

BAB I

PENDAHULUAN

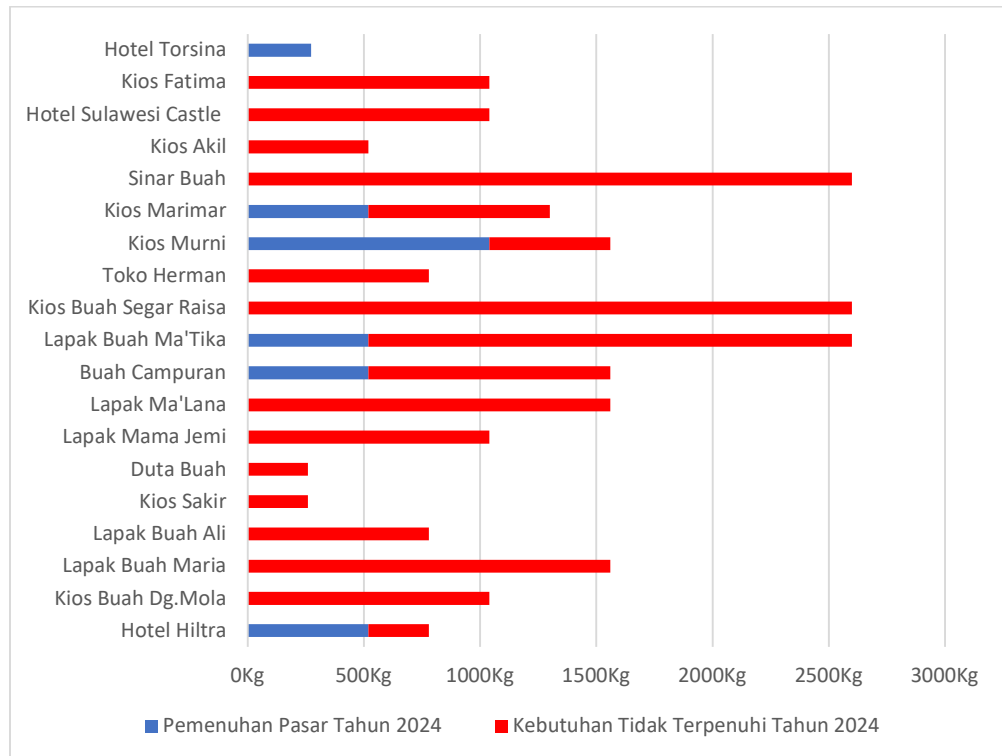
1.1 Latar Belakang

Terong belanda (*Cyphomandra betacea*), yang juga dikenal sebagai tamarillo, merupakan tanaman yang termasuk dalam keluarga Solanaceae (keluarga terong-terongan). Setiap 500 mL buah terong belanda mengandung berbagai nutrisi penting, seperti gula (0,46), serat kasar (1,98), vitamin C (0,0716), antosianin (122,57), dan pH (5,9). Selain itu, tingginya kandungan serat dalam buah terong belanda dipercaya dapat membantu mencegah kanker serta mengatasi sembelit (Suzanna et al., 2019).

Menurut Djufry et al. (2016) Buah tamarillo mempunyai prospek pasar yang cerah untuk menyuplai ke butuhan hotel, selain itu komoditas ini banyak di sukai oleh turis mancanegara dan domestik, karena banyak mengandung vitamin. Selain itu masyarakat kini semakin menyadari pentingnya pola makan sehat, sehingga permintaan akan buah-buahan bergizi seperti tamarillo semakin meningkat sehingga membuka potensi pasar yang cukup besar. Salah satu pasar potensial tamarillo berada di Kabupaten Toraja Utara. Kabupaten Toraja Utara mempunyai potensi yang besar bagi perkembangan produk hortikultural, salah satu di antaranya ialah tanaman tamarillo dikarenakan walaupun tanaman ini jumlahnya masih terbatas, tetapi potensi pengembangannya cukup tinggi.

Menurut Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Sulawesi Selatan (2021) Tamarillo merupakan komoditas

hortikultura yang tumbuh dengan baik di Kabupaten Toraja Utara. Selain itu, potensi pasar untuk produk olahan tamarillo juga sangat besar, seiring dengan status Toraja Utara sebagai salah satu tujuan wisata utama setelah Bali, serta sebagai Kawasan Strategis Pariwisata Nasional (KSPN).



Gambar 1.1 Penjualan Dan Kebutuhan Tidak Terpenuhi Buah Tamarillo Oleh Pedagang Dan Hotel Di Kabupaten Toraja Utara Tahun 2024

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa terdapat laporan dan jurnal yang mana keduanya sama-sama menyatakan bahwa buah tamarillo merupakan komoditas yang tumbuh dengan baik di daerah Kabupaten Toraja Utara. Serta, selain daripada keduanya juga menyatakan tamarillo maupun olahan turunannya juga memiliki prospek atau potensi pasar yang cerah dan sangat tinggi. Hal ini didukung melalui Survei awal yang dilakukan oleh peneliti seperti yang terlihat pada gambar 1.1

diatas terhadap pedagang buah dan beberapa hotel strategis di Kabupaten Toraja Utara. Survei terhadap 19 responden yang terdiri atas 16 pedagang buah dan 3 hotel menunjukkan hasil adanya kebutuhan yang tinggi akan buah tamarillo.

Meskipun terdapat sumber-sumber yang menyatakan produk buah ini memiliki prospek yang sangat baik serta hasil survei yang dilakukan oleh peneliti kepada 19 responden yang terdiri atas 16 pedagang buah dan 3 hotel mendukung hal ini. Namun hasil survei ini juga menunjukkan bahwa sebagian besar kebutuhan akan buah tamarillo ini belum terpenuhi. Kebutuhan yang belum terpenuhi ini terjadi akibat dari kelangkaan pasokan, bukan karena menurunnya minat konsumen. Bahkan sejumlah pedagang tidak dapat menyediakan buah tamarillo sama sekali untuk memenuhi kebutuhan dagangannya karena keterbatasan stok pada tahun 2024. Kebutuhan yang tidak terpenuhi mencapai rata-rata 380 Kg per minggu, menandakan kesenjangan nyata antara permintaan pasar dan suplai yang ada. Kondisi ini merupakan peluang yang menjanjikan untuk pengembangan usaha budidaya tamarillo di Kabupaten Toraja Utara.

Buntu Loy adalah salah satu lokasi yang berada di kecamatan Buntao, Kabupaten Toraja Utara. Karena lokasi yang berada di Kabupaten Toraja sehingga Buntu Loy juga memiliki potensi pengembangan pertanian khususnya untuk budidaya tamarillo ini. Potensi ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian yang bertujuan menganalisis kelayakan pendirian usaha budidaya tamarillo guna menjembatani permintaan pasar yang tinggi. Sejalan dengan temuan tersebut pemilik lahan Buntu Loy ingin mendirikan perkebunan

tamarillo dikarenakan melihat potensi yang ada secara khusus yang menjadi aspek utama mendirikan usaha sektor pertanian serta didukung ketersediaan pasar untuk produk buah tamarillo ini.

Berdasarkan fenomena dan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Analisis Kelayakan Pendirian Usaha Budidaya Tamarillo Buntu Loy Di Kecamatan Buntao' Kabupaten Toraja Utara”

1.2 Objek Penelitian

Usaha Budidaya tamarillo Buntu Loy merupakan usaha yang akan didirikan di Kecamatan Buntao Kabupaten Totaja Utara. Usaha ini akan berdiri pada lahan dengan luas 4.000 m² dan bergerak pada bidang budidaya tanaman hortikultura, yaitu budidaya tanaman buah Tamarillo. Didukung dengan letak geografis yang strategik untuk pertumbuhan tanaman buah tamarillo, budidaya holtikultura ini akan berfokus dalam memproduksi buah tamarillo untuk memenuhi permintaan pasar buah tamarillo di Toraja Utara. Disisi lain usaha memastikan bahwa tidak hanya memenuhi permintaan pasar tetapi juga meningkatkan perekonomian masyarakat.

Visi:

Terbentuknya suatu usaha budidaya tamarillo yang dapat meningkatkan nilai jual bagi masyarakat kecamatan buntao untuk meningkatkan pendapatannya.

Misi:

1. Memilih bibit unggul yang cocok untuk daerah Toraja Utara. Khususnya di Kecamatan Buntao, untuk hasil produksi buah tamarillo berkuantitas dan berkualitas.
2. Mengembangkan cara kelola buah tamarillo dalam berbagai bentuk untuk meningkatkan pangsa pasarnya.
3. Mengembangkan teknik pemasaran yang lebih efektif untuk mendapat pasar yang lebih luas.

1.3 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang diuraikan di atas maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah aspek non finansial mendukung pendirian usaha pendirian usaha budidaya tamarillo buntu loy?
2. Bagaimana strategi yang akan dijalankan perusahaan setelah berdiri?
3. Bagaimana kelayakan pendirian usaha budidaya tamarillo buntu loy dilihat dari aspek finansial?

1.4 Batasan Masalah

Dari rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya, peneliti membatasi masalah sebagai berikut:

1. Data pasar yang digunakan adalah data pada periode 2023-2024
2. Dalam menentukan kelayakan pendirian usaha melalui aspek finansial diukur menggunakan *Net Present Value*, *Profitability Index*, dan *Internal Rate of Return* dengan pendekatan kuantitatif.

3. Aspek non finansial yang digunakan adalah aspek pasar, aspek hukum, aspek teknis, aspek manajemen, serta aspek sosial dan lingkungan dengan pendekatan kualitatif.
4. Untuk melihat posisi dan strategi perusahaan setelah didirikan dianalisis menggunakan analisis SWOT 8 Kuadran pada aspek manajemen.

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis kelayakan rencana pendirian usaha budidaya tamarillo berdasarkan aspek finansial melalui pendekatan kuantitatif
2. Untuk menganalisis lebih jelas dukungan dan hambatan aspek pasar, aspek hukum, aspek teknis, aspek manajemen, aspek sosial, dan aspek lingkungan pada pendirian usaha budidaya tamarillo buntu loy melalui pendekatan kualitatif.
3. Untuk menganalisis posisi dan strategi yang akan dijalankan perusahaan setelah berdiri menggunakan analisis SWOT 8 Kuadran dalam aspek manajemen.

1.6 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan kegunaan dan pengembangan teoritis dan bagi kepentingan praktisi sebagai berikut:

1.6.1 Kegunaan Teoritis

Dapat membantu memperdalam hasil penelitian khususnya manajemen keuangan dengan variabel yang terkait dan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai analisis kelayakan pendirian usaha

serta dapat menjadi sarana pengembangan ilmu pengetahuan bagi peneliti selanjutnya.

1.6.2 Kegunaan Praktis

Bagi kepentingan praktisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini menjadi sarana bagi peneliti sebagai pelatihan dan penerapan dari disiplin ilmu yang diperoleh selama perkuliahan serta menambah pengetahuan tentang analisis kelayakan pendirian usaha agar dapat mengetahui ide bisnis layak dilakukan.

2. Warga Kecamatan Buntao' Khususnya Pemilik Lahan Buntu Loy

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan kepada warga kecamatan buntao khususnya pemilik lahan buntu loy bagaimana Kelayakan pendirian usaha budidaya tamarillo buntu loy di Kecamatan Buntao' dan dari penelitian ini diharapkan meningkatnya pengetahuan analisis kelayakan pendirian usaha budidaya tamarillo warga Kecamatan Buntao' khususnya pemilik lahan buntu loy dalam menghadapi potensi, resiko, dan peluang. Sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman dalam menilai, mengevaluasi, dan bahkan menjalankan usaha budidaya khusus buah tamarillo di Kecamatan Buntao.

