

**EKSPLORASI PROSES PENENTUAN BIAYA MODAL
DALAM PEMBIAYAAN PROYEK PERUMAHAN DI PT.
DAMAI PUTRA GROUP YOGYAKARTA**

TUGAS AKHIR MAGANG

Disetujui untuk Ujian TA

8 April 2026



Abdur Rafik, SE., M.Sc.



Oleh :

Nama : Gladies Bintang Reswari
Nomor Mahasiswa : 22311486
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Keuangan

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2026

**EKSPLORASI PROSES PENENTUAN BIAYA MODAL
DALAM PEMBIAYAAN PROYEK PERUMAHAN DI PT.
DAMAI PUTRA GROUP YOGYAKARTA**

Tugas Akhir Magang

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
Memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen Program Sarjana
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.



Disusun Oleh :

Nama : Gladies Bintang Reswari
Nomor Mahasiswa : 22311486
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Keuangan

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA
2026**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apa pun sesuai ketentuan yang berlaku.”

Yogyakarta,



Gladies Bintang Reswari

22311486

LEMBAR PENGESAHAN
LAPORAN TUGAS AKHIR MAGANG

Ekplorasi Proses Penentuan Biaya Modal Dalam Pembiayaan Proyek Perumahan
di PT Damai Putra Group Yogyakarta

Nama	: Gladies Bintang Reswari
Nomor Mahasiswa	: 22311486
Program Studi	: Manajemen
Bidang Peminatan	: Keuangan
Dosen Pembimbing Magang	: Abdur Rafik, S. E., M. Sc.
Tempat Magang	: PT. Damai Putra Group Yogyakarta

Yogyakarta,

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Abdur Rafik, S.E., M.Sc

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

EKSPLORASI PROSES PENENTUAN BIAYA MODAL DALAM PEMBIAYAAN PROYEK PERUMAHAN DI PT. DAMAI PUTRA GROUP YOGYAKARTA

Disusun oleh : Gladies Bintang Reswari

Nomor Mahasiswa : 22311486

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Senin 04 Mei 2026

Pembimbing TA	: Abdur Rafik, S.E., M.Sc.
Penguji	: Nur Rahmah Tri Utami, Dra., M.Soc.Sc.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi proses penentuan biaya modal dalam pembiayaan proyek perumahan di PT Damai Putra Group Yogyakarta. Latar belakang penelitian didasarkan pada kenyataan bahwa penentuan biaya modal dalam praktik tidak selalu menggunakan pendekatan teoritis yang terstandarisasi, melainkan dipengaruhi oleh kebijakan internal perusahaan, pertimbangan manajerial, serta risiko proyek. Penelitian ini menggunakan landasan teori struktur modal, *pecking order theory*, dan perspektif *behavioral risk* dalam pengambilan keputusan keuangan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam. Informan penelitian terdiri dari pihak manajemen yang terlibat dalam proses pembiayaan proyek perumahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan lebih mengutamakan pendanaan internal yang berasal dari modal *owner*, laba perusahaan, dan perputaran kas, dengan pertimbangan stabilitas keuangan, menghindari risiko bunga, serta menjaga fleksibilitas perusahaan. Proses pengambilan keputusan pembiayaan melibatkan manajemen internal dan didasarkan pada evaluasi risiko proyek, kondisi kas perusahaan, serta pengalaman proyek sebelumnya. Penelitian menunjukkan bahwa penentuan biaya modal dalam praktik lebih bersifat manajerial dan berbasis pengalaman dibandingkan pendekatan teoritis yang bersifat matematis.

Kata kunci: struktur modal, biaya modal, pembiayaan proyek, keputusan keuangan, penelitian kualitatif.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil 'alamin. Puji Syukur ke hadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis diberikan kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan tugas akhir yang berjudul **“Ekplorasi Proses Penentuan Biaya Modal dalam Pembiayaan Proyek Perumahan di PT. Damai Putra Group Yogyakarta”**. Tugas akhir magang ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Proses penyelesaian tugas akhir magang ini merupakan perjalanan dengan tantangan dan pembelajaran yang bernilai. Oleh karena itu, penulis dengan penuh rasa syukur dan penghargaan menyampaikan ucapan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan bimbingan, dukungan, motivasi, serta doa salam proses penyusunan tugas akhir magang ini, khususnya kepada:

1. Allah Subhanahu Wa Ta'ala, atas segala pertolongan-Nya sehingga penulis diberikan kekuatan serta kelancaran dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Keluarga penulis: ayah, ibu, dan kakak, yang senantiasa memberikan doa serta motivasi tanpa henti.
3. Bapak Abdur Rafik, S.E., M.Sc., selaku dosen pembimbing sekaligus Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
4. PT. Damai Putra Group cabang Yogyakarta, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan kegiatan magang serta

membantu dalam proses pengumpulan data untuk penyusunan tugas akhir ini.

5. Seluruh pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan dan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, selama proses penyusunan tugas akhir ini.

Tugas akhir ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka dalam menerima kritik dan saran yang bersifat membangun sebagai bahan evaluasi dan penyempurnaan di masa mendatang. Penulis berharap tugas akhir ini dapat memberikan manfaat serta menambah wawasan bagi pembaca, sekaligus menjadi langkah awal dalam proses pembelajaran dan pengembangan diri penulis ke depan.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
BAB 1	1
PENDAHULUAN.....	4
1.1 Profil Perusahaan	4
1.1.1 Sejarah Perusahaan.....	4
1.1.2 Produk dan Layanan.....	6
1.1.3 Struktur Organisasi.....	7
1.2 Latar Belakang	8
1.3 Rumusan Masalah	12
1.4 Tujuan Penelitian.....	13
1.5 Kontribusi Penelitian.....	14
1.5.1 Kontribusi Praktis	14
1.5.2 Kontribusi Teoritis.....	14
1.5.3 Manfaat Akademis	Error! Bookmark not defined.

BAB II	16
KAJIAN LITERATUR.....	16
2.1 Landasan Teori	16
2.1.1 Industri Properti	16
2.1.2 Struktur Modal Perusahaan	18
2.1.3 Behavioral Risk Decision Making Model.....	26
2.1.4 Studi Kualitatif Pada Pengambilan Keputusan Struktur Modal....	29
BAB III.....	35
METODOLOGI	35
3.1 Pendekatan Penelitian	35
3.2 Unit Analisis.....	36
3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	36
3.3.1 Sumber Data.....	36
3.3.3 Teknik Analisis Data	38
BAB IV	40
HASIL DAN PEMABAHASAN	40
4. 1 Deskripsi Data.....	40
4.1.1 Deskripsi Narasumber	40
4.1.2 Ringkasan Temuan Awal	45
4. 2 Analisis Data	46

4.3	Hasil Penelitian	58
4.3.1	Peran Divisi Dalam Pembiayaan.....	58
4.3.2	Sistem Pembiayaan	60
4.3.3	Mekanisme Pengambilan Keputusan Pembiayaan.....	65
4.3.4	Sumber Pembiayaan.....	67
4.3.5	Pengendalian Risiko Perusahaan.....	70
4.4	Keterkaitan Hasil Penelitian dengan Teori.....	74
BAB V		80
KESIMPULAN DAN REKOMENDASI		80
5.1	Kesimpulan	80
5.2	Rekomendasi Praktis untuk Perusahaan.....	83
5.3	Keterbatasan Penelitian	84
5.4	Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya	85
DAFTAR PUSTAKA.....		87
LAMPIRAN.....		89

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden	45
Tabel 4. 2 Pola Temuan Hasil Analisis Data	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 PT Damai Putra Group Cabang Yogyakarta.....	5
Gambar 1. 2 Struktur Organisasi Damai Putra Group Wilayah Tengah	8

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Transkrip Wawancara	89
Lampiran 2. Kegiatan Magang.....	115

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

1.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Damai Putra Group (DPG) merupakan perusahaan pengembang properti yang didirikan pada 30 April 1981 oleh Bapak Benny Gunawan di Magelang, Jawa Tengah. Sejak awal berdirinya, DPG berkomitmen untuk menciptakan kawasan hunian dan komersial yang berkualitas. Pada tahun 1983, DPG mulai melakukan ekspansi ke wilayah Jawa Timur, menandai langkah awal dalam memperluas jangkauan bisnisnya. Empat tahun kemudian, tepatnya pada 1987, perusahaan memperluas operasionalnya ke kawasan Jabodetabek, yang menjadi tonggak penting dalam pertumbuhan DPG.

Salah satu proyek terbesar yang dikembangkan oleh DPG adalah Kota Harapan Indah, sebuah kawasan seluas lebih dari 2.200 hektar yang terletak di Bekasi. Selain Kota Harapan Indah, DPG juga telah mengembangkan berbagai proyek lainnya di wilayah Jabodetabek, seperti The Royal Residence, Green Ara, De' Residence, Segara City, Harapan Mulya, Tera Damai, dan Catha Rempoa. Di luar Jabodetabek, perusahaan telah membangun hunian di Yogyakarta, termasuk Casa Grande, Green Hills, Vasana, dan Vilas Palagan, serta di Sidoarjo dengan proyek-proyek seperti Delta Sari Indah, Delta Sari Baru, Grand Delta Sari, dan Graha Tirta.

Dengan pengalaman lebih dari empat dekade, DPG telah membangun lebih dari 30.000 rumah di berbagai kota di Indonesia, termasuk Jakarta, Bekasi,

Yogyakarta, Jawa Tengah, dan Jawa Timur. Perusahaan terus berkomitmen untuk menciptakan ruang kehidupan yang memberikan dampak positif terhadap sosial, ekonomi, dan lingkungan sekitarnya, serta turut berperan dalam membangun Indonesia yang lebih baik.

Gambar 1. 1 PT Damai Putra Group Cabang Yogyakarta



Visi dan Misi :

- **Visi :** Menjadi perusahaan properti yang paling dikagumi di Indonesia, yang diakui memiliki kualitas, layanan dan desain prima.
- **Misi :**
 - Menciptakan ruang kehidupan yang memberikan dampak positif terhadap sosial, ekonomi, dan lingkungan sekitarnya.
 - Meningkatkan kesejahteraan karyawan, pelanggan dan seluruh pihak yang terlibat.
 - T turut berperan serta membangun Indonesia menjadi lebih baik.

Proyek-proyek yang dimiliki oleh PT Damai Putra Group ini mencerminkan visi dan misi perusahaan dalam menciptakan lingkungan yang terintegritas dan berkelanjutan.

1.1.2 Produk dan Layanan

PT Damai Putra Group (DPG) merupakan perusahaan properti yang menyediakan produk dan layanan di bidang real estate, baik hunian (*landed housing*), apartemen, rumah took (ruko), maupun kawasan komersial. Perusahaan ini dikenal melalui proyek-proyek residensial seperti perumahan di berbagai kawasan strategis, termasuk Kota Harapan Indah dan beberapa kawasan di Jabodetabek, Jawa Tengah, dan Jawa Timur. Setiap hunian dirancang dengan mempertimbangkan kenyamanan, keamanan, dan kelengkapan fasilitas seperti taman, ruang terbuka hijau, hingga sarana olahraga.

Proyek pengembangan kota mandiri yang dilakukan DPG mencakup penyediaan ribuan unit hunian, yang dilengkapi dengan beragam fasilitas penunjang, antara lain sekolah, rumah sakit, pusat perbelanjaan, kawasan perkantoran, dan kemudahan akses transportasi. Tidak hanya fokus pada pengembangan fisik bangunan, DPG juga memberikan layanan pengelolaan kawasan agar lingkungan tetap terjaga dan tertata dengan baik. Layanan ini mencakup pengelolaan keamanan, kebersihan, dan pemeliharaan fasilitas umum. Pengembangan teknologi untuk keberlanjutan juga diimplementasikan pada setiap proyeknya, seperti dalam pengelolaan air hujan. Dengan pengalaman panjang,

perusahaan ini terus melakukan inovasi dalam membangun kawasan yang modern, berkelanjutan, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat ini.

1.1.3 Struktur Organisasi

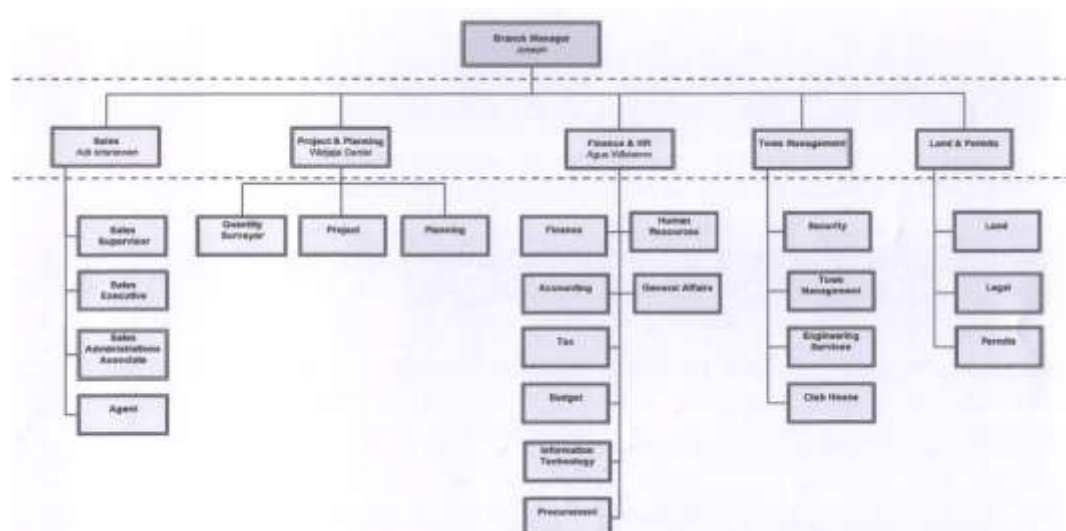
Perusahaan DPG wilayah Tengah berfungsi sebagai unit cabang operasional yang dibentuk sebagai perpanjangan fungsi dari DPG pusat yang berlokasi di Bekasi, Jawa Barat. Cabang wilayah Tengah ini memiliki peran strategi dalam mengoordinasikan, mengendalikan, serta mengimplementasikan kegiatan pengembangan properti yang berlokasi di wilayah Kota Yogyakarta dan Magelang. Dalam menjalankan aktivitas operasionalnya, DPG wilayah tengah didukung oleh sumber daya manusia dengan jumlah karyawan kurang lebih 100 orang. Struktur organisasi DPG wilayah tengah dipimpin oleh seorang branch manager yang membawahi beberapa departemen utama, diantaranya:

- Departemen Sales: Bertanggung jawab atas kegiatan pemasaran dan penjualan produk properti, dengan dukungan dari tim Sales Executive, Sales Administration, dan agen.
- Departemen Project & Planning: Menangani perencanaan serta pelaksanaan proyek konstruksi, termasuk pengawasan anggaran, dan kualitas proyek melalui tim Quantity Surveyor, Project, dan Planning.
- Departemen Finance & Human Resources: Mengelola fungsi keuangan, akuntansi, perpajakan, penyusunan anggaran, teknologi informasi, pengadaan barang dan jasa, serta pengelolaan sumber daya manusia.

- Town Management: Bertugas mengelola fasilitas dan operasional lingkungan perumahan, termasuk keamanan, layanan teknis, dan fasilitas umum.
- Departemen Land & Permits: Bertanggung jawab atas pengelolaan lahan, legalitas, dan seluruh proses perizinan terkait pengembangan properti.

Berikut adalah diagram struktur organisasi PT Damai Putra Group Wilayah Tengah:

Gambar 1. 2 Struktur Organisasi Damai Putra Group Wilayah Tengah



1.2 Latar Belakang

Industri properti, khususnya sektor perumahan, merupakan salah satu pilar penting dalam pembangunan ekonomi nasional. Permintaan terhadap hunian yang layak dan terjangkau terus meningkat seiring pertumbuhan penduduk dan urbanisasi di Indonesia. Namun, di balik peluang tersebut perusahaan pengembangan seperti PT Damai Putra Group dihadapkan tantangan besar dalam merancang strategi pembiayaan proyek perumahan yang efektif dan efisien yang

mampu menjamin keberlanjutan usaha. Karakteristik dari proyek perumahan yang padat modal, berjangka panjang, dan memiliki siklus arus kas yang tidak langsung atau bertahap menjadikan keputusan pembiayaan sebagai faktor krusial dalam menentukan keberhasilan proyek

Selama pelaksanaan magang di Damai Putra Group cabang Yogyakarta, peneliti menemukan adanya kecenderungan perusahaan untuk mengandalkan pendanaan internal sepenuhnya dalam pembiayaan proyek. Namun, di sisi lain proyek perumahan memerlukan modal awal yang besar sementara penerimaan kas bergantung pada progres penjualan. Fenomena inilah yang memunculkan pertanyaan penelitian, yaitu bagaimana perusahaan menyeimbangkan pendanaan internal dengan risiko keuangan proyek, serta sejauh mana keputusan tersebut dipengaruhi oleh pertimbangan finansial maupun faktor persepsi manajerial. Pengalaman langsung terhadap fenomena ini menjadi dasar ketertarikan peneliti untuk mengeksplorasi lebih dalam proses pengambilan keputusan pembiayaan di perusahaan Damai Putra Group.

Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan pengembangan properti saat ini tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan modal, tetapi juga berkaitan dengan ketidakpastian ekonomi, suku bunga yang tidak tetap, dinamika permintaan pasar, dan risiko keterlambatan pembayaran konsumen. Studi dari Dona (2022) menunjukkan bahwa perusahaan properti di Indonesia mengalami fluktuasi kinerja keuangan yang signifikan akibat dinamika makroekonomi. Meskipun banyak perusahaan tetap mencetak keuntungan, struktur keuangan yang digunakan sangat beragam dan menunjukkan tingkat keberagaman yang tinggi. Hal ini

mengindikasikan bahwa tidak ada pola pembiayaan yang seragam dalam industri properti, sehingga keputusan pembiayaan sangat dipengaruhi oleh kondisi internal perusahaan dan respons manajerial terhadap suatu risiko.

Penelitian mengenai biaya modal dan struktur modal selama ini lebih banyak menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menitikberatkan pada pengujian hubungan antarvariabel keuangan seperti *leverage*, profitabilitas, dan likuiditas (Widiyanti et al., 2024) Meskipun penelitian tersebut memberikan kontribusi penting dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi biaya modal, sebagian besar belum mengeksplorasi secara mendalam bagaimana proses pengambilan keputusan pembiayaan berlangsung di tingkat manajerial. Padahal, dalam praktiknya keputusan pembiayaan tidak hanya ditentukan oleh perhitungan rasio keuangan, tetapi juga dipengaruhi pertimbangan strategis, pengalaman manajerial, persepsi risiko, serta kebijakan internal.

Keputusan struktur modal merupakan salah satu kebijakan strategis yang menentukan stabilitas dan keberlanjutan perusahaan. Penelitian yang dilakukan terhadap usaha kecil di Malaysia menemukan bahwa terdapat dua faktor yang memengaruhi pembiayaan dan jarang dibahas dalam literatur kuantitatif, yaitu *awareness* terhadap pilihan pembiayaan dan *business cultural orientation* (Nawi, 2017). Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa pada *start up* mayoritas pelaku usaha lebih mengandalkan dana internal. Namun, pilihan tersebut juga tetap dipengaruhi oleh pengalaman, persepsi terhadap risiko, dan pandangan terhadap kontrol kepemilikan perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa keputusan struktur modal bukan hanya hasil perhitungan rasional berdasarkan biaya modal,

melainkan bentuk konsekuensi dari gabungan faktor finansial dan non finansial, termasuk faktor psikologis dan sosial pemilik usaha. Dengan demikian, pendekatan teori struktur modal seperti *trade off theory* dan *pecking order theory* belum sepenuhnya mampu menjelaskan dinamika pengambilan keputusan pembiayaan pada perusahaan yang kepemilikannya terpusat pada satu atau beberapa individu (Oktavina & Manalu, 2018). Dalam industri properti yang penuh ketidakpastian membuat keputusan pembiayaan sering kali melibatkan dimensi perilaku serta bias persepsi terhadap risiko eksternal. Aspek ini jarang terungkap dalam penelitian kuantitatif, sehingga menyisakan celah pemahaman mengenai bagaimana teori struktur modal diterapkan dalam praktik nyata (Mundi et al., 2022).

Apabila persoalan mengenai faktor non finansial tidak dipahami secara mendalam, perusahaan berpotensi mengambil keputusan pembiayaan yang kurang optimal. Penentuan struktur modal yang tidak tepat dapat meningkatkan biaya modal, memperbesar risiko keuangan, dan menghambat keberlanjutan proyek. Dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil seperti saat ini, kesalahan dalam strategi pembiayaan tidak hanya berdampak pada kinerja keuangan perusahaan, tetapi juga dapat memperlambat penyediaan hunian bagi masyarakat dan dapat berdampak pada stabilitas sektor properti.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memahami secara langsung bagaimana proses penentuan biaya modal dan pengambilan keputusan pembiayaan, khususnya di Damai Putra Group cabang Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk menggali proses, pertimbangan, serta dinamika internal yang tidak bisa dijelaskan hanya melalui angka dan perbandingan keuangan.

Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memperkaya literatur struktur modal dengan perspektif yang kontekstual, sekaligus memberikan gambaran nyata mengenai faktor-faktor non finansial yang memengaruhi keputusan pembiayaan. Melalui eksplorasi mendalam terhadap praktik di lapangan, penelitian ini tidak hanya berpotensi memperkuat temuan sebelumnya, tetapi juga memberikan kontribusi dalam realita pengambilan keputusan manajerial di sektor perumahan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam menyusun strategi pembiayaan yang lebih adaptif, terukur, dan berkelanjutan di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

1.3 Rumusan Masalah

PT Damai Putra Group sebagai perusahaan pengembang perumahan dihadapkan pada kompleksitas dalam menentukan biaya modal proyek. Penentuan biaya modal tidak selalu melalui pendekatan terstandarisasi, melainkan melibatkan berbagai pertimbangan manajerial, kebijakan internal, serta risiko proyek. Kondisi ini berpotensi menimbulkan potensi perbedaan interpretasi dalam penentuan biaya modal dan berdampak pada efisiensi struktur modal. Berdasarkan observasi terhadap praktik pembiayaan proyek perumahan di Damai Putra Group, penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi secara mendalam proses pengambilan keputusan pembiayaan yang kemudian dirumuskan dalam pertanyaan penelitian berikut:

1. Bagaimana proses yang biasanya dilakukan oleh perusahaan saat menentukan pembiayaan proyek perumahan?

2. Faktor-faktor apa saja yang dipertimbangkan dalam memilih sumber dana untuk proyek?
3. Siapa saja yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan pembiayaan proyek?
4. Apa saja tantangan yang biasa dihadapi dalam menentukan pembiayaan, dan bagaimana perusahaan mengatasinya?
5. Apa pelajaran yang didapat dari proyek-proyek sebelumnya terkait keputusan pembiayaan?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Memahami bagaimana proses penentuan biaya modal dilakukan dalam pembiayaan proyek perumahan.
2. Menggali faktor-faktor yang dipertimbangkan oleh perusahaan saat menentukan sumber pembiayaan.
3. Mengetahui siapa saja yang terlibat dan bagaimana keputusan dibuat.
4. Mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam pembiayaan proyek dan bagaimana perusahaan menyikapinya.
5. Menyimak pembelajaran dari pengalaman masa lalu dalam menentukan pembiayaan proyek.

1.5 Kontribusi Penelitian

1.5.1 Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan masukan bagi perusahaan pengembang perumahan, khususnya PT Damai Putra Group, mengenai proses penentuan biaya modal dan pembiayaan proyek yang telah diterapkan. Temuan penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dalam meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan yang lebih adaptif terhadap faktor-faktor pembiayaan. Selain itu, penelitian ini juga bisa menjadi acuan bagi praktisi di sektor properti dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi penentuan biaya modal dalam pembiayaan proyek perumahan.

1.5.2 Kontribusi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian keilmuan di bidang manajemen keuangan, khususnya terkait penentuan biaya modal dalam pembiayaan proyek perumahan. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini dapat melengkapi penelitian terhadulu yang umumnya didominasi oleh pendekatan kuantitatif dengan menghadirkan pemahaman mendalam mengenai proses pengambilan keputusan manajerial dalam menentukan pembiayaan proyek.

Bagi penulis, penelitian ini memberikan manfaat dalam memperdalam pemahaman dan kemampuan analisis terkait penerapan konsep biaya modal dan pembiayaan proyek perumahan secara nyata di

perusahaan. Penelitian ini juga menjadi sarana untuk mengembangkan keterampilan penelitian kualitatif, khususnya dalam analisis data, serta penyusunan laporan ilmiah

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Industri Properti

Industri properti atau real estate merupakan entitas bisnis yang bergerak dalam pengembangan, pengelolaan, dan pemasaran aset properti, baik dalam bentuk hunian, komersial, maupun kawasan industri. Kegiatan utama perusahaan properti mencakup perencanaan proyek, pengadaan lahan, pembangunan, hingga penjualan atau penyewaan properti. Industri ini termasuk dalam sektor yang membutuhkan modal besar, berisiko tinggi, dan sangat dipengaruhi oleh kondisi makroekonomi, pertumbuhan ekonomi, serta regulasi pemerintah (Afandi et al., 2022). Keberhasilan perusahaan properti juga bergantung pada kemampuan mereka dalam mengelola struktur pembiayaan secara efektif, karena proyek properti biasanya memerlukan investasi yang besar dengan periode pengembalian jangka panjang.

Industri properti di Indonesia memiliki karakteristik pasar yang cenderung terkonsentrasi dan kompetitif, sebagian besar pangsa pasar dikuasai perusahaan berskala menengah hingga besar. Struktur pasar industri properti di Indonesia berada dalam kategori oligopoli ketat, sehingga perusahaan dituntut untuk memiliki strategi pengelolaan keuangan dan pembiayaan yang kuat guna mempertahankan daya saing (Leila Yusran, 2016). Perusahaan properti berskala besar perlu merancang struktur

pembiayaan proyek secara cermat agar bisa menjaga keberlanjutan usaha di tengah persaingan dan dinamika pasar properti yang fluktuatif. Industri properti memiliki keterkaitan dengan sektor ekonomi lain, sehingga pembiayaan sektor ini berdampak luas terhadap stabilitas ekonomi dan sektor keuangan (Leila Yusran, 2016). Di sisi lain, kinerja keuangan perusahaan properti di Indonesia menunjukkan pola yang sangat beragam dan berubah-ubah, terutama jika dilihat dari rasio profitabilitas, likuiditas, dan struktur utang. Perusahaan properti, real estate, dan konstruksi di Indonesia dapat dikelompokkan ke dalam beberapa kelompok berdasarkan rasio keuangan yang mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola profitabilitas dan struktur pendanaan. Variasi ini menegaskan bahwa tidak semua perusahaan memiliki kapasitas pembiayaan yang sama, sehingga penentuan biaya modal dan sumber pendanaan menjadi sangat bergantung pada kondisi internal masing-masing (Dona, 2022). Oleh karena itu, pemahaman terhadap karakteristik industri dan kondisi keuangan menjadi landasan penting dalam menganalisis proses penentuan biaya modal pada proyek perumahan.

Dalam perkembangannya, perusahaan properti tidak hanya berfokus pada pembangunan fisik, tetapi juga semakin mempertimbangkan aspek keberlanjutan dan manajemen risiko dalam pengambilan keputusan investasi. Perusahaan harus mampu mengatur struktur modal secara optimal untuk menjaga keberlanjutan bisnis, termasuk menentukan komposisi antara pembiayaan internal dan eksternal. Penelitian sebelumnya menunjukkan

bahwa faktor seperti likuiditas, profitabilitas, dan ukuran perusahaan turut mempengaruhi strategi pembiayaan yang diambil perusahaan. Di Tengah ketidakpastian ekonomi, perusahaan properti juga cenderung lebih selektif dalam memilih proyek baru dan lebih berhati-hati dalam pengelolaan dana untuk menjaga kesehatan keuangan perusahaan.

2.1.2 Struktur Modal Perusahaan

Biaya modal adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan untuk memperoleh dana yang digunakan dalam kegiatan usahanya. Biaya modal mencerminkan indikator penting yang menggambarkan seberapa besar tingkat pengembalian minimal yang harus dicapai oleh suatu proyek agar layak dijalankan. Biaya modal juga menggambarkan tingkat risiko yang harus ditanggung perusahaan dalam menjalankan investasi jangka panjang. Dengan demikian, biaya modal berfungsi sebagai tolak ukur dalam menilai apakah suatu proyek atau investasi mampu memberikan keuntungan yang sebanding dengan risiko pendanaan yang diambil oleh perusahaan (Purwanti & Andi Gunawan, 2024).

Hubungan antara biaya modal dan keputusan investasi juga dijelaskan dalam berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa peningkatan biaya modal dapat menjadi hambatan signifikan bagi realisasi proyek. Studi-studi tersebut menegaskan bahwa perusahaan yang memiliki biaya modal tinggi berpotensi kehilangan peluang investasi yang sebenarnya memiliki prospek jangka panjang, tetapi dianggap tidak layak

secara finansial jangka pendek. Oleh karena itu, pengelolaan biaya modal menjadi isu strategis, terutama bagi perusahaan yang bergerak di sektor padat modal seperti industri properti (Fadly Syahputra, 2024).

Dalam praktiknya, biaya modal dapat dipengaruhi oleh tingkat risiko yang melekat pada aktivitas bisnis. Perusahaan yang memiliki risiko bisnis tinggi atau berada dalam industri yang fluktuatif umumnya menghadapi biaya modal yang lebih besar. Selain biaya modal, struktur modal memiliki peran dalam menentukan efektivitas pembiayaan perusahaan. Struktur modal mencerminkan proporsi antara penggunaan dana internal, utang, dan ekuitas dalam membiayai aktivitas perusahaan. Selain itu, struktur modal yang dipilih oleh perusahaan, termasuk proporsi antara penggunaan dana internal dan eksternal, juga dapat mempengaruhi besarnya biaya modal. Semakin tinggi ketergantungan perusahaan pada sumber pendanaan eksternal, maka biaya modal cenderung meningkat karena adanya tambahan beban bunga dan risiko penurunan kendali kepemilikan (Pratiwi, 2019). Struktur modal juga dapat menggambarkan bagaimana modal digunakan juga diperoleh oleh perusahaan untuk membiayai kegiatan operasionalnya dan akan memberikan pengaruh pada tingkat risiko dan keuntungan perusahaan.

Struktur modal yang tidak optimal dapat meningkatkan biaya modal perusahaan, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya jumlah proyek yang layak secara finansial. Perusahaan yang mampu mengelola struktur modal secara efisien cenderung memiliki biaya modal yang lebih

rendah, sehingga memiliki ruang yang lebih luas dalam pengambilan keputusan investasi strategis (Khaddafi et al., 2025).

Weighted Average Cost of Capital (WACC) merupakan konsep yang menggambarkan rata-rata biaya yang harus ditanggung perusahaan atas seluruh sumber pendanaan, baik yang berasal dari utang maupun ekuitas. WACC berfungsi sebagai acuan dalam mengevaluasi keputusan investasi melalui indikator seperti *Profitability Index* dan *Internal Rate of Return*. WACC mencerminkan kondisi struktur modal dan kebijakan pembiayaan perusahaan. Penurunan WACC menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengelola komposisi utang dan ekuitas secara efisien, sehingga biaya pendanaan dapat ditekan dan nilai perusahaan meningkat (Syahri Abdillah Nasution et al., 2025)

Dalam konteks kualitatif, WACC tidak selalu dihitung secara eksplisit, melainkan menunjukkan pertimbangan manajerial terkait biaya dana, risiko pembiayaan, dan stabilitas arus kas. Keputusan perusahaan dalam memilih pendanaan internal atau eksternal menunjukkan bahwa adanya penerapan konsep WACC secara tersirat. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa keputusan perusahaan tidak dapat dijelaskan hanya dengan melalui nilai WACC semata, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor eksternal. Dengan demikian, WACC dalam penelitian ini digunakan sebagai kerangka konseptual untuk memahami bagaimana perusahaan menilai biaya modal dan risiko dalam pengambilan keputusan pembiayaan proyek.

Perusahaan harus menentukan struktur modal yang paling sesuai untuk menjaga stabilitas keuangan usahanya. Keputusan ini biasanya dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti profitabilitas, ukuran perusahaan, risiko bisnis, serta tingkat likuiditas. Semakin tinggi kemampuan perusahaan menghasilkan laba, maka perusahaan cenderung menggunakan lebih banyak modal sendiri dibandingkan utang. Sebaliknya, perusahaan dengan keterbatasan dana internal mungkin akan lebih bergantung pada pembiayaan eksternal. Oleh karena itu, pengelolaan struktur modal yang efektif dapat membantu perusahaan menjaga kinerja keuangan dan meningkatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang (Hapsari & Kuntadi, 2023).

Penelitian terdahulu juga menyoroti bahwa faktor non keuangan mulai berperan dalam pembentukan struktur modal.

Terdapat beberapa teori struktur modal yang berkembang di literatur untuk memberikan penjelasan mengenai pola dan preferensi perusahaan dalam menentukan komposisi pendanaan. Dua teori utama yang paling banyak dikutip antara lain:

1. *Pecking Order Theory*

Pecking Order Theory adalah salah satu teori struktur modal yang menekankan adanya hirarki dalam preferensi perusahaan terhadap sumber pembiayaan, di mana teori ini dikemukakan oleh Myres dan Majluf (1984). Menurut teori ini, perusahaan akan mengutamakan pembiayaan dari sumber internal karena dana ini

tidak menimbulkan biaya transaksi, tekanan dari pihak eksternal, maupun masalah asimetris informasi. Dalam teori ini, pendanaan perusahaan cenderung mengikuti sebuah hirarki untuk menggunakan dari sumber dana termurah atau menggunakan laba ditahan terlebih dahulu untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan, kemudian beralih pada utang jika dana internal tidak mencukupi, dan sebagai pilihan terakhir adalah penerbitan saham baru. Hal ini disebabkan karena emisi saham sering kali dianggap sinyal negatif oleh pasar yang dapat menurunkan nilai saham perusahaan (Agus, 2011).

Pendekatan ini sesuai dengan situasi perusahaan properti yang menghadapi risiko tinggi dan kebutuhan modal besar untuk proyek jangka panjang. Perusahaan cenderung menggunakan dana internal untuk mendanai proyek kecil atau operasional awal, dan beralih ke pinjaman bank atau instrument utang lainnya untuk pembiayaan proyek skala besar. Strategi ini sejalan dengan upaya mengurangi beban risiko yang muncul dari pengungkapan informasi kepada investor eksternal (Tauhid & Yani, 2024).

Keputusan pembiayaan ditentukan oleh kondisi internal perusahaan ditentukan oleh kondisi internal perusahaan, preferensi manajemen terhadap risiko, serta situasi pasar modal saat itu. Di satu sisi, penggunaan dana internal dapat menghindari beban bunga dan tekanan eksternal. Namun, pembatasan pada pendanaan eksternal

dapat menghambat ekspansi bisnis ketika peluang pertumbuhan tinggi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyesuaikan strategi modalnya dengan mempertimbangkan risiko proyek, proyeksi arus kas, dan fleksibilitas jangka panjang (Guizani, 2020).

Selain menjelaskan mengenai urutan preferensi sumber pembiayaan, *Pecking order theory* juga menekankan bahwa keputusan pembiayaan bersifat situasional dan dipengaruhi juga oleh tekanan likuiditas dan keterbatasan operasional. Dalam industri properti, proyek berskala besar, siklus kas yang panjang, dan tingginya tingkat ketergantungan pada penjualan unit menyebabkan perusahaan mengalami defisit kas dalam jangka pendek. *Pecking order theory* juga merupakan bentuk dari proses pengambilan keputusan manajerial ketika menghadapi keterbatasan informasi. Kondisi likuiditas suatu perusahaan tidak hanya mempengaruhi pertimbangan biaya modal dari sudut finansial saja, tetapi juga mempertimbangkan keberlanjutan proyek, reputasi perusahaan, dan juga stabilitas operasional. Biaya modal sendiri juga merupakan gambaran dari posisi perusahaan dalam pembiayaan dan persepsi risiko yang terbentuk akibat kondisi keuangan internalnya (Krisda Hertanti & Wardianto, n.d.).

2. *Trade Off Theory*

Teori *trade off* dalam struktur modal mendeskripsikan bahwa perusahaan berusaha mencapai struktur modal yang optimal dengan menyeimbangkan manfaat dan biaya penggunaan utang dan ekuitas. Teori ini berpendapat bahwa penggunaan utang dapat memberikan keuntungan berupa penghematan pajak (*tax shield*) karena bunga dari utang dapat dikurangkan dari penghasilan kena pajak perusahaan. Artinya, semakin besar utang yang digunakan, semakin besar pula biaya bunga yang bisa mengurangi laba kena pajak, sehingga menurunkan beban pajak perusahaan. Namun, di sisi lain peningkatan utang juga menimbulkan biaya kebangkrutan dan biaya keagenan. Oleh karena itu, perusahaan harus menyeimbangkan antara manfaat utang dengan risiko dan biaya tambahan yang muncul akibat penggunaan utang yang berlebihan agar dapat memaksimalkan nilai perusahaan (Martono & Ramdani, 2024)

Teori *trade off* juga menegaskan bahwa penggunaan utang yang berlebihan dapat menimbulkan berbagai biaya, terutama biaya kesulitan keuangan (*financial distress costs*) dan biaya kebangkrutan (*bankruptcy costs*). Biaya ini mencakup biaya langsung seperti biaya hukum dan likuidasi, serta biaya tidak langsung seperti penurunan kepercayaan investor, pemasok, dan pelanggan. Peningkatan utang juga dapat memunculkan biaya keagenan (*agency costs*), baik antara pemegang saham dan manajer maupun antara pemegang saham

dengan kreditur, akibat perbedaan kepentingan dalam pengambilan keputusan pendanaan.

Teori *trade off* menyatakan bahwa struktur modal optimal tercapai ketika marginal benefit dari penambahan utang sama dengan marginal cost yang ditimbulkan. Teori *trade off* juga menekankan bahwa kapasitas utang suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh struktur aset yang dimilikinya. Perusahaan dengan aset berwujud yang besar, seperti aset tetap, cenderung memiliki tingkat utang yang lebih tinggi karena aset tersebut bisa dijadikan jaminan (*colleteral*). Keberadaan jaminan ini dapat menurunkan risiko kreditur dan mengurangi potensi biaya kebangkrutan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk menggunakan utang dalam proporsi yang lebih besar (Wahyuliza et al., 2024) Secara singkat, sebuah perusahaan akan berusaha menemukan keseimbangan yang memaksimalkan nilai perusahaan melalui struktur modal yang efisien.

Selain itu, teori *trade off* memandang bahwa penyesuaian struktur modal menuju tingkat optimal tidak selalu terjadi secara instan. Perusahaan melakukan penyesuaian secara bertahap (*partial adjustment*) karena adanya biaya penyesuaian, kondisi pasar modal yang berubah-ubah, serta keterbatasan informasi. Hal ini menyebabkan struktur modal perusahaan dapat menyimpang dari tingkat optimal dalam jangka pendek, tetapi tetap mengarah pada

keseimbangan jangka panjang sesuai dengan prinsip trade off (Agyei et al., 2020)

Secara keseluruhan, teori *trade off* menegaskan bahwa perusahaan berusaha menemukan keseimbangan yang optimal antara penggunaan utang dan ekuitas guna memaksimalkan nilai perusahaan. Struktur modal yang efisien dicapai bukan dengan memaksimalkan utang saja, melainkan juga dengan mempertimbangkan manfaat pajak, risiko kebangkrutan, biaya keagenan, serta karakteristik aset dan kondisi pasar yang dihadapi perusahaan.

2.1.3 Behavioral Risk Decision Making Model

Risiko perilaku dalam pengambilan keputusan organisasi adalah fenomena yang kompleks dan tidak bisa dilepaskan dari interaksi antara faktor individu dan sistem dalam organisasi. Pengambilan keputusan organisasi sering kali dipengaruhi oleh kesalahan organisasi (*organizational errors*), seperti tidak hadirnya mekanisme audit dan umpan balik keputusan. Kondisi ini menciptakan ruang bagi pengambil keputusan untuk bertindak di luar prosedur atau menyimpang dari kepentingan organisasi. Kesalahan manusia (*human errors*) juga merupakan konsekuensi dari sistem organisasi yang tidak mampu mengendalikan perilaku pengambil keputusan secara memadai. Semakin kompleks lingkungan organisasi dan semakin besar kewenangan yang dimiliki pengambil keputusan, maka

semakin tinggi juga potensi munculnya risiko perilaku dalam proses pengambilan keputusan.

