



LAPORAN PEMAKAIAN GERBANG NILAI TAHUN 2019



UNIT AMALAN TERBAIK
CAWANGAN PERANCANGAN ASET BERSEPADU
IBU PEJABAT JKR MALAYSIA.



UNTUK MEMBANTU PROJEK MENCAPAI SASARAN

➤ **MASA,**

➤ **KOS,**

➤ **SKOP**

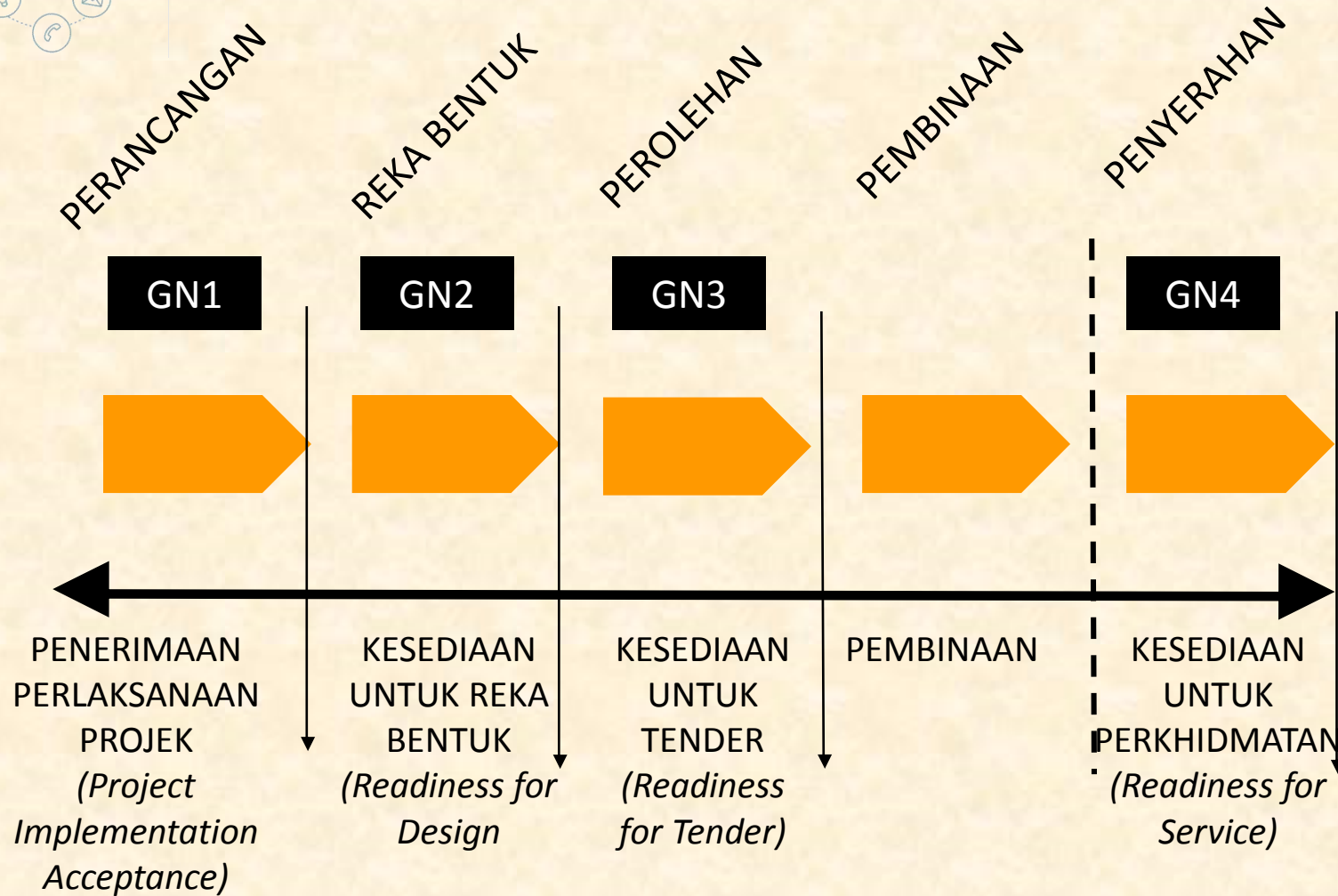
Untuk mencapai sasaran, inisiatif JKR arahan pelaksanaan GN melalui :

- SURAT ARAHAN PELAKSANAAN GN UNTUK PROJEK PEMBANGUNAN DI BAWAH TANGGUNGJAWAB JKR PROJEK BERNILAI > RM 500,000 MELALUI SURAT JKR.KPKR: 121.010/05 JLD. 12 (I) BERTARIKH 24 JANUARI 2018
- SURAT ARAHAN PEMAKAIAN GARIS PANDUAN PELAKSANAAN GERBANG NILAI UNTUK PROJEK PEMBANGUNAN DI BAWAH TANGGUNGJAWAB JKR MELALUI SURAT JKR.KPKR: 121.010/05 JLD. 15 (I) BERTARIKH 30 OKTOBER 2018
- PELAKSANAAN GERBANG NILAI SECARA LIVE ONLINE MELALUI SKALA PADA NOVEMBER 2018



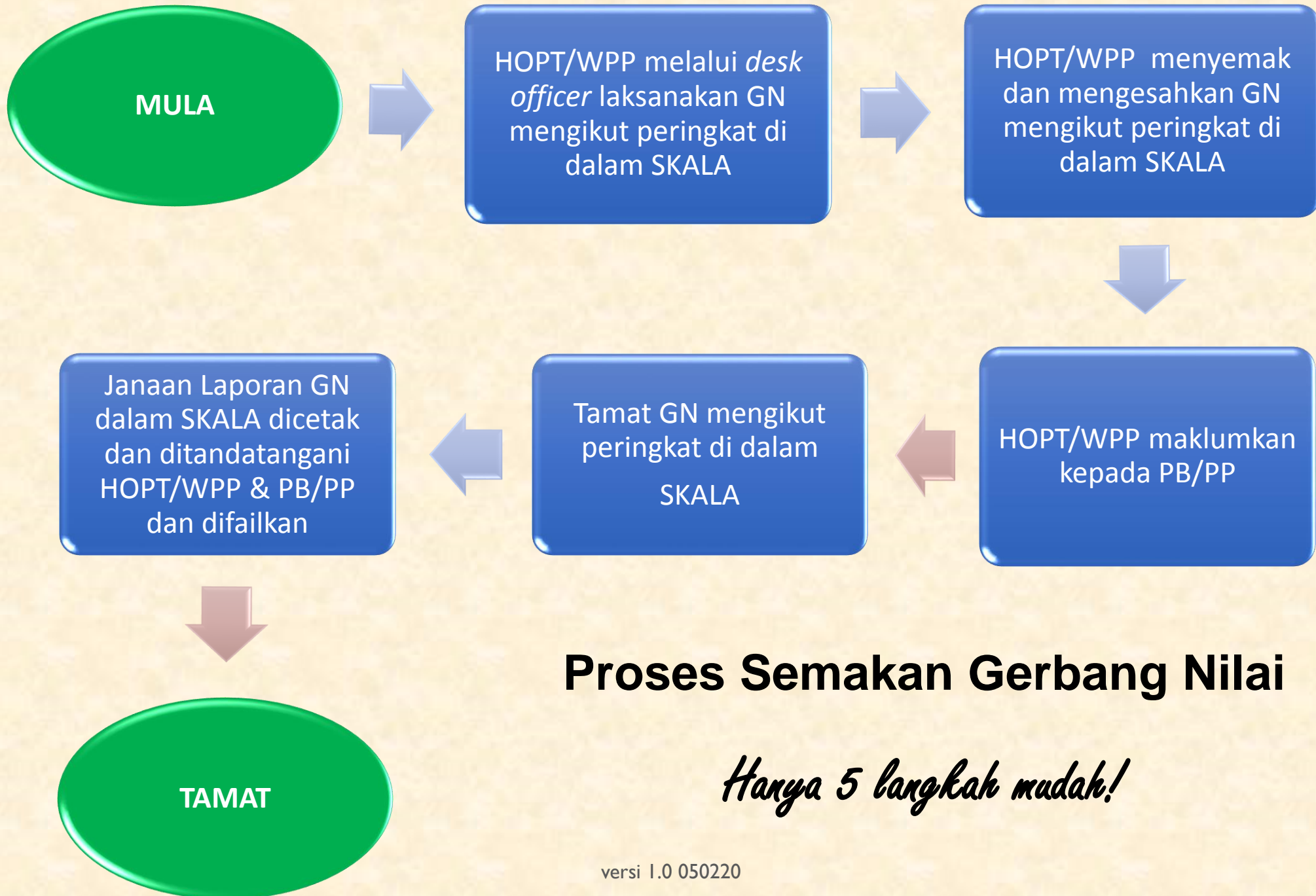


PERINGKAT GERBANG NILAI



GARIS PANDUAN PELAKSANAAN GERBANG NILAI JABATAN KERJA RAYA MALAYSIA





Proses Semakan Gerbang Nilai

Hanya 5 langkah mudah!

A) PENGENALAN

Selaras dengan PELAN STRATEGIK JKR 2016-2020 : Tema I Kecemerlangan Penyampaian Projek, strateginya ialah JKR perlu memastikan Amalan Terbaik Pengurusan Projek disuntik ke dalam semua projek kendalian JKR.

Kecemerlangan pelaksanaan projek yang berkaitan mempunyai perkara berikut:

- penyampaian dalam masa yang tepat
- kos yang efektif

T1.1.1 % serahan projek seperti <i>Q Plan</i> asal	35%
T1.1.2 % serahan projek seperti <i>Q Plan</i> yang dipinda	80%





Pelan Tranformasi Industri Pembinaan (CITP)

- agenda nasional mentransformasi industri pembinaan
- KPI Q5-I30 CITP; **semua projek awam guna pakai Gerbang Nilai** menjelang suku ke-4 tahun 2020.

Objektif di bawah KPI:

- meningkatkan integriti dan tatakelola inisiatif dan mengatasi halangan dan rintangan pelaksanaan
- 3 projek perintis bagi penggunaan sepenuhnya GN.

Projek Perintis Guna Pakai Gerbang Nilai:

**PROJEK NAIKTARAF BLOK ASRAMA
INSTITUT KEMAJUAN DESA (INFRA)
BANGI, SELANGOR**

**CADANGAN MENAIKTARAF
KEMUDAHAN ASAS, INFRASTRUKTUR
DAN UTILITI DI PULAU BESAR DAN
PULAU PEMANGGIL, JOHOR**

**PEMBINAAN BANGUNAN GANTIAN
18BD DAN LAIN-LAIN KEMUDAHAN DI
SJKC KAY SIN, SEBERANG PERAI TENGAH,
PULAU PINANG
(TAWARAN SEMULA)**

C) HASIL PENEMUAN

I.0 KESEDARAN HOPT:



Kesedaran HOPT melalui hebahan e-mel :

- SAKPKR Pelaksanaan GN
- Kemas kini Garis Panduan Pelaksanaan GN
- Laman J-Pedia menjadi medium rujukan dan muat turun bagi pihak HOPT
- Pertanyaan secara terus kepada pihak Unit Amalan Terbaik, CPAB:
 - Melalui telefon
 - Melalui e-mel
 - Melalui bersemuka

KPI Ketua Pengarah Kerja Raya, KPI Timbalan Ketua Pengarah Kerja Raya menjadikan:

- Pengarah Kanan atau Pengarah Cawangan sendiri bersama-sama dengan HOPT sentiasa memantau pelaksanaan Gerbang Nilai
 - menekankan kepentingan dan kewajipan untuk melaksanakan Gerbang Nilai bagi semua projek.

HOPT Terlibat:

CKBA2
CKIP
CKP
CKS
CKBA1
CKK
CJ

2.0 KEPATUHAN:

- GNI hingga GN3 oleh HOPT selepas Mac 2018 dilaksanakan secara atas talian melalui sistem SKALA
- laporan Gerbang Nilai disediakan pegawai penyemak (*desk officer*) di HOPT disahkan Pengarah berkaitan juga secara atas talian.
- GN antara 24 Januari 2019 hingga Mac 2018 pula dilakukan secara manual kerana sistem atas talian dalam SKALA masih belum berfungsi sewaktu Surat Arahan KPKR berkuat kuasa.

107 Projek
SST 1 Jan – 20 Sep 2019
guna GN = 100%

7 Laporan Pemakaian
Gerbang Nilai 2019



3.0 KEBERKESANAN KE ATAS PROJEK:

Penguatkuasaan SAKPKR GN, *desk officer* lebih mengambil tahu pelaksanaan GN serta memantau keperluan dalam templat GN. Proses yang dilakukan secara sendiri (DIY) ini memberi impak, memudah cara pelaksanaan projek selaras jadual.

Pelaksanaan GN sangat membantu HOPT:

- memastikan kecukupan item yang diperlukan di setiap peringkat
- meminimumkan sindrom terlepas pandang
- menyelesaikan masalah yang timbul sewaktu di awal setiap fasa dalam kitaran hayat projek.

