



WELFARE

JURNAL ILMU EKONOMI

VOLUME 1 NOMOR 1 (MEI 2020)

<http://jurnal.unsil.ac.id/index.php/welfare>

ISSN (PRINT)

ISSN (ONLINE)

ANALISIS MODEL SIMPAL KAUSAL: PERANAN VARIABEL AMANAH DALAM KEGIATAN PENGADAAN BARANG DAN JASA PEMERINTAH

Permana Hendrawangsa^{a*}, Prama Permana^b

^{a,b} Universitas Siliwangi, Tasikmalaya, Jawa Barat, Indonesia

*permana.hendrawangsa@unsil.ac.id

Diterima: April 2020. Disetujui: April 2020. Dipublikasikan: Mei 2020.

ABSTRACT

Humans have the title of khalifah fi al-ardh with which humans are assigned to manage life to achieve prosperity both in the world and the hereafter. Carrying out the mandate is an arduous task because it demands self-determination. The application of the mandate should include all aspects of life. This study aims to analyze the role of the trust (amanah) variable in the activities of government procurement of goods and services which in turn will have an impact on economic development. The results of this study reveal the key success factors that are the leverage for government procurement of goods and services including the provision of educational facilities and infrastructure. By using the Causal Loop Model analysis, it was found that there is a very important role between the application of the trust variable to the success of educational infrastructure development activities. The object of this research is the education facilities and infrastructure procurement activities carried out in Siliwangi University. This quantitative research uses the concept of all-round system thinking with mixed methods and the Causal Loop Model according to Maani and Cavana. Through these mixed concepts, the key success factors in the form of factors with high leverage are obtained. After causal loop modeling, it was found that the Amanah variable has as many as 16 loops with a tree of 9 variables; E-Tender variable has 16 loops with 8 variables using tree; The Value for money variable has 16 loops with 5 tree uses variables. Thus, the leverage variable is obtained is "Amanah". The key success factor that becomes the lever variable is the "Amanah" variable, which is then followed by the "E-Tender" variable and the "Value for Money" variable. Thus, the process of building educational facilities and infrastructure will be optimal if applying the values of the Amanah, carried out through a tender process in accordance with applicable regulations in order to achieve its objectives, namely optimizing value for money which in turn will have a positive impact on economic development goals. The urgency of the results of this study implies that the application of the mandate values that are part of ethical values and integrity must be the basis in developing the planning, implementation, monitoring and evaluation of economic development activities in general and the construction of educational infrastructure and facilities at Siliwangi University, in particular. The accuracy of cost, quality, time, location and the contractor, is greatly influenced not only by hard skills, but also depends on soft skills.

Keywords: Amanah, E-Tender, Value for Money, Causal Loop Model, Infrastructure, Goods and Services Procurement

ABSTRAK

Manusia memiliki gelar *khalifah fi al-ardh* yang dengannya manusia ditugaskan untuk mengelola kehidupan untuk mencapai kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat. Menjalankan amanah merupakan sebuah tugas yang berat karena menuntut kesungguhan diri. Seyogyanya penerapan sikap

amanah haruslah mencakup segala aspek kehidupan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peranan variabel amanah dalam kegiatan pengadaan barang dan jasa pemerintah yang pada gilirannya akan berdampak pada pembangunan ekonomi. Hasil penelitian ini mengungkapkan faktor kunci keberhasilan yang menjadi daya ungkit terhadap kegiatan pengadaan barang dan jasa pemerintah diantaranya pengadaan sarana dan prasarana pendidikan. Dengan menggunakan analisis Model Simpal Kausal, ditemukan bahwa terdapat peranan yang sangat besar antara penerapan variabel amanah terhadap keberhasilan kegiatan pembangunan infrastruktur pendidikan. Objek dalam penelitian ini adalah kegiatan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan yang dilakukan di lingkungan Universitas Siliwangi. Penelitian kuantitatif ini menggunakan konsep berfikir serba sistem dengan metode campuran dan Model Simpal Kausal menurut Maani dan Cavana. Melalui konsep-konsep campuran dimaksud diperoleh faktor kunci keberhasilan berupa faktor yang memiliki daya ungkit tinggi. Setelah dilakukan pemodelan simpal kausal, didapatkan bahwa variabel amanah memiliki loops sebanyak 16 dengan *uses tree* sebanyak 9 variabel; variabel E-Tender memiliki loops sebanyak 16 dengan *uses tree* sebanyak 8 variabel; variabel *Value for money* memiliki loops sebanyak 16 dengan *uses tree* 5 variabel. Dengan demikian didapatkan variabel pengungkit yaitu “Amanah”. Faktor kunci keberhasilan yang menjadi variabel pengungkit yakni variabel “Amanah”, yang kemudian diikuti oleh variabel “E-Tender” dan variabel “*Value for Money*”. Dengan demikian, proses pembangunan sarana dan prasarana pendidikan akan optimal jika menerapkan nilai-nilai amanah, dilakukan melalui proses tender yang sesuai dengan aturan yang berlaku guna mencapai tujuannya yaitu pengoptimalan *value for money* yang pada gilirannya akan memberikan dampak positif bagi tujuan pembangunan ekonomi. Urgensi hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa penerapan nilai amanah yg merupakan bagian dari nilai-nilai etika dan integritas haruslah menjadi dasar dalam pengembangan sistem perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi kegiatan pembangunan ekonomi secara umum serta pembangunan prasarana dan sarana pendidikan di Universitas Siliwangi, khususnya. Ketepatan biaya, mutu, waktu, lokasi dan kontraktornya, sangat dipengaruhi tidak hanya oleh *hard skill*, tetapi juga bergantung kepada *soft skill*.

Kata Kunci: Amanah, E-Tender, *Value for Money*, Model Simpal Kausal, Infrastruktur, Pengadaan Barang dan Jasa.

I. PENDAHULUAN

Konsep amanah selalu dihubungkan dengan konsep pertanggungjawaban dimana manusia sebagai *khalifah fi al-ardh* merupakan pemimpin, setidaknya bagi dirinya sendiri. Alquran menyebutkan prinsip-prinsip kepemimpinan antara lain, amanah, adil, *syura* (musyawarah), dan *amr bi al-ma'ruf wa nahy 'an al-munkar* (Zuhdi, 2019). Dalam Alquran Surat An-Nisa ayat 58 Allah Swt. berfirman sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Ayat tersebut bermakna bahwa “*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu.*”

Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”. Pelaksanaan amanah seharusnya dilakukan dalam setiap kegiatan. Oleh karenanya, amanah merupakan satu perkara yang sangat penting dalam kehidupan manusia (Zulkhairi Muhamad, 2015).

Dalam setiap pelaksanaan pembangunan diperlukan suatu manajemen yang kredibel dan amanah, agar penggunaan sumberdaya dapat terlaksana secara efisien dan efektif. Pembangunan sarana dan prasarana pada setiap lembaga pendidikan adalah salah satu faktor kunci keberhasilan yang memiliki daya ungkit tinggi untuk meningkatkan daya saing lulusan. Ketersediaan sarana dan prasarana yang lengkap dan memadai tentu akan mendukung kegiatan pembelajaran. Dalam proses pengadaan hal tersebut, manajemen yang amanah dan kredibel mutlak diperlukan.

