

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan para informan, dapat diidentifikasi bahwa aspek-aspek terpenting dibalik pengambilan keputusan diantaranya : aspek pasar dan demand dari produk yang akan dibangun; aspek teknis dilihat dari kondisi lahan dan prospek kedepan lingkungan sekitar lahan; aspek finansial tentu dilihat dari analisa profitabilitas.

Proses analisis perkembangan melibatkan banyak disiplin ilmu. Laporan kelayakan harus mengkomunikasikan fakta, asumsi, angka dan rekomendasi yang diperoleh selama proses analisis. Orang yang menyiapkan laporan ini tidak perlu memiliki pengetahuan langsung tentang semua detail yang diperlukan tetapi mereka setidaknya harus memahami dampak dari setiap faktor kritis dan bagaimana dan di mana informasi ini dapat ditentukan secara akurat. Proses manajemen informasi ini membutuhkan keterampilan investigasi, aplikasi data matematis, dan pemikiran intuitif.

#### **V. 1 Analisis Faktor-Faktor Yang Melatarbelakangi Perilaku Pengambilan Keputusan Kelayakan Bisnis Apartemen SQR**

Semua keputusan tidak bisa menjadi keputusan yang tepat meskipun diambil dengan sangat hati-hati. Satu hal lagi yang menarik adalah kadang-kadang bahkan tidak memberikan kepuasan bagi orang yang mengambil keputusan itu. Mengapa hal-hal yang kontradiktif seperti itu terjadi? Studi ini melihat bahwa kontradiktif dalam dimensi yang berbeda dengan bantuan model keuangan perilaku. Selain variabel pasar keputusan investasi dipengaruhi oleh psikologis dalam real estate (Diego SalzmanZ, Remco C.J. Zwinkels, 2013).

Untuk waktu yang lama dianggap bahwa teori keuangan tradisional akurat karena menyatakan bahwa investor berpikir rasional dan membuat keputusan yang disengaja, berdasarkan berbagai estimasi atau menggunakan model ekonomi. Namun setelah beberapa penyelidikan, diketahui bahwa keputusan manusia seringkali bergantung pada sifat, intuisi, dan kebiasaan mereka, bias kognitif atau emosional yang tersembunyi jauh di belakang pikiran seseorang. Disiplin baru, keuangan perilaku, mulai berkembang setelah mengumpulkan cukup informasi yang mengkonfirmasi perilaku manusia tertentu yang bertentangan dengan teori keuangan tradisional.(Obara, 2015)

Studi kelayakan yang dirancang dengan baik harus memberikan latar belakang sejarah proyek bisnis atau usaha, deskripsi produk atau layanan, rincian kebijakan dan strategi

manajemen dan pemasaran, data dan pernyataan keuangan, serta persyaratan hukum dan peraturan lainnya. Studi kelayakan juga dapat mengarah pada pengembangan strategi pemasaran yang meyakinkan investor atau bank bahwa berinvestasi dalam usaha bisnis adalah keputusan yang bijaksana. Sebelum kita melangkah maju, akan sangat berguna untuk memperjelas definisi istilah tersebut. (Arvanitis & Estevez, 2018)

Penilaian pengembangan dilakukan pada tahap yang berbeda dan untuk jenis proyek yang berbeda dan, meskipun mekanisme dasar penilaian tetap sama, karakter perhitungannya agak berbeda; pikirkan burung pipit dan elang. Keduanya adalah burung dengan ciri-ciri dasar yang sama – sayap, bulu, paruh – tetapi detail dan riasannya sangat berbeda. Analogi ini berlaku untuk penilaian pembangunan; beberapa bentuk penilaian non-standar mungkin tampak berbeda tetapi dasar-dasar yang mendasarinya sama. (Harvard, 2014)

Seperti disebutkan sebelumnya, analisis kelayakan harus mengevaluasi semua aspek proyek investasi. Proses pengambilan keputusan untuk proyek-proyek besar sangat kompleks dan jelas semua aspek tidak dapat dicakup. Sebagian besar keputusan didasarkan pada banyak faktor, yang semuanya tidak dapat diukur secara kuantitatif. Oleh karena itu, metode penilaian multi-kriteria sering diperlukan untuk mencapai evaluasi kelayakan proyek yang lengkap. Kriteria terbaik untuk menganalisis kelayakan finansial adalah NPV, IRR dan B/C ratio.