Perjalanan projek, GN telah berjaya menetapkan apa yang perlu dicapai pada setiap sekatan dalam SKALA:

- GN1 dilaksanakan sebelum pengesahan Q-plan
- GN2 dilaksanakan sebelum validasi lukisan terperinci
- GN3 dilaksanakan sebelum SST dikeluarkan
- Meminimumkan pindaan ke atas Q-Plan (sekalipun jika terdapat pindaan ia bukan disebabkan oleh ketidakcukupan item dalam templat GN.)



4.0 KESULITAN DIHADAPI HOPT:

Rintangan (*setback*) GN secara atas talian oleh HOPT :

- Pemahaman Pegawai penyemak yang berlainan dengan kehendak soalan dalam templat
- Pegawai penyemak tidak merujuk Garis Panduan Gerbang Nilai
- Pegawai penyemak dan Pegawai penilai tidak menggunakan sepenuhnya ruang ulasan bagi perkara-perkara yang dibangkitkan dalam templat Gerbang Nilai terutamanya perkara yang tidak berkaitan atau yang mendapat pengecualian.

Rintangan (*setback*) GN projek di Cawangan Jalan pula ialah :

- Soalan templat tidak sesuai dengan keperluan projek jalan, terutamanya soalan berkaitan tanah/tapak
- Soalan berkaitan jadual keperluan ruang (SOA) turut ditanya
- Soalan berkaitan Sistem Binaan Berindustri (IBS) turut ditanya.

Kesulitan ini disebabkan tiada input daripada pihak Cawangan Jalan yang turut dijemput sama sewaktu bengkel penambah baikan diadakan pada 3 dan 4 April 2018 menjadikan soalan templat didominasi oleh soalan berkaitan projek bangunan.

24 Jun 2019, pihak Cawangan Jalan dengan fasilitasi daripada Unit Amalan Terbaik, CPAB telah pun berjaya mengadakan bengkel pemurnian templat Gerbang Nilai untuk projek jalan.

D) KESIMPULAN:

Melalui dapatan, pelaksanaan GN berkesan menjadikan:

- HOPT lebih cakna akan setiap keperluan dalam pelaksanaan projek
- Pengarah terlibat secara langsung dan maklum balas/tindakan dilaksanakan dengan segera
- Perjalanan projek lebih berdasarkan jadual perancangan
- Tindakan yang perlu dan patut diambil dikesan di peringkat awal lagi

Beberapa penambahbaikan telah diambil berdasarkan respon pengguna GN :

- Beberapa kemusykilan ketika mengisi templat GN (perlu latihan dan penerangan selanjutnya) dan mampu diatasi sekiranya pegawai penyemak dapat menghadiri kursus Gerbang Nilai yang dijadualkan dalam latihan pusat di CREaTE.
- *Checkpoint* bagi aliran kerja setiap GN di peringkat perolehan (GN3) perlu ditambah baik
- Penambahbaikan dari masa ke semasa berdasarkan maklum balas pengguna GN.

- ***Semua penambahbaikan ini telah dimajukan secara rasmi kepada pihak SKALA, BTM dan dijangka akan mula live online pada Februari 2020 atau Mac 2020.***



Program Libat Urus

Fasilitasi di JKR Negeri telah diadakan di 12 negeri sepanjang tahun 2019.

Fasilitasi di HOPT dilaksanakan di Cawangan Jalan pada Januari 2019 dan di Cawangan Jalan pada Jun 2019.



Bagi tahun 2020, UAT bercadang mengadakan fasilitasi kepada HOPT berdasarkan lokasi pejabat: Blok G, Blok F, Menara Maju dan Menara PJD



Bagi tahun 2020, UAT bercadang mengadakan fasilitasi kepada HOPT berdasarkan lokasi pejabat: Blok G, Blok F, Menara Maju dan Menara PJD

TENTATIF FASILITASI GERBANG NILAI DI HOPT

18 MAC 2020 – MENARA PJD

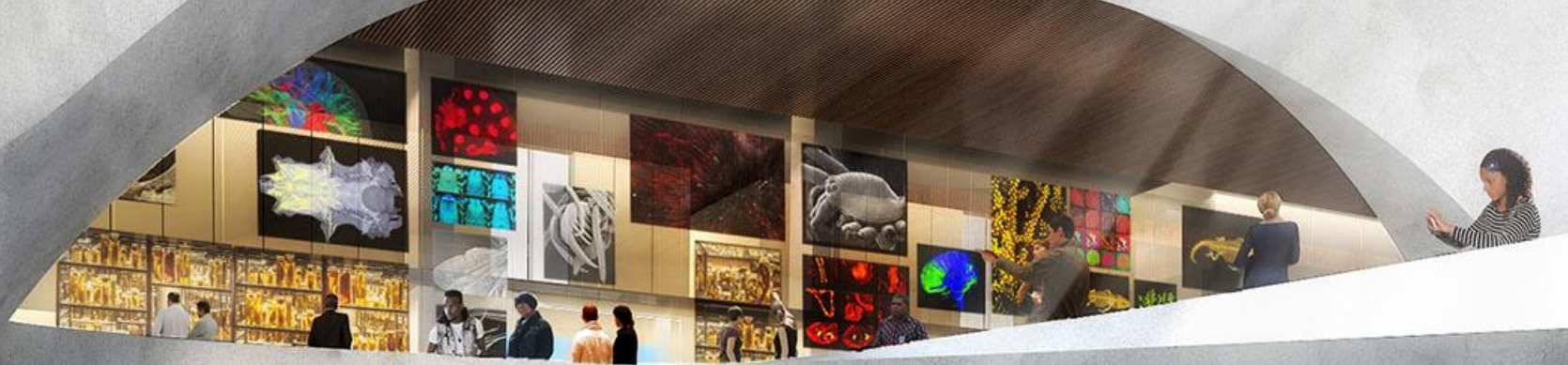
22 APRIL 2020 – MENARA MAJU

24 JUN 2020 – BLOK G

22 JULAI 2020 – BLOK F



Unit Amalan Terbaik,
Bahagian Pengurusan Projek
Kompleks,
Cawangan Perancangan Aset
Bersepadu,
IPJKR Malaysia
Tingkat 27, Menara PJD,
No.50, Jalan Tun Razak,
50400 Kuala Lumpur



Terima Kasih

TAHAP KEMATANGAN PENGURUSAN PROJEK JKR 2019



“

*Kerangka Strategik JKR 2016-2020 telah menggariskan **Kematangan Pengurusan Projek (Project Management Maturity)** sebagai pengukuran strategik objektif di bawah tema 1 – “**Enhancement Project Management Environment**” dalam mencapai kecemerlangan dalam pelaksanaan projek.*

”



JKR
JABATAN KERJA RAYA MALAYSIA

**STRATEGIC PLAN
2016-2020**

OUTSTANDING **PROJECT DELIVERY**
CO-CREATIVE **CUSTOMER EXPERIENCE**
CENTRE OF **TECHNICAL EXCELLENCE**
LEADING **SUSTAINABILITY**
INNOVATIVE **ORGANISATION**

THEME 1 INITIATIVES

Strategic Objectives	Measures	Target	Initiatives	Owners
T1.1 Excellent Project Execution	T1.2 Enhance PM Environment			
	T1.2.1 Project Management Maturity level (current - level 2.4)	Level 3.0 (increment by 0.1 every year until 2020)	PM MATURITY DEVELOPMENT PROGRAMME	Senior Director CPAB
	T1.3 Develop PM Competency			
T1.2 Enhance PM Environment	Human Capital			
	T1.3.1 No. of newly certified officers under JKR CBAS programme	15 officers per year	PM COMPETENCY PROGRAMME	Senior Director CPAB
	Information Capital			
	T1.3.2 Accessibility of project information (% of system development)	100% by Dec 2016	JKR PM'S INFORMATION PROGRAMME	Director CDPK (BTM) &

T1.2 Enhance PM Environment

T1.2.1 Project Management Maturity level (current - level 2.4)	Level 3.0 (increment by 0.1 every year until 2020)	PM MATURITY DEVELOPMENT PROGRAMME	Senior Director CPAB
T1.3 Develop PM Competency			
Human Capital			
T1.3.1		(e.g.: jurin raqang)	



PENGURUSAN PROJEK DAN KEMATANGAN PENGURUSAN PROJEK

PM (Pengurusan Projek)

Aplikasi pengetahuan, kemahiran, alat, dan teknik aktiviti projek untuk mencapai objektif organisasi.

PMM (Kematangan Pengurusan Projek)

Keupayaan untuk mengulangi kejayaan dalam pengurusan projek.



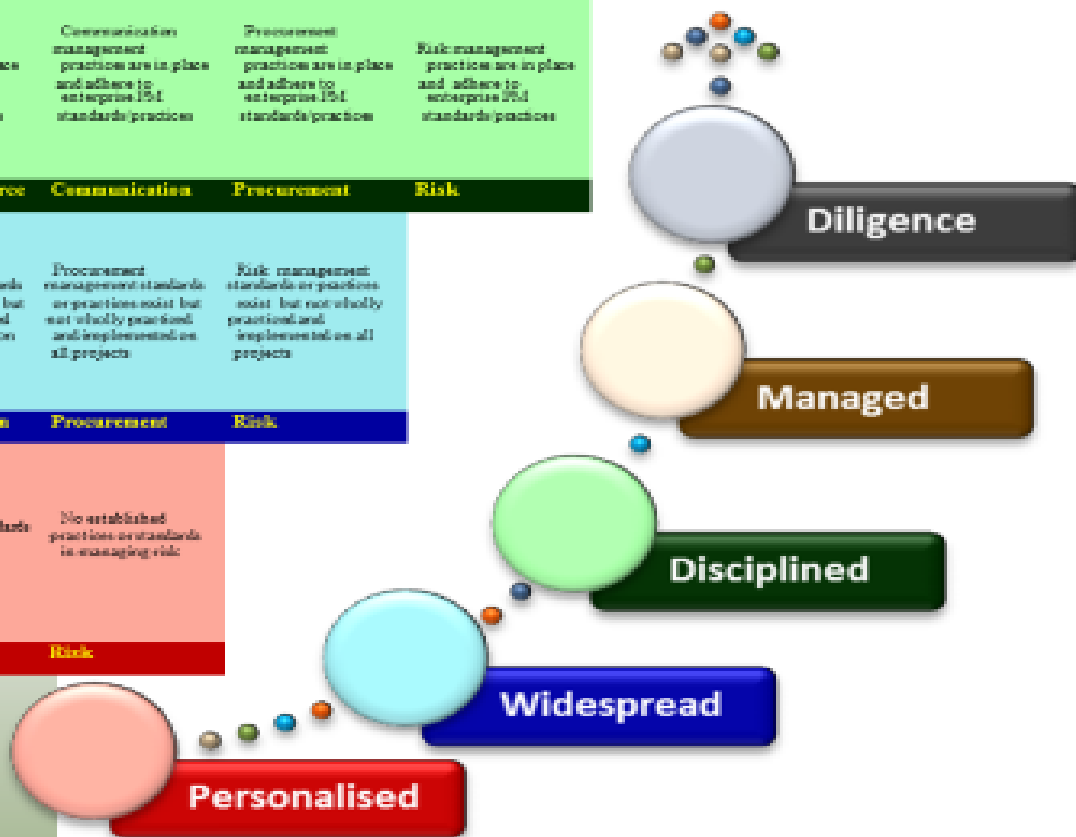
PM is integrated Best Practices are in place and actively used for continual improvement	Scope management practices are in place and actively used for continual improvement	Time management practices are in place and actively used for continual improvement	Cost management practices are in place and actively used for continual improvement	Quality management practices are in place and actively used for continual improvement	HR management practices are in place and actively used for continual improvement	Communication management practices are in place and actively used for continual improvement	Procurement management practices are in place and actively used for continual improvement	Risk management practices are in place and actively used for continual improvement
Integration	Scope	Time	Cost	Quality	Human Resource	Communication	Procurement	Risk

Project Management practices incorporate project performance management and integrated with programme and portfolio system	Scope management practices incorporate scope performance management and integrated with programme and portfolio system	Time management practices incorporate time performance management and integrated with programme and portfolio system	Cost management practices incorporate cost performance management and integrated with programme and portfolio system	Quality management practices incorporate quality performance management and integrated with programme and portfolio system	HR management practices incorporate HR performance management and integrated with programme and portfolio system	Communication management practices incorporate communication performance management and integrated with programme and portfolio system	Procurement management practices incorporate procurement performance management and integrated with programme and portfolio system	Risk management practices incorporate risk performance management and integrated with programme and portfolio system
Integration	Scope	Time	Cost	Quality	Human Resource	Communication	Procurement	Risk

Project Mgmt practices adhere to enterprise (organizational) PM standards or practices. Project Office monitor and control PM activities	Scope management practices are in place and adhere to enterprise PM standards/practices	Time management practices are in place and adhere to enterprise PM standards/practices	Cost management practices are in place and adhere to enterprise PM standards/practices	Quality management practices are in place and adhere to enterprise PM standards/practices	HR management practices are in place and adhere to enterprise HR standards/practices	Communication management practices are in place and adhere to enterprise ISM standards/practices	Procurement management practices are in place and adhere to enterprise ISM standards/practices	Risk management practices are in place and adhere to enterprise ISM standards/practices
Integration	Scope	Time	Cost	Quality	Human Resource	Communication	Procurement	Risk

Project management standard or practice exist but not wholly practiced and implemented on all projects	Scope management standards or practices exist but not wholly practiced and implemented on all projects	Time management standards or practices exist but not wholly practiced and implemented on all projects	Cost management standards or practices exist but not wholly practiced and implemented on all projects	Quality management standards or practices exist but not wholly practiced and implemented on all projects	HR management standards or practices exist but not wholly practiced and implemented on all projects	Communication management standards or practices exist but not wholly practiced and implemented on all projects	Procurement management standards or practices exist but not wholly practiced and implemented on all projects	Risk management standards or practices exist but not wholly practiced and implemented on all projects
Integration	Scope	Time	Cost	Quality	Human Resource	Communication	Procurement	Risk

Project Management practices based on individual style. No established practice or standards in project integration management	No established practice or standards in managing scope	No established practice or standards in managing time	No established practice or standards in managing cost	No established practice or standards in managing quality	No established practice or standards in managing HR	No established practice or standards in managing communication	No established practice or standards in managing procurement	No established practice or standards in managing risk
Integration	Scope	Time	Cost	Quality	Human Resource	Communication	Procurement	Risk



PWD PROJECT MANAGEMENT MATURITY DEVELOPMENT MODEL

TUJUAN PMM MODEL/KAJISELIDIK :

- 1) Mengenalpasti tahap penambahbaikan (atau tahap kematangan) dalam aplikasi pengetahuan, kemahiran, alat, dan Teknik dalam aktiviti pelaksanaan projek di kalangan Pegawai JKR.
- 2) Memberikan panduan yang diperlukan JKR untuk membangunkan kemampuan dalam menyampaikan projek dengan jayanya.
- 3) Mengenalpasti tindakan spesifik yang perlu dilaksanakan untuk memacu organisasi ke hadapan dan menambahbaik kemampuan PM melalui usaha-usaha yang bersasar.