3. Bagi Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran dalam mendukung kajian mengenai analisis kelayakan pendirian usaha budidaya tamarillo dan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

4. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan bisa membawa manfaat bagi lingkungan atau masyarakat dalam analisis kelayakan pendirian usaha budidaya tamarillo. Dengan adanya penelitian ini diharapkan adanya peningkatan pentingnya Analisis Kelayakan Pendirian Usaha untuk mempermudah perencanaan dan pelaksanaan dalam menghadapi globalisasi dunia.

1.7 Sistematika Penulisan

Dalam penulisannya, penelitian ini dibagi ke dalam lima bagian dimana bagian pendahuluan yang terdiri dari judul tesis, lembar persetujuan, lembar pengesahan, pernyataan keaslian, kata pengantar, abstrak, daftar isi, daftar gambar dan grafik, daftar tabel, dan daftar lampiran.

BAB I: Pendahuluan - Di bagian ini pembaca dapat mengetahui mengenai apa yang diteliti dan alasan dilakukannya penelitian. Berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II: Tinjauan Pustaka - Berisi penjabaran teori-teori mengenai variabel yang digunakan dalam penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan kerangka konseptual.

BAB III: Metode Penelitian - Berisi penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan dalam mendapatkan dan mengolah data yang berupa pembahasan rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional, instrumen penelitian, keabsahan data, dan yang terakhir prosedur penelitian.

BAB IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan - Berisikan uraian yang memuat dan memaparkan hasil dan pembahasan yang diperoleh dari analisis kelayakan pendirian usaha.

BAB V: Kesimpulan dan Saran - Pada bab ini terdapat kesimpulan dari hasil penelitian, dimana peneliti akan merangkum hasil penelitian dan memberikan saran pada peneliti selanjutnya. Serta penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai kelayakan pendirian usaha budidaya tamarillo buntu loy di Kecamatan Buntao' Kabupaten Toraja Utara.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pentingnya Bisnis dan Studi Kelayakan Bisnis

Menurut Aditama dan Rofiudin (2020) Bangsa Indonesia adalah bangsa yang besar dengan jumlah penduduk terbesar keempat terbanyak di dunia dan mayoritas didominasi usia muda dan produktif. Akan tetapi, survei dari Badan Pusat Statistik (BPS), angka pengangguran di Indonesia masih cukup tinggi. Badan Pusat Statistik (BPS) merilis, tingkat pengangguran terbuka (TPT) di Indonesia pada November 2025 mencapai 4,74%, atau turun dari periode tahun sebelumnya, yaitu 4,91%. Dari persentase tersebut maka jumlah pengangguran di Indonesia saat ini mencapai 7,35 juta orang atau turun dari sebelumnya yang mencapai 7,47 juta orang. Dampak pengangguran tidak hanya menjadi masalah terhadap tingginya tingkat kriminalitas, tetapi juga berdampak pada produktivitas dan daya saing bangsa. Untuk menyelesaikan masalah pengangguran dan kemiskinan adalah dengan menciptakan lapangan kerja dengan memaksimalkan potensi dan kemampuan angkatan kerja yang menganggur. Menciptakan lebih banyak kesempatan kerja akan memiliki kontribusi yang besar dalam memengaruhi tingkat produktivitas, khususnya memberantas kemiskinan, memecahkan masalah sosial, keputusan, dan frustrasi. Yang bisa menghadirkan kesempatan lapangan pekerjaan yang luas adalah ENTREPRENEUR (wirausaha).

Menurut David McClelland, suatu negara yang makmur minimal harus memiliki 2% wirausahawan dari total populasinya, Singapura saja sudah

mencapai angka 7%, Malaysia 5%, dan Indonesia diperkirakan masih di bawah 2% (Aditama dan Rofiudin, 2020)

Menurut Aditama dan Rofiudin (2020) dalam menjalani setiap langkah bisnis, seorang *entrepreneur* harus berdasarkan pertimbangan yang matang agar keputusan yang diambil dalam aktivitas bisnis tidak berisiko gagal atau berdampak kerugian bagi bisnis yang dijalankan. Perhitungan dan analisis yang matang itu tertuang dalam pembahasan studi kelayakan bisnis dengan pokok pembahasan berbagai aspek bisnis sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan pada aktivitas bisnis pada masa yang akan datang.

Menurut Syahputra et al. (2023) studi Kelayakan Bisnis adalah penilaian komprehensif yang menggali kelayakan ide bisnis yang diusulkan, memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan dan perencanaan strategis. Fase penting dalam proses kewirausahaan dan bisnis ini melibatkan analisis mendalam tentang berbagai faktor, mulai dari dinamika pasar dan pertimbangan keuangan hingga tantangan hukum dan operasional.

Menurut Syahputra et al. (2023) jika sebuah proyek dianggap layak berdasarkan hasil penelitian studi kelayakan, langkah logis berikutnya adalah melanjutkan dengan perencanaan bisnis yang lengkap. Penelitian dan informasi yang ditemukan dalam studi kelayakan akan menjadi fondasi bagi tahap perencanaan bisnis.

2.2 Tiga Dimensi Kunci Peluang Usaha

Penelitian literatur seperti yang disajikan dalam buku *Entrepreneurship* OpenStax (2025) menyatakan bahwa suatu ide usaha konsisten

dikategorikan sebagai peluang jika memenuhi tiga kriteria utama berikut: *Significant Market Demand*, *Significant Market Structure and Size*, dan *Significant Margins and Resources*.

1. *Significant Market Demand*

Kriteria ini menyatakan bahwa sebuah ide harus menawarkan nilai nyata yang mau dibayar oleh pasar misalnya pemecahan masalah yang belum terlayani, harga lebih rendah, manfaat tambahan, atau nilai emosional dan finansial.

2. *Significant Market Structure and Size*

Pasar yang menjanjikan harus memiliki potensi pertumbuhan dan penggerak permintaan yang jelas. Selain itu, hambatan masuk tidak terlalu tinggi, dan masih ada ruang bagi usaha baru untuk merebut pangsa pasar melalui keunggulan nilai yang ditawarkan.

3. *Significant Margins and Resources*

Peluang usaha harus memungkinkan margin keuntungan yang cukup untuk membenarkan investasi waktu dan energi. Selain itu, diperlukan sumber daya (modal, teknologi, distribusi) yang realistis untuk menjalankan ide secara berkelanjutan.

2.3 Studi Kelayakan Bisnis

Dalam Aditama dan Rofiudin (2020) dibahas mengenai pengertian studi kelayakan bisnis menurut para ahli, yaitu sebagai berikut.

1. Menurut Kasmir dan Jakfar, studi kelayakan bisnis merupakan suatu kegiatan yang mempelajari sarana mendalam tentang suatu kegiatan atau usaha yang akan dijalankan, untuk menentukan layak atau tidaknya suatu bisnis dijalankan.

2. Menurut Kasmir dan Jakfar, studi kelayakan bisnis merupakan suatu kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menilai kelayakan bisnis yang dijalankan untuk mewujudkan laba perusahaan.
3. Menurut Nitisetmito dan Burhan, studi kelayakan bisnis merupakan suatu metode penjajakan dari suatu gagasan usaha tentang kemungkinan layak atau tidaknya gagasan usaha tersebut dilaksanakan.
4. Menurut Kasmir dan Jakfar, studi kelayakan bisnis merupakan suatu penelitian tentang layak atau tidaknya suatu proyek bisnis yang biasanya merupakan proses investasi itu dilaksanakan.
5. Menurut Drs. H.M. Yacob Ibrahim, studi kelayakan bisnis merupakan bahan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan, apakah menerima atau menolak suatu gagasan usaha atau proyek yang direncanakan.
6. Menurut Husein Umar, studi kelayakan. bisnis adalah suatu penelitian layak atau tidaknya suatu proses besar yang biasanya merupakan proyek investasi itu dilaksanakan.
7. Menurut Suad Husnan dan Suwarsono, studi kelayakan bisnis adalah penelitian tentang dapat atau tidaknya suatu proyek investasi dilaksanakan dengan berhasil.
8. Menurut Sutrisno, studi kelayakan bisnis merupakan studi atau pengkajian apakah suatu usulan proyek/gagasan usaha apabila dilaksanakan dapat berjalan dan berkembang sesuai dengan tujuannya atau tidak.

2.3.1 Ruang Lingkup Studi Kelayakan Bisnis

Menurut Aditama dan Rofiudin (2020) Ruang lingkup dalam studi kelayakan bisnis di antaranya memiliki manfaat bagi banyak kalangan sebagai berikut:

1. Investor selaku penyandang dana yang akan mengambil keputusan berinvestasi. Pertimbangan dari berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis ini akan menentukan besaran nilai investasi yang akan dikucurkan dalam bisnis yang dijalankan. Investor juga berkepentingan untuk mengetahui dan menganalisis tingkat risiko dalam bisnis ditinjau dari beberapa aspek. Misalnya, aspek keuangan, dengan studi kelayakan bisnis, investor akan bisa memprediksi dan menganalisis tingkat keuntungan dari investasi yang akan diberikan, sekaligus layak atau tidaknya sebuah usaha yang akan dijalankan pada masa mendatang. Dengan analisis ini, diharapkan meminimalisasi risiko kerugian dan permasalahan bisnis pada kemudian hari.
2. Perbankan selaku lembaga keuangan pemberi kredit yang akan diminta bantuannya oleh pelaku bisnis dalam rangka upaya pengembangan bisnisnya untuk membiayai aktivitas operasional perusahaan. Perbankan juga berkepentingan untuk mengetahui tingkat keamanan kredit yang diberikan sehingga tidak berakibat pada kemungkinan adanya kredit macet atas pemberian dana kredit kepada pelaku bisnis, sekaligus pula dapat dipastikan kelancaran pembayaran kreditnya.
3. Pemerintah selaku aparaturnya yang menentukan perundang-undangan dan aturan hukum yang berlaku untuk dipatuhi dan dijalankan oleh para pelaku bisnis pada saat menjalankan aktivitas bisnisnya. Pemerintah juga berkepentingan mengambil manfaat secara makro dari investasi

yang masuk karena akan berdampak dari sektor ekonomi, penciptaan lapangan pekerjaan, ketahanan ekonomi dan pasar, pemerataan pembangunan, dan sebagainya.

2.3.2 Pentingnya Studi Kelayakan Bisnis

Menurut Syahputra et al. (2023) Studi Kelayakan bisnis sangat penting untuk pengembangan bisnis karena beberapa alasan:

1. Mitigasi Risiko: Melakukan studi kelayakan membantu mengidentifikasi potensi risiko dan tantangan yang mungkin dihadapi bisnis. Dengan memahami risiko ini sejak dini, bisnis dapat mengembangkan strategi untuk menguranginya, mengurangi kemungkinan kegagalan.
2. Alokasi Sumber Daya: Studi kelayakan membantu dalam mengevaluasi sumber daya yang dibutuhkan untuk bisnis, seperti investasi keuangan, sumber daya manusia, teknologi, dan infrastruktur. Ini memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efisien dan efektif, mencegah pemborosan.
3. Validasi Pasar: Menilai kelayakan ide bisnis melibatkan mempelajari pasar dan permintaannya akan produk atau layanan. Ini membantu dalam memvalidasi apakah ada kebutuhan nyata untuk penawaran yang diusulkan, mengurangi kemungkinan memasuki pasar dengan sedikit permintaan.
4. Kelayakan Finansial: Salah satu aspek kunci dari studi kelayakan adalah menilai kelayakan finansial bisnis. Ini termasuk memperkirakan biaya, pendapatan, dan potensi keuntungan. Ini membantu dalam menentukan apakah bisnis dapat menghasilkan pendapatan yang cukup untuk menutupi biaya dan memberikan pengembalian investasi yang wajar.

