

# **ANALISIS KETERLAMBATAN PEMBAYARAN TERMIN TERHADAP OPERASIONAL PT. GALORY JASA SARANA SURABAYA PERIODE 2014 – 2018**

Sandra Dewi Lestari  
STIE Mahardhika Surabaya

## **ABSTRAK**

PT. Galory Jasa Sarana merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi yang terletak di Gunung Anyar Harapan, Surabaya. Perusahaan ini telah menangani beberapa proyek besar, salah satunya pembangunan Jembatan Ketapang Banyuwangi. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, PT. Galory Jasa Sarana menggunakan dana dari pembayaran termin yang diberikan oleh klien untuk membeli material bangunan hingga membayar karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana efek keterlambatan pembayaran termin terhadap operasional PT. Galory Jasa Sarana selama periode 2014 – 2018. Penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Objek penelitian ini adalah PT. Galory Jasa Sarana. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis kualitatif yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk memberikan atau menjabarkan suatu keadaan atau fenomena yang terjadi saat ini dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual. Sampel penelitian ini merupakan narasumber atau informan penelitian yang relevan memberikan informasi yang berkaitan dengan topik penelitian ini, yakni manajer keuangan dan manajer operasional. Hasil penelitian menyimpulkan pembayaran termin yang tidak teratur atau mengalami keterlambatan dapat merugikan PT Galory Jasa Sarana. Biaya proyek untuk tahap kegiatan proyek selanjutnya dapat menjadi tanggungan dari pihak kontraktor. Proyek dapat berhenti atau mengalami penambahan waktu pelaksanaan karena dana pemilik proyek terbatas.

Kata Kunci : Keterlambatan Pembayaran, Operasional Proyek, Kostruksi.

## **ABSTRACT**

*PT. Galory Jasa Sarana is a company engaged in the field of construction, located in Gunung Anyar, Surabaya. The company has handled several large projects, one of which is the construction of the Banyuwangi Ketapang Bridge. In carrying out its operational activities, PT. Galory Jasa Sarana uses funds from term payments provided by clients to purchase building materials to pay employees. The purpose of this study was to determine how the late payment term effects on PT. Galory Jasa Sarana for the period 2014 - 2018. This research is descriptive qualitative. PT. Galory Jasa Sarana. Data collection techniques using observation, interviews, and documentation. Data analysis using qualitative analysis is a study that aims to provide or describe a situation or phenomenon that is happening now by using scientific procedures to answer the problem in fact. The sample of this study is the relevant research informants or informants providing information relating to the topic of this study, namely financial managers and operational managers. The results of the study concluded that irregular or late payment of terms can be detrimental to PT Galory Jasa Sarana. Project costs for the next stage of project activities can be borne by the contractor. Projects may stop or experience additional implementation time due to limited project owner funds.*

*Keyword : motivation, job satisfaction, organizational commitment, employee performance*

## PENDAHULUAN

Saat ini pembangunan dalam berbagai bidang sedang marak dilakukan oleh bangsa Indonesia. Maka dari itu, seluruh masyarakat Indonesia harusnya dapat menikmati hasil dari pembangunan tersebut untuk meningkatkan kesejahteraan lahir dan batin dengan adil dan merata. Sejalan dengan pesatnya pembangunan fisik tersebut, maka perusahaan-perusahaan yang bekerja sebagai pelaksana maupun perencana mulai didirikan. Hal ini disebabkan karena adanya harapan untuk memperoleh keuntungan yang besar (Saputra, 2017). Pelaksanaan proyek konstruksi menurut Kareth dkk dalam Saputra (2017) merupakan serangkaian kegiatan yang bergantung satu sama lain.

Pelaksanaan proyek konstruksi tentunya membutuhkan dana. Pada dasarnya secara potensial sumber pendanaan proyek yang dimiliki kontraktor di antaranya yaitu modal sendiri, sumber dari luar/ utang, dan sumber dari proyek/ pembayaran *client owner* (Widhiawati, Diputra, dan Pradipta, 2014). Dana konstruksi yang berasal dari modal sendiri diperoleh dari menerbitkan saham dan dana ditahan. Sedangkan sumber dari luar/ utang diperoleh dari meminjam pihak lain atau dari bank. Kreditor membebankan bunga dengan persentase tetap dan pembayaran kembali utang pokok sesuai syarat perjanjian. Sementara itu sumber dari proyek diperoleh dari uang muka serta pembayaran *owner* sesuai dengan pencapaian proyek dan berdasarkan waktu atau termin pembayaran.

Pelaksanaan proyek konstruksi dengan modal sendiri dirasa paling efektif, karena apabila *client owner* terlambat membayar perusahaan masih tetap akan meneruskan proses proyek konstruksi. Sedangkan pembayaran dengan sumber dari luar/ utang akan menimbulkan pembengkakan biaya di akhir operasional konstruksi. Sementara itu pelaksanaan proyek konstruksi dengan sumber dana dari pembayaran *client owner* yang dilakukan secara

bertahap atau termin dirasa kurang efektif karena apabila ada keterlambatan pembayaran dari *client owner*, maka proses proyek konstruksi akan mengalami *hiatus* selama beberapa waktu.

