



**BUKU GARISPANDUAN DAN TATACARA  
PELAKSANAAN PENGAUDITAN TENAGA  
MANUSIA PERKHIDMATAN AWAM  
BAGI AGENSI-AGENSI KERAJAAN  
NEGARA BRUNEI DARUSSALAM**



**Jabatan Perkhidmatan Awam  
Jabatan Perdana Menteri  
Negara Brunei Darussalam**



**BUKU GARISPANDUAN DAN TATACARA  
PELAKSANAAN PENGAUDITAN TENAGA  
MANUSIA PERKHIDMATAN AWAM  
BAGI AGENSI-AGENSI KERAJAAN  
NEGARA BRUNEI DARUSSALAM**

**Jabatan Perkhidmatan Awam  
Jabatan Perdana Menteri  
Negara Brunei Darussalam**

**Disediakan oleh:**

**Unit Audit Tenaga Manusia  
Bahagian Penyelidikan dan Perancangan  
Jabatan Perkhidmatan Awam  
Jabatan Perdana Menteri**

**Edisi Pertama**



# KATA PENDAHULUAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Syukur Alhamdulillah, dengan taufiq dan atas rahmat serta hidayahNya jua, Jabatan Perkhidmatan Awam telah berjaya menerbitkan sebuah buku yang bertajuk “Buku Garispanduan Dan Tatacara Pelaksanaan Pengauditan Tenaga Manusia Perkhidmatan Awam Bagi Agensi-Agensi Kerajaan Negara Brunei Darussalam” yang mana boleh digunakan sebagai bahan rujukan dan digunapakai sebagai garispanduan dalam melaksanakan *self manpower auditing* mengikut keperluan di setiap agensi Kerajaan di Negara Brunei Darussalam.

Buku garispanduan ini antaranya mengandungi penerangan ringkas mengenai latar belakang pelaksanaan audit tenaga manusia perkhidmatan awam, definisi, objektif dan skop pengauditan, serta tatacara pelaksanaan pengauditan yang boleh digunapakai oleh semua Kementerian dan Jabatan-Jabatan di bawahnya.

Pelaksanaan pengauditan tenaga manusia perkhidmatan awam adalah bagi menjunjung Titah Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan dan Yang Di-Pertuan Negara Brunei Darussalam sempena sambutan Hari Perkhidmatan Awam kali ke-14 tahun 2007, yang antara lain Baginda bertitah “*Beta ingin melihat satu audit dilaksanakan secara terperinci bagi menilai dan menyukat semula keperluan kakitangan di setiap agensi Kerajaan. Kita perlu tahu dengan pasti jumlah kakitangan yang optima yang diperlukan*”.

Justeru itu, Jabatan Perkhidmatan Awam selaku agensi pusat yang memeduli perancangan, pengurusan dan pembangunan sumber manusia telah diamanahkan untuk merancang, menyelaras, melaksana dan memantau aktiviti-aktiviti pengauditan tenaga manusia. Di samping itu, Jawatankuasa Pandu Pelaksanaan Audit Tenaga Manusia Perkhidmatan Awam telah ditubuhkan pada 26 Januari 2008 yang merupakan jawatankuasa tertinggi dalam pelaksanaan audit tenaga manusia dan seterusnya menerajui pelaksanaan rancangan pengauditan tenaga manusia perkhidmatan awam bagi memastikan pelaksanaan pengauditan tenaga manusia yang efisien, efektif dan bersistematik.

Pengauditan tenaga manusia adalah bagi membolehkan setiap agensi Kerajaan mengurus sumber tenaga manusianya secara lebih berkesan (*manpower management*), merancang keperluan tenaga manusia masa hadapan secara lebih teratur (*manpower planning*), sekaligus mengorak usaha-usaha dan langkah-langkah strategik untuk memperkembangkan lagi keberkesanan, kecekapan dan kompetensi sumber tenaga manusia secara menyeluruh (*manpower development*). Oleh itu, adalah mustahak untuk menilai dan mengenalpasti keperluan sumber tenaga manusia yang optima dalam sesebuah agensi Kerajaan untuk menjadikan perkhidmatan awam lebih teratur, produktif dan kompeten selaku jentera pentadbiran Kerajaan yang mantap.

Semoga dengan penerbitan buku garis panduan ini akan dapat memberikan manfaat kepada semua warga perkhidmatan awam dalam melaksanakan *self manpower auditing* di Kementerian dan Jabatan masing-masing ke arah mencapai objektif yang dihasratkan.

Jabatan Perkhidmatan Awam, melalui Unit Audit Tenaga Manusia, Bahagian Penyelidikan dan Perancangan, selaku agensi yang dipertanggungjawabkan dalam pelaksanaan pengauditan tenaga manusia perkhidmatan awam akan terus berusaha dan membuat pemantauan ke atas aktiviti-aktiviti pengauditan tenaga manusia bagi memastikan keperluan kakitangan yang optima, keramaian kakitangan yang bertepatan (*rightsizing*), dan penempatan yang teratur (*better deployment*) di setiap agensi Kerajaan.

وبالله التوفيق والهداية  
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

**AWANG HAJI ABDUL MANAP BIN OTHMAN**  
Pemangku Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam  
Jabatan Perkhidmatan Awam  
Jabatan Perdana Menteri  
Negara Brunei Darussalam

## ISI KANDUNGAN

1.0	LATAR BELAKANG .....	1
2.0	DEFINISI AUDIT TENAGA MANUSIA .....	2
3.0	TUJUAN PENYEDIAAN BUKU GARISPANDUAN .....	3
4.0	OBJEKTIF PENGAUDITAN .....	3
5.0	SKOP PENGAUDITAN .....	4
6.0	PRINSIP ASAS DAN DASAR PENGAUDITAN .....	7
7.0	MODEL PENGAUDITAN .....	11
8.0	TATACARA PENGAUDITAN .....	12
9.0	KESAN PENGAUDITAN .....	16
10	KESIMPULAN .....	16
	LAMPIRAN 1 - TERMA RUJUKAN JAWATANKUASA PANDU.....	17
	LAMPIRAN 2 - TERMA RUJUKAN UNIT PEMANTAUAN.....	19
	LAMPIRAN 3 - TERMA RUJUKAN UNIT AUDIT TENAGA MANUSIA.....	21
	LAMPIRAN 4 - STRUKTUR ORGANISASI AUDIT TENAGA MANUSIA .....	23
	LAMPIRAN 5 - CONTOH BORANG KAJI SELIDIK .....	25
	LAMPIRAN 6 - CONTOH LAPORAN PENGAUDITAN .....	34





## 1.0 LATAR BELAKANG

- 1.1 Pelaksanaan pengauditan tenaga manusia perkhidmatan awam adalah bagi menjunjung titah Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan dan Yang Di-Pertuan Negara Brunei Darussalam sempena sambutan Hari Perkhidmatan Awam kali ke-14 tahun 2007, yang antara lain Baginda bertitah:-

*“Beta ingin melihat satu audit dilaksanakan secara terperinci bagi menilai dan menyukat semula keperluan kakitangan di setiap agensi Kerajaan. Kita perlu tahu dengan pasti jumlah kakitangan yang optima yang diperlukan”*

*“Di samping itu, pengauditan juga perlu turut mengambil kira penilaian orang ramai yang menerima perkhidmatan daripada agensi-agensi Kerajaan, pada misalnya, dengan melakukan ‘Kajian Kepuasan Pelanggan’. Dalam makna, ukuran kecemerlangan itu hendaklah dinilai, bukan hanya dari kaca mata pihak yang memberikan perkhidmatan semata-mata, tetapi juga dari penilaian pelanggan”*

- 1.2 Berikutan dengan titah Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan dan Yang Di-Pertuan Negara Brunei Darussalam tersebut, Jawatankuasa Pandu Pelaksanaan Audit Tenaga Manusia Perkhidmatan Awam (*Steering Committee*) telah ditubuhkan pada 26 Januari 2008 bagi membantu dalam penyediaan dasar dan garis panduan audit dan seterusnya memastikan pelaksanaan *manpower audit* yang efisien, efektif dan bersistematik. **Huraian Bidang Tugas (*Terms of Reference*) adalah seperti di Lampiran 1.**
- 1.3 Ke arah penambahbaikan yang berterusan dalam pelaksanaan pengauditan tenaga manusia, Unit Pemantauan Pelaksanaan Audit Tenaga Manusia Perkhidmatan Awam (*Monitoring Unit*) juga telah ditubuhkan secara dalaman di Jabatan Perkhidmatan Awam yang mana diketuai oleh Yang Mulia Timbalan Ketua Pengarah, Jabatan Perkhidmatan Awam. Unit Pemantauan ini bertujuan untuk membantu Jawatankuasa Pandu dalam memastikan pelaksanaan audit teratur dan menepati objektifnya. **Huraian Bidang Tugas (*Terms of Reference*) adalah seperti di Lampiran 2.**

- 1.4 Unit Audit Tenaga Manusia, Bahagian Penyelidikan dan Perancangan, Jabatan Perkhidmatan Awam dipertanggungjawabkan untuk merancang, menyelaras, dan melaksanakan pengauditan tenaga manusia perkhidmatan awam ke atas agensi-agensi Kerajaan. Manakala aktiviti-aktiviti pemantauan pengauditan tenaga manusia dipertanggungjawabkan kepada Unit Pemantauan, yang mana Urusetia kepada Unit Pemantauan adalah Unit Perkhidmatan Sumber Manusia di Jabatan Perkhidmatan Awam. **Huraian Bidang Tugas (*Terms of Reference*) Unit Audit Tenaga Manusia adalah seperti di Lampiran 3, manakala Struktur Organisasi Audit Tenaga Manusia Perkhidmatan Awam adalah seperti di Lampiran 4.**
- 1.5 Pengauditan tenaga manusia diharap akan dapat membantu pihak pengurusan dalam memastikan penggunaan tenaga manusia yang optima dan dalam masa yang sama memberikan amaran awal masalah yang bakal dihadapi jika langkah-langkah awal tidak diambil mengenainya.

