

Analisis Penyebab Kesulitan Keuangan (Financial Distress) pada Bidang Konstruksi di PT Adhitama Global Mandiri

Fransisca Aprilia
Khancitra Subekti¹,
Irawan Budi Prasetyo²

Received, Oktober, 2022

Revised, Oktober, 2022

Accepted, Oktober, 2022

Abstrak

Penelitian ini menjabarkan berbagai faktor internal penyebab kesulitan keuangan pada PT. Adhitama Global Mandiri. Selain itu penelitian juga menghasilkan saran & masukan bagi perusahaan. Penelitian dilakukan pada proyek Pembangunan Gedung Gelanggang Prestasi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Faktor yang menjadi penyebab kesulitan keuangan dalam penelitian ini antara lain kesulitan kas; jumlah hutang kepada subkontraktor, supplier, dan bank; & piutang perusahaan. Analisis dilakukan dengan cara melihat laporan keuangan kas yang didapat dari nilai kontrak; laporan keuangan hutang kepada subkontraktor, supplier, dan bank; & laporan keuangan piutang Universitas Brawijaya kepada PT. Adhitama Global Mandiri.

Kata Kunci: Kesulitan Keuangan, Keterlambatan Proyek, Konstruksi

Abstract

This study describes various internal factors that cause financial difficulties in PT. Adhitama Global Mandiri. In addition, the research also produces suggestions & input for the company. The research was conducted on the Construction of the Achievement Arena Building, Faculty of Administrative Sciences, Universitas Brawijaya. Factors that cause financial difficulties in this study include cash difficulties; the amount of debt owed to subcontractors, suppliers, and banks; & company receivables. The analysis is carried out by looking at the cash financial statements obtained from the contract value; financial statements of debt to subcontractors, suppliers, and banks; & financial statements of receivables of Universitas Brawijaya to PT. Adhitama Global Mandiri.

Keywords: Financial Distress, Project Delay, Construction

Cite this article as: Fransisca Aprilia Khancitra Subekti, Irawan Budi Prasetyo, 2022. Analisis Penyebab Kesulitan Keuangan (Financial Distress) pada Bidang Konstruksi di PT Adhitama Global Mandiri. Bulletin of Management and Business, Volume 3, Nomor 2, Pages 322-335. Malang: Universitas Widyagama

DOI: <https://doi.org/10.31328/bmb.v1i2>

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang, email: irawan@stie-mce.ac.id

PENDAHULUAN

Proyek konstruksi perlu manajemen yang baik karena rumit dan kompleks. Suatu proyek memerlukan pengendalian serta perencanaan yang tertata dan terstruktur karena terdapat potensi keterlambatan. Terdapat berbagai faktor penyebab keterlambatan suatu proyek yang mengakibatkan penambahan waktu penyelesaian yang membuat proyek perlu mengeluarkan tambahan biaya. Apabila suatu proyek konstruksi terus mengalami keterlambatan akan menyebabkan potensi kesulitan keuangan. Kesulitan keuangan pada proyek adalah indikasi manajemen perencanaan keuangan yang tidak maksimal (melenceng dari rencana).

Kesulitan keuangan adalah kondisi keuangan yang menurun dalam sebuah perusahaan (Irham, 2012). Jika kondisi ini dapat dikenali dengan cepat oleh perusahaan maka peluang untuk memperbaiki dan mengatasi masalah ini juga semakin besar. Perusahaan dapat memutuskan dan membuat kebijakan sedari awal agar proyek tetap dapat berjalan baik. Agar kondisi tidak semakin parah yang dapat berakibat pada krisis keuangan perlu dilakukan penanganan dengan segera.

Identifikasi awal untuk mengetahui adanya kesulitan keuangan pada perusahaan yaitu dengan memperhatikan informasi akuntansi perusahaan dari laporan keuangan rutin. Selain itu perlu diperhatikan apakah ada penundaan pengiriman barang, permasalahan kualitas produk, tagihan dari bank, dsb. Hal yang disebutkan sebelumnya dapat mengakibatkan perubahan biaya-biaya yang telah direncanakan sehingga memunculkan potensi penambahan biaya. Penambahan biaya secara terus-menerus menyebabkan ketidakmampuan pembayaran oleh perusahaan dan pemenuhan kewajiban lainnya.

Penyebab keterlambatan proyek di PT. Adhitama Global Mandiri dipengaruhi beberapa faktor yaitu: (1) Faktor finansial (2) Faktor tenaga kerja, (3) Faktor pengawas, (4) Faktor perencanaan (5) Faktor pengambilan keputusan. Meskipun mengalami keterlambatan PT. Adhitama Global Mandiri tidak terdampak pandemic Covid-19, karena perusahaan tetap mendapatkan proyek sama seperti sebelumnya.

Keterbaruan penelitian ini adalah analisis faktor yang menyebabkan keterlambatan pelaksanaan proyek konstruksi dan pengaruhnya terhadap biaya. Analisis ini diperlukan sehingga penyelenggara proyek serta pihak yang terkait dalam proyek konstruksi mampu mengambil langkah & memperoleh solusi yang tepat untuk menghindari hal tersebut. Penelitian ini bermaksud (1) menjabarkan faktor penyebab keterlambatan pelaksanaan pekerjaan proyek konstruksi pada PT. Adhitama Global Mandiri, (2) Menggambarkan penerapan dan implementasi guna mengatasi kesulitan keuangan pada PT. Adhitama Global Mandiri.

KAJIAN PUSTAKA

Financial Distress

Kesulitan keuangan disebut juga Financial Distress yaitu kondisi keuangan suatu perusahaan yang sedang tidak sehat atau krisis (Platt, 2002). Selain itu, dapat juga diartikan sebagai keadaan yang mana perusahaan mengalami kesulitan dalam pemenuhan kewajibannya. Kondisi ini harus segera ditangani dengan tepat karena dapat mengarah pada financial failure dan economic failure (Ramadhani, 2009). Masalah tersebut harus mampu diatasi oleh perusahaan sehingga meminimalisir terjadinya kebangkrutan. Pengawasan kondisi keuangan melalui analisis laporan keuangan harus dilakukan terus menerus oleh manajemen sehingga dapat dilihat terjadinya peningkatan atau penurunan kondisi keuangan. Jika posisi perusahaan dalam hal keuangan terus mengalami penurunan, diperlukan kehati-hatian dan mengawasi secara rutin keuangan perusahaan agar terhindar dari kesulitan keuangan (financial distress).

Apabila perusahaan sedang kesulitan keuangan akan terjadi: (1) Ketidakmampuan pemenuhan jadwal atau kegagalan membayar hutang yang jatuh tempo pada kreditor; dan (2) Kondisi perusahaan tidak terpecahkan. Apabila hal tersebut terjadi maka perusahaan

melakukan pelanggaran perjanjian kredit. Ada dua jenis pelanggaran. Pertama Technical default dimana debitur (perusahaan) melakukan pelanggaran perjanjian kredit akibat ketidakmampuan perusahaan membayar hutang yang telah jatuh tempo. Seandainya ini terjadi kegiatan operasional perusahaan tidak dapat dilanjutkan dan harus melakukan negosiasi dengan kreditor apabila operasional perusahaan ingin dilanjutkan.

