

Investigasi Pengaruh Keterlambatan Pembayaran Proyek Konstruksi dari *Owner* kepada Kontraktor

Jati Utomo Dwi Hatmoko*, Arif Hidayat, Moammad Zachari, Satria Sentik Herman Merukh

Departemen Teknik Sipil Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus UNDIP Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

Abstrak

Literatur menunjukkan bahwa keterlambatan proyek masih menjadi masalah yang umum dijumpai di berbagai negara. Pada umumnya faktor-faktor penyebab keterlambatan proyek banyak dipandang dari sisi tanggung jawab kontraktor. Sementara itu masih jarang dijumpai penelitian terdahulu yang meneliti faktor penyebab keterlambatan proyek dari sisi owner. Penelitian ini bermaksud untuk menginvestigasi pengaruh keterlambatan pembayaran proyek konstruksi dari owner kepada kontraktor. Studi pendahuluan dilakukan melalui wawancara terbatas dan dilanjutkan pengumpulan data melalui kuesioner kepada 80 responden kontraktor, dan menggunakan teknik analisis campuran kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan tiga pengaruh terbesar adalah terlambatnya pembayaran kontraktor kepada subkontraktor dan supplier, gangguan cashflow kontraktor, dan kesulitan mendapatkan material. Penyebab utama keterlambatan pembayaran owner antara lain adalah birokrasi yang kompleks dalam mengajukan pembayaran, ketidaklengkapan persyaratan dokumen, dan kualitas pekerjaan yang buruk. Solusi yang ditempuh kontraktor antara lain, melakukan penagihan kepada owner secara terus menerus, menuntut owner membayar bunga atas keterlambatan pembayaran, dan menunda kewajiban pembayaran kepada supplier dan subkontraktor. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlambatan pembayaran dari owner masih menjadi permasalahan serius di industri konstruksi di Indonesia. Temuan penelitian ini bisa menjadi masukan bagi pemangku kepentingan di industri konstruksi untuk memahami permasalahan keterlambatan pembayaran owner dan dampaknya pada proyek, serta menformulasikan strategi preventif yang tepat.

Kata kunci: keterlambatan pembayaran; proyek konstruksi; owner; kontraktor

Abstract

[Title: Investigating The Impact of Construction Project Delay Payment from The Owner to The Contractor] Existing literature shows that project delays are still a common problem in many countries. Generally, factors causing project delays are mostly attributed to the contractor's responsibility. Meanwhile, it is still rare to find research that examines the causal factors of project delays from the owner's side. This study intends to investigate the effect of late payments from the owner to the contractor in construction projects. The preliminary study was conducted through an interview, followed by data collection through questionnaires distributed to 80 contractors as the respondents, using a mixed method of qualitative and quantitative analysis techniques. The results show that the three biggest impacts are late payments by contractors to subcontractors and suppliers, disruption of contractor cashflows, and difficulty in obtaining materials. The main causes of delays in owner payments include complex bureaucracy in submitting payments, incomplete document requirements, and poor quality of work. The solutions taken by the contractor include, among others, billing the owner continuously, demanding the owner to pay the interest due to late payments, and delaying payment obligations to suppliers and subcontractors. The results of this study indicate that late payment from the owner is still a serious problem in the construction industry in Indonesia. The findings of this study serve as inputs for stakeholders in the construction industry to understand the problems of late owner payment and their impact on the project, as well as to formulate appropriate preventive strategies.

*) Penulis Korespondensi.

E-mail: jati.hatmoko@ft.undip.ac.id

Keywords: construction project; contractor; delay payments; owner

1. Pendahuluan

Secara umum suatu proyek konstruksi dikatakan berhasil apabila proyek dapat diselesaikan sesuai dengan anggaran, waktu dan memenuhi spesifikasi yang direncanakan (Ibironke dkk., 2013). Proyek yang berhasil akan memberikan keuntungan yang maksimal bagi semua pemangku kepentingan. Keberhasilan proyek tidak terlepas dari peran kontraktor dan *owner* untuk saling bekerja sama, sebaliknya kerja sama yang buruk antara kontraktor dan *owner* dapat mengakibatkan terjadinya keterlambatan proyek (Israngkura dan Ayudhya, 2012).

Studi terdahulu mengindikasikan bahwa keterlambatan proyek terkait dengan keterlambatan pembayaran kepada kontraktor (Mahamid dkk., 2012; Badawy dkk., 2020). Keterlambatan proyek konstruksi dalam hal ini didefinisikan sebagai terlewatnya target waktu yang direncanakan untuk penyelesaian suatu proyek sesuai dengan kontrak dari waktu yang disepakati oleh pemangku kepentingan (Desyllia dkk., 2014). Sedangkan keterlambatan pembayaran pada proyek diartikan sebagai tidak terpenuhinya termin waktu pembayaran yang telah direncanakan dan disepakati oleh *owner* kepada kontraktor (Peters dkk., 2019). Pembayaran yang terlambat akan membuat *cashflow* proyek menjadi negatif sehingga hal ini memiliki efek yang besar pada semua pemangku kepentingan (Badawy dkk., 2020; Nasser 2013; Paul dkk., 2012). Penyebab keterlambatan pembayaran tersebut antara lain adalah kondisi keuangan klien dan manajemen bisnis yang buruk, penundaan pembayaran oleh klien, klaim kontraktor yang tidak valid, keterlambatan penilaian dan sertifikasi pembayaran interim oleh konsultan, ketidakakuratan penilaian progres pekerjaan, dokumentasi dan informasi yang tidak memadai untuk penilaian, progress pekerjaan yang belum mencapai target dan kualitas pekerjaan yang tidak sesuai, proses sertifikasi yang berbelit-belit, evaluasi progres pekerjaan yang terlalu banyak oleh konsultan, terjadi salah tafsir antara keinginan *owner* dengan pemahaman kontraktor, (Abdullah dkk., 2014; Mahamid, 2012; Nasser 2013).