## 2.0 DEFINISI AUDIT TENAGA MANUSIA

- 2.1 Satu proses yang sistematik untuk mengukur, menilai dan mengenalpasti keperluan sumber tenaga manusia yang optima dalam sesebuah agensi Kerajaan untuk menjadikan perkhidmatan awam lebih terurus, teratur, produktif dan kompeten selaku jentera pentadbiran Kerajaan yang mantap.
- 2.2 Pengauditan tenaga manusia juga adalah satu proses yang berterusan bagi membolehkan agensi yang diaudit mengurus sumber tenaga manusia secara lebih berkesan (*manpower management*), merancang keperluan tenaga manusia masa hadapan secara lebih teratur (*manpower planning*), sekaligus mengorak usaha-usaha dan langkah-langkah strategik untuk mempertingkatkan lagi keberkesanan, kecekapan dan kompetensi sumber tenaga manusia secara menyeluruh (*manpower development*).
- 2.3 Pengauditan tenaga manusia direka dengan memberikan penekanan terhadap proses penilaian ke atas tugas dan tanggungjawab penjawat jawatan (*job and responsibility*), dan bukannya penjawat jawatan (*person*). Oleh itu, pengauditan tenaga manusia secara amnya adalah mengenai jumlah sumber tenaga manusia yang bertepatan (*right size*), dan bukannya mengenai pengurangan sumber tenaga manusia (*down size*).

### 3.0 TUJUAN PENYEDIAAN BUKU GARISPANDUAN

- 3.1 Untuk menyediakan panduan terutama kepada agensi-agensi Kerajaan dalam melaksanakan pengauditan tenaga manusia (*self manpower auditing*) yang bersistematik dan teratur.
- 3.2 Memberi kefahaman tentang tatacara pelaksanaan pengauditan tenaga manusia dengan lebih mudah dan seterusnya menjadikannya sebagai bahan rujukan.

### 4.0 OBJEKTIF PENGAUDITAN

- 4.1 Bagi memastikan:-
- i. Keramaian tenaga kerja yang bertepatan (*Rightsizing*);
  - ii. Penempatan yang teratur dan sempurna (*Better Deployment*);
  - iii. Pengurangan pembaziran tugas dan tanggungjawab yang bertindih-tindih (*Reduce Wastages and Duplication of Work*).
- 4.2 Membantu agensi-agensi yang diaudit dalam mengenalpasti:-
- i. Keperluan mengemaskini / mewujudkan Skim Perkhidmatan;
  - ii. Keperluan mengemaskini / menyelaraskan struktur organisasi;
  - iii. Keperluan mengisikan jawatan-jawatan kosong;
  - iv. Kursus / latihan yang diperlukan.

## 5.0 SKOP PENGAUDITAN

5.1 Dalam melaksanakan kerja-kerja pengauditan tenaga manusia, empat [4] aspek utama yang diambil perhatian adalah:-

**i. NEEDS**

Keperluan sama ada tugas dibuat benar-benar diperlukan / bertepatan dengan peranan jabatan atau sebaliknya;

**ii. ORGANISATIONAL STRUCTURE**

Memastikan sama ada struktur organisasi selaras dengan tujuan utama dengan melihat kepada peringkat pengurusan (*levels of management*) dan jarak pengawalan (*spans of control*);

**iii. NUMBERS**

Keramaian penjawat jawatan termasuk bebanan tugas bagi memastikan jumlah yang bertepatan dan tidak melebihi daripada jumlah yang diperlukan;

**iv. GRADES**

Kesesuaian jawatan dengan tanggagaji.

5.2 Aspek-aspek lain yang turut diambil perhatian dalam pengauditan adalah seperti berikut:-

**i. Kursus / Latihan**

**ii. Bebanan Kerja (*Workload*)**

**iii. Persekitaran Tempat Bertugas**

**iv. Sistem Fail**

**v. Penggunaan Teknologi Maklumat dan Info-Komunikasi (ICT)**

**vi. Manual Prosedur Kerja (MPK)**

5.3 Perluasan aspek yang juga diambil kira dalam pengauditan adalah seperti berikut:-

**i. Pertindihan Tugas (*Duplication*)**

Pertindihan tugas sama ada di antara bahagian / unit atau di kalangan pegawai / kakitangan yang membuat kerja yang sama.

**ii. Lebihan Kakitangan (*Redundancy*)**

Pembaziran sumber tenaga manusia bilamana jumlah kakitangan melebihi daripada tahap optima yang diperlukan jika dibandingkan dengan jumlah bebanan tugas (*volume of workload*) yang dibuat.

**iii. Proses Berulang-Ulang (*Repetitive*)**

Proses kerja yang berulang-ulang di kalangan pegawai dan kakitangan.

**iv. Bukan Tugas Utama (*Non-Core Business*)**

Tugas yang dilaksanakan lebih banyak bersifat kepada tugas sampingan dan bukannya tugas dan peranan utama yang sepatutnya.

**v. Tidak Streamline (*Red Tapes*)**

Proses kerja dan tatacara yang dibuat melalui beberapa saluran sama ada di kalangan kakitangan mahupun bahagian yang mana sepatutnya boleh dibuat melalui satu atau dua saluran sahaja bagi mempercepatkan proses kerja berkenaan tanpa menjejaskan keberkesanan proses tersebut.

**vi. Kelulusan (*Professional Capacity*)**

Kelulusan akademik dan kemahiran profesional yang bersesuaian dengan bidang tugas seseorang pegawai dan kakitangan untuk melaksanakan tugas yang diberikan.

**vii. Jawatan-Jawatan Kosong**

Jawatan-jawatan kosong yang mempunyai peruntukan di dalam Anggaran Perbelanjaan Tahunan yang mana masih belum diisikan.

**viii. Keperluan Bermusim (*Seasonal Requirement*)**

Kerja-kerja yang dibuat merupakan keperluan bermusim atau berkala.

**ix. Pembaziran Sumber (*Wastage Of Resources*)**

Pembaziran sumber bukan sahaja dari segi kewangan, malahan juga dari segi masa dan tenaga. Pembaziran sumber terjadi seperti dari segi peruntukan kewangan bila mana terdapatnya sumber tenaga manusia yang berlebihan berbanding dengan bebanan tugas, perbelanjaan pejabat yang tidak sepatutnya, kedatangan pegawai dan kakitangan ke pejabat yang tidak mengikut waktu pejabat tanpa alasan yang munasabah dan lain-lain.

**x. Kompetensi (*Competency*)**

Tahap kebolehan dan kecekapan pegawai dan kakitangan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan, sekaligus melihat sejauh mana penekanan diambil ke atas usaha-usaha dalam peningkatan kemahiran dan ilmu pengetahuan yang berterusan seperti pemberian peluang-peluang kursus dan latihan untuk meningkatkan produktiviti dan kompetensi sumber tenaga manusia yang ada.

**xi. Tatatertib (*Discipline*)**

Kepekaan dalam mematuhi peraturan-peraturan pejabat dari segi kelakuan dan tatatertib seperti kehadiran bekerja, keluar semasa waktu pejabat dan sebagainya yang boleh menjejaskan pelaksanaan tugas harian.

**xii. Pemberian Perkhidmatan Pelanggan**

Perkhidmatan yang diberikan seharusnya memenuhi keperluan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan (orang ramai) sepertimana yang dikehendaki.

**xiii. Penggunaan Piawaian Dan Kaedah Terbaik (*Standards And Best Practices*)**

Pengauditan melihat kepada sejauh mana kaedah-kaedah terbaik atau penggunaan piawaian antarabangsa digunapakai oleh sesebuah agensi yang diaudit.