Representative bias merupakan bias yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan seorang investor, apabila bias-bias tersebut tidak diperhatikan secara serius dapat merugikan investor itu sendiri. Penelitian (Febiyanto Nur Ramdani, 2018) menunjukkan bahwa representativeness bias memberikan pengaruh positif atau signifikan atas pengambilan keputusan investasi investor muda yang ada di Yogyakarta. Ketika investor mempunyai masalah dalam berinvestasi, investor berlandaskan pada situasi atau pengalaman yang dimilikinya dimasa lalu. Investor berfikir karena masalah yang dihadapi saat ini relatif sama dengan yang dialami pada masa lalu sehingga cara penanganannya pun digunakan kembali tanpa analisa lebih lanjut. Selain itu juga investor cenderung bahwa dalam berinvestasi dengan perusahaan ternama akan menunjukkan kinerja yang baik. Dan juga investor tidak berinvestasi pada saham produk atau layanan moralnya tidak pantas (misalnya perusahaan hiburan orang dewasa, tembakau atau menggunakan pekerja anak).

Analisis kelayakan investasi proyek di masa lalu, pengusaha akan mengevaluasi pengalaman tim manajemen. Namun, situasi ekonomi saat ini, serta perilaku konsumen lebih kompleks. Penting untuk menggunakan teknik untuk menganalisis kelayakan investasi proyek, terutama di industri perumahan dengan menggunakan Riset Pemasaran untuk menemukan

kebutuhan pelanggan dan penyesuaian harga, yang akan mencerminkan biaya produksi yang sebenarnya. Di tengah ketidakstabilan ekonomi, menggunakan penyesuaian harga proyek investasi sesuai dengan biaya konstruksi proyek yang dikembangkan oleh Bank Dunia untuk mempertimbangkan indeks harga produsen jika pengusaha mengembangkan proyek properti dan konstruksi.

Hasil wawancara dengan para informan, persepsi umum yang digunakan untuk mengambil keputusan kelayakan bisnis masih rasional sesuai dengan data yang ada. Para informan menjelaskan bahwa mereka memaksimalkan pengetahuannya dalam bidang masing-masing, memaksimalkan analisis sesuai dengan data atau fakta yang ada sehingga tidak ada bias dikemudian hari. Pengambilan keputusan seperti ini pernah diteliti oleh Roberts dan Henneberry (2007), bahwa untuk memutuskan penggunaan properti mana yang dibangun digunakan model normatif yaitu menyajikan dalam bentuk kerangka teoritis.

Perilaku keuangan atau financial behavior dianggap sebagai salah satu faktor yang terpenting didalam bidang keuangan, termasuk untuk pengambilan keputusan dalam sebuah bisnis. Menurut Shefrin (2000) dalam Scheresberg, Carlo de Bassa (2013) mengatakan bahwa financial behavior sebagai metode untuk implementasi manajemen keuangan dan pengembangan dari keputusan manajerial berdasarkan formasi struktur secara hierarki pada suatu organisasi perusahaan. Formasi tersebut memiliki wewenang mendistribusikan dan menerapkan sistem manajemen berdasarkan sumber-sumber keuangan perusahaan, agar perusahaan dapat mengukur nilai aset untuk mencapai target keberhasilan secara objektif.

Informan lain berbicara tentang perasaan dan keyakinan sebagai faktor yang mempengaruhinya untuk dalam pengambilan keputusan namun tetap menekankan pentingnya menjalani semua langkah dalam proses, agar tidak membuat keputusan yang tidak tetap. Efek momentumlah yang biasanya menjadi faktor penentu pengambilan keputusan namun pemanfaatan efek momentum ini juga harus didukung oleh pengalaman yang kuat.

Efek momentum ini juga dikaitkan dengan kepercayaan diri terhadap perasaan dan keyakinannya sebagai faktor penentu pengambilan keputusan. Ada penelitian menjelaskan bahwa. Kepercayaan diri stakeholder dalam mengambil keputusan dapat mempengaruhi ekspansi yang baik bagi perusahaan. Pertama, stakeholder yang terlalu percaya diri diyakini dapat memiliki kelebihan kemampuan mereka untuk memecahkan masalah dan pendapatan proyek di masa depan (Ferris et al., 2013).

Literasi dan perilaku keuangan diakui dan dikembangkan di dunia bisnis dan akademik beberapa tahun lalu. Perkembangannya didorong oleh adanya pengetahuan yang diperlukan

untuk proses pengambilan keputusan, dan keputusan para wirausahawan muda dengan literasi keuangan menjadi lebih fokus di masa depan (Hidayati et al, S.A., 2019). Pengetahuan tentang pendapatan, pengelolaan pengeluaran, penetapan tujuan keuangan, pengelolaan keuangan tak terduga, tabungan bank, strategi investasi deposito, cara berinvestasi saham dan cara memperoleh polis asuransi (Lianto & Elizabeth, 2017). Ketika orang telah memiliki literasi keuangan, persepsi mereka tentang sikap disebut sikap keuangan. Sikap keuangan adalah sikap terhadap penilaian, pendapat, atau keuangan individu yang berlaku untuk rencana pengelolaan keuangan individu, catatan semua transaksi keuangan, dan sikap individu tentang menyimpan uang untuk dana pensiun (Uc.ediringhe).et al. , 2017).