5. **Perencanaan Strategis:** Studi kelayakan berkontribusi pada perencanaan strategis dengan memberikan wawasan tentang lanskap kompetitif, tren industri, dan dinamika pasar. Informasi ini sangat penting untuk mengembangkan strategi bisnis yang selaras dengan kondisi pasar dan memposisikan bisnis untuk pertumbuhan.
6. **Pengambilan Keputusan:** Studi kelayakan memberi para pembuat keputusan informasi yang dibutuhkan untuk membuat pilihan berdasarkan informasi tentang apakah akan melanjutkan dengan ide atau proyek bisnis. Ini sangat penting ketika mempertimbangkan alokasi sumber daya atau investasi yang signifikan.
7. **Kepercayaan Investor:** Jika sebuah bisnis mencari pendanaan atau investasi eksternal, studi kelayakan yang terdokumentasi dengan baik dapat menanamkan kepercayaan pada calon investor. Ini menunjukkan bahwa bisnis telah mengevaluasi prospeknya secara menyeluruh dan berkomitmen untuk membuat keputusan berdasarkan informasi.
8. **Kepatuhan Hukum dan Peraturan:** Studi kelayakan membantu mengidentifikasi persyaratan hukum dan peraturan yang relevan dengan bisnis. Memastikan kepatuhan terhadap persyaratan ini sangat penting untuk menghindari masalah hukum yang dapat menghambat pengembangan bisnis.
9. **Kemampuan beradaptasi:** Studi kelayakan juga menilai kemampuan beradaptasi bisnis terhadap perubahan kondisi pasar. Ini sangat penting untuk kesuksesan jangka panjang, karena bisnis harus dapat berevolusi dan merespons perubahan dalam lingkungan bisnis.
10. **Keberlanjutan Jangka Panjang:** Dengan mempertimbangkan semua faktor yang relevan dalam studi kelayakan, bisnis dapat memposisikan

diri untuk keberlanjutan jangka panjang. Ini termasuk mengantisipasi perubahan teknologi, preferensi konsumen, dan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi bisnis dari waktu ke waktu.

2.3.3 Tujuan Studi Kelayakan Bisnis

Menurut Kasmir dan Jakfar (2013) Paling tidak ada lima tujuan mengapa sebelum suatu usaha atau proyek dijalankan perlu dilakukan studi kelayakan, yaitu:

1. Menghindari risiko kerugian.

Untuk mengatasi risiko kerugian di masa yang akan datang, karena di masa yang akan datang ada semacam kondisi ketidakpastian. Kondisi ini ada yang dapat diramalkan akan terjadi atau memang dengan sendirinya terjadi tanpa dapat diramalkan. Dalam hal ini, fungsi studi kelayakan adalah untuk meminimalkan risiko yang tidak kita inginkan, baik risiko yang dapat kita kendalikan maupun yang tidak dapat di-kendalikan.

2. Memudahkan perencanaan

Jika kita sudah dapat meramalkan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, maka akan mempermudah kita dalam melakukan perencanaan dan hal-hal apa saja yang perlu direncanakan. Perencanaan meliputi berapa jumlah dana yang diperlukan, kapan usaha atau proyek akan dijalankan, di mana lokasi proyek akan dibangun, siapa-siapa yang akan melaksanakannya, bagaimana cara menjalankannya, berapa besar keuntungan yang akan diperoleh serta bagaimana mengawasinya jika terjadi penyimpangan. Yang jelas dalam perencanaan sudah terdapat jadwal pelaksanaan usaha, mulai dari usaha dijalankan sampai waktu tertentu.

3. Memudahkan pelaksanaan pekerjaan

Dengan adanya berbagai rencana yang sudah disusun akan sangat memudahkan pelaksanaan bisnis. Para pelaksana yang mengerjakan bisnis tersebut telah memiliki pedoman yang harus dikerjakan. Kemudian, pengerjaan usaha dapat dilakukan secara sistematis, sehingga tepat sasaran dan sesuai dengan rencana yang sudah disusun. Rencana yang sudah disusun dijadikan acuan dalam mengerjakan setiap tahap yang sudah direncanakan.

4. Memudahkan pengawasan

Dengan telah dilaksanakannya suatu usaha atau proyek sesuai dengan rencana yang sudah disusun, maka akan memudahkan perusahaan untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya usaha. Pengawasan ini perlu dilakukan agar pelaksanaan usaha tidak melenceng dari rencana yang telah disusun. Pelaksana pekerjaan bisa sungguh-sungguh melakukan pekerjaannya karena merasa ada yang mengawasi, sehingga pelaksanaan pekerjaan tidak terhambat oleh hal-hal yang tidak perlu.

5. Memudahkan pengendalian

Jika dalam pelaksanaan pekerjaan telah dilakukan pengawasan, maka apabila terjadi suatu penyimpangan akan mudah terdeteksi, sehingga akan dapat dilakukan pengendalian atas penyimpangan tersebut. Tujuan pengendalian adalah untuk mengembalikan pelaksanaan pekerjaan yang melenceng ke rel yang sesungguhnya, sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai.

2.3.4 Langkah-langkah Studi Kelayakan Bisnis

Asman (2021) mengatakan bahwa penyusunan studi kelayakan bisnis sebagai salah satu metode ilmiah pada umumnya meliputi beberapa langkah kegiatan antara lain:

1. Penemuan ide bisnis

Ide bisnis muncul karena peluang bisnis yang dipandang memiliki prospek yang baik terlihat.

2. Melakukan studi pendahuluan

Studi pendahuluan dilakukan untuk memperoleh gambaran umum peluang bisnis dari ide bisnis yang akan dijalankan, termasuk di dalamnya prospek dan kendala yang dapat muncul dari bisnis yang akan dilakukan. Jika berdasarkan studi pendahuluan suatu ide bisnis yang akan dijalankan memiliki kendala yang besar dan kurang prospek maka penyusunan studi kelayakan yang lebih mendalam tidak perlu dilakukan.

3. Membuat desain studi kelayakan

Setelah gambaran utama tentang peluang bisnis dari ide bisnis yang akan dijalankan diperoleh, langkah selanjutnya adalah membuat desain studi kelayakan yang meliputi penentuan aspek-aspek yang akan diteliti, responden, teknik pengumpulan data, penyusunan kuesioner, penyusunan anggaran untuk melakukan studi kelayakan sampai dengan penentuan desain laporan akhir.

4. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan observasi, wawancara, maupun kuesioner, sedangkan sumber data dapat berupa data primer maupun data sekunder.

5. Analisis dan interpretasi data

Analisis data dapat dilakukan dengan menggunakan analisis kualitatif maupun kuantitatif. Analisis kualitatif dilakukan jika data yang dikumpulkan berupa data kualitatif (*judgement*), sedangkan analisis kuantitatif dilakukan jika data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif.

6. Menarik kesimpulan dan rekomendasi

Kesimpulan didasarkan pada hasil analisis data untuk memutuskan suatu ide bisnis layak atau tidak layak berdasarkan setiap aspek yang diteliti. Sedangkan rekomendasi memberikan arahan petunjuk tentang tidak lanjut ide bisnis yang akan dijalankan serta memberikan catatan-catatan jika ide bisnis tersebut akan dilaksanakan.

7. Penyusunan laporan studi kelayakan bisnis

Format maupun desain laporan akhir harus disesuaikan dengan pihak-pihak yang akan menggunakan studi kelayakan bisnis.

2.3.5 Aspek-aspek Penilaian Bisnis

Menurut Kasmir dan Jakfar (2013) Dalam melakukan pembuatan dan penilaian studi kelayakan melalui tahap-tahap yang telah ditentukan, hendaknya dilakukan secara benar dan lengkap. Kemudian setiap tahapan memiliki berbagai aspek yang harus diteliti, diukur, dan dinilai sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan. Ada beberapa aspek yang perlu dilakukan studi untuk menentukan kelayakan suatu usaha. Masing-masing aspek tidak berdiri sendiri, akan tetapi saling berkaitan. Artinya jika salah satu aspek tidak dipenuhi, maka perlu dilakukan perbaikan atau tambahan yang diperlukan. Urutan penilaian aspek mana yang harus didahului tergantung dari kesiapan penilai dan kelengkapan data yang ada. Tentu

saja dalam hal ini dengan pertimbangan prioritas, mana yang harus didahului dan mana yang berikutnya.

Kasmir dan Jakfar (2013) menyimpulkan, Secara umum, prioritas aspek-aspek yang perlu dilakukan studi kelayakan sebagai berikut:

1. Aspek hukum

Dalam aspek ini yang akan dibahas adalah masalah kelengkapan dan keabsahan dokumen perusahaan, mulai dari bentuk badan usaha sampai izin-izin yang dimiliki. Kelengkapan dan keabsahan dokumen sangat penting, karena hal ini merupakan dasar hukum yang harus dipegang apabila di kemudian hari timbul masalah. Keabsahan dan kesempurnaan dokumen dapat diperoleh dari pihak-pihak yang menerbitkan atau mengeluarkan dokumen tersebut.

2. Aspek pasar

Untuk menilai apakah perusahaan yang akan melakukan investasi ditinjau dari segi pasar dan pemasaran memiliki peluang pasar yang diinginkan atau tidak. Atau dengan kata lain seberapa besar potensi pasar yang ada untuk produk yang ditawarkan dan seberapa besar *market share* yang dikuasai oleh para pesaing dewasa ini. Kemudian bagaimana strategi pemasaran yang akan dijalankan, untuk menangkap peluang pasar yang ada. Dalam hal ini, untuk menentukan besarnya pasar nyata dan potensi pasar yang ada, maka perlu dilakukan riset pasar, baik dengan terjun langsung ke lapangan maupun dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber. Kemudian, setelah diketahui pasar nyata dan potensi pasar yang ada barulah disusun strategi pemasarannya.

3. Aspek keuangan

Penelitian dalam aspek ini dilakukan untuk menilai biaya-biaya apa saja yang akan dikeluarkan dan seberapa besar biaya-biaya yang akan dikeluarkan. Kemudian juga meneliti seberapa besar pendapatan yang akan diterima jika proyek jadi dijalankan. Penelitian ini meliputi seberapa lama investasi yang ditanamkan akan kembali. Kemudian dari mana saja sumber pembiayaan bisnis tersebut dan bagaimana tingkat suku bunga yang berlaku, sehingga apabila dihitung dengan formula penilaian investasi sangat menguntungkan. Metode penilaian yang akan digunakan nantinya dengan Net Present Value, Internal Rate of Return, Profitability Index, Break Event Point serta dengan rasio-rasio keuangan lainnya.