---

## 6.0 PRINSIP ASAS DAN DASAR PENGAUDITAN

- 6.1** Pengauditan dalaman tenaga manusia di setiap agensi Kerajaan perlu diadakan sekurang-kurangnya setiap dua [2] tahun sekali bagi membolehkan Unit Audit Tenaga Manusia, Jabatan Perkhidmatan Awam melakukan aktiviti pemantauan pengauditan yang berterusan.
- 6.2** Aktiviti pengauditan tenaga manusia mestilah berdasarkan kepada prinsip, dasar dan prosedur-prosedur pengauditan tenaga manusia yang telah diamalkan secara lazimnya, iaitu seperti berikut:-

### 6.2.1 KONSEP PENGAUDITAN TENAGA MANUSIA

- i. Konsep utama pengauditan tenaga manusia ialah pengauditan dibuat ke atas tugas dan tanggungjawab penjawat jawatan (*job and responsibility*) dan bukannya penjawat jawatan (*person*);
- ii. Kerja-kerja yang berkaitan hendaklah dikenalpasti dan dinyatakan dengan jelas;
- iii. Pasukan audit hendaklah mempunyai pengetahuan mengenai bidang tugas yang dikendalikan oleh agensi yang diaudit;
- iv. Pengauditan tenaga manusia adalah berasaskan kepada pertimbangan dan kesimpulan yang objektif;
- v. Jumlah yang bersesuaian (*sampling*) akan digunakan untuk tujuan kaji selidik bagi penjawat jawatan yang mengendalikan tugas dan tanggungjawab yang sama dan jumlah berkenaan hendaklah representatif bagi keseluruhan kumpulan berkenaan;
- vi. Huraian tugas yang *standard*, rekod, dokumen-dokumen dan laporan-laporan yang tepat akan digunakan;
- vii. Pasukan audit mempunyai kuasa (*authority*) untuk mengadakan kaji selidik ke atas semua pegawai dan kakitangan di bawah taraf Setiausaha Tetap;

- viii. Dalam menjalankan kerja-kerja temuduga pengauditan (*fieldwork*), pasukan audit dianggotai oleh sekurang-kurangnya dua [2] orang yang mana salah seorang berperanan sebagai pencatit dan seorang lagi mengajukan soalan.

### 6.2.2 SKOP PROGRAM PENGAUDITAN TENAGA MANUSIA

Program pengauditan tenaga manusia akan melibatkan keseluruhan gred dan penjawat jawatan dalam perkhidmatan awam termasuk perkhidmatan *open vote* dan pekerja bergaji hari serta perkhidmatan berkontrak.

### 6.2.3 SAMPLING

Jika terdapat pemegang jawatan yang mengendalikan tugas dan tanggungjawab yang sama, maka jumlah yang bersesuaian (*sampling*) akan digunakan. Walaubagaimanapun, *sampling* berkenaan hendaklah representatif. Dalam hubungan ini, jika perlu, khidmat nasihat daripada pakar statistik akan diperolehi / didapati dalam menetapkan jumlah keramaian (*sampling*) yang bersesuaian.

### 6.2.4 DESK AUDITS

Berkemungkinan akan dilakukan pengauditan dengan cara *desk audit* iaitu pasukan audit akan melaksanakan kerja-kerja pengauditan menggunakan bukti-bukti bertulis seperti borang pemeriksaan huraian tugas (*job descriptions*) ditambah dengan dokumen-dokumen lain yang berkaitan.

### 6.2.5 PENANDA ARASAN (*BENCHMARKING*)

Peranan dalam mengendalikan tugas-tugas menggunakan penanda arasan (*benchmarking*) adalah sangat kritikal. Sekurang-kurangnya dua [2] jawatan akan dipilih dari setiap gred untuk dikaji selidik (kecuali dalam keadaan jika hanya seorang sahaja dalam gred berkenaan). Tertakluk kepada keramaian bagi tiap-tiap gred dan jumlah keramaian yang akan ditemuduga, kira-kira 15% jawatan dalam satu-satu gred akan ditanda arasan (*benchmarked*). Jawatan-jawatan berkenaan adalah sebagai representatif untuk dijadikan sebagai ukuran bagi tujuan pembentukan dan pengemaskinian dan dijadikan sebagai perbandingan ke atas jawatan-jawatan yang sama dalam sesuatu gred.

---



Jawatan-jawatan berkenaan adalah merupakan jawatan utama dalam pelbagai peringkat atau bidang kerja dalam organisasi dan berperanan sebagai titik rujukan (*reference points*) bagi jawatan-jawatan lain. Kriteria pemilihan jawatan-jawatan berkenaan termasuk:-

- i. Representatif kepada keseluruhan lingkungan jawatan yang berkaitan dengan jawatan yang ditanda arasan;
- ii. Jawatan-jawatan berkenaan merupakan jawatan yang diketahui dengan mendalam oleh pasukan audit dan sangat bersesuaian;
- iii. Jawatan-jawatan berkenaan merupakan jawatan yang kekal dan tidak akan berubah-ubah;
- iv. Pemegang jawatan mempunyai kemahiran, pengetahuan dan tanggungjawab yang jelas.

#### 6.2.6 SISTEM PENILAIAN TUGAS (*JOB EVALUATION SYSTEM*)

Sistem pengkelasan / gred tugas (*job classification*) adalah kaedah yang menggunakan tatacara penggredan (*grading guidance*) dan penanda arasan tugas (*benchmark job*). Melalui kaedah berkenaan, keseluruhan tugas akan diteliti dan mengaitkannya dengan struktur gred yang sedia ada dan seterusnya menempatkannya di gred yang bersesuaian. Proses penggredan termasuk:-

- i. Menganalisa bidang tugas dengan menggunakan Borang Perjawatan dan Huraian Tugas, hasil dari maklumat temuduga dan maklumat-maklumat yang berkaitan;
- ii. Mengenalpasti dan menjumlahkan (*quantify*) aktiviti-aktiviti kerja;
- iii. Menganalisa setiap aktiviti utama;
- iv. Penggredan aktiviti-aktiviti utama (dengan menggunakan tatacara penggredan (*grading guidance*) dan keterangan penanda arasan tugas (*benchmark job description*);
- v. Penggredan keseluruhan tugas.

### **6.2.7 MENGELAKKAN DARIPADA KESAN YANG TIDAK BAIK KE ATAS PEGAWAI / KAKITANGAN**

Pengauditan tenaga manusia tidak akan mendatangkan kesan yang tidak baik terhadap pegawai / kakitangan yang sedia ada. Ini bermakna tidak akan ada pegawai / kakitangan yang akan diberhentikan kerja akibat daripada pengauditan berkenaan. Tujuan sebenar pengauditan ialah penyelarasan, penempatan semula dan termasuk penambahbaikan dalam aspek-aspek tertentu yang telah ditetapkan.

### **6.2.8 PENGLIBATAN PEGAWAI / KAKITANGAN**

Penglibatan pegawai / kakitangan yang komited serta konsultasi dari mula program pengauditan adalah dimestikan bagi memastikan perjalanan pengauditan tenaga manusia yang efisien dan efektif. Pegawai dan kakitangan di semua peringkat hendaklah memberi kerjasama padu bagi membantu pasukan audit mencapai matlamat yang dihasratkan.

### **6.2.9 KUASA PASUKAN AUDIT**

Pasukan audit yang dilantik adalah diberi kuasa untuk mengakses mana-mana maklumat, sistem kerja (*work systems*) dan menemuduga pegawai / kakitangan yang diperlukan bagi tujuan pengauditan. Segala maklumat hasil pengauditan yang diperolehi akan dirahsiakan. Ianya tidak akan didedahkan kepada mana-mana pihak tanpa terlebih dahulu mendapat kebenaran daripada pihak yang berkenaan kecuali dalam kes-kes tertentu yang terkandung dalam bidang tugas mahupun undang-undang.

### **6.2.10 KEBEBASAN**

Pasukan audit yang dilantik mempunyai kebebasan dalam melaksanakan kerja-kerja pengauditan dan membuat cadangan / sokongan yang berkaitan dengan pengauditan tenaga manusia mengikut bidang kuasa yang ditentukan. Pasukan audit juga mempunyai kebebasan meskipun tugas-tugas yang dilaksanakan itu di luar daripada pelan kerja yang dipersetujui. Pasukan audit tidak akan bertanggungjawab membuat kerja-kerja lain selain daripada pengauditan tenaga manusia. Sekiranya diarahkan untuk menjalankan kerja-kerja selain daripada pengauditan maka mereka akan dianggap tidak melaksanakan tugas pengauditan.

---

## 7.0 MODEL PENGAUDITAN

7.1 Model pengauditan tenaga manusia menunjukkan tujuh [7] langkah dalam satu aktiviti pengauditan yang bersistematik, iaitu seperti berikut:-

**Rajah 1: 7 Langkah Pengauditan**



## 8.0 TATACARA PENGAUDITAN

### 8.1 PERANCANGAN PENGAUDITAN (PELAN TINDAKAN)

Perancangan asas yang perlu dilaksanakan sebelum mengadakan aktiviti pengauditan tenaga manusia di setiap agensi Kerajaan adalah seperti berikut:-

- i. Menubuhkan Jawatankuasa atau Unit Audit Dalam Tenaga Manusia di peringkat Kementerian yang mana akan bertanggungjawab dalam pelaksanaan pengauditan tenaga manusia ke atas Kementerian dan Jabatan-Jabatan di bawahnya;
- ii. Menentukan terma rujukan Jawatankuasa atau Unit Audit Dalam Tenaga Manusia yang ditubuhkan;
- iii. Menentukan pasukan audit yang terdiri daripada sekumpulan pegawai atau kakitangan yang akan menjalankan kerja-kerja pengauditan;
- iv. Memastikan skop pengauditan yang akan digunakan adalah mengikut sukat-sukat sepertimana yang telah ditetapkan;
- v. Mengenalpasti agensi serta saiz keramaian pegawai dan kakitangan yang akan diaudit;
- vi. Menentukan jangka tempoh masa pengauditan tertakluk kepada saiz keramaian pegawai dan kakitangan dalam agensi yang akan diaudit;
- vii. Menyediakan borang kaji selidik pengauditan dan soalan-soalan temuduga. **(Contoh borang kaji selidik seperti di Lampiran 5).**