Risiko perilaku pengambil keputusan meningkat ketika terjadi ketidakseimbangan antara kepentingan individu pengambil keputusan dan kepentingan organisasi. Pengambil keputusan cenderung melakukan perilaku yang tidak selaras dengan tujuan organisasi ketika mereka membesar-besarkan kemampuan diri dibandingkan dengan manfaat yang diterima. Pengambilan keputusan keuangan perusahaan berpotensi mendorong keputusan pembiayaan yang tidak optimal, terutama ketika pengawasan internal lemah dan biaya atau perilaku menyimpang rendah. Penguatan mekanismen tata kelola perusahaan, peningkatan peran audit keputusan, serta penataan sistem insentif menjadi faktor dalam meminimalkan risiko keputusan yang bersifat oportunistik dan dapat menjaga keharmonisan antara keputusan manajerial dan tujuan jangka panjang perusahaan (Yazdipour & Neace, 2013)

Behavioral risk decision making dalam perspektif keuangan, menekankan bahwa risiko itu tidak hanya dipahami dalam ukuran statistik, melainkan sebagai konstruksi psikologis yang dipersepsikan oleh individu. Pandangan mengenai risiko dapat dinilai dari banyak sisi dan dipengaruhi oleh logika, perasaan, dan keadaan pengambilan keputusan. Pendekatan ini adalah ketika perilaku memandang risiko sebagai hasil evaluasi subjektif terhadap ketidakpastian, potensi kerugian, serta pentingnya konsekuensi

dari suatu keputusan yang diambil. Proses pengambilan keputusan juga sangat dipengaruhi oleh emosi dan insting. Konsep ini menjelaskan bahwa individu cenderung menilai risiko berdasarkan kesan emosional awal terhadap suatu pilihan, di mana alternatif yang dipersepsikan baik akan dinilai berisiko rendah dan sebaliknya. Penilaian risiko tidak selalu mengikuti perhitungan rasional, tetapi diikuti oleh rasa takut, potensi bencana, serta tingkat kenyamanan psikologis terhadap ketidakpastian. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan keuangan sering kali merupakan hasil interaksi antara penilaian rasional dan respons emosional (Yazdipour & Neace, 2013).

Behavioral finance risk model memiliki dua komponen utama, yaitu *resident risk* dan *behavioral risk*. *Resident risk* menunjukkan risiko objektif yang melekat pada suatu peluang bisnis, seperti risiko pasar, risiko teknologi, dan risiko pembiayaan. Sedangkan *behavioral risk* mencerminkan risiko subjektif yang timbul dari persepsi individu yang dipengaruhi oleh framing, evaluasi nilai, dan kondisi pengambil keputusan. Risiko yang dihadapi dalam praktik bisnis tidak sepenuhnya dari luar, melainkan sebagian besar juga dari dalam penilaian psikologis. Selain itu adanya *perception asymmetry*, yaitu perbedaan persepsi risiko pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan mengakibatkan keputusan pendanaan tidak hanya dipengaruhi kelayakan ekonomi, tetapi juga bagaimana masing-masing pihak merespons risiko tersebut (Yazdipour & Neace, 2013)

Keputusan keuangan juga sering kali melalui penilaian subjektif yang dibentuk oleh pengalaman, ekspektasi, dan tekanan dari lingkungan. Akibatnya, keputusan yang diambil bisa jadi menyimpang dari hasil yang secara teoritis dianggap lebih baik, terutama dalam kondisi ketidakpastian dan keterbatasan informasi. Dalam level organisasi terdapat risiko keputusan diambil berdasarkan kecenderungan mengikuti keputusan mayoritas (*herd behavior*), keyakinan berlebih terhadap kemampuan sendiri (*overconfidence*), dan *loss aversion* bisa memengaruhi kebijakan keuangan. *Herd behavior* bisa menjadikan keputusan diambil berdasarkan pilihan mayoritas tanpa analisis dasar yang memadai, sedangkan *overconfidence* mendorong individu untuk meremehkan risiko dan meningkatkan frekuensi pengambilan keputusan yang berisiko lebih besar. *Loss aversion* sendiri membuat seseorang cenderung menghindari realitas bahwa ada kemungkinan kerugian (Rosid et al., 2024).

2.1.4 Studi Kualitatif Pada Pengambilan Keputusan Struktur Modal

Penentuan biaya modal dalam pembiayaan proyek merupakan proses yang dipengaruhi oleh kondisi likuiditas, struktur pendanaan, dan efektivitas pengelolaan keuangan perusahaan. Biaya modal juga ditentukan oleh risiko keuangan yang muncul akibat pengelolaan modal kerja yang tidak optimal. Penelitian oleh Kumalasari dan Anwar (2020) menunjukkan bahwa modal kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap laba bersih, sementara pendapatan usaha dan biaya operasional memiliki pengaruh

positif dan signifikan.. Kondisi ini menyebabkan siklus kas perusahaan menjadi panjang dan berdampak langsung pada lemahnya likuiditas perusahaan. Struktur pendanaan yang tidak tepat dapat membatasi fleksibilitas operasional dalam mengelola proyek secara mandiri. Ketergantungan dengan pendanaan eksternal yang tidak diimbangi dengan efisiensi pengelolaan aset lancar dapat menyebabkan perusahaan mengalami penurunan profitabilitas. Modal kerja yang besar juga tidak menjamin efisiensi apabila tidak didukung oleh sistem manajemen yang baik. Proses pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh struktur organisasi dan kebijakan perusahaan (Tiar Amirul Khoir et al., 2025)

Penelitian kualitatif dalam penelitian mengenai struktur modal memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses pengambilan keputusan keuangan dari perspektif manajerial, khususnya yang berkaitan dengan faktor psikologis yang memengaruhi keputusan pembiayaan tersebut. Sedangkan pendekatan kuantitatif yang menekankan hubungan variable keuangan, studi kualitatif ini dapat menjelaskan bagaimana karakteristik personal manajer, seperti bias *overconfidence* berperan dalam menentukan pilihan pendanaan perusahaan. Jurnal ini menunjukkan bahwa manajer keuangan pada perusahaan keluarga tidak selalu bertindak berdasarkan prinsip teori struktur modal, tetapi bisa juga dipengaruhi oleh persepsi subjektif, seperti keyakinan berlebih terhadap kemampuan internal perusahaan dalam mengelola risiko keuangan. Manajer keuangan yang memiliki tingkat *overconfidence* yang tinggi akan cenderung

memprioritaskan pendanaan internal dan utang jangka pendek dibandingkan utang jangka panjang, sehingga kurang memanfaatkan manfaat pajak yang bisa didapatkan dari penggunaan utang. Keputusan ini dipengaruhi oleh persepsi negatif terhadap pasar utang jangka panjang, keterbatasan akses pembiayaan, kurangnya keahlian dalam perencanaan struktur modal. Keputusan struktur modal dalam perusahaan bisa saja tidak sepenuhnya rasional, sehingga dapat memperkuat pentingnya pendekatan kualitatif dalam memahami dinamika pengambilan keputusan keuangan yang dipengaruhi oleh bias perilaku manajer. Pendekatan kualitatif juga memungkinkan untuk memahami lebih lanjut mengenai organisasi dan lingkungan eksternal yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan struktur modal, khususnya pada perusahaan. Faktor eksternal seperti peran pemerintah, kebijakan bank eksternal, dan praktik industri juga membentuk preferensi manajer dalam menentukan sumber pendanaan. Faktor-faktor ini tidak berdiri sendiri, melainkan berinteraksi dengan bias perilaku manajer, sehingga keputusan struktur modal menjadi cerminan kehati-hatian, bukan pertimbangan efisiensi keuangan semata (Mundi et al., 2022).

Studi kualitatif mengenai pengambilan keputusan struktur modal yang dilakukan oleh (Nawi, 2017) dalam artikel berjudul *A Qualitative Study to Discover the Determinants of Capital Structure of Micro and Small-sized Enterprises in Malaysia*, penelitian ini menggunakan metode wawancara dan *focus group discussion* terhadap pemilik usaha kecil di Malaysia untuk menggali secara langsung bagaimana mereka memilih

sumber pendanaan pada berbagai tahap siklus usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keputusan struktur modal tidak hanya dipengaruhi faktor-faktor finansial, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh karakteristik pemilik dan lingkungan usaha. Secara umum, pada tahap awal usaha, mayoritas responden lebih mengandalkan sumber pendanaan internal seperti tabungan pribadi, dana keluarga, dan pinjaman informal. Pandangan terhadap pendanaan internal ini didorong oleh keinginan untuk menghindari beban bunga, risiko gagal bayar, dan kekhawatiran kehilangan kontrol terhadap usaha.

Seiring pertumbuhan perusahaan, sumber pendanaan menjadi lebih beragam, termasuk pinjaman bank, kredit bank, dana pemerintah, dan dana investor swasta. Penelitian ini mengidentifikasi 13 faktor utama yang memengaruhi keputusan struktur modal, yang dikelompokkan ke dalam tiga kategori besar. Pertama, faktor terkait perusahaan, seperti usia perusahaan, ukuran perusahaan, profitabilitas, dan struktur aset. Kedua, faktor terkait pemilik, seperti usia pemilik, tingkat pendidikan, etnis, tujuan bisnis, pengalaman, dan keyakinan. Ketiga, faktor lingkungan, seperti kondisi bisnis, akses terhadap pembiayaan, dan asimetri informasi. Selain faktor-faktor tersebut, penelitian ini juga menemukan dua faktor tambahan yang jarang dibahas dalam literatur kuantitatif, yaitu *awareness* (tingkat kesadaran dan pemahaman pemilik terhadap alternatif pembiayaan) dan *business control orientation* (budaya dalam menjalankan bisnis, termasuk nilai yang memengaruhi pandangan terhadap risiko). Temuan ini

menunjukkan bahwa keputusan struktur modal merupakan hasil interaksi antara pertimbangan ekonomi, psikologis, dan sosial. Pengalaman negatif terhadap utang juga terbukti memengaruhi kecenderungan untuk menghindari pembiayaan eksternal. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa struktur modal juga ditentukan oleh persepsi subjektif, nilai budaya, dan orientasi jangka panjang pemilik usaha.

Studi kualitatif dalam penelitian struktur modal dapat membantu memperdalam pemahaman proses keputusan pendanaan dari sudut pandang pelaku pengambil keputusan, khususnya manajer keuangan dan pemilik perusahaan. Keputusan pendanaan merupakan hasil implementasi manajer terhadap ketidakpastian, sehingga struktur modal tidak hanya hasil matematis, tetapi juga hasil atau produk dari proses kognitif dan sosial yang berlangsung dalam organisasi. Manajer tidak selalu mengikuti prediksi teori struktur modal, seperti *trade off theory* atau *pecking order theory*, tetapi juga menyesuaikan dengan persepsi pribadi, tingkat kenyamanan terhadap utang, serta pengalaman masa lalu dalam mengelola pembiayaan (Singh, 2025)

Keputusan pendanaan juga dipengaruhi faktor-faktor seperti karakteristik kepemilikan perusahaan, budaya organisasi, hubungan dengan lembaga keuangan, dan kondisi pasar. Banyak kasus menunjukkan keputusan pendanaan tidak hanya didasarkan pada pertimbangan biaya modal terendah, tetapi juga pada kehati-hatian, keberlanjutan usaha, dan upaya menjaga stabilitas keuangan jangka panjang perusahaan.

Pengambilan keputusan dalam struktur modal merupakan hal yang bersifat kompleks dan kontekstual. Struktur modal dipandang sebagai keputusan strategis yang memiliki dampak langsung terhadap risiko, profitabilitas, dan nilai perusahaan. Struktur modal tidak hanya menentukan efisiensi dari pembiayaan, tetapi juga memengaruhi kinerja keuangan perusahaan (Klemens Mere, 2025).

BAB III

METODOLOGI

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena secara mendalam dengan menekankan pada makna, proses, pertimbangan, dan dinamika yang mendasari proses pengambilan keputusan pembiayaan dan penentuan struktur modal dalam proyek perumahan. Pendekatan ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menafsirkan, dan memahami realita berdasarkan perspektif peran yang terlibat (Assyakurrohim et al., 2022). Metode kualitatif ini sesuai untuk mengkaji fenomena yang kompleks, kontekstual, dan sering kali tidak sepenuhnya rasional. Pendekatan kualitatif ini bertujuan untuk menggambarkan kegiatan secara naratif dan dampaknya dalam kehidupan (Rijal Fadli, 2021). Dalam perihal penelitian keuangan manajerial, khususnya terkait pengambilan keputusan struktur modal, pendekatan kualitatif ini memungkinkan untuk mengeksplorasi alasan, persepsi risiko, serta pertimbangan strategis yang tidak selalu tercermin dalam laporan keuangan. Sehingga metode ini tepat untuk memahami fenomena bagaimana kebijakan pembiayaan ditetapkan dalam praktiknya, termasuk dalam bagian perusahaan yang menghadapi keterbatasan pembiayaan dan ketidakpastian ekonomi.

3.2 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu-individu di Damai Putra Group yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan pembiayaan proyek perumahan. Individu ini mencakup pihak yang memiliki peran dalam perencanaan dan evaluasi pendanaan serta struktur pembiayaan proyek. Individu ini dipilih sebagai unit analisis karena memiliki pemahaman mengenai kondisi keuangan perusahaan, karakteristik proyek perumahan, dan pertimbangan risiko yang mempengaruhi kebijakan pembiayaan yang diterapkan. Penelitian ini mencakup analisis terhadap individu-individu tersebut untuk memberikan gambaran terkait proses, tantangan, dan pertimbangan yang dihadapi dalam menentukan pembiayaan proyek perumahan. Melalui analisis terhadap individu tersebut, penelitian ini berupaya untuk menggali proses penentuan pembiayaan proyek perumahan yang berlangsung di tingkat manajerial, serta refleksi atas pengalaman pembiayaan proyek sebelumnya.

3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.3.1 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari data primer yang diperoleh secara langsung dari informan yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan pembiayaan proyek perumahan Damai Putra Group melalui wawancara terstruktur dengan tiga orang karyawan. Informan ini terdiri dari *Head Section* dan *Staff Legal, Land, and Permit*, serta *Head Section Project and Planning*. Informan tersebut adalah individu yang

dianggap mampu memberikan informasi yang mendalam, kontekstual, dan sesuai dengan fokus penelitian. Selain itu, akurasi informasi dalam penelitian ini terjaga karena data dikumpulkan tanpa melalui perantara atau proses pengolahan dari pihak luar, sehingga hasil analisis yang diperoleh mampu merepresentasikan perusahaan secara objektif dan kredibel.

Dalam proses pengumpulan data, penelitian ini tidak secara langsung melibatkan informan dari divisi keuangan karena keterbatasan akses yang ditetapkan oleh kebijakan internal perusahaan. Pembatasan tersebut berkaitan dengan prosedur hak akses informasi, sehingga tidak semua pihak dapat diwawancarai secara langsung. Meskipun demikian, data yang diperoleh tetap bisa menjadi representatif karena proses pengambilan keputusan pembiayaan proyek di perusahaan bersifat lintas divisi dan melibatkan koordinasi antara bagian perencanaan, pemasaran, legal, serta manajemen pusat. Oleh karena itu, penelitian ini tetap mampu menggambarkan proses penentuan pembiayaan secara komprehensif, dan hasil yang diperoleh dianggap telah menggambarkan kondisi aktual perusahaan secara optimal sesuai dengan batasan akses yang berlaku.

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah wawancara sebagai metode utama mendapatkan data. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan secara semi terstruktur, yaitu dengan menggunakan panduan pertanyaan yang telah disusun sebelumnya, tetapi tetap memberikan ruang bagi *interviewer* untuk mengembangkan pertanyaan

sesuai dengan kondisi dan kebutuhan. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data yang terarah, sehingga mampu menggambarkan dinamika pengambilan keputusan secara mendalam sesuai dengan kondisi nyata pada perusahaan. Dengan teknik ini, penelitian diharapkan bisa menghasilkan pemahaman yang terstruktur mengenai praktik pembiayaan proyek perumahan dari sudut pandang manajerial.

3.3.3 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mengelola dan menjabarkan data penelitian secara sistematis berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan individu-individu yang berperan dalam pengambilan keputusan pembiayaan proyek perumahan di Damai Putra Group. Analisis difokuskan pada penggambaran proses penentuan struktur pembiayaan dan biaya modal, termasuk pertimbangan strategis manajemen serta kondisi internal dan eksternal perusahaan yang mungkin memengaruhi keputusan tersebut. Pendekatan ini mampu menjelaskan realita pengambilan keputusan secara mendalam sesuai dengan praktik yang terjadi di perusahaan.

Tahapan analisis dimulai dengan proses pengelompokan dan penyaringan data untuk mengidentifikasi informasi yang relevan dengan tujuan penelitian dari keseluruhan hasil wawancara. Data yang telah dianalisis kemudian dikelompokkan dalam beberapa kategori untuk membantu peneliti mengenali pola-pola tertentu dan hubungan antar aspek

yang muncul dari data yang diperoleh. Data yang telah tersusun dianalisis lebih lanjut dan diidentifikasi keterkaitannya dengan landasan teori yang digunakan dalam penelitian. Melalui teknik analisis ini, penelitian diharapkan bisa menunjukkan bagaimana konsep teori pembiayaan diterapkan dalam praktik manajerial perusahaan Damai Putra Group.

3.3.4 Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi. Triangulasi data dilakukan dengan membandingkan dan mengecek kembali data atau informasi yang diperoleh dari beberapa informan yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan pembiayaan di perusahaan, seperti bagian legal dan perencanaan proyek. Perbandingan ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat konsistensi jawaban dan memperoleh gambaran yang lebih lengkap mengenai proses penentuan biaya modal dan struktur pembiayaan proyek. Triangulasi juga dilakukan untuk memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar mencerminkan kondisi yang terjadi di lapangan dan meminimalkan kemungkinan bias subjektivitas.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara semi terstruktur yang dilakukan secara langsung di kantor PT Damai Putra Cabang Yogyakarta. Proses pengumpulan data ini berlangsung secara terencana dengan panduan pertanyaan yang telah disusun sebelumnya, tetapi tetap memberikan fleksibilitas bagi narasumber untuk mengembangkan jawaban sesuai dengan pemahaman dan pengalamannya. Setiap sesi wawancara berlangsung kurang lebih 30 hingga 45 menit, sehingga memungkinkan untuk menggali informasi secara mendalam mengenai sistem pembiayaan proyek perumahan yang diterapkan oleh perusahaan. Suasana wawancara yang kondusif dan komunikatif turut mendukung kelancaran dalam proses pengumpulan data.

4.1.1 Deskripsi Narasumber

Penelitian ini melibatkan tiga narasumber yang memiliki peran strategis dalam proses perencanaan dan pengelolaan pembiayaan proyek di

PT Damai Putra Cabang Yogyakarta. Narasumber dipilih berdasarkan keterlibatan mereka baik secara langsung ataupun tidak langsung dalam proses perencanaan anggaran, pengambilam keputusan pembiayaan, pengajuan, serta pengendalian pembiayaan proyek. Pemilihan narasumber dilakukan berdasarkan pertimbangan bahwa keputusan struktur modal dan pembiayaan proyek.

Narasumber pertama merupakan pimpinan divisi legal atau *head section lega, land, and permit* yang bertanggung jawab atau pengurusan hukum proyek, termasuk perolehan lahan, proses pembebasan lahan, serta perizinan pembangunan. Posisi ini memiliki keterkaitan dengan pembiayaan proyek karena proses legalitas sangat memengaruhi kesiapan proyek untuk dijalankan dan berdampak pada arus kas perusahaan. Kesiapan legalitas proyek menentukan kapan proyek dapat dieksekusi dan kapan kebutuhan dana mulai direalisasikan. Proses pembebasan lahan memerlukan dana dalam jumlah besar dan seringkali berdampak pada strategi penggunaan dana internal maupun ekstenal. Narasumber pertama memberikan pandangan bagaimana dimensi legal memengaruhi waktu dalam pendanaan, risiko proyek, serta kebutuhan likuiditas perusahaan yang pada akhirnya berdampak pada struktur modal.

Narasumber kedua merupakan staf pada divisi legal yang berperan dalam pelaksanaan teknis administrasi hukum dan negosiasi lahan. Meskipun tidak terlibat langsung dalam penentuan sumber dana atau keputusan akhir pembiayaan, narasumber ini memahami mekanisme

operasional penganggaran, pengajuan, serta alur pencairan dana yang berlaku di perusahaan. Kontribusinya dalam penelitian ini memberikan gambaran operasional mengenai bagaimana proses legal berjalan selaras dengan sistem perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan. Perspektif narasumber kedua memberikan penjelasan bagaimana kebijakan pembiayaan diaplikasikan dalam praktik dan bagaimana dinamika legal bisa memengaruhi percepatan atau penundaan kebutuhan dana.

Narasumber ketiga menjabat sebagai *head section project and planning* yang bertanggung jawab atas perencanaan teknis dan pelaksanaan pembangunan proyek perumahan. Perannya sangat penting dalam tahap awal penyusunan estimasi biaya, termasuk kebutuhan material, tenaga kerja, serta penjadwalan proyek. Informasi teknis yang diberikan oleh divisi proyek menjadi dasar pertimbangan dalam penyusunan anggaran dan evaluasi kelayakan proyek sebelum memperoleh persetujuan pendanaan. Perspektif dari narasumber ini memberikan pemahaman mengenai hubungan antara perencanaan teknis, kebutuhan dana, dan stabilitas *cash flow* perusahaan. Narasumber ketiga merepresentasikan sumber informasi awal yang membentuk besaran kebutuhan modal dan memengaruhi keputusan terkait proporsi pendanaan.