Studi terdahulu terkait keterlambatan proyek pada umumnya banyak dipandang dari sisi tanggung jawab kontraktor semata, misalnya kualitas pekerjaan buruk, kurangnya pengalaman kontraktor dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan metode pelaksanaan di lapangan, di mana hal tersebut dapat mempengaruhi produktivitas, kinerja, mutu, maupun anggaran dari proyek (Hassan dkk., 2016; Listanto dkk., 2018; Pratama 2018; Tolangi dkk., 2012). Sementara itu masih jarang dijumpai penelitian terdahulu yang meneliti faktor penyebab keterlambatan proyek dari sisi *owner*, padahal salah satu penyebab keterlambatan proyek yang memiliki dampak besar adalah keterlambatan pembayaran dari *owner* (Mahamid dkk., 2012; Badawy dkk., 2020).

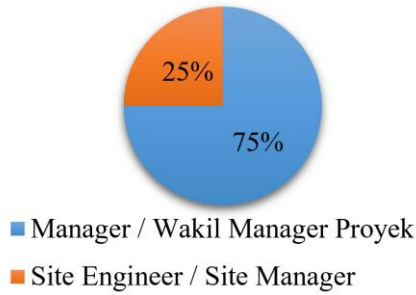
Oleh sebab itu, penelitian ini bermaksud untuk menginvestigasi pengaruh keterlambatan pembayaran pada proyek konstruksi dari *owner* kepada kontraktor. Tujuan penelitian ini antara lain: mengidentifikasi pihak-pihak yang terkena dampak dari keterlambatan pembayaran pada proyek konstruksi dari *owner* kepada kontraktor, menganalisis penyebab terjadinya keterlambatan pembayaran konstruksi dari *owner* kepada kontraktor, menyelidiki dampak keterlambatan pembayaran terhadap proyek dan kontraktor, menganalisis konsekuensi hukum kepada *owner* apabila terjadi keterlambatan pembayaran pada proyek konstruksi, memetakan strategi yang dilakukan oleh kontraktor untuk mengantisipasi terjadinya keterlambatan pembayaran pada proyek konstruksi, serta menganalisis solusi yang dilakukan oleh kontraktor apabila sudah terjadi keterlambatan pembayaran proyek konstruksi.

2. Metode Penelitian

Penelitian menggunakan *mixed method* (Creswell & Clark, 2017), yang melibatkan penggunaan metode kualitatif dan metode kuantitatif. Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner diolah menggunakan metode deskriptif kuantitatif, sedangkan data yang diperoleh dari wawancara diolah menggunakan metode deskriptif kualitatif.

Studi pendahuluan dilakukan melalui wawancara kepada 5 kontraktor ahli. Kontraktor yang dipilih tersebut dipilih berdasarkan lamanya pengalaman bekerja sebagai kontraktor yaitu di atas 20 tahun dan pernah menjabat sebagai manajer proyek. Setelah itu, dilanjutkan pengumpulan data penelitian melalui kuesioner yang disebarkan kepada 80 responden kontraktor yang telah dipilih sesuai dengan kriteria responden yang telah ditentukan (*purposive sampling*). Kriteria kontraktor dalam penelitian ini adalah kontraktor utama yang mengerjakan proyek-proyek konstruksi seperti gedung, jalan, jembatan, atau proyek sipil lainnya. Data yang telah didapat kemudian didiskusikan kembali secara intensif melalui *Focus Grup Discussion* (FGD) melibatkan 5 kontraktor ahli tersebut untuk pendalaman dan sebagai bentuk validasi terhadap data yang telah terkumpul.

Kuesioner yang disebarkan pada dasarnya menanyakan tentang pengaruh keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor, faktor penyebab keterlambatan pembayaran, dampak yang terjadi akibat keterlambatan pembayaran, strategi kontraktor dalam mengantisipasi keterlambatan pembayaran, dan solusi yang dilakukan kontraktor apabila sudah terjadi keterlambatan pembayaran. Kuesioner menggunakan skala *likert* 1-5, dengan nilai 1 memiliki arti sangat tidak signifikan / sangat jarang terjadi, nilai 2 memiliki arti tidak signifikan / jarang terjadi, nilai 3 memiliki arti cukup signifikan / kadang-kadang terjadi, nilai 4 memiliki arti signifikan / sering



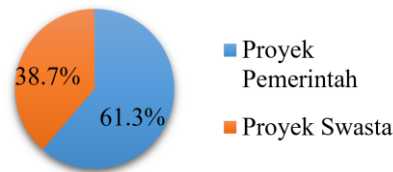
Gambar 1. Jabatan responden

terjadi, dan nilai 5 memiliki arti sangat signifikan / sangat sering terjadi. Data yang didapat dari kuesioner kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya. Pada uji validitas ini dilakukan uji signifikansi dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$) sementara uji reliabilitas diukur dengan uji statistik Cronbach's Alpha (α).

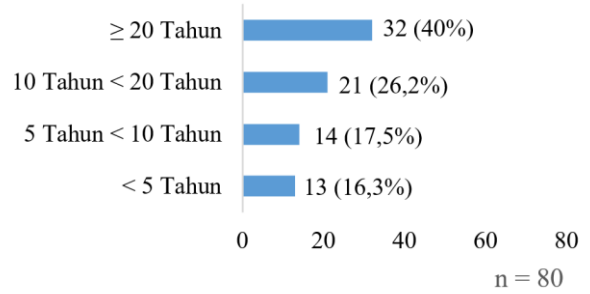
Penelitian ini juga mengadopsi matriks risiko PMBOK 7th edition untuk memetakan tingkat dampak risiko keterlambatan pembayaran berdasarkan kombinasi nilai *mean* frekuensi kejadian dan *severity*. *Mean* frekuensi menunjukkan seberapa sering terjadinya dampak yang disebabkan akibat keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor, sedangkan *mean severity* menunjukkan signifikansi dari dampak yang disebabkan akibat keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor. Hasil perkalian antara frekuensi dan *severity* dampak menunjukkan tingkat dampak pada kontraktor. Kombinasi frekuensi dan *severity* untuk masing-masing variabel kemudian diplot pada matriks, sehingga dapat ditentukan tingkat dampak pada setiap variabel dampak.