Kedua Payment default dimana debitur gagal membayar karena keterlambatan pembayaran hutang yang telah jatuh tempo. Apabila terjadi kesulitan keuangan maka perusahaan berpotensi mengalami resiko kegagalan (default risk). Hal tersebut terkait dengan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan arus kas yang berasal dari kegiatan operasional perusahaan & kemampuan pemenuhan kewajiban keuangan perusahaan untuk membayar pokok dan bunga. Perusahaan yang menghasilkan arus kas lebih tinggi dari pada kewajiban perusahaan berpotensi mempunyai kegagalan pembayaran yang rendah (Ramadhani, 2009).

Kegagalan pembayaran atau ketidakmampuan dalam membayar dikategorikan menjadi Stock Based Insolvency dan Flow Based Insolvency (Ross, 1999 dalam Ramadhani, 2009). Stock Based Insolvency merupakan kondisi dimana modal perusahaan negatif akibat kewajiban perusahaan lebih besar dari pada harta yang dimiliki perusahaan. Flow Based Insolvency merupakan kondisi dimana arus kas dari kegiatan operasional perusahaan tidak cukup untuk membayar satu atau lebih hutang yang telah jatuh tempo. Kegagalan bayar terjadi karena perusahaan tidak mampu menghasilkan cash in flow yang lebih besar daripada kewajiban dalam struktur modal perusahaan. Apabila kewajiban perusahaan yang dibutuhkan operasional perusahaan makin tinggi maka potensi financial distress semakin tinggi.

Keterlambatan Proyek

Mundurnya penyelesaian proyek konstruksi merupakan kompensasi keudahan penyelesaian proyek dari jadwal yang sudah ditetapkan di dalam kontrak. Keterlambatan penyelesaian pekerjaan dalam proyek diantaranya karena tenaga kerjanya yang kurang produktif atau sebab bagian lain. Akibatnya ada penambahan biaya dan biaya proyek tersebut membengkak. Manajemen harus disiplin dan aktif untuk terus melakukan kontrol dan mengelola proses pengerjaan proyek sehingga dapat berjalan lancar & meminimalkan keterlambatan proses pengerjaan proyek.

Beberapa penyebab-penyebab keterlambatan waktu pelaksanaan proyek dapat dikategorikan ke dalam 3 kelompok (Proboyo, 1999), yaitu: (1) Keterlambatan yang layak mendapatkan ganti rugi (Compensable Delay). Keterlambatan yang layak mendapat ganti rugi merupakan keterlambatan yang disebabkan tindakan, kelalaian atau kesalahan pemilik. Apabila hal ini terjadi, maka kontraktor biasanya mendapatkan kompensasi berupa perpanjangan waktu dan tambahan biaya operasional yang perlu selama keterlambatan pelaksanaan tersebut; (2) Keterlambatan yang tidak dapat dimaafkan (Non-Excusable Delay). Keterlambatan yang tidak dapat dimaafkan merupakan keterlambatan yang diakibatkan oleh tindakan, kelalaian, atau kesalahan kontraktor; (3) Keterlambatan yang dapat dimaafkan (Excusable Delays). Keterlambatan yang dapat dimaafkan merupakan keterlambatan yang disebabkan oleh kejadian-kejadian diluar kendali baik pemilik maupun kontraktor. Pada kejadian seperti ini, kontraktor mendapatkan kompensasi berupa perpanjangan waktu saja.

Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan

Menurut (Ahmed.S.M, 2003) penyebab adanya keterlambatan dibagi menjadi 2 kategori, yaitu: Faktor Eksternal dan Faktor Internal. Faktor-faktor keterlambatan internal timbul dari pihak-pihak di dalam yang terlibat langsung dengan proses pekerjaan penyelesaian proyek tersebut seperti pemilik proyek, kontraktor, sub kontraktor, konsultan, dan pengawas. Sedangkan faktor-faktor keterlambatan eksternal timbul dari pihak-pihak yang tidak terlibat langsung dalam proses pekerjaan penyelesaian proyek tersebut seperti lingkungan proyek, supplier, dan cuaca.

Terdapat 9 faktor utama yang menyebabkan keterlambatan proyek konstruksi yang berhubungan dengan kontraktor (F.Abedi, 2011): (1) Metode konstruksi yang tidak tepat, (2) Estimasi waktu yang tidak akurat, (3) Estimasi biaya yang tidak akurat, (4) Kurangnya pengalaman kontraktor, (5) Perencanaan dan penjadwalan proyek yang tidak tepat, (6) Tim proyek yang tidak kompeten, (7) Penggunaan teknologi yang usang, (8) Kurangnya manajemen dan pengawasan proyek; dan (9) Kontraktor yang tidak dapat diandalkan.

Terdapat 5 faktor utama penyebab keterlambatan menurut (Toor, 2008) yang telah diidentifikasi: (1) Sub kontraktor yang tidak kompeten, (2) Kurangnya peralatan proyek, (3) Kurangnya pengalaman dan kontrol dari kontraktor, (4) Kesulitan keuangan kontraktor, dan (5) Kurang baiknya relasi kontraktor dengan konsultan dari pemilik proyek. Menurut (El-Razek, 2008) ada 9 faktor lain yang menyebabkan adanya keterlambatan: (1) Pengaturan keuangan oleh kontraktor, (2) Lambatnya pengiriman material, (3) Kurangnya kontrol terhadap sub kontraktor, (4) Kurangnya produktifitas pekerja, (5) Kesalahan karena kurangnya pengalaman, (5) Kurangnya peralatan, (6) Kurangnya jumlah tenaga kerja, (7) Kurangnya produktifitas alat berat, dan (8) Kecelakaan kerja.

Jenis-jenis Keterlambatan (Type of Delays)

Menurut kontraknya keterlambatan dibagi menjadi (Ahmed.S.M, 2003): Keterlambatan yang tidak bisa dimaafkan (*non-excusable delays*), Keterlambatan yang bisa dimaafkan tetapi tidak layak memperoleh ganti rugi (*excusable non-compensable delays*), Keterlambatan yang bisa dimaafkan dan layak memperoleh ganti rugi (*excusable compensable delays*), dan Keterlambatan yang terjadi secara bersamaan (*concurrent delays*). Secara umum ada 3 kategori utama keterlambatan, yaitu: Keterlambatan yang tidak dapat dimaafkan & tidak dapat dimaafkan (*excusable and non-excusable delays*), (2) Keterlambatan yang layak & tidak layak memperoleh ganti rugi (*compensable and compensable delays*), dan Keterlambatan yang terjadi secara bersamaan (*concurrent delays*).

Penyebab umum kompensasi keterlambatan yakni dari pemilik proyek dan juga perwakilannya atau pendampingnya. Hal utama kompensasi keterlambatan adalah gambar dan spesifikasi tidak sesuai satu dengan lainnya. Adapun sebab lainnya pemilik proyek gagal dalam memberikan gambar kerja secara tepat dan terperinci, serta adanya perubahan desain dan material dari pihak pemilik proyek (Alaghbari, 2005). Seandainya hal tersebut terjadi, kontraktor berhak memperoleh tambahan biaya dan waktu dari pemilik proyek.

Non-Excusable Delays yakni kegagalan karena kontraktor, sub kontraktor, dan supplier. Pemilik proyek tidak terlibat dalam hal ini. Kontraktor berhak memperoleh kompensasi ganti rugi dari sub kontraktor dan juga dari supplier (Alaghbari, 2005). Seandainya ini terjadi kontraktor tidak memperoleh biaya dan waktu tambahan dari pihak pemilik proyek.