Universitas Siliwangi adalah salah satu perguruan tinggi negeri baru dari tiga puluh lima perguruan tinggi negeri baru di Indonesia. Dalam rangka mengejar

ketertinggalan dari perguruan tinggi negeri yang berstatus perguruan tinggi negeri badan layanan umum dan perguruan tinggi negeri berbadan hukum, lembaga ini memerlukan prasarana pendidikan yaitu antara lain ruang kuliah, ruang laboratorium dan ruang sekretariat sesuai dengan standar pelayanan minimum yang diamanatkan dalam Standar Mutu Pendidikan Tinggi. Adapun kondisi prasarana pendidikan yang berasal dari hibah Yayasan Pendidikan Universitas Siliwangi Tahun 2015, jauh dari memadai.

Sumber dana yang dimiliki Universitas Siliwangi masih berasal dari Uang Kuliah Tunggal (UKT) mahasiswa yang mencapai 65% dari total anggaran pertahun berkisar Rp100 milyar, sedangkan sisanya berasal dari Biaya Operasional Perguruan Tinggi Negeri (BOPTN) serta Rupiah Murni untuk Gaji Pegawai Negeri Sipil. Anggaran sebesar Rp65 Milyar terbesar digunakan untuk gaji Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang sampai saat ini statusnya masih menuju Aparatur Sipil Negara. Anggaran untuk pembangunan prasarana dan sarana pendidikan berkisar antara Rp6,5 Milyar.

Sehubungan dengan minimnya anggaran dalam visi universitas, peran manajemen konstruksi dalam pembangunan prasarana diharapkan mampu mencapai *Value for Money* yaitu setiap uang yang dibelanjakan harus memberi manfaat yang setinggi-tingginya dengan ukuran tepat biaya, tepat mutu, tepat waktu, tepat lokasi dan tepat penyedia, harus diimplementasikan dengan baik. Pembangunan harus memenuhi prinsip dasar pengadaan pekerjaan konstruksi yaitu: efektif, efisien, transparan, terbuka, bersaing dan akuntabel sebagaimana yang diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang amanah, setiap instansi dituntut menjadi instansi Wilayah Bebas Korupsi (WBK), sedangkan tindak pidana korupsi tertinggi berasal atau minimal ada hubungan yang kuat dengan proses pembangunan konstruksi. Dengan memahami manajemen konstruksi secara baik, diharapkan dapat mengurangi

potensi terjadinya Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Saat ini tuntutan pembangunan selain kelayakan ekonomi, teknik, sosial, juga harus layak lingkungan, terlebih perguruan tinggi yang merupakan masyarakat akademik wajib menyadari bahwa, bumi ini bukan warisan nenek moyang tetapi titipan anak cucu yg harus dikelola dengan baik. Sikap amanah dalam pengelolaan sumber daya mutlak diperlukan. Dari segi bahasa, amanah berasal dari kata bahasa arab yang berarti aman, jujur, bertanggungjawab, melaksanakan janji, serta dapat dipercaya. Sementara menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Online (2020) amanah adalah sesuatu yang dipercayakan (dititipkan) kepada orang lain, dapat dipercaya. Dengan demikian, orang yang amanah adalah orang yang dapat menjalankan tugas yang diberikan.

Dari berbagai uraian tentang amanah yg terdapat dalam Alquran, terdapat tiga dimensi yakni pertama, berkaitan dengan hubungan dengan Allah yang disebut dengan *hablum minallah*. Dalam hal ini amanah dilihat secara lebih komprehensif yang mencakup kewajiban seorang hamba kepada Allah yang harus dilakukan manusia. Kedua, terkait dimensi antar manusia (*hablum minannas*).

Dalam hal ini amanah dilihat sebagai karakter terpuji dan tugas yang harus dilaksanakan oleh seorang manusia yang berhubungan dengan manusia lainnya. Ketiga, diri sendiri. Pada dimensi ini amanah dilihat sebagai sesuatu yang harus dikerjakan untuk kebaikan diri sendiri. Ketiga dimensi tersebut saling terkait satu sama lain. Dengan demikian, implementasi amanah belum sempurna jika hanya satu dimensi yang dijalankan. Misalkan, ketika individu menunaikan amanahnya kepada Allah seperti menjalankan salat, tetapi dalam hubungan interpersonal tidak berperilaku amanah, maka dalam perspektif Islam, individu tersebut belum dikatakan amanah. (Agung & Husni, 2017)

Latar belakang penelitian ini menggiring pada permasalahan bagaimana pengaruh penerapan nilai amanah dalam pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, sehingga

dimungkinkan untuk melihat seberapa besar nilai efisiensi kegiatan pembangunan ekonomi yang dalam hal ini berupa pengadaan pekerjaan konstruksi pembangunan sarana dan prasarana pendidikan di Universitas Siliwangi. Nilai efisiensi dihitung melalui selisih antara nilai Harga Perhitungan Sendiri dengan Nilai Kontrak Pekerjaan dan sasarnya tercapai. Implikasinya dirasa penting untuk mengetahui faktor kunci keberhasilan yang menjadi daya ungkit terhadap pembangunan sarana dan prasarana pendidikan. Faktor kunci keberhasilan akan dicari dengan membuat Model Simpal Kausal sesuai dengan *system thinking*.

Pendekatan berfikir serba sistem diasumsikan sebagai berpikir saling berkaitan, mempengaruhi dan dipengaruhi antar variabel secara logis dan realistis dalam suatu peristiwa guna mencapai suatu tujuan. Berfikir serba sistem membutuhkan piranti visual atau diagram yang dapat membantu pemahaman berfikir serba sistem dan menggambarkan inti permasalahan ke dalam format yang mudah diingat, namun kaya akan makna dan wawasan. Pelaksanaan kegiatan pembangunan ekonomi yang mengimplementasikan amanah dalam prosesnya akan menghasilkan efisiensi yang optimum.

Menurut Mardiasmo (2009) efisiensi adalah pencapaian *output* yang maksimum dengan masukan (*input*) tertentu atau dengan penggunaan masukan yang terendah untuk mencapai keluaran yang optimum. Efisiensi merupakan perbandingan *output/input* yang dikaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah ditetapkan. Pada pembangunan konstruksi prasarana pendidikan dapat dikatakan efektif bilamana harga sesuai dengan harga pasar sehingga tidak terjadi pengelembungan biaya.

Pengertian efisien dalam pembangunan konstruksi adalah pembangunan yang sesuai dengan kebutuhan. Sebagai contoh kita memerlukan ruangan kuliah sebanyak 10 ruangan, sedangkan kita telah memiliki 5 ruangan. Jadi kita membangun hanya 5 ruangan untuk memenuhi kebutuhan optimal yang diperlukan.

Secara singkat pengertian efektivitas menunjukkan pada taraf pencapaian hasil, namun sering dikaitkan dengan pengertian efisien, meskipun sebenarnya ada perbedaan diantara keduanya. Efektivitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara *input* dan *output*nya.

Yates (2014) menyatakan bahwa peningkatan produktivitas adalah hasil dari pengelolaan dan intervensi dalam transformasi kunci atau proses kerja. Peningkatan produktivitas akan terjadi jika salah satu dari (1) output meningkat, input berkurang; (2) output meningkat, input tetap sama; (3) output meningkat, input meningkat tetapi pada tingkat yang lebih rendah; (4) output tetap konstan, input berkurang; atau (5) output berkurang, input berkurang tetapi pada kecepatan yang lebih cepat.