Pembayaran termin merupakan pembayaran yang dilakukan dengan cara serta syarat yang sudah disepakati pada saat akad jual secara kredit. Umumnya, pembayaran termin tersebut dilakukan ketika barang atau jasa sudah diterima oleh pembeli (Martina, 2019). Dalam konteks proyek konstruksi, pembayaran termin adalah pembayaran atas jasa konstruksi bangunan sesuai kesepakatan pada saat akad yang dilakukan dengan bertahap. Hal ini sangat berefek pada modal kerja yang perlu disediakan oleh kontraktor (Ramadhani, dkk., 2018). Apabila aspek ini tidak ditangani dengan baik, maka akan berefek pada operasional proyek (Kurniawan, dkk., 2018). Keterlambatan proses konstruksi menurut Puruhita, dkk. (2014) adalah masalah yang tidak diharapkan oleh berbagai pihak, baik *owner* (pemilik bangunan), maupun pelaksana pembangunan (kontraktor), bahkan masyarakat sekitar juga merasa dirugikan karena gangguan aktifitas pembangunan yang tidak tepat waktu.

PT. Galory Jasa Sarana merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi yang terletak di Gunung Anyar, Surabaya. Perusahaan ini telah menangani beberapa proyek besar, salah satunya pembangunan Jembatan Ketapang Banyuwangi.

Dalam melaksanakan proyeknya, perusahaan ini juga membutuhkan pengelolaan keuangan yang baik karena menurut penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan, dkk. (2018) pengelolaan keuangan dalam proyek konstruksi merupakan faktor dominan yang memiliki efek terhadap operasional konstruksi. Sedangkan menurut Abdul, dkk (2016) keuangan bukanlah faktor utama yang mempengaruhi operasional konstruksi.

Dengan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, peneliti ingin mengetahui dengan pasti dengan melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Keterlambatan Pembayaran Termin terhadap Operasional PT. Galory Jasa Sarana Surabaya Periode 2014 – 2018.”

Berdasarkan latar belakang di atas berikut ini rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu “bagaimana dampak keterlambatan pembayaran termin terhadap operasional PT. Galory Jasa Sarana selama periode 2014 – 2018?”

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak keterlambatan pembayaran termin terhadap operasional PT. Galory Jasa Sarana Periode 2014 – 2018.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Modal**

Modal atau ekuitas menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No 21 merupakan bagian hak pemilik dalam perusahaan yaitu selisih antara aktiva dan kewajiban yang ada, dan dengan demikian tidak merupakan ukuran nilai jual perusahaan tersebut.

Menurut Riyanto dalam bukunya Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan (Iswanto, 2014), sumber penawaran modal dibagi menjadi dua :

- a. Sumber-sumber penawaran modal menurut asalnya
  - b. Sumber-sumber penawaran modal menurut cara terjadinya
- Dalam sumber-sumber penawaran modal menurut asalnya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :
- a. Sumber internal (*Internal Sources*)
    - 1) Laba ditahan
    - 2) Depresiasi
  - b. Sumber eksternal (*external sources*)
    - 1) Tabungan
    - 2) Penciptaan atau kreasi uang/kredit oleh bank
    - 3) Intensifikasi penggunaan uang

Menurut Riyanto (Iswanto, 2014) membagi jenis-jenis modal menjadi dua, yaitu:

- a. Modal asing/utang
  - 1) Modal asing/utang jangka pendek
  - 2) Modal asing/utang jangka menengah
  - 3) Modal asing/utang jangka panjang
- b. Modal sendiri
  - 1) Modal saham
  - 2) Saham preferen
  - 3) Cadangan
  - 4) Laba ditahan

### **Proyek**

Menurut Soeharto (dalam Saputra, 2017:9), suatu rangkaian kegiatan dapat dibedakan atas dua jenis, yaitu kegiatan rutin dan kegiatan proyek. Kegiatan rutin adalah suatu kegiatan terus menerus yang berulang dan berlangsung lama, sedangkan kegiatan proyek adalah suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berlangsung dalam jangka waktu yang pendek. Oleh karena itu, suatu kegiatan proyek mempunyai awal dan akhir kegiatan yang jelas serta hasil kegiatan yang bersifat unik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kegiatan proyek merupakan suatu rangkaian kegiatan yang mempunyai cirri-ciri sebagai berikut ini :

- a. Dimulai dari awal proyek (awal rangkaian kegiatan) dan diakhiri dengan akhir proyek (akhir rangkaian kegiatan), serta mempunyai jangka waktu yang terbatas.
- b. Rangkaian kegiatan proyek hanya satu kali sehingga menghasilkan produk yang bersifat unik. Jadi tidak ada dua atau lebih proyek yang identik, yang ada adalah proyek yang sejenis.

