu bual, 3 Januari 2026). Petikan itu merupakan penilaian informan, bukan bukti bahawa semua agensi memanipulasi rekod. Pengukuran yang lebih berasas perlu melihat alasan menutup kes, pelaksanaan pembetulan dan sama ada isu yang sama berulang. Pengetahuan daripada aduan perlu dipelihara supaya pengurus boleh mengenal pasti punca masalah, bukan hanya menghasilkan jumlah kes selesai (Ali et al. 2024).

> "...Jika pemimpin politik memahami nilai maklum balas rakyat dan menghormati proses siasatan bebas, BPA akan lebih efektif... sebaliknya kalau hanya mahu kawal persepsi melalui statistik cantik tetapi kosong isi, trust rakyat akan runtuh...".
>
> (Anis Yusal Yusoff, temu bual, 3 Januari 2026)

Selain itu, mengoptimumkan aduan sebagai sumber data analitik merupakan langkah strategik penting. Data besar daripada SISPAA dapat digunakan bukan sekadar untuk KPI penyelesaian kes tetapi juga untuk mengenal pasti corak kegagalan sistemik dalam pentadbiran awam. Namun analisis ini memerlukan kemahiran statistik dan teknologi maklumat yang cukup dalam kalangan pegawai. Jika tidak, ia akan sekadar menjadi laporan ringkas tanpa impak substantif terhadap pembaikan dasar.

Papan pemuka SISPAA yang dibincangkan oleh Mohd Arif et al. (2025) menggambarkan potensi analisis data untuk kakitangan pengendali. Namun, penilaian pengguna akhir dalam kajian papan pemuka tersebut merujuk kepada petugas dan pengurus, bukan pengadu awam. Oleh itu, prestasi alat dalaman tidak boleh digunakan terus sebagai ukuran kepuasan pengadu. Semakan prestasi wajar membezakan masa maklum balas awal, tempoh siasatan, tempoh tindakan pembetulan dan pengesahan hasil kepada pengadu.

Perkara yang boleh dilaporkan bagi setiap kes tidak terhad pada satu kadar penyelesaian. Agensi boleh menerangkan jenis aduan, tarikh kes diterima, tarikh maklum balas awal, tindakan yang dijanjikan serta bukti bahawa tindakan itu selesai. Perbandingan angka antara kementerian perlu mengambil kira perbezaan kerumitan dan bidang kuasa – jumlah yang rendah tidak semestinya menunjukkan layanan lebih baik jika aduan sukar didaftarkan atau dipindahkan kepada saluran lain. Analisis pola bagi aduan yang sama berulang memberi petunjuk sama ada jawapan terdahulu hanya menutup rekod atau benar-benar mengubah proses. Petunjuk ini perlu diperiksa bersama maklumat kualitatif yang diperoleh melalui semakan fail dan komunikasi dengan pengadu.

Konteks pasca-PRU14 meningkatkan perhatian terhadap integriti pentadbiran, tetapi temu bual dalam artikel ini tidak menyediakan siri data yang membolehkan kadar aduan sebelum dan selepas pilihan raya dibandingkan secara kausal. Oleh itu, ungkapan seperti tekanan imej dan KPI kosmetik dibaca sebagai cabaran tafsiran yang dikemukakan oleh informan. Perbezaan antara persepsi, risiko dan amalan yang terbukti mempunyai kesan terhadap cadangan dasar. Jika pihak berkuasa menganggap setiap angka penutupan sebagai pembaikan sebenar, ruang untuk mengenal pasti kelemahan proses berkurang. Jika sebaliknya, setiap kes disemak dengan tempoh yang sama tanpa mengira kerumitan, sumber kerja mungkin tidak cukup untuk memberi respons awal yang wajar.