2.1. Profil Responden dan Proyek

Berikut ini diuraikan data-data profil responden dan proyek yang telah didapatkan. Profil responden meliputi jabatan dan pengalaman kerja. Profil proyek ditunjukkan oleh pemilik proyek (pemerintah atau swasta), jenis proyek, serta nilai proyek. Gambar 1 menunjukkan jabatan responden, sebanyak 75% responden pernah atau sedang menjabat sebagai manager



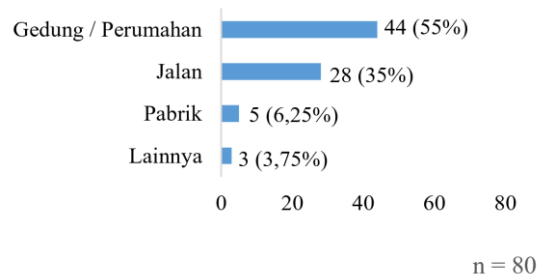
Gambar 3. Jenis proyek yang dikerjakan



Gambar 2. Pengalaman kerja responden

proyek, dan sisanya 25% responden pernah atau sedang menjabat sebagai *Site Engineer / Site Manager*. Mayoritas jabatan responden yang berada pada level manajerial yang diharapkan dapat mengindikasikan pengetahuan yang komprehensif atas permasalahan keterlambatan.

Gambar 2 menunjukkan pengalaman kerja responden, di mana 40% responden memiliki pengalaman kerja di atas 20 tahun, 26,2% responden memiliki pengalaman kerja 10-20 tahun, sebanyak 17,5% responden memiliki pengalaman kerja 5 - <10 tahun, dan 16,3% responden memiliki pengalaman kerja di bawah 5 tahun. Gambar 3 menunjukkan jenis proyek yang dikerjakan, sebanyak 61,3% responden mengerjakan proyek konstruksi pemerintah, dan sebanyak 38,7% responden mengerjakan proyek konstruksi swasta. Gambar 4 menunjukkan jenis proyek konstruksi yang biasa dikerjakan, di mana mayoritas responden mengerjakan proyek pembangunan gedung / perumahan (55%), disusul proyek pembangunan jalan (35%), proyek pabrik (6,25%), sisanya sebanyak (3,75%) responden mengerjakan proyek lainnya, meliputi proyek bendungan, waduk, jembatan, dan bandara. Gambar 5 menunjukkan nilai proyek yang dikerjakan, di mana mayoritas responden (56,3%) mengerjakan proyek sedang dengan nilai proyek sebesar 11-100 milyar, disusul 28,7% responden mengerjakan proyek kecil dengan nilai proyek di bawah 10 milyar, dan 15%



Gambar 4. Jenis proyek yang dikerjakan



Gambar 5. Nilai proyek yang dikerjakan

responden mengerjakan proyek besar dengan nilai proyek di atas 100 milyar.

3. Hasil dan Pembahasan

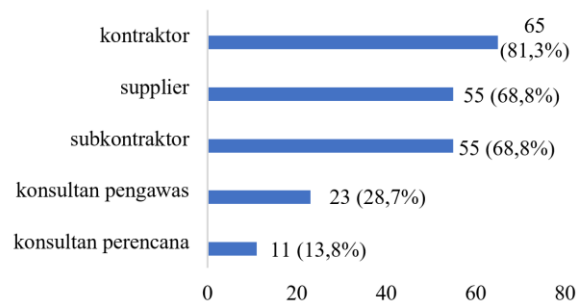
3.1. Pihak-Pihak yang Terkena Dampak Akibat Keterlambatan Pembayaran

Gambar 6 menunjukkan pihak-pihak yang terkena dampak akibat keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor. Hasil ini menunjukkan kontraktor menjadi pihak yang paling terkena dampak akibat terjadinya keterlambatan pembayaran (81,3%), disusul oleh *supplier* (68,8%), subkontraktor (68,8%), konsultan pengawas (28,7%) dan perencana (13,8%). Temuan ini menunjukkan bahwa pada suatu proyek konstruksi seorang kontraktor memegang kendali penuh atas *cashflow* proyek, sehingga keterlambatan pembayaran akan menyebabkan gangguan *cash flow* pada proyek. Bila hal ini terjadi maka kontraktor harus mencari cara agar proyek dapat tetap berjalan dengan keuangan yang sangat terbatas. Bagi kontraktor yang memiliki ketersediaan dana besar, mungkin hal ini bukanlah masalah yang serius, namun hal ini akan berdampak cukup signifikan bagi kontraktor tingkat kecil dan menengah, yang memungkinkan terjadinya keterlambatan penyelesaian proyek.

Pada umumnya kontraktor menggunakan sub-kontraktor untuk melakukan pekerjaan konstruksi tertentu dan *supplier* yang mensuplai kebutuhan material proyek. Ketika terjadi penundaan pembayaran kepada sub-kontraktor dan *supplier*, maka mereka yang memiliki sumber daya terbatas berisiko melakukan pengurangan tenaga kerja, atau berhenti bekerja sampai mereka mendapatkan pembayaran dari kontraktor. Hal seperti ini juga akan menyebabkan terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian proyek.

3.2. Faktor Penyebab Terjadinya Keterlambatan Pembayaran dari *Owner* Kepada Kontraktor

Tabel 1 menunjukkan tujuh faktor penyebab terjadinya keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor. Tiga faktor penyebab dengan nilai mean tertinggi, yaitu



Gambar 6. Pihak-pihak yang terkena dampak akibat keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor

birokrasi yang kompleks dalam mengajukan pembayaran, ketidaklengkapan persyaratan dokumen permohonan pembayaran dari kontraktor, dan kualitas pekerjaan yang buruk. Sedangkan dua faktor penyebab keterlambatan dengan mean terendah (<2), yaitu kualitas material tidak sesuai dengan spesifikasi yang disepakati dan *capital lock up* / pembekuan termin pembayaran oleh *owner* disebabkan karena kontraktor memiliki masalah dengan *owner*.