## **V. 2 Analisis Evaluasi Keputusan Kelayakan Bisnis Proyek Apartemen SQR**

Dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti saat ini, manajer proyek dan pakar keuangan terus-menerus ditekan untuk membuat keputusan yang tepat menggunakan berbagai teknik peramalan yang tersedia . Metodologi peramalan, sebagaimana diterapkan dalam hubungannya dengan persyaratan evaluasi proyek, adalah dasar yang menentukan motivasi sponsor proyek, tim manajemen, dan pemangku kepentingan lainnya untuk mengejar atau menolak usaha tertentu. Tanpa bantuan dari berbagai teknik peramalan, analisis biaya-manafaat yang diperlukan dari setiap proyek tidak akan akurat, dan karena itu merupakan alasan untuk mempelajari literatur yang tersedia tentang evaluasi dan peramalan proyek. Meskipun secara luas diakui sebagai teknik penting dan wajib, penggunaan metode peramalan yang tepat sering diabaikan oleh banyak manajer proyek karena masalah kredibilitas.

Proses pengambilan dan pengambilan keputusan memerlukan beberapa tahapan atau langkah, mulai dari mendefinisikan masalah hingga mengumpulkan dan mengklasifikasikan informasi hingga status alternatif, dan kemudian membuat pilihan yang lebih baik sehingga meningkatkan efisiensi pengambil keputusan.

Keadaan krisis membuat keputusan relatif berbeda dari keputusan biasa, karena membutuhkan kecepatan dalam menemukan alternatif dan pada saat yang sama menghindari improvisasi dan keacakan. sebagaimana para ahli manajemen menyebutnya sebagai keputusan yang bersifat luar biasa.

Di sini proses pengambilan keputusan sebagian besar tergantung pada kemampuan dan kecerdikan dari krisis pembuat keputusan, dan oleh karena itu ada hubungan dialektis dan berpengaruh antara pembuat keputusan yang efektif dan pengambilan keputusan yang rasional (Ben Youssef, 2017). ).

Baru-baru ini, ada minat baru untuk memeriksa risiko yang terkait dengan industri real estat akibat pandemi COVID-19. Merebaknya COVID-19 telah berdampak pada kehidupan dan bisnis di seluruh dunia, dengan miliaran populasi dunia dan sebagian besar industri telah dikunci ketat selama beberapa waktu (JLL, 2020). Salah satu tantangan paling signifikan di seluruh industri adalah menyelesaikan evaluasi ulang yang diperlukan untuk memastikan tingkat ketidakpastian yang terkait dengan dampak COVID-19 terhadap pemulihan ekonomi. Produk domestik bruto (PDB) sebagian besar negara di seluruh dunia menurun karena kebijakan tinggal di rumah dikombinasikan dengan jarak sosial, dan penutupan semua bisnis, sekolah, dan tempat umum.

Akibatnya, dampak COVID-19 telah mengakibatkan kerentanan yang signifikan bagi sektor real estat. Selain itu, ada kebutuhan untuk menjaga nilai dan likuiditas penyewa. Akhirnya ini, para komentator, cendekiawan, dan praktisi industri telah menerbitkan banyak literatur ringkas, yang menekankan kemungkinan hasil yang tidak terduga di seluruh sektor real estat.

Savills (2020) menyarankan bahwa pandemi mempengaruhi ekonomi Inggris, dan sebagai tanggapan, baik kinerja dan gaya bisnis real estat cenderung mengalami perubahan dan reformasi potensial.

Savills (2020) meneliti perubahan yang diproyeksikan terjadi di seluruh persewaan real estat komersial dan meningkatkan tingkat pemulihan ekonomi jika perubahan terus berkembang di seluruh real estat, mengingat ini adalah risiko yang tidak direncanakan, yang memerlukan rencana darurat yang signifikan dan memiliki dampak biaya. Spekulasi menunjukkan bahwa operasi dan desain ulang properti yang akan melihat perubahan jangka panjang, terutama di kota-kota besar, di mana ada 'budaya' sewa terus-menerus dengan konsentrasi tinggi migran kelas pekerja profesional muda, yang biasanya tinggal bersama di unit-unit kecil yang lebih padat. bergabung untuk membentuk tempat tinggal komunal yang lebih besar. Ini akan melihat model hibrida berkembang dalam menyeimbangkan ruang komunal, kantor, dan pribadi. Dalam perkembangan lain, permintaan tempat tinggal bagi mahasiswa internasional di Inggris terus meningkat.