TEMA 2: BEBAN OPERASI DAN PENYELARASAN ANTARA AGENSI

SISPAA sebagai platform utama memberi kelebihan dari segi jejak audit digital dan pemantauan berterusan, namun pada masa yang sama membebankan pegawai jika aliran kerja tidak disesuaikan dengan kapasiti sebenar tenaga kerja yang ada. Kapasiti tenaga kerja memainkan peranan langsung dalam keberhasilan strategi operasi baharu. Ketiadaan garis panduan jelas mengenai jumlah minimum pegawai berdasarkan skala organisasi menyebabkan pengagihan sumber manusia tidak seimbang antara agensi. Penyesuaian strategi di sini mungkin melibatkan penetapan piawaian nisbah staf-aduan secara nasional untuk meningkatkan konsistensi kapasiti operasi di semua peringkat.

> "...kalau staf ada empat orang nak jaga 12,000 orang... nisbah staf penting tu, tak ada tu..."
> (Anis Yusal Yusoff, Temu Bual, 3 Januari 2026)

Petikan Anis tentang "empat orang nak jaga 12,000 orang" memberi gambaran kebimbangan beliau terhadap nisbah kakitangan dan beban kerja; ia tidak boleh ditafsir sebagai anggaran perjawatan nasional yang telah disahkan. Masa yang diperlukan untuk mendapatkan dokumen dan jawapan agensi lain juga perlu dimasukkan apabila kapasiti kerja dinilai. Di bawah kerangka Pekeliling Am Bilangan 2 Tahun 2022, aliran tanggungjawab antara institusi pengurus aduan dengan agensi yang diadukan memerlukan tindakan susulan yang dapat diperiksa (Jabatan Perdana Menteri 2022).

Anesh Ganason, Pengarah Bahagian Perancangan, Inovasi dan Penyelarasan BPA, menerangkan pendekatan libat urus apabila jawapan agensi belum sampai: "BPA ni seringkali kita buat sesi libat urus dengan agensi-agensi, so kalau maklum balas tu takde, kita panggil la mereka. So mereka menjadi malu alah dan maklum balas tu sampai kepada BPA. Soft law lah yang kita pakai untuk kita dapatkan maklum balas-maklum balas daripada agensi" (Anesh Ganason, temu bual, 12 November 2025). Keterangan pelaksana ini menunjukkan bahawa penghantaran kes dalam sistem hanya satu langkah; penyelarasan dan usaha mendapatkan jawapan masih memerlukan kerja pegawai. Pergantungan pada libat urus juga mengehadkan kesimpulan bahawa jejak digital dengan sendirinya memastikan pelaksanaan syor.

Kelebihan utama platform digital ialah integrasi data untuk tujuan analitik. Aduan elektronik boleh dikategorikan mengikut jenis isu, lokasi, agensi dan tempoh penyelesaian (Biro Pengaduan Awam 2024; Mohd Arif et al. 2025). Maklumat terstruktur ini membolehkan pola masalah dikenal pasti sebagai asas pembaikan dasar dan pentadbiran (Ali et al. 2023).

Beban operasi menjadi lebih besar apabila aduan melibatkan beberapa bidang kuasa atau dokumen yang tersebar di agensi berlainan. Penyeragaman kategori aduan dan alasan keputusan dapat membantu analisis kes berulang, tetapi ketepatan input bergantung pada latihan, sumber dan kejelasan siapa yang bertanggungjawab mengemas kini rekod. Jumlah kes yang diterima perlu dibaca bersama kerumitan kes dan masa menunggu respons agensi. Pelaburan dalam sistem hendaklah disertai pembahagian tugas serta prosedur peningkatan aduan ke peringkat lebih tinggi yang jelas, supaya pegawai tidak dinilai berdasarkan tempoh tindakan yang berada di luar kawalan langsung mereka.