Secara keseluruhan, ketiga narasumber tersebut mewakili fungsi legal dan teknis proyek yang memiliki keterkaitan langsung dengan sistem pembiayaan perusahaan. Ketiga narasumber dapat merepresentasikan rantai utama dalam proses pembentukan kebutuhan modal proyek yang pada

akhirnya berdampak pada keputusan struktur pembiayaan perusahaan. Divisi *Project and Planning* menghasilkan estimasi biaya dan proyeksi kebutuhan dana yang menjadi dasar penentuan besaran modal yang harus disediakan, baik melalui dana internal maupun eksternal. Divisi *Legal, Land, and Permit* menentukan kesiapan hukum proyek, pembebasan lahan, serta risiko regulasi yang secara langsung memengaruhi waktu pencairan dana. Sementara itu, staf legal yang terlibat dalam proses administratif memahami mekanisme pengajuan dan realisasi anggaran yang mencerminkan bagaimana kebijakan pembiayaan dijalankan secara operasional. Dengan demikian, meskipun ketiganya bukan pengambil keputusan final dalam penentuan komposisi struktur modal, posisi dan fungsi mereka berhubungan langsung dengan faktor-faktor yang membentuk kebutuhan pendanaan, risiko proyek, serta stabilitas arus kas, sehingga relevan untuk menjelaskan dinamika penentuan struktur modal dan strategi pembiayaan di perusahaan. Keragaman posisi dan tanggung jawab mereka memungkinkan untuk memperoleh data yang lengkap dan luas mengenai proses perencanaan, pengambilan keputusan, serta pengendalian pembiayaan proyek di Damai Putra Cabang Yogyakarta. Melalui ketiga narasumber, penelitian ini dapat memahami bagaimana keputusan struktur modal tidak hanya ditentukan oleh pertimbangan finansial, tetapi juga dipengaruhi kesiapan proyek, risiko legal, kebutuhan teknis, dan dinamika arus kas yang muncul dalam praktik operasional perusahaan.

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden

No.	Nama	Jabatan	Kode
1.	Khafid Lutfi	Head section legal, land, and permit	KL
2.	Sigit Hermianto	Staff legal	SG
3.	Ady Prasetyo	Head section project and planning	AP

4.1.2 Ringkasan Temuan Awal

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, diperoleh sejumlah temuan yang menggambarkan bagaimana proses pembiayaan proyek dirancang dan dijalankan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pembiayaan proyek tidak dilakukan secara mendadak, melainkan melalui proses perencanaan yang sistematis dan terstruktur. Perusahaan menyusun *master plan* sebagai pedoman utama yang memuat perencanaan kegiatan, estimasi anggaran, serta timeline pelaksanaan proyek. Setiap divisi menyusun rencana kerja dan kebutuhan anggaran masing-masing yang kemudian dibahas dalam forum tingkat manager sebelum diajukan untuk memperoleh persetujuan akhir.

Data juga menunjukkan adanya mekanisme pengendalian yang diterapkan selama proyek berjalan. Realisasi pengeluaran senantiasa dibandingkan dengan anggaran awal yang telah ditetapkan dan apabila terjadi ketidaksesuaian maka dilakukan evaluasi melalui rapat manajemen. Koordinasi antar divisi menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas arus

kas perusahaan. Risiko yang dihadapi dalam pembiayaan proyek antara lain ketidakseimbangan *cash flow* akibat penjualan yang tidak sesuai target, kebutuhan dana tambahan di luar perencanaan awal, serta keterlambatan pembayaran dari konsumen atau kewajiban kepada pihak ketiga. Untuk meminimalkan risiko tersebut, perusahaan menerapkan strategi pengendalian melalui perencanaan yang lebih hati-hati, penyesuaian jumlah pembangunan unit stok, serta pengawasan ketat terhadap arus kas.

Dari sisi sumber pendanaan, hasil wawancara menunjukkan bahwa pembiayaan proyek sepenuhnya menggunakan internal perusahaan tanpa melibatkan pinjaman dari pihak perbankan. Kebijakan ini dipilih dengan pertimbangan efisiensi, fleksibilitas, serta untuk menghindari risiko beban bunga dan keterikatan administrasi dengan pihak eksternal. Dengan demikian, keseluruhan data yang diperoleh membeirkan gambaran menyeluruh mengenai sistem perencanaan, pengambilan keputusan, pengendalian, serta struktur pendaan proyek yang diterapkan oleh perusahaan.

4.2 Analisis Data

Hasil analisis terhadap data wawancara yang telah dilakukan dengan tiga narasumber yang memiliki peran dalam proses pembiayaan proyek di Damai Putra Cabang Yogyakarta. Data yang diperoleh kemudian direduksi, dikodekan, dan dikelompokkan berdasarkan poin-poin utama yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu peran divisi dalam pembiayaan. Penyajian hasil analisis dalam bentuk tabel bertujuan untuk mempermudah identifikasi

pola temuan dari masing-masing narasumber serta melihat keterkaitan antar pandangan dan pengalaman narasumber. Tabel berikut merangkum poin-poin penting yang muncul dari wawancara berserta gambaran hasil temuan dan pertanyaan yang melatarbelakanginya.

Tabel 4. 2 Pola Temuan Hasil Analisis Data

No.	Tema Utama	Pola Temuan	Gambaran Hasil Wawancara Narasumber	Kode
1.	Peran divisi dalam pembiayaan	Divisi non-keuangan tidak menentukan sumber dana, tetapi memengaruhi besaran dan efektivitas anggaran melalui aspek legal dan teknis proyek	“Kalau terlibat langsung untuk secara spesifik tidak, akan tetapi karena yang namanya untuk menentukan biaya proyek itu kan ada banyak faktor yang perlu disampaikan dari sisi harga material, dari sisi kondisi legalitas terakhir seperti apa, harga tanahnya berapa, biaya perizinannya berapa, kemudian untuk misalkan ada sosialisasi kaitannya dengan CSR, dan sebagainya itu kan itu ada	KL

No.	Tema Utama	Pola Temuan	Gambaran Hasil Wawancara Narasumber	Kode
			peran-peran legal di situ itu.”	
			“Namun, divisi legal ini terlibatnya ya dalam mempengaruhi struktur pembiayaan secara tidak langsung. Karenakan proses perizinan dan perolehan lahan itu juga butuh biaya mbak, dan proses legal sendiri itu juga akan mempengaruhi cash flow dari perusahaan.”	SG
			“Kontribusi saya itu dalam penyusunan estimasi kebutuhan material, biaya tenaga kerjanya, dan penjadwalan pembangunan, yang mana informasi ini kemudian	AP

No.	Tema Utama	Pola Temuan	Gambaran Hasil Wawancara Narasumber	Kode
			dipakai bagian keuangan sebagai pertimbangan dalam menyusun anggaran untuk pembiayaan proyek.”	
2.	Sistem perencanaan terstruktur	Pembiayaan diawali pembuatan master plan dan sub master plan tiap divisi	“Sebelum memulai proyek baru kita akan membuat yang namanya estimasi terlebih dahulu, yang mana estimasi itu terkumpul dalam suatu yang kita sebut master plan.”	KL
			“Jadi setiap masing-masing divisi yang ada di Damai Putra ini akan membuat sub master plan sendiri, timeline dari rencana kerja divisi, kemudian ada capaian-capaian apa saja yang	SG

No.	Tema Utama	Pola Temuan	Gambaran Hasil Wawancara Narasumber	Kode
			direncanakan dalam tahun ini.”	
			“Seluruh tahapan tadi itu kita sudah buat perencanaan dan penganggarannya sendiri yang terstruktur dalam yang namanya master plan, jadi pembiayaan tidak dilakukan mendadak, tapi juga melalui proses analisa lintas divisi.”	AP
3.	Mekanisme pengambilan keputusan	Keputusan dilakukan secara berjenjang dan perlu persetujuan owner di akhir	“Dari cabang, dari masing-masing divisi, pengajuan anggaran ke level manajemen cabang dulu, dari cabang baru dinaikkan ke pusat.”	KL
			“Prosedur yang ada di perusahaan ini intinya sistemnya berjenjang dari	SG

No.	Tema Utama	Pola Temuan	Gambaran Hasil Wawancara Narasumber	Kode
			bawah ke atas atau bottom to up.”	
			“Hasil diskusi antar divisi ini nanti yang akan dirumuskan untuk jadi satu keputusan bersama atau keputusan akhir, baru kemudian disampaikan kepada owner untuk dimintakan persetujuan.”	AP
4.	Peran pengambil keputusan	Keputusan pembiayaan tidak dilakukan satu pihak, tetapi melibatkan beberapa divisi sesuai fungsi masing-masing	“Semua divisi terlibat karena kan masing-masing divisi kan punya anggaran masing-masing.”	KL
			“Untuk yang terlibat dalam pembiayaan proyek itu tentunya semua divisi terlibat dan masing-masing dari mereka tentunya melaksanakan kegiatan tim	SG

No.	Tema Utama	Pola Temuan	Gambaran Hasil Wawancara Narasumber	Kode
			yang sudah memiliki anggarannya sendiri.”	
			“Yang terlibat tentunya owner sebagai pemilik modal, kemudian ada dari manager keuangan, manager perencanaan, dan manager marketing.”	AP
5.	Struktur sumber pembiayaan	Perusahaan menggunakan modal sendiri tanpa bank	“Owner punya, di semua cabang baik di Harapan Indah, di Bekasi, Kantor Pusat, Jogja, Magelang, Surabaya semua dibiaya oleh sendiri. Tidak ada memakai uang dari bank atau pihak yang lain.”	KL
			“Ini yang mungkin jadi pembeda kita dari developer kebanyakan, di sini kita seratus persen pakai modal sendiri dari	SG

No.	Tema Utama	Pola Temuan	Gambaran Hasil Wawancara Narasumber	Kode
			pemilik atau dari ownernya Mbak.”	
			“Sumber pendanaan pengembangan proyek di perusahaan ini sepenuhnya berasal dari keuangan owner sendiri melalui manajemen perusahaan.”	AP
6.	Pertimbangan sumber pembiayaan	Kemampuan perusahaan untuk mengelola modal	“Kalau kita mampu untuk memutar modal sendiri, kenapa kita harus dengan bank?”	KL
			“Pertimbangan utamanya mungkin sebenarnya terkait dengan kemandirian dan lebih leluasa dalam operasional. Apalagi kalau dengan ini mbak, dengan bank itu ada bunganya yang bisa berubah-ubah ya kan. Dan	SG

No.	Tema Utama	Pola Temuan	Gambaran Hasil Wawancara Narasumber	Kode
			kalau bekerjasama dengan bank itu biasanya ada proses administrasi tertentu yang mana ini juga memakan waktu yang bisa jadi lebih panjang. ... operasional bisa jauh lebih lincah dan minim ketergantungan dengan eksternal.”	
			“Pertimbangannya dari segi efisiensi dan minim risikonya. Jadi pertimbangannya melihat dari kemudahan dan kecepatan pencairan dana, dengan dana sendiri kita lebih mudah, minim ada yang namanya keterlambatan pendanaan yang bisa berdampak pada	AP

No.	Tema Utama	Pola Temuan	Gambaran Hasil Wawancara Narasumber	Kode
			jadwal pembangunan dan perputaran kas.”	
7.	Alasan menghindari pendanaan eksternal	Menghindari bunga, risiko, dan keterlambatan pendanaan	“...kenapa kita harus dengan bank? Dimana resiko-resikonya sangat banyak.”	KL
			“Apalagi kalau dengan ini mbak, dengan bank itu ada bunganya yang bisa berubah-ubah ya kan.”	SG
			“Kalau bergantung dengan pihak luar tadi, sangat mungkin perusahaan bisa terjebak beban bunga yang bisa saja juga ada pengaruhnya nanti di dalam operasional perusahaan.”	AP
8.	Risiko terhadap cash flow	Risiko utama berasal dari ketidakseimbangan arus	“Dan kita juga menggunakan modal sendiri jadi dari sisi	SG

No.	Tema Utama	Pola Temuan	Gambaran Hasil Wawancara Narasumber	Kode
		kas dan penjualan tidak sesuai target	perusahaan pasti harus mengeluarkan modal di awal dalam jumlah yang besar, sementara kan uang yang masuk sifatnya bertahap dari konsumen, tidak sekaligus.”	
			“Kadang kita sudah detail dalam perencanaan, tapi mungkin kondisi pemasukan atau penjualan tidak sesuai target atau adanya kebutuhan biaya tambahan di luar perencanaan awal.”	AP
9.	Risiko operasional	Mundurnya kegiatan proyek	“Waktu aja sih kalau terkait financial, kita memang gak ada masalah sih dengan kondisi spesifik, karena kita gak	KL

No.	Tema Utama	Pola Temuan	Gambaran Hasil Wawancara Narasumber	Kode
			ada keterkaitan dengan pihak luar.”	
			“Sehingga terjadilah penundaan pembayaran untuk menunggu pengajuan pencairan dana dari kantor pusat, karena untuk pengajuan pencairan dana juga tetap butuh waktu lagi.”	AP
10.	Risiko konsumen dan penjualan	Keterlambatan atau mundurnya konsumen memengaruhi stabilitas pembiayaan	“Pengalaman yang mungkin memberikan pelajaran mungkin konsumen yang mundur atau keterlambatan pembayarannya.”	SG
			“Pernah terjadi kondisi cash flow perusahaan sedang tidak bagus karena penjualan kavlin menurun.”	AP

No.	Tema Utama	Pola Temuan	Gambaran Hasil Wawancara Narasumber	Kode
11.	Strategi pengendalian risiko	Mengurangi pembangunan rumah stock dan menjaga penjualan untuk stabilitas kas	“Kita jadi lebih belajar untuk membedah lagi target pasar kita, apakah memang beli untuk dihuni atau juga banyak yang beli untuk investasi.”	SG
			“Pengaruhnya kita jadi lebih hati-hati dalam membangun rumah stock, kita kurangi jumlahnya atau disesuaikan lagi dengan pasar.”	AP

4.3 Hasil Penelitian

4.3.1 Peran Divisi Dalam Pembiayaan

Seluruh divisi dalam perusahaan Damai Putra Group memiliki peran dalam sistem pembiayaan proyek. Pembiayaan tidak hanya menjadi tanggung jawab divisi keuangan, tetapi merupakan hasil kontribusi dan koordinasi lintas divisi. Setiap divisi memiliki anggaran dan kegiatan masing-masing yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi efektivitas penggunaan dana proyek.

“Semua divisi terlibat karena masing-masing divisi punya anggaran masing-masing.”(KL)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa sistem pembiayaan di perusahaan melibatkan berbagai divisi sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Divisi *legal, land, and permit* memiliki peran strategis dalam memastikan seluruh aspek legalitas proyek dapat diselesaikan secara tepat waktu. Kegiatan legalitas tidak hanya sebatas pengurusan dokumen, tetapi juga mencakup rincian harga tanah, perolehan tanah, biaya perizinan, serta kewajiban seperti CSR yang harus dipenuhi perusahaan. Hal ini berdampak pada arus kas.

“Legal harus memastikan legalitas dan perizinan selesai tepat waktu agar anggaran bisa dieksekusi efisien.” (KL)

“Proses legal juga mempengaruhi cash flow perusahaan.” (SG)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa keterlambatan dalam penyelesaian aspek legal dapat menghambat realisasi anggaran dan memengaruhi stabilitas *cash flow* proyek.

“Saya membantu dalam estimasi material, tenaga kerja, dan jadwal pembangunan sebagai dasar penyusunan anggaran.” (AP)

Penjelasan ini menunjukkan bahwa divisi *project and planning* berperan dalam menyusun estimasi teknis yang menjadi dasar perhitungan anggaran pembiayaan. Estimasi tersebut mencakup perhitungan harga material, kebutuhan tenaga kerja, serta penyusunan jadwal pelaksanaan

proyek. Perencanaan teknis yang akurat sangat penting untuk meminimalkan risiko ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi biaya di lapangan.

Lebih lanjut, seluruh divisi juga memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan mereka berjalan sesuai dengan timeline yang telah ditetapkan dalam master plan. Kesesuaian dengan timeline ini bertujuan untuk menghindari pembengkakan biaya yang dapat terjadi akibat keterlambatan atau perubahan jadwal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peran divisi dalam pembiayaan bersifat kolaboratif dan terintegrasi. Meskipun tidak semua divisi menentukan sumber dana, setiap divisi berkontribusi dalam menjaga efisiensi anggaran, stabilitas cash flow, serta kelancaran pelaksanaan proyek sesuai dengan perencanaan yang telah disusun.

4.3.2 Sistem Pembiayaan

Sistem pembiayaan proyek di perusahaan Damai Putra Group ini disusun melalui proses yang terstruktur dan saling berkaitan antara tahap perencanaan dan tahap pengendalian. Sistem pembiayaan tidak hanya berfungsi sebagai alat administrasi saja, tetapi juga sebagai alat pengendalian risiko terhadap arus kas perusahaan. Pembiayaan proyek telah dirancang dalam suatu kerangka kerja yang sistematis, dimulai dari penyusunan *master plan* hingga monitoring realisasi anggaran secara berkala. Struktur ini menunjukkan bahwa sistem pembiayaan tidak berjalan

sendiri, tetapi menjadi bagian dari sistem manajerial perusahaan secara keseluruhan.

4.3.2.1 Perencanaan Pembiayaan

Tahap awal pembiayaan dimulai dari proses estimasi yang kemudian dirangkum dalam sebuah master plan tahunan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dan pengalokasian anggaran bagi setiap divisi perusahaan. Tahap perencanaan pembiayaan dimulai dengan penyusunan *master plan* tahunan perusahaan yang akan menjadi acuan utama dalam pelaksanaan proyek. *Master plan* tersebut berisi gambaran menyeluruh mengenai rencana kegiatan, alokasi anggaran, target waktu, serta proyeksi pencapaian yang ingin diraih dalam satu periode. *Master plan* terdiri dari sub master plan yang disusun oleh masing-masing divisi, sehingga setiap divisi memiliki rencana kerja dan estimasi anggaran yang spesifik sesuai dengan tanggung jawabnya. Sistem ini menunjukkan bahwa perencanaan pembiayaan bersifat partisipatif dan terkoordinasi, bukan ditentukan secara sepihak oleh satu divisi saja. Hal ini disimpulkan berdasarkan penjelasan dari narasumber KL berikut:

“Sebelum memulai proyek baru kita akan membuat yang namanya estimasi terlebih dahulu, yang mana estimasi itu terkumpul dalam suatu yang kita sebut master plan. Master plan itu tadi terdiri dari tiap-tiap divisi yang membuat sub master plan sendiri. Sub master plan itu tadi berisikan timeline dari kegiatan-kegiatan divisi yang disusun menurut waktu,

kemudian ada capaian-capaian strategis atau biasa dibidang target...”

(KL)

Dalam penyusunannya, setiap divisi melakukan estimasi kebutuhan biaya berdasarkan kegiatan operasional yang akan dilaksanakan. Divisi *project and planning* berperan dalam menghitung estimasi biaya konstruksi dan infrastruktur, termasuk harga material, kebutuhan tenaga kerja, serta jadwal pembangunan. Estimasi tersebut menjadi bagian utama dalam menentukan total biaya proyek. Perencanaan ini tidak hanya mempertimbangkan biaya saat ini, tetapi juga memperhitungkan kemungkinan perubahan harga material dan durasi pekerjaan yang dapat memengaruhi total anggaran.

“Setelah itu baru ditentukan segmen perumahan yang akan dibangun, dari tipe bangunan hingga kisaran harga jual.” (AP)

Penjelasan tersebut memperlihatkan bahwa perencanaan pembiayaan juga mencakup perhitungan harga jual unit berdasarkan total biaya yang telah diestimasi. Jadi, harga jual rumah ditentukan dengan mempertimbangkan seluruh komponen biaya proyek, termasuk biaya legalitas, infrastruktur, konstruksi, *marketing*, dan biaya operasional lainnya. Perusahaan juga melakukan penyesuaian terhadap segmen rumah yang dikembangkan, karena perbedaan segmen akan mempengaruhi spesifikasi bangunan dan struktur biaya secara keseluruhan. Dengan demikian, perencanaan pembiayaan tidak hanya berfokus pada

pengeluaran, tetapi juga pada strategi penetapan harga dan proyeksi pendapatan.

Tahap perencanaan pembiayaan menunjukkan adanya integrasi antara aspek teknis, legal, *marketing*, dan finansial dalam satu sistem yang terstruktur. Perencanaan yang mendasar pada master plan ini memungkinkan perusahaan memiliki kontrol awal terhadap potensi risiko pembengkakan biaya. Dengan adanya *timeline* yang jelas serta target yang mengacu pada waktu, perusahaan dapat mengantisipasi potensi keterlambatan yang berpengaruh pada arus kas. Oleh karena itu, perencanaan pembiayaan menjadi dasar utama dalam menjaga keseimbangan antara biaya yang dikeluarkan dan pendapatan yang diharapkan.