METODOLOGI

- 1) Kumpulan sasaran
- 2) Bidang pengetahuan yang diaplikasi dalam PM
- 3) Maklumbalas responden setinggi yang mungkin, minimum 30%.

ANALISIS

- 1) Agihan bilangan responden dari bahagian yang berlainan:
 - Pasukan Projek Khas
 - Pasukan Projek Persekutuan Negeri
 - Pasukan Projek Negeri & Daerah
 - Pasukan Projek Cawangan.
- 2) Perbandingan berdasarkan sumber bidang pengetahuan; kumpulan sasaran.

#INFO SAMPLING KAJIAN

277

Pasukan Projek di



*data diambil daripada laman SKALA JKR.



5

PPK1



2

PPK2



7

PPPN



36

PP
Negeri



26

PP
Daerah



52

PP
Cawangan

#SAMPLING KAJIAN PADA TAHUN 2019

127/277

Responden

45.85

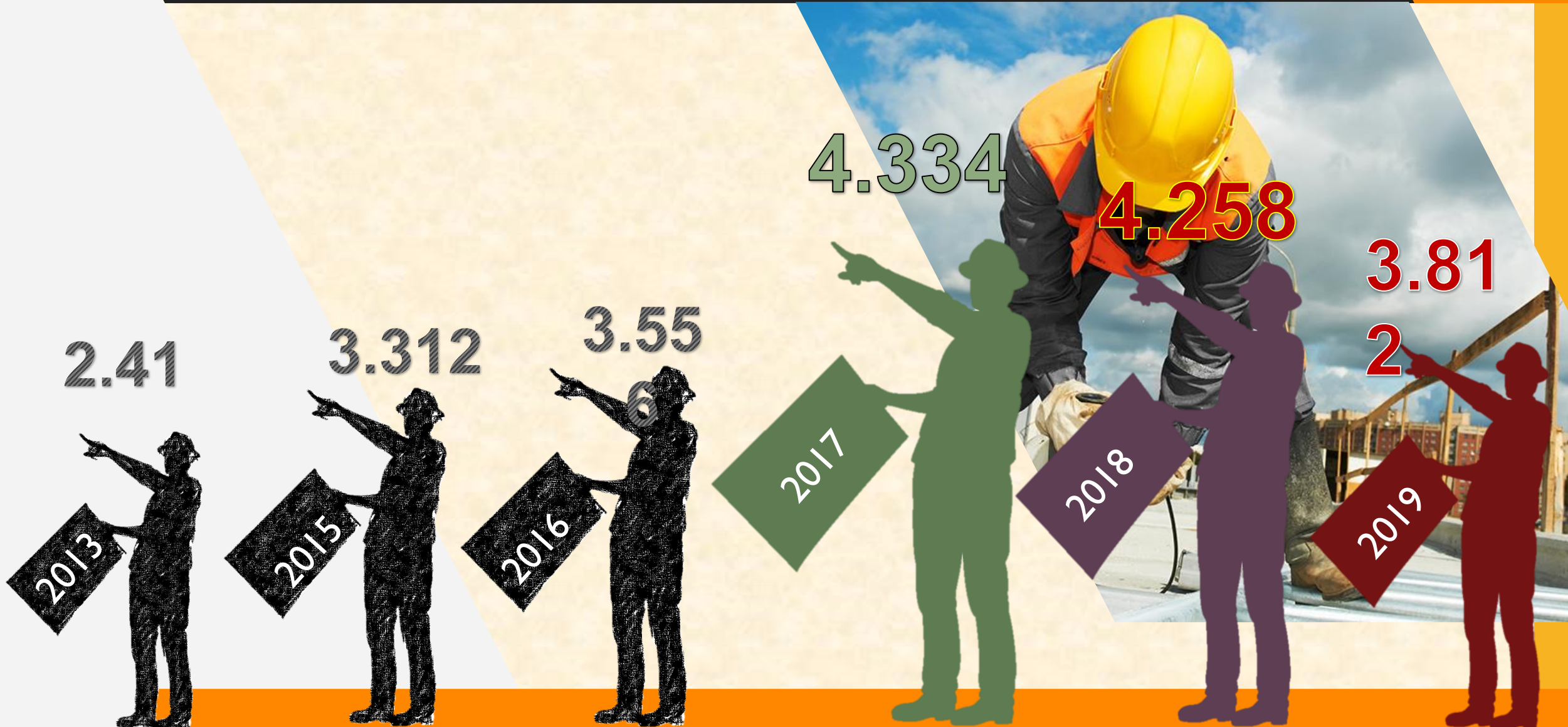
%

#keseluruhan

3.81



SKOR PMM TAHUNAN



PM MATURITY BY KNOWLEDGE AREA

› SCOPE **4.144**

› HUMAN
RESOURCE **3.213**

› STAKEHOLD
ER **3.774**

› TIME **3.873**

› COMMUNICAT
ION **3.699**

› INTEGRATIO
N **3.805**

› COST **4.021**

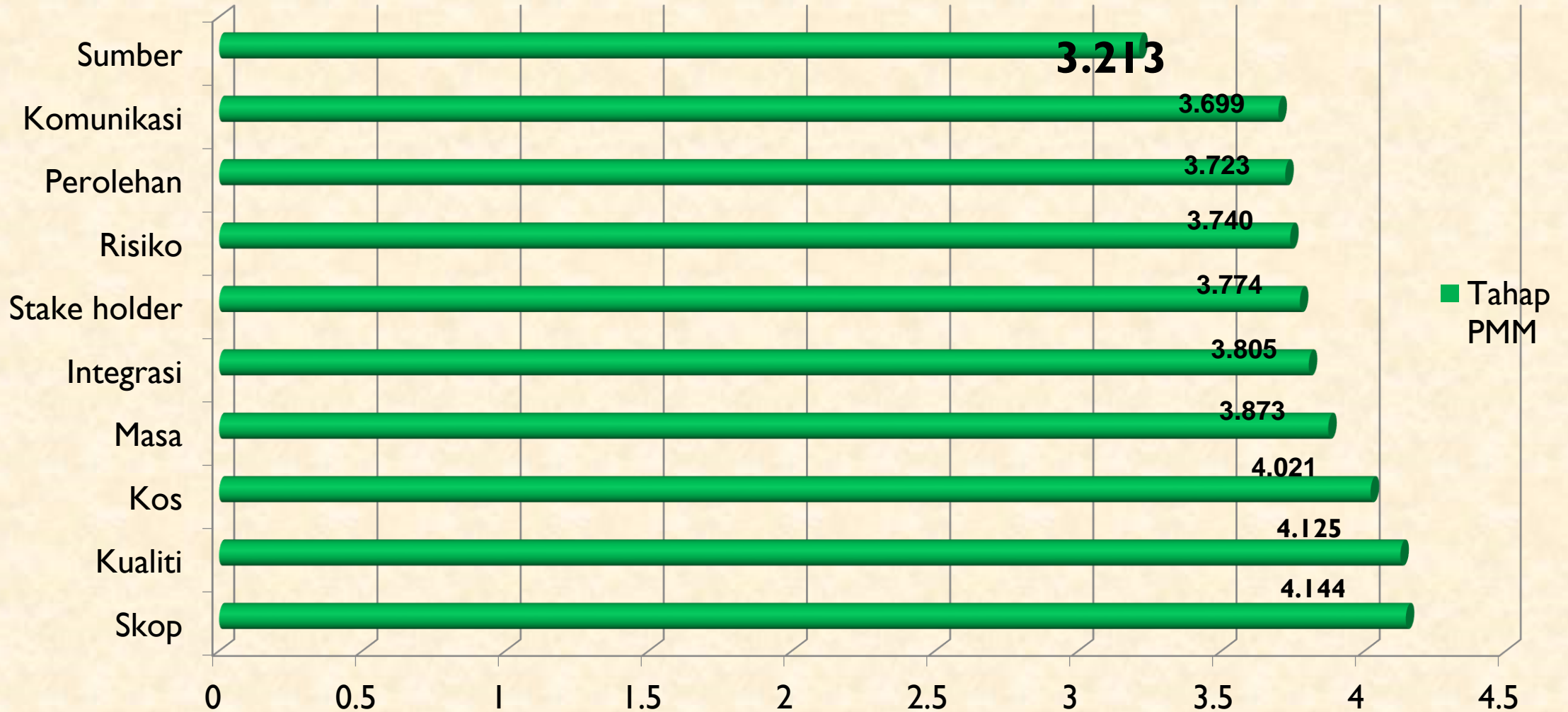
› PROCUREMENT
ENT **3.723**

› QUALITY **4.125**

› RISK **3.740**



PMM BIDANG PENGETAHUAN *(KNOWLEDGE AREA)*



DAPATAN

Keseluruhan

Tahap **PMM** menurun daripada 4.258 (2018) kepada **3.812 (2019)**

Hasil

Hasil kajiselidik boleh diterima sebagai tahap memuaskan bagi PMM JKR secara keseluruhan.

Peranan

PO perlu sentiasa **memantau, kawal dan audit** Aktiviti PM di JKR

Bidang Pengetahuan Tertinggi

Skop **(4.144)**, Kualiti **(4.125)** dan Kost **(4.021)** merupakan bidang pengetahuan yang tertinggi. Perlu dikekalkan dan ditambahbaik ke tahap piawai organisasi.

Bidang Pengetahuan Terendah

Pengurusan Sumber **(3.213)**, Komunikasi **(3.699)** dan Perolehan **(3.723)** merupakan bidang pengetahuan yang terendah yang perlu diatasi dan diperbaiki di JKR.

3.5 < Bidang Pengetahuan < 4.0

Enam bidang pengetahuan berada di antara 3.5 hingga 4.0: Komunikasi **(3.699)**, Perolehan **(3.723)**, Risiko **(3.74)**, Pemegang taruh **(3.774)**, Integrasi **(3.805)** & Masa **(3.873)**, juga perlu ditambahbaik secara berterusan.

JKR secara keseluruhannya telah pun mengamalkan perubahan pengurusan berstruktur dalam organisasi yang memungkinkan penambahbaikan berterusan dalam Pengurusan Projek (PM).

1

*Penubuhan **CPAB** dengan pejabat dan PO di setiap negeri secara tidak langsung membantu usaha memperkasa penambahbaikan tahap kematangan pengurusan projek (PMM). Walaubagaimanapun, PO Negeri dan HOPT perlu **MEMPERKASA** dan memainkan peranan yang lebih besar dalam menambahbaik penglibatan mereka dalam Pengurusan Projek (PM).*

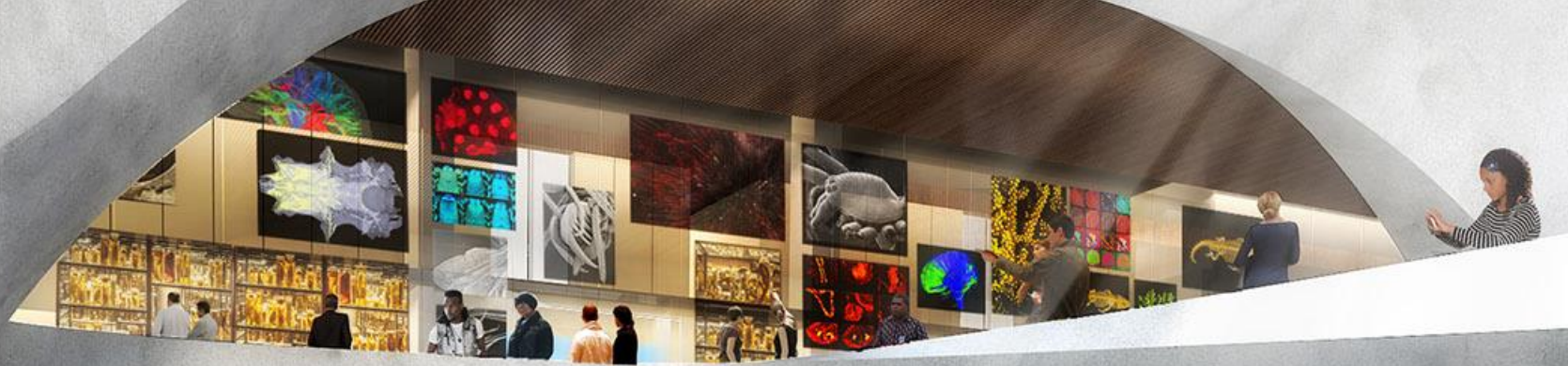
2

Penekanan pada penilaian, pemantauan dan audit secara sendiri (DIY).