Cabaran penyelarasan turut berkait dengan bidang kuasa saluran lain. Aduan berkaitan penyampaian perkhidmatan, salah laku penguatkuasaan dan dakwaan rasuah mungkin perlu melalui institusi yang berlainan. Petikan Eda Mazuin tentang fungsi saling melengkapi menunjukkan perlunya had peranan yang dapat difahami oleh pegawai dan pengadu. Jika satu aduan dipindahkan – pengadu wajar dimaklumkan sebab pemindahan, pihak yang

bertanggungjawab seterusnya dan kaedah menjejaki perkembangan. Tanpa penerangan sedemikian, sesuatu pemindahan boleh direkodkan sebagai tindakan pentadbiran yang selesai, sedangkan pengadu masih belum mengetahui pihak yang akan menjawab persoalan asalnya.

Namun begitu, ketersambungan digital ini turut menuntut kecekapan analisis data dan keupayaan menapis kandungan yang tidak lengkap. Setiap pegawai dituntut untuk menguasai perubahan ICT demi memastikan kelancaran penyampaian perkhidmatan, satu situasi yang menimbulkan cabaran latihan semula tenaga kerja sedia ada. Rendahnya penguasaan teknologi dalam kalangan pegawai tertentu dapat memperlahankan respons sistem, sekali gus menjejaskan persepsi awam terhadap keberkesanannya.

Pengukuran masa kerja juga patut mengasingkan tempoh yang berada dalam kawalan BPA daripada tempoh menunggu dokumen dan jawapan agensi. Pemisahan itu membolehkan kelewatan dikenal pasti secara tepat dan mengelakkan keseluruhan masalah dikaitkan dengan satu pihak. Sekiranya satu kementerian berkali-kali memerlukan peringatan sebelum menjawab, corak tersebut lebih berguna untuk pembaikan tatacara daripada menambah amaran umum kepada semua pegawai. Dari sudut pengurusan pengetahuan, rekod mengenai alasan pemindahan kes dan sebab maklum balas ditolak atau diminta semula dapat membantu melatih pegawai baharu. Kualiti rekod, bukan jumlah klik dalam platform, menentukan kegunaan analisis rentas agensi.

TEMA 3: AKSES DIGITAL DAN PERSOALAN PENGALAMAN PENGGUNA

Penggunaan platform digital dalam proses pengurusan aduan awam telah membawa perubahan ketara terhadap cara Biro Pengaduan Awam (BPA) melaksanakan mandatnya. Keupayaan rakyat untuk mengemukakan aduan secara dalam talian, sama ada melalui sistem rasmi seperti SISPAA atau saluran media sosial, menjadikan proses ini lebih mudah diakses berbanding kaedah konvensional yang memerlukan kehadiran fizikal atau penghantaran dokumen bercetak . Perubahan ini seiring dengan peningkatan literasi digital masyarakat serta hasrat kerajaan untuk menyediakan saluran komunikasi yang lebih pantas dan interaktif. SISPAA menyediakan saluran untuk merekod dan menyemak perkembangan aduan. Ciri ini memberi nilai tambah kepada prinsip ketelusan kerana ia membolehkan pengadu mengetahui perkembangan kes tanpa perlu membuat pertanyaan susulan secara manual . Walau bagaimanapun, keterbukaan ini juga mencipta jangkaan tinggi bahawa setiap laporan akan diselesaikan dengan cepat, walaupun hakikatnya terdapat kes yang kompleks dan memerlukan semakan berlapis sebelum keputusan muktamad dapat dibuat. Rakyat kini bukan sahaja mengharapkan tindakan susulan terhadap aduan tetapi juga mahu melihat proses yang telus, penjelasan yang masuk akal, serta hasil yang nyata daripada setiap laporan yang dikemukakan. Tuntutan sebegini meletakkan BPA dalam kedudukan strategik tetapi juga sangat terdedah kepada penilaian awam yang berterusan. Pihak BPA harus mengimbangi antara memenuhi jangka masa respons yang telah ditetapkan dengan keperluan menjalankan siasatan menyeluruh agar hasilnya sahih dan boleh dipertahankan.