Temuan bahwa birokrasi yang kompleks dalam mengajukan pembayaran sebagai faktor penyebab dengan *mean* tertinggi, mengindikasikan bahwa faktor birokrasi masih menjadi kendala utama bagi pembayaran yang tepat waktu. Dengan kata lain, sistem birokrasi pembayaran harus diupayakan jelas, mudah dan sistematis sehingga diharapkan akan membuat pembayaran termin tepat waktu dan lebih lancar. Di sisi lain pembayaran kontraktor juga harus direncanakan dengan baik, seperti merencanakan langkah-langkah mitigasi yang tepat terhadap potensi risiko terkait pembayaran proyek, seperti penundaan pencairan dana dengan pemodal eksternal, persetujuan yang tertunda atas permintaan pembayaran kontraktor, campur tangan politik, serta penyelewengan keuangan oleh pemilik kepada semua pemangku kepentingan (Badawy dkk., 2020; Carmichael dan Balatbat, 2010; Okeyo dkk., 2015).

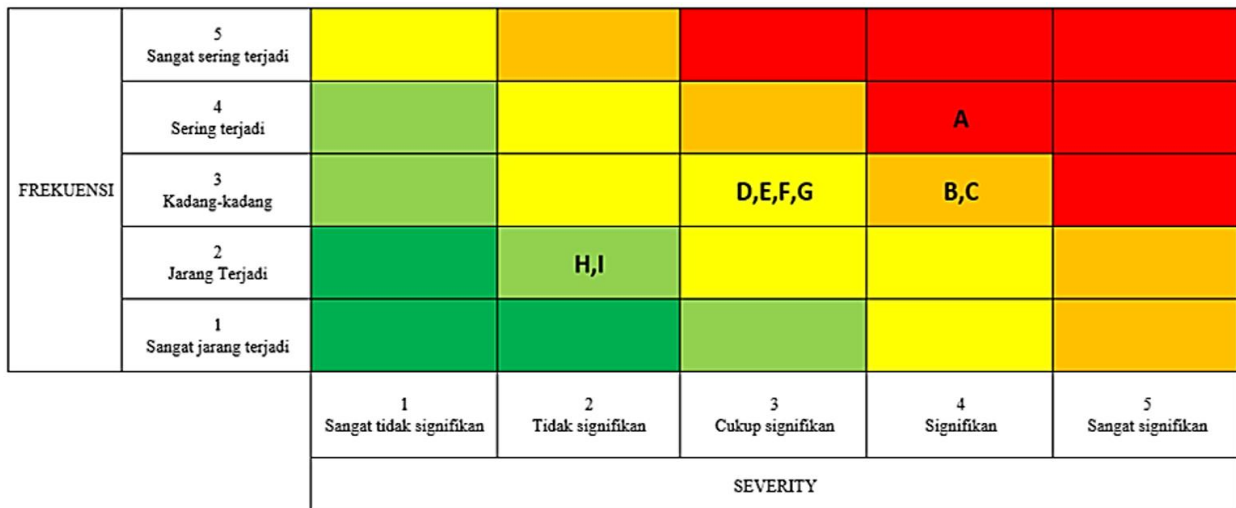
Faktor tertinggi kedua yang menjadi penyebab keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor, yaitu ketidaklengkapan persyaratan dokumen permohonan pembayaran dari kontraktor. Temuan ini menunjukkan bahwa kontraktor sendiri juga mempunyai andil dalam keterlambatan pembayaran proyek. Diperlukan kesiapan kontraktor dalam memenuhi syarat dokumen permohonan pembayaran yang akan membuat pembayaran termin menjadi tepat waktu dan lebih lancar. Di sisi lain memang dibenarkan bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proyek dapat menunda pembayaran karena alasan administrasi kontrak (Azman dkk., 2014).

Tabel 1. Faktor-faktor penyebab terjadinya keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor

No	Faktor penyebab	Mean
1	Birokrasi yang kompleks dalam mengajukan pembayaran	4,00
2	Ketidakkengkapan persyaratan dokumen	3,75
3	Kualitas pekerjaan yang buruk	3,46
4	Kontraktor kurang memahami isi kontrak	3,19
5	Produktivitas tenaga kerja dinilai kurang baik	3,06
6	Kualitas material tidak sesuai dengan spesifikasi	2,88
7	Pembekuan termin pembayaran oleh <i>owner</i>	2,08

Tabel 2. Dampak yang terjadi akibat keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor

Dampak akibat keterlambatan pembayaran dari <i>owner</i> kepada kontraktor	Mean Frek (X)	Mean Severity (Y)	Tingkat Dampak (X)*(Y)	Kategori Tingkat Dampak
Terlambatnya pembayaran kontraktor kepada subkontraktor dan <i>supplier</i>	3,43	3,53	12,07	Sangat Tinggi
Terjadi permasalahan pada <i>cash flow</i>	3,14	3,73	11,69	Sangat Tinggi
Sulit mendapatkan material karena kekurangan dana	2,84	3,43	9,72	Tinggi
Pekerjaan menjadi berhenti hingga pembayaran diterima	2,69	3,03	8,13	Menengah
Reputasi kontraktor menjadi kurang baik	2,7	2,9	7,83	Menengah
Terjadi pengurangan tenaga kerja	2,7	2,85	7,7	Menengah
Pembengkakan pengeluaran proyek karena bunga pinjaman	2,7	2,76	7,46	Menengah
Proyek berhenti secara total	1,93	2,64	5,08	Rendah
Perubahan nilai kontrak secara keseluruhan	2,19	2,3	5,03	Rendah



Keterangan : Sangat rendah Rendah Menengah Tinggi Risiko tinggi

A,B,C,D,E,F,G,H,I merupakan variabel dampak yang terjadi akibat keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor yang dapat dilihat pada Tabel 2

Gambar 7. Matriks risiko dampak yang terjadi akibat keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor

Faktor tertinggi ketiga yang menjadi penyebab keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor yaitu kualitas pekerjaan yang buruk. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun kontraktor sudah memenuhi progress pekerjaan, namun apabila *owner* merasa tidak puas dengan hasil pekerjaan kontraktor dan *owner* merasa dirugikan, sehingga *owner* tidak membayar termin pembayaran sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Capital lock up atau pembekuan termin pembayaran oleh *owner* kepada kontraktor sebagai salah satu faktor penyebab keterlambatan proyek biasanya terjadi pada kontraktor yang bermasalah dengan *owner* yang sama. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pembiayaan proyek konstruksi secara umum memang sangat bergantung pada pencairan progress termin pembayaran, sehingga apabila termin dibekukan oleh *owner* akan menyebabkan

masalah pada keberlangsungan proyek konstruksi tersebut.