4. Aspek teknis/operasi

Dalam aspek ini yang akan diteliti adalah mengenai lokasi usaha, baik kantor pusat, cabang, pabrik, atau gudang. Kemudian penentuan *lay out* gedung, mesin, dan peralatan serta layout ruangan sampai kepada usaha perluasan selanjutnya. Penelitian mengenai lokasi meliputi berbagai pertimbangan, apakah harus dekat dengan pasar, dekat dengan bahan baku, dengan tenaga kerja, dengan pemerintahan, lembaga keuangan, pelabuhan, atau pertimbangan lainnya. Kemudian mengenai penggunaan teknologi apakah padat karya atau padat modal. Artinya jika menggunakan padat karya, maka akan memberikan kesempatan kerja, namun jika padat karya justru sebaliknya.

5. Aspek manajemen

Yang dinilai dalam aspek ini adalah para pengelola usaha dan struktur organisasi yang ada. Proyek yang dijalankan akan berhasil apabila dijalankan oleh orang-orang yang profesional, mulai dari merencanakan,

melaksanakan sampai dengan mengendalikannya apabila terjadi penyimpangan. Demikian pula dengan struktur organisasi yang dipilih harus sesuai dengan bentuk dan tujuan usahanya.

6. Aspek sosial

Penelitian dalam aspek sosial adalah untuk melihat seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan jika proyek ini dijalankan. Pengaruh ini terutama terhadap ekonomi secara luas serta dampak sosialnya terhadap masyarakat secara keseluruhan. Dampak ekonomi tertentu, peningkatan pendapatan masyarakat baik yang bekerja di pabrik. atau masyarakat di luar lokasi pabrik.

7. Aspek dampak lingkungan

Merupakan analisis yang paling dibutuhkan pada saat ini, karena setiap proyek yang dijalankan akan sangat besar dampaknya terhadap lingkungan di sekitarnya, baik terhadap darat, air, dan udara, yang pada akhirnya akan berdampak terhadap kehidupan manusia, binatang, dan tumbuh-tumbuhan yang ada di sekitarnya.

2.4 Aspek Hukum

Menurut Prof. Mr. E.M. Meyers, dalam bukunya *De Algemene begrippen van het Burgerlijk Recht*, hukum adalah semua aturan yang mengandung pertimbangan kesusilaan, ditujukan kepada tingkah laku manusia dalam masyarakat, dan yang menjadi pedoman bagi penguasa-penguasa negara dalam melakukan tugasnya, Tambunan dan Tambunan (2019)

Aspek hukum adalah bagian yang cukup penting dan harus dianalisis sebelum memulai suatu kegiatan usaha, (Syahputra et al., 2023). Untuk

dapat melihat aspek hukum dari suatu usaha yang akan dijalankan, maka dapat dilakukan analisis atau tinjauan hukum melalui peraturan perundang-undangan (regulasi) yang berkaitan dengan usaha yang akan dijalankan tersebut. Dengan demikian regulasi merupakan hal yang penting untuk diperhatikan dalam suatu pendirian usaha.

Salah satu aspek hukum yang perlu diperhatikan dalam pendirian usaha adalah mengenai domisili usaha atau tempat yang terdaftar untuk menjalankan kegiatan usaha. Domisili usaha penting untuk diperhatikan pada saat pendirian usaha, sebab domisili usaha menjadi syarat administratif yang wajib dicantumkan dalam akta pendirian usaha dan izin usah. Oleh sebab itu, agar sebuah usaha dapat memiliki domisili disuatu tempat, tempat yang akan digunakan sebagai domisili usaha harus memiliki dasar hukum penggunaan tanah atau bangunan dilokasi yang akan digunakan sebagai domisili usaha. Dengan demikian hak atas tanah menjadi penting untuk diperhatikan dalam Aspek Hukum Bisnis.

2.4.1 Hak Atas Tanah di Indonesia

Apabila melihat kepada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 Tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria (Lembaran Negara 1960-104, Tambahan Lembaran Negara Nomor 2043), yang selanjutnya disebut sebagai UUPA, Hak Atas Tanah di Indonesia terbagi menjadi Hak Pokok, Hak Sementara, dan Hak Ulayat atas Tanah. Jenis-jenis Hak Atas Tanah ini akan menentukan siapa pihak yang boleh memiliki, menguasai, atau memakai tanah tersebut berdasarkan hak yang diberikan atas tanah, serta dengan jangka waktu yang diberikan untuk kepemilikan, penguasaan, atau pemakaian tanah tersebut. Berikut adalah jenis-jenis Hak Atas Tanah menurut UUPA, yaitu:

1. Hak Atas Tanah yang Pokok

Hak Atas Tanah yang Pokok diatur di dalam Pasal 16 Ayat (1) UUPA. Dalam Pasal tersebut di atas diketahui bahwa terdapat 7 (tujuh) Hak Atas Tanah yang Pokok diantaranya yaitu:

1) Hak Milik Atas Tanah

Hak milik atas tanah merupakan hak atas tanah yang paling kuat, sebab memiliki jangka waktu yang tidak terbatas (turun-temurun, atau dapat diwariskan), artinya bahwa hak milik tidak memiliki jangka waktu yang terbatas untuk penguasaannya. Selain itu pemegang hak milik atas tanah mempunyai kepemilikan penuh atas tanah itu, sehingga pemegang hak milik bebas untuk menggunakan tanah untuk berbagai keperluan. Subjek Pemegang Hak Milik harus merupakan Warga Negara Indonesia. Pemegang Hak Milik dapat berupa Badan Hukum Indonesia, dengan persyaratan tertentu yang harus dipenuhi. Dengan demikian Hak Milik Atas Tanah tidak dapat dimiliki oleh asing.

2) Hak Guna Usaha

Hak Guna Usaha adalah Hak Atas Tanah yang digunakan untuk mengusahakan tanah yang bukan miliknya sendiri, untuk usaha pertanian, perkebunan, perikanan, atau peternakan. Jangka waktu penggunaan Hak Guna Usaha adalah 35 tahun, dan dapat diperpanjang selama 25 tahun. Subjek hukum yang dapat diberikan Hak Guna Usaha Atas Tanah adalah Warga Negara Indonesia, dan Badan Hukum yang didirikan di Indonesia dengan syarat-syarat tertentu.

3) Hak Guna Bangunan

Hak Guna Bangunan adalah Hak Atas Tanah untuk mendirikan dan memiliki bangunan di atas tanah yang bukan miliknya. Jangka Waktu yang diberikan untuk Hak Guna Bangunan adalah 30 tahun dan dapat diperpanjang hingga 20 tahun. Subjek hukum yang dapat diberikan Hak Guna Bangunan Atas Tanah adalah Warga Negara Indonesia, dan Badan Hukum yang didirikan di Indonesia dengan syarat-syarat tertentu.

4) Hak Pakai

Hak Pakai Atas Tanah adalah hak untuk menggunakan dan/atau menguasai hasil dari tanah yang dikuasai negara atau milik orang lain. Hak Pakai dapat diberikan kepada Warga Negara Indonesia, Warga Negara Asing, Badan Hukum yang didirikan di Indonesia, dan Badan Hukum Asing yang memiliki perwakilan di Indonesia. Jangka Waktu Hak Pakai beragam tergantung pada Hak Atas Tanah yang dimohonkan untuk diberikan Hak Pakai Atas Tanah.

5) Hak Sewa Untuk Bangunan

Hak sewa untuk bangunan adalah hak yang diberikan untuk menggunakan bangunan yang ada di atas tanah, sifat dari hak sewa untuk bangunan lebih sederhana dari Hak Guna Bangunan, karena sifatnya yang terikat dengan perjanjian sewa menyewa. Dapat diberikan kepada Warga Negara Indonesia, Warga Negara Asing, Badan Hukum yang didirikan di Indonesia, dan Badan Hukum Asing yang memiliki perwakilan di Indonesia.

6) Hak Membuka Tanah

Hak membuka tanah adalah hak yang diberikan untuk membuka atau mengolah tanah yang sebelumnya belum dimanfaatkan. Pengaturan teknis mengenai hak membuka tanah diatur melalui peraturan perundang-undangan terutama dalam peraturan pemerintah.

7) Hak Memungut Hasil Hutan

Hak memungut hasil hutan adalah hak yang diberikan untuk memungut hasil dari kawasan hutan yang boleh dimanfaatkan. Hak ini bersifat tradisional, dan diatur melalui aturan adat tertentu tergantung pada daerah adat tempat tanah berada.

2. Hak-Hak Lain yang Bersifat Sementara

Selain dari Hak Pokok yang diberikan atas sebidang tanah, UUPA juga mengatur hak-hak lain yang diberikan untuk sebidang tanah, yang sifatnya sementara, diantaranya yaitu, Hak Gadai, Hak Usaha Bagi Hasil, Hak Menumpang, Hak Sewa Tanah Pertanian.

3. Hak Ulayat dan Hak Serupa

Selain pada hak-hak atas tanah di atas, UUPA juga mengakui bahwa terdapat Hak Atas Tanah yang disebut dengan Hak Ulayat dan Hak Serupa dengan Hak Ulayat. Hak Ulayat adalah hak atas tanah yang dimiliki oleh Masyarakat Hukum Adat suatu wilayah adat tertentu. Walaupun UUPA telah memberikan Hak Atas Tanah tertentu, Berdasarkan Pasal 3 UUPA tetap mengakui dan menghormati keberadaan Hak Ulayat sepanjang masih ada dan eksis, serta tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, dan kepentingan nasional.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa di Indonesia terdapat beberapa jenis Hak Atas Tanah yang dapat diberikan. Atas Hak Atas Tanah ini dapat ditentukan apakah pemegang hak atas tanah dapat diberikan izin untuk mendirikan usaha di atas tanah tersebut atau tidak. Oleh sebab itu, domisili usaha dapat diberikan kepada tanah dengan status hukum yang jelas. Apabila domisili usaha berada di atas tanah yang tidak memiliki status hukum yang jelas (tidak jelas hak atas tanahnya), maka usaha yang didirikan di atas tanah tersebut dianggap tidak sah secara administratif, dan dapat diberikan sanksi hukum.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui juga bahwa salah satu jenis hak atas tanah adalah Hak Ulayat atau sejenisnya yang diakui oleh Negara. Akan tetapi, Hak Atas Tanah Ulayat tidak dapat serta merta dimohonkan untuk menjadi domisili suatu usaha. Agar Tanah dengan Hak Ulayat dapat dijadikan sebagai domisili usaha maka harus memenuhi beberapa persyaratan, diantaranya yaitu:

1. Adanya pengakuan keberadaan hak ulayat oleh negara dan pemerintah daerah

Pengakuan akan keberadaan hak ulayat oleh negara di Indonesia terlihat melalui Pasal 18B Ayat (2) Undang-Undang Dasar 1945 ("UUD 1945") yang menjelaskan bahwa, Negara mengakui dan menghormati kesatuan-kesatuan masyarakat hukum adat beserta hak-hak tradisionalnya sepanjang masih hidup dan sesuai dengan perkembangan masyarakat dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia, berdasarkan peraturan perundang-undangan. Penjelasan UUD 1945 tersebut, sejalan dengan Pasal 3 UUPA, yang menjelaskan bahwa, Negara mengakui pelaksanaan hak ulayat dan hak-hak serupa itu dari

masyarakat-masyarakat hukum adat, sepanjang menurut kenyataannya masih ada, harus sedemikian rupa, sehingga sesuai dengan kepentingan nasional dan negara, yang berdasarkan atas persatuan bangsa, serta tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

2. Adanya izin pemanfaatan tanah dari Masyarakat Hukum Adat

Berdasarkan penjelasan dari poin nomor 1 di atas, hak atas tanah ulayat dimiliki oleh Masyarakat Hukum Adat, sehingga apabila terdapat Pihak yang akan memanfaatkan tanah ulayat wajib memperoleh persetujuan masyarakat hukum adat yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sebelum tanah dengan hak ulayat dapat digunakan sebagai domisili usaha, harus terlebih dahulu mendapatkan persetujuan tertulis/perjanjian dengan masyarakat hukum adat yang memiliki hak atas tanah adat yang akan digunakan.