3



Unit Amalan Terbaik,
Bahagian Pengurusan Projek
Kompleks,
Cawangan Perancangan Aset
Bersepadu,
IPJKR Malaysia
Tingkat 27, Menara PJD,
No.50, Jalan Tun Razak,
50400 Kuala Lumpur



Terima Kasih

PROJECT HEALTH CHECK (PHC)

ANALISIS TAHUN 2019

DEFINISI

Project Health Check adalah satu proses semakan bebas terhadap status projek dalam satu-satu masa dalam kitar hayat sesuatu projek.

OBJEKTIF

PEMERIKSAAN PROFESIONAL secara sistematik untuk membantu Pasukan Projek mematuhi dan mengetahui sama ada projek tersebut mencapai sasaran.

PENILAIAN SINGKAT & BEBAS

Menunjukkan bagaimana projek itu dilaksanakan selaras dengan objektif dan piawaiannya

KENALPASTI

Kelebihan dan kelemahan Pasukan Projek melalui kaedah soal selidik PHC

HASIL PENILAIAN

MENGIKUT

BIDANG

PENGETAHUAN

BIDANG PENGETAHUAN / PETUNJUK PRESTASI	Cemerlang	Baik	Memuaskan	Lemah	Daif	Keadaan Diperlukan Tidak Wujud
SKOP	2	12	6	0	0	0
MASA	4	12	4	0	0	0
KOS	3	13	4	0	0	0
KUALITI	3	15	2	0	0	0
SUMBER	0	13	7	0	0	0
KOMUNIKASI	2	7	10	1	0	0
RISIKO	2	8	2	7	1	0
PEROLEHAN	6	14	4	0	0	0
INTEGRASI	4	15	1	0	0	0
PELAN KESIHATAN DAN KESELAMATAN PEKERJAAN	10	2	8	0	0	0
PENGURUSAN ALAM SEKITAR	6	0	14	0	0	0
LATIHAN	2	6	5	2	2	3
DOKUMENTASI	0	10	8	2	0	0
PERANAN DAN TANGGUNGJAWAB	10	3	0	3	0	4
PENYERAHAN / PENTAULIAHAN	7	7	6	0	0	0

- 20 bilangan projek PHC
- 10 Bidang Pengetahuan berada pada tahap memuaskan, baik dan cemerlang
- 5 Bidang Pengetahuan perlu diberi perhatian dan penekanan untuk ditambahbaik iaitu:

i.risiko,

ii. Latihan

iii.dokumentasi

iv. Komunikasi

v. Peranan &

tanggungjawab.

HASIL PENILAIAN

KESIMPULAN ANALISIS

BIL	RISIKO DAN KEKANGAN	TINDAKAN PEMBAIKAN
1	RISIKO: Kurang kesedaran Pasukan Projek terhadap pemakaian arahan pelaksanaan Pengurusan Risiko	<ul style="list-style-type: none">➤ Pengemaskinian Pelan Pengurusan Risiko perlu dilaksanakan secara Berterusan➤ Melaksanakan pemantauan dan pelaporan pengurusan risiko dengan lebih berkesan disemua peringkat pelaksanaan projek
2	LATIHAN: <i>Training & Needs Analysis</i> (TNA) tidak disediakan dan Pelaksanaan Coaching & Mentoring kurang dilaksanakan	<ul style="list-style-type: none">➤ TNA perlu disediakan dengan jelas➤ Merangka Pelan Strategik untuk program <i>Coaching & Mentoring</i> supaya dapat kenalpasti kekuatan dan kelemahan Pasukan Projek➤ Latihan berterusan
3	DOKUMENTASI: Tiada Sistem Pengurusan Fail yang Efisien	<ul style="list-style-type: none">➤ Sistem Pengurusan Fail perlu ditambahbaik dengan memasukkan elemen yang terkandung di dalam keperluan Sistem Pengurusan Bersepadu (SPB)
4	PERANAN & TANGGUNGJAWAB: Pemahaman peranan dan tanggungjawab Pasukan Projek LEMAH	<ul style="list-style-type: none">➤ Membaca dan memahami kandungan dokumen kontrak dan peranan JKR sebagai agensi pelaksana Projek Kerajaan➤ Sediakan senarai <i>Roles & Responsibilities</i>
5	KOMUNIKASI: Tiada kesedaran dan tidak disediakan Pelan Komunikasi	<ul style="list-style-type: none">➤ Kesedaran kepada Pasukan Projek berkenaan kepentingan Pelan Komunikasi dan Pelan Komunikasi perlu disediakan.

KESIMPULAN

KEBERKESANAN

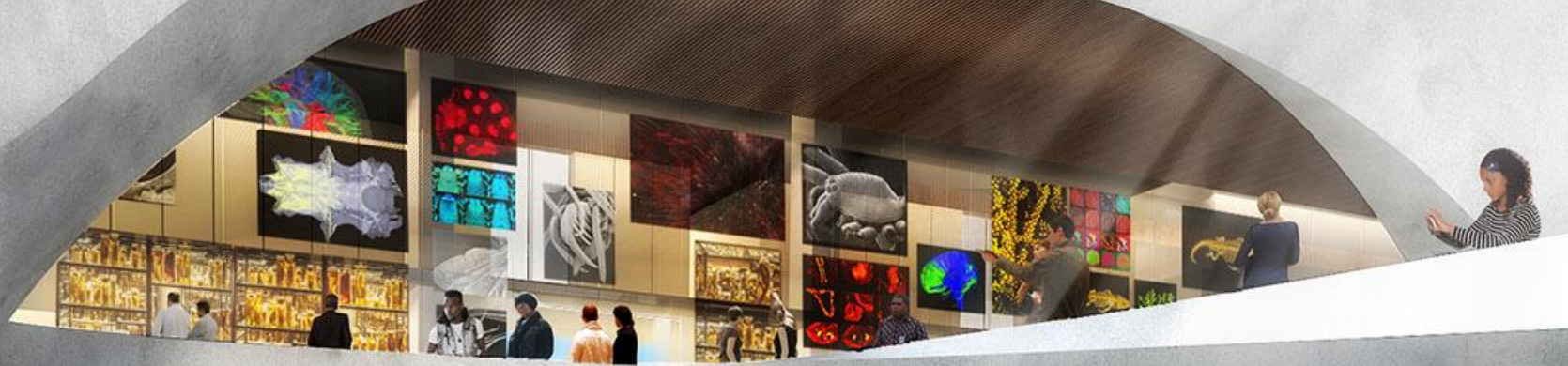
KEBERKESANAN KE ATAS PROJEK:

Pelaksanaan PHC telah membantu Pasukan Projek dalam mengenalpasti perkara berikut:

- Dapat maklum balas berkenaan tahap pengukuran kefahaman pengurusan projek semasa melaksanakan projek
- Dapat mengenalpasti bidang-bidang pengetahuan yang masih lemah semasa melaksanakan projek.



Unit Amalan Terbaik,
Bahagian Pengurusan Projek
Kompleks,
Cawangan Perancangan Aset
Bersepadu,
IPJKR Malaysia
Tingkat 27, Menara PJD,
No.50, Jalan Tun Razak,
50400 Kuala Lumpur



Terima Kasih



LAPORAN PENCAPAIAN PROGRAM

- Penjadualan Kerja Tahun 2017-2019 -



LATAR BELAKANG

PELAN STRATEGIK JKR 2016-2020



TEMA 1 : KECEMERLANGAN PENYAMPAIAN PROJEK

Pemantapan Penggunaan
Amalan Terbaik dalam
Pengurusan Projek di
JKR

PENJADUALAN KERJA

Peratusan (%) Pencapaian
Penggunaan Penjadualan Kerja
di dalam Pengurusan Projek
JKR



SKOP PENILAIAN



- Bangunan, Jalan & Infra
- Konvensional & Reka & Bina
- PPK, PPPN, JKR Negeri & JKR Daerah



KESEDARAN 

KEPATUHAN 

KAWALAN 

KESULITAN 

KESEDARAN

KEPENTINGAN

7 daripada 14 responden sedar dan faham dengan kepentingan Program Kerja dalam merancang dan mengawal pelaksanaan sesuatu projek.



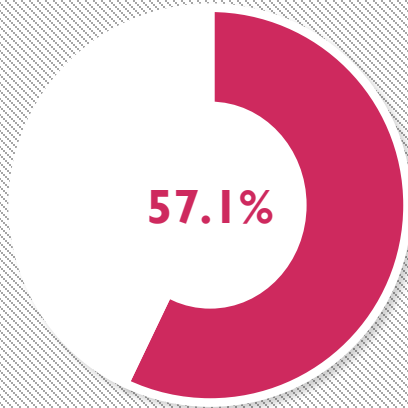
Pencapaian **75.9%**

ARAHAN

5/14 responden sedar dengan arahan berkaitan penjadualan kerja serta menitik beratkan penggunaan arahan tersebut. Responden lain kurang 'alert' dengan arahan-arahan berkaitan.



KEPATUHAN (1)



**SYARAT-SYARAT
KONTRAK**

Memperlihatkan pematuhan
SEDERHANA.



4 daripada 10 projek mengemukakan program kerja lengkap kurang dari 14 hari.



2 daripada 12 projek memberi ulasan terhadap program kerja <21 hari dari tarikh penerimaan.

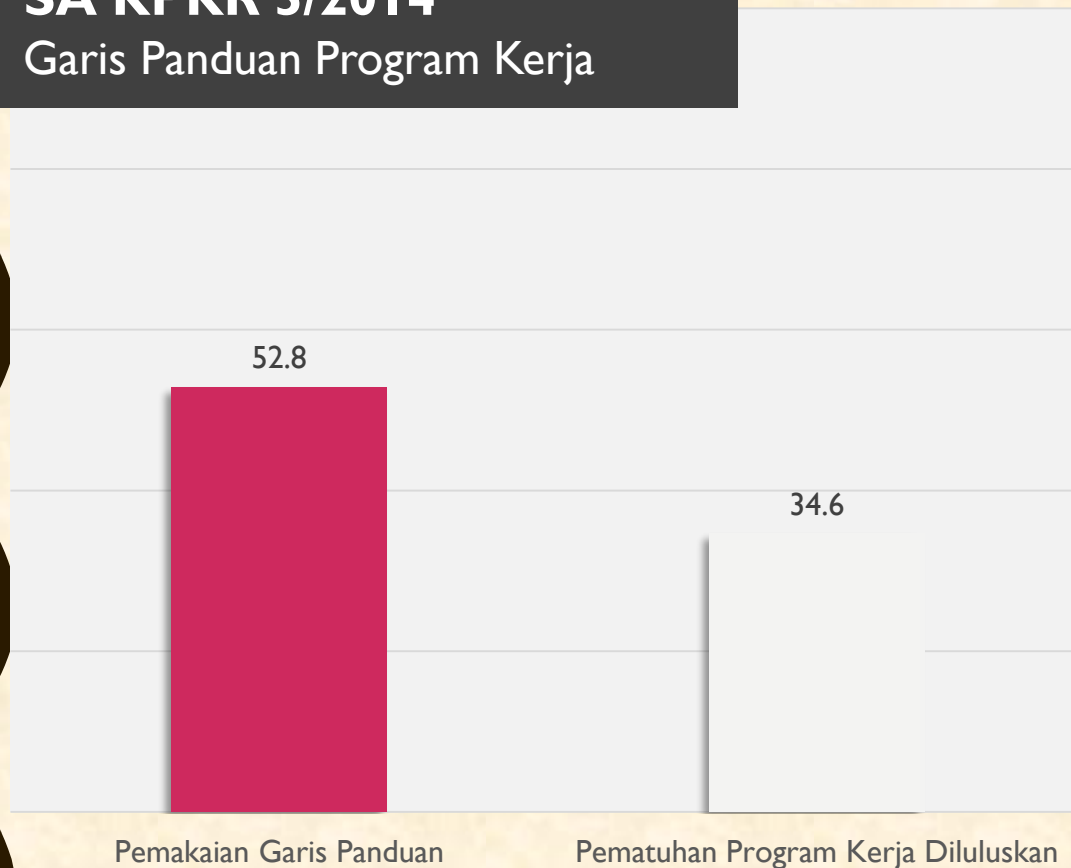


Hanya 3 projek menerima kelulusan program kerja daripada P.P. dengan lengkap bersurat dan didokumenkan.