## 8.2 PELAKSANAAN PENGAUDITAN

Setelah perancangan asas dan pelan tindakan disediakan, aktiviti pelaksanaan pengauditan adalah termasuk perkara-perkara berikut:-

- i. Memaklumkan kepada agensi yang akan diaudit (*Audit Notification*) dengan meminta maklumat-maklumat yang diperlukan dalam pengauditan seperti berikut:-
  - Fungsi dan peranan utama;
  - Carta struktur organisasi;
  - Butir-butir lengkap setiap jawatan iaitu meliputi dari nama pemegang jawatan, gelaran jawatan, tanggagaji, penempatan dan lain-lain keterangan berkaitan;
  - Sebarang perangkaan (statistik) yang berkaitan dengan setiap bebanan tugas; dan
  - Manual Prosedur Kerja (MPK), Fail Meja, Tekad Pemedulian Orang Ramai (TPOR) dan lain-lain yang diperlukan.
- ii. Mengedar borang kaji selidik pengauditan kepada agensi yang akan diaudit untuk diisi oleh kesemua pegawai dan kakitangan di setiap peringkat;
- iii. Menentukan jumlah keramaian (*sampling*) serta senarai pegawai dan kakitangan yang akan ditemuduga;
- iv. Mengadakan mesyuarat kemasukan pengauditan (*Entrance Meeting*) yang akan dihadiri oleh pasukan audit dan ketua-ketua bahagian dari agensi yang diaudit. Antara perkara-perkara yang dibincangkan adalah seperti berikut:-
  - Memperkenalkan pasukan audit dan menyatakan tujuan pengauditan;
  - Memaklumkan bila tarikh pengauditan bermula dan jadual pengauditan;
  - Jangkaan tempoh masa pengauditan;
  - Mendapatkan taklimat mengenai agensi yang diaudit.
- v. Mengadakan temuduga (*fieldwork*) yang bertujuan untuk:-
  - Mengenalpasti perkara-perkara yang perlu diperbaiki dan mencadangkan pembaharuan bagi mencapai matlamat strategik organisasi berkenaan;
  - Membuat cadangan / sokongan terhadap struktur organisasi yang paling tepat dan bersesuaian dengan mengambil kira di antara pemberian perkhidmatan dengan keperluan tenaga manusia dalam organisasi;

- Mengenalpasti keperluan sebenar pegawai / kakitangan pada tahap optima dengan cara penempatan yang teratur dan sempurna serta mengurangkan pembaziran tugas dan tanggungjawab yang bertindih-tindih;
- Membuat penganalisan dan penilaian ke atas kesesuaian tugas dan tanggungjawab penjawat jawatan yang mengendalikan sesuatu tugas;
- Mendapatkan dan menganalisa apa jua maklumat-maklumat / data-data yang berkaitan yang diperlukan dalam pengauditan termasuk perangkaan-perangkaan (statistik), Manual Prosedur Kerja (MPK), Tekad Pemedulian Orang Ramai (TPOR) dan lain-lain sebagai rujukan;
- Meneliti dan membuat penilaian penggunaan sumber-sumber penggunaan teknologi maklumat dan info-komunikasi serta peralatan-peralatan pejabat termasuk komputer, mesin cetak (*printer*), mesin salinan gambar (*photocopy*) dan lain-lain yang berkenaan;
- Mengadakan pemeriksaan yang meliputi persekitaran pejabat dan meneliti proses bagi setiap permohonan termasuk sistem fail dan lain-lain yang berkenaan;
- Memberi perhatian khusus ke atas isu-isu yang mungkin menjejaskan keberkesanan sesuatu tugas;
- Memberi perhatian khusus ke atas kemungkinan adanya kelemahan dalam pengurusan yang menjejaskan perkhidmatan;
- Membuat cadangan penyelesaian bagi mengatasi kelemahan ke arah perkhidmatan yang lebih berkesan.

### 8.3 MENGANALISA PENEMUAN-PENEMUAN / MENYEDIAKAN LAPORAN AUDIT

Setelah selesai mengadakan kajian dan temuduga (*fieldwork*) serta mendapatkan maklumat-maklumat / data-data yang diperlukan, pasukan audit akan menganalisa penemuan-penemuan dan seterusnya menyediakan laporan pengauditan. Laporan berkenaan antara lain mengandungi perkara-perkara berikut:-

- i. Penemuan-penemuan yang diperolehi semasa pengauditan;
- ii. Cadangan-cadangan pasukan audit untuk memastikan jumlah kakitangan yang optima dan lain-lain cadangan ke arah pembaikan organisasi.

**(Contoh laporan pengauditan seperti di Lampiran 6)**

---

#### 8.4 PENUTUPAN PENGAUDITAN (*EXIT MEETING*)

Setelah laporan selesai disediakan yang mana telah mendapat pengesahan dan kebenaran daripada pihak yang berkenaan (misalannya jika ada jawatankuasa dalaman tertentu), mesyuarat penutupan pengauditan (*Exit Meeting*) akan diadakan yang mana akan dihadiri oleh pasukan audit yang dilantik dan ketua-ketua bahagian dari agensi yang diaudit.

Dalam perjumpaan tersebut, penemuan-penemuan dan cadangan-cadangan audit akan dibentangkan oleh ketua pasukan audit dan seterusnya akan dibincangkan bersama dengan agensi yang diaudit, yang antara lain membincangkan perkara-perkara seperti berikut:-

- i. Keseluruhan penemuan-penemuan pengauditan;
- ii. Cadangan-cadangan pembaikan dan sokongan audit yang perlu dilaksanakan;
- iii. Mendapatkan maklumbalas daripada agensi yang diaudit mengenai penemuan-penemuan dan cadangan-cadangan audit;
- iv. Menetapkan tempoh jangka masa bagi agensi yang diaudit untuk membuat pelaksanaan ke atas cadangan-cadangan audit;
- v. Mengambil maklum dan membuat catatan jika terdapat percanggahan daripada agensi yang diaudit terhadap penemuan-penemuan dan cadangan-cadangan audit.

#### 8.5 MENDAPATKAN PENGESAHAN DAN KEBENARAN (*ENDORSEMENT*) DARIPADA SETIAUSAHA TETAP DI KEMENTERIAN MASING-MASING

Laporan akhir pengauditan (*finalised report*) akan dikemaskini setelah menerima maklumbalas daripada agensi yang diaudit semasa *Exit Meeting* yang telah diadakan, dan seterusnya dihadapkan kepada Setiausaha Tetap di Kementerian masing-masing yang akan membuat penilaian dan memberikan ketetapan mengenai laporan pengauditan berkenaan.

#### 8.6 MENGHADAPKAN LAPORAN PENGAUDITAN KEPADA UNIT AUDIT TENAGA MANUSIA, JABATAN PERKHIDMATAN AWAM

Laporan pengauditan hasil daripada audit dalaman tenaga manusia yang telah mendapat pengesahan dan kebenaran Setiausaha Tetap di Kementerian masing-masing hendaklah dihadapkan kepada Unit Audit Tenaga Manusia, Jabatan Perkhidmatan Awam bagi tindakan pemantauan pengauditan selanjutnya.

## 9.0 KESAN PENGAUDITAN

- 9.1 Penggunaan sumber manusia secara optima yang didapati melalui kaedah pengauditan tenaga manusia boleh mengurangkan pembaziran sumber bukan sahaja dari segi kewangan, malahan juga dari segi masa dan tenaga (*minimum wastage of resources*).
- 9.2 Pengurusan dan perancangan kakitangan yang teratur melalui konsep *right person, right place, right task* (kelulusan dan kemahiran yang bersesuaian, serta penempatan kakitangan yang bersesuaian, selaras dengan bidang tugas pegawai dan kakitangan dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan) boleh membantu mencapai matlamat strategik sesebuah organisasi.
- 9.3 Tahap kompetensi dan kecekapan pegawai / kakitangan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan dapat diperkembangkan dengan memberikan penekanan terhadap langkah-langkah dan usaha-usaha yang berterusan seperti memberikan peluang latihan-latihan / kursus-kurus yang diperlukan dengan tujuan mempertingkatkan produktiviti.

## 10.0 KESIMPULAN

- 10.1 Pelaksanaan pengauditan tenaga manusia adalah merupakan strategi Kerajaan bagi memastikan perkhidmatan awam yang lebih berkesan dengan memastikan jumlah keramaian kakitangan yang optima dan memadai dalam sesebuah organisasi khususnya untuk memberikan perkhidmatan yang cemerlang kepada orang ramai.
- 10.2 Pengauditan tenaga manusia boleh membantu organisasi mewujudkan dasar-dasar yang konsisten serta mengenal pasti bidang-bidang yang perlu diperbaiki terutama sekali yang berkaitan dengan pengurusan, perancangan, dan perkembangan sumber tenaga manusia.