3. Pemberian Hak Pengelolaan Atas Tanah oleh Negara kepada pihak yang akan berusaha.

Berdasarkan Peraturan Menteri ATR/BPN Nomor 14 Tahun 2024 Tentang Penyelenggaraan Administratif Pertanahan dan Pendaftaran Tanah Hak Ulayat Masyarakat Hukum Adat ("PERMEN ATR/BPN 14/2024"), Tanah dengan Hak Ulayat dari Masyarakat Hukum Adat dapat didaftarkan sebagai bentuk pengadministrasian pertanahan Hak Ulayat. Setelah mendapat izin dari masyarakat hukum adat, maka berdasarkan Pasal 15 PERMEN ATR/BPN 14/2024, tanah dengan hak ulayat dapat didaftarkan untuk memperoleh hak pengelolaan atas tanah dari Pemerintah ATR/BPN.

4. Mengurus dan Melengkapi Perizinan Usaha

Walaupun tanah berstatus Hak Ulayat, tetapi untuk pemanfaatan usaha tetap memerlukan izin usaha yang diakses melalui *Online Single Submission* (OSS) untuk memperoleh Nomor Induk Berusaha (NIB).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa, tanah adat dapat digunakan sebagai tempat usaha, dengan memenuhi beberapa persyaratan, yaitu tanah adat itu harus eksis atau diakui oleh pemerintah hingga saat ini, meminta persetujuan dari masyarakat hukum adat, mengurus pendaftaran hak pengelolaan kepada ATR/BPN, serta dengan mengurus syarat administratif lainnya untuk memperoleh izin usaha di atas wilayah hak ulayat tersebut.

2.4.2 Hak Atas Tanah Adat di Toraja

Salah satu kelompok Masyarakat Hukum Adat yang masih eksis saat ini adalah Masyarakat Adat suku Toraja yang bermukim di Wilayah Kabupaten Toraja Utara dan Tana Toraja Provinsi Sulawesi Selatan. Di daerah adat Toraja ini, banyak ditemukan hak atas tanah ulayat yang dikenal dengan Tanah Tongkonan. Adanya Masyarakat Hukum Adat Suku Toraja yang masih eksis, mengakibatkan Tanah Tongkonan sebagai tanah adat dikelola berdasarkan hukum adat. Tanah Tongkonan bagi masyarakat hukum adat suku Toraja menjadi pusat kehidupan sosial, budaya, dan spiritual masyarakat Toraja. Dengan demikian Tanah Tongkonan ini bersifat kolektif atau dimiliki secara bersama-sama oleh masyarakat hukum adat suku Toraja di daerah tempat tanah tersebut berada.

Kepemilikan tanah adat yang bersifat kolektif ini mengakibatkan tanah Tongkonan tidak dapat didaftarkan kepada ATR/BPN sebagai tanah dengan Hak Milik, sebab tanah dengan alas Hak Milik akan didaftarkan

sebagai kepemilikan perorangan, sedangkan tanah ulayat tidak dimiliki oleh perorangan secara individu. Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan dalam Penelitian Alfredy et al. (2022) dan Evitasari (2024) yang menunjukkan bahwa tanah adat dikelola secara turun-temurun dan sengketa diselesaikan melalui musyawarah adat. Legalitas formal seperti Pendaftaran Hak Milik tidak dapat diterapkan, sehingga pengakuan hak lebih bergantung pada dokumen adat, persetujuan marga, atau surat keterangan desa.

Berdasarkan hasil penelitian Alfredy et al. (2022) diketahui bahwa tanah Tongkonan merupakan harta pusaka yang tidak terbagi, namun dalam praktiknya terdapat bagian tanah yang kemudian diakui sebagai milik pribadi. Pengakuan tersebut biasanya terjadi karena pembagian warisan tertentu atau penguasaan individual yang diakui oleh struktur adat. Meskipun diakui secara personal, status ini tidak mengubah tanah adat menjadi tanah dengan hak formal negara, melainkan menciptakan bentuk hak milik individual yang tetap berada dalam kerangka hukum adat.

Hal ini sejalan dengan pendapat C. van Vollenhoven, yang dikutip dalam buku Catharina Dewi Wulansari, bahwa dikenal dua jenis sistem kepemilikan atas tanah adat, diantaranya yaitu:

1. Hak Persekutuan Atas Tanah

Hak persekutuan atas tanah adalah hak yang dimiliki oleh persekutuan masyarakat dalam hukum adat terhadap tanah tersebut, misalnya hak untuk menguasai tanah, memanfaatkan tanah itu, memungut hasil dari tumbuh-tumbuhan yang hidup di atasnya, atau berburu binatang-binatang yang hidup di atas tanah itu. Hak persekutuan atas tanah membuat masyarakat adat mempunyai kuasa terhadap tanah tersebut.

Penguasaan tanah dapat berbentuk kepemilikan, pemanfaatan atau mengambil hasil dari tanah tersebut.

C. van Vollenhoven menjelaskan di dalam bukunya yang berjudul *miskenningen in het Adatrecht dan De Indonesier en zijn ground*, bahwa hak persekutuan atas tanah memiliki enam ciri diantaranya yaitu:

- 1) Persekutuan dan para anggotanya berhak untuk memanfaatkan tanah, memungut hasil dari segala sesuatu yang ada di dalam tanah dan yang tumbuh dan hidup di atas tanah ulayat ini;
- 2) Hak individual diliputi juga oleh hak persekutuan; Hak individual yang diliputi oleh hak persekutuan dijelaskan oleh Ter Haar dengan sebuah teori yang dikenal dengan Teori Bola, yaitu bahwa hubungan antara hak persekutuan dan hak individual memiliki sifat timbal balik. Artinya, semakin kuat hak individual atas sebidang tanah, maka semakin lemah hak persekutuan atas tanah tersebut, dan hak perseorangan atas tanah tersebut juga semakin kuat. Begitupun juga sebaliknya, semakin lemah hak individual atas sebidang tanah, maka semakin kuat hak persekutuan atas tanah tersebut. Hubungan antara kepentingan perseorangan dan kepentingan persekutuan adalah timbal balik dan memiliki daya kekuatan yang sama. Artinya, hak perseorangan mempertahankan diri terhadap hak persekutuan adalah sama kuatnya dengan hak persekutuan mempertahankan diri terhadap hak perseorangan. Oleh sebab itu teori bola menjelaskan bahwa jika yang satu kuat maka yang lain akan melemah, karena apabila keduanya memiliki kekuatan yang sama maka bola tersebut akan pecah. Teori Bola ini kemudian membedakan daya berlaku dari hak persekutuan atas tanah menjadi dua, yaitu:

- a. Daya berlaku ke dalam memberi arti bahwa hak persekutuan atas tanah ini menjamin kehidupan dari para anggotanya yang ada di lingkungan persekutuan tersebut. Oleh karena itu, setiap anggota berhak mengambil hasil dari tanah dan binatang serta tumbuhan yang ada di atas tanah tersebut.
 - b. Daya berlaku keluar yang artinya bahwa hak persekutuan, selain digunakan oleh masyarakat adat juga dapat berlaku untuk orang asing. Orang asing yang dimaksud adalah orang yang berasal dari luar masyarakat adat, sekalipun ia sesama anggota masyarakat adat.
- 3) Pimpinan persekutuan dapat menentukan untuk menyatakan dan menggunakan bidang-bidang tanah tertentu ditetapkan untuk kepentingan umum dan terhadap tanah ini tidak diperkenankan diletakkan hak perseorangan;
 - 4) Orang asing yang menarik hasil dari tanah-tanah ulayat ini haruslah terlebih dahulu meminta izin kepada persekutuan dan harus membayar uang pengakuan, dan setelah panen harus membayar uang sewa;
 - 5) Persekutuan bertanggung jawab atas segala sesuatu yang terjadi di atas lingkungan ulayat.
 - 6) Larangan mengasingkan tanah yang termasuk tanah ulayat, artinya baik persekutuan maupun para anggota-anggotanya tidak diperkenankan memutuskan secara mutlak sebidang tanah ulayat sehingga persekutuan kehilangan wewenang atas tanah tersebut.
2. Hak Perseorangan
- Dengan berlakunya Hak Ulayat ke dalam, maka setiap anggota persekutuan berhak mengadakan hubungan hukum dengan tanah serta

dengan semua isinya yang ada di atas tanah ulayat tersebut. Apabila anggota-anggota ulayat mengadakan hubungan hukum dengan tanah tersebut atau dengan isi tanah ulayat, maka dengan sendirinya anggota ulayat yang demikian memiliki hubungan tertentu dengan tanah ulayat. Hubungan tertentu ini dapat berupa hak-hak atas tanah, jika yang mengadakan hubungan hukum tersebut adalah perseorangan maka kemudian timbul hak perseorangan atas tanah tersebut.

Dengan kata lain bahwa, hak perseorangan atas tanah ini timbul dikarenakan adanya hak ulayat yang berlaku ke dalam. Hak ulayat yang berlaku ke dalam ini membuat setiap orang memiliki hubungan pribadi atau hubungan individu dengan tanah adat yang dimilikinya. Hal ini dikarenakan masyarakat adat bersama-sama mengurus tanah adatnya dengan kesadaran masing-masing orang. Oleh karena itu setiap orang merasa bertanggung jawab secara individual untuk mengurus dan mengelola tanah adat yang dimilikinya.