Manajemen konstruksi dalam pembangunan prasarana pendidikan memiliki peran yang pokok, karena sumber dana yang digunakan berasal dari Daftar Isian Penggunaan Anggaran (DIP) yang termasuk dalam Anggaran Pendapatan Belanja Negara. Pedoman Pengadaan Pekerjaan Konstruksi diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, beserta aturan di bawahnya, antara lain Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Perlem LKPP) dan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 7 Tahun 2019.

Unsur manajemen adalah sesuatu yang menjadi bagian mutlak sebagai pembentuk manajemen. Manajemen mempunyai lima unsur (5 M), yaitu: *Men*, tenaga kerja manusia, pelaksana yang handal dan terampil; *Money*, ketersediaan dana untuk mencapai tujuan; *Methods*, cara-cara yang digunakan untuk mencapai tujuan; *Materials*, bahan-bahan yang diperlukan dalam pelaksanaan proyek; *Machines*, perlengkapan sebagai alat bekerja. (Emerson, dalam Asnuddin, Tjakra, & Sibi, 2018)

Secara teori pengadaan barang/jasa menurut Dimitri, Piga, and Spagnolo (Eds.) (2006) dinyatakan bahwa tidak ada definisi

yang disepakati secara umum, tiap negara memberikan definisi yang berbeda-beda sesuai konteksnya masing-masing. Perbedaan dalam istilah prosedur tender, tiap pemangku kepentingan atau para ahli memandang dari dasar ilmunya masing-masing. Para ahli ekonomi menyebut tender dan prosedur kompetisi.

Adapun menurut Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018, tentang Pengadaan Barang Jasa Pemerintah, pengadaan barang/jasa pemerintah adalah kegiatan Pengadaan Barang/Jasa oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya sejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan.

Selanjutnya dapat dinyatakan bahwa, filosofi pengadaan barang dan jasa adalah upaya mendapatkan barang dan jasa yang diinginkan yang dilakukan atas dasar pemikiran yang logis dan sistematis (*the system of thought*), mengikuti norma dan etika yang berlaku, berdasarkan metode dan proses pengadaan yang baku.

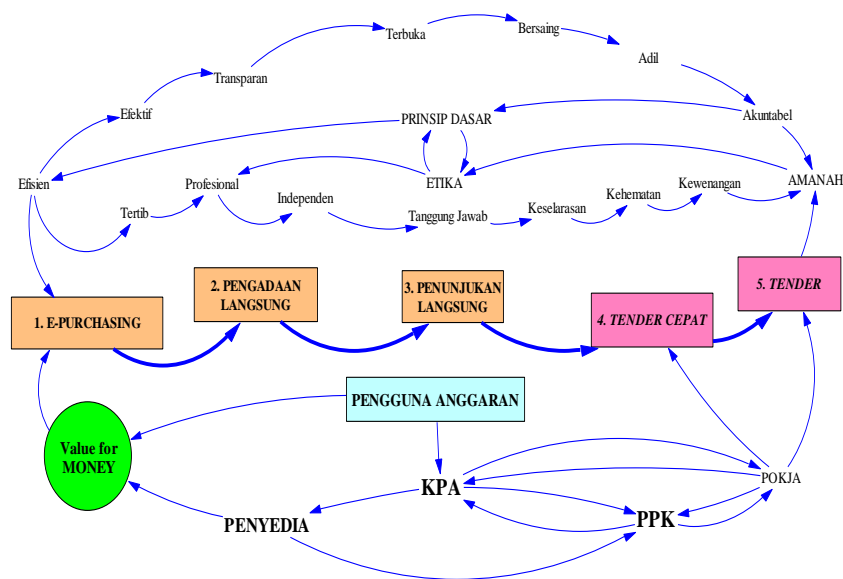
Pengadaan barang dan jasa harus dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip pengadaan: efisien, efektif, persaingan sehat, terbuka, transparansi, tidak diskriminatif, dan akuntabilitas. Adapun metode pemilihan penyedia pekerjaan konstruksi dilakukan melalui Pengadaan Langsung, Penunjukan Langsung, Tender, Tender Cepat, dimana

pesertanya hanya yang telah terdaftar pada sistem LPSE (Layanan Pengadaan Secara Elektronik) yakni e-SIKaP (Sistem Informasi Kinerja Penyedia).

Pengadaan barang/jasa dapat dipandang sebagai suatu sistem yang terdiri dari input berupa anggaran biaya, proses adalah kegiatan pelaksanaan pengadaan barang/ jasa serta output berupa konstruksi. Oleh karena itu, sistem terdiri dari variabel tata nilai, metode pengadaan, para pihak dan tujuan yang dapat dikendalikan para pemangku kepentingan di dalamnya.

Pengadaan barang jasa juga harus memenuhi prinsip *sustainability*. Pengembangan yang memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri (Wang, Wei, & Sun, 2014)

Sementara itu, lingkungan terdiri dari semua variabel yang, meskipun mempengaruhi perilaku sistem, tidak dapat dikendalikan olehnya (Gharajedaghi, 2011). Tanpa adanya saling ketergantungan atau saling memberi pengaruh antar bagian-bagiannya, kita hanya akan mempunyai suatu koleksi atau sekumpulan dan bukan merupakan sistem. Secara sistematis, proses pengadaan pembangunan prasarana pendidikan melalui pekerjaan konstruksi ditunjukkan pada gambar 1.



Gambar 1. Proses Pengadaan Pembangunan Infrastruktur Prasarana Pendidikan

Target akhir penelitian ini untuk mengimplementasikan berfikir sistemik untuk mengetahui faktor kunci keberhasilan sebagai variabel pengungkit, sehingga pembangunan ekonomi yang optimum segera terwujud. Selain itu, sangat penting untuk mendapatkan nilai efisiensi pembangunan prasarana pendidikan sehingga mencapai tujuan *Value for Money*. Sehingga diketahui pengaruh penerapan variabel amanah yang merupakan bagian dari etika manajemen konstruksi pada pembangunan sarana dan prasarana pendidikan.

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan metode *system thinking* yang mengkombinasikan antara metode pemodelan kualitatif dan kuantitatif. Langkah awal dilakukan dengan membuat model kualitatif, yakni memahami dan mengekstraksi Peraturan Presiden No. 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Model kualitatif dibuat dengan mengidentifikasi variabel-variabel dalam proses pembangunan prasarana pendidikan dengan batas model adalah Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018, yang kemudian dihubungkan dengan visi dan misi Universitas Siliwangi.

Salah satu kelebihan Model Simpal Kausal dibanding dengan metode lainnya sehingga penelitian ini memilih menggunakan metode tersebut adalah karena terdapat banyak variabel yang saling berkaitan dan memiliki hubungan sebab-akibat dan saling mempengaruhi yang dianalisis dalam penelitian ini. Dalam hal ini, Model Simpal Kausal memungkinkan terciptanya model dinamik yang mampu mengidentifikasi persoalan yang terjadi dalam proses pengadaan pembangunan infrastruktur pendidikan. Model ini menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dalam proses pembangunan dan manajemen konstruksi sarana dan prasarana pendidikan yang saling berkaitan satu dengan lainnya.