Dari pengertian proyek, dapat terlihat bahwa ciri-ciri pokok proyek (Suharto, dalam Napitupulu, 2019) adalah :

- a. Memiliki tujuan yang khusus, produk akhir atau hasil kerja akhir.
- b. Jumlah biaya, sasaran jadwal serta kriteria mutu dalam proses mencapai tujuan proyek telah ditentukan.
- c. Bersifat sementara, dalam arti umurnya dibatasi oleh selesainya tugas. Titik awal dan akhir ditentukan dengan jelas.
- d. Nonrutin, tidak berulang-ulang. Jenis dan intensitas kegiatan berubah sepanjang proyek berlangsung.

Menurut Suharto (dalam Napitupulu, 2018) dilihat dari segi kegiatan utama maka jenis-jenis proyek dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Proyek *Engineering* Konstruksi
- b. Proyek *Engineering* Manufaktur
- c. Proyek Penelitian dan Pengembangan

Menurut Austen (dalam Saputra, 2017:9), tahapan utama proyek konstruksi terdiri dari 5 tahap, yaitu

- a. Tahap *brifing*
- b. Tahap perencanaan dan perancangan
- c. Tahap pelelangan (*tender*) menunjuk kontraktor bangunan, atau sejumlah kontraktor yang akan melaksanakan konstruksi
- d. Tahap pelelangan (*tender*) menunjuk kontraktor bangunan, atau sejumlah kontraktor yang akan melaksanakan konstruksi
- e. Tahap persiapan penggunaan

### **Keterlambatan Proyek**

Pengertian keterlambatan menurut Ervianto (2014) adalah sebagai waktu pelaksanaan yang tidak dimanfaatkan sesuai dengan rencana kegiatan sehingga menyebabkan satu atau beberapa kegiatan mengikuti menjadi tertunda atau tidak diselesaikan tepat sesuai jadwal yang telah direncanakan.

Menurut Levis dan Atherley dalam Langford (dalam Saputra, 2017) mencoba mengelompokkan penyebab-penyebab keterlambatan dalam suatu proyek menjadi tiga bagian yaitu :

#### a. *Excusable Non-Compensable Delays*

- 1) *Act of God*
- 2) *Forse majeure*
- 3) Cuaca

#### b. *Excusable Compensable Delays*

- 1) Terlambatnya penyerahan secara total lokasi (site) proyek
- 2) Terlambatnya pembayaran kepada pihak kontraktor
- 3) Kesalahan pada gambar dan spesifikasi
- 4) Terlambatnya pendetailan pekerjaan
- 5) Terlambatnya persetujuan atas gambar-gambar fabrikasi

#### c. *Non-Excusable Delays*

- 1) Kesalahan mengkoordinasikan pekerjaan, bahan serta peralatan
- 2) Kesalahan dalam pengelolaan keuangan proyek
- 3) Keterlambatan dalam penyerahan shop drawing/gambar kerja
- 4) Kesalahan dalam mempekerjakan personil yang tidak cakap

### **Manajemen Proyek**

Manajemen proyek menurut Sarno (2014) yaitu suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, serta pengontrolan sumber daya perusahaan dengan sasaran jangka pendek guna mencapai tujuan yang spesifik. Manajemen proyek yakni suatu implementasi ilmu pengetahuan, keahlian, serta keterampilan, dan teknik terbaik dengan sumber daya terbatas guna mencapai sasaran serta tujuan yang telah ditentukan agar memperoleh hasil yang maksimal dari segi kinerja, biaya, kualitas dan waktu, serta keselamatan kerja (Husen, 2015).

Menurut Soeharto mengemukakan bahwa tujuan dari manajemen proyek antara lain yaitu : (Ismael, 2015):

- a. Agar proyek dapat terselesaikan tepat waktu, artinya tidak terjadi keterlambatan penyelesaian suatu proyek.
- b. Agar biaya yang dikeluarkan sesuai dengan perkiraan.
- c. Agar mutu sesuai dengan persyaratan.
- d. Agar prosedur pengerjaan dilakukan sesuai persyaratan.

Bakhtiyar, dkk (2014) mengemukakan bahwa terdapat 3 tahap dalam pelaksanaan manajemen proyek, di antaranya:

- a. Perencanaan (*planning*)
- b. Penjadwalan (*Schedulling*)
- c. Pengendalian (*Controlling*)

#### **Sumber Pendanaan Proyek**

Secara potensial, sumber pendanaan suatu proyek dikelompokkan menjadi tiga macam, di antaranya (Soeharto, 2014):

- a. Modal sendiri
  - 1) Menerbitkan saham
  - 2) Laba ditahan
- b. Sumber dari luar/hutang
- c. Sumber dari proyek