3.3. Dampak yang Terjadi Akibat Keterlambatan Pembayaran dari *Owner* Kepada Kontraktor

Hasil penelitian menemukan terdapat 9 dampak keterlambatan pembayaran *owner* kepada kontraktor yang teridentifikasi, beserta frekuensi kejadian dan tingkat keparahan (*severity*) dampaknya pada kontraktor, sebagaimana disajikan pada Tabel 2 dan Gambar 7.

Tabel 2 dan Gambar 7 menunjukkan terdapat 1 risiko dengan kategori sangat tinggi, 2 risiko tinggi, 4 risiko menengah, dan 2 rendah. Terlambatnya pembayaran dari kontraktor kepada subkontraktor merupakan risiko dengan kategori sangat tinggi. Hal ini sangat bisa dipahami mengingat proyek konstruksi umumnya melibatkan banyak subkontraktor untuk penyelesaian pekerjaan-pekerjaan tertentu dalam proyek konstruksi. Apabila terjadi keterlambatan pembayaran dari kontraktor kepada subkontraktor, hal tersebut jelas akan mempengaruhi proyek dari segi biaya, ekonomi, maupun mutu proyek tersebut. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Hassan dkk., (2016), bahwa ketika *owner* terlambat melakukan pembayaran kepada kontraktor, maka pembayaran kepada subkontraktor dan *supplier* juga biasanya akan terlambat, sehingga berimplikasi juga pada keterlambatan dalam memasok barang atau jasa dari subkontraktor. Keadaan tersebut dipandang tidak membawa keadilan bagi kontraktor dan subkontraktor.

Dua risiko dengan kategori tinggi yaitu permasalahan pada *cashflow* dan kesulitan mendapatkan material. Kedua hal ini mempunyai saling keterkaitan, di mana akibat permasalahan pada *cashflow* proyek akan menyebabkan ketidاكلancaran pembayaran pada *supplier*, sehingga *supplier* akan cenderung menunda suplai material dan berimplikasi pada kesulitan pasokan material pada proyek yang sedang berlangsung.

Pada risiko dampak tingkat menengah dijumpai risiko penghentian pekerjaan, pengurangan tenaga kerja, pembengkakan biaya proyek akibat bunga pinjaman, yang bisa berakibat pada risiko buruknya reputasi kontraktor. Temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya di mana menurut Azlan dkk., (2012) terdapat dampak yang sering terjadi akibat adanya keterlambatan proyek konstruksi, yaitu tambahan biaya melebihi estimasi awal biaya proyek, tambahan waktu yang dibutuhkan dalam melakukan penyelesaian proyek, keterlambatan pembayaran, terpaksa melakukan penjadwalan pembayaran ulang akibat dari gangguan dan masalah yang muncul, memengaruhi reputasi perusahaan, serta memberikan dampak langsung kepada produktivitas dan efisiensi tenaga kerja dalam menyelesaikan proyek. Penelitian ini juga menemukan risiko kategori tingkat rendah bahwa proyek akan dihentikan secara total dan terjadinya perubahan nilai

kontrak secara keseluruhan akibat keterlambatan pembayaran *owner* kepada kontraktor.

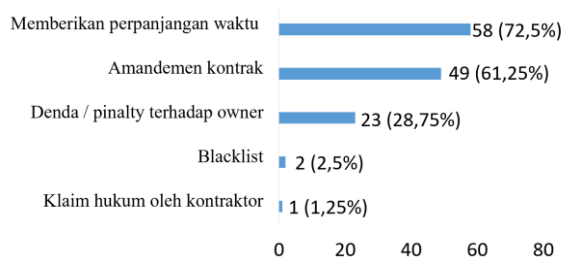
3.4. Konsekuensi Terhadap *Owner* Akibat Keterlambatan Pembayaran

Gambar 8 menunjukkan konsekuensi hukum terhadap *owner* akibat keterlambatan pembayaran yang terjadi menurut pandangan dari kontraktor, di mana mayoritas responden (72,5%) menyatakan bahwa *owner* wajib memberikan perpanjangan waktu kepada kontraktor sesuai dokumen kontrak. Sebanyak 61,25% responden menyebutkan amandemen kontrak, 28,75% responden menyatakan denda / *penalty* terhadap *owner*, sisanya menyebutkan *blacklist*, dan perlu dilakukan klaim hukum oleh kontraktor. Temuan ini menunjukkan bahwa kedua belah pihak lebih mengedepankan penyelesaian administratif melalui perpanjangan waktu dan amandemen kontrak, dan menghindari jalur hukum dalam penyelesaian masalah keterlambatan pembayaran *owner* ini. Ilma dkk. (2020) menyatakan bahwa penyelesaian permasalahan di proyek konstruksi direkomendasikan untuk mengedepankan jalur perundingan, dan menghindari jalur hukum karena akan berdampak negatif bagi kedua belah pihak, dan proyek itu sendiri.

3.5. Strategi Kontraktor Untuk Mengantisipasi Terjadinya Keterlambatan Pembayaran dari *Owner*

Gambar 9 menunjukkan tujuh strategi kontraktor yang teridentifikasi untuk mengantisipasi terjadinya keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor, meliputi : penguasaan kontrak kerja secara mendetail, penyiapan dokumen penagihan secara lengkap, mengajukan permohonan pembayaran tepat waktu, menganalisis kemampuan keuangan *owner*, rutin melakukan pemantauan progress pembayaran, melakukan negosiasi syarat dan ketentuan pembayaran, pembayaran dengan sistem CIF (*Cost, Insurance, Freight*). Tiga strategi pertama dari kontraktor dengan mean tertinggi yaitu penguasaan kontrak kerja secara mendetail, penyiapan dokumen penagihan yang lengkap, dan mengajukan permohonan pembayaran tepat waktu.