Excusable Delays juga dikenal dengan “*force majeure*” delays. Apabila hal ini terjadi maka kontraktor tidak memperoleh tambahan biaya. Namun dalam kontrak seringkali disebutkan kontraktor berhak memperoleh tambahan waktu (Alaghbari, 2005). *Concurrent Delays* terjadi karena beberapa penyebab secara bersamaan. Sulit untuk menghitung waktu dan biaya tambahan yang dibutuhkan akibat keterlambatan ini karena beberapa penyebab terjadi bersamaan (Alaghbari, 2005).

Dampak Keterlambatan

Keterlambatan berdampak pada rencana rancangan awal, utamanya dalam hal keuangan. Suyatno (2010) menyimpulkan beberapa dampak akibat keterlambatan: Pihak pemilik proyek kehilangan penghasilan dari bangunan yang seharusnya sudah bisa dijual, digunakan, atau disewakan; kontraktor proyek menderita kenaikan biaya overhead karena penambahan waktu pelaksanaan, merugi akibat kemungkinan naiknya harga karena inflasi dan naiknya upah buruh,

selain itu modal kontraktor yang dapat digunakan bagi proyek lain tertahan; konsultan proyek mengalami kerugian waktu dan terhambat dalam mengagendakan proyek lainnya.

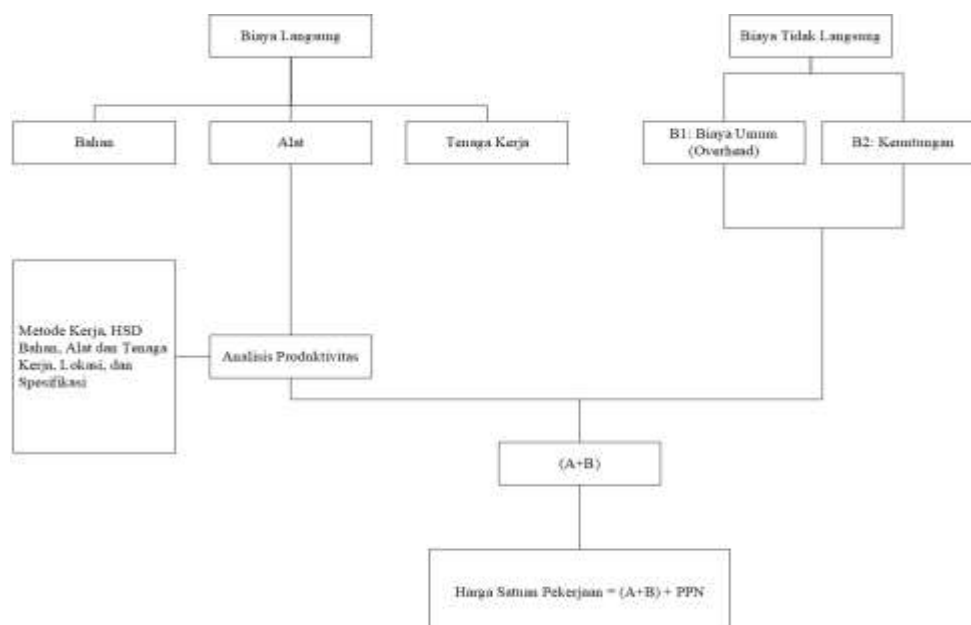
Beberapa efek yang terjadi antara lain Tambahan Waktu (Time Overrun), Tambahan Biaya (Cost Overrun), Perselisihan (Dispute, Arbitrasi (Arbitration), Proses Pengadilan (Litigation, dan Keadaan Tertinggal (Abandonment).

Pihak yang bertanggungjawab antara lain Tanggung jawab pemilik proyek: Pihak pelaksana berhak memperoleh tambahan biaya dan waktu; Tanggung jawab pelaksana dan sub pelaksana : Pelaksana diwajibkan memperbaiki atas kegagalan pekerjaannya dan bisa mendapatkan penalty dari kesalahannya; dan Tanggung jawab pihak lain: pelaksana proyek hanya mendapatkan tambahan waktu untuk menyelesaikan proyek. Kegagalan pekerjaan yang disebabkan oleh pihak lain tidak menimbulkan penalty bagi pelaksana

Komponen Biaya Konstruksi

Biaya merupakan perihal paling penting dalam perencanaan Kontraktor harus menjelaskan biaya proyek dengan sedetail dan sebaik mungkin pada saat pelelangan. Pengawasan dan pengendalian anggaran biaya yang telah ditetapkan dalam kontrak konstruksi sesuai dengan yang telah direncanakan oleh kontraktor harus dilakukan. Rekayasa biaya (cost engineering) adalah pengalaman dan pertimbangan engineering yang digunakan dalam masalah perkiraan biaya, rencana bisnis dan pengetahuan akan manajemen, Analisa keuangan, manajemen proyek, dan juga perencanaan dan penjadwalan. Terdapat komponen dalam menentukan estimasi total biaya proyek

Struktur dari biaya konstruksi sebagaimana disebutkan pada AACE Internasional 1992, terdiri dari biaya langsung dan biaya tidak langsung. Direktorat Bina Marga menyebutkan komponen estimasi biaya konstruksi sebagai berikut:



Gambar 1. Komponen Estimasi Biaya Konstruksi (PAHS, 2006)

Pengertian biaya langsung adalah biaya yang dibayarkan sehubungan dengan volume pekerjaan dalam pos pembayaran dan komponen hasil akhir proyek sesuai dengan perencanaan dan spesifikasi teknis dalam kontrak. Adapaun biaya langsung terdiri dari upah tenaga kerja, operasi peralatan, material, dan semua biaya dapat dikendalikan kontraktor (AACE, 1992). Biaya tidak merupakan biaya yang tidak berkaitan secara langsung terhadap pelaksanaan

proyek atau biaya yang mendukung segala pekerjaan namun tidak tercantum dalam pembayaran seperti keuntungan.

Biaya tidak langsung yang diperoleh dari komponen biaya langsung yaitu waktu penyelesaian & biaya material (AACE, 1992). AACE menjelaskan yang termasuk komponen biaya ini yaitu Pajak, Kondisi Umum, Biaya Risiko yang terdiri dari Keuntungan & Biaya tidak Terduga. Sedangkan Peurifoy (2002) menyebutkan komponen biaya tidak langsung sebagai Biaya Overhead yang terdiri dari General Overhead, Project Overhead, Contingencies, dan Keuntungan.

Penelitian Terdahulu

Hasymi (2017) membuktikan bahwa Kesulitan Keuangan karena factor internal berupa kesulitan arus kas dan tidak terealisasinya sebagian besar tagihan dengan tepat waktu, besarnya jumlah hutang dan jumlah hutang yang sebagian besar tertunda, kerugian kegiatan operasi perusahaan dan pengendalian keuangan proyek yang lemah dan tidak efisien.

METODE PENELITIAN

Obyek penelitian adalah sebuah proyek PT. Adhitama Global Mandiri. Informan utama penelitian ini adalah pemilik PT. Adhitama Global Mandiri dikarenakan kemampuan dalam memberikan penjelasan secara detail dan rinci dari setiap proyek serta proses pengerjaan proyek dari tender sampai laporan keuangan. Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif studi kasus. “Studi kasus merupakan studi yang mendalami dan mempelajari sebuah kasus secara mendalam, mengumpulkan informasi dan data secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data” (Creswell, 2016). Analisis kualitatif digunakan untuk interpretasi data yang diperoleh dan dikumpulkan. Kesimpulan akhir didapatkan melalui logika dan pemberian solusi, saran, dan masukan dengan tetap memperhatikan penalaran sistematis.