(Cheung et al., 2021) pemerintah penguncian seharusnya telah mengubah perilaku pembelian properti (Alexander dan Karger 2020) dan memengaruhi bisnis seperti agen properti yang melibatkan interaksi tatap muka (Koren dan Pet'o 2020). Pemerintah penguncian pasti akan mengganggu proses pencarian pembeli properti dan selanjutnya memperpanjang penyelesaian penjualan.

(Cheung et al., 2021) Ling dkk. (2020) telah memeriksa bagaimana guncangan pandemi memengaruhi harga real estat komersial dan menemukan bahwa pengembalian yang disesuaikan dengan risiko untuk trust investasi real estat (REIT) secara signifikan merespons pertumbuhan kasus COVID-19. Studi lebih lanjut menunjukkan bahwa sementara pengembalian REIT ritel dan perhotelan bereaksi negatif terhadap meningkatnya jumlah kasus, REIT perawatan kesehatan dan teknologi menyaksikan pengembalian positif. Proses pengembangan dan manajemen real estat juga terpengaruh. Tanrıvermiş (2020) mengamati bahwa gangguan rantai pasokan global telah secara signifikan menunda banyak jadwal pengembangan, meningkatkan biaya operasi, dan berdampak buruk pada tingkat pengembalian sektor real estat di Turki. Uchehara dkk. (2020) telah mempelajari seluruh rantai pasokan real estat di bawah kebijakan tinggal di rumah. Studi mereka mengungkapkan bahwa perbaikan klausul kontrak dapat mengurangi risiko pandemi di seluruh sektor real estat. Marona dan Tomal (2020) menemukan bahwa alur kerja pialang real estat dan sikap klien mereka sangat dipengaruhi oleh pandemi.

(Cheung et al., 2021) Faktor-faktor terkait COVID-19 juga harus memperkenalkan gesekan pasar pada proses pencocokan dan secara negatif mempengaruhi harga dan likuiditas yang ditransaksikan. Fang dkk. (2020) juga melaporkan penurunan mobilitas yang signifikan setelah perintah penguncian pada awal pandemi Wuhan. Gesekan pasar seperti itu dapat dicirikan sebagai kejutan permintaan negatif di mana pembeli tidak dapat melakukan proses pencarian dan penawaran yang optimal.

Dalam setiap program investasi yang dilakukan, perusahaan berusaha memperoleh keuntungan yang optimal untuk dapat menjaga kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha ditengah-tengah persaingan yang ketat. Manajemen perusahaan harus mengantisipasi segala kemungkinan dalam menentukan strategi baik dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Manajemen memerlukan informasi, baik berupa informasi kualitatif dan informasi kuantitatif sebagai dasar pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan selalu berupa pemilihan alternatif, dan pemilihan alternatif selalu mengandung ketidakpastian. (Danayanti & Sudana, 2021)

Pandemi Covid-19 telah melanda hampir semua bidang kehidupan. Dampaknya dapat diidentifikasi di berbagai industri mulai dari konstruksi, manufaktur, produksi, real estat, pariwisata, penerbangan, dll.

Untuk lebih spesifiknya, kegiatan konstruksi dalam negeri telah terpengaruh ke tingkat yang bahkan tidak bisa dibayangkan. Sebagai akibat dari pandemi Covid 19, tingkat efek yang berbeda telah dihadapi oleh para pemangku kepentingan industri konstruksi – termasuk pemilik, pengembang, kontraktor, subkontraktor, pemasok dan vendor tergantung pada tanggapan di tingkat lokal dan global. Karena industri konstruksi dihadapkan dengan perubahan global dan lingkungan baru, dampak ini mengakibatkan kebutuhan anggota industri untuk mengatasi tantangan pasar jangka pendek dan jangka panjang.

Pandemi telah mempengaruhi salah satu faktor utama tenaga kerja produksi. Ini telah mempengaruhi pekerja secara emosional, mental, fisik dan finansial, meninggalkan pukulan besar pada kesejahteraan mereka. Dengan ditutupnya pabrik dan tempat kerja akibat dampak Covid 19, jutaan buruh migran yang dianggap sebagai tulang punggung industri konstruksi terpaksa meninggalkan tempat kerjanya ke rumah masing-masing.

Mereka harus menghadapi berbagai masalah seperti kehilangan pendapatan, kekurangan pangan, ketidakpastian masa depan dan keamanan kerja yang berdampak pada mental mereka. Migrasi tenaga kerja telah mengakibatkan kekurangan pasokan yang secara langsung berdampak pada proyek konstruksi yang sedang berjalan yang menyebabkan kerugian yang sebenarnya dapat dihindari.