KEPATUHAN ⁽²⁾

SA KPKR 5/2014

Garis Panduan Program Kerja



Tahap pematuhan yang **KURANG MEMUASKAN.**



Garis panduan digunakan dalam menyepak program kerja, namun lebih separuh responden kurang memahami garis panduan.

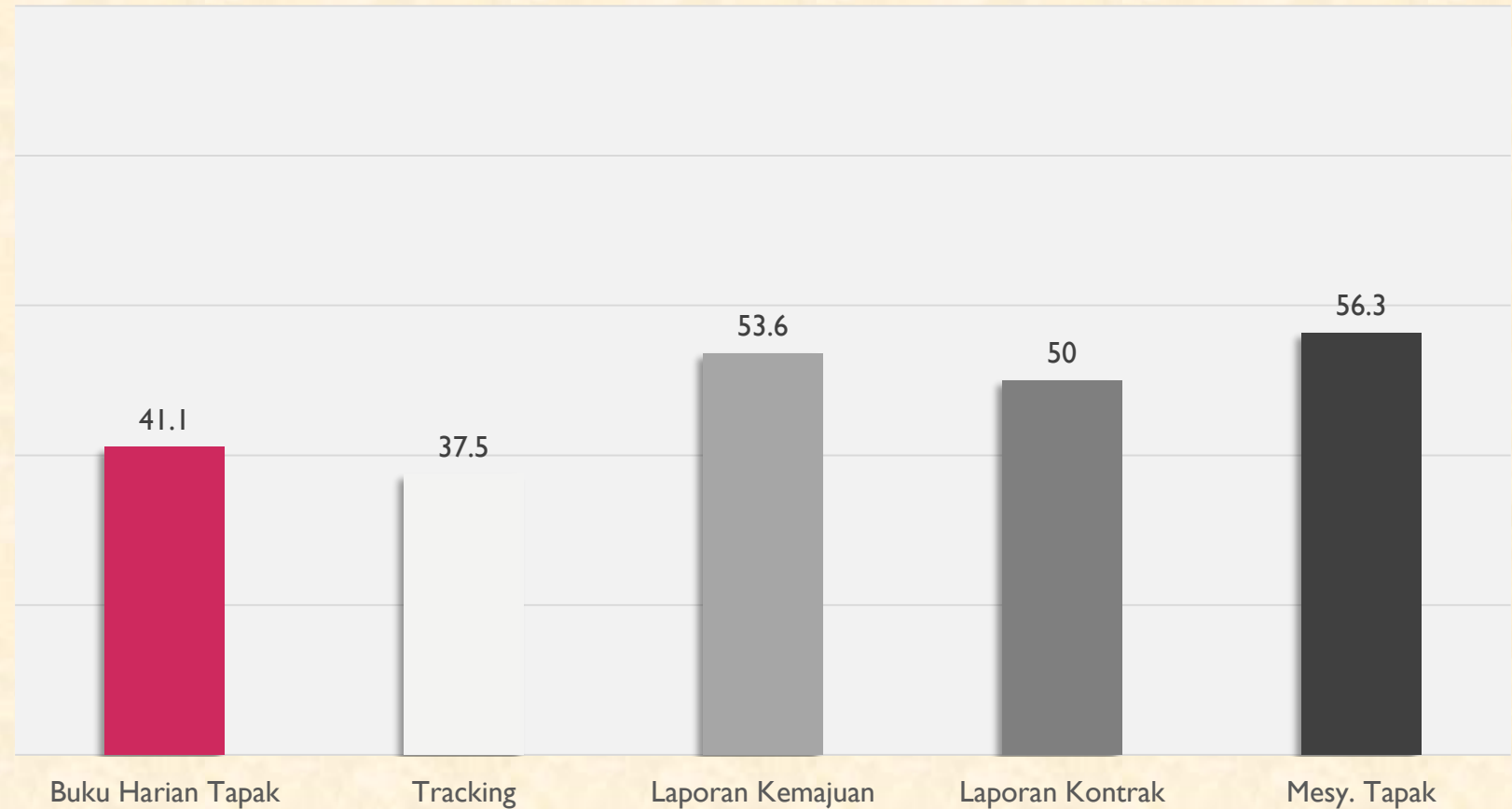


1 program kerja yang diluluskan mematuhi SA KPKR 5/2014 dan 9 program kerja tidak/hampir tidak mematuhi arahan tersebut.

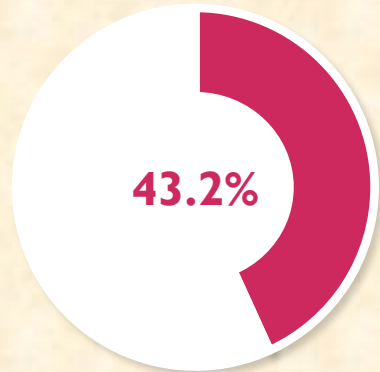
KEPATUHAN ⁽³⁾

PEMATUHAN terhadap SURAT ARAHAN KPKR 6/2015 dan 9/2018

- Pematuhan yang SEDERHANA.
- 8 per 14 projek menunjukkan tidak/hampir tidak melaksanakan *tracking*.
- Hanya 3 projek mempunyai *Site Diary* yang lengkap dan mematuhi arahan Jabatan.

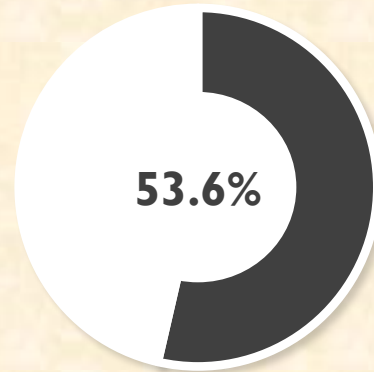


KEPATUHAN ^[4] SPB & INTEGRITI SKALA



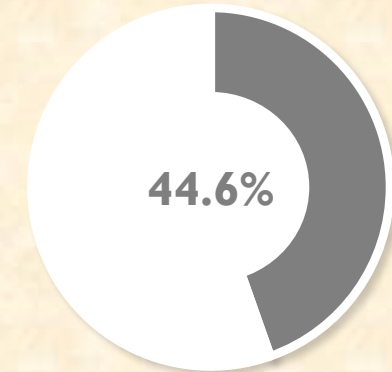
MESY. PRA PEMBINAAN

- Pencapaian **KURANG MEMUASKAN**
- Hanya 3 projek bentang program kerja/jadual perancangan dalam Mesy. Pra Pembinaan



C-PLAN

- Pencapaian **SEDERHANA**
- 8 C-plan disediakan berpandukan program kerja yang dikemukakan oleh kontraktor.



RKK

- Pencapaian **KURANG MEMUASKAN**
- 7 RKK Projek disediakan tidak mengikut data di dalam program kerja dan masih belum dikemaskini mengikut maklumat sebenar.

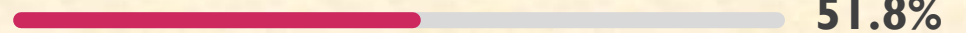
KAWALAN & KEBERKESANAN

Kategori ini menunjukkan pencapaian reponden dalam menggunakan program kerja untuk mengawal kemajuan projek serta keberkesanaan penggunaan dalam menganalisis EOT.

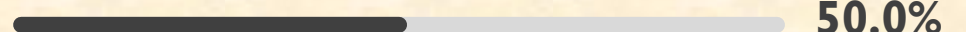
- Daripada 14 projek yang dinilai, 4 projek sahaja yang menggunakan program kerja sepenuhnya dalam mengawal kemajuan.
- Manakala 1 daripada 5 projek yang mempunyai EOT, menggunakan program kerja dalam menganalisis EOT.



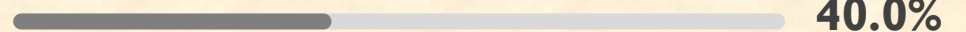
MENGAWAL KEMAJUAN
MENGUNAKAN PROGRAM KERJA



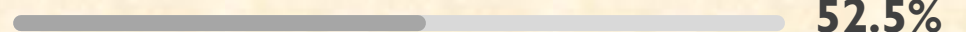
MELAKSANA RECOVERY PLAN
BERDASARKAN 'FINISH VARIANS'



MELAKSANA PINDAAN PROGRAM
KERJA MENGIKUT KEPERLUAN



ANALISA EOT BERDASARKAN
PROGRAM KERJA



KESULITAN

Kelemahan dokumentasi projek. Maklumat seperti perbincangan atau semakan tidak direkod dan difailkan menyukarkan proses pembuktian.

17%

75%

Kompetensi yang rendah dalam mengemaskini program kerja, *Site Diary* dan menganalisis kemajuan projek. Memerlukan contoh WBS mengikut projek.

8%

Masih terdapat pejabat selia tapak tidak mempunyai persisian program kerja lalu menyukarkan kerja semakan dan *tracking* dilaksanakan.

A WAY FORWARD



KOMPETENSI

- Meningkatkan jumlah kursus *Intermediate & Advance*.
- Menyediakan Garis Panduan berkaitan *tracking* dan pelaporan projek.

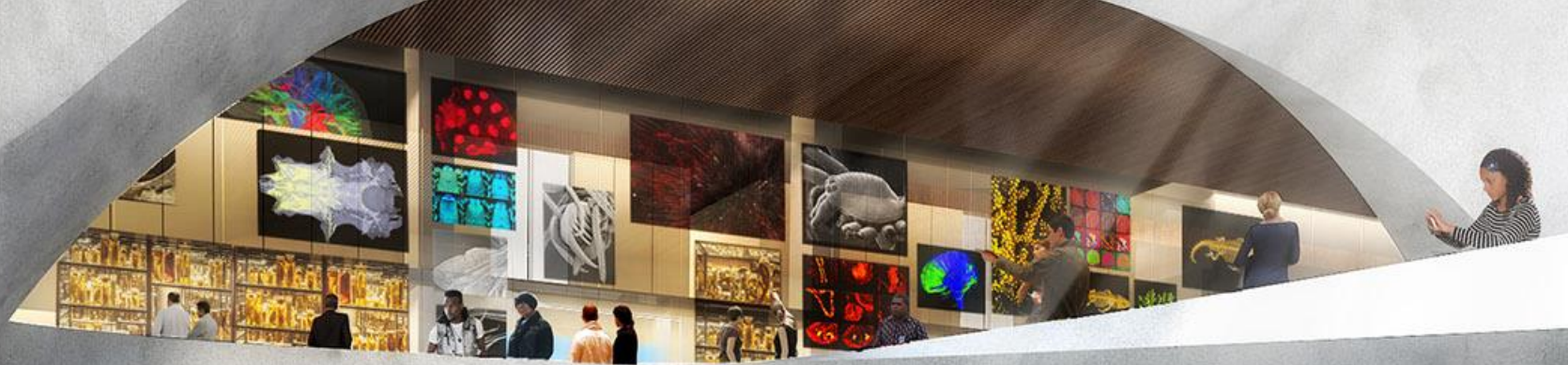


DOKUMENTASI & PERISIAN

- Jabatan melalui audit/PMO hendaklah memeriksa dokumentasi projek secara berkala.
- Mengadakan pembelian perisian secara pukal.



Unit Amalan Terbaik,
Bahagian Pengurusan Projek
Kompleks,
Cawangan Perancangan Aset
Bersepadu,
IPJKR Malaysia
Tingkat 27, Menara PJD,
No.50, Jalan Tun Razak,
50400 Kuala Lumpur



Terima Kasih



LAPORAN KEBERKESANAN PELAKSANAAN PENGURUSAN RISIKO 2019

KANDUNGAN

1.0	LATAR BELAKANG	2
2.0	OBJEKTIF PENILAIAN	3
3.0	SKOP PENILAIAN PPR	3
4.0	HASIL PENILAIAN	4
4.1	KESEDARAN	4
4.2	KEPATUHAN	5
4.3	KEBERKESANAN	7
4.4	KESULITAN	7
5.0	CADANGAN PENAMBAIKAN ...	8
6.0	KESIMPULAN	9



1.0 LATAR BELAKANG

Selaras dengan Pelan Strategik JKR 2016–2020 yang menggariskan 5 tema utama di dalamnya (Rujuk Rajah 1). Pelbagai usaha dan langkah telah dilaksanakan, antara langkah utama yang diambil adalah melalui pementapan pelaksanaan Amalan Terbaik dalam pengurusan projek yang menjurus kepada Tema 1 ; *Outstanding project delivery* (Rujuk Rajah 2). Pelaksanaan PPR merupakan salah satu dari Amalan Terbaik yang digariskan di dalam Sistem Pengurusan Bersepadu (SPB) JKR.