Hasil penelitian diharapkan dapat memberi jawaban dan solusi, saran, dan masukan terkait berbagai factor sehubungan dengan laporan keuangan dan penyebab suatu proyek mengalami kesulitan keuangan. Teknik analisis data dengan cara membandingkan antara laporan keuangan yang telah direncanakan sebelumnya dengan laporan keuangan yang tidak sesuai rencana. Dalam perbandingan akan ditemukan pada biaya mana terjadi pembengkakan sehingga perencanaan keuangan meleset dari perencanaan biaya awal. Biaya yang meleset dari perencanaan biaya awal kemudian menjadi focus utama permasalahan yang perlu untuk diidentifikasi dan diketahui secara detail.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum PT. Adhitama Global Mandiri

PT. Adhitama Global Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pelaksanaan konstruksi. PT. Adhitama Global Mandiri adalah badan usaha yang telah berpengalaman mengerjakan proyek nasional, berdiri sejak tahun 2015 hingga saat ini yang memiliki kantor pusat di Kota Sidoarjo. PT. Adhitama Global Mandiri dapat mengerjakan proyek-proyek dengan sub klasifikasi seperti Jasa Pelaksana untuk Konstruksi Bangunan Komersial, Jasa Pelaksana untuk Konstruksi Bangunan Pendidikan, Jasa Pelaksana untuk Konstruksi Bangunan Kesehatan, Jasa Pelaksana untuk Konstruksi Bangunan Gedung lainnya, Jasa Pelaksana untuk Konstruksi jalan raya (kecuali jalan layang), rel kereta api, dan landas pacu udara, Jasa Pelaksana Konstruksi pekerjaan jembatan, jalan layang, terowongan, dan subways. Dalam kurun waktu kurang lebih 6 tahun, PT. Adhitama Global Mandiri dapat menyelesaikan beberapa proyek seperti pembangunan Gedung di Universitas, pembangunan rest area, pembangunan sipil, dan lain sebagainya. Nama Proyek Lokasi Pembangunan Gedung Gelanggang Prestasi Universitas Brawijaya Fakultas Ilmu Administrasi.

PT. Adhitama Global Mandiri dalam mengerjakan suatu proyek akan menyusun RAB (Rancangan Anggaran Biaya) yang tertera dalam kontrak. Selain adanya RAB (Rancangan Anggaran Biaya) yang terdapat dalam kontrak terdapat juga RAP (Rancangan Anggaran Pelaksana). Dalam penyusunan RAB (Rancangan Anggaran Biaya) PT. Adhitama Global Mandiri akan menyusun Master Time Schedule. Master Time Schedule merupakan target progress yang perlu dicapai oleh PT. Adhitama Global Mandiri dalam menyelesaikan suatu proyek agar proyek tersebut dapat diselesaikan sesuai waktu yang telah ditentukan yang terdapat di dalam kontrak sehingga tidak terjadi keterlambatan penyelesaian proyek.

Dalam penyusunan RAB (Rancangan Anggaran Biaya) dan RAP (Rancangan Anggaran Pelaksana) PT. Adhitama Global Mandiri akan memperhitungkan juga profit yang akan didapatkan dalam menjalankan proyek tersebut. Profit yang didapatkan umumnya 20% dari nilai kontrak yang diterima. Dalam RAP (Rancangan Anggaran Pelaksana) pada PT. Adhitama Global Mandiri terdapat 3 bagian yang menjadi komponen, yaitu: (1) Arsitek. Komponen arsitektur sendiri ada yang dikerjakan oleh PT. Adhitama Global Mandiri dan ada yang dikerjakan oleh Subcont. Proyek yang dikerjakan sendiri oleh PT. Adhitama Global Mandiri terbagi menjadi material dimana berhubungan langsung dengan supplier/vendor dan upah tenaga yang berhubungan langsung dengan mandor. Setiap bagian yang terdapat dan terlibat dalam komponen ini memiliki anggaran yang telah diperhitungkan dan direncanakan. PT. Adhitama Global Mandiri yang saling berkaitan dengan vendor/supplier sebagai pemasok material yang digunakan untuk penyelesaian proyek akan melakukan transaksi baik itu tunai maupun kredit. Transaksi kredit yang dilakukan oleh PT. Adhitama Global Mandiri akan berkaitan dengan hutang perusahaan dimana terdapat adanya jatuh tempo hutang baik itu jatuh tempo mingguan maupun bulanan; (2) Sipil. Komponen sipil ini juga memiliki anggaran yang telah diperhitungkan dan direncanakan oleh PT. Adhitama Global Mandiri dalam melakukan pekerjaan penyelesaian proyek tersebut; (3) MEP (Mekanikal/Elektrikal/Plumbing). PT. Adhitama Global Mandiri memberikan penyelesaian pekerjaan MEP (Mekanikal/Elektrikal/Plumbing) kepada Subcont dengan anggaran yang telah diperhitungkan dan direncanakan.

Selain adanya komponen-komponen arsitek, sipil, dan MEP terdapat juga komponen yang berpengaruh dan membutuhkan dana dan anggaran yang cukup banyak dalam pelaksanaan penyelesaian proyek. Komponen tersebut merupakan komponen overhead. Komponen overhead itu sendiri merupakan komponen biaya atau beban yang dipergunakan untuk keberlangsungan penyelesaian proyek. Biaya overhead pada PT. Adhitama Global Mandiri cukup membutuhkan dana atau anggaran yang besar.

Pada proyek Pembangunan Gedung Gelanggang Prestasi Fakultas Ilmu Administrasi yang berlokasi di Universitas Brawijaya mengalami keterlambatan. Nilai kontrak proyek Pembangunan Gedung Gelanggang Prestasi Fakultas Ilmu Administrasi awalnya adalah sebesar Rp 10.236.100.000 dengan rencana profit sebesar 20%. Namun setelah diperhitungan terjadi addendum. Addendum merupakan tambah kurang pekerjaan. Addendum terjadi setelah perencanaan ketika Mutual Check 0 (MC-0) dimana ketika akan dilakukannya pengerjaan terjadi perbedaan perhitungan antara perencanaan dan yang dibutuhkan di lapangan untuk menunjang penyelesaian pekerjaan proyek sehingga perlu adanya penyesuaian kembali. Dengan adanya addendum tersebut maka nilai kontrak akan bertambah dari nilai kontrak awal. Nilai kontrak meningkat 6,5% dari kontrak awal yaitu sebesar Rp 10.901.700.000. Target yang seharusnya dicapai untuk pekerjaan penyelesaian proyek ini adalah pada tanggal 25 Desember 2020 namun dikarenakan beberapa hal yang menghambat adanya kinerja optimal perusahaan dalam melakukan pembangunan ini maka perusahaan baru dapat menyelesaikan pekerjaan penyelesaian pekerjaan proyek Pembangunan Gedung Gelanggang Prestasi Fakultas Ilmu Administrasi pada 12 Februari 2021.