#### **Penelitian terdahulu**

Terdapat beberapa penelitian mengenai keterlambatan pembayaran termin terhadap operasional proyek antara lain penelitian dari Hasan dkk (2016), meneliti tentang faktor-faktor utama pendukung yang mempengaruhi keterlambatan proyek konstruksi dan alternative penyelesaiannya. Penelitian ini dilakukan pada Manado Town Square III. Penelitian ini dilakukan dengan cara penyebaran kuisisioner dengan responden pada proyek tersebut. Metode Rangking digunakan untuk menentukan Rangking para responden dan memberikan perioritas terhadap variable studi, setelah pengumpulan data dari responden, kemudian di analisis dengan nilai Mean, yang merupakan teknik penjelasan kelompok yang di

dasarkan dari nilai rata-rata tersebut untuk mendapatkan nilai Mean pengolahan data kuisisioner menggunakan program SPSS dengan metode analisis deskriptif. Dari hasil penelitian didapatkan urutan rangking-rangking tiap faktor yang menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian proyek. Faktor-faktor yang menjadi penyebab utama yang mempengaruhi keterlambatan penyelesaian proyek pembangunan Mall (Manado Town Square III) yaitu Kekurangan bahan konstruksi, Perubahan material pada bentuk, fungsi, dan spesifikasi, Keterlambatan pengiriman bahan, Kerusakan peralatan, Ketersediaan keuangan selama pelaksanaan, Keterlambatan proses pembayaran oleh owner, Kesalahan desain yang dibuat oleh perencana, Kekurangan tenaga kerja, Kemampuan tenaga kerja, Perbedaan jadwal sub kontraktor dalam penyelesaian proyek.

Puruhita dkk (2014), meneliti faktor-faktor penyebab, dampak, dan cara mengatasi keterlambatan proyek yang dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada 30 kontraktor yang berperan penting dalam proyek-proyek besar di Rosalia Indah Group. Metodologi penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. hasil analisis dilakukan dengan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) supaya didapatkan bobot dari hasil survey kuisisioner. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh prosentase prioritas kriteria 5 faktor keterlambatan proyek di Rosalia Indah tertinggi yaitu: terjadinya perubahan desain oleh *owner*, perubahan spesifikasi pada saat proyek masih berlangsung, adanya pekerjaan tambahan, pelaksanaan jadwal proyek yang tidak sesuai, dan kekurangan tenaga kerja. Semua proyek yang diteliti mengalami keterlambatan dan berdampak pada pembengkakan biaya. Cara mengatasi faktor keterlambatan tersebut yaitu dengan cara *owner* tidak mengubah desain sewaktu-waktu dengan kapasitas yang besar.

Sedangkan Kurniawan dkk (2018), meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan proyek konstruksi, mengidentifikasi peran perundang-undangan, dan mengidentifikasi kontrak kerja. Metode penelitian ini adalah kualitatif yaitu dengan observasi dan wawancara bersama narasumber dari Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang yaitu PPK dan staff. Juga narasumber dari kontraktor swasta yaitu supervisor, estimator struktur, dan beberapa staff. Pada lingkup proyek Pemerintah, 3 faktor dominan yang mempengaruhi keterlambatan proyek konstruksi adalah cuaca, tenaga kerja, dan desain. Pada lingkup proyek Swasta, 3 faktor dominan yang mempengaruhi keterlambatan proyek konstruksi adalah cuaca, material, dan keuangan. Undang-undang yang mengatur keterlambatan adalah UU No.2/2017 pasal 54 ayat (1) dan (2), Perpres No.54/2010 Jo Perpres No.35/2011 Jo Perpres No.70/2012 dan LKPP No.14/2012. Klausul tentang keterlambatan dalam kontrak kerja Pemerintah adalah terdapat pada SSUK yaitu kontrak kritis, SSKK yaitu termin, dan garansi bank. Klausul pada kontrak kerja Swasta yaitu pasal wanprestasi beserta sanksinya, dan garansi bank.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Adapun jenis pendekatan penelitian ini adalah deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Galory Jasa Sarana Surabaya. Sampel penelitian ini merupakan narasumber atau informan penelitian yang relevan memberikan informasi yang berkaitan dengan topik penelitian ini, yakni manajer keuangan dan manajer operasional. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara dan dokumentasi. Dalam penelitian ini data primer menggunakan wawancara, dan sumber data diperoleh dari responden. Data sekunder penelitian ini diperoleh dari laporan pembayaran, data keterlambatan waktu pembayaran

termin *client owner* dan data ketepatan/keterlambatan waktu pengerjaan proyek konstruksi. Dalam penelitian ini, teknis analisis data yang dipakai adalah analisis data deskriptif kualitatif. Menurut Miles, dkk (2014:31-33) di dalam analisis data kualitatif terdapat tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Aktivitas dalam analisis data yaitu : *Data Condensation, Data Display, dan Conclusion Drawing/Verifications.*