4.3.2.2 Pengendalian Pembiayaan

Setelah tahap perencanaan ditetapkan, sistem pembiayaan dilanjutkan dengan proses pengendalian yang bertujuan memastikan bahwa realisasi anggaran berjalan sesuai dengan rencana. Pencairan dana proyek sendiri tidak dapat dilakukan secara langsung tanpa melalui proses pengajuan terlebih dahulu. Pengajuan dana umumnya dilakukan secara berkala, biasanya setiap bulan, sesuai dengan kebutuhan operasional yang sedang berjalan. Proses ini menunjukkan adanya prosedur administratif yang berfungsi sebagai pertimbangan sebelum dana digunakan.

“...tiap bulannya kita membuat anggaran tadi itu, penganggaran pengajuan. ...Yang dibutuhkan itu benar-benar real, disesuaikan dengan kondisi atau kebutuhan yang benar-benar akan dijalankan. Sehingga dari kantor pusat bisa memonitoring itu.” (KL)

“Dan selama proyek berlangsung kita melakukan yang namanya monitoring, setiap pengeluaran dana tadi dicocokkan kembali dengan penganggaran yang telah dibuat.” (SG)

“Jadi ya saya bertugas memastikan proses pembangunan proyek perumahan berjalan dengan baik, sesuai target, sesuai standar kualitas perusahaan, dan sesuai anatar realisasi di lapangan dengan budget yang telah direncanakan.” (AP)

Ketiga pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan Damai Putra juga menerapkan monitoring pengeluaran melalui sistem budget control tahunan. Setiap pengeluaran divisi akan dibandingkan dengan alokasi anggaran yang telah disusun dalam *master plan*. Dengan sistem ini, perusahaan dapat mengetahui apakah realisasi biaya masih berada dalam batas yang direncanakan atau telah melebihi anggaran. Pengawasan dari pusat terhadap penggunaan dana menjadi bentuk pengendalian yang memastikan anggaran tetap terjaga.

Apabila terjadi ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi, perusahaan melakukan evaluasi untuk mengidentifikasi penyebabnya. Ketidaksesuaian tersebut dapat disebabkan oleh perubahan harga material, keterlambatan pekerjaan, atau faktor eksternal lainnya yang memengaruhi

proyek. Evaluasi ini bertujuan untuk menentukan langkah yang lebih sesuai, baik melalui penyesuaian anggaran, pengendalian biaya tambahan, maupun penyesuaian *timeline* proyek. Dengan adanya evaluasi sistem pembiayaan menjadi lebih adaptif terhadap permasalahan yang terjadi di lapangan.

Pengendalian pembiayaan dalam perusahaan Damai Putra ini menunjukkan adanya sistem kontrol yang berlapis, mulai dari prosedur pengajuan dana, hingga monitoring, dan evaluasi berkala. Pengendalian ini sangat penting untuk menjaga stabilitas cash flow dan mencegah terjadinya pemborosan anggaran. Dengan kombinasi antara perencanaan yang sistematis dan pengendalian yang disiplin, sistem pembiayaan proyek dapat berjalan secara lebih terukur dan berkelanjutan.

4.3.3 Mekanisme Pengambilan Keputusan Pembiayaan

Mekanisme pengambilan keputusan pembiayaan di perusahaan Damai Putra dilakukan melalui sistem yang bersifat berjenjang dan melibatkan berbagai divisi. Meskipun seluruh divisi memiliki peran dalam penyusunan pembiayaan, pengambilan keputusan utama tetap berada pada pihak-pihak tertentu yang memiliki kewenangan, yaitu owner sebagai pemilik modal, manager keuangan, manager marketing, dan manager perencanaan. Keterlibatan lintas divisi menunjukkan bahwa keputusan pembiayaan tidak ditentukan secara sepihak, melainkan melalui proses pertimbangan bersama yang mempertimbangkan aspek teknis, pasar, dan kondisi keuangan perusahaan.

“Setelah internal divisi selesai, baru kita ajukan ke bagian finance di tingkat cabang untuk ditinjau terlebih dahulu, dan baru setelah anggaran dari semua divisi di tingkat cabang sudah terkumpul dan sudah dicek kembali, pengajuan anggaran tadi dibawa ke manajemen pusat untuk persetujuan final.” (SG)

Penjelasan tersebut menggambarkan bagaimana proses pengambilan keputusan dijalankan di Damai Putra. Proses pengambilan keputusan dimulai dari masing-masing divisi mengenai rencana kerja dan kebutuhan berdasarkan kegiatan operasional yang dilaksanakan. Rencana kerja yang memuat anggaran ini kemudian diajukan terlebih ke bagian keuangan di tingkat cabang untuk dilakukan pengecekan dan penyesuaian dengan kondisi perusahaan, termasuk kondisi arus kas yang tersedia. Setelah melalui tahap pengecekan di tingkat cabang, usulan tersebut baru diteruskan ke pusat untuk dibahas pada level manajemen yang lebih tinggi. Sistem ini menunjukkan adanya mekanisme bottom up, di mana perencanaan dimulai dari level operasional sebelum diputuskan di tingkat yang lebih tinggi.

Master plan yang telah disusun menjadi dokumen utama dalam pembahasan anggaran. Dokumen tersebut terlebih dahulu dibahas pada level manajemen cabang sebelum diajukan ke pusat untuk memperoleh persetujuan akhir. Dalam tahap ini, diskusi dilakukan untuk memastikan bahwa rencana anggaran telah sesuai dengan target perusahaan, kemampuan keuangan, serta kondisi pasar yang sedang berlangsung. Persetujuan akhir

berada pada *owner* sebagai pemilik modal, yang memiliki kewenangan dalam menentukan kelayakan dan prioritas pembiayaan proyek.

“Kita ada meeting tahunan ada meeting bulanan, dalam satu bulan kita di section head ke atas, dari divisi head sama pimpinan cabang.” (KL)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa selain proses formal melalui pengajuan anggaran dan rencana kerja, mekanisme pengambilan keputusan juga diperkuat melalui diskusi lintas divisi yang dilakukan dalam rapat bulanan dan tahunan. Rapat bulanan umumnya membahas perkembangan realisasi anggaran dan kendala yang terjadi di lapangan, sedangkan meeting tahunan lebih berfokus pada evaluasi kinerja dan penyusunan rencana pembiayaan untuk periode berikutnya. Dengan adanya forum diskusi ini, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap keputusan pembiayaan telah mempertimbangkan masukan dari berbagai pihak serta selaras dengan strategi jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Mekanisme ini menunjukkan adanya struktur pengambilan keputusan yang sistematis, bertahap, dan berdasar pada koordinasi lintas divisi.

4.3.4 Sumber Pembiayaan

Sumber pembiayaan proyek di Damai Putra Group ini sepenuhnya berasal dari dana internal perusahaan yang bersumber dari owner sebagai pemilik modal. Pembiayaan dilakukan melalui proses pengelolaan kas perusahaan dan perputaran laba yang diperoleh dari hasil penjualan unit sebelumnya. Dengan ini, perusahaan tidak bergantung pada pembiayaan eksternal seperti pinjaman perbankan dalam mendanai pengembangan

proyek. Seluruh kebutuhan biaya operasional proyek dibiayai melalui kemampuan perusahaan dalam memutar modal secara mandiri.

“Kalau dana proyek karena kita kebetulan dana itu kan memang biayanya itu kan biaya sendiri. Owner punya, di semua cabang baik di Harapan Indah, di Bekasi, Kantor Pusat, Jogja, Magelang, Surabaya semua dibiaya oleh sendiri. Tidak ada memakai uang dari bank atau pihak yang lain.” (KL)

Keterangan yang disampaikan oleh narasumber KL menunjukkan bahwa seluruh cabang Damai Putra Group memperoleh pendanaan proyek dari sumber internal perusahaan yang berasal dari pemilik perusahaan. Hal yang sama juga diperkuat oleh penjelasan narasumber SG dan AP yang menyampaikan bahwa sumber pendanaan proyek sepenuhnya berasal dari modal pemilik serta pengelolaan kas perusahaan.

“...di sini kita seratus persen pakai modal sendiri dari pemilik atau dari ownernya Mbak. Dana proyek diambil dari kas perusahaan, ya dari laba, dan perputaran dari uang owner itu tadi.” (SG)

“Sumber pendanaan pengembangan proyek di perusahaan ini sepenuhnya berasal dari keuangan owner sendiri melalui manajemen perusahaan.” (AP)

Kemampuan perusahaan dalam memutar modal sendiri menjadi salah satu karakteristik utama sistem pembiayaan perusahaan. Dana yang diperoleh dari hasil penjualan unit akan kembali digunakan untuk mendukung pembangunan berikutnya. Pola ini menunjukkan adanya siklus

perputaran dana yang mengandalkan keseimbangan antara pemasukan dan pengeluaran. Artinya, keberhasilan penjualan berjalan sesuai target, arus kas perusahaan relatif stabil sehingga pembiayaan proyek dapat dilakukan tanpa hambatan. Namun, apabila penjualan mengalami penurunan, kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kelancaran pembiayaan karena sumber dana berasal dari internal perusahaan.

Perusahaan memilih untuk tidak menggunakan pembiayaan dari bank atau lembaga keuangan lainnya. Salah satu alasan utama adalah faktor kecepatan pencairan dana. Dengan menggunakan dana sendiri, perusahaan memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi dalam menentukan waktu penggunaan anggaran tanpa harus menunggu proses persetujuan pihak eksternal. Kecepatan ini dinilai penting dalam proyek properti yang memiliki timeline ketat dan membutuhkan respons cepat terhadap kebutuhan lapangan. Penggunaan dana internal juga memberikan keleluasaan dalam pengambilan keputusan tanpa tekanan kewajiban pembayaran cicilan atau batasan tertentu dari pihak eksternal.

“...kenapa kita harus dengan bank? Dimana resiko-resikonya sangat banyak. Ya kan, dengan bank. Risiko atau konsekuensi kita harus misalkan per bulan suku bunga bank yang selalu berubah. ...Kalau pinjam bank itu kan kita harus ngangsur, harus memberikan tenggat per tahunnya”
(KL)

Pernyataan ini mengindikasikan alasan lain tidak menggunakan pembiayaan eksternal adalah adanya risiko bunga bank yang dapat berubah-

ubah serta proses administrasi yang dinilai memakan waktu. Perubahan suku bunga dapat meningkatkan beban biaya proyek dan mengurangi tingkat keuntungan. Prosedur administrasi perbankan yang panjang berpotensi menimbulkan keterlambatan pencairan dana, yang pada akhirnya dapat menghambat pembangunan proyek. Dari sisi manajemen risiko, keputusan untuk menggunakan modal sendiri dapat mengurangi risiko finansial yang berasal dari beban bunga dan kewajiban utam. Namun, sistem ini juga menuntut kemampuan manajemen kas yang sangat disiplin karena perusahaan sepenuhnya bertanggung jawab atas stabilitas arus kas tanpa dukungan eksternal. Oleh karena itu, strategi pembiayaan internal memberikan keuntungan dalam hal fleksibilitas dan pengendalian, tetapi juga menuntut kehati-hatian yang tinggi dalam pengelolaan keuangan perusahaan.

4.3.5 Pengendalian Risiko Perusahaan

Dalam menjalankan proyek pengembangan properti, perusahaan Damai Putra Group tidak terlepas dari berbagai risiko yang dapat memengaruhi stabilitas keuangan dan kelangsungan pembangunan proyek. Pengelolaan risiko perusahaan dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu identifikasi risiko dan pengendalian risiko. Proses ini menjadi penting mengingat perusahaan menggunakan modal internal sebagai sumber pembiayaan utama, sehingga setiap potensi masalah terhadap arus kas maupun penjualan akan berdampak langsung pada keberlanjutan proyek. Oleh karena itu, perusahaan berupaya mengenali risiko sejak awal dan

menerapkan langkah-langkah pengendalian untuk meminimalkan dampaknya.

4.3.5.1 Identifikasi Risiko

1) Risiko *cash flow*

Proyek properti umumnya memerlukan modal awal yang besar untuk pembebasan lahan, pembangunan infrastruktur, serta konstruksi awal. Sementara itu, pemasukan dari konsumen diperoleh secara bertahap melalui pembayaran uang muka maupun cicilan. Kondisi ini menimbulkan ketidakseimbangan antara arus kas keluar dan *cash flow* masuk pada tahap awal proyek. Selain itu, terdapat kemungkinan ketidaksesuaian antara perencanaan anggaran dengan kondisi *cash flow* sebenarnya dari perusahaan. Apabila realisasi pengeluaran lebih cepat dibandingkan penerimaan dari penjualan, maka perusahaan berpotensi mengalami tekanan pada likuiditas. Risiko ini disebutkan oleh narasumber AP.

“Kadang kita sudah detail dalam perencanaan, tapi mungkin kondisi pemasukan atau penjualan tidak sesuai target atau adanya kebutuhan biaya tambahan di luar perencanaan awal.”

(AP)

2) Risiko Operasional

Dana tidak dapat langsung dicairkan tanpa melalui prosedur pengajuan yang telah ditetapkan.

“Waktu aja sih kalau terkait financial, kita memang gak ada masalah sih dengan kondisi spesifik, karena kita gak ada keterkaitan dengan pihak luar.” (KL)

Penjelasan ini menunjukkan bahwa proses pencairan dana memang bertujuan untuk menjaga kontrol keuangan, tetapi di sisi lain dapat menimbulkan keterlambatan apabila tidak dikelola secara efisien. Dampak yang mungkin terjadi adalah perusahaan belum dapat langsung membayar tagihan dari subkontraktor sesuai waktu yang telah ditentukan. Kondisi ini berpotensi menghambat progres pekerjaan di lapangan dan memengaruhi hubungan kerja sama dengan pihak ketiga.

3) Risiko pada konsumen dan penjualan

Penjualan unit menjadi sumber utama perputaran dana perusahaan, sehingga apabila terjadi penurunan penjualan kavling atau rumah, maka arus kas perusahaan akan ikut terpengaruh. Selain itu, terdapat risiko konsumen yang mundur dari pembelian atau mengalami keterlambatan pembayaran karena faktor finansial. Kondisi ini dapat mengganggu target penerimaan yang telah direncanakan dalam *master plan*. Sehingga risiko pasar dan perilaku konsumen menjadi faktor penting dalam sistem pembiayaan perusahaan.

4.3.5.2 Pengendalian Risiko

Dalam menghadapi berbagai risiko yang ada, Damai Putra Group menerapkan sejumlah strategi pengendalian. Salah satu langkah utama adalah memastikan bahwa seluruh kegiatan operasional berjalan sesuai dengan *timeline* yang telah ditetapkan dalam *master plan*. Kesesuaian dengan jadwal sangat penting untuk menghindari pembengkakan biaya akibat keterlambatan pekerjaan. Dengan pengawasan terhadap progres proyek, perusahaan dapat menjaga agar penggunaan dana tetap terkendali dan tidak melebihi anggaran yang telah direncanakan.

Perusahaan juga melakukan evaluasi terhadap segmen pasar dengan lebih selektif. Terdapat dua jenis konsumen, yaitu konsumen yang membeli untuk dihuni dan konsumen yang membeli untuk investasi. Perusahaan berupaya mengutamakan konsumen yang membeli untuk dihuni karena dinilai lebih memiliki komitmen dalam pembayaran dibandingkan dengan konsumen yang membeli untuk tujuan investasi yang lebih sensitif terhadap kondisi pasar. Strategi ini menunjukkan bahwa pengendalian risiko tidak hanya dilakukan dari sisi keuangan internal, tetapi juga pendekatan terhadap karakteristik pasar.

“Pengaruhnya kita jadi lebih hati-hati dalam membangun rumah stock, kita kurangi jumlahnya atau disesuaikan lagi dengan pasar.” (AP)

Pernyataan ini menggambarkan strategi lainnya adalah berupa membangun rumah stok secara lebih hati-hati dan dalam jumlah yang terbatas. Rumah stok memerlukan dana awal yang besar karena

pembangunan dilakukan sebelum unit terjual. Apabila penjualan tidak berjalan sesuai target, maka dana yang telah dikeluarkan akan tertahan dalam bentuk aset yang belum menghasilkan pemasukan. Jadi, perusahaan memilih untuk mengontrol jumlah pembangunan rumah stok agar tidak membebani *cash flow* secara berlebihan.

Pengelolaan risiko perusahaan menunjukkan adanya upaya untuk menyeimbangkan antara keberanian dalam menjalankan proyek dan kehati-hatian dalam menjaga stabilitas keuangan. Identifikasi risiko ini dilakukan berdasarkan pengalaman operasional dan kondisi pasar, sementara pengendalian risiko difokuskan pada pengawasan timeline, selektivitas pasar, serta pengaturan pembangunan secara bertahap. Pendekatan ini mencerminkan strategi manajemen risiko yang berorientasi pada pencegahan dan pengendalian dampak, sehingga proyek dapat berjalan secara lebih stabil dan berkelanjutan.

4.4 Keterkaitan Hasil Penelitian dengan Teori

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan menggunakan dana internal yang berasal dari owner serta perputaran kas dan laba hasil penjualan sebagai sumber utama pembiayaan proyek. Perusahaan secara konsisten tidak menggunakan pembiayaan eksternal. Temuan ini sejalan dengan konsep struktur modal yang menjelaskan bahwa komposisi pendanaan perusahaan memengaruhi tingkat risiko dan biaya modal. Sebagaimana dijelaskan oleh (Pratiwi, 2019), semakin tinggi ketergantungan perusahaan pada pendanaan eksternal, maka biaya modal

cenderung meningkat akibat tambahan beban bunga dan risiko keuangan. Dalam hal ini, perusahaan memilih untuk meminimalkan biaya modal dengan tidak menggunakan utang, sehingga dapat menghindari tekanan likuiditas akibat kewajiban pembayaran bunga.

Selain itu, teori struktur modal juga menekankan bahwa perusahaan dengan tingkat profitabilitas yang baik cenderung menggunakan dana internal dibandingkan utang (Hapsari & Kuntadi, 2023). Hal ini terlihat dalam praktik perusahaan yang memanfaatkan laba hasil penjualan untuk mendukung pembiayaan proyek berikutnya. Strategi ini menunjukkan upaya menjaga struktur modal dengan mengutamakan stabilitas jangka panjang dibandingkan ekspansi agresif melalui utang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan konsisten menggunakan dana internal untuk pembiayaan proyek dan tidak beralih pada pembiayaan eksternal. Keputusan ini menunjukkan kesesuaian yang kuat dengan *pecking order theory*, karena perusahaan memprioritaskan laba ditahan dan kas internal. Alasan dari perusahaan, seperti menghindari bunga bank yang berubah-ubah dan proses administrasi yang memakan waktu, menunjukkan adanya pertimbangan risiko asimetri informasi dan risiko finansial.

Berdasarkan hasil penelitian, Damai Putra Group tidak secara eksplisit menghitung WACC dalam proses penentuan pembiayaan proyek. Namun, berbagai pertimbangan yang digunakan perusahaan, seperti memilih pendanaan internal, kehati-hatian terhadap penggunaan utang,

serta perhatian terhadap stabilitas arus kas, menunjukkan adanya penerapan konsep WACC. Dalam hal ini biaya modal tidak dihitung dalam bentuk angka formal saja, tetapi dipersepsikan melalui risiko yang ditanggung perusahaan dari setiap alternatif sumber pendanaan.

Dari sisi manajerial, preferensi perusahaan terhadap pendanaan internal mencerminkan upaya untuk menekan modal sekaligus meminimalkan risiko finansial, seperti beban bunga dan potensi ketidakseimbangan arus kas. Pertimbangan ini menunjukkan bahwa keputusan pembiayaan tidak hanya didasarkan pada aspek finansial, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi manajemen terhadap risiko, pengalaman proyek sebelumnya, serta tingkat kenyamanan dalam menggunakan utang. Sehingga pengambilan keputusan pembiayaan menjadi bagian dari proses evaluasi risiko.