Penguasaan klausul-klausul yang tertuang dalam kontrak kerja secara mendetail merupakan syarat mutlak bagi kontraktor yang harus dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya keterlambatan pembayaran. Penguasaan kontrak yang baik selanjutnya akan memungkinkan kontraktor untuk menyiapkan semua dokumen penagihan yang lengkap dan mengajukan permohonan tepat waktu sesuai termin. Hal ini juga memungkinkan kontraktor untuk mengidentifikasi dan mengkomunikasikan kepada *owner* ketika dijumpai hal-hal yang belum jelas dalam kontrak. Hasil wawancara dengan kontraktor menyebutkan bahwa komunikasi yang baik dengan *owner* dapat membuat pembayaran proyek lebih lancar, karena kedua pihak memiliki pemahaman yang sama sesuai kontrak perjanjian.



Gambar 8. Konsekuensi terhadap *owner* akibat keterlambatan pembayaran yang terjadi.

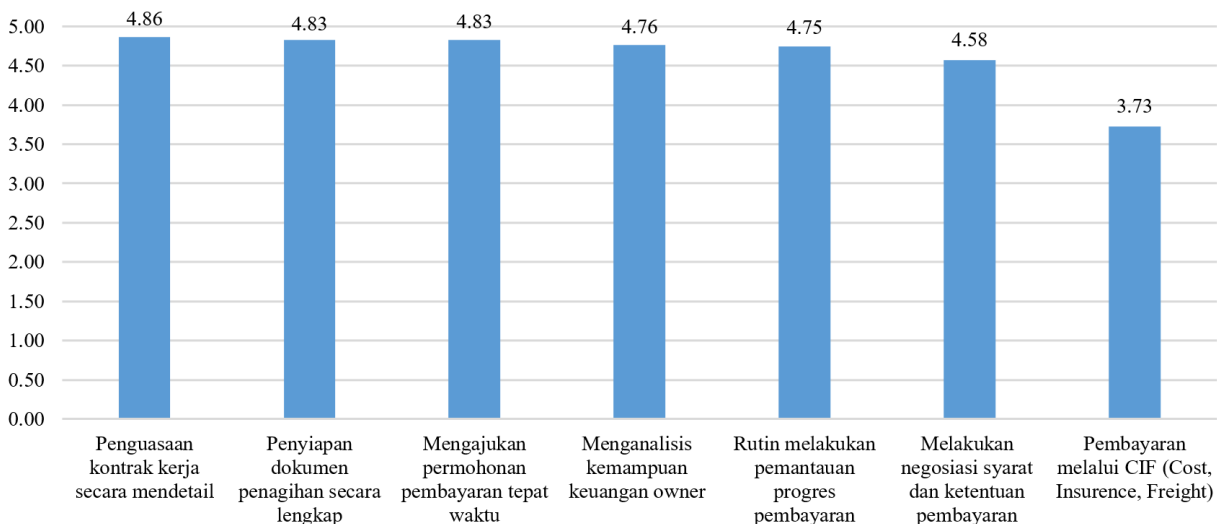
Temuan penelitian ini memperkuat argumentasi dari Ye dan Rahman (2010), bahwa kontraktor harus menyerahkan invoice dengan tepat waktu dan juga dengan dokumen yang lengkap. Hal ini wajib dilakukan dalam upaya untuk memitigasi terjadinya keterlambatan pembayaran. Selain itu Nasser (2013) juga menyebutkan hal serupa pada proyek konstruksi di Gaza, di mana kontraktor juga harus menyerahkan semua dokumen yang diperlukan dengan lengkap, seperti gambar detail *shopdrawing*, *bill of quantity*, *invoice* pajak, dan report dari progress proyek untuk mengurangi risiko terjadinya keterlambatan.

Sementara itu strategi kontraktor untuk mengantisipasi terjadinya keterlambatan pembayaran dengan nilai mean terendah (3,73), yaitu pembayaran melalui CIF. Walaupun pembayaran melalui CIF memiliki *mean* terendah, namun pembayaran melalui CIF dapat dikategorikan sebagai solusi alternatif yang dapat dilakukan kontraktor untuk mengantisipasi keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor, karena salah satu faktor terjadinya keterlambatan pembayaran dari *owner* adalah kualitas material tidak sesuai dengan

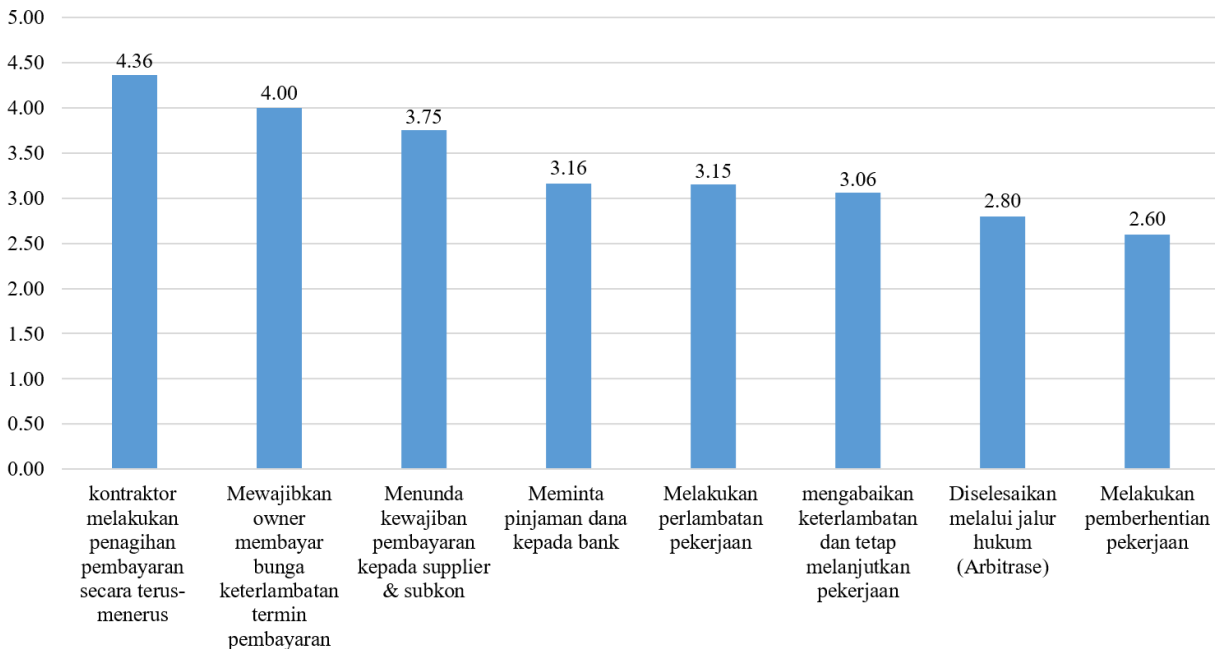
spesifikasi, maka dari itu diperlukannya pembayaran menggunakan CIF. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan kepada kontraktor ditemukan bahwa dengan metode ini pihak kontraktor dapat terjamin mendapatkan material yang dipesan datang tepat waktu dengan mutu yang sesuai. Jika tidak sesuai dengan mutu material yang dipesan, maka kontraktor dapat mengajukan klaim asuransi kepada pihak *supplier*, sistem CIF dilakukan saat membuat kontrak dengan *supplier*, dimana kontraktor bersedia membayar secara keseluruhan material yang dibutuhkan, ongkos kirim, dan juga asuransi. Asuransi tersebut akan digunakan apabila material yang sampai di lapangan tidak sesuai dengan spesifikasi yang diminta.