**LAMPIRAN  
1**

**TERMA RUJUKAN  
JAWATANKUASA PANDU**

---

**Terma Rujukan (*Terms of Reference*)**  
**JAWATANKUASA PANDU PELAKSANAAN AUDIT TENAGA MANUSIA**  
**PERKHIDMATAN AWAM (*STEERING COMMITTEE*)**

---

Jawatankuasa Pandu Pelaksanaan Audit Tenaga Manusia Perkhidmatan Awam (*Steering Committee*) adalah jawatankuasa tertinggi dalam pelaksanaan audit tenaga manusia. Antara bidang tugas Jawatankuasa Pandu Pelaksanaan Audit Tenaga Manusia Perkhidmatan Awam (*Steering Committee*) adalah seperti berikut:-

- i. Menerajui pelaksanaan pengauditan tenaga manusia;
- ii. Memastikan kesaksamaan, integriti dan keberkecualian dalam proses pengauditan tenaga manusia;
- iii. Menyediakan dasar pengauditan tenaga manusia;
- iv. Meluluskan garis panduan dan perancangan kerja pengauditan tenaga manusia;
- v. Memantau pelaksanaan rancangan audit tenaga manusia;
- vi. Memberikan ketetapan ke atas tindakan yang perlu diambil terhadap kegagalan jabatan yang diaudit dalam melaksanakan cadangan audit;
- vii. Memberi nasihat ke atas perkara-perkara yang berkaitan dengan audit perkhidmatan awam;
- viii. Menyembahkan laporan pengauditan ke hadapan Majlis Kebawah Duli Yang Maha Mulia Paduka Seri Baginda Sultan dan Yang Di-Pertuan Negara Brunei Darussalam.



**LAMPIRAN  
2**

**TERMA RUJUKAN  
UNIT PEMANTAUAN**

---

**Terma Rujukan (*Terms of Reference*)**  
**UNIT PEMANTAUAN PELAKSANAAN AUDIT TENAGA MANUSIA**  
**PERKHIDMATAN AWAM (*MONITORING UNIT*)**

---

Unit Pemantauan audit tenaga manusia diketuai oleh Timbalan Ketua Pengarah, Jabatan Perkhidmatan Awam. Fungsi dan tanggungjawab unit ini diserapkan ke Unit Perkhidmatan Sumber Manusia, Bahagian Pembangunan dan Pengurusan, Jabatan Perkhidmatan Awam seperti berikut:-

- i. Berperanan sebagai Urusetia kepada Jawatankuasa Pandu Pelaksanaan Audit Tenaga Manusia Perkhidmatan Awam;
- ii. Mengadakan perundingan dengan Unit Audit Tenaga Manusia bagi merangka dan menyediakan pelan perancangan pengauditan tenaga manusia untuk diluluskan oleh Jawatankuasa Pandu;
- iii. Meneliti laporan hasil pengauditan yang disediakan oleh Unit Audit Tenaga Manusia;
- iv. Memberikan *input* / pandangan mengenai laporan pengauditan kepada Unit Audit Tenaga Manusia untuk dibawa ke *Exit Meeting* dengan agensi Kerajaan yang diaudit;
- v. Menerima maklum balas daripada agensi Kerajaan yang diaudit melalui Unit Audit Tenaga Manusia selepas *Exit Meeting*;
- vi. Memantau pelaksanaan tindakan terhadap cadangan-cadangan / sokongan-sokongan audit;
- vii. Memantau dan memastikan pelaksanaan audit tenaga manusia mengikut perancangan yang telah disediakan;
- viii. Menyelaraskan Mesyuarat Jawatankuasa Pandu setiap empat [4] bulan (3 kali setahun) dan membentangkan laporan pengauditan / pemantauan;
- ix. Membentangkan isu-isu signifikan yang melibatkan dasar pada bila-bila masa diperlukan (*ad-hoc*) kepada Jawatankuasa Pandu;
- x. Mengenalpasti dan menyelaraskan keperluan latihan pasukan audit berkaitan dengan pengauditan tenaga manusia.



**LAMPIRAN  
3**

**TERMA RUJUKAN  
UNIT AUDIT TENAGA  
MANUSIA**

**Terma Rujukan (*Terms of Reference*)****UNIT AUDIT TENAGA MANUSIA, BAHAGIAN PENYELIDIKAN DAN PERANCANGAN  
JABATAN PERKHIDMATAN AWAM**

- 
- i. Menghadapkan cadangan perancangan pengauditan tenaga manusia kepada Unit Pemantauan untuk mendapatkan ketetapan;
  - ii. Menyelaras persediaan-persediaan bagi melaksanakan pengauditan tenaga manusia di agensi-agensi Kerajaan mengikut perancangan Unit Pemantauan;
  - iii. Mengedarkan Borang Pemeriksaan Perjawatan dan Huraian Tugas Pengauditan Tenaga Manusia (BORANG MPA) kepada agensi Kerajaan yang akan diaudit dengan memberikan tempoh dua [2] minggu untuk dihadapkan semula kepada Unit Audit Tenaga Manusia;
  - iv. Mengumpul dan menganalisa maklumat-maklumat yang diperlukan sebelum pengauditan tenaga manusia dilaksanakan;
  - v. Menyelaras dan mengadakan mesyuarat kemasukan pengauditan (*Entrance Meeting*) dan memberikan taklimat tatacara pengisian BORANG MPA;
  - vi. Mengendalikan kerja-kerja pengauditan (*field work*) dan menyediakan laporan audit dalam tempoh tiga [3] bulan bagi setiap agensi Kerajaan yang diaudit;
  - vii. Memberikan cadangan-cadangan tindakan yang perlu dilaksanakan oleh agensi Kerajaan yang diaudit;
  - viii. Menghadapkan laporan hasil pengauditan tenaga manusia beserta cadangan-cadangan audit kepada Unit Pemantauan;
  - ix. Mengemaskini laporan audit berdasarkan *input* / pandangan daripada Unit Pemantauan, dan seterusnya mengadakan mesyuarat penutupan pengauditan (*Exit Meeting*) dengan agensi Kerajaan yang diaudit;
  - x. Menerima maklum balas daripada agensi Kerajaan yang diaudit selepas dua [2] minggu *Exit Meeting* diadakan dan seterusnya menghadapkan kepada Unit Pemantauan untuk penyelarasan selanjutnya;
  - xi. Mencadangkan keperluan latihan pasukan audit kepada Unit Pemantauan;
  - xii. Melapor status perkembangan pengauditan kepada Unit Pemantauan.