Selain itu, faktor eksternal seperti kondisi pasar properti, tingkat penjualan, serta kepercayaan terhadap keberlanjutan proyek juga ikut memengaruhi bagaimana perusahaan menilai biaya modal. Hal ini menunjukkan bahwa dalam praktiknya, WACC tidak menjadi indikator tunggal, tetapi menjadi bagian dari pertimbangan yang lebih luas yang mencakup aspek ekonomi, psikologis, dan kontekstual. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa penerapan konsep biaya modal dalam perusahaan bersifat kontekstual dan tidak selalu mengikuti pendekatan kuantitatif saja, melainkan ditanamkan dalam proses pengambilan keputusan manajerial.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan pola yang sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya, termasuk penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Misalnya penelitian oleh Shil (2019) menemukan bahwa keputusan struktur modal perusahaan dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal perusahaan, persepsi manajerial, dan lingkungan bisnis. Studi ini menegaskan bahwa keputusan pembiayaan tidak hanya didasarkan pada perhitungan biaya modal, tetapi dipengaruhi juga oleh preferensi dan karakteristik perusahaan. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya dengan menunjukkan bahwa preferensi penggunaan dana internal tidak hanya dijelaskan melalui analisis statistik, tetapi juga bisa dipahami melalui alasan manajerial yang muncul dari pengalaman dalam pengelolaan perusahaan. Penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Nawi (2017) juga menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku usaha lebih mengandalkan dana internal. Penelitian tersebut menemukan bahwa penggunaan dana internal bukan hanya terjadi pada satu konteks perusahaan saja, tetapi juga ditemukan pada berbagai penelitian lain di sektor usaha kecil dan menengah.

Penelitian ini berkaitan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pola penggunaan dana internal sebagai sumber utama pembiayaan merupakan fenomena yang cukup konsisten dalam berbagai konteks penelitian. Dalam pendekatan kuantitatif, sering kali tidak mampu menangkap bagaimana keputusan pembiayaan sebenarnya terbentuk dalam praktik organisasi sehari-hari. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi

tambahan terhadap literatur struktur modal karena mampu mengungkap alasan dan pertimbangan manajerial lebih mendalam yang jarang terlihat dalam penelitian kuantitatif. Penelitian kualitatif ini memperlihatkan bagaimana persepsi risiko, pengalaman manajerial, dan preferensi terhadap stabilitas keuangan memengaruhi keputusan pembiayaan dalam praktik nyata.

Salah satu temuan penting dari penelitian ini adalah keputusan pembiayaan proyek di Damai Putra Group ditentukan oleh hasil dari interaksi organisasi yang melibatkan berbagai divisi operasional dalam perusahaan. Struktur pembiayaan terbentuk melalui proses koordinasi antara divisi legal, perencanaan proyek, pemasaran, dan keuangan. Setiap divisi berkontribusi dalam menentukan kebutuhan biaya, estimasi proyek, hingga pengendalian anggaran melalui mekanisme *master plan* dan monitoring berkala. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik struktur modal dipengaruhi oleh mekanisme organisasi internal, koordinasi lintas divisi, dan proses manajerial dalam perencanaan proyek.

Namun, teori juga menyebutkan bahwa pembatasan pada pendanaan eksternal dapat menghambat ekspansi ketika peluang pertumbuhan tinggi (Guizani, 2020). Dalam hal ini, penggunaan dana internal memberikan keamanan finansial, tetapi juga berpotensi membatasi kemampuan ekspansi apabila perusahaan menghadapi proyek skala besar yang memerlukan dana lebih besar dari kemampuan internal.

Penelitian menunjukkan bahwa keputusan perusahaan tidak hanya didasarkan pada pertimbangan matematis biaya modal, tetapi juga pada persepsi risiko manajerial terhadap utang dan tekanan eksternal. Menurut Yazdipour dan Neace (2013), risiko dalam pengambilan keputusan tidak hanya bersifat objektif, tetapi juga dipengaruhi persepsi subjektif. Keputusan Damai Putra Group untuk tidak menggunakan pendanaan eksternal adalah bentuk dari persepsi risiko yang tinggi terhadap kemungkinan keterlambatan pencairan dana. Persepsi ini membentuk preferensi manajerial dalam menentukan struktur modal perusahaan. Teori behavioral risk juga menjelaskan bahwa keputusan dapat dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu, tingkat kenyamanan terhadap risiko, serta usaha menjaga stabilitas organisasi. Penggunaan modal sendiri menunjukkan adanya fokus pada kontrol internal dan penghindaran ketidakpastian eksternal.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka terdapat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses Penentuan Pembiayaan Proyek

Proses penentuan pembiayaan proyek perumahan di PT Damai Putra Group tidak dilakukan secara mendadak, tetapi melalui proses perencanaan yang sistematis dan terstruktur. Proses dimulai dengan penyusunan *master plan* yang berisi rencana kegiatan proyek, estimasi biaya, jadwal pelaksanaan, serta target proyek. Setiap divisi akan menyusun *sub master plan* dan kebutuhan anggaran masing-masing, kemudian dipaparkan dalam forum manajemen sebelum diajukan untuk memperoleh persetujuan akhir dari manajemen pusat dan owner. Setelah anggaran disetujui, pelaksanaan pembiayaan dilakukan dengan sistem pengajuan dan pencairan dana secara bertahap dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala untuk memastikan realisasi biaya sesuai anggaran yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini menunjukkan bahwa proses penentuan biaya modal tidak hanya dilakukan melalui perhitungan WACC secara kuantitatif, tetapi juga melalui pertimbangan kualitatif

dalam proses pengambilan keputusan. Aspek seperti risiko pembiayaan, stabilitas arus kas, dan persepsi manajerial dari head section menjadi dasar utama dalam pembuatan keputusan. Selain itu, tantangan yang dihadapi perusahaan juga memengaruhi preferensi internal dalam menyusun strategi pembiayaan.

2. Faktor yang Dipertimbangkan Dalam Memilih Sumber Dana

Faktor yang dipertimbangkan perusahaan dalam memilih sumber pembiayaan proyek meliputi fleksibilitas pencairan dana, risiko bunga pinjaman, proses administrasi pembiayaan eksternal, stabilitas arus kas perusahaan, serta pengalaman perusahaan dalam mengelola proyek sebelumnya. Perusahaan memilih untuk menggunakan dana internal karena dianggap lebih fleksibel, tidak menimbulkan beban bunga, serta tidak terikat pada persyaratan administrasi dari pihak eksternal. Selain itu, perusahaan juga mempertimbangkan risiko ketidakseimbangan arus kas akibat penjualan yang tidak sesuai target dan keterlambatan pembayaran konsumen.

3. Pihak yang Terlibat Dalam Pengambilan Keputusan Pembiayaan

Pengambilan keputusan pembiayaan proyek melibatkan berbagai divisi dalam perusahaan, seperti divisi legal, perencanaan proyek, pemasaran, dan keuangan. Setiap divisi berperan dalam menyusun kebutuhan anggaran dan memberikan informasi yang

berkaitan dengan proyek. Meskipun banyak divisi terlibat dalam proses perencanaan dan pengusulan anggaran, keputusan akhir terkait pembiayaan tetap berada pada manajemen pusat dan pemilik perusahaan. Pola ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan bersifat *bottom-up* dalam pengusulan anggaran, tetapi tetap sentralistik dalam keputusan strategis.

4. Tantangan dalam Menentukan Pembiayaan dan Cara Mengatasinya

Tantangan utama dalam pembiayaan proyek perumahan adalah risiko ketidakseimbangan arus kas akibat penjualan yang tidak sesuai target, kebutuhan biaya tambahan di luar perencanaan awal, serta keterlambatan pembayaran dari konsumen. Perusahaan melakukan pengendalian melalui perencanaan anggaran yang lebih hati-hati, melakukan evaluasi anggaran secara berkala, menyesuaikan jumlah pembangunan rumah stok dengan kondisi pasar, serta melakukan pengawasan ketat terhadap arus kas perusahaan. Strategi ini dilakukan untuk menjaga stabilitas keuangan dan keberlanjutan proyek.

5. Pelajaran dari Proyek Sebelumnya Terkait Keputusan Pembiayaan

Dari pengalaman proyek sebelumnya, perusahaan memperoleh pelajaran bahwa stabilitas arus kas sangat dipengaruhi oleh penjualan dan pembayaran konsumen. Pengalaman penjualan yang menurun dan keterlambatan pembayaran konsumen membuat perusahaan lebih berhati-hati dalam membangun rumah stok dan

lebih memperhatikan analisis pasar sebelum memulai proyek baru. Selain itu, pengalaman tersebut juga memperkuat keputusan perusahaan untuk tetap menggunakan dana internal agar perusahaan memiliki kontrol penuh terhadap pembiayaan dan tidak bergantung pada pihak eksternal.

Dengan demikian, seluruh temuan mulai dari proses, faktor pertimbangan, pihak yang terlibat, tantangan, hingga pembelajaran secara bersama-sama menggambarkan bahwa penentuan biaya modal dalam praktik bersifat kontekstual, berbasis pengalaman, dan dipengaruhi persepsi risiko. Hal ini menegaskan bahwa konsep WACC dalam penelitian ini hadir dalam bentuk pendekatan kualitatif yang mencerminkan keseimbangan antara biaya, risiko, dan keberlanjutan proyek, sesuai dengan fokus penelitian mengenai eksplorasi proses penentuan biaya modal.

5.2 Rekomendasi Praktis untuk Perusahaan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, perusahaan dapat memulai untuk mempertimbangkan evaluasi strategis terhadap opsi sumber pendanaan, meskipun selama ini kebijakan penggunaan dana internal terbukti memberikan stabilitas dan fleksibilitas. Evaluasi ini tidak harus langsung mengubah struktur modal yang ada, tetapi dapat menjadi langkah antisipasi apabila perusahaan ingin melakukan ekspansi proyek dalam skala yang lebih besar. Di sisi lain pengelolaan risiko yang selama ini dilakukan secara operasional dapat dikembangkan menjadi sistem manajemen risiko yang lebih terdokumentasi dan terstruktur agar proses pengambilan keputusan pembiayaan memiliki indikator terukur. Perusahaan juga perlu

meningkatkan ketelitian dalam segmentasi konsumen untuk meminimalkan potensi pembatalan atau keterlambatan pembayaran yang dapat mengganggu stabilitas kas proyek. Secara keseluruhan, evaluasi berkala terhadap kebijakan pembiayaan dan struktur modal menjadi hal penting agar strategi yang diterapkan tetap relevan dengan dinamika pasar properti dan kondisi ekonomi yang terus berubah, sehingga perusahaan dapat menjaga keseimbangan antara pertumbuhan usaha dan kestabilan keuangan jangka panjang.

Perusahaan juga disarankan untuk mulai mempertimbangkan penggunaan sumber pendanaan eksternal, khususnya utang, secara strategis dan terukur. Meskipun selama ini penggunaan dana internal memberikan fleksibilitas dan kontrol yang tinggi, pemanfaatan utang dalam proporsi yang optimal dapat memberikan manfaat berupa penghematan pajak dan berpotensi menurunkan biaya modal. Sejalan dengan perspektif *trade off theory*, dengan pengelolaan yang tepat, penggunaan utang tidak hanya berfungsi sebagai alternatif pembiayaan, tetapi juga sebagai strategi untuk mencapai struktur modal yang lebih optimal. Melalui upaya meminimalkan biaya modal, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi pendanaan serta memperluas kapasitas dalam pengambilan keputusan investasi yang lebih strategis di masa depan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, seperti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jumlah narasumber yang terbatas

pada beberapa divisi tertentu di perusahaan. Kondisi ini menyebabkan temuan yang diperoleh sangat bergantung pada perspektif dan pengalaman subjektif narasumber, sehingga belum tentu merepresentasikan keseluruhan dinamika pengambilan keputusan di tingkat organisasi secara menyeluruh.

Penelitian ini juga berfokus pada satu perusahaan dalam industri properti, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan secara langsung pada perusahaan lain dengan karakteristik struktur modal, skala usaha, maupun kondisi pasar yang berbeda. Data yang digunakan dalam penelitian ini sebagian besar berasal dari hasil wawancara dan dokumen internal yang bersifat terbatas. Penelitian ini tidak mengakses data keuangan secara mendalam, sehingga analisis lebih menekankan pada interpretasi proses dan mekanisme pengambilan keputusan. Setiap perusahaan memiliki kebijakan, budaya organisasi, serta toleransi terhadap risiko yang berbeda.

5.4 Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini masih memiliki ruang pengembangan yang dapat dijadikan peluang bagi peneliti selanjutnya. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian dengan melibatkan lebih dari satu perusahaan dalam industri properti agar dapat dilakukan analisis perbandingan mengenai perbedaan struktur modal, sistem pembiayaan, dan strategi pengelolaan risiko. Peneliti selanjutnya juga dapat mengombinasikan pendekatan kualitatif dengan pendekatan kuantitatif (mixed methods) untuk memperkuat hasil penelitian. Analisis kuantitatif dapat digunakan untuk mendukung temuan wawancara sehingga

didapatkan hasil yang lebih menyeluruh dan objektif. Dengan demikian, penelitian tidak hanya menjelaskan proses pengambilan keputusan, tetapi juga mengukur dampaknya terhadap kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, A., Amendy, D., & Sugeng, A. (2022). Effect of Macro and Microeconomic Factors on Company Value in Property and Real Estate Companies Listed on the IDX for the 2017-2021 Period. *The Accounting Journal of Binaniaga*, 7(2), 161–174. <https://doi.org/10.33062/ajb.v7i2.2>
- Agus, D. (2011). *Teori Pecking Order dan Trade-Off Dalam Analisis Struktur Modal di Bursa Efek Indonesia*.
- Agyei, J., Sun, S., & Abrokwah, E. (2020). Trade-Off Theory Versus Pecking Order Theory: Ghanaian Evidence. *SAGE Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020940987>
- Assyakurrohim, D., Ikhrum, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2022). Metode Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 1–9. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>
- Dona, E. (2022). Industri Property, Real Estate and Building Construction Pengklasteran Berdasarkan Rasio profitabilitas dan Rasio Keuangan. *Jurnal Ekonomi*, 24(2), 88–98. <https://doi.org/10.47896/je.v24i2.490>
- Fadly Syahputra. (2024). *Analisis Dampak Biaya Modal Terhadap Keputusan Investasi Perusahaan*.
- Guizani, M. (2020). Testing the pecking order theory of capital structure: the case of Islamic financing modes. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00042-9>
- Hapsari, Y. P., & Kuntadi, C. (2023). *Effect of Capital Structure, Profitability and Operating Costs on Corporate Income Tax Payable*.
- Khaddafi, M., Azzahra, N., Rahmadania, A., Sari, D. A., Salsabila, U. N., Fazila, S. F., Akuntansi, J., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2025). *Pengaruh Biaya Modal Terhadap Keputusan Investaso pada Kondisi Ekonomi Tidak Stabil The Effect of Cost of Capital on Investment Decisions in Unstable Economic Conditions*. <https://jicnusanantara.com/index.php/jicn>
- Klemens Mere. (2025). *Effect Of Capital Structure On Corporate Financial Performance*.
- Krisda Hertanti, D., & Wardianto, K. B. (2022). *Pengujian Pecking Order Theory dan Trade Off Theory Pada Perusahaan Barang Konsumsi Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016-2020*.

- Kumalasari, N., & Anwar, A. (2020). *Pengaruh Modal Kerja, Pendapatan, Usaha, Dan Biaya Operasional Terhadap Laba Bersih*.
- Leila Yusran, H. (2016). *Analisis SCP pada Industri Properti di Indonesia*.
- Martono, A., & Ramdani, E. (2024). Faktor-faktor yang Berpengaruh pada Struktur Modal dan Kaitan dengan Teori Pecking Order & Trade-off: Systematic Literature Review. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 6(3), 533–544. <https://doi.org/10.32493/jee.v6i3.40623>
- Mundi, H. S., Kaur, P., & Murty, R. L. N. (2022). A Qualitative Inquiry Into The Capital Stucture Decisions of Overconfident Finance Managers of Family-owned Businesses in India. *Qualitative Research in Financial Markets*, 14(3), 357–379. <https://doi.org/10.1108/QRFM-02-2020-0019>
- Nawi, H. M. (2017). *A Qualitative Study to Discover the Determinants of Capital Structure of Micro and Small-sized Enterprises in Malaysia*. www.ijac.org.uk
- Oktavina, M., & Manalu, S. (2018). Pecking Order and Trade-off Theory in Capital Structure Analysis of Family Firms in Indonesia. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 22(1). <https://doi.org/10.26905/jkdp.v22i1.1793>
- Pratiwi, Z. O. (2019). *PENGARUH LIKUIDITAS, UKURAN PERUSAHAAN DAN PROFITABILITAS TERHADAP STRUKTUR MODAL PERUSAHAAN PROPERTI DAN REAL ESTATE Sapari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya*.
- Purwanti, M., & Andi Gunawan. (2024). Pengaruh Struktur Modal Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bei Periode 2019-2022. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(4), 2195–2207. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i4.2677>
- Rijal Fadli, M. (2021). *Memahami desain metode penelitian kualitatif*. 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1>
- Rosid, A., Aprica Isabella, A., & Siswantini, T. (2024). Behavioral Finance In Decision Making: An Experimental Study Of Investor Bias And Indonesian Private Market Anomalies. *Jurnal Ekonomi*, 13. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i03>
- Shil, N., Hossain, M. N., & Ullah, M. N. (2019). Exploring the Underlying Factors Affecting Capital Structure Decision: A Quantitative Analysis. In *Journal of Corporate Accounting and Finance* (Vol. 30, Number 4, pp. 69–84). John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22404>

- Singh, L. (2025). *The Cost of Capital: Theoretical Foundations, Practical Applications, and Challenges in Corporate Financial Decision-Making*.
- Syahri Abdillah Nasution, Tiara Andini Sirait, Triwibowo Haryo Pamungkas, & Yahya Nur Shadiq. (2025). Efektivitas Keputusan Investasi dan Pendanaan dalam Perspektif Profitability Index Serta Weighted Average Cost of Capital. *Kajian Ekonomi Dan Akuntansi Terapan*, 2(4), 347–354.
<https://doi.org/10.61132/keat.v2i4.1983>
- Tauhid, K., & Yani, ; | Melli. (2024). *Pengaruh Struktur Modal, Profitabilitas dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan (Pembuktian Pecking Order Theory Pada*. 3.
- Tiar Amirul Khoir, M Shohibul Jamil, & Mohamad Sodikin. (2025). Mengurai Efektivitas Manajemen Modal Kerja: Studi Kualitatif Atas Krisis Likuiditas dan Profitabilitas di Perum Perumnas. *E-Logis : Jurnal Ekonomi Logistik*, 7(1), 90–98. <https://doi.org/10.70375/e-logis.v7i1.144>
- Wahyuliza, S., Tambunan, R., & Gustina, I. (2024). Fixed Asset Ratio, Profitabilitas dan Leverage Sebagai Determinan Struktur Modal Berdasarkan Trade Off Theory. *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 8(2), 185–195.
<https://doi.org/10.18196/rabin.v8i2.20321>
- Widiyanti, N. W., Zakiya, A. L., Ika, R., Pratiwi, P., Bunga, R., & Putri, R. (2024). A Systematic Review of Cost of Capital and Sustainability Performance. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Indonesia) ISSN*, 9(2), 2528–6501.
- Yazdipour, R., & Neace, W. P. (2013). Operationalizing a Behavioral Finance Risk Model: A Theoretical and Empirical Framework. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 16(2), 1–32. <https://doi.org/10.57229/2373-1761.1000>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Transkrip Wawancara

1.1. Narasumber 1

No. Wawancara	: 1
Narasumber	: Khafid Lutfi (KL)
Status	: Head Section Legal

Penanya : Gladies Bintang R (GB)

Tipe Wawancara : Semi Terstruktur

Hari/Tanggal : 4 November 2025

Lokasi : Kantor Damai Putra Cabang Yogyakarta,
Ruko 104, Jl. Casa Grande, Jenengan, Maguwoharjo, Kab. Sleman,
Yogyakarta