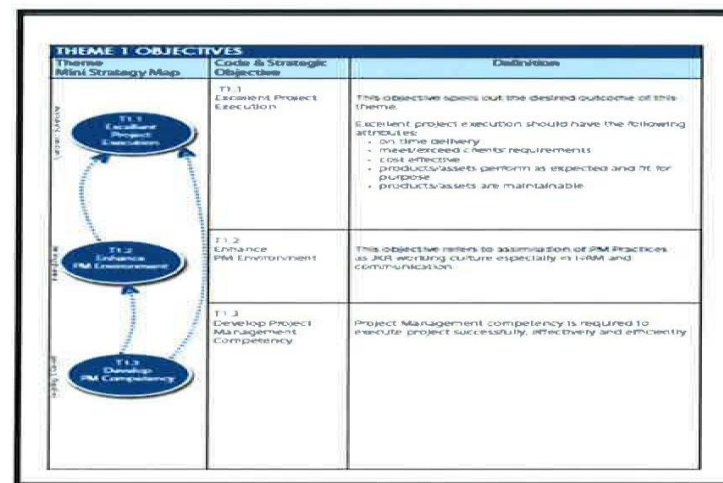
Untuk mencapai hasrat murni jabatan dalam memastikan semua projek dilaksana dengan sempurna, PPR hendaklah di sediakan dan dikemaskini selaras dengan arahan - arahan berikut:

- i. **Arahan KPKR bil 12/2017** – Pelaksanaan Pengurusan Risiko Untuk Projek Pembangunan di Bawah Tanggungjawab JKR.
- ii. **Arahan KPKR bil 13/2017** – Pemakaian SPB dalam sistem kerja JKR Malaysia.
- iii. **Arahan KPKR bil 9/2018 (Lampiran E)** – Pemantauan dan Kawalan Kemajuan Pembinaan Projek.

Sehubungan dengan itu, Unit Amalan Terbaik (UAT), CPAB telah mengambil inisiatif untuk melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan Pengurusan Risiko di dalam projek-projek Jabatan Kerja Raya (JKR). Penilaian ini adalah bertujuan untuk menilai sejauh mana Pengurusan Risiko diaplikasikan untuk tujuan pemantauan dan pengawalan oleh Pasukan-Pasukan Projek di dalam projek masing-masing.



Rajah 1: JKR's 2016 – 2020 Strategic Directions



Rajah 2 : Tema 1 ; *Outstanding project delivery* (Pelan Strategik JKR 2016 – 2020)

Laporan keberkesanan ini adalah hasil penilaian Pengurusan Risiko terhadap 14 buah projek yang dilaksanakan oleh JKR. Projek-projek yang dinilai merangkumi

projek-projek konvensional dan reka dan bina. Rajah 3 menunjukkan taburan projek-projek tersebut mengikut negeri. Manakala Jadual 1 merujuk kepada senarai projek yang telah dinilai.



Rajah 3 : Agihan Projek Mengikut Negeri

2.0 OBJEKTIF PENILAIAN

Pengurusan risiko projek adalah antara amalan terbaik yang digariskan di dalam SPB, JKR yang perlu dipatuhi. Empat objektif utama telah dikenalpasti dalam penilaian ini. Objektif-objektif tersebut adalah seperti berikut:-

- i) Menilai tahap kesedaran Pasukan Projek terhadap :
 - a) Arahan KPKR 12/2017;
 - b) Arahan KPKR 13/2017; dan
 - c) Arahan KPKR 9/2018.
- ii) Mengenalpasti kepatuhan dalam proses melaksanakan pengurusan risiko berdasarkan Arahan KPKR 12/2017.

- iii) Menyemak keberkesanan aplikasi penggunaan Pelan Pengurusan Risiko (PPR) di dalam permasalahan projek seperti:-
 - a) Lanjutan Masa (EOT);
 - b) Perubahan Kerja (V.O); dan
 - c) Ketidakpatuhan produk (NCP).
- iv) Mengenalpasti permasalahan yang timbul berkaitan arahan pelaksanaan pengurusan risiko.

3.0 SKOP PENILAIAN PPR

Skop penilaian PPR melibatkan penelitian dokumen dan sesi soal jawab terhadap proses pengurusan risiko oleh pihak HOPT dan Pasukan Projek yang meliputi perkara-perkara berikut :-

- i) Pelaksanaan PPR di peringkat perancangan sehingga peringkat penyerahan;
- ii) Kaedah rawatan dan kemaskini yang dilaksanakan bagi menangani risiko yang dikenalpasti;
- iii) Kaedah pelaporan PPR yang risiko-risiko baru;



pelaksanaan pengurusan risiko di dalam projek masing-masing. Di antara arahan-arahan KPKR yang dinilai, didapati hanya arahan KPKR 9/2018 mencapai peratusan yang kurang memuaskan iaitu sebanyak 64%.



Rajah 4 : Tahap Kesedaran

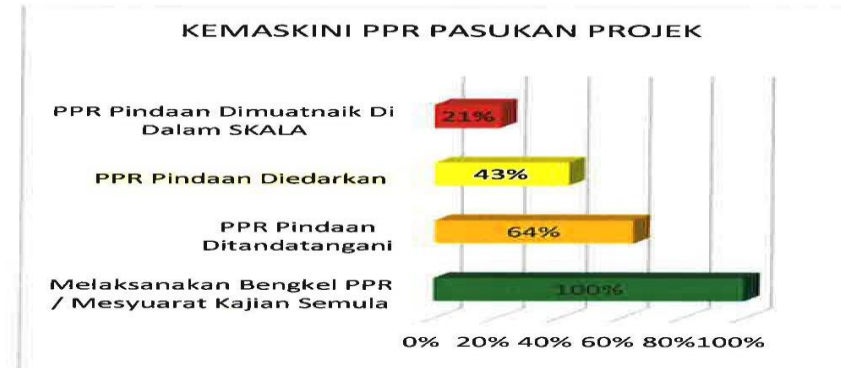
4.2 KEPATUHAN

Penilaian bagi kepatuhan adalah dinilai dari sudut pelaksanaan PPR dari peringkat perancangan sehingga ke peringkat penyerahan projek JKR. Ini adalah selari dengan proses-proses pengurusan risiko yang telah dinyatakan di dalam Garis Panduan Pengurusan Risiko Projek Bagi Projek Kerajaan



Rajah 5 : Semakan PPR Asal

Rajah 5 menunjukkan hanya 57 % bersamaan dengan 8 HOPT menyerahkan PPR asal kepada Pasukan Projek. Manakala hanya 1 projek sahaja ditandatangani oleh pengurus program dan pengurus risiko yang berkaitan. Sebagai salah satu kawalan dalaman, HOPT perlu memuatnaik PPR perlu kedalam SKALA. Hanya 14 % PPR yang dimuatnaik. Penilaian juga mendapati tiada HOPT yang menyerahkan PPR kepada pasukan projek semasa Pra-Pembinaan. Perkara ini secara langsung merencatkan proses pelaksanaan PPR di peringkat pembinaan.



Rajah 6 : Kemaskini PPR Pasukan Projek

Penilaian terhadap proses kemaskini PPR oleh Pasukan Projek menunjukkan tahap pematuhan 100%. Walau bagaimanapun hanya 9 pasukan projek yang menandatangani PPR yang dipinda dan 43 % daripada PPR diedarkan kepada pemegang taruh di dalam projek masing-masing. Sepertimana di dalam peringkat Pra-Pembinaan, pasukan projek juga diwajibkan untuk memuatnaik PPR pindaan ke dalam SKALA. Rajah 6 menunjukkan hanya 21% PPR dimuatnaik manakala 79% memuatnaik dokumen-dokumen yang tidak berkaitan.

Bagi memastikan keberkesanan pelaksanaan pengurusan risiko, proses pengemaskinian risiko perlu dilaksanakan secara berkala. Kemaskini PPR adalah bertujuan untuk memantau rawatan-rawatan pencegahan dan mitigasi yang telah dicadangkan dilaksanakan oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab. Penilaian mendapati sebanyak 57 % PPR berjaya dikemaskini. Ini dapat dibuktikan dari pengurangan risiko dari kadar ekstrim/tinggi kepada kadar sederhana/rendah. Dari sudut pendaftaran risiko baru, hanya 43% membuat pendaftaran baru manakala selebihnya hanya mengekalkan risiko asal yang didaftar ketika proses pindaan.

PENGEMASKINIAN DAN RAWATAN RISIKO



Rajah 7 : Pengemaskinian dan rawatan PPR

Garis panduan pengurusan risiko juga memerlukan pasukan projek meminda PPR yang disediakan sekurang-kurangnya 3 bulan sekali. Penilaian yang dibuat adalah mengejutkan di mana hanya 29 % daripada 14 pasukan projek meminda PPR dengan memasukkan tarikh sasaran siap yang baru dan menilai tahap keberkesanan rawatan risiko serta mencadangkan rawatan yang baru.

Arahan KPKR 9/2018 berkaitan pemantauan dan kawalan kemajuan pembinaan projek berdasarkan kemajuan fizikal telah dikeluarkan untuk menggantikan Arahan KPKR 6/2015. Melalui arahan ini, pasukan projek dikehendaki untuk menyediakan laporan status risiko dan membincangkan pengurusan risiko di dalam mesyuarat tapak. Hasil penilaian mendapati hanya 57% pasukan projek menyediakan laporan status risiko.



Rajah 8 : Penyediaan Laporan Kontrak- Status Risiko (Lampiran E)

Pasukan projek yang membentangkan status risiko dan membincangkan kaedah rawatan pencegahan dan mitigasi adalah sebanyak 71% dan 57% masing-masing.

4.3 KEBERKESANAN

Pelaksanaan pengurusan risiko secara efektif dapat menyumbang kepada pencapaian objektif Jabatan secara keseluruhan. Objektif JKR iaitu penyiapan projek dalam tempoh masa yang ditetapkan; penyiapan projek dalam kos yang ditetapkan dan penyampaian produk yang berkualiti dijadikan sebagai penanda aras dalam menilai keberkesanan pengurusan risiko. Sesi penilaian telah memberikan fokus utama kepada perkara-perkara berikut:-

- i) Lanjutan masa (EOT);
- ii) Ketidapatuhan produk (NCP); dan
- iii) Perubahan kerja (VO)

Tujuan penilaian keberkesanan ini adalah untuk melihat sejauh mana pengurusan risiko

dapat membantu di dalam menangani item(i) hingga (iii) yang dinyatakan di atas. Hanya tiga projek sahaja diberikan Lanjutan Masa ketika penilaian dilaksanakan. Ketiga-tiga projek tersebut telah mengenalpasti peristiwa risiko yang mungkin menyumbang kepada Lanjutan Masa pada peringkat awal pembinaan projek. Walau bagaimanapun, tindakan rawatan tidak disusuli menyebabkan projek diberikan Lanjutan Masa.

Semakan terhadap NCP juga mendapati 4 daripada 6 projek memperolehi NCP walaupun insiden risiko telah dimasukkan dalam daftar risiko. Manakala 2 daripada 3 projek yang mempunyai perubahan kerja ketika tarikh penilaian, telah dikeluarkan arahan perubahan kerja (APK) walaupun insiden risiko telah dikenalpasti.

4.4 KESULITAN

Sesi penilaian yang dilaksanakan juga telah memberi fokus terhadap kesulitan yang dihadapi oleh pasukan projek dalam melaksanakan pengurusan risiko projek. 64% daripada responden telah membangkitkan kesukaran untuk memperoleh maklumbalas daripada pihak-pihak yang bertanggungjawab terhadap insiden-insiden risiko. Kesukaran ini termasuklah dari segi status rawatan pencegahan dan mitigasi risiko yang telah dinyatakan.



5.0 CADANGAN PENAMBAIKAN

Penilaian aplikasi pengurusan risiko projek yang telah dilaksanakan menunjukkan hasil yang negatif. Pelaksanaan pengurusan risiko khususnya pada peringkat pembinaan adalah amat membimbangkan kerana hampir keseluruhan proses pengurusan risiko tidak dilaksanakan dengan sempurna berdasarkan Garis Panduan Pengurusan Risiko. Ini secara langsung telah menjejaskan keberkesanan pengurusan risiko yang dapat dinilai dari sudut penyediaan projek dalam kos, masa dan kualiti yang telah ditetapkan.

Sehubungan dengan itu, langkah-langkah penambahbaikan terhadap pengurusan risiko perlu dilaksanakan dengan segera agar objektif Jabatan tercapai. Berikut adalah beberapa cadangan penambahbaikan yang boleh diambil khususnya pasukan projek di dalam projek masing-masing.