Kerugian finansial berdampak pada masalah hukum, seperti dalam krisis keuangan bagi perusahaan, mereka mungkin tidak dapat membayar kembali pinjaman ke bank atau membayar produk atau layanan yang diambil secara kredit dari pemasok atau bisnis lain yang bergantung, maka gugatan dapat diajukan. dilakukan terhadap mereka. Kerugian finansial mempengaruhi pemasaran pelanggan karena selama periode krisis keuangan perusahaan tidak akan memiliki banyak pendapatan yang dapat dibelanjakan untuk diinvestasikan dalam iklan satu lawan satu atau iklan massal seperti yang mereka inginkan. Kerugian finansial berdampak pada bisnis yang bergantung karena perusahaan mungkin tidak dapat membayar kembali untuk layanan atau produk yang mereka miliki dari bisnis lain. Juga, perusahaan dapat melakukan pemotongan biaya dan membatalkan pesanan yang belum tiba dari mereka. Kerugian finansial mempengaruhi keterlambatan proyek karena perusahaan mungkin tidak memiliki cukup uang untuk dibelanjakan pada material, pekerja, karyawan dan untuk dokumen lainnya, yang dapat

menyebabkan pergeseran jadwal proyek melampaui tanggal jatuh tempo. Kerugian finansial menyebabkan penurunan kualitas material, karena pekerjaan dapat dihentikan jika tidak ada cukup pendapatan untuk beroperasi, sehingga material yang sudah dibeli tidak dapat digunakan dan ditinggalkan di lokasi atau penyimpanan yang menyebabkan kematiannya.

Mempelajari dampak yang dilaporkan dalam literatur yang ada dan, yang menarik, penulis menyarankan bahwa dampak COVID-19 di sektor konstruksi dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori: masalah tenaga kerja, masalah proyek dan tempat kerja, masalah pengadaan dan rantai pasokan, dan masalah kontrak. masalah, sehingga menekankan multidimensi dampak COVID-19 pada sektor konstruksi (Araya & Sierra, 2021)

Dampak besar dapat diidentifikasi ketika harga terkait mulai meningkat yang mengakibatkan terputusnya margin keuntungan dari mereka yang terlibat dalam kegiatan ini. Ini adalah salah satu contoh di antara banyak yang menunjukkan bagaimana dampak Covid-19 pada industri konstruksi telah mempengaruhi atau menciptakan riak di industri lain.

(Shah et al., 2020) Banyak perusahaan di seluruh dunia semakin tertantang untuk menjaga roda keuangan mereka tetap berputar, meskipun penjualan berkurang dan tingkat ketidakpastian yang tinggi. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi yang tepat dan analisis kelayakan model bisnis mereka [4].

Dan karena perbedaan ekuitas dan atribut real estate seperti lokasi, rencana dan fasilitas yang dianggap sebagai modal utama bagi pengusaha. Jika biaya konstruksi naik karena situasi ekonomi, seperti inflasi target inflasi, depresiasi baht hingga semakin dipengaruhi oleh biaya bahan impor penting untuk konstruksi. Hal ini dapat mempengaruhi kualitas bahan konstruksi. Jenis usaha ini dinilai memiliki persaingan yang tinggi.

Penjualan unit gedung dari tahun 2017 hingga 2019 direncanakan selesai agar arus kas masuk dan keluar dapat stabil, serta untuk mempercepat proses kerja pencapaian target laba investasi. Sedangkan target yang ingin dicapai dari tahun 2017-2019 untuk setiap unit yang ditawarkan dapat dilihat pada tabel 6 di bawah ini.

Evaluasi dilakukan dan digunakan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan terhadap rencana. Faktor perilaku ini menyangkut orang-orang yang bekerja dalam perusahaan. Artinya sikap dan tindakan yang baik dan santun dalam bekerja menjadi bagian terpenting dalam menjalankan suatu pekerjaan. Perilaku yang baik membantu perusahaan menciptakan suasana manajemen yang nyaman dan aman dalam bekerja. Sedangkan untuk standar perilaku bagi

perusahaan yaitu aturan etika dan tata krama yang telah diatur dan disepakati pada rapat kerja yang telah ditentukan pada perusahaan.

Kekurangan tenaga kerja mempengaruhi keterlambatan proyek, karena hilangnya pekerja menyebabkan berkurangnya produktivitas di semua aspek manufaktur, transportasi, konstruksi dan canvassing, yang menyiratkan bahwa pekerjaan tidak selesai sesuai jadwal. Kekurangan tenaga kerja mempengaruhi kurang dimanfaatkannya sumber daya. Tenaga kerja tidak dapat diakses selama penguncian untuk menjalankan alat berat yang memiliki perawatan tinggi dan sewa tinggi. Karyawan dan staf pergi ke rumah mereka, meninggalkan pekerjaan yang belum selesai, memungkinkan sumber daya seperti semen, beton, kendaraan, dan mesin terdegradasi.