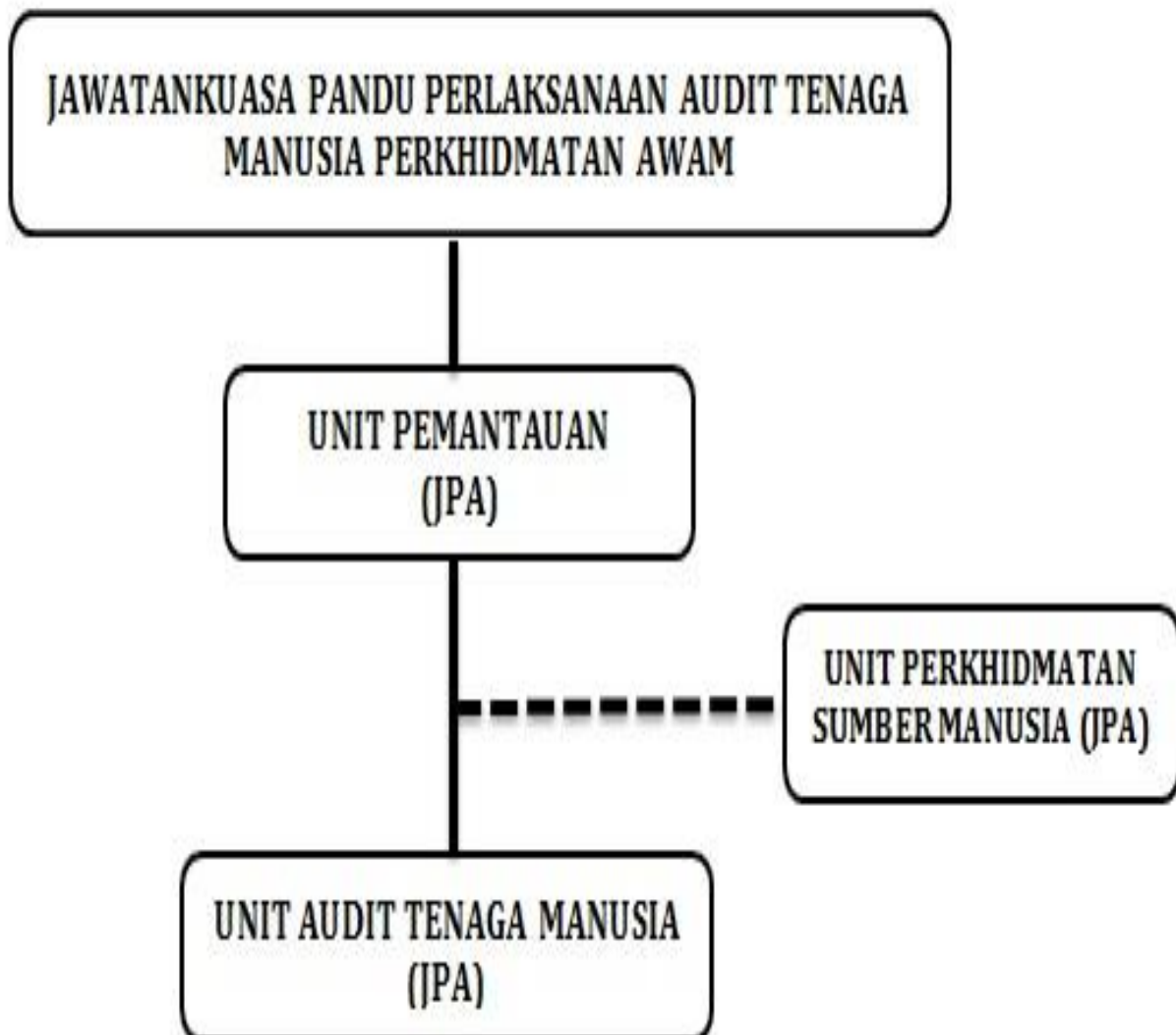
**LAMPIRAN  
4**

**STRUKTUR ORGANISASI  
AUDIT TENAGA MANUSIA  
PERKHIDMATAN AWAM**

---

## STRUKTUR ORGANISASI

## AUDIT TENAGA MANUSIA PERKHIDMATAN AWAM







**LAMPIRAN  
5**

**CONTOH  
BORANG KAJI SELIDIK  
PENGAUDITAN**

**BORANG PEMERIKSAAN PERJAWATAN DAN HURAIAN TUGAS  
 PENGAUDITAN TENAGA MANUSIA**

BAHAGIAN 1	KETERANGAN PERIBADI
1.	Nama :
2.	Jawatan :
3.	Tanggagaji/Gaji :
4.	Jenis Perkhidmatan :
5.	Seksyen/Bahagian/Unit :
6.	Jabatan :
7.	Kementerian :
8.	Lokasi/Cawangan/Tempat Bekerja :
9.	Nombor Telefon :
10.	Kelulusan Tertinggi :
11.	Tempoh lama berkhidmat dalam jawatan sekarang:
12.	Tempoh lama berkhidmat dalam perkhidmatan awam:
13.	Tempoh baki perkhidmatan sebelum bersara:

BAHAGIAN 2	TUGAS DAN PERANAN
14.	<p><b>STRUKTUR ORGANISASI</b></p> <p>Sila paparkan carta ringkas yang menunjukkan hubungan awda dengan pengurusan atasan dan pegawai bawahan dalam organisasi awda (lampirkan carta struktur organisasi secara berasingan jika perlu).</p>
15.	<p><b>TUJUAN DAN OBJEKTIF</b></p> <p>Sila huraikan tugas-tugas dan tanggungjawab awda dalam menyumbang kepada Kementerian/Jabatan. Sila nyatakan jika terdapatnya tujuan atau objektif yang khusus dalam huraian tugas awda.</p>
16.	<p><b>AKTIVITI UTAMA JAWATAN</b></p> <p>Sila huraikan tugas-tugas utama awda menurut keutamaan dan kepentingan kerja (%). Sila nyatakan jika terdapatnya sebarang sukatan prestasi atau jangka masa dalam melaksanakan setiap tugas itu.</p>

17.	<p><b>PENGETAHUAN, KEMAHIRAN DAN PENGALAMAN</b></p> <p>Sila huraikan pengetahuan, kemahiran dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan tugas awda termasuk kelulusan akademik dan professional. Sila nyatakan juga jika terdapatnya sebarang peralatan/IT yang digunakan -- termasuk jenis latihan yang diperlukan untuk menggunakan peralatan tersebut.</p>
	<p>a. <b>Kemahiran</b></p> <p>Apakah kemahiran khusus untuk melaksanakan tugas awda sekarang dan tempoh masa yang diperlukan untuk memperoleohnya?</p>
	<p>b. <b>Pengalaman</b></p> <p>Apakah pengalaman yang diperlukan dalam melaksanakan tugas awda sekarang dan tempoh masa yang diperlukan untuk mencapainya?</p>
	<p>c. <b>Kelulusan</b></p> <p>Apakah kelulusan khusus yang perlu untuk melaksanakan tugas awda sekarang dan tempoh masa yang diperlukan untuk memperolehnya?</p>

	<p>d. <b>Peralatan/IT</b></p> <p>Apakah peralatan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas awda sekarang? Sila nyatakan jika terdapat sebarang jenis latihan dan tempoh masa yang diperlukan untuk mahir dalam penggunaan peralatan tersebut.</p>	
18.	<b>HUBUNGAN DAN PERHUBUNGAN</b>	
	a. Hubungan yang awda ada dalam Kementerian/Jabatan?	
	Peringkat	Sebab
	Kementerian	
	Jabatan	
	b. Hubungan yang awda ada di luar Kementerian/Jabatan - seperti agensi kerajaan yang lain, industri dan sektor swasta mahupun pihak awam dan sebagainya.	
	Peringkat	Sebab
19.	<b>MENGATASI MASALAH</b>	
	a. Sila terangkan masalah yang sering dihadapi dalam pekerjaan -- seperti perkara-perkara yang baru, pelbagai tugas, kurang kemahiran, kesusahan dan sebagainya.	



	b. Sila nyatakan tindakan yang diambil dalam menyelesaikan masalah tersebut -- seperti diberikan arahan secara bertulis, dengan mengikut amalan pelaksanaan yang lazim, bimbingan rakan-rakan sekerja mahupun pihak atasan dan sebagainya.
	c. Sila nyatakan jika awda perlu mengambilkira masalah yang dihadapi oleh rakan-rakan yang lain? Jika ya, apakah tindakan awda?
20.	<b>MEMBUAT KEPUTUSAN</b>
	a. Sila nyatakan keputusan yang awda ambil -- tanggungjawab ke atas keputusan tersebut dan sekatan (jika ada).
	b. Adakah awda membuat keputusan mengenai sumber yang ada -- tenaga manusia, peralatan, kewangan, kontrak dan lain lain.
	c. Bagaimana cara awda menyumbang kepada keputusan orang lain -- dengan membuat cadangan, memberikan nasihat dan lain-lain.

21.	<p><b>PERWAKILAN</b></p> <p>Sila senaraikan cara awda mewakili Kementerian/Jabatan dalam perjumpaan/mesyuarat dengan agensi-agensi lain sama ada dalam mahupun luar Kerajaan.</p>	
22.	<p><b>KEBEBASAN</b></p> <p>Sila nyatakan setakat mana awda membuat keputusan secara persendirian (tidak bergantung kepada yang lain). Adakah awda mempunyai garispandu atau arahan yang teratur?</p>	
23.	<p><b>PENGURUSAN KAKITANGAN</b></p> <p>Sila nyatakan jumlah kakitangan di bawah pengurusan awda.</p>	
	<p>a. Jumlah kakitangan di bawah kawalan awda menurut bahagian.</p>	
	Bahagian I	
	Bahagian II	
	Bahagian III	
	Bahagian IV	
	Bahagian V	
	Jumlah	

	b. Orang luar contoh pekerja kontrak atau pekerja dari bahagian/unit lain.	
	Bahagian I	
	Bahagian II	
	Bahagian III	
	Bahagian IV	
	Bahagian V	
	Jumlah	
24.	<b>PENGURUSAN KEWANGAN</b> Jika awda mempunyai kuasa/autoriti dalam pengurusan kewangan, sila nyatakan.	
25.	<b>KEPERLUAN FISIKAL/MENTAL</b> Jika awda mempunyai keperluan dari segi fizikal dan mental dalam perlaksanaan tugas awda, sila senaraikan.	



26.	<p><b>FAKTOR-FAKTOR TAMBAHAN/KOMEN</b></p> <p>Sila senaraikan sebarang komen atau aspek-aspek tambahan lain yang awda fikir berkenaan dengan tugas awda.</p>
<p style="text-align: center;"><b>TandaTangan Pemegang Jawatan</b> <span style="float: right;"><b>Tarikh</b></span></p>	
<b>BAHAGIAN 3</b>	<b>KOMEN KETUA BAHAGIAN (PEGAWAI ATASAN)</b>
27.	<p>Sila nyatakan jika awda bersetuju/tidak bersetuju dengan jawapan-jawapan yang telah diberikan di atas. Sila nyatakan sebab dan maklumat yang berkaitan jika perlu.</p>
<p><b>Tandatangan Ketua Bahagian (Pegawai Atasan)</b> <span style="float: right;"><b>Tarikh</b></span></p>  <p><b>Jawatan Ketua Bahagian</b></p>	



**LAMPIRAN  
6**

**CONTOH  
LAPORAN  
PENGAUDITAN**

---



## **LAPORAN AUDIT TENAGA MANUSIA**

**Jabatan .....**

**Kementerian .....**

**Unit Audit Dalam Tenaga Manusia**

**Jabatan .....**

**Kementerian .....**

## KANDUNGAN

RINGKASAN EKSEKUTIF .....	1
<b><u>BAHAGIAN I</u></b>	
1. PENCENALAN .....	2
1.1 STRUKTUR ORGANISASI .....	7
1.2 VISI/MISI .....	3
1.3 FUNGSI DAN PERANAN UTAMA .....	4
1.4 PERUNTUKAN .....	6
2. OBJEKTIF PENGAUDITAN .....	6
3. SKOP PENGAUDITAN .....	7
4. TEMPOH PENGAUDITAN .....	8
5. PASUKAN AUDIT .....	8
6. PEGAWAI/KAKITANGAN YANG TELAH DITEMUDUGA .....	9
<b><u>BAHAGIAN II</u></b>	
7. PENEMUAN DAN CADANGAN AUDIT .....	10
7.1 KEPERLUAN SAMA ADA TUGAS DIBUAT BENAR-BENAR DIPERLUKAN/BERTEPATAN DENGAN PERANAN JABATAN ATAU SEBALIKNYA ( <i>NEEDS</i> ) .....	10
7.2 STRUKTUR ORGANISASI ( <i>ORGANISATIONAL STRUCTURE</i> ) .....	12
7.3 KERAMAIAAN PENJAWAT JAWATAN TERMASUK BEBANAN TUGAS ( <i>NUMBERS</i> ) .....	13
7.4 KESESUAIAN JAWATAN DENGAN TANGGAGAJI ( <i>GRADES</i> ) .....	14
7.5 KURSUS/LATIHAN .....	15
7.6 PERANGKAIAN BEBANAN KERJA ( <i>WORKLOAD</i> ) .....	16
7.7 PERSEKITARAN TEMPAT BERTUGAS .....	17
7.8 SISTEM FAIL .....	18
7.9 PENGGUNAAN TEKNOLOGI MAKLUMAT .....	19
7.10 MANUAL PROSEDUR KERJA .....	20
8. KESIMPULAN .....	21