- i) Pasukan projek perlu memahami proses-proses yang telah dinyatakan di dalam Garis Panduan Pengurusan Risiko Projek secara keseluruhannya. PPR yang disediakan perlu disediakan secara lengkap dan berserta dengan appendiks-appendiks D, E, F dan G. Kegagalan menyediakan PPR adalah suatu ketidakpatuhan yang serius dan menyebabkan pasukan projek khususnya dan Jabatan amnya terdedah kepada NCP oleh SIRIM.
- ii) Pasukan projek perlu mengambil tindakan untuk mengemaskini risiko yang telah didaftarkan. Kemaskini terhadap kadar risiko dan keperluan rawatan baru serta tarikh sasaran siap perlu dilaksanakan secara berkala sekurang-kurangnya secara bulanan. Status risiko perlu dibentangkan di dalam mesyuarat-mesyuarat tapak projek supaya semua pihak yang bertanggungjawab sedar dan peka terhadap tindakan masing-masing.
- iii) Pindaan terhadap PPR perlu dibuat minimum 3 bulan sekali. Proses ini adalah penting untuk menilai keberkesanan rawatan yang telah dicadangkan pada awal penyediaan PPR. PPR yang dipinda perlu ditandatangani dan diedarkan kepada semua pemegang taruh.
- iv) Tempoh pembinaan kebiasaannya akan mengambil suatu tempoh yang lama seperti yang di nyatakan di dalam surat setuju terima. Pasukan projek perlu meneliti akan insiden-insiden risiko baru yang mungkin memberikan impak terhadap pencapaian objek projek dan Jabatan. Pendaftaran risiko baru perlu dilaksanakan dari masa ke semasa agar rawatan pencegahan dan mitigasi dapat dikenalpasti awal.
- v) Pengurusan risiko perlu diintegrasikan dengan amalan pengurusan projek yang lain seperti penjadualan. Integrasi antara pengurusan risiko dan penjadualan projek dapat meningkatkan impak yang lebih tinggi kerana risiko-risiko dapat dirawat sebelum tarikh-tarikh aktiviti yang dinyatakan di dalam CPM projek.
- vi) Pemantapan pengurusan risiko dapat ditingkatkan dengan mengenalpasti pegawai khusus untuk memantau risiko sepanjang risiko. Pegawai Penguasa boleh menyatakan peranan dan tanggungjawab salah seorang ahli pasukan untuk memantau rawatan-rawatan risiko dan status risiko. Ini

dijangka dapat menambahkan proses kemaskini risiko projek.

vii) Pengurusan risiko perlu dilaksanakan secara holistik. Pendaftaran risiko perlu dibuat dengan teliti dengan mengambil kira objektif jabatan. Kejayaan sesuatu projek dinilai dari tiga parameter utama iaitu penyiapan projek dalam tempoh masa dan kos serta spesifikasi yang ditetapkan. Oleh yang demikian, pendaftaran risiko perlu memberi fokus kepada parameter-parameter tersebut agar keberkesanan pengurusan risiko dapat dicapai secara maksimum.

viii) Latihan secara berterusan perlu dilaksanakan oleh Jabatan supaya proses pengurusan risiko dapat dilaksanakan secara berterusan sekiranya terdapat pertukaran ahli-ahli pasukan projek.

Langkah-langkah penambahbaikan yang dicadangkan di atas perlu dilaksanakan dengan segera supaya pelaksanaan pengurusan risiko dapat memberikan keberkesanan yang maksima dan seterusnya mencapai objektif Jabatan.

6.0 KESIMPULAN

Pengurusan risiko adalah salah satu aplikasi amalan terbaik di dalam pengurusan projek yang perlu dilaksanakan pada kesemua fasa projek bermula dari fasa perancangan sehingga fasa penyerahan seperti yang dinyatakan didalam Sistem Pengurusan Bersepadu (SPB).

Pengurusan risiko di dalam konteks pembinaan adalah suatu proses yang komprehensif dan sistematik untuk mengenalpasti, menganalisis dan bertindak terhadap risiko dengan tujuan mencapai objektif projek

Hasil penilaian yang dilaksanakan sepanjang tahun 2019 mendapati pelaksanaan pengurusan risiko masih lagi kurang memuaskan. Proses-proses pengurusan risiko masih lagi tidak dilaksanakan secara menyeluruh walaupun ia telah diwajibkan mulai tahun 2017.

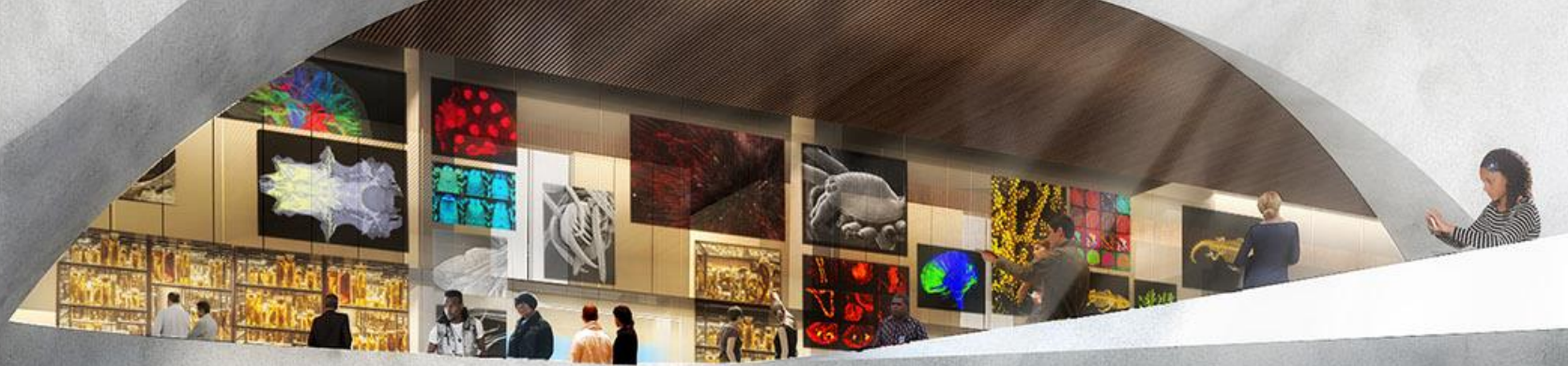
Ketidakpatuhan-ketidakpatuhan yang ditemui menunjukkan status sebenar pengurusan risiko di peringkat projek khususnya dan Jabatan amnya. Oleh yang demikian, tindakan mitigasi yang segera perlu dilaksanakan untuk mengatasi ketidakpatuhan-ketidakpatuhan tersebut. Ini secara langsung dapat meningkatkan ketelusan sesuatu projek beroperasi, menyediakan roadmap untuk mencapai matlamat dan objektif strategik.

Disediakan oleh:

(Ir. MOHD MUKHLIS JAYA BIN ABDULLAH)
Jurutera Awam Penguasa
Unit Amalan Terbaik, BPPK, CPAB



Unit Amalan Terbaik,
Bahagian Pengurusan Projek
Kompleks,
Cawangan Perancangan Aset
Bersepadu,
IPJKR Malaysia
Tingkat 27, Menara PJD,
No.50, Jalan Tun Razak,
50400 Kuala Lumpur



Terima Kasih

PENGURUSAN RISIKO

PERINGKAT PRA PEMBINAAN

2019

LAPORAN KEBERKESANAN

Unit Amalan Terbaik

Bahagian Pengurusan Projek Kompleks
Cawangan Perancangan Aset Bersepadu
Ibu Pejabat JKR Malaysia

PENDAHULUAN

Pengurusan risiko dalam projek kerajaan adalah bertujuan untuk memastikan paras risiko dan ketidaktentuan serta peluang yang wujud diurus secara berkesan supaya projek dapat disiapkan dengan jayanya dalam menepati masa, kos serta kualiti yang ditetapkan.

Pengurusan risiko yang teratur boleh meningkatkan kadar kejayaan sesuatu projek melalui penerimaan dan pencegahan risiko. Pengurusan risiko yang baik akan meningkatkan ketelusan sesuatu projek beroperasi, menyediakan "roadmap" untuk mencapai matlamat dan objektif strategik.

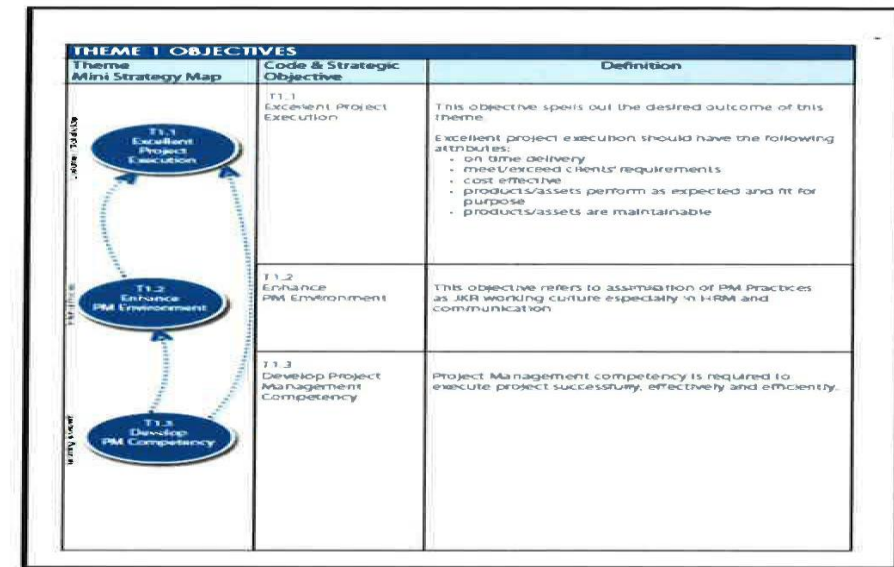
LATAR BELAKANG PENILAIAN

Pelan Strategik JKR 2016-2020 telah dilancarkan pada Disember 2016 bertujuan untuk memastikan bahawa inisiatif yang dilaksanakan oleh Jabatan Kerja Raya (JKR) memenuhi matlamat Negara untuk menyediakan perkhidmatan awam yang meletakkan kesejahteraan rakyat sebagai keutamaan yang paling tinggi telah menggariskan 5 tema utama di dalamnya.



Rajah 1: JKR's 2016 – 2020 Strategic Directions

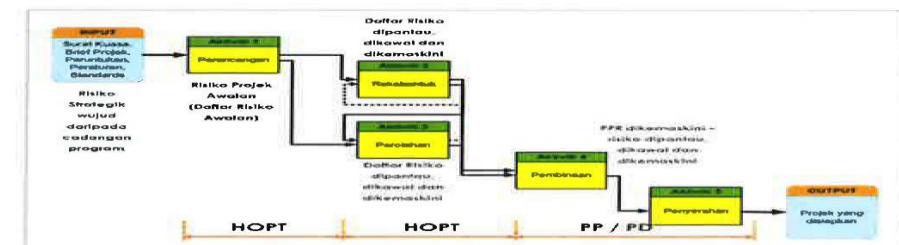
Untuk mencapai hasrat murni jabatan dalam memastikan semua projek dilaksanakan dengan sempurna antara langkah utama yang diambil adalah melalui pemantapan pelaksanaan Amalan Terbaik dalam pengurusan projek yang menjurus kepada Tema 1: *Outstanding project delivery*.



Rajah 2 : Tema 1 ; *Outstanding project delivery* (Pelan Strategik JKR 2016 – 2020)

Pelaksanaan pengurusan risiko di dalam projek kerajaan adalah merupakan salah satu Amalan Terbaik yang digariskan di dalam Sistem Pengurusan Bersepadu (SPB) JKR. Pengaplikasian dan pelaksanaan pengurusan risiko perlulah selaras dengan arahan – arahan berikut:

- Surat Arahan KPKR Bil.12/2017** – Pelaksanaan Pengurusan Risiko untuk projek pembangunan di bawah tanggungjawab JKR.
- Surat Arahan KPKR Bil.13/2017** – Pemakaian Sistem Pengurusan Bersepadu (SPB) dalam Sistem Kerja JKR Malaysia.



Rajah 3 : Sistem Pengurusan Bersepadu

Sehubungan itu, bagi merealisasikan harapan jabatan, pihak Unit Amalan Terbaik (UAT) Cawangan Perancangan Aset Bersepadu, (CPAB) mengambil inisiatif membuat penilaian terhadap pelaksanaan pengurusan risiko di peringkat yang pembinaan iaitu di bawah seliaan *Head of Project Team* (HOPT) di JKR.

OBJEKTIF PENILAIAN

Pengurusan risiko projek adalah antara amalan terbaik yang digariskan di dalam SPB, JKR yang perlu dipatuhi dimana ianya bermula pada peringkat perancangan lagi.

Maka dengan itu, 4 objektif utama telah digariskan dalam penilaian ini seperti berikut:

- i) Menilai tahap kesedaran pihak HOPT, JKR terhadap:
 - a) Arahan KPKR Bil 12/2017;
 - b) Arahan KPKR Bil 13/2017; dan
 - c) Sistem Pengurusan Bersepadu (SPB)
- ii) Mengenalpasti kepatuhan dalam pelaksanaan pengurusan risiko merujuk kepada Arahan KPKR Bil 12/2017 dan SPB.
- iii) Menyemak keberkesanan aplikasi penggunaan pengurusan risiko dalam memastikan pelaksanaan perancangan kerja adalah seperti yang dirancang (Q-Plan Asal).
- iv) Mengenalpasti kesulitan yang timbul dalam pelaksanaan pengurusan risiko.

SKOP PENILAIAN PPR

Skop penilaian melibatkan penelitian secara visual di dalam SKALA terhadap pelaksanaan pengurusan risiko di peringkat perancangan, rekabentuk dan perolehan dibawah seliaan oleh pihak HOPT yang meliputi perkara-perkara berikut:

- i. Dokumen Pelan Pengurusan Risiko (PPR) yang dimuatnaik di dalam SKALA semasa pengesahan Q-Plan.
- ii. Pematuhan kepada Arahan KPKR Bil. 12/2017 dan Arahan SPB Terkini.