Adapun hak-hak perseorangan yang diberikan atas tanah ataupun isi tanah ulayat, yaitu:

a. Hak Milik Atas Tanah

Hak milik adalah kewenangan perorangan atas tanah yang dihasilkan atas usahanya secara pribadi. Hak milik atas tanah adalah hak yang dimiliki setiap anggota ulayat untuk bertindak atas kekuasaanya atas tanah ataupun isi dari lingkungan atau wilayah ulayat. Hak milik atas tanah terdiri dari hak milik terikat dan hak milik tidak terikat. Hak milik terikat adalah semua hak milik yang dibatasi oleh hak-hak lain yang terdapat dalam lingkungan masyarakat adat seperti hak milik komunal atas tanah dimana sebidang tanah menjadi milik bersama dari

penduduk desa. Sedangkan yang dimaksud dengan hak milik tidak terikat adalah hak milik dari perseorangan yang tidak ada campur tangan dari pihak desa.

b. Hak Menikmati Atas Tanah

Hak menikmati atas tanah (*Genotrecht*) mengandung arti bahwa hak yang diberikan kepada seseorang merupakan haknya untuk menikmati hasil tanah berupa memungut hasil panen tidak lebih dari satu kali saja. Sebenarnya hak ini biasa diberikan kepada orang luar lingkungan ulayat yang diizinkan untuk membuka sebidang tanah dalam lingkungan ulayat, setelah panen selesai, tanah harus dikembalikan kepada Hak Ulayat.

c. Hak Terdahulu

Tentang hak terdahulu (*voorkeursrecht*) adalah hak yang diberikan kepada seseorang untuk mengusahakan tanah itu, dimana orang tersebut didahulukan dari orang lain. Ini dapat terjadi misalnya tentang sebidang tanah belukar yang merupakan tanah dari ulayat atau berupa tanah ulayat.

d. Hak Terdahulu Untuk Beli

Begitu pula untuk hak terdahulu untuk beli, dimana seseorang memperoleh hak sebidang tanah dengan mengesampingkan orang lain. Hak ini sering disebut hak wenang beli dan hal ini dapat terjadi karena pembeli adalah sanak saudara si penjual, anggota masyarakat atau ulayatnya, tetangga dari si penjual itu sendiri.

e. Hak Memungut Hasil Karena Jabatan

Mengenai hak memungut hasil karena jabatan (*ambtelijk profijtrecht*) bisa terjadi karena seseorang sedang menjadi pengurus masyarakat,

dan hak ini ia peroleh selama menduduki jabatan itu, setelah tidak menduduki jabatannya maka hak itu tidak diberikan lagi kepadanya.

f. Hak Pakai

Hak Pakai (*gebruiksrecht*) adalah hak atas tanah yang diberikan pada seseorang atau kelompok untuk menggunakan tanah atau memungut hasil dari tanah tersebut.

g. Hak Gadai dan Sewa

Hak gadai dan hak sewa dalam hubungan ini timbul karena adanya satu ikatan perjanjian antara kedua belah pihak atas tanah tersebut. Selama belum ditebus oleh pemilik tanah, maka hak atas tanah menjadi hak milik yang memberi gadai. Begitu pula tentang hak sewa, bahwa hak milik karena sewa berlangsung hingga putusnya perjanjian sewa-menyewa atas tanah itu.

Berdasarkan penjelasan atas dua jenis sistem kepemilikan atas tanah adat, diketahui bahwa diatas tanah dengan hak ulayat dapat dilekatkan hak milik perorangan atas tanah yang dikenal juga dengan hak milik tidak terikat. Hak milik perorangan atas tanah adat ini dapat dimiliki berdasarkan sistem pewarisan atau hibah dari pemilik pendahulu atas tanah adat tersebut kepada individu yang secara spesifik dituju atas waris atau hibah tersebut. Akan tetapi, Hak Milik Perorangan atas Tanah Adat tidak sama dengan Hak Milik berdasarkan UUPA, sehingga Tanah Ulayat yang merupakan Hak Milik Perorangan tidak serta merta dapat didaftarkan untuk memperoleh Sertifikat Hak Milik berdasarkan UUPA. Sebagai gantinya, pengakuan individual biasanya hanya dibuktikan melalui surat keterangan adat, surat kepala desa, atau dokumen hibah. Kondisi ini memperlihatkan adanya

dualisme hukum yang berlaku bagi Tanah Ulayat. Hal inilah yang terjadi bagi Tanah Tongkonan masyarakat hukum adat suku Toraja.

Tanah Tongkonan, berasal dari warisan turun-temurun sehingga diatas tanah tersebut melekat sistem hukum adat. Dengan demikian untuk tanah Tongkonan yang diatasnya melekat hak milik perorangan tidak serta merta dapat didaftarkan kepada ATR/BPN untuk memperoleh Sertifikat Hak Milik berdasarkan alas Hak Milik dalam UUPA.

2.4.3 Penggunaan Tanah Adat dalam Usaha Pertanian

Tanah tidak hanya berfungsi sebagai media produksi, tetapi juga sebagai aset ekonomi yang menentukan keberlanjutan usaha. Menurut UUPA setiap hak atas tanah wajib didaftarkan untuk memperoleh kepastian hukum yang kuat. Tanpa adanya dokumen kepemilikan yang jelas, petani atau pelaku usaha menghadapi risiko sengketa, keterbatasan akses modal, serta hambatan dalam memperoleh perizinan usaha (Kalyana dan Budidarmo, 2024).

Kalyana dan Budidarmo dalam studinya *Dynamics of Land Ownership Rights in the Perspective of Indonesian Agrarian Law in the Perspective of Legal Certainty and Social Justice* menjelaskan bahwa meskipun kerangka hukum agraria telah disusun melalui UUPA, praktik di lapangan masih banyak mengalami permasalahan. Tumpang tindih hak serta lemahnya administrasi pertanahan menyebabkan ketidakpastian hukum, khususnya bagi petani kecil yang memiliki keterbatasan dalam membuktikan hak kepemilikan mereka. Hal ini tidak hanya melemahkan perlindungan hukum, tetapi juga mengurangi kemampuan petani dalam mengakses pembiayaan, memperoleh izin usaha, serta melakukan investasi jangka panjang (Kalyana dan Budidarmo, 2024).

Apabila melihat kepada Masyarakat Hukum Adat di Indonesia yang sebagian besar memiliki mata pencaharian sebagai petani, maka banyak tanah adat yang difungsikan sebagai wilayah pertanian. Dengan demikian apabila suatu Tanah Adat ingin digunakan sebagai usaha pertanian, maka tanah adat tersebut harus memperoleh identifikasi yang jelas dari ATR/BPN setempat.

Tanah adat yang diakui dan sudah diidentifikasi oleh Pemerintah melalui ATR/BPN dapat digunakan sebagai lahan pertanian oleh masyarakat hukum adat yang memiliki tanah tersebut. Apabila tanah tersebut merupakan warisan atau pemberian untuk individual atau satu orang saja, maka individu tersebut dapat menggunakan tanah untuk lahan pertanian, tetapi melalui pembuktian terlebih dahulu bahwa benar tanah yang diberikan merupakan tanah adat.

2.4.4 Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW)

Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) merupakan instrumen hukum dalam penataan ruang yang ditetapkan pemerintah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 26 Tahun 2007 tentang Penataan Ruang, RTRW adalah hasil perencanaan tata ruang wilayah yang ditetapkan dengan peraturan daerah (Republik Indonesia, 2007). Definisi ini dipertegas dalam Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2021, yang menyatakan bahwa RTRW adalah dokumen perencanaan tata ruang yang berfungsi sebagai pedoman dalam pemanfaatan ruang serta pengendalian pemanfaatan ruang pada tingkat nasional, provinsi, maupun kabupaten/kota (Republik Indonesia, 2021).

Berdasarkan ketentuan perundang-undangan, pola ruang wilayah dibagi ke dalam dua kategori utama, yaitu kawasan lindung dan kawasan budidaya (Republik Indonesia, 2007; Republik Indonesia, 2021).

1. Kawasan Lindung

Kawasan lindung adalah wilayah yang ditetapkan dengan fungsi utama melindungi kelestarian lingkungan hidup yang mencakup sumber daya alam, sumber daya buatan, serta nilai sejarah dan budaya bangsa. Menurut Undang-Undang Nomor 26 Tahun 2007, kawasan lindung terdiri atas kawasan hutan lindung, kawasan yang memberikan perlindungan terhadap kawasan bawahannya, kawasan resapan air, kawasan suaka alam dan pelestarian alam, kawasan rawan bencana alam, kawasan lindung geologi, dan kawasan perlindungan setempat (Republik Indonesia, 2007).

2. Kawasan Budidaya

Kawasan budidaya adalah wilayah yang ditetapkan dengan fungsi utama untuk dibudidayakan berdasarkan potensi sumber daya alam, sumber daya manusia, dan sumber daya buatan. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2021, kawasan budidaya meliputi kawasan peruntukan pertanian, hutan produksi, perikanan, pertambangan, industri, pariwisata, permukiman, serta kawasan peruntukan lainnya (Republik Indonesia, 2021).

2.4.5 RTRW Kabupaten Toraja Utara dan Kecamatan Buntao

Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) Kabupaten Toraja Utara diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Toraja Utara Nomor 3 Tahun 2012 tentang RTRW Kabupaten Toraja Utara Tahun 2012–2032 (Pemerintah Kabupaten Toraja Utara, 2012). RTRW ini membagi wilayah ke dalam dua kategori utama, yaitu kawasan lindung dan kawasan budidaya.

Menurut Pasal 28, kawasan budidaya terdiri atas:

1. kawasan peruntukan hutan rakyat;

2. kawasan peruntukan pertanian;
3. kawasan peruntukan perikanan;
4. kawasan peruntukan pertambangan;
5. kawasan peruntukan industri;
6. kawasan peruntukan pariwisata;
7. kawasan peruntukan permukiman; dan
8. kawasan peruntukan lainnya (Pemerintah Kabupaten Toraja Utara, 2012).

Pada Pasal 29, ditetapkan bahwa kawasan peruntukan hutan rakyat memiliki luas 11.552 hektar, yang tersebar di sejumlah kecamatan, termasuk Kecamatan Buntao. Untuk Kecamatan Buntao, luas kawasan peruntukan hutan rakyat adalah 495 hektar.

2.4.6 Risiko Pelanggaran Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW)

Undang-Undang Nomor 26 Tahun 2007 tentang Penataan Ruang mengatur ketentuan sanksi terhadap pelanggaran pemanfaatan ruang. Pasal 61 sampai dengan Pasal 69 menguraikan kewajiban pemegang hak dalam pemanfaatan ruang serta konsekuensi hukum jika terjadi pelanggaran. Pelanggaran terhadap RTRW dapat dikenai sanksi administratif maupun pidana.

1. Sanksi Administratif

Menurut Pasal 61–64 UU No. 26 Tahun 2007 dan Pasal 251–254 PP No. 21 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Penataan Ruang, sanksi administratif meliputi:

- 1) peringatan tertulis;
- 2) penghentian sementara kegiatan;
- 3) penutupan lokasi;

- 4) pencabutan izin;
- 5) pembatalan izin;
- 6) pembongkaran bangunan; dan
- 7) pemulihan fungsi ruang.

2. Sanksi Pidana

Pasal 69 UU No. 26 Tahun 2007 menyatakan bahwa setiap orang yang dengan sengaja melanggar pemanfaatan ruang yang telah ditetapkan dalam RTR dapat dipidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00.

Pasal 70 menambahkan, apabila pelanggaran tersebut menimbulkan kerugian terhadap harta benda atau mengakibatkan kerusakan lingkungan, pidana penjara dapat diperberat hingga 8 (delapan) tahun dan denda paling banyak Rp1.500.000.000,00.

3. Pengawasan dan Penertiban

PP No. 21 Tahun 2021 menegaskan bahwa pengawasan dan penertiban terhadap pelanggaran tata ruang dilakukan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah, termasuk tindakan paksa apabila diperlukan.

2.5 Aspek Pasar

Pengertian pasar secara sederhana dapat diartikan sebagai tempat bertemunya para penjual dan pembeli untuk melakukan transaksi. Pengertian ini mengandung arti pasar memiliki tempat atau lokasi tertentu sehingga memungkinkan pembeli dan penjual bertemu untuk melakukan transaksi jual beli produk baik barang maupun jasa Kasmir dan Jakfar (2013).

Menurut Aditama dan Rofiudin (2020) Dalam dunia bisnis, pasar adalah fokus utama yang perlu untuk diperhatikan. Tantangan terbesar dalam dunia bisnis adalah perubahan kondisi pasar dan lingkungan yang terus terjadi. Salah satu keberhasilan perusahaan agar tetap *survive* adalah mereka yang mampu mengenali pasar dan pelanggannya.