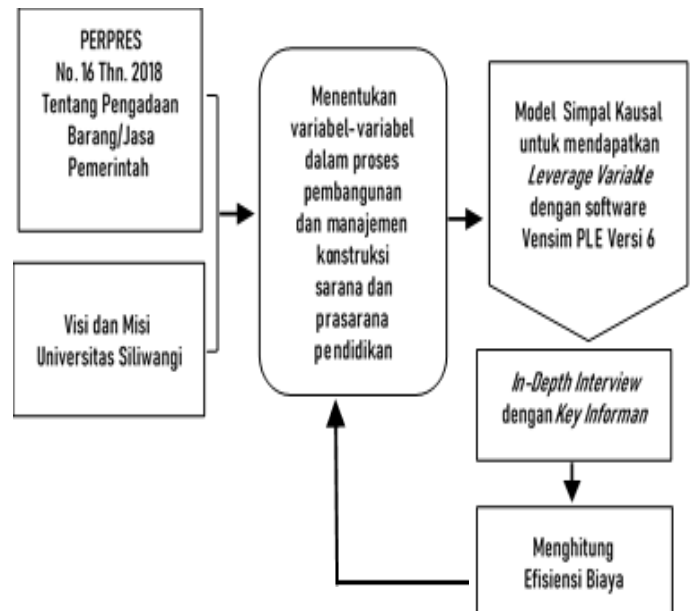
Selanjutnya dengan menggunakan Software Vensim PLE versi 6, dihitung jumlah putaran (*loops*) tiap variabel dalam

Model Simpal Kausal dengan metode kuantitatif sehingga terpilih variabel dengan jumlah putaran tertinggi sebagai variabel pengungkit (*leverage variable*) yakni faktor kunci keberhasilan. Setelah didapat variabel pengungkit yang merupakan fokus penelitian, kemudian dilakukan (*in-depth interview*) dengan para *stakeholder* terkait pembangunan prasarana dan penyediaan sarana pendidikan di Universitas Siliwangi.

Adapun *key informan* dalam penelitian ini adalah Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) Universitas Siliwangi dan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) Konstruksi, Para Kontraktor serta Unit Kerja Pengadaan Barang Jasa (UKPBJ) Universitas Siliwangi.

Tahap selanjutnya adalah menghitung biaya konstruksi yang dilakukan untuk mengetahui efisiensi biaya pembangunan, dalam hal ini pekerjaan konstruksi yang telah dilaksanakan oleh Universitas Siliwangi pada tahun 2018, tahun 2019 serta sebagian tahun 2020 yang sedang berjalan. Data sekunder didapat dari Unit Kerja Pengadaan Barang Jasa.

Secara skematik bagan alur penelitian dapat dilihat pada gambar 2 berikut:



Gambar 2. Bagan Alur Penelitian

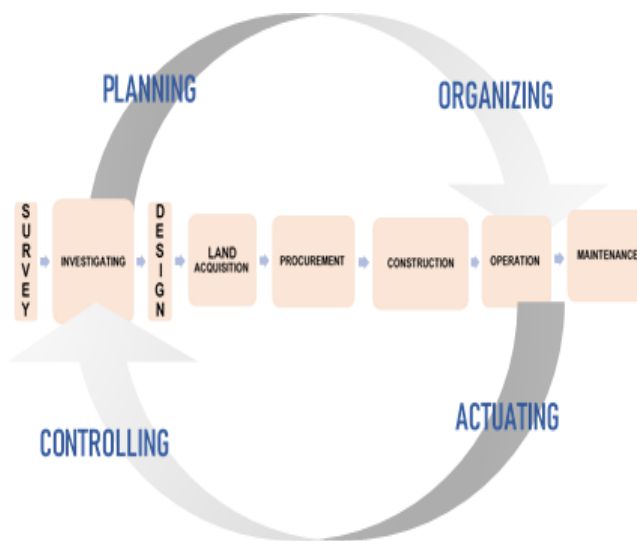
III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengadaan dan manajemen konstruksi dimulai dengan proyek yang diformulasikan dengan baik, rencana pelaksanaan yang

mendefinisikan semua kegiatan untuk proyek, termasuk penempatan staf, pengadaan, kontrak, lokasi, dan banyak lagi (Crumm, 2012). Seluruh tahapan haruslah dilakukan sesuai dengan aturan yang semestinya agar tujuan kegiatan dapat tercapai.

Sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018, manajemen konstruksi di Indonesia erat kaitannya dengan pekerjaan konstruksi. Secara lebih rinci pengadaan pekerjaan konstruksi diatur dengan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum (PUPR) Nomor 7 Tahun 2019. Pembangunan prasarana pendidikan selalu dibagi ke dalam tahapan-tahapan kegiatan: *Survey, Investigation, Design, Land Acquisition, Procurement, Construction, Operation dan Maintenance*.

Adapun secara skematik tahapan kegiatan dimaksud dapat dilihat pada gambar 3 sebagai berikut:



Gambar 3. Tahapan Pelaksanaan Pembangunan Konstruksi

Keberhasilan suatu pekerjaan konstruksi sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam setiap tahapan dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen konstruksi yang secara sederhana terdiri dari: fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang berkelanjutan. fungsi-fungsi tersebut saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya merupakan satu sistem. Inilah yang disebut selalu berfikir secara sistemik tidak lagi secara sistematis (Sudipta, 2013).

Sarana dan Prasarana Pendidikan telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Dalam rangka mencanangkan Kampus Merdeka, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan telah mengeluarkan pula Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta, yang berkaitan dengan sarana dan prasarana pendidikan.

Saat ini penyediaan prasarana dan sarana pendidikan harus mempertimbangan metode pembelajaran dalam jaringan (daring) maupun di luar jaringan (luring), sebagai pengganti metode pembelajaran tatap muka langsung di ruang kelas. Dengan demikian sarana dan prasarana di Era Industri 4.0 harus menunjang metode Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ). Dengan mengetahui jumlah Fakultas, Program Studi, Jumlah Tenaga Pendidik, Jumlah Tenaga Kependidikan serta Jumlah Mahasiswa, akan dapat dihitung kebutuhan prasarana pendidikan dan sarannya.

Rencana Anggaran Biaya (RAB) pertama kali disusun oleh konsultan perencana sebagai kelengkapan dari hasil perencanaan rinci suatu bangunan/konstruksi. Atas dasar RAB tersebut di atas, setelah melalui penelaahan yang mendalam serta bantuan tenaga ahli, maka Pejabat Pembuat Komitmen menetapkan Harga Perkiraan Sendiri (HPS).

Proses selanjutnya adalah proses pemilihan penyedia barang jasa, dengan metode yang memenuhi ketentuan yang berlaku dalam hal ini metode tender. Metode tender yang berlaku saat ini adalah *e-tendering* yang lebih populer disebut "*e-procurement*", dengan Sistem Pelelangan Secara Elektronik (SPSE). Adapun SPSE ini dikembangkan oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP).