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

## HASIL

### Modal Perusahaan

Modal kerja digunakan untuk membiayai operasi sehari-hari pada perusahaan, dimana dana yang telah dikeluarkan tersebut diharapkan akan kembali lagi dalam jangka waktu yang cenderung pendek melalui hasil aktivitas perusahaan, yang akan dipergunakan untuk operasi selanjutnya. PT. Galory Jasa Sarana memiliki beberapa jenis modal, yakni modal sendiri yang diperoleh dari pihak internal/pemilik perusahaan, modal asing atau pinjaman yang diperoleh dari bank yang menjalin kerjasama dengan PT. Galory Jasa Sarana, yaitu Bank Jatim dan Bank BRI, dan modal dari pembayaran termin yang dibayarkan oleh *client owner* untuk pembangunan yang diinginkan. Dalam menentukan sumber modal perusahaan, PT. Galory Jasa Sarana mempertimbangkan beberapa

pertimbangan, seperti tujuan perusahaan, masa pengambilan modal, biaya yang dikeluarkan, dan estimasi keuntungan.

#### 1. Tujuan Perusahaan

Dalam hal ini PT. Galory Jasa Sarana mempertimbangkan dulu tujuan perusahaan dalam mendapatkan modal, misalnya untuk investasi atau modal kerja, sebagai modal utama dalam pengerjaan konstruksi atau hanya sekedar modal tambahan, untuk kebutuhan mendesak atau tidak. PT. Galory Jasa Sarana tidak menentukan dengan pasti sumber-sumber modal untuk digunakan sebagai pembiayaan tertentu atau dengan kata lain penggunaan sumber modal PT. Galory Jasa Sarana fleksibel untuk digunakan sebagai pembiayaan kebutuhan apapun. Akan tetapi pada umumnya, untuk investasi, PT. Galory Jasa Sarana menggunakan modal sendiri, sedangkan untuk modal kerja utama seperti pembelian bahan baku pembangunan dan upah pekerja PT. Galory Jasa Sarana menggunakan modal dari pembayaran termin. Apabila pembayaran termin tidak mencukupi untuk keberlanjutan atau keberlangsungan proses konstruksi, PT. Galory Jasa Sarana menggunakan modal asing sebagai dana tambahan yang diperoleh dari pinjaman bank yang telah menjalin kerjasama dengan PT. Galory Jasa Sarana. Hal tersebut dapat berubah sewaktu-waktu tergantung kondisi keuangan perusahaan dan besarnya estimasi biaya yang akan dikeluarkan.

#### 2. Masa Pengambilan Modal

PT. Galory Jasa Sarana dalam hal ini mempertimbangkan jangka waktu pinjaman agar tidak mengganggu *cash flow* perusahaan. Jangka waktu pinjaman disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Untuk pembangunan proyek konstruksi dengan biaya atau dana yang sangat besar, PT Galory Jasa Sarana menggunakan modal sendiri dan

modal pinjaman juga agar tidak terlalu berat untuk mengembalikannya.

#### 3. Biaya yang Dikeluarkan

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, ketika memutuskan jenis modal perusahaan yang akan digunakan juga harus memperhitungkan biaya yang dikeluarkan PT Galory Jasa Sarana dalam hal ini mempertimbangkan biaya pembelian bahan material bangunan, upah karyawan, pembelian alat-alat, dan lain-lain. Selama perusahaan dalam hal ini PT Galory Jasa Sarana masih bisa mencukupi keperluan konstruksi, PT Galory Jasa Sarana menggunakan modal sendiri dan pembayaran termin. Apabila membutuhkan lebih banyak dana atau biaya lagi, PT Galory Jasa Sarana meminjam dari bank.

#### 4. Estimasi Keuntungan

PT Galory Jasa Sarana memperhitungkan keuntungan yang akan diperoleh di kemudian hari. PT Galory Jasa Sarana memperhitungkan keuntungan yang diperoleh dari selisih pendapatan dengan biaya dalam satu periode tertentu

### **Pembayaran Termin**

*Client owner* dalam urusan pembayaran di PT Galory Jasa Sarana menggunakan sistem termin, yaitu pembayaran yang dilakukan dengan cara dan syarat yang sudah ditetapkan saat akad jual secara kredit. Biasanya *owner* melakukan pembayaran termin saat bangunan atau proyek sudah terlihat hasilnya meskipun belum seluruhnya jadi.

Sistem ini terbagi atas empat tahap yang dibayar sesuai dengan perkembangan atau *progress* proyek. Sebelum memulai proyek, *owner* harus membayar uang muka atau down payment (DP) sebesar 20-30 persen dari nilai kontrak. Dari situ, PT. Galory Jasa Sarana akan mulai bekerja. Ketika pekerjaan sudah mencapai lima puluh

persen, pembayaran kedua harus dilakukan. Jumlah yang dibayarkan adalah tiga puluh persen. Pembayaran berikutnya, sebesar dua puluh persen, harus dibayar saat pekerjaan selesai delapan puluh persen.