Inisial	Transkrip
GB :	Baik Pak, Assalamualaikum Wr. Wb. Sebelumnya perkenalkan, saya Gladies, mahasiswa semester 7 jurusan Manajemen dari Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Untuk kesempatan ini, saya izin untuk melakukan wawancara dengan tujuan pengerjaan tugas akhir terkait manajemen keuangan di dalam perusahaan developer perumahan, khususnya di perusahaan Damai Putra Yogyakarta ini sendiri. Baik sebelumnya saya minta izin untuk merekam suara terkait wawancaranya.
KL :	Iya kami izinkan.
GB :	Sebelumnya bisa diceritakan sedikit terkait posisi ataupun tugas Bapak di dalam perusahaan Damai Putra Yogyakarta ini?
KL :	Perkenalkan saya Khafid Lutfi <i>Head Section</i> Divisi <i>Legal, Land, and Permit</i> dimana tugas dan tanggung jawab saya selaku <i>Head Section</i> di Divisi <i>Legal Land Permit</i> ya mengawal. Mulai dari perolehan tanah, peralihannya, kemudian perizinannya, proses sertifikasi, sehingga dari tanah mentah bisa menjadi tanah kavling, dari sisi aspek perizinan dan aspek hukumnya kita

	mengawal untuk itu sehingga apa yang kita jual itu benar-benar menjadi produk yang aman secara legalitasnya.
GB :	Apakah Bapak pernah terlibat langsung dalam menentukan pembiayaan proyek perumahan dan bagaimana peran Bapak di dalamnya?
KL :	Kalau terlibat langsung untuk secara spesifik tidak, akan tetapi karena yang namanya untuk menentukan biaya proyek itu kan ada banyak faktor yang perlu disampaikan dari sisi harga material, dari sisi kondisi legalitas terakhir seperti apa, harga tanahnya berapa, biaya perizinannya berapa, kemudian untuk misalkan ada sosialisasi kaitannya dengan CSR, dan sebagainya itu kan itu ada peran-peran legal di situ itu. Sehingga ikut serta ya ikut serta, memberikan satu gambaran masukan atau rincian hitungan-hitungan biaya-biaya itu, di mana nanti terkait dengan keputusan terkait dengan pembiayaan ya tentunya akan melibatkan banyak divisi juga seperti legal, proyek, dari perencanaannya, dari finansial itu sendiri, beserta dengan nanti pimpinan cabang, yang mana nanti juga akan disampaikan juga langsung ke pimpinan pusat terkait itu tentunya tadi dengan membuat master plan besar itu sendiri.
GB :	Saat perusahaan akan memulai proyek baru langkah apa saja yang biasanya dilakukan?
KL :	Sebelum memulai proyek baru kita akan membuat yang namanya estimasi terlebih dahulu, yang mana estimasi itu terkumpul dalam suatu yang kita sebut master plan. Master plan itu tadi terdiri dari tiap-tiap divisi yang membuat sub master plan sendiri. Sub master plan itu tadi berisikan timeline dari kegiatan-kegiatan divisi yang disusun menurut waktu, kemudian ada

	capaian-capaian strategis atau biasa dibidang target dan untuk mencapai target tadi apa saja item-item kegiatan yang akan dilakukan. Hal itu tadi kemudian di level manajemen head section ke atas akan menyampaikan masing-masing sub master plannya yang apakah kemudian ditemukan masalah atau kendala dalam timeline tersebut yang berpotensi membuat keterlambatan pembangunan. Setelah tiap perwakilan divisi itu tadi menyampaikan pemaparan mengenai targetnya dalam master plan tadi yang kemudian disatukan dalam satu pembahasan level manajemen. Pembahasannya mengenai legal ya bisa tentang harga perolehan tanah, itu rata-rata di harga berapa, kondisi proses perizinan, dan perizinannya. Dari divisi proyek misalnya mengenai harga materialnya, bahan-bahan bakunya. Dari master plan yang dibuat tadi barulah kita bisa membuat yang namanya budget control atau gambaran estimasi anggaran yang diperlukan itu berapa, perhitungan real kegiatan divisi itu. Sehingga itu nanti bisa memunculkan harga berapa per meter untuk pembangunannya. dan harga berapa yang mau kita jual?
GB :	Apakah ada prosedur ataupun alur tertentu yang harus selalu diikuti oleh perusahaan terkait pembiayaan?
KL :	Kita dalam satu tahun itu kan membuat satu budget kontrol lagi. Jadi budget kontrol itu di masing-masing divisi harus membuat sebuah planning, planning kegiatan dalam satu tahun kegiatan apa saja yang akan dilakukan dalam satu tahun itu melihat kondisi secara real ya bukan kemudian berarti ngarang aja buat yang penting ada, misalkan kayak legal dalam satu tahun itu

	pencapaian yang bisa dicapai itu apa aja sih, perluasan tanah berapa bidang, perizinan untuk tanah, sampai mana itu kan membuat plan-plan seperti itu yang nanti akan dibuat dirumuskan dalam sebuah timeline.
GB :	Untuk gambaran prosedurnya itu kira-kira seperti apa? Bisa dijelaskan?
KL :	Gambaran prosedurnya ya tadi dari masing-masing divisi karena sudah mempunyai analisa sendiri mempunyai tadi itu membuat timeline kegiatan dalam satu tahun, di tambah lagi mereka harus mengeluarkan angka-angka dalam bentuk nantinya disatukan sebagai bentuk budget kontrol di tahun berikutnya, sehingga dari tahun berjalan kan sudah menjadi patokan bagus untuk budgeting yang diperlukan itu, sehingga tidak terjadi overload terkait dengan pembiayaan-pembiayaan.
GB :	Kemudian biasanya itu dana proyek diperoleh dari mana saja Pak?
KL :	Kalau dana proyek karena kita kebetulan dana itu kan memang biayanya itu kan biaya sendiri. Owner punya, di semua cabang baik di Harapan Indah, di Bekasi, Kantor Pusat, Jogja, Magelang, Surabaya semua dibiaya oleh sendiri. Tidak ada memakai uang dari bank atau pihak yang lain. Sehingga alurnya ya itu tadi kita hanya membuat budget control itu, budgeting sebagai budget control, tiap tahunnya kan kelihatan tuh setelah terkumpul, di tahun yang akan datang berapa miliar. Ya kan, kan kelihatan. Nah kemudian pengajuannya adalah di pas, pengajuannya tiap bulan, tidak perlu digunakan buat anggaran-anggaran pengajuan ke perusahaan.
GB :	Kemudian apa saja yang dipertimbangkan oleh perusahaan saat memilih sumber dana tersebut?

KL :	Pertimbangannya adalah satu kebutuhan-kebutuhan kita apa dalam satu bulan itu karena tadi saya sampaikan bahwa kita itu adalah biaya sendiri. Tentunya tidak juga kemudian kita serta-merta bisa menggunakan itu ya kan. Dari budget kontrol yang sudah ada, budget di 2026 misalkan, yang kita kira-kira kebutuhan masing-masing di divisi ya. Itu dalam tiap bulannya kita membuat anggaran tadi itu, penganggaran pengajuan. Disesuaikan dengan kebutuhan dan kegiatan yang sedang berjalan itu. Diambilkan dari budget kontrol tadi, sehingga benar-benar dipertimbangkan benar. Yang dibutuhkan itu benar-benar real, disesuaikan dengan kondisi atau kebutuhan yang benar-benar akan dijalankan. Sehingga dari kantor pusat bisa memonitoring itu. Misalkan saya mau proses pengajuan sertifikat, atau penggabungan sertifikat misalkan atau PBG, itu sudah ada di budget tahun itu, sudah ada. Namun, prosedurnya kita harus mengajukan dulu anggaran nanti dari kantor perusahaan ngeplot melihat, oh udah ada di kontrolnya tinggal yang dia butuhkan berapa, oh tidak overload.
GB :	Nah tadi kan perusahaan itu menggunakan dana sendiri, mengapa perusahaan itu lebih suka menggunakan dana sendiri daripada meminjam dari pihak luar?
KL :	Begini, satu karena memang kemampuan ya, karena memang kita itu, ya katakanlah begini. Kalau kita mampu untuk memutar modal sendiri, kenapa kita harus dengan bank? Dimana resiko-resikonya sangat banyak. Ya kan, dengan bank. Risiko atau konsekuensi kita harus misalkan per bulan suku bunga bank yang selalu berubah. Ya kan, selama kita itu bisa, yang penting itu kita mampu, lah kenapa harus pinjam bank. Kalau pinjam bank

	itu kan kita harus ngangsur, harus memberikan tenggat per tahunnya ya, karena kita bosnya mampu.
GB :	Bapak ada alasan lain mungkin kenapa memilih untuk dana sendiri?
KL :	Ya gak ada, alasannya ya karena kita mampu kenapa kita pinjam bank? Justru bank-nya sendiri yang ngejar kita untuk kerjasama.
GB :	Apa mungkin karena lebih minim risiko juga ya Pak?
KL :	Nah iya.
GB :	Kemudian siapa saja yang biasanya terlibat dalam keputusan soal pembiayaan dalam proyek perusahaan ini?
KL :	Semua divisi terlibat karena kan masing-masing divisi kan punya anggaran masing-masing, jadi dari masing-masing divisi mereka, berdasarkan timeline yang dibuat dalam kurun waktu satu tahun dan budgeting yang diajukan sekarang nanti kelihatan kebutuhannya berapa-berapa masing-masing divisi. Sehingga bisa diputuskan, misalkan kebutuhan dana sekian untuk bulan ini itu kan kelihatan dari anggaran-anggaran bulan yang dulu jadi ini, saya ini misalkan mau pengajuan IMB, gak bisa tiba-tiba saya terus minta uang untuk biaya pengurusan IMB, jadi saya harus buat anggaran dulu, ini anggaran berapa nih kebutuhan saya, kebutuhan itu berapa untuk urusan IMB misalkan 100 juta atau 200 juta buat anggaran ya kan. Nanti sampai ke pusat nah setelah sampai ke kantor pusat, dilihat nih di budgetingnya, tercover nggak itu biaya PPG, PPG-PIP udah masuk, oh masuk sekian, oh aman. Budgeting kan sudah disesuaikan dengan kebutuhan. Sehingga kalau bisa, kalau sampai overload, nah mereka ada masalah lagi. Perlu dicari kenapa.

GB :	Kemudian cara tim ini berdiskusi dalam mencapai keputusan itu semuanya tadi dilibatkan ya Pak ya? Nah itu kenapa semuanya juga dilibatkan?
KL :	Ya karena semua itu dilibatkan karena di masing-masing divisi itu kan berpotensi keluar biaya, dari divisi masing-masing itu berpengaruh menjadi faktor-faktor penentu ya kan, kaitannya dengan finansial, keluarnya angka-angka kan masing-masing di sini punya anggaran masing-masing. Misalkan sebuah proyek itu kan tidak hanya wujud bangunan material saja ada lain-lain, ada di sisi perencanaan muncul biaya untuk pembuatan set plan-nya seperti apa set plan-nya kemudian dari sisi desainnya, desain pengaruh di material ya kan, keluar biaya-biaya juga dari divisi kita legal, pengurusan perizinan dari total dalam satu proyek anggaran itu, dari mulai tanah, perolehan tanah, kemudian proses sertifikasi perizinannya, sampai dengan pecah sertifikat, dan IMB pada ujungnya itu kan semuanya full biaya, yang kemudian totalnya itu kan kemudian jadi dimasukkan di budget control tadi itu di masing-masing divisi kan menjadi bentuk biaya global kebutuhan dalam satu tahun sebuah perusahaan.
GB :	Untuk cara berdiskusinya dalam mencapai keputusannya Pak?
KL :	Kita ada meeting tahunan ada meeting bulanan, dalam satu bulan kita di section head ke atas, dari divisi head sama pimpinan cabang. Untuk kita ada setiap satu bulan sekali, kita perlu adanya meeting. Meeting ya, masing-masing divisi tentunya membawa persoalan-persoalan dari masing-masing divisi yang nanti akan kita bahas dan kita rumuskan bersama strategi atau keputusan apa yang mau diambil. Sebetulnya kan di masing-masing divisi,

	Head Section juga bertanggung jawab kepada orang office-nya ya, staff-staffnya terkait langsung dengan kegiatannya secara langsung. Misalnya ada trouble di mana, kenapa, masalahnya apa, itu kan sebelum dibawa ke meeting, kalau misalkan bisa diselesaikan di level Head Section sendiri diselesaikan, tapi kalau yang benar-benar berpengaruh signifikan terhadap masalah biaya sebagainya, baru nanti kita akan angkat untuk kita sampaikan ke pimpinan dalam meeting bulanan itu.
GB :	Kira-kira apa saja kesulitan yang biasanya muncul saat menentukan pembiayaan?
KL :	Kesulitan yang muncul itu di waktu ya, karena kita kan Damai Putra cabang. Kita bicara cabang, meskipun tadi sudah ada budget kontrol dari masing-masing divisi. Kita di tahun yang akan datang itu dan tiap bulannya kan kita dalam pengambilan biaya untuk kegiatan, itu kan pasti harus pengajuan anggaran. Dari cabang, dari masing-masing divisi, pengajuan anggaran ke level manajemen cabang dulu, dari cabang baru dinaikkan ke pusat. Pusat, acc turun, paling engga kan satu bulanan. Jalannya waktu itu setelah anggaran turun, berarti kan dari pelaksanaan masing-masing divisi di sini, ya kan pengajuan untuk pengajuan uangnya, pencairan dananya itu untuk kegiatan apa ya, sesuai anggaran yang diajukan itu. Waktu aja sih kalau terkait financial, kita memang gak ada masalah sih dengan kondisi spesifik, karena kita gak ada keterkaitan dengan pihak luar, gitu lho.
GB :	Apakah pernah ada pengalaman yang memberikan pengalaman penting dalam pembiayaan proyek?

KL :	Pengalaman itu banyak ya. Itu tidak hanya kaitannya dengan strategi perusahaan. Artinya kita bisa melihat lagi dengan kondisi perusahaan kita sendiri. Kita juga melihat kompetitor kita itu seperti apa di luar. Kemudian yang terjadi seperti apa, misalkan nih ada kompositor si A, si B, si C. Dari sisi penjualan mereka seperti apa, oh seperti ini, oh ternyata ini, ternyata lain. Ini kan menjadi pengalaman juga buat kita. Di internal kita sendiri, misalkan kenapa kalau kita seperti ini, kenapa kok bisa terjadi kemudian kemunduran pembangunan, kenapa kok sampai bisa ada yang macet, dan sebagainya itu kan, itu di internal kita.
GB :	Kemudian terkait pengalaman – pengalaman tadi itu bagaimana pengalaman itu bisa mempengaruhi keputusan di proyek berikutnya, Pak?
KL :	Ya karena produk akhirnya kan kita jual rumah. Kita jual produk, produk kita adalah rumah. Itu kan intinya bagaimana untuk kita bisa menjual rumah-rumah, produk-produk kita itu sebanyak mungkin, sedangkan di sisi lain ada kompetitor-kompetitor kita. Developer tidak hanya Damai Putra saja developer di Jogja ini ya, itu kan pengaruhnya di bagaimana strategi marketingnya kita, kayak kaitannya ada untuk keuangan, setelah strategi marketing apakah bisa dengan menurunkan harganya. Untuk harga tentunya kan pertimbangannya bisa gak itu diturunkan, untuk bayar pembangunannya, terus biaya perizinan, misalkan perolehan tanahnya bisa tidak itu ditekankan. Makanya, saya pikir tidak bisa untuk menentukan harga itu dengan satu landasan atau satu divisi saja. Saya percaya tidak bisa menentukan dari satu faktor saja, semua pasti terkait.

GB :	Apakah mungkin ada hal lain yang menurut Bapak itu penting disampaikan terkait pembiayaan proyek ataupun penentuan dana ini Pak?
KL :	Kalau hal lain yang penting itu ketika kita akan melakukan pembangunan, pentingnya sebuah perencanaan secara umum, harus ada penghitungan yang real. Mulai dari perolehan tanahnya, kemudian proses perizinannya, dan biaya-biaya lain terkait dengan permitnya itu sendiri. Kemudian estimasi harga materialnya, karena spek-spek kita kan juga banyak sekali, item-item ini itu, makanya di divisi planning proyek kan juga ada yang bagiannya untuk forecastingnya. Sehingga nanti bisa benar-benar menjadi acuan, jadi standarisasi kita untuk mengeluarkan ke subkon harga berapa per meternya. Kemudian harga jual yang mau kita jual, jadi dasar harga buat jual kita berapa sih, kemudian kita yang mau ambil berapa, berarti kita harus kasih ke subkon harga berapa. Tentunya dengan tadi itu ya kita harus memilah dan memilih subkonnya yang benar-benar kualifikasi juga.
GB :	Baik pak terima kasih sebelumnya atas waktunya, informasi, dan juga pembelajarannya. Mungkin nanti jika berkenan kami juga akan kirimkan rangkumannya untuk konfirmasi lebih lanjut. Sekian terima kasih Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh
KL :	Waalaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh. Terima kasih juga sebagaimana yang bisa saya sampaikan. Saya sampaikan dari awal bahwa informasi itu kan ada yang benar-benar detail, saya sampaikan yang sifatnya gambaran umum saja. Nah nanti tinggal nantikan merangkum secara garis besarnya seperti apa, sudah kelihatan. Kalau secara detailnya karena tadi itu,

	informasi itu ada yang boleh keluar dan ada yang tidak diperbolehkan keluar, karena kaitannya dengan perusahaan. Dari saya juga terima kasih. Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.
--	---

1.2. Narasumber 2

No. Wawancara : 2

Narasumber : Sigit Hermianto (SG)

Status : Staff Legal

Penanya : Gladies Bintang R (GB)

Tipe Wawancara : Semi Terstruktur

Hari/Tanggal : 4 November 2025

Lokasi : Kantor Damai Putra Cabang Yogyakarta, Ruko
104, Jl. Casa Grande, Jenengan, Maguwoharjo, Kab. Sleman, Yogyakarta

Inisial	Transkrip
GB :	Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh. Perkenalkan saya Gladies Bintang Reswari, mahasiswa semester 7 jurusan Manajemen dari Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Pada kesempatan kali ini izinkan saya untuk melakukan wawancara dengan tujuan pengerjaan tugas akhir terkait manajemen keuangan dalam perusahaan developer perumahan, yaitu khususnya di perusahaan Damai Putra Yogyakarta. Sebelumnya saya izin untuk merekam suara ya pak.
SG :	Walaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh, baik mbak Gladies dipersilakan.
GB :	Bisa diceritakan sedikit terkait posisi ataupun tugas Bapak di dalam perusahaan Damai Putra Yogyakarta ini?
SG :	Saya Sigit, staff dari divisi legal, land, dan permit. Tanggung jawab saya di perusahaan ya mencakup segala legalitas, mulai dari perolehan tanahnya, tawar menawar harga tanah dengan warga, peralihan hak, sertifikasi, hingga proses

	perizinan untuk pembangunan. Intinya memastikan aset tanah perusahaan siap bangun secara hukum untuk dikembangkan dan diperjual belikan.
GB :	Apakah Bapak terlibat langsung dalam menentukan pembiayaan proyek? Dan bagaimana peran Bapak di dalamnya?
SG :	Secara langsung terlibat dalam perhitungan atau akuntansi biaya sih tidak, itu ranah dari divisi finance. Namun, divisi legal ini terlibatnya ya dalam mempengaruhi struktur pembiayaan secara tidak langsung. Karena proses perizinan dan perolehan lahan itu juga butuh biaya mbak, dan proses legal sendiri itu juga akan mempengaruhi cash flow dari perusahaan. Jadi, peran legal itu ya memastikan proses legalitas sesuai time line. Dalam usaha jenis apapun waktu itu adalah uang. Sehingga legal harus memastikan legalitas dan perizinan selesai tepat waktu sesuai dengan master plan yang telah dibuat. Jadi ya keterlibatan saya adalah memastikan jadwal legalitas sesuai rencana, sehingga anggaran yang sudah disiapkan bisa dieksekusi secara efisien tanpa pembengkakan biaya.
GB :	Saat perusahaan akan membiayai proyek baru, langkah apa saja yang biasanya dilakukan?
SG :	Di Damai Putra ini, apalagi terkait pembiayaan tentunya tidak dilakukan secara dadakan, melainkan kita menggunakan sistem perencanaan terpusat. Jadi, yang pertama kita akan menyusun yang namanya master plan. Jadi setiap masing-masing divisi yang ada di Damai Putra ini akan membuat sub master plan sendiri, timeline dari rencana kerja divisi, kemudian ada capaian-capaian apa saja yang direncanakan dalam tahun ini, kemudian untuk mencapai target atau

	capaian tadi itu apa saja atau unsur apa saja yang perlu untuk dilakukan. Kemudian nanti akan dilaksanakan rapat untuk bagian head section dengan pimpinan cabang untuk membahas masing-masing sub master plan yang telah dibuat tadi dengan estimasi anggaran untuk setiap kegiatannya. Sehingga dari segala proses yang terjadi itu tadi kita bisa perhitungkan di harga seberapa kita harus jual dengan memperhitungkan anggaran di dalam pembangunan proyek baru itu tadi, mulai dari perolehan tanah, perencanaannya, proses pembangunannya, hingga proses marketing atau pemasarannya.
GB :	Apakah ada prosedur ataupun alur tertentu yang harus selalu diikuti oleh perusahaan terkait pembiayaan?
SG :	Prosedur utamanya itu mungkin kami tidak bisa langsung meminta perusahaan untuk mengeluarkan dana untuk suatu proyek begitu saja tanpa adanya penganggaran terlebih dahulu yang sudah didiskusikan bersama. Dan selama proyek berlangsung kita melakukan yang namanya monitoring, setiap pengeluaran dana tadi dicocokkan kembali dengan penganggaran yang telah dibuat. Jika ada perubahan atau ketidaksesuaian dengan kondisi di lapangan, biasanya prosedur selanjutnya kita evaluasi terlebih dahulu apakah bisa diselesaikan di manajemen level divisi, atau harus di rapatkan oleh manajemen cabang, atau bahkan bisa saja hingga ke pusat. Prosedur yang ada di perusahaan ini intinya sistemnya berjenjang dari bawah ke atas atau bottom to up. Alur penganggaran pun juga sama dimulai dari penganggaran di level divisi terlebih dahulu, kami di masing-masing divisi seperti legal, proyek, marketing, dan lain-lain menyusun rancangan kebutuhan dana sesuai dengan rencana kerja kami.