Keterlambatan yang terjadi akan memberikan dampak yang cukup signifikan dalam beberapa komponen terutama pada keuangan perusahaan. Dengan adanya keterlambatan tersebut maka pengeluaran tidak akan sesuai dengan apa yang sudah direncanakan. Dampak keuangan yang terjadi yang disebabkan adanya keterlambatan adalah pengeluaran keuangan dari kebutuhan proyek yang penyelesaiannya terlambat dan adanya denda atau penalty yang harus dibayarkan sehingga akan sangat jelas berpengaruh pada nilai profit atau keuntungan akan turun dari yang telah direncanakan oleh perusahaan.

Nilai biaya yang harus dikeluarkan oleh PT.Adhitama Global Mandiri yang disebabkan oleh adanya keterlambatan penyelesaian pekerjaan proyek adalah sebesar Rp 128.203.992 yang menyebabkan profit turun 2,53% sehingga profit menjadi sebesar 17,47%. Dikarenakan adanya keterlambatan atau deviasi dari schedule maka PT.Adhitama Global Mandiri harus membayar denda per hari yaitu sebesar $\frac{1}{1000} \times$ sisa kontrak. Perusahaan mengalami keterlambatan sebesar 49 hari dari 110 hari yang telah ditargetkan dengan sisa kontrak sebesar Rp 2.616.408.000 maka denda keterlambatan per hari sebesar Rp 2.616.408. Pembengkakan biaya tersebut mencakup kebutuhan pembelian bahan yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek, upah untuk pekerja, biaya overhead yang membengkak untuk menunjang operasional dan penyelesaian pekerjaan proyek Pembangunan Gedung Gelanggang Prestasi Fakultas Ilmu Administrasi.

Faktor Internal Kesulitan Keuangan

Arus Kas (Cash Flow)

PT.Adhitama Global Mandiri tidak memiliki ketersediaan kas yang cukup untuk memenuhi setiap kewajiban yang telah jatuh tempo. Ketidakmampuan perusahaan memenuhi kewajiban jatuh tempo dikarenakan sebagian besar tagihan tidak terealisasi sesuai dengan yang berada dalam perjanjian kerja yang telah disepakati. Selain itu tidak adanya sumber kas cadangan yang dapat digunakan untuk menutupi kebutuhan perusahaan. Penyebab terjadinya kondisi tersebut dalam perusahaan adalah: (1) Adanya perbedaan perhitungan persentase pekerjaan yang terjadi antara pemilik proyek dan kontraktor, (2) Adanya penyelesaian pekerjaan proyek yang tidak sesuai target yang telah direncanakan sehingga adanya denda atau penalty per hari yaitu sebesar $\frac{1}{1000} \times$ sisa pekerjaan, (3) Pengaturan, pengelolaan, dan penggunaan kas yang tidak terstruktur dan tidak terencana maupun penggunaan kas yang tidak sesuai dengan yang telah direncanakan di awal, dan (4) Pengambilan keputusan yang menghabiskan waktu yang cukup lama dan tidak konsisten sedangkan operasional dan pekerjaan penyelesaian proyek yang sangat membutuhkan biaya harus terus berjalan dan tidak boleh tertunda yang apabila tertunda dapat menyebabkan keterlambatan penyelesaian proyek tersebut.

PT.Adhitama Global Mandiri pada umumnya dalam menerima dan menyelesaikan pekerjaan proyek membagi keuangannya dengan 30% modal dan 10% DP yang diberikan oleh pemilik proyek sehingga total modal yang dimiliki oleh PT.Adhitama Global Mandiri untuk menyelesaikan proyek tersebut sebesar 40%. Selain modal yang didapatkan dari modal PT. Adhitama Global Mandiri itu sendiri dan DP yang diberikan pemilik proyek adalah adanya modal yang didapatkan melalui termin pencairan dana yang sudah ditentukan. Termin pencairan dana tersebut sangat bergantung pada progress penyelesaian proyek yang telah ditargetkan. Apabila progress tersebut tidak mampu dicapai oleh perusahaan maka pencairan dana dari termin tersebut tidak dapat digunakan untuk menunjang penyelesaian pekerjaan proyek.

Tabel 1. Kas

KETERANGAN	NOMINAL	PROGRESS	TERMIN
Nilai Kontrak	Rp 10.901.700.000,00		
DP 10%	Rp 1.090.170.000,00		
Modal 30%	Rp 3.270.510.000,00		
1. Termin	Rp 2.180.340.000,00	20%	35%
2. Termin	Rp 3.815.595.000,00	35%	50%
3. Termin	Rp 3.815.595.000,00	35%	100%

Sumber: data diolah, 2022

PT.Adhitama Global Mandiri mendapatkan modal 30% dengan meminjam bank seluruhnya. Dengan adanya jumlah dana yang telah dirancang dan telah disetujui oleh berbagai pihak maka PT.Adhitama Global Mandiri memaksimalkan dana yang telah tersedia dan telah dirancang agar pekerjaan penyelesaian proyek Pembangunan Gelanggang Prestasi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dapat diselesaikan tepat waktu dan tidak adanya pembengkakan biaya.

Termin yang dapat dicairkan dan digunakan untuk menunjang pekerjaan penyelesaian proyek bergantung pada progress yang dicapai. PT.Adhitama Global Mandiri memiliki jadwal termin dimana pada termin 1 dana akan dicairkan sebesar 35% apabila progress pekerjaan proyek telah selesai 20%. Pada termin 2 dana akan dicairkan sebesar 50% apabila progress pekerjaan proyek telah selesai 35% dan pada termin 3 dana akan dicairkan sebesar 100% apabila proyek telah selesai 35%.

Tabel 2. Nilai Kontrak

KETERANGAN	NOMINAL
Total Termin	Rp 9.811.530.000,00
DP 10%	Rp 1.090.170.000,00
TOTAL	Rp 10.901.700.000,00

Sumber: hasil penelitian diolah, 2022

Karena adanya hutang PT.Adhitama Global Mandiri kepada bank maka dana yang telah dicairkan dari jadwal termin tidak akan bisa digunakan 100% karena dari uang tersebut harus digunakan untuk membayar cicilan sebesar Rp 1.139.227.650,00 kepada bank. Dana yang cair pada termin 1 sebesar Rp 2.180.340.000,00 hanya dapat digunakan sebesar Rp 1.041.112.350,00. Dana yang cair pada termin 2 sebesar Rp 3.815.595.000,00 hanya dapat digunakan sebesar Rp 2.676.367.350,00 dan dana yang cair pada termin 3 sebesar Rp 3.815.595.000,00 hanya dapat digunakan sebesar Rp 2.676.367.350,00.

Dengan adanya berbagai pengeluaran yang dibutuhkan untuk menunjang kondisi dan penyelesaian pekerjaan proyek selain itu dengan adanya hutang dan bunga yang perlu dibayarkan dan juga adanya denda dari keterlambatan penyelesaian proyek maka akan mempengaruhi profit.

Tabel 3. Persentase Penggunaan Kas

KETERANGAN	PERSENTASE	NOMINAL
Bahan Baku	60,12%	Rp 6.553.806.843,23
FOH dan TKL	22,41%	Rp 2.442.930.098,77
Profit	17,47%	Rp 1.904.963.058,00

Sumber: hasil penelitian diolah, 2022

Dengan adanya kas yang dimiliki oleh PT. Adhitama Global Mandiri maka perusahaan akan melakukan pembagian persentase agar kas yang dimiliki oleh perusahaan dapat digunakan secara optimal untuk menunjang penyelesaian pekerjaan proyek tersebut. Dalam menunjang penyelesaian pekerjaan proyek maka pada bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan memiliki persentase sebesar 60,12% atau sebesar Rp 6.553.806.843,23. Bahan baku yang didapatkan oleh perusahaan untuk menunjang penyelesaian pekerjaan proyek melalui supplier dan persentase tersebut juga digunakan untuk menunjang penyelesaian proyek melalui subcont.