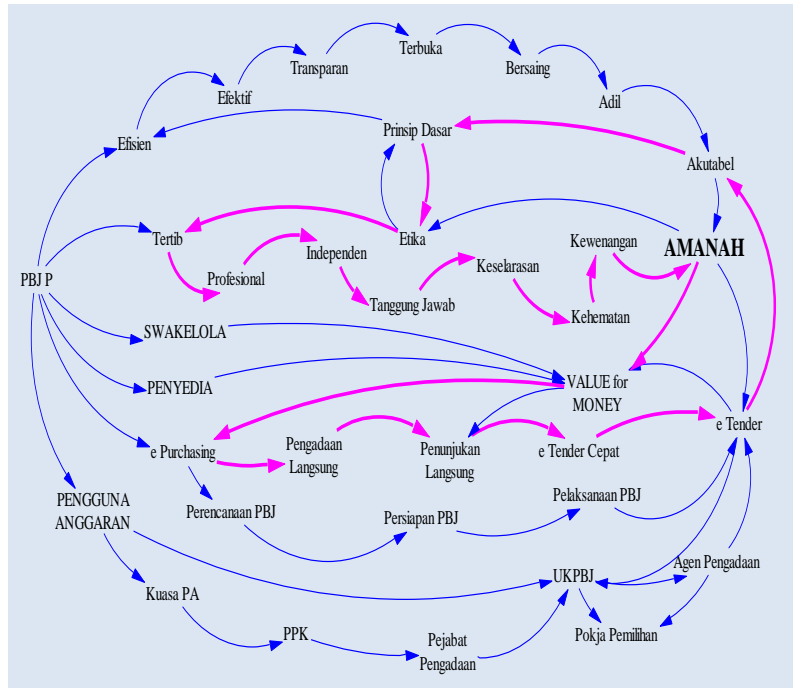
Identifikasi variabel dalam rangka pembangunan prasarana pendidikan dalam hal ini adalah pekerjaan konstruksi kita lakukan terlebih dahulu, sebelum membuat Model Simpal Kausal. Batasan model adalah

Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018. Identifikasi variabel dimulai dari prinsip dasar, etika, metode pengadaan, para pemangku kepentingan serta tujuan pengadaan.

Salah satu prosedur penting dalam pekerjaan kontruksi adalah terjalannya komunikasi yang baik antara *owner* dan

kontraktor. Keinginan dari *owner* harus diikuti dengan baik sesuai dengan perjanjian kontrak (Folland, 1983).

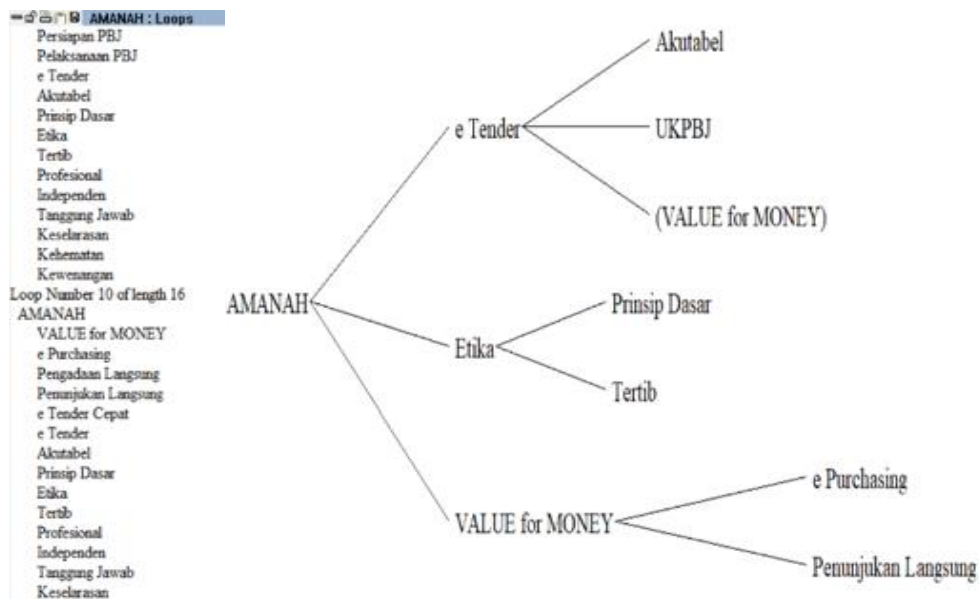
Faktor kunci keberhasilan sebagai variabel pengungkit didapat dari Model Simpal Kausal yang dibuat dengan piranti lunak Vensim PLE Versi 6 adalah sebagaimana pada gambar 4 berikut:



Gambar 4. Model Simpal Kausal Pengadaan Barang Jasa Pemerintah

Adapun setelah dilakukan input variabel yang akan dianalisis yang terdiri dari Variabel Amanah, Variabel E-Tender dan

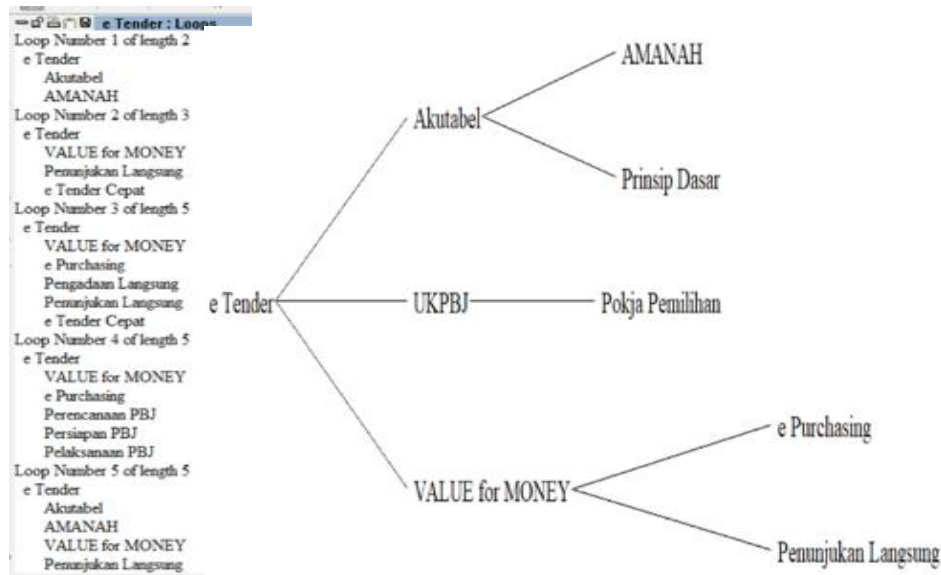
Variabel *Value for Money*, hasil pemodelannya diperoleh sebagai berikut:



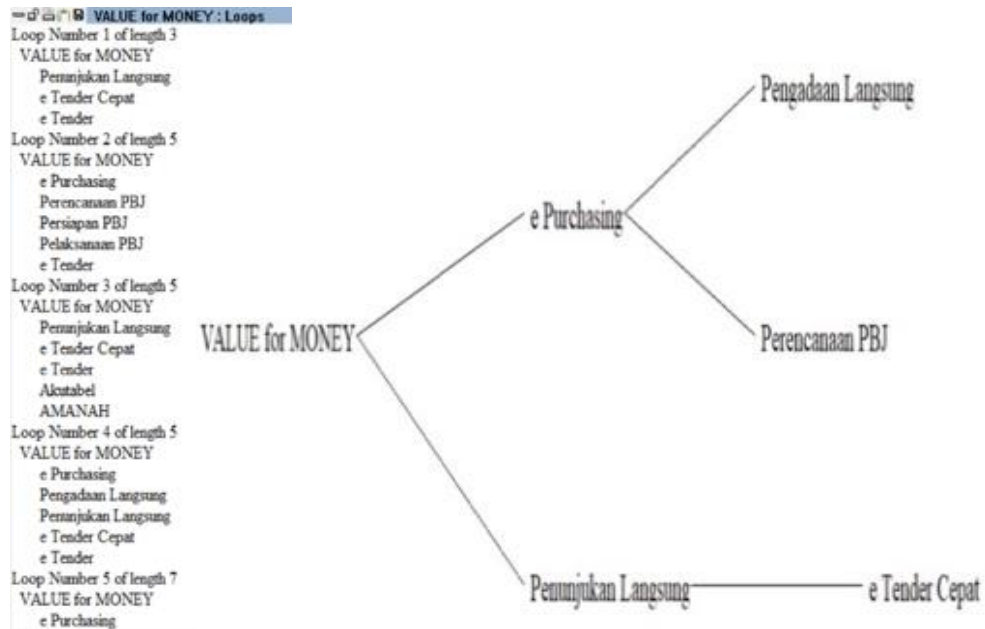
Gambar 5. Perhitungan Jumlah Putaran dan Jumlah Variable Uses Tree: Variabel Amanah

Jika diperhatikan dari gambar 4 sampai gambar 7 dapat disimak bahwa, variabel Amanah memiliki loops sebanyak 16 dengan *uses tree* sebanyak 9 variabel; variabel E-Tender memiliki loops sebanyak 16 dengan *uses tree* sebanyak 8 variabel;

variabel *Value for Money* memiliki loops sebanyak 16 dengan *uses tree* 5 variabel. Dengan demikian didapatkan variabel pengungkit atau *leverage variable* yaitu “Amanah”.