3.6. Solusi yang Dilakukan Kontraktor Apabila Sudah Terjadi Keterlambatan Pembayaran Pada Proyek Konstruksi

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi hal-hal yang dilakukan yang dilakukan kontraktor sebagai solusi apabila sudah terjadi keterlambatan pembayaran *owner* pada proyek yang sedang berjalan (**Gambar 10**), antara lain: kontraktor melakukan penagihan pembayaran secara terus-menerus, mewajibkan *owner* membayar bunga keterlambatan termin pembayaran, menunda kewajiban pembayaran kepada *supplier* dan subkontraktor, meminta pinjaman dana kepada bank, melakukan perlambatan pekerjaan, mengabaikan keterlambatan dan tetap melanjutkan pekerjaan, diselesaikan melalui jalur hukum (*arbitrase*), melakukan pemberhentian pekerjaan. Tiga solusi pertama dengan mean tertinggi yaitu kontraktor melakukan penagihan pembayaran secara terus-menerus, mewajibkan *owner* membayar bunga keterlambatan termin pembayaran, menunda kewajiban pembayaran kepada *supplier* dan subkontraktor



Gambar 9. Strategi kontraktor dalam mengantisipasi terjadinya keterlambatan pembayaran dari *owner*



Gambar 10. Solusi oleh kontraktor yang sedang mengalami keterlambatan pembayaran pada proyek konstruksi

Sementara itu dapat dilihat bahwa dua solusi yang harus dilakukan kontraktor apabila sudah terjadi keterlambatan pembayaran dengan *mean* terendah yaitu diselesaikan melalui jalur hukum (*arbitrase*) dan melakukan pemberhentian pekerjaan sampai pembayaran diterima oleh pihak kontraktor. Upaya penagihan pembayaran secara terus-menerus kepada *owner* menjadi hal mutlak yang harus dilakukan oleh kontraktor, karena kontraktor tidak punya pilihan lain agar proyek dapat berjalan sesuai dengan rencana. Menurut Ye dan Rahman (2010), kontraktor memang harus menagih pembayaran dengan terus-menerus untuk menghindari keterlambatan pembayaran. Hal ini serupa dengan pendapat Nasser (2013) bahwa kebanyakan proyek didanai di Gaza oleh asosiasi internasional, sehingga proses pembayaran sering kali terlambat. Hal tersebut mengharuskan kontraktor untuk melakukan penagihan pembayaran secara terus-menerus agar terhindar dari dampak fatal pada proyek akibat keterlambatan pembayaran.

Solusi kedua yang dilakukan kontraktor dengan mengajukan klaim bahwa *owner* harus membayar bunga akibat keterlambatan pembayaran bisa dilakukan terutama bila kesepakatan ini tertuang dalam dokumen kontrak. Selain untuk memenuhi aspek keadilan dari kedua pihak, hal ini juga dimaksudkan agar *owner* tidak melakukan keterlambatan pembayaran pada termin selanjutnya. Terkait dengan hal ini Adimata (2016) menyatakan bahwa untuk mengantisipasi terjadinya keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor

adalah dengan adanya peraturan yang mengharuskan pemilik membayar bunga keterlambatan.

Solusi ketiga yang dilakukan kontraktor yaitu menunda kewajiban pembayaran kepada *supplier* dan subkontraktor. Menurut kontraktor, hal ini biasa dilakukan agar *cashflow* proyek menjadi stabil kembali. Solusi yang ditempuh ini sesuai dengan pendapat Al-Joburi dkk., (2012) dan Lefils, (2018) yang menyatakan bahwa kontraktor dapat mengurangi jumlah arus kas negatif dengan menjadwalkan ulang pembayaran berdasarkan ketersediaan arus kas.

Adapun alternatif lain yang dilakukan kontraktor sebagai solusi untuk menangani apabila sudah terjadi keterlambatan pembayaran adalah mengajukan pinjaman dana kepada bank, melakukan perlambatan pekerjaan, mengabaikan keterlambatan dan tetap melanjutkan pekerjaan, dan juga menyelesaikan permasalahan melalui jalur hukum (*arbitrase*). Alternatif ini dilakukan sesuai dengan kondisi yang terjadi dilapangan, di mana setiap solusi memiliki pertimbangan tersendiri yang harus didiskusikan oleh pemangku kepentingan selama proyek berlangsung.