Selain mekanisme digital, interaksi langsung antara pegawai BPA dengan komuniti setempat menjadi penanda iltizam rakyat terhadap akauntabiliti. Kehadiran pegawai di lapangan memberi peluang kepada masyarakat melihat kesungguhan pentadbiran dalam mendengar dan memahami isu mereka tanpa perantara birokrasi atau prosedur elektronik. Nilai interpersonal ini menyumbang kepada pembentukan imej positif institusi walaupun cabaran teknikal masih wujud. Namun begitu, terdapat dimensi kritikal yang muncul apabila harapan tinggi rakyat bertembung dengan realiti kapasiti operasi BPA.

Selain SISPAA, media sosial telah menjadi pelengkap utama kepada saluran aduan formal. Sebahagian rakyat mungkin menggunakan Facebook, Twitter dan platform lain untuk menandai pihak berkuasa dalam aduan mereka, sering disertai bukti visual seperti gambar atau video (Biro Pengaduan Awam 2024). Pendekatan ini meningkatkan tekanan awam terhadap agensi kerana kandungan boleh tersebar pantas dan membentuk naratif negatif sebelum siasatan rasmi bermula. Justeru, BPA perlu menyelaraskan komunikasi awal dengan saluran formal tanpa mendahului semakan fakta. Hal ini menuntut pegawai memiliki kemahiran komunikasi krisis di samping penguasaan teknikal platform digital.

Isu keselamatan maklumat peribadi turut menimbulkan kebimbangan. Aduan melibatkan salah laku atau maklumat dalaman jabatan menjadikan privasi sangat sensitif. Pengalaman pengguna juga menentukan keberkesanan sistem. Kerumitan atau mengisi borang terlalu panjang boleh mengurangkan keupayaan rakyat melengkapkan aduan. Cadangan meringkaskan borang dan menyediakan panduan interaktif membantu pengadu memberikan maklumat yang diperlukan tanpa prosedur yang membebankan.

Dari sudut hubungan masyarakat, platform digital membuka ruang interaksi dua hala di luar siasatan formal. Agensi boleh memberi maklum balas sementara atau menjalankan kempen kesedaran hak pengguna. Nur Faiza Iskak menerangkan rancangan mengekalkan SISPAA dalam perbahasan reformasi kerana platform itu sudah dikenali dan telah menerima pelaburan institusi. Beliau menyatakan, "...Perancangannya kita akan kekalkan SISPAA sebab SISPAA is a brand, orang semua kenal SISPAA..." (Nur Faiza Iskak, temu bual, 10 November 2025). Petikan ini mencerminkan pandangan pegawai terhadap pilihan dasar, dan bukan keterangan daripada pengguna yang mengemukakan aduan mahupun bukti bahawa fungsi tambahan telah dilaksanakan. Oleh itu, penilaian terhadap pengalaman pengadu perlu meneliti tahap kefahaman mereka tentang status kes, alasan keputusan dan cara membuat susulan selepas jawapan diterima.

Kes tular berpotensi mengubah susunan keutamaan dalam pengendalian aduan. Aduan rutin yang kompleks tetapi kurang liputan mungkin diketepikan sementara memberi laluan kepada kes tular. Keadaan ini mewujudkan dilema antara kesaksamaan layanan dan realiti tekanan reputasi. Interaksi dua hala mendorong perubahan gaya komunikasi pentadbiran. Pegawai perlu menggunakan bahasa mudah difahami sambil mengekalkan profesionalisme. Latihan literasi digital juga penting bagi memastikan mesej selari dengan dasar institusi. Media sosial juga membolehkan kemas kini berkala tentang status aduan atau penjelasan prosedur, sekali gus membina hubungan jangka panjang dengan komuniti digital.