	Setelah internal divisi selesai, baru kita ajukan ke bagian finance di tingkat cabang untuk ditinjau terlebih dahulu, dan baru setelah anggaran dari semua divisi di tingkat cabang sudah terkumpul dan sudah dicek kembali, pengajuan anggaran tadi dibawa ke manajemen pusat untuk persetujuan final. Jadi dana tidak bisa cair kalau belum melewati proses tadi.
GB :	Kemudian biasanya itu dana proyek diperoleh dari mana saja Pak?
SG :	Ini yang mungkin jadi pembeda kita dari developer kebanyakan, di sini kita seratus persen pakai modal sendiri dari pemilik atau dari ownernya Mbak. Dana proyek diambil dari kas perusahaan, ya dari laba, dan perputaran dari uang owner itu tadi. Kita tidak pakai dari pinjaman bank atau yang lain, murni uang perusahaan sendiri.
GB :	Apa saja yang dipertimbangkan saat memilih sumber dana tersebut?
SG :	Pertimbangan utamanya mungkin sebenarnya terkait dengan kemandirian dan lebih leluasa dalam operasional. Apalagi kalau dengan ini mbak, dengan bank itu ada bunganya yang bisa berubah-ubah ya kan. Dan kalau bekerjasama dengan bank itu biasanya ada proses administrasi tertentu yang mana ini juga memakan waktu yang bisa jadi lebih panjang. Dengan pakai dana sendiri bisa lebih fleksibel dengan risiko yang ada, walaupun bisa dibilang mungkin beban di awal sangat berat, tetapi secara jangka panjang operasional bisa jauh lebih lincah dan minim ketergantungan dengan eksternal.
GB :	Siapa saja yang biasanya terlibat dalam membuat keputusan soal pembiayaan proyek?

SG :	Untuk yang terlibat dalam pembiayaan proyek itu tentunya semua divisi terlibat dan masing-masing dari mereka tentunya melaksanakan kegiatan tim yang sudah memiliki anggarannya sendiri.
GB :	Bagaimana cara tim berdiskusi atau mencapai keputusan?
SG :	Kita ada rutinitas rapat tahunan dan rapat bulanan di level manajemen yang biasanya itu ya ada semua head section masing divisi. Dalam rapat itu kita analisis sesuai alur kerja kita, apakah setiap step by stepnya sudah terlaksana, misalnya dari tim marketing mau promosi launching bulan depan, tapi ternyata dari legal belum clear dengan perizinan pembangunannya kan juga tidak bisa begitu. Jadi, dari rapat itu nanti kita tinjau apa saja yang sudah dilakukan kemudian langkah selanjutnya bagaimana, dan apakah anggaran-anggaran yang dibuat tadi sudah bisa mengcover kegiatan yang terlaksana begitu. Atau mungkin ada muncul masalah yang perlu didiskusikan, kita bisa jelaskan di rapat itu tadi untuk bisa ditemukan sumber masalahnya sebenarnya di mana sih, terus apa yang perlu dilakukan agar masalah tadi tidak jadi lebih besar atau bagaimana solusinya, dan bagaimana agar masalah itu tadi tidak terulang lagi begitu.
GB :	Apa saja kesulitan yang biasanya muncul saat menentukan pembiayaan?
SG :	Kalau dari sisi legal sendiri dalam penentuan pembiayaan mungkin hanya dikendala terkadang pernah terjadi jika ada kebutuhan dana yang tiba-tiba atau tidak terduga kita perlu menunggu, karena yaitu tadi kita harus menunggu dari pusat, harus pengajuan ke cabang dulu, baru dari cabang diajukan ke pusat. Dan kita juga menggunakan modal sendiri jadi dari sisi perusahaan pasti harus

	mengeluarkan modal di awal dalam jumlah yang besar, sementara kan uang yang masuk sifatnya bertahap dari konsumen, tidak sekaligus. Jadi, perusahaan juga pandai-pandai mengatur modal agar proyek terus berjalan di masa tunggu tersebut.
GB :	Apakah pernah ada pengalaman yang memberikan pengalaman penting dalam pembiayaan proyek?
SG :	Pengalaman yang mungkin memberikan pelajaran mungkin konsumen yang mundur atau keterlambatan pembayarannya. Biasanya ya pengaruh dari faktor finansial pihak konsumennya pribadi. Kalau sudah begini biasanya dari perusahaan itu nanti akan dibicarakan dulu dengan konsumennya apakah nantinya akan ambil alih atau bisa juga di beri toleransi perpanjangan waktu.
GB :	Bagaimana pengalaman itu memengaruhi keputusan di proyek berikutnya?
SG :	Dari pengalaman tadi kita jadi lebih belajar bahwa kami tidak lagi hanya fokus pada mengejar target penjualan semata, tapi juga fokus pada kualitas penjualan. Kita jadi lebih belajar untuk membedah lagi target pasar kita, apakah memang beli untuk dihuni atau juga banyak yang beli untuk investasi. Karena biasanya orang yang memang membeli untuk ditinggali itu lebih berkomitmen dalam pembayaran karena memang mereka juga butuh.
GB :	Apakah ada hal lain yang menurut Bapak penting untuk disampaikan terkait pembiayaan proyek atau penentuan dana?
SG :	Yang penting itu untuk terus menjaga koordinasi antar divisi yang ada. Karena mau tidak mau ya semuanya saling berkaitan, kalau legal terlambat ya bagian proyek juga bisa jadi nganggur, sampe marketing gak bisa jualan, dan bisa

	mempengaruhi perputaran kas perusahaan. Jadi efisiensi pembiayaan gak cuma soal angka atau orang finance saja, juga tim-tim operasional lainnya.
GB :	Terima kasih atas waktunya dan juga informasinya, saya jadi belajar banyak lagi ini. Nanti juga bila berkenan saya akan kirimkan transkripnya untuk konfirmasi ulang. Baik, terima kasih Wassalamualaikum warahatullahi wabarakatuh.
SG :	Baik Mbak Gladies, sama-sama. Semoga bisa lancar terus ya Mbak. Waalaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh.

1.3. Narasumber 3

No. Wawancara : 3

Narasumber : Ady Prasetyo

Status : Head Section Project and Planning

Penanya : Gladies Bintang R (GB)

Tipe Wawancara : Semi Terstruktur

Hari/Tanggal : 4 Januari 2026

Lokasi : Kantor Damai Putra Cabang Yogyakarta,
Ruko 104, Jl. Casa Grande, Jenengan, Maguwoharjo, Kab. Sleman,
Yogyakarta

Inisial	Transkrip
GB :	Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh. Sebelumnya terima kasih atas waktunya untuk wawancara kali ini, izinkan saya memperkenalkan diri. Saya Gladies Bintang Reswari yang saat ini berkuliah di Universitas Islam Indonesia, Jurusan Manajemen, dan saat ini semester 7. Saya izin untuk melakukan wawancara dengan tujuan pemenuhan pengerjaan tugas akhir yang membahas mengenai biaya modal dalam perusahaan developer perumahan Damai Putra Yogyakarta ini. Mohon izin untuk merekam suara pak.
AP :	Waalaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh, silakan mbak.
GB :	Pertama mungkin bisa diceritakan sedikit terkait posisi ataupun tugas Bapak di dalam perusahaan Damai Putra Yogyakarta ini?

AP :	Perkenalkan nama saya Ady Prasetyo, di sini saya sebagai pimpinan proyek di Damai Putra Wilayah Yogyakarta. Untuk tugas saya itu menghandle terkait pembangunan proyek perumahan, mulai dari tahap perencanaan awal, pelaksanaan konstruksinya, baik pembangunan kavling-kavling maupun sarana dan prasarannya. Jadi ya saya bertugas memastikan proses pembangunan proyek perumahan berjalan dengan baik, sesuai target, sesuai standar kualitas perusahaan, dan sesuai anatar realisasi di lapangan dengan budget yang telah direncanakan.
GB :	Apakah Bapak/Ibu pernah terlibat langsung dalam menentukan pembiayaan proyek perumahan? Bagaimana perannya?
AP :	Dalam menentukan pembiayaan proyek bukan wewenang saya secara langsung, karena ya hal itu merupakan kewenangan manajemen keuangan dan owner perusahaan. Untuk keterlibatannya itu di bagian proses penentuannya dalam tahap perencanaan awalnya, khususnya dalam memberikan informasi teknis yang akan menjadi dasar untuk penyusunan anggarannya. Kontribusi saya itu dalam penyusunan estimasi kebutuhan material, biaya tenaga kerjanya, dan penjadwalan pembangunan, yang mana informasi ini kemudian dipakai bagian keuangan sebagai pertimbangan dalam menyusun anggaran untuk pembiayaan proyek. Jadi, meskipun saya tidak memutuskan sumber dana atau besaran anggarannya langsung, tetapi saya ini membantu agar jumlah anggaran yang diputusnya didasarkan dengan operasional yang realistis.

GB :	Saat perusahaan akan membiayai proyek baru, langkah apa saja yang biasanya dilakukan?
AP :	Dari sisi proyek, diperlukan analisis awal dari lokasi proyeknya apakah strategis, berpotensi untuk dikembangkan, aksesnya bagaimana, lingkungannya. Setelah lokasi dinilai layak, baru dilakukan penyesuaian lahan dengan rencana tata ruangnya, menentukan segmen rumah yang akan dibangun, kemudian mengurus legalitasnya. Dari situ nanti baru kita terlebih dahulu menyusun estimasi kebutuhan biaya pembangunannya secara rinci, ini mencakup biaya konstruksinya, infrastrukturnya, dan biaya operasional pelaksanaan di lapangan. Perhitungannya ini ya berdasarkan teknisnya, desain kawasan, dan pengalaman proyek sebelumnya. Setelah estimasi ini dibuat, pelaksanaannya diselaraskan dengan timeline pelaksanaan proyek yang dibuat di master plan, jadi bisa tahu dari situ kebutuhan dana setiap tahap pekerjaan. Dari perhitungan itu tadi juga harus sudah menganalisis atau identifikasi awal kemungkinan kenaikan harga material dan kondisi lapangan yang mungkin tidak terduga. Dan setelah dari divisi proyek sudah, baru kita sampaikan kepada jajaran manajemen untuk bahan pertimbangan apakah proyek ini layak secara teknis, apakah realistis, dan aman secara finansial sebelum diajukan ke pusat atau owner untuk persetujuan.
GB :	Apakah ada prosedur atau alur tertentu yang selalu diikuti oleh perusahaan terkait pembiayaan?
AP :	Alur dari bagian proyek sendiri itu diawali dengan penentuan lokasi proyek, kita nilai dulu potensi lokasinya, aksesnya bagaimana, dekat tidak dengan

	jalan utama, apakah memungkinkan punya daya tarik untuk pasar. Setelah dinilai strategis lanjut tata ruang kawasan proyek tersebut bagaimana, kemudian lanjut lagi luas dan kondisi lahan yang dapat dikembangkan dibagi-bagi menjadi untuk kavling, fasilitas umum, dan jalannya. Setelah itu baru ditentukan segmen perumahan yang akan dibangun, dari tipe bangunan hingga kisaran harga jual. Dan terakhir itu berkaitan dengan legalitasnya dari tanah-tanah yang akan dilakukan pembebasan. Seluruh tahapan tadi itu kita sudah buat perencanaan dan penganggarannya sendiri yang terstruktur dalam yang namanya master plan, jadi pembiayaan tidak dilakukan mendadak, tapi juga melalui proses analisa lintas divisi.
GB :	Biasanya dana proyek diperoleh dari mana saja?
AP :	Sumber pendanaan pengembangan proyek di perusahaan ini sepenuhnya berasal dari keuangan owner sendiri melalui manajemen perusahaan. Seluruh pembiayaan proyek baru, mulai dari perolehan lahan, proses perizinan, pembangunan, sampai pemasaran, dibiayai menggunakan modal sendiri tanpa melibatkan bank. Jadi Damai Putra itu tidak pernah melakukan pembiayaan proyek melalui perbankan.
GB :	Apa saja yang dipertimbangkan saat memilih sumber dana tersebut?
AP :	Pertimbangannya dari segi efisiensi dan minim risikonya. Jadi pertimbangannya melihat dari kemudahan dan kecepatan pencairan dana, dengan dana sendiri kita lebih mudah, minim ada yang namanya keterlambatan pendanaan yang bisa berdampak pada jadwal pembangunan dan perputaran kas.

GB :	Apakah perusahaan lebih suka menggunakan dana sendiri atau meminjam dari pihak luar (seperti hutang dari bank)? Mengapa?
AP :	Damai Putra memilih untuk pakai dana sendiri daripada menggunakan dari pihak luar seperti perbankan, jadi pembiayaan apapun itu dikendalikan langsung melalui manajemen perusahaan. Alasan utamanya karena kemampuan, owner kita sudah memiliki kapasitas finansial yang memadai untuk mendanai proyek. Kalau bergantung dengan pihak luar tadi, sangat mungkin perusahaan bisa terjebak beban bunga yang bisa saja juga ada pengaruhnya nanti di dalam operasional perusahaan.
GB :	Siapa saja yang biasanya terlibat dalam membuat keputusan soal pembiayaan proyek?
AP :	Yang terlibat tentunya owner sebagai pemilik modal, kemudian ada dari manager keuangan, manager perencanaan, dan manager marketing. Namun, pada dasarnya tetap semua divisi di perusahaan terlibat sesuai porsinya masing-masing, ada yang terlibat langsung ada yang tidak langsung.
GB :	Bagaimana cara tim berdiskusi atau mencapai keputusan? Apakah semuanya dilibatkan?
AP :	Dalam memutuskan pembiayaan, seluruh tim manajemen tentunya dilibatkan dalam pembahasannya melalui rapat. Owner tidak terlibat dalam diskusi teknis, karena peran owner hanya melakukan kucuran dana atau penyedia dana setelah tim mencapai kesepakatan terkait pembukaan proyek. Manager marketing perannya memaparkan gambaran pangsa pasar yang akan disasar dan strategi penjualan yang akan dipakai. Manager perencanaan

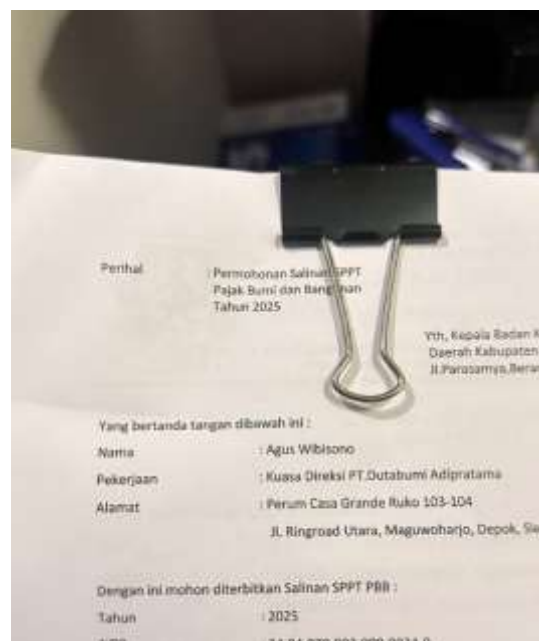
	menyampaikan gambaran kawasan yang akan dibangun, dari tipenya, jumlahnya, dan fasilitas-fasilitas yang ingin dibangun. Terus manager keuangan, memastikan cash flow perusahaan dapat digunakan untuk pembiayaan proyek. Hasil diskusi antar divisi ini nanti yang akan dirumuskan untuk jadi satu keputusan bersama atau keputusan akhir, baru kemudian disampaikan kepada owner untuk dimintakan persetujuan.
GB :	Apa saja kesulitan yang biasanya muncul saat menentukan pembiayaan?
AP :	Yang pernah kita alami mungkin perkiraan budget awal yang telah kita buat, ternyata tidak sesuai dengan cash flow perusahaan. Kadang kita sudah detail dalam perencanaan, tapi mungkin kondisi pemasukan atau penjualan tidak sesuai target atau adanya kebutuhan biaya tambahan di luar perencanaan awal.
GB :	Apakah pernah ada pengalaman yang memberi pelajaran penting dalam hal pembiayaan proyek?
AP :	Jadi di Damai Putra ini ada yang namanya pihak ketiga, yaitu subkontraktor yang menangani pembangunan kavling. Pernah terjadi kondisi cash flow perusahaan sedang tidak bagus karena penjualan kavlin menurun, akibatnya perusahaan belum bisa langsung melakukan pembayaran untuk tagihan dari subkontraktor. Sehingga terjadilah penundaan pembayaran untuk menunggu pengajuan pencairan dana dari kantor pusat, karena untuk pengajuan pencairan dana juga tetap butuh waktu lagi.
GB :	Bagaimana pengalaman itu memengaruhi keputusan di proyek berikutnya?

AP :	Pengaruhnya kita jadi lebih hati-hati dalam membangun rumah stock, kita kurangi jumlahnya atau disesuaikan lagi dengan pasar. Karena pembangunan rumah stock ini kita harus keluar banyak dana di awal, di sisi lain unit-unit ini juga belum tentu langsung terjual. Jadi perlu menekan risiko biaya berlebihan untuk menjaga cash flow stabil dan fokus pada meningkatkan penjualan kavling agar cash flow lebih lancar.
GB :	Apakah ada hal lain yang menurut Bapak penting untuk disampaikan terkait pembiayaan proyek atau penentuan dana?
AP :	Menurut saya itu dalam bisnis itu kita harus paham pentingnya membuat perencanaan atau planning yang jelas dan terstruktur. Perencanaan ini yang kita tuangkan dalam budget tahunan dan master plan untuk tahu batasan dan target serta timeline dalam melakukan pekerjaan agar sesuai dengan plan yang sudah di susun.
GB :	Baik pak, terima kasih banyak atas waktunya dan informasi yang telah disampaikan yang akan sangat membantu dalam penyusunan tugas akhir saya. Nanti apabila berkenan saya kirimkan hasil transkripnya, sekian pak. Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.
AP :	Waalaikumsalam Warahmatullahi Wabarakatuh. Sama-sama mbak, semoga lancar kuliahnya dan apa yang sampaikan bisa bermanfaat.

Lampiran 2. Kegiatan Magang



Gambar 1. Mengunjungi Proyek Perumahan Villas



Gambar 2. Membantu Proses Legalitas Peralihan PBB

PT.DUTABUMI ADIPRATAMA
LAMPIRAN ANGGARAN PERALIHAN DAN PENINGKATAN HAK

NO	PERUM	KAV	LT	PENGECEKAN SERTIPIKAT			BIAYA PPAT	REPRE
				VALIDASI ELEK	REPRE (1)	PNBP		
1	VSN	709	120	Rp				1.6
Nilai AJB								
2	VSN	735	120	Rp				
Nilai AJB								
4	VSN	316	120	Rp				2.
Nilai AJB								
Rp2.015.454.545								

1) REPRE.PERALIHAN HAK SLEMAN 0,1 % NILAI AJB
2) BIAYA AJB 0,25 % NILAI AJB DAN
4) OPERASIONAL VALIDASI ELEKTR

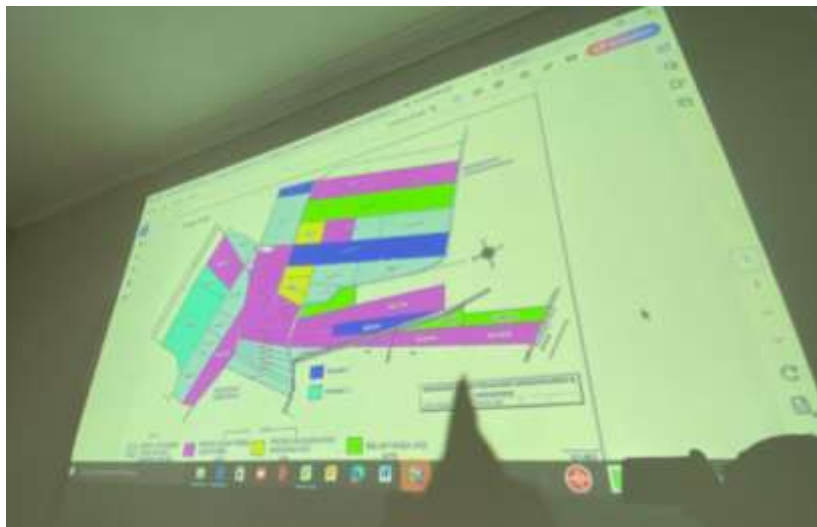
Gambar 3. Dokumentasi Anggaran Peralihan dan Peningkatan Hak



Gambar 4. Mengikuti Pertemuan dengan Konsumen dan Notaris



Gambar 5. Dokumentasi Mempelajari Penggunaan Coretax



**Gambar 6. Dokumentasi Rapat Bulanan Terkait Progres Pengembangan
Lahan**