Solusi terakhir yang ditempuh kontraktor apabila sudah terjadi keterlambatan pembayaran yaitu melakukan pemberhentian pekerjaan sampai pembayaran diterima oleh pihak kontraktor. Dalam hal ini kontraktor dihadapkan pada pilihan yang sulit, di mana ketika pekerjaan dilanjutkan akan semakin memperbesar pengeluaran biaya kontraktor yang belum terbayar,

namun bila dilakukan penghentian pekerjaan bisa berakibat pada tidak tercapainya target penyelesaian proyek. Solusi terakhir ini bila dilakukan dapat ini merugikan baik pihak kontraktor maupun *owner*.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa tiga faktor teratas penyebab terjadinya keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor meliputi: birokrasi yang kompleks dalam mengajukan pembayaran, ketidaklengkapan persyaratan dokumen pembayaran dari kontraktor, dan kualitas pekerjaan yang buruk. Dari sembilan dampak yang teridentifikasi akibat keterlambatan pembayaran *owner* kepada kontraktor, tiga dampak tertinggi yaitu terlambatnya pembayaran kontraktor kepada subkontraktor dan *supplier*, kesulitan mendapatkan material, dan terganggunya *cashflow* proyek. Konsekuensi hukum terhadap *owner* akibat keterlambatan pembayaran yang terjadi meliputi antara lain: *owner* wajib memberikan perpanjangan waktu kepada kontraktor sesuai kesepakatan dokumen kontrak, amandemen kontrak, dan pemberlakuan denda terhadap *owner*. Strategi yang dapat dilakukan kontraktor untuk mengantisipasi terjadinya keterlambatan pembayaran dari *owner* kepada kontraktor, meliputi penguasaan kontrak kerja secara mendetail, penyiapan dokumen penagihan yang lengkap dan mengajukan permohonan pembayaran tepat waktu. Mayoritas solusi yang dilakukan kontraktor terutama pada jalur non pengadilan meliputi penagihan pembayaran secara terus-menerus kepada *owner*, klaim pembayaran bunga, dan penundaan kewajiban pembayaran kepada *supplier* dan subkontraktor.

Ucapan Terima Kasih

Terima kasih disampaikan kepada Fakultas Teknik Universitas Diponegoro yang telah mendanai penelitian ini melalui Hibah Penelitian Strategis tahun 2022.

Daftar Pustaka

- Abdullah, M. R., Azis, A. A., & Rahman, I. A. (2009). Potential effects on large mara construction projects due to construction delay. *International Journal of Integrated Engineering*, 1(2).
- Adimata, S. (2016). Analisis Keterlambatan Pembayaran Dalam Proyek Konstruksi di Palangka Raya. *Jurnal Perspektif Arsitektur*, (1).
- Al-Joburi, K. I., Al-Aomar, R., & Bahri, M. E. (2012). Analyzing the impact of negative cash flow on construction performance in the Dubai area. *Journal of management in engineering*, 28(4), 382-390
- Ali, A. S., Smith, A., Pitt, M., & Choon, C. H. (2012). Contractors' perception Of Factors Contributing To Project Delay: Case Studies Of Commercial Projects In Klang Valley, Malaysia. *Journal of Design and Built Environment*, 7(1).
- Ayudhya, B. I. N. (2012). Factors causing delay in payment of residential building projects in Thailand. *TSOIC—Construction Economics and Management I*, 5480.
- Azman, M. N. A., Dzulkalnine, N., Abd Hamid, Z., & Beng, K. W. (2014). Payment Issue in Malaysian Construction Industry: Contractor's Perspective. *Jurnal Teknologi*, 70(1).
- Badawy, M., ELNawawy, O., & Mohamed, E. (2020). The cost of late payments in residential buildings in arabian countries. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 11(3), 1392-1398.
- Carmichael, D. G., & Balatbat, M. C. (2014). A contractor's analysis of the likelihood of payment of claims. *Journal of financial management of property and construction*.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Desyllia, D., Chendra, F., & Chandra, H. P. (2014). *Model Faktor-faktor Penyebab Dan Dampak Keterlambatan Proyek Konstruksi Di Surabaya* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Hassan, H., Mangare, J. B., & Pratasia, P. A. (2016). Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Pada Proyek Konstruksi Dan Alternatif Penyelesaiannya (Studi Kasus: Di Manado Town Square III). *Jurnal Sipil Statik*, 4(11).
- Ibironke, O. T., Oladinrin, T. O., Adeniyi, O., & Eboime, I. V. (2013). Analysis of non-excusable delay factors influencing contractors' performance in Lagos state, Nigeria. *Journal of Construction in Developing Countries*, 18(1), 53.
- Ilma, D. A. U., Fitriyanti, F., Ma'arif, F., Baldah, N., & Utoyo, B. (2020). State of the art perselisihan kontrak konstruksi di Indonesia. *INERSIA: Informasi dan Ekspose hasil Riset Teknik Sipil dan Arsitektur*, 16(2), 158-170.
- Lefils, S. (2018). All the Contract Clauses Existing to Protect Owners and Contractors from Event Cancellations, *PM World Journal*, 7(7).
- Listanto, N., & Hardjomuljadi, S. (2019). Analisis faktor penyebab keterlambatan pembayaran kontraktor kepada subkontraktor pada proyek gedung bertingkat. *Konstruksia*, 10(1), 59-72.
- Mahamid, I., Bruland, A., & Dmaldi, N. (2012). Causes of delay in road construction projects. *Journal of management in engineering*, 28(3), 300-310.
- Okeyo, M. P., Rambo, C. M., & Odundo, P. A.

- (2015). *Effects of delayed payment of contractors on the completion of infrastructural projects: a case of Sondu-Miriu Hydropower project, Kisumu County, Kenya*. University of Nairobi.
- Nasser, A. I. (2013). The effect of payment delay on construction projects in Gaza strip.
- Paul, S. Y., Devi, S. S., & Teh, C. G. (2012). Impact of late payment on Firms' profitability: Empirical evidence from Malaysia. *Pacific-Basin Finance Journal*, 20(5), 777-792.
- Peters, E., Subar, K., & Martin, H. (2019). Late payment and nonpayment within the construction industry: Causes, effects, and solutions. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 11(3), 04519013.
- Pratama, A. B. (2018, August). Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Konstruksi Di Bungku Kab. Morowali Sulawesi Tengah. In *Seminar Nasional Hasil Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat (SNP2M)*.
- Tolangi, M. F., Rantung, J. P., Langi, J. E. C., & Sibi, M. (2012). Analisis Cash Flow Optimal Pada Kontraktor Proyek Pembangunan Perumahan. *Jurnal Sipil Statik*, 1(1).
- Ye, K. M., & Rahman, H. A. (2013). Risk of late payment in the Malaysian construction industry. *International Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 4(5), 503-511.