Namun begitu, risiko kebocoran maklumat sensitif perlu ditangani secara berhemah. Protokol yang jelas diperlukan bagi memastikan data peribadi dan fakta siasatan tidak terdedah kepada pihak yang tidak berkenaan. Tekanan kolektif di ruang digital turut berpotensi mempengaruhi keputusan pentadbiran, sama ada dengan mempercepat penyelesaian ataupun mendorong kompromi demi menjaga imej institusi. Sebaliknya, kelewatan respons awal pula boleh ditafsirkan sebagai kelemahan sistemik, sekalipun semakan fakta masih sedang dijalankan. Jurang antara maklumat yang dipaparkan oleh sistem dan penyelesaian yang sebenarnya dialami pengadu merupakan persoalan empirikal yang belum terjawab menerusi temu bual dalam artikel ini. Pengadu mungkin menerima nombor rujukan dan status "selesai", namun penyelidikan lanjut perlu meneliti sama ada alasan tindakan benar-benar difahami, masalah asal telah diselesaikan sepenuhnya dan saluran rayuan tersedia. Kajian kepuasan dalam konteks organisasi lain memberikan rasional untuk mengukur hasil sedemikian (Zainuddin & Ismail 2023; Al-Qudsy et al. 2024), namun dapatannya tidak boleh dipindahkan secara langsung kepada pengguna SISPAA.

Bentuk komunikasi yang sesuai juga berubah mengikut tahap kes. Pengesahan penerimaan aduan, permintaan dokumen tambahan dan jawapan muktamad mempunyai fungsi yang berlainan. Pegawai boleh memberi perkembangan awal tanpa mendedahkan bahan siasatan atau menjanjikan keputusan sebelum semakan selesai. Pada masa yang sama, perlindungan maklumat peribadi perlu meliputi saluran rasmi dan tindak balas di media sosial. Artikel ini tidak mengaudit keselamatan teknikal SISPAA – cadangan tentang kawalan akses dan latihan pengendalian maklumat dikemukakan sebagai prinsip pentadbiran yang memerlukan penilaian teknikal lanjut.

TEMA 4: AUTONOMI INSTITUSI DAN KUASA MENYUSULI SYOR

Sektor bukan kerajaan membawa perspektif tersendiri berkaitan bagaimana hasil dasar awam harus dibentuk atau diperbaiki berdasarkan pengalaman langsung mereka menghadapi birokrasi. Namun, penyelarasan pelbagai pihak ini sering kali terganggu akibat perbezaan keutamaan antara agensi teknikal dan unit pengaduan itu sendiri. Terdapat juga dimensi yang berkaitan dengan proses pelantikan kepimpinan institusi integriti negara yang mempengaruhi persepsi umum terhadap kebebasan BPA dalam menjalankan tugasnya. Kecurigaan tentang campur tangan eksekutif dalam mekanisme pelantikan boleh merosakkan kredibiliti badan tersebut kerana rakyat mungkin mempersoalkan keupayaan mereka bertindak bebas tanpa takut akan akibat politik.

> "Dalam konteks yang lebih luas, peranan EAIC adalah bersifat melengkapi dan memperkukuh mekanisme sedia ada yang dijalankan oleh BPA, IPCC dan Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM)".
>
> (Eda Mazuin Abdul Rahman, temu bual, 4 Februari 2026)

Mekanisme pengurusannya perlu melengkapi rangka siasatan bebas agar setiap kes mendapat perhatian sewajarnya tanpa konflik kepentingan politik atau pentadbiran. Dalam konteks agensi penguatkuasaan, peranan badan lain seperti Suruhanjaya Integriti Agensi Penguatkuasaan (EAIC) memerlukan kejelasan pembahagian kes dengan BPA. Pandangan Eda Mazuin menunjukkan keperluan penyelarasan antara institusi, khususnya apabila bidang kuasa terhadap sesuatu aduan bertindih.