Gambar 6. Perhitungan Jumlah Putaran dan Jumlah *Variable Uses Tree*: Variabel Tender



Gambar 7. Perhitungan Jumlah Putaran dan Jumlah *Variable Uses Tree*: Variabel *Value for Money*

Amanah dalam pengadaan barang jasa pemerintah didefinisikan sebagai sikap tidak menerima atau menjanjikan apapun juga dari siapapun dan kepada siapapun juga, baik langsung maupun tidak langsung ada hubungannya dengan pengadaan barang jasa yang sedang ditanganinya. Dengan memiliki

integritas tinggi tersebut, yang datang dari dalam diri para pihak, kegiatan pengadaan barang jasa pemerintah yang kredibel dan amanah dapat terwujud secara profesional sehingga terhindar pula dari masalah korupsi kolusi dan nepotisme yang merupakan penyakit akut dalam kegiatan pembangunan

ekonomi di Indonesia (Husain & Abdullah, 2015).

Variabel pengungkit kedua adalah E-Tender. Hal ini dapat dijelaskan bahwa, metode yang paling banyak digunakan dalam pemilihan penyedia barang jasa pemerintah, khususnya di lingkungan Universitas Siliwangi. Bilamana tender tidak dilakukan oleh insan yang amanah, kredibilitasnya sangat diragukan.

Variabel ketiga adalah *Value for Money* (VfM). Tujuan pengadaan barang jasa adalah untuk mencapai manfaat ekonomi setinggi-tingginya dengan optimal. Pengadaan yang kredibel, tujuannya hanya dapat tercapai melalui kegiatan e-tender yang amanah.

Amanah, E-Tender dan VfM harus menjadi budaya kerja pada setiap instansi, sehingga proses pengadaan yang kredibel dapat mensejahterakan masyarakat. Tentu saja di organisasi manapun komitmen pemimpin menjadi prasyarat mutlak. Demikian pula keteladan yang baik dari para pemimpin menjadi barang langka dan hendaknya harus senantiasa dihidupkan kembali di masa kini.

Adapun perhitungan nilai efisiensi didapatkan dari data beberapa pekerjaan konstruksi yang telah dilaksanakan di Universitas Siliwangi. Pada tahun anggaran 2018, nilai pekerjaan konstruksi hasil perencanaan yang dibuat oleh konsultan perencana sebesar Rp48.519.801.000 ternyata direalisasikan dalam nilai kontak sebesar Rp36.074.927.000. Dengan demikian didapat selisihnya sebanyak 34% sebagai nilai efisiensi dan menunjukkan kinerja tim teknis yang melakukan *review* terhadap Rencana Anggaran Biaya yang dibuat oleh Konsultan Perencana. Sedangkan nilai efisiensi antara nilai Harga Perkiraan Sendiri (HPS) dengan nilai kontrak adalah sebesar 9% dan menunjukkan kinerja Kelompok Kerja (Pokja) yang melaksanakan tender pekerjaan.

Terdapat kenaikan efisiensi yang signifikan di tahun 2019, dengan nilai efisiensi antara nilai kontrak dengan nilai perencanaan sebesar Rp4.930.000.000 atau sebesar 40%. Adapun nilai efisiensi antara

nilai kontrak dengan nilai perencanaan sebesar Rp2.056.000.000 atau sebesar 21%.

Pada tahun anggaran 2020 pekerjaan konstruksi yang telah dilaksanakan adalah satu paket pekerjaan yaitu Pembangunan Jalan Lingkar Timur. Rencana Anggaran Biaya perencanaan adalah sebesar Rp4.200.000.000,00 sedangkan nilai kontrak adalah sebesar Rp1.328.000.000,00; Adapun nilai Harga Perhitungan Sendiri adalah sebesar Rp1.433.000.000,00. Dengan demikian didapatkan nilai efisiensi terhadap nilai perencanaan sebesar 31%, sementara nilai efisiensi terhadap Harga Perhitungan Sendiri (HPS) adalah 7%.

Industri konstruksi dikenal dengan banyaknya konflik dan cenderung abrasif. Terdapat banyak kepentingan yang kompetitif di antara para pemangku kepentingan. Komunikasi yang baik dan upaya membangun kepercayaan dapat mengurangi dampak hubungan konflik.

Dalam hal ini fungsi manajemen yang pertama adalah perencanaan, pada pekerjaan konstruksi ada proses perencanaan teknis berupa desain rinci dari suatu konstruksi. Dalam kegiatan e-tender, nilai efisiensi yang sangat tinggi terhadap Rencana Anggaran Biaya (RAB) yang dibuat oleh konsultan perencana, menunjukkan ketidakcermatan dalam beberapa hal fungsi perencanaan.

Kelemahan pertama adalah konsep perencanaan rinci yang kurang memperhatikan aspek teknis dari sasaran konstruksi untuk tepat guna (Aryani, Rafie, & Syahrudin, 2016). Sebagai contoh perencanaan teknis Jalan Lingkar Timur menetapkan kriteria perencanaan teknis untuk lalu lintas yang cepat dan berat, padahal yang dibangun adalah jalan lingkungan kampus dengan lalu lintas yang lambat dan tidak berat.

Kelemahan kedua adalah dalam menyusun Rencana Anggaran Biaya, kurang melakukan survei pasar yang semestinya dapat memberikan lebih banyak masukan dan pertimbangan. Dalam hal ini kemungkinan yang terjadi adalah tidak dilakukannya pencarian data terkait kontrak-kontrak terdahulu dengan nilai kontrak yang optimum serta tidak konsistennya pencapaian