Menurut Kasmir and Jakfar (2013), di masa lalu sebelum ilmu pemasaran berkembang dan dikenal secara luas seperti sekarang ini, setiap perusahaan berusaha untuk terlebih dahulu memproduksi sebanyak-banyaknya, baru kemudian berusaha untuk menjualkannya kembali. Dalam kondisi semacam ini mereka tidak peduli dengan kondisi permintaan yang ada, sehingga banyak di antara produsen mengalami kegagalan dan bahkan terus merugi, akibat jumlah produksi tidak sesuai dengan jumlah permintaan.

Di masa sekarang, di mana tingkat persaingan yang demikian ketat, pola seperti di atas sudah lama ditinggalkan. Banyak produsen sebelum barangnya diproduksi terlebih dahulu melakukan riset pasar dengan berbagai cara, misalnya dengan tes pasar melalui pemasangan iklan, seolah-olah barangnya sudah ada. Tujuannya tak lain adalah untuk melihat kondisi permintaan yang ada sekarang ini terhadap produk yang akan diproduksi, apakah mendapat tanggapan atau tidak dari calon konsumennya, baik kualitas maupun harga. Dari hasil tes pasar ini perusahaan sudah dapat meramalkan berapa besar pasar yang dapat diserap bagaimana cara menyerap pasar yang ada, termasuk yang ada di tangan para pesaing sekarang ini.

Begitu pentingnya peranan pemasaran dalam menentukan kelanjutan usaha suatu perusahaan, sehingga banyak di antara perusahaan dalam

manajemennya menempatkan posisi pemasaran paling depan. Seorang pemasar harus selalu tahu lebih dahulu pasar yang akan dimasukinya, seperti:

1. Ada tidak pasarnya.
2. Seberapa besarnya pasar yang ada.
3. Potensi pasar.
4. Tingkat persaingan yang ada, termasuk besarnya *market share* yang akan direbut dan *market share* pesaing.

Setelah para pemasar memperoleh data kondisi pasar yang akan dimasuki, maka pemasar akan melakukan peramalan berapa permintaan yang ada sekarang dan di masa yang akan datang serta berapa besar pasar yang harus direbut. Apabila sudah diketahui peluang pasar dan besarnya permintaan selanjutnya produk akan diproduksi sesuai dengan permintaan yang telah diramalkan. Peluang pasar dan besarnya pasar yang ada sekarang dapat diukur dari total pasar, pasar nyata dan pasar potensial.

Pasar nyata maksudnya adalah himpunan konsumen yang memiliki minat, pendapatan, dan akses pada suatu produk atau jasa tertentu. Dalam pasar nyata biasanya konsumen pasti melakukan transaksi, hal ini disebabkan konsumen didukung dengan minat atau keinginan untuk membeli serta memiliki pendapatan atau akses. Jika masih merupakan keinginan dan suatu saat apabila telah memiliki pendapatan dan ada akses mereka akan membeli, kelompok ini merupakan pasar potensial, Kasmir and Jakfar (2013).

Menurut Syahputra et al. (2023) bagian analisis komersil atau aspek pasar ini harus dimulai dengan melakukan riset pasar untuk mengetahui apakah ada permintaan pasar bagi produk yang akan dihasilkan. Pada

bagian ini rencana bisnis harus menggambarkan *trend* apa yang muncul, seperti apa tingkat pertumbuhan permintaan bagi produk yang akan dihasilkan.

Dari hasil riset pasar yang dilakukan maka dokumen rencana bisnis mesti dapat menjelaskan atau menjawab pertanyaan tentang:

1. Deskripsi *trend* permintaan masa lalu, masa kini dan pada masa depan, khusus untuk produk yang akan dihasilkan.
2. Deskripsi tentang variabel yang berpengaruh terhadap permintaan pasar produk tersebut yang nantinya dapat dijadikan dasar model peramalan pasar potensial di masa yang akan datang.
3. Deskripsi tentang penawaran produk sejenis di masa lalu dan sekarang serta kecenderungan dimasa yang akan datang termasuk kemungkinan perluasan usaha dan persaingan yang terjadi.
4. Deskripsi tentang harga pasar dari produk yang akan dihasilkan, trend perubahan harga pasar dan berbagai variable.

Untuk semakin meyakinkan investor ketika bisnis tersebut akan didanai oleh pihak eksternal dokumen rencana bisnis mesti dilengkapi dengan analisis pasar yang sempurna. Penggunaan metode analisis yang tepat dan kemampuan membuat prediksi yang baik akan memudahkan pemilik bisnis untuk memperoleh keyakinan bagi keputusan investasi.

2.5.1 Ukuran Pasar

Ukuran pasar merupakan salah satu konsep penting dalam analisis kelayakan usaha karena menggambarkan potensi total penjualan suatu produk atau layanan dalam suatu pasar. Menurut Rosidah dan Rohman (2024), ukuran pasar adalah estimasi total penjualan potensial dari produk atau layanan dalam suatu pasar. Ukuran pasar yang besar menunjukkan

peluang investasi yang signifikan, sedangkan ukuran pasar yang kecil dapat mengindikasikan risiko yang lebih tinggi. Hal ini senada dengan pendapat Herianto dan Ali (2022) yang menekankan bahwa estimasi ukuran pasar sangat perlu dilakukan untuk menampilkan potensi peluang dalam pasar, dan biasanya diukur dalam jumlah unit penjualan, pembeli, kuantitas pembelian, dan frekuensi pembelian.

Selain itu, Kotler dan Keller (2016) menyatakan bahwa ukuran pasar terdiri dari konsumen aktual dan potensial yang memiliki kebutuhan terhadap produk tertentu, memiliki kemampuan untuk membeli, dan bersedia melakukan pembelian. Ukuran pasar mengacu pada total permintaan atau potensi penjualan dari suatu produk dalam wilayah atau segmen tertentu selama periode tertentu. Namun, ukuran pasar tidak hanya ditentukan oleh permintaan; ketersediaan pasokan dan distribusi juga memegang peranan penting. Seperti yang dijelaskan Wibowo (2021), meskipun permintaan tinggi, volume penjualan dapat menurun jika pasokan terbatas.

Dengan demikian, ukuran pasar menjadi salah satu indikator utama dalam analisis kelayakan usaha, karena melalui ukuran pasar dapat diproyeksikan potensi pendapatan, volume penjualan, dan posisi kompetitif yang mungkin dicapai (Hisrich et al., 2017).

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa ukuran pasar adalah estimasi total penjualan potensial suatu produk atau layanan dalam pasar tertentu dan menjadi indikator utama dalam menilai kelayakan usaha, karena mencerminkan peluang investasi, proyeksi pendapatan, volume penjualan, serta posisi kompetitif yang mungkin. Ukuran pasar dapat dihitung dalam unit dengan mengalikan jumlah konsumen potensial dengan

rata-rata pembelian per konsumen. Selain itu, jika ada permintaan yang tidak terpenuhi oleh pelaku usaha lain, total ukuran pasar dihitung dengan menjumlahkan penjualan yang sudah terjadi di pasar dengan permintaan yang belum terpenuhi, sehingga memberikan gambaran peluang nyata bagi usaha baru untuk masuk dan memenuhi kebutuhan pasar.

2.6 Aspek Finansial

Menurut Kasmir and Jakfar (2013) Investasi yang dilakukan dalam berbagai bidang bisnis (usaha), sudah barang tentu memerlukan sejumlah modal (uang), di samping keahlian lainnya. Modal yang digunakan untuk membiayai suatu bisnis, mulai dari biaya prainvestasi, biaya investasi dalam aktiva tetap, hingga modal kerja.

Untuk pertama kali modal digunakan untuk membiayai biaya pra investasi dan seperti pengurusan izin-izin dan pembuatan studi usaha. Kemudian selanjutnya yang harus dikeluarkan adalah untuk pembelian aktiva tetap seperti pembelian tanah, pendirian bangunan atau gedung, pembelian mesin-mesin, dan aktiva tetap lainnya. Modal juga digunakan untuk biaya operasi pada saat bisnis tersebut dijalankan, misalnya untuk biaya bahan baku, gaji, dan biaya operasi lainnya. Besarnya modal untuk investasi yang diperlukan tergantung dari jenis bisnis yang akan digarap. Perhitungan terhadap besarnya kebutuhan investasi perlu dilakukan sebelum investasi dilaksanakan.

Untuk memenuhi kebutuhan investasi, modal dapat dicari dari berbagai sumber dana yang ada. Sumber dana yang dicari dapat dipilih, apakah dengan cara menggunakan modal sendiri atau modal pinjaman (modal asing). Penggunaan masing-masing modal tergantung dengan tujuan peng-

gunaan modal, jangka waktu serta jumlah yang diinginkan perusahaan. Masing-masing modal memiliki keuntungan dan kerugian. Hal ini dapat dilihat dari segi biaya, waktu, persyaratan untuk memperolehnya, dan jumlah yang dapat dipenuhi.

Keuntungan dan kerugian, kriteria investasi, dan analisis biaya dan manfaat semuanya akan diperiksa berdasarkan analisis aspek keuangan. Analisis biaya dan manfaat dilakukan untuk menentukan berbagai biaya yang dikeluarkan dan keuntungan yang akan diperoleh selama operasi perusahaan. Evaluasi terhadap keadaan keuangan perusahaan secara keseluruhan dilakukan melalui komponen keuangan. Memeriksa kelayakan elemen keuangan sangatlah penting, karena elemen ini memberikan ringkasan pendapatan perusahaan. Untuk menentukan realistis atau tidaknya rencana bisnis yang dimaksud sisi keuangan berupaya memastikan pendanaan dan arus kas yang diharapkan dari proyek atau perusahaan. Tidak adanya unsur keuangan dalam rencana bisnis yang disarankan akan menyulitkan pengukuran kinerja usaha. Saat menghitung manfaat dan biaya, penting untuk membandingkannya dengan pendapatan, pengeluaran, biaya modal, ketersediaan uang tunai, dan kemampuan proyek untuk membayar kembali dana dalam jangka waktu yang ditentukan Syahputra et al. (2023)

Menurut Kasmir and Jakfar (2013) Di dalam aspek keuangan, selain dibahas mengenai alokasi dana dan sumber pendanaan, hal lain yang menjadi pokok pembahasan adalah terkait beberapa metode penilaian kelayakan investasi, antara lain sebagai berikut.

- a. Perhitungan masa waktu pengembalian modal bisnis (*Payback Period*).
- b. Perhitungan nilai waktu dan uang, yaitu selisih dari nilai investasi awal dengan hasil investasi pada masa mendatang (*Net Present Value*/NPV).
- c. *Provitality Index* (PI).
- d. Perhitungan kelayakan pengambilan keputusan investasi dengan menghitung tingkat bunga dari nilai investasi sekarang dengan penerimaan pada masa mendatang (*Internal Rate of Return*/IRR).

2.6.1 *Net Present Value*

Menurut Anwar (2019) *Net Present Value* adalah nilai sekarang bersih dari suatu proyek investasi. Cara perhitungannya adalah dengan mem-*present value*-kan *net cashflow* yang diproyeksikan akan diterima selama umur ekonomis proyek kemudian dikurangi dengan *present value* dari biaya investasinya.