Nur Faiza Iskak membezakan mandat BPA semasa daripada cadangan kuasa penyiasatan ombudsman. Menurutnya, BPA menerima dan menyampaikan aduan kepada agensi, manakala institusi ombudsman yang dicadangkan diharapkan dapat menyiasat dengan kuasa yang lebih jelas (Nur Faiza Iskak, temu bual, 10 November 2025). Huraian ini tidak menafikan tindakan susulan pentadbiran oleh BPA, termasuk pertemuan atau lawatan tapak dalam sesetengah kes; ia menunjukkan perbezaan antara kerja penyelarasan dengan kuasa statutori yang mengikat.

Harjeet Singh, yang ditemu bual ketika menjadi Ketua Pengarah BPA pada 9 Oktober 2019, mengaitkan reformasi ombudsman dengan kebebasan operasi, pelantikan dan kewangan. Pandangan beliau membantu menjelaskan bahawa peningkatan autonomi bukan sekadar pertukaran nama institusi. Kedudukan dan kuasa kepimpinan juga mempengaruhi kemampuan menuntut dokumen, mendapatkan respons kementerian dan mengikuti syor sehingga dilaksanakan. Pandangan pada 2019 itu menjelaskan rasional cadangan reformasi, khususnya kepentingan kebebasan operasi dan autoriti kepimpinan.

Keterangan Anesh tentang penggunaan "soft law" menunjukkan had praktikal kuasa BPA apabila agensi tidak memberikan maklum balas (Anesh Ganason, temu bual, 12 November 2025). Reformasi perlu menetapkan pihak yang wajib menjawab, tempoh tindak balas, kuasa mendapatkan maklumat dan cara memeriksa pelaksanaan syor. Literatur mengenai ombudsman di

Malaysia mengingatkan bahawa bidang kuasa sebenar dan akses kepada pemulihan perlu dianalisis mengikut aturan institusi tertentu (Firdaus et al. 2024; Omoola et al. 2023; Mohd Zain et al. 2022). Dalam semua pilihan reka bentuk, SISPAA boleh terus menjadi infrastruktur rekod, tetapi mandat institusi menentukan apa yang dapat dibuat apabila tindakan pembetulan tidak dilaksanakan.

Eda Mazuin turut menekankan keperluan memantau pelaksanaan syor hasil siasatan sehingga sesuatu perkara selesai (Eda Mazuin Abdul Rahman, temu bual, 4 Februari 2026). Dari sudut reka bentuk dasar, setiap syor memerlukan agensi pemilik tindakan, jangka masa dan bahan pengesahan pelaksanaan. Bagi syor yang tidak dipatuhi, prosedur peningkatan ke peringkat lebih tinggi perlu menetapkan pihak yang menerima laporan serta keputusan susulan yang boleh diambil. Kepastian proses sedemikian juga mengurangkan kebergantungan kepada hubungan peribadi atau perubahan kepimpinan. Walaupun cadangan ombudsman membawa perbahasan kuasa statutori, penambahbaikan rekod dan cara memantau syor masih relevan pada tahap tatacara pentadbiran semasa.

KESIMPULAN

Analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahawa transformasi yang dialami oleh Biro Pengaduan Awam (BPA) dalam pelaksanaan Sistem Pengurusan Aduan Awam (SISPAA) selepas tahun 2018 membawa cabaran yang bersifat pelbagai dimensi. Transformasi digital memperluas akses dan memudahkan interaksi antara rakyat dengan pentadbiran, namun keberkesanannya bergantung pada kapasiti sumber manusia, penyelarasan agensi dan keupayaan menyusuli keputusan. Empat tema yang dibincangkan memperlihatkan jurang antara prestasi yang mudah diukur melalui rekod digital dan pembetulan masalah yang dapat dibuktikan kepada pengadu.

Tekanan politik dan perhatian terhadap kes tular boleh mempengaruhi cara prestasi pengurusan aduan dibicarakan, tetapi bahan temu bual terpilih ini tidak cukup untuk membuktikan kesan sebab-akibat PRU14 terhadap setiap keputusan BPA. Dari segi dasar, ukuran prestasi perlu menggabungkan masa respons dengan alasan penutupan kes, pengesahan pelaksanaan tindakan pembetulan dan pemantauan aduan berulang. Pembahagian tanggungjawab antara BPA dengan agensi yang diadukan juga perlu diperjelas, termasuk tempoh menjawab dan laluan peningkatan ke peringkat lebih tinggi apabila maklum balas tidak mencukupi.