## LAMPIRAN

### **LAMPIRAN 1 - STRUKTUR ORGANISASI JABATAN .....**

### **LAMPIRAN 2 - SENARAI NAMA PEGAWAI/KAKITANGAN YANG DITEMUDUGA**

- 2A ----- BAHAGIAN PENTADBIRAN
- 2B ----- BAHAGIAN KEWANGAN
- 2C ----- BAHAGIAN PENYELIDIKAN
- 2D ----- CAWANGAN DAERAH BELAIT
- 2E ----- CAWANGAN DAERAH TUTONG
- 2F ----- CAWANGAN DAERAH TEMBURONG

### **LAMPIRAN 3 - TABURAN PENSTAFAN**

- 3A ----- BAHAGIAN PENTADBIRAN
- 3B ----- BAHAGIAN KEWANGAN
- 3C ----- BAHAGIAN PENYELIDIKAN
- 3D ----- CAWANGAN DAERAH BELAIT
- 3E ----- CAWANGAN DAERAH TUTONG
- 3F ----- CAWANGAN DAERAH TEMBURONG

### **LAMPIRAN 4 - LAPORAN INDIVIDU**

- 4A ----- BAHAGIAN PENTADBIRAN
- 4B ----- BAHAGIAN KEWANGAN
- 4C ----- BAHAGIAN PENYELIDIKAN
- 4D ----- CAWANGAN DAERAH BELAIT
- 4E ----- CAWANGAN DAERAH TUTONG
- 4F ----- CAWANGAN DAERAH TEMBURONG



[SULIT] Laporan Audit Tenaga Manusia Jabatan ..... Kementerian .....

### RINGKASAN EKSEKUTIF

- a) Jabatan ..... adalah sebuah agensi yang berperanan.....
- b) Dalam melaksanakan pengauditan tersebut, pasukan audit menumpukan perhatian ke atas empat [4] aspek utama (NONG), iaitu Keperluan sama ada tugas dibuat benar-benar diperlukan / bertepatan dengan peranan Jabatan atau sebaliknya (*Needs*); Struktur organisasi (*Organisational Structure*), Keramaian penjawat jawatan termasuk bebanan tugas (*Numbers*) dan Kesesuaian jawatan dengan tanggaji (*Grades*). Selain itu, aspek-aspek lain juga diambil perhatian termasuk keperluan kursus/latihan; bebanan tugas (*workload*); persekitaran tempat bertugas; sistem fail; penggunaan teknologi maklumat, Manual Prosedur Kerja (MPK), .....
- c) Beberapa penemuan telah diperolehi hasil daripada pengauditan tersebut yang mana cadangan-cadangan yang bersesuaian telah dikemukakan di dalam laporan ini untuk dipertimbangkan oleh Jawatankuasa.....

[SULIT] *Jawapan Audit Tenaga Manusia, Jabatan ....., Kementerian .....*

## **BAHAGIAN I**

### **1.1 PENGENALAN**

Jabatan ..... adalah sebuah agensi yang berperanan .....

### **1.2 STRUKTUR ORGANISASI**

Jabatan ..... diketuai oleh seorang Pengarah dalam tanggagaji Superscale C dan dibantu oleh seorang Timbalan Pengarah dalam tanggagaji Kumpulan 2. Semasa pengauditan dijalankan, secara keseluruhan Jabatan ..... dianggotai oleh seramai dua ratus enam puluh empat [264] orang pegawai dan kakitangan dalam aliran divisyen I, II, III, IV, V serta perkhidmatan *open vote dan gaji hari*. Jabatan ini mempunyai enam [6] bahagian termasuk tiga [3] cawangan di daerah-daerah, iaitu:-

1. Bahagian Pentadbiran
2. Bahagian Kewangan
3. Bahagian Penyelidikan
4. Cawangan Daerah Belait
5. Cawangan Daerah Tutong
6. Cawangan Daerah Temburong

[SULIT] Laporan Audit Tenaga Manusia, Jeda dan ..... (Tambahan) .....

Dari segi keramaian pegawai dan kakitangan menurut bahagian adalah seperti berikut:-

Bil	Nama Bahagian	Jumlah Pegawai/ Kakitangan
1.	Bahagian Pentadbiran	40
2.	Bahagian Kewangan	44
3.	Bahagian Penyelidikan	43
4.	Cawangan Daerah Belait	47
5.	Cawangan Daerah Tutong	43
6.	Cawangan Daerah Temburong	47
<b>JUMLAH</b>		<b>264</b>

Dari jumlah keseluruhan pegawai dan kakitangan tersebut:-

- ..... orang dalam divisyen I;
- ..... orang dalam divisyen II;
- ..... orang dalam divisyen III;
- ..... orang dalam divisyen IV;
- ..... orang dalam divisyen V;
- ..... orang dalam perkhidmatan Open Vote;
- ..... orang dalam perkhidmatan Gaji Hari.

### L3 VISI

.....

### L4 MISI

.....



[SULIT] *Keperluan Audit Tenaga Manusia, Jabatan \_\_\_\_\_, Kementerian \_\_\_\_\_*

## 1.5 FUNGSI & PERANAN UTAMA

Fungsi dan peranan utama Jabatan ..... adalah .....

Antara tugas-tugas strategik Jabatan ini adalah seperti berikut:-

- .....
- .....
- .....
- .....

Sementaraitu, fungsi dan peranan utama bagi setiap bahagian/cawangan adalah seperti berikut:-

### i) **BAHAGIAN PENTADBIRAN**

Antara fungsi-fungsi utama Bahagian Pentadbiran adalah seperti berikut:-

- .....
- .....
- .....

### ii) **BAHAGIAN KEWANGAN**

Antara fungsi-fungsi utama Bahagian Kewangan adalah seperti berikut:-

- .....
- .....
- .....

### iii) **BAHAGIAN PENYELIDIKAN**

Antara fungsi-fungsi utama Bahagian Penyelidikan adalah seperti berikut:-

- .....
- .....
- .....

### iv) **CAWANGAN DAERAH BELAIT**

Antara fungsi-fungsi utama Cawangan Daerah Belait adalah seperti berikut:-

- .....

*Unit Audit Dalam Tenaga Manusia*

[SULIT] Laporan Audit Tenaga Manusia, Jajargan \_\_\_\_\_, Tamaritang \_\_\_\_\_

- .....
- .....

v) **CAWANGAN DAERAH TUTONG**

Antara fungsi-fungsi utama Cawangan Daerah Tutong adalah seperti berikut:-

- .....
- .....
- .....

vi) **CAWANGAN DAERAH TEMBURONG**

Antara fungsi-fungsi utama Cawangan Daerah Temburong adalah seperti berikut:-

- .....
- .....
- .....

[SULIT] / Laporan Audit Tenaga Manusia, Jaduan \_\_\_\_\_, Kementerian \_\_\_\_\_

## 1.6 PERUNTUKAN

Peruntukan Jabatan ..... bagi Tahun Kewangan 2013/2014 dan 2014/2015 adalah seperti berikut:-

Bil	Perkara	Peruntukan 2013/2014	Peruntukan 2014/2015
1.	Perbelanjaan gaji kakitangan	\$1,498,965	\$1,503,310
2.	Lain-lain perbelanjaan tahunan yang berulang-ulang	\$2,101,680	\$2,256,100
<b>JUMLAH</b>		<b>\$3,600,645</b>	<b>\$3,759,410</b>

## 2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Matlamat pengauditan adalah seperti berikut:-

- Untuk membantu ke arah memastikan keramaian tenaga kerja yang mencukupi (*Rightsizing*);
- Memastikan penempatan pegawai dan kakitangan yang teratur dan sempurna (*Better Deployment*);
- Mengurangkan pembaziran tugas dan tanggungjawab yang bertindih-tindih (*Reduce Wastages and Duplication of Work*);
- Memberikan cadangan tindakan-tindakan yang perlu dilaksanakan bagi memastikan jumlah keramaian kakitangan yang optima;
- Membantu dalam mengemukakan cadangan penambahan kakitangan atau jawatan;
- Membantu dalam membuat penyelarasan jawatan-jawatan yang lebih bersesuaian;
- ...
- ...
- ...