PT. Galory Jasa Sarana akan mengambil sepuluh persen dari nilai proyek untuk upahnya. Sebelum melakukan perjanjian dengan klien, anggaran dan jadwal sudah harus dipersiapkan oleh pihak PT. Galory Jasa Sarana. Dari situ, *cash flow* proyek akan terlihat dan klien akan tahu berapa banyak uang yang harus ia siapkan tiap bulan. Jumlahnya bisa berbeda-beda karena pekerjaannya berbeda tiap bulan.

Dengan sistem ini, terkadang biaya tiap bulannya bisa lebih kecil atau lebih besar dari yang sudah dianggarkan. Jika ada sisa anggaran, sisa tersebut akan digunakan di bulan berikutnya. Akan tetapi, jika biaya yang dikeluarkan lebih besar, akan ditagihkan di bulan berikutnya.

### **Manajemen Proyek**

PT. Galory Jasa Sarana dalam operasionalnya menerapkan manajemen proyek agar dapat memaksimalkan potensi tim, mengelola risiko, memanfaatkan peluang, mengelola integrasi, dan menciptakan perencanaan yang tepat. Adapun tahapan-tahapan manajemen proyek yang diterapkan oleh PT. Galory Jasa Sarana antara lain:

#### **1. Pendefinisian Proyek**

Dalam hal ini PT. Galory Jasa Sarana menentukan tujuan pengerjaan proyek serta menentukan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam proyek yang akan dilaksanakan.

#### **2. Inisialisasi Proyek**

Dalam hal ini PT. Galory Jasa Sarana mengatur dan melakukan perencanaan awal untuk sumber daya yang digunakan sebelum dimulainya proyek yang diinginkan.

#### **3. Perencanaan Proyek**

Dalam hal ini PT. Galory Jasa Sarana menguraikan bagaimana proyek yang dijalankan. Terdapat segitiga proyek

yang sangat penting dalam hal ini yaitu biaya, waktu, dan ruang lingkup proyek.

#### **4. Pelaksanaan Proyek**

Dalam hal ini PT. Galory Jasa Sarana mengatur dengan rinci ketika mengerjakan proyek agar proyek dapat berhasil dan sesuai dengan keinginan perusahaan dan *owner*.

#### **5. Pemantauan serta Pengendalian Proyek**

Dalam hal ini PT. Galory Jasa Sarana mengambil langkah-langkah yang diperlukan agar ketika proyek berjalan, operasionalnya dapat berjalan lebih lancar.

#### **6. Penutupan Proyek**

Dalam hal ini PT. Galory Jasa Sarana mengakhiri proyek dan memberhentikan seluruh sumber daya yang digunakan untuk pengerjaan konstruksi tersebut.

### **Keterlambatan Pembayaran Termin**

PT Galory Jasa Sarana selama ini pernah mengalami keterlambatan pembayaran termin baik ketika mengerjakan proyek swasta maupun proyek pemerintah. Keterlambatan pembayaran termin terjadi untuk semua jenis proyek konstruksi baik proyek bangunan perumahan atau permukiman, proyek bangunan gedung, maupun proyek konstruksi teknik sipil. Namun, karena yang paling dominan jenis proyek konstruksi teknik sipil seperti jembatan, maka yang paling sering mengalami keterlambatan pembayaran termin adalah proyek konstruksi sipil.

Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Bagian Keunagan sebagai berikut :

“Sebagai perusahaan tentu kami mengalami pembayaran termin yang terlambat, baik dari proyek swasta maupun pemerintah. Jenis proyek yang terlambat juga dari semua jenis proyek konstruksi baik proyek bangunan perumahan atau permukiman, proyek bangunan gedung, maupun proyek konstruksi teknik sipil. Lama keterlambatan sampai dengan 1 bulan.”



Jumlah hari keterlambatan pembayaran termin yang dialami oleh perusahaan yaitu PT Galory Jasa Sarana bervariasi antara 3 hari sampai dengan 1 bulan. Penyebab keterlambatan pembayaran termin dapat berasal dari beberapa hal yaitu, 1) prosedur pembayaran yang panjang, dan rumit 2) Kelengkapan dokumen pencairan pembayaran termin yang kurang lengkap, 3) Pemberi proyek yang belum memiliki dana, 4) faktor lainnya.

Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Bagian Keunagan sebagai berikut :

“Lama keterlambatan sampai dengan 1 bulan. Penyebabnya bisa berasal dari prosedur pembayaran yang panjang, dan rumit, Kelengkapan dokumen pencairan pembayaran termin yang kurang lengkap, Pemberi proyek yang belum memiliki dana, faktor lainnya”

### **Dampak Keterlambatan Pembayaran Termin Bagi Penyelesaian Proyek**

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dapat diketahui bahwa pembayaran termin yang terlambat berdampak pada penyelesaian proyek. Proyek yang membutuhkan dana untuk membayar tenaga kerja, membeli bahan baku, dan keperluan proyek lainnya, jadi terhambat karena tidak tersedia dana. Selama ini perusahaan selain menggunakan modal sendiri dan dana pinjaman dari pihak perbankan maupun pihak ketiga juga mengandalkan dana dari penyelesaian termin. Jika pemberi proyek mengalami keterlambatan pembayaran maka perusahaan akan terganggu dalam merencanakan kegiatan proyek.

Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Bagian operasional sebagai berikut :

“Ya, jelas terganggu. Kami sangat membutuhkan dana dari pembayaran termin selain modal sendiri dan dari dana pinjaman. Kalau terlambat aktivitas kami akan terganggu. Kami tidak bisa membayar tenaga kerja dan

membeli bahan baku atau sewa alat proyek.”

Selain itu, terdapat beberapa dampak dari keterlambatan pembayaran termin proyek, yaitu :

1. Terlambat/mundurinya pembayaran dari Kontraktor Utama kepada Subkontraktor dan Penyalur.
2. Kontraktor memerlukan tambahan dana yang besar, nantinya hal ini menjadi alasan klaim dari Kontraktor.
3. Hubungan antara kontraktor dan pemilik menjadi buruk
4. Kontraktor lebih sering melakukan klaim atas hal-hal kecil, akan menyebabkan munculnya biaya tambahan atas klaim-klaim minor tersebut.
5. Keterlambatan dalam proyek konstruksi.
6. Kontraktor mengakhiri kontrak dan menagih pembayaran kepada Pemilik atas semua pekerjaan yang telah dilakukan dan kerugian lainnya yaitu material, peralatan.

### **Pembahasan**

Pembayaran termin yang tidak teratur dengan jelas dapat merugikan kontraktor dimana biaya proyek untuk tahap kegiatan proyek selanjutnya dapat menjadi tanggungan dari pihak kontraktor. Masalah pembayaran sering dikeluhkan oleh kontraktor karena pemilik proyek selalu membuat kontrak dengan jangka waktu yang aman bagi pihak pemilik proyek (majalah konstruksi, dalam Saputra, 2017). Klaim akibat keterlambatan pembayaran karena *cashflow* kontraktor yang buruk apabila tidak diselesaikan dengan segera dapat menyebabkan penghentian pelaksanaan proyek yang tentunya memperburuk kinerja waktu proyek.

Keterlambatan pembayaran juga dialami oleh PT Galory Jasa Sarana. Keterlambatan pembayaran dialami di semua jenis proyek baik dari pemerintah maupun dari swasta. Durasi

keterlambatannya bervariasi dari 1 hari sampai 1 bulan.

Akibat keterlambatan tersebut proyek dapat berhenti atau mengalami penambahan waktu pelaksanaan karena dana pemilik proyek terbatas. Seringkali pembiayaan sebuah proyek diperoleh dari operasional proyek atau pengoperasian bangunan/jalan yang lainnya. Terkadang pemilik proyek kurang mempertimbangkan pemasukan dari operasional atau pengoperasian bangunan/jalan yang lainnya juga dapat mengalami permasalahan dan menghambat penyelesaian proyek bahkan menghentikan berjalannya proyek.

Keterlambatan pembayaran termin ini akan merugikan kedua belah pihak bagi kontraktor maupun bagi pemberi proyek. Oleh karena itu, perlu dilakukan antisipasi agar keterlambatan tidak terjadi. Pemberi kerja harus disiplin dan komitmen dalam melakukan pembayaran sesuai kesepakatan. Keterlambatan pembayaran akan berakibat pada keterlambatan penyelesaian proyek dan pembengkakan biaya. Dana harus disiapkan sejak awal sesuai perencanaan dan dibayarkan tepat waktu.

Kontraktor juga perlu mempersiapkan biaya cadangan baik dari modal sendiri ataupun dari pinjaman pihak ketiga untuk mengantisipasi bila terjadi keterlambatan pembayaran. Proyek tetap bisa berjalan aktivitas pembayaran tenaga kerja dan pembelian bahan baku atau sewa alat tetap bisa dilakukan sehingga proyek selesai tepat waktu.

Selain itu, keterlambatan akan membuat beberapa hal berikut :

1. Terlambat/mundurinya pembayaran dari Kontraktor Utama kepada Subkontraktor dan Penyalur. Keterlambatan pembayaran dari pemilik kepada kontraktor utama akan merembet ke pembayaran di bawahnya yaitu pembayaran dari kontraktor ke subkontraktor.