- iii. Keberkesanan PPR dalam memastikan pelaksanaan perancangan kerja adalah mengikut jadual.

Tujuh (7) cawangan HOPT di JKR yang terlibat di dalam penilaian ini iaitu:

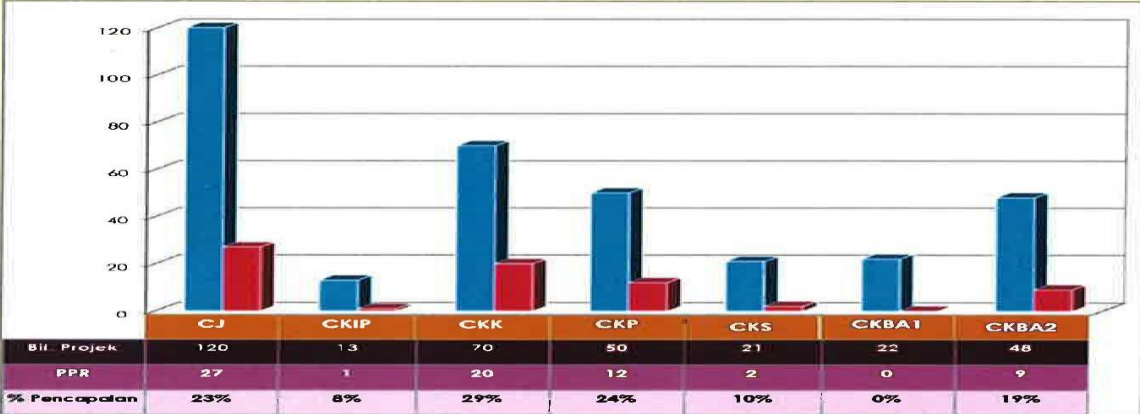
- i. Cawangan Jalan (CJ)
- ii. Cawangan Kerja Infrastruktur dan Pengangkutan (CKIP)
- iii. Cawangan Kerja Kesihatan (CKK)
- iv. Cawangan Kerja Pendidikan (CKP)
- v. Cawangan Kerja Keselamatan (CKS)
- vi. Cawangan Kerja Bangunan Am 1 (CKBA1)
- vii. Cawangan Kerja Bangunan Am 2 (CKBA2)

Data bilangan projek yang dinilai adalah diambil di dalam SKALA dan berdasarkan seperti kriteria berikut:

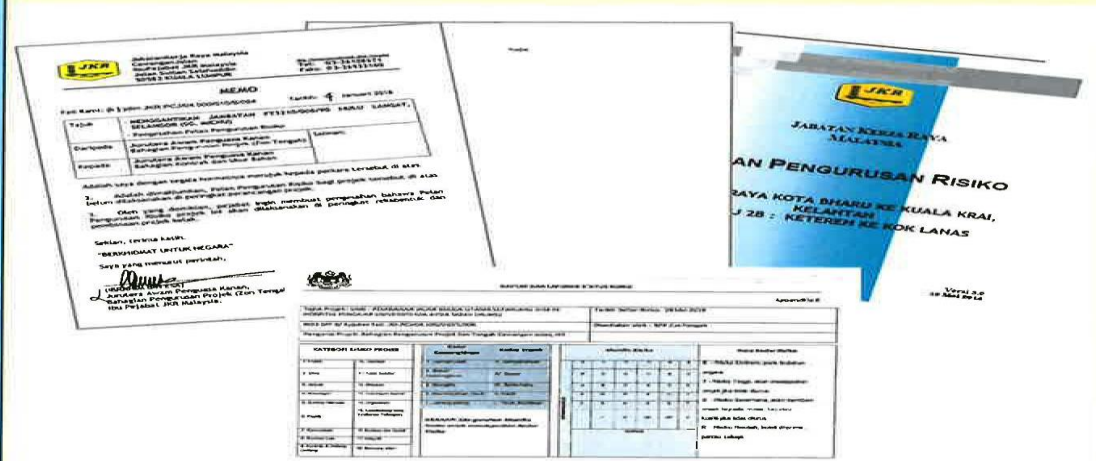
- i. Projek RMK-11:
 - Rolling Plan 1
 - Rolling Plan 2
 - Rolling Plan 3
 - Rolling Plan 4
 - Rolling Plan 4 SPPII
 - Bukan Rolling Plan
 - Mesra ICU
 - Khas ICU
- ii. Harga Kontrak Asal berjumlah RM50juta ke atas.
- iii. Harga Kontrak Asal berjumlah RM50juta kebawah kriteria seperti berikut:
 - (a) Tarikh daftar projek selepas Julai 2017 ATAU
 - (b) Tarikh sah rekabentuk selepas Julai 2017
- iv. Projek yang tidak ditangguhkan pelaksanaannya.
- v. Projek yang telah disahkan QPlan.

RINGKASAN PENEMUAN PENILAIAN

Sepanjang proses penilaian dan semakan dokumen yang dimuatnaik di dalam SKALA sehingga 1 Disember 2019, beberapa penemuan berkaitan penyediaan dan pelaksanaan PPR projek dibawah seliaan HOPT telah dikenalpasti sepertimana berikut:

Bil	Objektif	Penemuan																								
1.	<p>Menilai tahap kesedaran pihak HOPT, JKR terhadap:</p> <p>i. Arahan KPKR Bil 12/2017 ii. Arahan KPKR Bil 13/2017 iii. Sistem Pengurusan Bersepadu (SPB)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pihak HOPT mempunyai kesedaran berkaitan kewujudan dokumen-dokumen berikut: <ol style="list-style-type: none"> Arahan KPKR Bil 12/2017 Arahan KPKR 13/2017 PPR dimuatnaik di dalam SKALA untuk pengesahan QPlan Asal. 																								
2.	<p>Mengenalpasti kepatuhan dalam pelaksanaan pengurusan risiko merujuk kepada Arahan KPKR Bil 12/2017 dan SPB.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah projek dibawah seliaan tujuh (7) HOPT mematuhi kriteria untuk penilaian adalah sebanyak 344 projek. Pecahan kepatuhan bilangan projek yang memuatnaik dokumen pengurusan risiko adalah seperti berikut: <div style="text-align: center;">  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Bil. Projek</th> <th>CJ</th> <th>CKIP</th> <th>CKK</th> <th>CKP</th> <th>CKS</th> <th>CKBA1</th> <th>CKBA2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PPR</td> <td>27</td> <td>1</td> <td>20</td> <td>12</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>% Pencapaian</td> <td>23%</td> <td>8%</td> <td>29%</td> <td>24%</td> <td>10%</td> <td>0%</td> <td>19%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p style="text-align: center;">Rajah 4 : Pecahan Bilangan Projek Mengikut Cawangan</p>	Bil. Projek	CJ	CKIP	CKK	CKP	CKS	CKBA1	CKBA2	PPR	27	1	20	12	2	0	9	% Pencapaian	23%	8%	29%	24%	10%	0%	19%
Bil. Projek	CJ	CKIP	CKK	CKP	CKS	CKBA1	CKBA2																			
PPR	27	1	20	12	2	0	9																			
% Pencapaian	23%	8%	29%	24%	10%	0%	19%																			

- Dokumen yang dimuatnaik di dalam SKALA adalah tidak berkaitan dan tidak mematuhi arahan KPKR dan garis panduan ditetapkan.
- Antara dokumen yang dimuatnaik di dalam SKALA:
 - a) Cover PPR sahaja
 - b) Memo
 - c) Appendiks E sahaja
 - d) Dan lain-lain dokumen tidak berkaitan.



3. **Menyemak keberkesanan aplikasi penggunaan pengurusan risiko dalam memastikan pelaksanaan perancangan kerja adalah seperti yang dirancang (Q-Plan Asal).**

4. **Mengenalpasti kesulitan yang timbul dalam pelaksanaan pengurusan risiko.**

- Keberkesanan tidak dapat dinilai kerana PPR yang disediakan tidak mematuhi Arahan KPKR Bil 12/2017.
- PPR juga tidak dipantau dan dikemaskini semasa peringkat pra pembinaan.
- Kesemua projek dibawah seliaan HOPT gagal mematuhi perancangan kerja asal (QPlan). Namun, kegagalan ini tidak dapat dipastikan akibat pelaksanaan pengurusan risiko yang tidak berkesan atau lain-lain faktor.
- Tidak dapat dinilai kerana kesemua HOPT tidak membuat pemantauan dan pengemaskinian PPR secara berkala.

CADANGAN

Berdasarkan penemuan sepanjang penilaian, berikut adalah cadangan-cadangan yang wajar dilaksanakan bagi menambahbaik pelaksanaan Pengurusan Risiko sediaada:

- i) PPR yang dimuatnaik di dalam SKALA semasa pengesahan Q-Plan hendaklah berdasarkan Garis Panduan Pengurusan Risiko.
- ii) Pelan Pengurusan Risiko yang disediakan perlu ditandatangani.
- iii) PPR perlu disediakan sebelum QPlan disahkan.
- iv) PPR perlu dipantau dan dikemaskini selaras dengan ketetapan SPB bagi memastikan perancangan kerja adalah seperti yang dirancang.
- v) Rawatan bagi risiko-risiko yang telah dikenalpasti sewaktu penyediaan PPR perlu dipantau dan dikemaskini serta diambil tindakan sekurang-kurangnya setiap 3 bulan sekali, manakala risiko-risiko baru perlu didaftarkan, dirawat, dipantau dan dilampirkan bersama-sama PPR asal.
- vi) Dalam usaha mempertingkatkan amalan terbaik di dalam pelaksanaan projek, kesemua HOPT perlu memastikan latihan berterusan diberikan kepada pasukan.

KESIMPULAN

Penambahbaikan dengan mewujudkan PPR yang sentiasa dikemaskini secara berkala perlu dilaksanakan bagi setiap peringkat pelaksanaan projek supaya bertepatan dengan Arahan SPB dan KPKR terkini.

Proses pengurusan risiko perlu dilaksanakan secara berterusan sepanjang tempoh kitar hayat projek bermula dari peringkat perancangan sehinggalah peringkat serahan. Bagi memastikan keberkesanan PPR, semua pihak yang terlibat dalam projek ini perlu memberi komitmen dan berusaha mematuhi rawatan yang dicadangkan.

Justeru itu, sebarang langkah penambahbaikan yang akan diambil oleh kesemua HOPT diharap mampu untuk memacu perubahan dalam bidang pengurusan projek. Seterusnya ia akan menjadi penggerak dan perintis kepada pengurusan projek yang cekap dan dinamik pada masa hadapan.

Disediakan oleh :

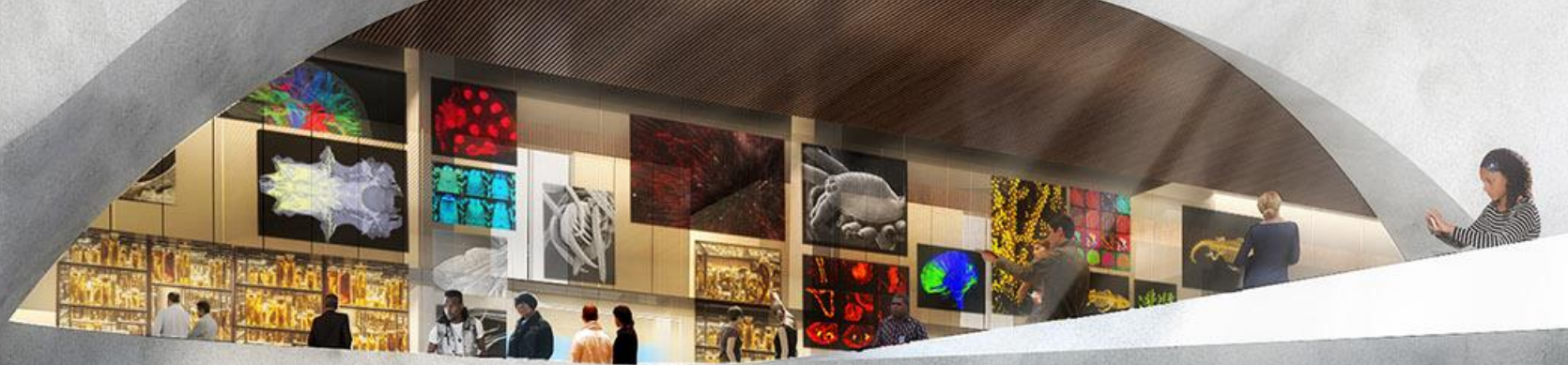
(ZAIHARTINI BINTI ZAHARI)
JURUUKUR BAHAN
Unit Amalan Terbaik, BPPK, CPAB

Disemak oleh :

(Ir. MOHD MUKHLIS JAYA BIN ABDULLAH)
JURUTERA AWAM PENGUASA
Unit Amalan Terbaik, BPPK, CPAB



Unit Amalan Terbaik,
Bahagian Pengurusan Projek
Kompleks,
Cawangan Perancangan Aset
Bersepadu,
IPJKR Malaysia
Tingkat 27, Menara PJD,
No.50, Jalan Tun Razak,
50400 Kuala Lumpur



Terima Kasih