[SULIT] / Laporan Audit Tenaga Manusia, Jabatan \_\_\_\_\_, Kementerian \_\_\_\_\_

### 3 SKOP PENGAUDITAN

Aspek utama yang diambil perhatian oleh pasukan audit sebagai fokus pengauditan ialah:-



Aspek-aspek lain juga diambil perhatian dalam pengauditan termasuk-

- i. Kursus / latihan;
- ii. Bebanan kerja (*workload*);
- iii. Persekitaran tempat bertugas;
- iv. Sistem fail;
- v. Penggunaan Teknologi Maklumat (ICT);
- vi. Manual Prosedur Kerja;
- vii. ....
- viii. ....
- ix. ....
- x. ....



[SULIT] / Laporan Audit Tenaga Manusia, Jabatan \_\_\_\_\_, Kementerian \_\_\_\_\_

#### 4 TEMPOH PENGAUDITAN

Kerja-kerja pengauditan bermula pada ..... hingga ..... Pengedaran Borang Pemeriksaan Perjawatan dan Huraian Tugas telah diedarkan lebih awal iaitu pada ..... Manakala, *Entrance Meeting* dengan pihak jabatan ..... diadakan pada .....

#### 5 PASUKAN AUDIT

Pengauditan ke atas ..... telah dilaksanakan oleh pasukan audit yang terdiri daripada pegawai-pegawai Unit Audit Dalam Tenaga Manusia, Jabatan \_\_\_\_\_, Kementerian ..... iaitu:-

1. Awang/Dayang ..... - (jawatan)
2. Awang/Dayang ..... - (jawatan)
3. Awang/Dayang ..... - (jawatan)
4. Awang/Dayang ..... - (jawatan)

[SULIT] Laporan Audit Tenaga Manusia, Jabatan \_\_\_\_\_, Kementerian \_\_\_\_\_

**6 PEGAWAI/KAKITANGAN YANG TELAH DITEMUDUGA**

Daripada jumlah keseluruhan seramai dua ratus enam puluh empat [264] orang pegawai/kakitangan, seramai lima puluh [150] orang pegawai/kakitangan jabatan ..... telahpun ditemuduga mengikut bahagian/cawangan seperti berikut:-

Bil	Nama Bahagian	Jumlah Pegawai/ Kakitangan
1.	Bahagian Pentadbiran	15
2.	Bahagian Kewangan	19
3.	Bahagian Penyelidikan	27
4.	Cawangan Daerah Belait	31
5.	Cawangan Daerah Tutong	28
6.	Cawangan Daerah Temburong	30
<b>JUMLAH</b>		<b>150</b>

.....

(Ketua)  
(Jawatan)  
Unit Audit Dalam Tenaga Manusia  
Jabatan .....  
Kementerian .....

[SULIT] *Keperluan Audit Tenaga Manusia, Jabatan* \_\_\_\_\_ *Pemerintahan* \_\_\_\_\_

## **BAHAGIAN II**

### **7 PENEMUAN DAN CADANGAN PENGAUDITAN**

Secara menyeluruh penemuan-penemuan dan cadangan-cadangan audit adalah seperti berikut:-

#### **7.1 KEPERLUAN SAMA ADA TUGAS DIBUAT BENAR-BENAR DIPERLUKAN / BERTEPATAN DENGAN PERANAN JABATAN ATAU SEBALIKNYA (NEEDS)**

##### **i) BAHAGIAN PENTADBIRAN**

a. **Penemuan:** .....  
.....

**Cadangan:** .....

##### **ii) BAHAGIAN KEWANGAN**

a. **Penemuan:** .....  
.....

**Cadangan:** .....

##### **iii) BAHAGIAN PENYELIDIKAN**

a. **Penemuan:** .....  
.....

**Cadangan:** .....

##### **iv) CAWANGAN DAERAH BELAIT**

a. **Penemuan:** .....  
.....

**Cadangan:** .....

##### **v) CAWANGAN DAERAH TUTONG**

a. **Penemuan:** .....  
.....

*Unit Audit Dalam Perkhidmatan Tenaga Manusia*

[SULTM] Laporan Audit Tenaga Manusia, Volume ..... (Daerah/Unit) .....

**Cadangan :** .....

vi) **CAWANGAN DAERAH TEMBURONG**

a. **Penemuan:** .....

**Cadangan :** .....

CONTOH



[SULIT] : *Jawapan Audit Tenaga Manusia, Jadual 1* ..... *Compendium* .....

## 7.2 STRUKTUR ORGANISASI (ORGANISATIONAL STRUCTURE)

### i) BAHAGIAN PENTADBIRAN

a. Penemuan: .....  
.....

Cadangan: .....

### ii) BAHAGIAN KEWANGAN

a. Penemuan: .....  
.....

Cadangan: .....

### iii) BAHAGIAN PENYELIDIKAN

a. Penemuan: .....  
.....

Cadangan: .....

### iv) CAWANGAN DAERAH BELAIT

a. Penemuan: .....  
.....

Cadangan: .....

### v) CAWANGAN DAERAH TUTONG

a. Penemuan: .....  
.....

Cadangan: .....

### vi) CAWANGAN DAERAH TEMBUROBG

a. Penemuan: .....  
.....

Cadangan: .....

*Unit Audit Dalam Tenaga Manusia*

[SULIT] Laporan Audit Tenaga Manusia, Wilayah \_\_\_\_\_, Kementerian \_\_\_\_\_

### **7.3 KERAMAIAAN PENJAWAT JAWATAN TERMASUK BEBANAN TUGAS (NUMBERS)**

#### **i) BAHAGIAN PENTADBIRAN**

a. **Penemuan:** .....  
.....

**Cadangan :** .....

#### **ii) BAHAGIAN KEWANGAN**

a. **Penemuan:** .....  
.....

**Cadangan :** .....

#### **iii) BAHAGIAN PENYELIDIKAN**

a. **Penemuan:** .....  
.....

**Cadangan :** .....

#### **iv) CAWANGAN DAERAH BELAIT**

a. **Penemuan:** .....  
.....

**Cadangan :** .....

#### **v) CAWANGAN DAERAH TUTONG**

a. **Penemuan:** .....  
.....

**Cadangan :** .....

#### **vi) CAWANGAN DAERAH TEMBURONG**

a. **Penemuan:** .....  
.....

**Cadangan :** .....

Unit Audit Dalam Perkhidmatan Tenaga Manusia

[SULIT] Laporan Audit Tenaga Manusia, Jabatan \_\_\_\_\_, Kementerian \_\_\_\_\_

#### 7.4 KESESUAIAN JAWATAN DENGAN TANGGAGAJI (GRADES)

##### i) BAHAGIAN PENTADBIRAN

a. Penemuan: .....

Cadangan: .....

##### ii) BAHAGIAN KEWANGAN

a. Penemuan: .....

Cadangan: .....

##### iii) BAHAGIAN PENYELIDIKAN

a. Penemuan: .....

Cadangan: .....

##### iv) CAWANGAN DAERAH BELAIT

a. Penemuan: .....

Cadangan: .....

##### v) CAWANGAN DAERAH TUTONG

a. Penemuan: .....

Cadangan: .....

##### vi) CAWANGAN DAERAH TEMBURONG

a. Penemuan: .....

Cadangan: .....

[SULIT] *Uraian Unit Audit Tenaga Manusia, Jajaran, Cawangan*

## 7.5 KURSUS / LATIHAN

### i) BAHAGIAN PENTADBIRAN

a. Penemuan: .....

Cadangan: .....

### ii) BAHAGIAN KEWANGAN

a. Penemuan: .....

Cadangan: .....

### iii) BAHAGIAN PENYELIDIKAN

a. Penemuan: .....

Cadangan: .....

### iv) CAWANGAN DAERAH BELAIT

a. Penemuan: .....

Cadangan: .....

### v) CAWANGAN DAERAH TUTONG

a. Penemuan: .....

Cadangan: .....

### vi) CAWANGAN DAERAH TEMBURONG

a. Penemuan: .....

Cadangan: .....



[SULIT] Laporan Audit Tenaga Manusia, Jabatan \_\_\_\_\_, Kementerian \_\_\_\_\_

7.6 **BEBANAN KERJA (WORKLOAD)**

i) **BAHAGIAN PENTADBIRAN**

a. **Penemuan:** .....

**Cadangan:** .....

ii) **BAHAGIAN KEWANGAN**

a. **Penemuan:** .....

**Cadangan:** .....

iii) **BAHAGIAN PENYELIDIKAN**

a. **Penemuan:** .....

**Cadangan:** .....

iv) **CAWANGAN DAERAH BELAIT**

a. **Penemuan:** .....

**Cadangan:** .....

v) **CAWANGAN DAERAH TUTONG**

a. **Penemuan:** .....

**Cadangan:** .....

vi) **CAWANGAN DAERAH TEMBURONG**

a. **Penemuan:** .....

**Cadangan:** .....

[SULIT] Isipeneri Audit Tenaga Manusia, Jaldia Dan ..... (Damen/Date)

## 7.7 PERSEKITARAN TEMPAT BERTUGAS

a. Penemuan: .....  
.....

Cadangan: .....

## 7.8 SISTEM FAIL

a. Penemuan: .....  
.....

Cadangan: .....

## 7.9 PENGGUNAAN TEKNOLOGI MAKLUMAT (ICT)

a. Penemuan: .....  
.....

Cadangan: .....

## 7.10 MANUAL PROSEDUR KERJA (MPK)

a. Penemuan: .....  
.....

Cadangan: .....

## 8. KESIMPULAN

.....  
.....  
.....  
.....

## CATATAN

---

## CATATAN

---



## CATATAN

---

## CATATAN

---