Automasi yang diperkenalkan dalam sistem pengurusan aduan memberikan peluang untuk meningkatkan kecekapan melalui pengelasan aduan, jejak audit dan analisis pola masalah. Namun, penambahbaikan proses memerlukan latihan pegawai serta kejelasan kuasa institusi untuk mendapatkan maklumat dan memantau syor. Perbahasan tentang ombudsman patut menilai kebebasan operasi, pelantikan dan kewangan bersama kesinambungan infrastruktur SISPAA. Intervensi yang boleh dilaksanakan termasuk semakan kualiti jawapan mengikut sampel kes, laporan isu berulang antara agensi dan rekod tindakan susulan yang boleh diperiksa.

Batas kajian ini meliputi lima temu bual terpilih yang dibuat antara 2019 hingga 2026, seorang pegawai BPA semasa, seorang mantan Ketua Pengarah BPA dan ketiadaan petikan langsung pengguna awam SISPAA. Analisis temu bual serta dokumen tidak menggantikan audit rekod kes atau kajian kepuasan pengadu. Penyelidikan seterusnya perlu membandingkan status kes dalam sistem dengan penjelasan dan penyelesaian yang diterima oleh pengadu, di samping melibatkan lebih ramai petugas BPA dan agensi pelaksana. Kesimpulan artikel ini terpakai kepada cabaran proses dan institusi yang dapat ditunjukkan oleh bahan yang tersedia, bukan pengalaman keseluruhan pengguna SISPAA.

PENGHARGAAN

Artikel kajian ini tidak menerima sebarang geran khusus daripada mana-mana agensi pembiayaan dalam sektor awam, komersial atau bukan berasaskan keuntungan.

RUJUKAN

Al-Qudsy, S.H.S.I., Zainuddin, M. & Idris, P.S.R.P.H. 2024. Public complaint in Islamic management: Its relationship with customer satisfaction achievement. *Kajian Malaysia* 42(1): 167–186. https://doi.org/10.21315/km2024.42.1.8.

Ali, R., Abdul Latiff, A.S. & Abdul Wahab, S. 2023. Revitalizing public trust through efficient complaint management: A comprehensive study on the impact and effectiveness of public complaint management system of Malaysia. *EPiC Series in Computing* 93: 9–20. https://doi.org/10.29007/zdn7.

Ali, R., Abdul Latiff, A.S. & Abdul Wahab, S. 2024. Exploring the black box of knowledge capture in public complaint management. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities* 9(9): e002998. https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i9.2998.

Anesh a/l Ganason. 2025. Pengurusan aduan dan bidang kuasa Biro Pengaduan Awam. Temu bual, 12 November.

Anis Yusal Yusoff. 2026. Akauntabiliti dan kebebasan institusi pengurusan aduan. Temu bual, 3 Januari.

Biro Pengaduan Awam. 2019. *Laporan Tahunan BPA 2019*. Putrajaya: Biro Pengaduan Awam.

Biro Pengaduan Awam. 2021. *Laporan Tahunan 2021*. Putrajaya: Biro Pengaduan Awam. https://www.pcb.gov.my/pdf/laporan_tahunan/laporantahunan2021.pdf.

Biro Pengaduan Awam. 2023. *Laporan Tahunan Biro Pengaduan Awam 2023*. Putrajaya: Biro Pengaduan Awam.

Biro Pengaduan Awam. 2024. *Laporan Tahunan 2024*. Putrajaya: Biro Pengaduan Awam. https://www.pcb.gov.my/pdf/laporan_tahunan/laporantahunan2024.pdf.