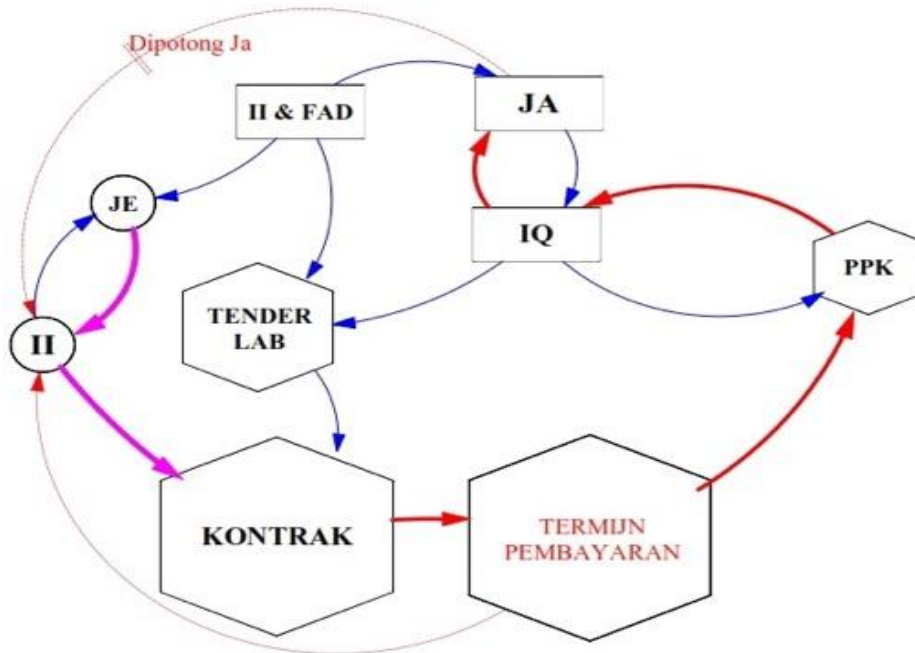
spesifikasi teknis yang terdapat pada gambar yang telah direncanakan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa dua masalah kontrol paling kritis pada suatu mega proyek adalah biaya dan jadwal (Galloway dalam Vaux & Kirk, 2018). Untuk fungsi pengawasan dan pengendalian pelaksanaan kontrak e-tender, masih ditemukan beberapa kelemahan. Sebagai bukti pada Pekerjaan Pembangunan Gedung Laboratorium Fakultas Teknik tahun anggaran 2019, terjadi pemutusan kontrak pekerjaan. Dari data yang berhasil ditelusuri, keterlambatan pekerjaan yang tidak sesuai jadwal berujung pada pemutusan kontrak.

Selanjutnya dalam pelaksanaan tender elektronik, tidak semua perusahaan usaha kecil memiliki tenaga ahli tetap bidang Teknologi Informasi. Dengan kondisi ini tumbuhlah tenaga ahli tidak tetap yang dapat disewa oleh perusahaan yang membutuhkannya secara paruh waktu.

Keadaan ini tentu dapat menyebabkan rahasia perusahaan tidak terjaga dengan baik, mengingat data perusahaan-perusahaan dalam satu lingkup kabupaten/kota, berada pada tenaga kerja paruh waktu.

Sebagai contoh terhadap hal ini, dapat disimak dalam gambar 8 yang mana berdasarkan Model Simpal Kausal, penelitian dapat dimulai dari adanya petualang penyusunan penawaran secara elektronik (e-tender) yang bernama II dan FAD. Mengetahui adanya transparansi dalam pelaksanaan e-tender di Universitas Siliwangi, mereka bekerja sama dengan pihak yang memiliki perusahaan yaitu JA dan IQ untuk mengikuti tender Pembangunan Gedung Laboratorim Fakultas Pertanian (FP) di Universitas Siliwangi. Dengan kepiawaiannya akhirnya mereka, perusahaan yang mereka usung, keluar sebagai pemenang tender dalam proyek tersebut.



Gambar 8. Model Simpal Kausal Pelaksanaan Kontrak Gedung Laboratorium Fakultas Pertanian

Dalam pelaksanaan kontrak, mereka mengajak JE untuk mendanai pelaksanaan kontrak. Pada proses pencairan pembayaran terjadi kekisruhan, uang angsuran pembayaran dari PPK Universitas Siliwangi ditransfer ke rekening pemilik perusahaan. Uang angsuran dari pemilik perusahaan tidak sampai kepada pemilik modal yang melaksanakan pekerjaan di lapangan.

Selanjutnya terjadilah keterlambatan pekerjaan tidak sesuai dengan target realisasi fisik pekerjaan.

Berbagai usaha mediasi dilakukan oleh pihak Universitas Siliwangi, dengan memanggil para pihak yang bersangkutan dengan pembangunan Gedung Laboratorium Fakultas Pertanian. Selanjutnya terungkap bahwa, uang angsuran tidak sampai ke

lapangan karena para pihak menggunakan uang angsuran untuk kepentingan lain yang tidak jelas alur pengeluarannya.

Untuk menjaga hal-hal lain yaitu terjadinya pelanggaran hukum administrasi negara, hukum pidana, akhirnya PPK mengambil sikap untuk melakukan *mutual check* pekerjaan dan melakukan perubahan kontrak. Kontrak diputus dan dilakukan pembayaran sesuai dengan realisasi pekerjaan di lapangan. PPK tidak memberikan kesempatan berupa tambahan waktu pelaksanaan karena PPK berkeyakinan bahwa, kontraktor tidak akan mampu menyelesaikan pekerjaan. Kondisi yang ada adalah kekisruhan diantara para pihak yang berhubungan dengan pelaksanaan kontrak.

Dalam prosesnya, keterlambatan pekerjaan semakin tinggi sehingga keyakinan PPK terbukti dari deviasi antara rencana dengan realisasi tidak menunjukkan perbaikan. Secara teknis, tidak terdapat permasalahan yang signifikan karena pekerjaan termasuk dalam jenis gedung sederhana, sesuai dengan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 23 Tahun 2018 tentang Pembangunan Gedung Negara.

Dari kasus tersebut dapat dipelajari bahwa masih terdapat kelemahan dalam pelaksanaan tender elektronik yakni sikap amanah yang menuntut komitmen dan integritas para pelaku ekonomi untuk tidak melakukan tindakan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) sekalipun para pihak telah diwajibkan untuk menandatangani Pakta Integritas sebelum mengikuti tender.

Hal-hal yang seperti inilah menjadi pekerjaan besar untuk diselesaikan oleh anak bangsa, jika benar kita ingin mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Corporate Governance*) dalam rangka mempercepat proses pembangunan ekonomi di Indonesia (Mansyur, 2013). Penerapan nilai amanah yg merupakan bagian dari nilai-nilai etika dan integritas haruslah menjadi dasar dalam pengembangan sistem perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi kegiatan pembangunan ekonomi (Wulandari, 2010).

Proses pembangunan ekonomi akan memiliki peran yang optimal jika pembangunan sarana dan prasarana pendidikan menerapkan nilai-nilai amanah, melalui proses tender yang sesuai dengan aturan yang berlaku guna mencapai tujuannya yaitu pengoptimalan *Value for Money* yang pada gilirannya akan memberikan dampak positif bagi tujuan pembangunan ekonomi.