Keterlambatan material berdampak pada bisnis yang bergantung. Keterlambatan akan mengakibatkan tenggat waktu target tidak terpenuhi dan menghentikan fase konstruksi berikutnya.

Oleh karena itu tergantung bisnis misalnya, sanitasi atau listrik akan menemukan ketidakpastian dan fluktuasi permintaan produk mereka. Keterlambatan material mempengaruhi penundaan proyek secara langsung. Tanpa bahan tidak mungkin untuk menyelesaikan proyek karena akan ada lag. Misalnya, tanpa baja atau semen seseorang tidak dapat melanjutkan untuk menyelesaikan konstruksi, atau tanpa ubin seseorang tidak dapat menyelesaikan pemasangan ubin. Keterlambatan material memiliki pengaruh tidak langsung dan langsung terhadap kualitas degradasi material. Secara langsung bahan-bahan yang belum tiba seperti yang sedang diangkut atau disimpan di gudang pemasok dapat rusak jika tidak disimpan dengan benar. Secara tidak langsung mempengaruhi material apapun yang ada di lokasi bangunan, misalnya jika sudah ada kantong semen yang dibuka tetapi tidak cukup untuk dijadikan input, harus menunggu kantong lain datang, kantong yang ada bisa hilang jika dibiarkan terbuka untuk waktu yang lama.

Keterlambatan material berdampak pada kurang dimanfaatkannya sumber daya terbarukan sebagai mesin mahal dan besar yang digunakan dalam pilling atau pengangkutan yang telah mandek selama penguncian. Tanpa bahan tidak ada gunanya peralatan ini dan perusahaan tidak mendapatkan manfaat dari sumber daya. Akan ada sunk cost bagi perusahaan. Keterlambatan material berdampak kerugian finansial secara langsung, jika material tidak datang tepat waktu, proyek tidak dapat diselesaikan sesuai tenggat waktu. Perusahaan tidak akan dapat menghasilkan omset atau keuntungan yang mengarah pada kerugian finansial. Beberapa sumber daya seperti mesin, peralatan, dan tenaga kerja akan menganggur jika bahan

tidak tiba pada waktu yang tepat, tetapi perusahaan mungkin membayar sumber daya tersebut bahkan ketika tidak digunakan, yang menyebabkan kerugian finansial.

Pemantauan dan pengendalian risiko seringkali kurang dilaksanakan dalam proyek konstruksi karena kegagalan dalam mengelola dan memantau risiko yang telah diidentifikasi (Chapman, 2019). Risiko adalah peristiwa yang tidak pasti yang dapat berdampak negatif atau positif terhadap tujuan proyek seperti biaya, kualitas, ruang lingkup, dan waktu (Project Management Institute [PMI], 2017). Pemantauan dan pengendalian risiko proyek adalah proses pelacakan risiko yang teridentifikasi, mengidentifikasi dan menganalisis risiko baru, memantau pelaksanaan rencana respons risiko, dan menilai efektivitas proses manajemen risiko di seluruh proyek (PMI, 2017). Risiko kemungkinan akan terjadi selama siklus hidup proyek konstruksi, yang mengakibatkan penurunan kinerja proyek (Obondi, 2020a).

Industri konstruksi memiliki tingkat risiko yang lebih tinggi dibandingkan industri lainnya karena karakter kegiatan konstruksi yang kompleks dan dinamis. Faktor eksternal dan internal seperti anggaran proyek dan kendala jadwal, kompleksitas, prosedur yang rumit, lingkungan yang tidak bersahabat, perubahan ruang lingkup, dan kesulitan teknis adalah salah satu sumber risiko utama dalam proyek konstruksi (Alashwal dan Al-Sabahi, 2018). Perusahaan konstruksi sering mengalami kerugian yang signifikan karena manajer proyek tidak cukup terlibat dalam pemantauan dan pengendalian risiko dalam proyek konstruksi yang mereka awasi (Obondi, 2020a). Kerugian ini dapat mencapai hingga 85% dari total biaya proyek (Senesi et al., 2015). Manajer proyek konstruksi sering menggunakan metode manajemen risiko yang tidak tepat ketika berhadapan dengan risiko. Seringkali, daripada mengikuti proses manajemen risiko yang tepat, manajer proyek memanfaatkan naluri pribadi untuk mengelola dan mengurangi risiko (Qazi et al., 2016).

Analisis pasar pada bisnis properti akan memberikan data pasar dasar seperti harga properti saat ini dan pelaku di pasar. Setelah itu, analisis properti dapat dilakukan dan dilakukan untuk menilai kualitas dan karakteristik produk yang akan dipilih.