Pada bagian FOH dan TKL perusahaan memiliki persentase sebesar 22,41% atau sebesar Rp 2.442.930.098,77. Kas yang dimiliki oleh PT. Adhitama Global Mandiri tersebut digunakan 60% nya untuk bagian TKL (Tenaga Kerja Langsung) yaitu sebesar Rp 1.465.758.059,26 dan 40% untuk biaya FOH (Factory Overhead) yaitu sebesar Rp 977.172.039,50.

Tabel 4. Profit

KETERANGAN	NOMINAL
Profit	Rp 2.180.340.000,00
Denda	Rp 128.203.992,00
Bunga	Rp 147.172.950,00
Profit Bersih	Rp 1.904.963.058,00

Sumber: hasil penelitian diolah, 2022

Untuk meminimalisir adanya kondisi tersebut dalam penyelesaian pekerjaan proyek PT.Adhitama Global Mandiri perlu memperhatikan hal-hal berikut: (1) Diperlukan adanya perhitungan persentase pekerjaan yang lebih teliti antara kontraktor dan pemilik proyek dan memperhitungkan setiap kemungkinan yang mungkin dan dapat terjadi yang dapat mengubah perencanaan perhitungan persentase pekerjaan tersebut; (2) Meminimalisir pengeluaran kas dan memilah setiap kebutuhan perusahaan yang mendesak yang perlu untuk dipenuhi dan kebutuhan perusahaan yang dapat ditunda agar kas tetap dapat dikontrol dan tidak mengancam kondisi perusahaan; (3) Memaksimalkan komponen dan pihak yang terlibat dalam pekerjaan penyelesaian proyek tersebut apabila penyelesaian proyek tersebut tidak sesuai target yang direncanakan sehingga denda atau penalti tidak terus menerus dibayarkan oleh perusahaan yang dapat terus mengurangi kas perusahaan; (4) Memaksimalkan semua komponen dan pihak yang terlibat dalam penyelesaian pekerjaan proyek dengan memberikan pendapat sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan dapat mengurangi keterlambatan penyelesaian proyek yang juga berpengaruh terhadap terminimalisirnya penggunaan kas dan hutang.

Besarnya Jumlah Hutang kepada Sub Kontraktor, Supplier, dan Bank

PT.Adhitama Global Mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan proyek yang telah direncanakan memerlukan adanya tambahan modal untuk menunjang penyelesaian proyek apabila termin untuk pencairan dana tidak sesuai karena tidak tercapainya progress yang telah ditargetkan.

Hutang yang timbul tidak hanya kepada sub kontraktor dan supplier saja melainkan juga melalui bank. Hutang yang dimiliki oleh perusahaan terutama bank akan memberikan jaminan berupa asset perusahaan maupun asset pribadi. Dengan adanya hutang maka perusahaan perlu memperhatikan setiap bunga yang harus ditanggung dan dibayarkan setiap bulan. Bunga yang diberikan apabila meminjam kepada bank sebesar 1,5% sedangkan apabila meminjam kepada investor bunga yang diberikan sebesar 15%. Hutang kepada sub kontraktor, supplier, dan bank berhubungan dengan bahan bangunan yang diperlukan dan peralatan yang dibutuhkan untuk menunjang penyelesaian pekerjaan proyek. Hutang yang timbul kepada sub kontraktor, supplier, dan bank terjadi karena adanya transaksi kredit.

Tabel 5. Hutang Bank

NAMA BANK	NOMINAL	BUNGA	CICILAN PERBULAN
Bank Jatim	Rp 3.270.510.000	1.5%	Rp 1.139.227.650

Sumber: hasil penelitian diolah, 2022

PT.Adhitama Global Mandiri melakukan pinjaman sebesar Rp 3.270.510.000 yang merupakan modal 30% yang akan digunakan untuk modal dalam melakukan pekerjaan penyelesaian proyek pembangunan Gedung Gelanggang Prestasi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Pinjaman tersebut diambil dengan jangka waktu 3 bulan sesuai dengan jangka waktu yang telah ditargetkan untuk penyelesaian pekerjaan proyek. Cicilan per bulan yang perlu dibayarkan selama 3 bulan adalah Rp 109.017.000 dengan Bunga sebesar 1,5% yaitu sebesar Rp 49.057.650 sehingga total yang harus dibayarkan oleh PT.Adhitama Global Mandiri setiap bulan adalah sebesar Rp 1.139.227.650.

Tabel 6. Hutang Supplier

NO	NAMA TOKO	JUMLAH PINJAMAN
1	PT. Sinar Mas	Rp 1.781.839.710,00
2	PT. Unggul Jaya Beton	Rp 849.040.565,18
3	PT. Berlian Mitra Sukses	Rp 475.592.502,87
4	Roman Ceramics	Rp 826.537.849.74
5	Toto	Rp 50.954.875,00
6	Jotun	Rp 104.254.270,45
TOTAL		Rp 4,088.219.773,23

Sumber: hasil penelitian diolah, 2022

Tabel 7. Hutang Subcontractor

NO	NAMA SUBCONTRACTOR	JUMLAH PINJAMAN
1	CV. Tirta Jaya Kusuma	Rp 991.832.710,00
2	Edwin Flooring	Rp 425.971.270,00
3	CV. Ataraya	Rp 895.981.070,00
4	PT. Makmur Daya Elektrindo	Rp 95.911.010,00
5	Naib Mebel Interior	Rp 55.891.010,00
TOTAL		Rp 2.465.587.070,00

Sumber: hasil penelitian diolah, 2022

Hutang kepada subcontractor terjadi ketika ada persetujuan kontrak dengan kontraktor. Pencairan dan penurunan dana kepada subcontractor dapat dilakukan apabila subcontractor memenuhi target yang telah disetujui untuk menunjang pekerjaan penyelesaian proyek. PT. Adhitama Global Mandiri memiliki hutang kepada subcontractor yang berhubungan dengan pencairan dana sesuai dengan termin yang telah ditentukan dan direncanakan namun tetap sesuai dengan progress yang telah dicapai oleh subcontractor.

Adanya kenaikan hutang perusahaan kepada sub kontraktor, supplier, dan bank disebabkan oleh: (1) Adanya kebijakan dan perjanjian kredit yang tidak sesuai sebagaimana yang telah disepakati oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proyek; (2) Ketidaksiplinan dalam pengaturan pembiayaan. Pembayaran hutang tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan dan yang telah terjadwal. Adanya ketidaksesuaian waktu pembayaran hutang menyebabkan pembayaran hutang terus menumpuk dan menyebabkan penggunaan anggaran pada perusahaan habis hanya untuk membayar hutang yang tertunda.

Dalam melakukan pembelian kredit yang menimbulkan hutang bagi perusahaan maka perlu mempertimbangkan dan memperhatikan beberapa hal agar tidak merugikan dan mengancam kondisi perusahaan: (1) Perusahaan harus memperhatikan dengan baik dan teliti syarat pembayaran yang diterima oleh perusahaan. Hal tersebut berkaitan dengan perencanaan kresit perusahaan agar hutang yang dimiliki oleh perusahaan tidak semakin merugikan dan mengancam kondisi perusahaan; (2) Memperhatikan potongan yang didapatkan apabila melakukan transaksi kredit yang ditawarkan agar dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaan.