Urgensi hasil penelitian ini memberikan implikasi pada proses pembelajaran dan pelaksanaan pembangunan ekonomi dipandang perlu disisipkan dan diteladankan tentang materi *soft competency* yang lebih dikenal dengan etika dan integritas, dan tidak hanya terfokus pada keterampilan *hard competency* semata. Pengetahuan dan keterampilan diperlukan dalam keberhasilan pembangunan ekonomi, sedangkan sikap amanah yang tercermin dalam etika dan integritas menentukan keberhasilan tersebut.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa individu yang amanah adalah individu yang memiliki karakter positif (dapat dipercaya, bertanggung jawab, jujur) dan melaksanakan tugas (Fauzan & Nuryana, 2014). Perilaku amanah merupakan fondasi dasar dalam relasi sosial manusia yang terbentuk atas tiga faktor, yaitu integritas, melaksanakan tugas dan kebajikan. (Iswandi, 2014). Amanah merupakan salah satu budaya kerja yang harus diterapkan dalam kegiatan ekonomi (Shalihah, n.d.). Pengetahuan dan keterampilan yang tidak dilandasi oleh sikap amanah yang luhur, hanya akan menuju kepada kehancuran pembangunan ekonomi dalam berbagai sektor.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa (1) berdasarkan pemodelan *system thinking* telah didapat variabel pengungkit untuk keberhasilan suatu pembangunan sarana dan prasarana pendidikan di Universitas Siliwangi yakni variabel amanah, disusul dengan variabel e-tender dan variabel *Value for Money*. Dengan demikian pengadaan pekerjaan barang dan jasa yang kredibel dilakukan dengan e-tender, sehingga tujuan

optimalisasi *Value for Money* dapat terwujud dengan dilandasi oleh sikap yang amanah.

Dengan menggunakan analisis Model Simpal Kausal, ditemukan bahwa terdapat peranan yang sangat besar antara penerapan variabel amanah terhadap kegiatan pembangunan ekonomi dalam hal ini pembangunan sarana dan prasarana pendidikan di Universitas Siliwangi (2) Mendapatkan nilai efisiensi pembangunan prasarana pendidikan berupa konstruk bangunan gedung negara dimana nilai efisiensi pembangunan sarana dan prasarana pendidikan di Universitas Siliwagi dari tahun 2018 sampai dengan tahun anggaran 2020 adalah sebesar 35%, sedangkan nilai efisiensi dari harga kontrak terhadap Harga Perkiraan Sendiri (HPS) adalah sebesar 10,3%.

V. SARAN/REKOMENDASI

Penelitian ini menemukan bahwa efektivitas dan efisiensi yang tinggi dalam pembangunan, khususnya dalam kegiatan pengadaan prasarana dan sarana pendidikan, dapat dicapai dengan menerapkan tata nilai dan etika secara konsisten, salah satu diantaranya adalah nilai amanah. Hal ini tentu akan mampu mewujudkan tata kelola kampus yang baik, menuju Perguruan Tinggi Wilayah Bebas Korupsi (WBK) yang menjadi program Kementerian Kemendikbud dan Kemenpan-RB. Dengan demikian, kiranya hal ini bisa diterapkan dalam kegiatan pembangunan ekonomi secara luas.

Kegiatan Pengadaan Barang Jasa Pemerintah, terdapat dalam irisan semua keilmuan termasuk dalam kegiatan pembangunan ekonomi, sehingga akan lebih baik jika materi yang berkenaan dengan pengadaan barang dan jasa dimasukkan kedalam kurikulum dan silabus perkuliahan, karena hal tersebut merupakan jawaban atas tuntutan kebutuhan di dunia kerja saat ini. Selain itu perlu ditambahkan materi tentang metode berfikir serba sistem (*System Thinking*) dalam kurikulum dan silabus pembelajaran ekonomi pembangunan, mengingat dengan memahami ilmu ini para

mahasiswa akan memiliki teknik analisis yang objektif untuk memecahkan masalah atau membuat urutan prioritas dalam pembangunan ekonomi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada LP2M-PMP Universitas Siliwangi beserta pihak lain yang terlibat dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Agung, I. M., & Husni, D. (2017). Pengukuran Konsep Amanah dalam Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal Psikologi*, 43(3), 194. <https://doi.org/10.22146/jpsi.11233>
- Aryani, F., Rafie, & Syahrudin. (2016). Analisa Penerapan Manajemen Waktu pada Proyek Konstruksi Jalan Lingkungan Lokasi Kalimantan Barat. *Jurnal Mahasiswa Teknik Sipil Universitas Tanjungpura*, 1(1), 1–16.
- Asnuddin, S., Tjakra, J., & Sibi, M. (2018). Penerapan Manajemen Konstruksi pada Tahap *Controlling* Proyek: Studi Kasus Bangunan Laboratorium Fakultas Teknik Universitas Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Sipil Statik*, 6(11), 895–906.
- Crumm, J. (2012). Procurement and Construction Management. In P. D. Galloway, K. R. Nielsen, & J. L. Dignum (Eds.), *Managing Gigaprojects: Advice from those who've been there, done that* (pp. 197–217). Reston, VA: ASCE Press. <https://doi.org/10.1061/9780784412381.ch10>
- Dimitri, N., Piga, G., & Spagnolo, G. (Eds.). (2006). *Handbook of Procurement*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fauzan, & Nuryana, I. (2014). Pengaruh Penerapan Etika Bisnis terhadap Kepuasan Pelanggan Warung Bebek H. Slamet di Kota Malang. *Modernisasi*, 10(1), 38–55.
- Folland, R. O. (1983). Project Management Communications. *Journal of Professional Issues in Engineering*, 109(1), 39–44.

- [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1052-3928\(1983\)109:1\(39\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1052-3928(1983)109:1(39))
- Gharajedaghi, J. (2011). *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture* (3rd ed.). Amsterdam: Elsevier.
- Husain, S., & Abdullah, W. (2015). Metafora Amanah Pengelolaan Dana Pihak Ketiga (DPK) sebagai Penopang Asset Perbankan Syariah Ditinjau dari Aspek Trilogi Akuntabilitas (Studi Kasus Pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Makassar). *Jurnal Iqtisaduna*, 1(2), 40–64.
- Iswandi, A. (2014). Peran Etika Qur'ani Terhadap Sistem Ekonomi Islam. *Al-Iqtishad: Journal of Islamic Economics*, 6(1), 143–154. <https://doi.org/10.15408/ijies.v6i1.1528>
- Mansyur, A. Y. (2013). Personal Prophetic Leadership. *Jurnal Pendidikan Karakter, Tahun III* (1), 15–27.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta, Indonesia: ANDI.
- Shalihah, M. (n.d.). Tahkim, 115–129.
- Sudipta, I. G. K. (2013). Studi Manajemen Proyek Terhadap Sumber Daya pada Pelaksanaan Proyek Konstruksi (Studi Kasus: Pembangunan Villa Bali Air). *Jurnal Ilmiah Teknik Sipil*, 17(1), 73–83.
- Vaux, J. S., & Kirk, W. M. (2018). Relationship Conflict in Construction Management: Performance and Productivity Problem. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(6). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001478](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001478)
- Wang, N., Wei, K., & Sun, H. (2014). Whole Life Project Management Approach to Sustainability. *Journal of Management in Engineering*, 30(2), 246–255. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000185](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000185)
- Wulandari, A. (2010). Menggagas Konsep Good Corporate Governance dalam Konstruksi Syariah. *Pamator*, 3, 76–88.
- Yates, J. K. (2014). *Productivity improvement for construction and engineering: Implementing programs that save money and time. Productivity Improvement for Construction and Engineering: Implementing Programs that Save Money and Time*. Reston, VA: ASCE Press. <https://doi.org/10.1061/9780784413463>
- Zuhdi, M. H. (2019). Konsep Kepemimpinan dalam Perspektif Islam. *Akademika*, 19(1), 35–57. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v2i2.16466>
- Zulkhairi Muhamad, A. M. (2015). Konsep Amanah dalam Pengurusan Islam dari Sudut Maqasid Syariah (Penjagaan Harta). *Prosiding Seminar Pengurusan Islam: Ke Arah Pemantapan Ummah*, 7, 123–456. Retrieved from <http://www.ukm.my/skim>