Informan menekankan pentingnya mempertimbangkan permintaan yang paling dibutuhkan di sekitar lahan. Para informan sepakat bahwa produk yang akan dibangun menyesuaikan apa yang diminta oleh pasar, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Informan juga menjelaskan untuk menyelidiki permintaan produk yang dibutuhkan di daerah tersebut bisa melihat dari keadaan sekitar, produk apa yang sudah ada dan yang belum ada namun paling dibutuhkan. Data-data terkait populasi penduduk di daerah tersebut, range

usia dan aktifitas keseharian juga perlu dianalisa karena mereka yang akan menjadi target dari pembeli atau pengguna produk properti yang akan dibuat.

Hal ini juga sesuai dengan pernyataan Mc Mahan dalam bukunya *Professional Property Development*, permintaan akan real estat sebagian berasal dari pertumbuhan penduduk. Baik di tingkat nasional maupun daerah, prakiraan pertumbuhan penduduk akan berdampak pada kebutuhan akan real estate di masa mendatang. Karakteristik penduduk juga akan mempengaruhi permintaan seperti perubahan struktur umur, perkawinan dan ukuran keluarga (McMahan, 2006).

Benedeto Manganeli (2015) dalam bukunya *Real Estate Investing: Market Analysis, Valuation Techniques, And Risk Management* menjelaskan Analisis pasar harus dimulai pada tingkat umum di mana keadaan makroekonomi negara, fluktuasi siklus bisnis, suku bunga, inflasi dan PDB. Sejumlah penelitian telah menunjukkan pengaruh pada subpasar lokal oleh faktor-faktor nasional seperti PDB, kebijakan pemerintah, demografi, pekerjaan dan lain-lain. Di mana hal-hal tersebut mempengaruhi permintaan dan nilai properti.

Penilaian yang dilakukan saat ini harus lebih kompleks dan canggih dari penilaian awal. Mereka juga harus lebih akurat. Ini semua karena meningkatnya informasi tentang skema tersebut. Mereka akan digunakan untuk terus memantau efek dari desain yang kokoh dan elemen biaya dan pada profitabilitas/kelangsungan skema. Jika ini adalah aspek internal proyek, penilaian juga memungkinkan pemantauan efek aspek eksternal proyek, yaitu yang berada di luar kendali pengembang. Hal-hal ini termasuk bagaimana keadaan ekonomi nasional dan lokal, bagaimana harga, nilai dan sewa bergerak dan juga apa yang dilakukan pesaing. Peluang pasar akan terlihat oleh lebih dari satu pengembang potensial, dan skema baru mungkin datang ke pasar sementara pengembang sedang mempersiapkan proyek mereka sendiri.

Masalah utamanya adalah ada poin terakhir ya/tidak yang diketahui oleh semua pengembang. Keputusannya mungkin untuk segera melanjutkan atau menunda mulainya. Apa pun keputusannya, satu poin terjadi tepat sebelum pengeluaran besar terjadi. Begitu kontrak pembangunan sudah ada, hampir tidak mungkin untuk menghentikan pembangunan yang sedang dibangun. Bahkan di mana sebuah situs telah diakuisisi, penghentian pada titik ini tidak merusak finansial seperti membangun skema yang tidak dapat dibiarkan atau dijual. Sebelum pengembangan dimulai, penggunaan yang dianggap bernilai rendah (seperti gedung perkantoran lama, gudang atau tempat parkir mobil misalnya) dapat terus mengimbangi

sebagian biaya. Jika perlu, dimungkinkan untuk menjual tanah ke pengembang lain dan menutup sebagian besar dari semua pengeluaran awal.

Untuk alasan ini, periode sebelum kontrak bangunan adalah titik istirahat penting dalam pembangunan. Ini adalah titik di mana penilaian pengembangan akhir akan dilakukan yang akan menginformasikan keputusan kunci akhir bagi pengembang, apakah akan melanjutkan atau tidak.

### **V. 3 Analisis Alternatif Strategi Proyek Apartemen SQR Pada Masa Pandemi Covid-19**

Karena orang Indonesia cenderung tinggal di rumah yang ditempati, membeli apartemen adalah keputusan penting. Umumnya, pelanggan melakukan studio untuk berinvestasi atau berlibur tetapi jarang tinggal di sana. Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi pilihan konsumen untuk membeli barang-barang rumah tangga. Rahadi dkk. (2015) meneliti tiga faktor lingkungan yang mempengaruhi preferensi pelanggan untuk membeli barang perumahan di Indonesia, yaitu nilai berwujud, definisi, dan tempat. Itu menunjukkan lokasi merupakan faktor paling kritis yang paling mempengaruhi pelanggan ketika mereka memutuskan untuk membeli produk perumahan. Diikuti oleh konsep dan kualitas fisik sebagai faktor yang paling tidak mempengaruhi preferensi pelanggan. Penelitian ini didasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Ratchatakulpat et al. (2009). Mereka menganalisis keputusan untuk membeli real estat perumahan di Australia dari sudut pandang pembeli. Pembeli yang tinggal di rumah lebih memperhatikan faktor jarak lokal untuk melewati tempat kerja, toko lokal, dan sekolah lokal. (Rahadi et al., 2020)