2. Kontraktor memerlukan tambahan dana yang besar, nantinya hal ini menjadi alasan klaim dari Kontraktor. Akibat keterlambatan pembayaran membuat kontraktor perlu tambahan dana cadangan untuk membayar ke supplier atau subkontraktor.
3. Hubungan antara kontraktor dan pemilik menjadi buruk. Hubungan yang terjalin antara pemilik proyek dan kontraktor memburuk karena ketidaktepatan pembayaran yang berdampak besar bagi operasional kontraktor
4. Kontraktor lebih sering melakukan klaim atas hal-hal kecil, akan menyebabkan munculnya biaya tambahan atas klaim-klaim minor tersebut. Akibat keterlambatan pembayaran, kontraktor akan mengklaim hal-hal yang muncul akibat keterlambatan pembayaran
5. Keterlambatan dalam proyek konstruksi. Hal ini konsekuensi dari tidak adanya dana untuk meneruskan proyek yang sudah dijalankan. Kontraktor menunggu dana untuk melanjutkan proyek
6. Kontraktor mengakhiri kontrak dan menagih pembayaran kepada Pemilik atas semua pekerjaan yang telah dilakukan dan kerugian lainnya yaitu material, peralatan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pengolahan data dalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa pembayaran termin yang tidak teratur atau mengalami keterlambatan dapat merugikan PT Galory Jasa Sarana. Biaya proyek untuk tahap kegiatan proyek selanjutnya dapat menjadi tanggungan dari pihak kontraktor. Proyek dapat berhenti atau mengalami penambahan waktu

pelaksanaan karena dana pemilik proyek terbatas.

## SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas, adapun saran peneliti yang ingin disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Bagi pemberi proyek sebaiknya menghindari keterlambatan pembayaran termin agar kegiatan proyek berikutnya tidak terganggu dan dapat selesai tepat waktu
2. Bagi perusahaan kontraktor sebaiknya perlu menyiapkan modal dan menjaga cashflow yang cukup sehingga ketika pemberi proyek terlambat dalam melakukan pembayarn termin maka kegiatan proyek tetap bisa berlanjut dan bisa menyelesaikan tepat waktu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, A.A., Riyandi, M.R., Ratna, D., Hartono, N. 2016. Analisa Faktor Penyebab Keterlambatan Progress Terkait Dengan Manajemen Waktu (Studi Kasus: Pelaksanaan Pembangunan Gedung UPT PP Politeknik Negeri Semarang). *Wahana Teknik Sipil*, 21(2).
- Bakhtiyar, A, dkk. 2014. Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Proyek Konstruksi Pembangunan Gedung di Kota Lamongan. *Rekayasa Sipil*, 6(1).
- Ervianto, I.W. (2015). *Selamatkan Bumi Melalui Konstruksi Hijau*, Edisi Revisi. Yogyakarta. Andi.
- Hasan, H., Mangare, J.B., & Prastasis, P.A.K. 2016. Faktor–Faktor Penyebab Keterlambatan Pada Proyek Konstruksi Dan Alternatif Penyelesaiannya (Studi Kasus : Di Manado Town Square III). *Jurnal Sipil Statik*, 4(11).
- Husen, A. 2015. *Manajemen Proyek*. Yogyakarta: Andi.
- Ismael, I. 2015. Keterlambatan Proyek Konstruksi Gedung Faktor Penyebab dan Tindakan Pencegahannya. *Jurnal Momentum*, 4(1).
- Kurniawan, F., Wulandari, D.A.R., Ayu, L.A. 2018. Studi Kasus Keterlambatan Proyek Konstruksi di Provinsi Jawa Timur Berdasarkan Kontrak Kerja. *Narotama Jurnal Teknik Sipil*, 2(2).
- Martina. 2019. Pengertian dan Perbedaan Pembayaran Termin dan Uang Muka (Down Payment) Beserta Contohnya dalam Faktur Pajak. <https://ukirama.com/blogs/pekerjaan-dan-perbedaan-pembayaran-termin-dan-uang-muka-down-payment-beserta-contohnya-dalam-faktur-pajak>. Diakses pada tanggal 12 November 2019.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. USA: Sage Publications.
- Napitupulu, B. 2018. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Proyek Studi Pekerjaan Struktur Refinery dan Fraksinasi Plant di Belawan. *Skripsi*. Universitas Sumatera Utara.
- Puruhita, H.W., Suprpto, M., As'ad, S. 2014. Evaluasi Penyebab Keterlambatan Dalam Penyelesaian Proyek Konstruksi (Studi Kasus: Rosalia Indah Group). *Jurnal Teknik Sipil*, 2(2).
- Ramadhani, R., Damris., Sari, D.K. 2018. Analisis Keuntungan Sistem Pembayaran Monthly Payment Dan Progress Payment Pada Proyek Pembangunan Saluran Drainase Sungai Dingin dan Pembangunan Gedung Unit Pelayanan Teknis (UPT), Muara

- Bungo). *Online Journal UNJA-Journal Engineering*.
- Sarno, R. 2014. *Analisis dan Desain Berorientasi Servis Aplikasi Manajemen Proyek*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Saputra, R. Y. 2017. *Analisa Faktor Penyebab Keterlambatan Penyelesaian Proyek Pembangunan Mall ABC*. Tesis. Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Widhiawati, I. A. R., Diputra, G. A., & Pradipta, I. G. P. 2014. Analisis Keuntungan Kontraktor Dengan Variasi Sistem Pembayaran (Studi Kasus: Proyek Peningkatan Struktur Jalan Cekik-Batas Kota Negara). *Jurnal Ilmiah Teknik Sipil*, 18(2).