Piutang Perusahaan

PT.Adhitama Global Mandiri sendiri memiliki piutang untuk menunjang kelangsungan dan penyelesaian proyek tersebut. Piutang tersebut merupakan piutang dari Fakultas Ilmu Administrasi dimana Fakultas Ilmu Administrasi harus membayar kepada PT.Adhitama Global Mandiri sesuai dengan perjanjian kontrak dan jadwal termin yang telah direncanakan. Piutang yang dimiliki oleh PT.Adhitama Global Mandiri adalah sebesar:

Tabel 8. Piutang

KETERANGAN	NOMINAL	TERMIN	PROGRESS
Nilai Kontrak	Rp 10.901.700.000,00		
DP 10%	Rp 1.090.170.000,00		
1. Termin	Rp 2.180.340.000,00	20%	35%
2. Termin	Rp 3.815.595.000,00	35%	50%
3. Termin	Rp 3.815.595.000,00	35%	100%
Total Termin	Rp 9.811.530.000,00		

Terhambatnya perputaran piutang di PT.Adhitama Global Mandiri disebabkan oleh adanya progress target yang tidak tercapai sehingga termin tidak bisa dicairkan dan tidak bisa digunakan untuk menunjang penyelesaian pekerjaan proyek sesuai dengan yang telah direncanakan. Dalam melakukan dan mengawasi perputaran piutang pada perusahaan maka PT.Adhitama dapat memperhatikan beberapa hal yang dapat dilakukan yaitu dengan: (1) Memperhatikan dan mempertimbangkan setiap resiko pada target waktu yang telah ditetapkan untuk penyelesaian pekerjaan proyek; dan (2) Memiliki rencana lain untuk mengantisipasi kondisi apabila termin tidak dapat dicairkan dan digunakan seperti melakukan pinjaman namun tetap harus memperhatikan dan mengawasi perputaran biaya lainnya.

PT. Adhitama Global Mandiri dalam operasionalnya dan aktual kondisi di lapangan dalam penyelesaian pekerjaan proyek Pembangunan Gedung Gelanggang Prestasi Fakultas Ilmu Administrasi ketika mengalami kondisi kesulitan keuangan yang menyebabkan kurangnya modal untuk menjalankan proyek tersebut dapat menggunakan strategi yaitu: Melakukan pinjaman kepada pihak ketiga.

Seperti kepada bank untuk membantu menambah modal agar kegiatan penyelesaian pekerjaan proyek tidak terhambat dan tertunda dikarenakan tidak cukupnya biaya untuk menyelesaikan proyek. Peminjaman modal kepada bank juga disertai dengan adanya bunga yang perlu dibayarkan dan diperhatikan oleh perusahaan.

Tabel 9. Hutang Bank

NAMA BANK	NOMINAL	BUNGA	CICILAN PER BULAN
Bank Jatim	Rp 3.270.510.000	1.5%	Rp 1.139.227.650

Sumber: hasil penelitian diolah, 2022

Tabel 10. Hutang Investor

NAMA INVESTOR	NOMINAL	BUNGA	CICILAN PER BULAN
Investor A	Rp 3.270.510.000	15%	Rp 1.580.746.500

Sumber: hasil penelitian diolah, 2022

Dengan menentukan dan memperhatikan pihak ketiga yang akan menjadi investor untuk membantu penyelesaian pekerjaan proyek maka akan membantu perusahaan dalam mengatur pengeluaran keuangan. Dengan adanya pinjaman dari pihak ketiga maka bunga dari pihak ketiga juga perlu diperhatikan agar keuangan perusahaan juga dapat memenuhi kebutuhan yang lainnya. Melalui tabel di atas tersebut dapat menunjukkan bahwa dengan melakukan peminjaman dari bank maka bunga yang diberikan oleh bank lebih kecil dibandingkan bunga yang diberikan dari investor. Sehingga dengan melakukan peminjaman dari bank dapat menekan biaya perusahaan.

Ketika PT. Adhitama Global Mandiri melakukan pinjaman dari bank dan dirasa belum cukup untuk memenuhi kebutuhan untuk menunjang penyelesaian pekerjaan proyek tersebut maka PT. Adhitama Global Mandiri akan menambahkan modal dengan melakukan pinjaman kepada investor. Dengan melakukan pinjaman kepada investor maka perusahaan juga harus mempertimbangkan bunga yang perlu dibayarkan setiap bulannya. Bunga yang cukup besar dibandingkan dengan bunga bank disebabkan oleh karena bank memerlukan adanya jaminan atas uang yang dipinjam dengan asset pribadi maupun asset dari PT. Adhitama Global Mandiri dan dengan prosedur yang ketat untuk mencairkan dana. Sedangkan melakukan pinjaman kepada investor tidak dengan prosedur yang ketat dan peraturan untuk jaminan dalam melunasi hutang tidak seketat kepada bank.

Membagi jumlah tagihan.

Membagi jumlah tagihan yang dimaksud dalam hal ini adalah PT. Adhitama Global Mandiri apabila tidak dapat melakukan reschedule dan penundaan pembayaran maka perusahaan melakukan pembagian jumlah tagihan dengan menyesuaikan kondisi kas yang ada dalam perusahaan untuk membayar kewajiban dan hutang.

Tabel 11. Hutang Supplier

NO	NAMA TOKO	JUMLAH PINJAMAN
1	PT. Sinar Mas	Rp 1.781.839.710,00
2	PT. Unggul Jaya Beton	Rp 849.040.565,18
3	PT. Berlian Mitra Sukses	Rp 475.592.502,87
4	Roman Ceramics	Rp 826.537.849,74
5	Toto	Rp 50.954.875,00
6	Jotun	Rp 104.254.270,45
TOTAL		Rp 4,088.219.773,23

Sumber: hasil penelitian diolah, 2022

Melakukan pembagian jumlah tagihan bergantung pada kondisi kas perusahaan. Membagi jumlah tagihan yang dimaksud adalah ketika PT. Adhitama Global Mandiri memiliki kas sebesar Rp 2.000.000.000 maka uang kas tersebut akan dibagi untuk kebutuhan penyelesaian proyek dan membayar kewajiban dan hutang. PT Adhitama Global Mandiri mengandalkan termin yang diberikan oleh Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dalam mengatur keuangannya untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan untuk penyelesaian proyek konstruksi.