Proyek investasi strategis adalah investasi substansial yang melibatkan tingkat risiko tinggi, menghasilkan hasil yang sulit diukur (atau tidak berwujud), dan memiliki dampak jangka panjang yang signifikan terhadap kinerja perusahaan (Slagmulder et al., 1995; Van Cauwenbergh et al., 1996; Abdel-Kader dan Dugdale, 1998; Carr et al., 2010). Contoh umum termasuk akuisisi dan merger perusahaan, pengenalan lini produk baru utama, instalasi proses manufaktur baru, pengenalan manufaktur maju dan teknologi bisnis dan perubahan substansial dalam kemampuan produksi.

Menghadapi keadaan darurat ini, pengembang properti PT DILD terus berupaya untuk memberikan produk dan layanan terbaik bagi konsumen. Perusahaan mencari terobosan dalam memberikan pelayanan yang nyaman, nyaman dan aman kepada konsumen melalui

pemanfaatan teknologi informasi. Salah satunya melalui layanan virtual show unit. Layanan berbasis teknologi tiga dimensi (3D) ini memudahkan konsumen untuk menemukan show unit apartemen baru ini dari waktu ke waktu dan mendapatkan pengalaman interaktif. Tak hanya itu, SQ Rés juga telah menyiapkan beberapa program promo khusus di masa pandemi Covid-19. Program promo termasuk uang muka, Permadi Indra Yoga, direktur pengembangan bisnis Intiland, mengatakan pandemi Covid-19 menyebabkan penjualan real estat turun signifikan. Pengembang dan pemain di pasar real estate harus mampu beradaptasi dengan situasi dan keadaan tersebut, serta mencari solusi terbaik untuk memberikan kemudahan kepada konsumen. “Dalam situasi saat ini, social distancing adalah mutlak dan wajib, juga bagi calon konsumen yang ingin mengetahui lebih jauh tentang show unit kami. Layanan virtual show unit merupakan solusi cerdas bagi konsumen untuk meningkatkan pengalaman mengunjungi show unit apartemen SQ Rés. tanpa harus datang langsung ke lokasi,

Layanan virtual show unit ini bertujuan untuk memudahkan para konsumen mendapatkan informasi dan pengalaman tentang produk-produk perumahan atau apartemen baru. Konsumen akan mendapatkan gambaran lebih kongkrit mengenai interior, penataan ruang, dan suasana show unit properti yang diminati. Saat ini apartemen SQ Rés menyediakan layanan virtual show unit untuk dua tipe apartemen yang dipasarkan. Masing-masing tipe tersebut meliputi tipe 1 kamar tidur plus study room seluas 60 meter persegi dan tipe Dual Key yang memiliki luasan 117 meter persegi. Fasilitas ini tidak sepenuhnya untuk menggantikan fungsi dari show unit, tetapi bersifat melengkapi dan menjadi nilai tambah untuk menjawab kebutuhan pasar dan konsumen. Di era sekarang, pemasaran secara online termasuk fasilitas kemudahan berbasis teknologi menjadi opsi penting bagi konsumen. Kami yakin layanan virtual show unit ini menjadi salah satu cara yang efektif bagi konsumen untuk memberikan pratinjau secara komprehensif.

Pandemi global yang sangat keras bagi sebagian besar perusahaan memaksa mereka untuk meninjau kembali strategi manajemen bisnis mereka. Berfokus pada peningkatan strategi manajemen bisnis jangka pendek dapat membantu organisasi untuk bertahan selama pandemi ini. Perusahaan mengambil keputusan yang tidak begitu nyaman seperti pemotongan upah, PHK permanen atau sementara, pemotongan anggaran berbagai fungsi organisasi seperti pemasaran dan distribusi, penelitian dan pengembangan yang dapat berdampak pada merek dan citra bisnisnya dalam jangka panjang. Organisasi berharap untuk mengadopsi perubahan teknologi yang berbeda seperti pendekatan kerja dari rumah, pelatihan virtual, e-commerce, memperkenalkan kecerdasan buatan untuk dukungan pelanggan yang lebih baik, dll.

Organisasi harus meningkatkan pengeluarannya untuk kesehatan, keselamatan, kebersihan, dan sanitasi. Pandemi global telah mengubah cara bisnis.