Eda Mazuin Abdul Rahman. 2026. Penyelarasan pengurusan aduan dan pemantauan pelaksanaan syor. Temu bual, 4 Februari.

Firdaus, U.F., Wan Mohamad Saferdin, W.F.H., Roslan, N.A., Zulkarnain, I.F. & Samasu, N.F. 2024. Keberkesanan institusi ombudsman dalam meningkatkan kecekapan pentadbiran awam. *Journal of Administrative Science* 19(2): 317–328. https://journal.uitm.edu.my/ojs/index.php/JAS/article/view/2583.

Harjeet Singh a/l Hardev Singh. 2019. Kedudukan institusi dan kepimpinan ombudsman. Temu bual, 9 Oktober.

Jabatan Perdana Menteri. 2022. *Pekeliling Am Bilangan 2 Tahun 2022: Penambahbaikan Pengurusan Aduan Awam*. Putrajaya: Jabatan Perdana Menteri. https://www.moe.gov.my/pekeliling-am-bilangan-2-tahun-2022-penambahbaikan.

Jabatan Standard Malaysia. 2015. *MS ISO 9001:2015: Quality management systems—Requirements (Second revision)*. Cyberjaya: Jabatan Standard Malaysia.

Mohd Zain, M.I., Rahmat, N.E. & Ibtisam @ Ilyana Ilias. 2022. The role of ombudsman: Resolving financial disputes in Malaysia. *Conflict Resolution Quarterly* 40(2): 199–212. https://doi.org/10.1002/crq.21366.

Nur Faiza Iskak. 2025. Reformasi Biro Pengaduan Awam dan kesinambungan SISPAA. Temu bual, 10 November.

Omar, N.H., Awang, A. & Manaf, A.A. 2012. Integriti dari perspektif pengaduan awam: Kajian kes di Jabatan Pengangkutan Jalan (JPJ) Malaysia. *e-Bangi* 7(1): 141–155.

Omoola, S., Kazeem, B.K., Ali Mohamed, A.A., Abdul Hak, N., Wan Zahari, W.M.Z. & Ramalingam, C.L. 2023. Rethinking higher education services and the complaint handling framework in Malaysia. *UUM Journal of Legal Studies* 14(1): 189–213. https://doi.org/10.32890/uumjls2023.14.1.8.

Shaiful Annuar Mohd Arif, Saiful Adli Ismail & Nur Azaliah Abu Bakar. 2025. Advancing public complaint management in Malaysia: A data-driven dashboard solution for SISPAA. *Open International Journal of Informatics* 13(2): 29–40. https://doi.org/10.11113/oiji2025.13n2.340.

Zabidi, N., Ismail, M.M., Adnan, Z.H. & Mohd Zain, M.I. 2024. Good governance practices for sustainable development in the public sector services in Malaysia. *Akademika* 94(2): 252–266. https://doi.org/10.17576/akad-2024-9402-14.

Zainuddin, M. & Ismail, S.H. 2023. Aduan awam: Hubungkaitnya dengan perkhidmatan layanan, kepuasan dan piagam pelanggan di agensi Islam. *International Journal of Islam and Contemporary Affairs* 3(1): 137–158. https://doi.org/10.61465/jurnalyadim.v3i1.126

BIODATA:

MOHD KAMIL MOHD. NOOR
Calon Doktor Falsafah
Institut Kajian Malaysia & Antarabangsa (IKMAS),
Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia
Emel: kamilnoor09@yahoo.com

MUHAMMAD ZAMRI MADDIMUNRI
Calon Doktor Falsafah
Institut Kajian Malaysia & Antarabangsa (IKMAS),
Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia
Emel: zamrimaddi98@gmail.com

MUHAMAD AZWAN ABD RAHMAN
Felo Penyelidik
Institut Kajian Malaysia & Antarabangsa (IKMAS),
Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia
Emel: azwanrahman@ukm.edu.my