PT. Adhitama Global Mandiri dapat membayar hutang kepada PT. Sinarmas, PT. Unggul Jaya Beton, PT. Berlian Mitra Sukses, Roman Ceramics, Toto, dan Jotun tidak hanya dengan kas yang tersedia namun dengan adanya dana dari termin yang turun dan dapat digunakan oleh PT. Adhitama Global Mandiri untuk melunasi hutang.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Penyebab terjadinya kondisi kesulitan arus kas pada PT. Adhitama Global Mandiri adalah adanya perbedaan perhitungan persentase pekerjaan yang terjadi antara pemilik proyek dan kontraktor, adanya penyelesaian pekerjaan proyek yang tidak sesuai target yang telah direncanakan sehingga adanya denda atau penalty, pengaturan, pengelolaan, dan penggunaan kas yang tidak terstruktur dan tidak terencana, pengambilan keputusan yang menghabiskan

waktu yang cukup lama. Untuk meminimalisir adanya kondisi tersebut dalam penyelesaian pekerjaan proyek PT.Adhitama Global Mandiri perlu memperhatikan hal-hal berikut:

Diperlukan adanya perhitungan persentase pekerjaan yang lebih teliti antara kontraktor dan pemilik proyek dan memperhitungkan setiap kemungkinan yang mungkin dan dapat terjadi yang dapat mengubah perencanaan perhitungan persentase pekerjaan tersebut. Meminimalisir pengeluaran kas dan memilah setiap kebutuhan perusahaan yang mendesak yang perlu untuk dipenuhi dan kebutuhan perusahaan yang dapat ditunda agar kas tetap dapat dikontrol dan tidak mengancam kondisi perusahaan. Memaksimalkan komponen dan pihak yang terlibat dalam pekerjaan penyelesaian proyek tersebut apabila penyelesaian proyek tersebut tidak sesuai target yang direncanakan sehingga denda atau penalti tidak terus menerus dibayarkan oleh perusahaan yang dapat terus mengurangi kas perusahaan. Memaksimalkan semua komponen dan pihak yang terlibat dalam penyelesaian pekerjaan proyek dengan memberikan pendapat sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan dapat mengurangi keterlambatan penyelesaian proyek yang juga berpengaruh terhadap terminimalisirnya penggunaan kas dan hutang.

Adanya kenaikan hutang perusahaan kepada sub kontraktor, supplier, dan bank disebabkan oleh adanya kebijakan dan perjanjian kredit yang tidak sesuai sebagaimana yang telah disepakati oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proyek, ketidakdisiplinan dalam pengaturan pembiayaan. Perusahaan perlu mempertimbangkan dan memperhatikan beberapa hal agar tidak merugikan dan mengancam kondisi perusahaan: (1) Perusahaan harus memperhatikan dengan baik dan teliti syarat pembayaran yang diterima oleh perusahaan. Hal tersebut berkaitan dengan perencanaan kresit perusahaan agar hutang yang dimiliki oleh perusahaan tidak semakin merugikan dan mengancam kondisi perusahaan; dan (2) Memperhatikan potongan yang didapatkan apabila melakukan transaksi kredit yang ditawarkan agar dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaan.

Adanya keterlambatan pembayaran piutang perusahaan disebabkan oleh adanya progress target yang tidak tercapai sehingga termin tidak bisa dicairkan dan tidak bisa digunakan untuk menunjang penyelesaian pekerjaan proyek sesuai dengan yang telah direncanakan. Dalam melakukan dan mengawasi perputaran piutang pada perusahaan maka PT.Adhitama dapat memperhatikan beberapa hal: (1) Memperhatikan dan mempertimbangkan setiap resiko pada target waktu yang telah ditetapkan untuk penyelesaian pekerjaan proyek; dan (2) Memiliki rencana lain untuk mengantisipasi kondisi apabila termin tidak dapat dicairkan dan digunakan seperti melakukan pinjaman namun tetap harus memperhatikan dan mengawasi perputaran biaya lainnya.

Saran

Sesuai dengan kesimpulan yang telah dijelaskan dan diuraikan diatas, terdapat beberapa saran juga rekomendasi implementasi dan penerapan untuk PT. Adhitama Global Mandiri dalam mengatasi kesulitan keuangan, yaitu: (1) Untuk perusahaan yang diteliti yaitu PT. Adhitama Global Mandiri. Pembahasan dari tesis yang ditulis ini dapat memberikan masukan dan menunjukkan jalan keluar dari permasalahan yang berkaitan langsung dengan kesulitan keuangan. Kesulitan keuangan tersebut dapat diatasi dengan melakukan perencanaan yang rinci pada bagian keuangan perusahaan terkait penyelesaian proyek dengan cara lebih memperhitungkan estimasi biaya, dan mempertimbangkan biaya yang tidak terduga dan mempertimbangkan terjadinya inflasi harga bahan material; (2) Untuk calon investor dapat menjadikan tesis ini sebagai bahan pertimbangan dan pemikiran dalam pengambilan keputusan; serta (3) Bagi penulis berikutnya dan peneliti selanjutnya tesis analisis kesulitan keuangan (financial distress) pada bidang konstruksi dengan studi kasus di PT. Adhitama

Global Mandiri dapat dikembangkan dan diteliti lebih lanjut ke bagian-bagian yang lain yang berhubungan dengan penyelesaian proyek konstruksi.

REFERENSI

- AACE. 1992. *Cost Engineering : the art and science of total cost management with broad components being cost estimating, cost analysis, cost and schedule control, cost and value improvement* .
- Ahmed.S.M, A. K. 2003. Delays in construction: a brief study of the Florida construction industry. 257-66.
- Ahuja, D. A. 1994. *Project management : techniques in planning and controlling construction project*. New York: John Wiley and Sons.
- Aswath, D. 1997. *Corporate Finance : Theory and Practice*. New York: John Wiley and Sons.
- Creswell, J. W. 2016. *Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- El-Razek, M. 2008. Cause of Delay in Building Construction Projects in Egypt. *Journal of Construction Engineering and Management* Vol. 134.
- Ervianto, W. 2005. *Manajemen Proyek Konstruksi, Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- F.Abedi. 2011. Major Causes of Construction Delays under Client Category and Contractor Category.
- Haseeb, e. a. 2011. Keterlambatan pada proyek konstruksi.
- Irham, F. 2012. *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- P. Koushki, A.-R. N. 2005. Delays and Cost Increases in the Construction of Private Residential Projects in Kuwait. *Construction Management and Economic*, 285-294.
- Peurifoy, O. d. 2002. *Estimating construction cost*. USA.
- Platt, P. 2002. Predicting Corporate Financial Distress. *Journal of Economics and Finance*.
- Proboyo, B. 1999. Keterlambatan Waktu Pelaksanaan Proyek . 49-58.
- Ramadhani, L. 2009. Perbandingan Analisis Prediksi Kebangkrutan Menggunakan Model Altman Pertama, Altman Revisi, dan Altman Modifikasi dengan Ukuran dan Umur Perusahaan sebagai Variabel Penjelas (Studi pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia). *Jurnal Siasat Bisnis*, 15-28.
- Ross Stephen A, W. 1996. *Fundamentals of Corporate Finance*. London: Irwin.
- Ross, S. A. 1999. *Sorting and Voting : A review of the literature on urban public finance*.
- Sambasivan et al, A. e. 2011. Risk matrix for factors affecting time delay in road construction projects: owners' perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 609-617.
- Sambasivan, M. 2007. Causes and effects of delays in Malaysian construction industry. *International Journal of Project Manager*, 517-526.

- Soeharto, I. 1995. *Manajemen Proyek dari Konseptual sampai Operasioanal*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabet.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukandarumidi. 2002. *Metode Penelitian Petunjuk Praktis untuk Peneliti*. Yogyakarta.
- Suyatno. 2010. Faktor Penyebab Keterlambatan Penyelesaian Proyek Gedung (Aplikasi Model Regresi).
- Toor, O. 2008. Problems Causing Delays in Major Construction Projects in Thailand. *Construction Management and Economics*. 395-408.
- W.A.M. Alaghbari, M. R. 2005. Factors Affecting construsction speed of industrialized building systems in Malaysia. *Master''s thesis*.