Mem-*present value*-kan (menilai sekarangkan *cashflow*) dilakukan dengan mendiskontokan *net cashflow* yang akan diterima dengan *discount rate* (tingkat bunga) tertentu yang umumnya menggunakan *cost of capital* (biaya modal) atau *required rate of return* (tingkat keuntungan yang diinginkan). Rumus untuk mencari NPV adalah sebagai berikut:

$$NPV = \frac{C_t}{(1+r)^t} - II$$

Di mana:

C_t = *Net Cash Flow* dari mulai $t = 1$ sampai $t = n$

r = *Discount rate* (Tingkat bunga diskonto) yang umumnya menggunakan *cost of capital* atau *required rate of return*

II = *Initial Investment* (biaya investasi awal)

Metode ini memiliki beberapa keunggulan di antaranya: telah menggunakan net cashflow dan tidak menggunakan laba akuntansi (*accounting profit*) dan telah mempertimbangkan nilai waktu dari uang.

Kriteria Penerimaan/Penolakan Proyek: Terima proyek (*feasible*), jika *Net Present Value* > 0 (positif) dan tolak proyek (*not feasible*), jika *Net Present Value* < 0 (negatif).

2.6.2 Profitability Index

Aditama dan Rofiudin (2020), menyatakan ini merupakan metode perhitungan kelayakan investasi yang membagi antara *present value* dari *proceeds* dengan *present value* dari *outlays*. Bila hasilnya lebih besar dari 1 maka investasi diterima. Bila hasilnya kurang dari 1 maka investasi ditolak. Rumus *Profitability Index* (PI) sebagai berikut:

$$PI = \frac{PV\ Proceeds}{PV\ Outlays}$$

Keterangan:

PV = *Present Value*

Outlays = Jumlah uang yang dikeluarkan atau diinvestasikan

Proceeds = Jumlah uang yang diterima

2.6.3 Internal Rate of Return

Menurut Anwar (2019) *Internal Rate of Return* adalah tingkat bunga yang akan menjadikan nilai sekarang dari total *net cashflow* yang akan diterima sama dengan total nilai sekarang dari biaya investasinya. Dengan kriteria penerimaan/penolakan proyek:

Terima proyek (*feasible*), jika *IRR* > *cost of capital* dan tolak proyek (*not feasible*), jika *IRR* < *cost of capital*.

Menurut Kasmir and Jakfar (2013) *internal rate of return* (IRR) merupakan alat untuk mengukur tingkat pengembalian hasil intern. Ada dua cara yang digunakan untuk mencari IRR.

Cara pertama untuk mencari IRR adalah dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (i_2 - i_1)$$

Dimana:

i_1 = tingkat bunga 1 (tingkat *discount rate* yang menghasilkan NPV1)

i_2 = tingkat bunga 2 (tingkat *discount rate* yang menghasilkan NPV2)

NPV_1 = *Net Present Value* 1

NPV_2 = *Net Present Value* 2

Cara kedua untuk mencari IRR adalah dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$IRR = P1 - C1 \times \frac{P2 - P1}{C2 - C1}$$

Dimana:

P1 = Tingkat Bunga 1

P2 = Tingkat Bunga 2

C1 = NPV 1

C2 = NPV 2

Jika IRR lebih besar (>) dari bunga pinjaman, maka diterima

Jika IRR lebih kecil (<) dari bunga pinjaman, maka ditolak

2.7 Aspek Teknis

Menurut Syahputra et al. (2023) aspek teknis produksi merupakan suatu bagian yang berkenaan dengan proses produksi atau pembangunan proyek/usaha secara teknis dan gambaran bagaimana bisnis tersebut

dijalankan. Sehingga proses produksi atau pembangunan proyek/usaha secara teknis dan gambaran bagaimana bisnis tersebut dijalankan berkaitan dengan cara, metode, prosedur, dan teknologi dalam melaksanakan suatu kegiatan, sehingga kegiatan tersebut dapat berjalan sesuai standar dan menghasilkan output yang diharapkan.

Menurut Syahputra et al. (2023) berdasarkan analisis aspek teknis ini akan diketahui rencana produksi, teknologi yang akan digunakan, lokasi produksi, skala produksi atau besarnya jumlah produk yang akan dihasilkan. Menentukan bagaimana perencanaan aspek teknis akan dijalankan sangat menentukan output yang dihasilkan sehingga penting untuk membuat suatu perencanaan teknis. Perencanaan teknis yang baik setiap proses operasional dapat berlangsung lebih terarah, terukur, dan efisien sehingga meningkatkan peluang tercapainya output sesuai target baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Sebaliknya, perencanaan teknis yang kurang matang akan menimbulkan kesalahan dalam pelaksanaan, pemborosan sumber daya, dan menurunkan mutu hasil akhir. Oleh karena itu, perencanaan operasional teknis berfungsi sebagai pedoman penting yang menjembatani input dan proses menuju output yang optimal dalam berbagai bidang termasuk bidang usaha pertanian/budidaya.

2.7.1 Aspek Teknis dalam Pertanian

Aspek teknis merupakan faktor penentu utama dalam keberhasilan usaha pertanian karena berkaitan langsung dengan kelayakan produksi. Keberhasilan budidaya tanaman sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara kebutuhan tanaman dengan kondisi agroklimat setempat, termasuk suhu, curah hujan, kelembaban, dan ketinggian. Pemilihan lokasi yang sesuai dengan persyaratan tumbuh tanaman menjadi langkah awal yang

penting agar produktivitas dapat dicapai secara optimal berdasarkan (Gebru et al., 2019).

Selain itu, kualitas benih atau bibit juga menjadi komponen teknis yang fundamental. Bibit unggul yang adaptif terhadap kondisi lingkungan setempat dan tahan terhadap penyakit terbukti meningkatkan produktivitas dan menekan risiko kegagalan panen. Pemilihan varietas yang sesuai dengan agroekosistem lokal dapat meningkatkan hasil dan kualitas panen secara signifikan (Abebe et al., 2020).

Penerapan teknologi budidaya dan praktik pemeliharaan seperti pola tanam, pemangkasan, pemupukan berimbang, serta pengendalian hama dan penyakit ramah lingkungan, juga menjadi faktor teknis kunci. Kombinasi antara teknologi tepat guna dengan manajemen tenaga kerja yang baik dapat meningkatkan efisiensi produksi (Shah et al., 2022).

Dengan demikian, aspek teknis dalam usaha budidaya pertanian terutama meliputi pemilihan lokasi dan agroklimat, penggunaan bibit unggul, serta teknologi budidaya yang tepat dari penanaman hingga panen. Keseluruhan faktor ini saling berkaitan dan menentukan keberhasilan usaha pertanian.

1. Pemilihan lokasi dan Agroklimat

Penentuan lokasi dan agroklimat merupakan bagian penting dari aspek teknis dalam usaha pertanian karena sangat menentukan keberhasilan produksi. Menurut Prasetyo dan Suriadikarta (2020), pemilihan lokasi harus mempertimbangkan kondisi tanah, ketersediaan air, topografi, serta faktor agroklimat seperti suhu, curah hujan, dan kelembaban agar sesuai dengan kebutuhan fisiologis tanaman. Sementara itu, Darmawan dan Kurniawan (2020) menekankan bahwa lokasi yang ideal tidak hanya

ditentukan oleh kesesuaian lahan, tetapi juga ketersediaan infrastruktur pendukung seperti akses jalan, pasar, serta sarana distribusi input dan output pertanian.

Pemilihan lokasi usaha pertanian yang ideal pada dasarnya didasarkan prinsip kesesuaian lahan dan agroklimat agar produktifitas tanaman dapat tercapai secara optimal. Namun, dalam praktiknya dilapangan sering kali petani sudah memiliki lahan yang tersedia tanpa melalui proses pemilihan terlebih dahulu. Menurut Sutono dan Agus (2021), perlu dilakukan evaluasi kesesuaian lahan dan agroklimat untuk mengetahui potensi dan keterbatasan lahan yang ada, serta menentukan teknologi adaptif yang dapat diterapkan. Dengan demikian, hubungan antara pemilihan lokasi dan kondisi lokasi yang sudah ada terletak pada kebutuhan untuk tetap menilai kesesuaian agroklimat, lalu menyesuaikan strategi budidaya agar lahan yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal (Yuliani, Sudarko, dan Cahyono, 2021). Oleh karena itu hal ini bukan berarti lahan tidak dapat dimanfaatkan tetapi perlu dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian tanah, iklim dan topografi untuk mengetahui potensi dan keterbatasannya. Jika terdapat kesesuaian, maka teknologi adaptif seperti penggunaan varietas toleran, pemupukan berimbang, atau sistem irigasi dapat di terapkan. Dengan demikian, hubungan antara pemilihan lokasi dan kondisi lokasi yang sudah ada terletak pada pentingnya evaluasi dan penyesuaian, dimana pemilihan lokasi ideal berfokus pada pencegahan masalah sejak awal, sedangkan pemanfaatan lokasi yang sudah ada menekankan pada strategi adaptasi agar tetap produktif dan berkelanjutan untuk jenis tanaman yang akan di tanam.

Dengan mengetahui jenis tanaman yang pasti ingin ditanam, evaluasi kesesuaian tanah menjadi lebih terarah karena fokusnya pada pemenuhan syarat tumbuh spesifik tanaman tersebut. Menurut Prasetyo dan Suriadikarta (2020), pendekatan ini memungkinkan petani melakukan intervensi teknis untuk menutupi keterbatasan tanah sehingga lahan yang awalnya kurang sesuai tetap bisa dioptimalkan. Hal ini sejalan dengan pandangan Sutono dan Agus (2021) bahwa perbaikan sifat tanah merupakan bagian penting dari strategi pertanian berkelanjutan ketika kondisi lahan tidak sepenuhnya ideal.

Penentuan kesesuaian lahan dalam penelitian pertanian dapat dilakukan dengan memanfaatkan data sekunder yang disediakan oleh lembaga resmi maupun aplikasi geospasial. Menurut Creswell dan Creswell (2018), pemanfaatan data sekunder dari sumber yang kredibel merupakan pendekatan yang sah dalam penelitian. Hal ini diperkuat oleh Sutono dan Agus (2021) yang menyatakan bahwa analisis kesesuaian lahan dapat dimulai dari data sekunder untuk menilai potensi dan keterbatasan wilayah. Dengan demikian, pemanfaatan data sekunder tidak hanya memberikan efisiensi dalam penelitian, tetapi juga menjadi landasan penting dalam pengambilan keputusan yang berbasis bukti.

2. Bibit Unggul Dalam Budidaya Tanaman

Keberhasilan budidaya tanaman sangat dipengaruhi oleh kualitas varietas dan bibit yang digunakan. Varietas unggul merupakan kelompok tanaman yang memiliki karakter genetik superior dan seragam, dihasilkan melalui pemuliaan atau seleksi formal untuk meningkatkan produktivitas, kualitas hasil, dan ketahanan terhadap hama maupun penyakit.

Penggunaan varietas unggul menjadi langkah awal yang wajib dalam budidaya tanaman karena menjamin bibit yang dihasilkan memiliki potensi unggul lebih tinggi dan meminimalkan risiko gagal panen (Sitorus, 2024).

Dari varietas unggul ini, bibit unggul dipilih sebagai individu terbaik yang siap ditanam. Bibit unggul memiliki karakter seperti pertumbuhan cepat, hasil tinggi, ketahanan terhadap hama dan penyakit, serta kemampuan beradaptasi terhadap kondisi lingkungan setempat. Namun, potensi bibit unggul baru dapat terbukti secara nyata setelah tanaman berproduksi karena hasil akhir dipengaruhi oleh faktor genetik, lingkungan, dan teknik budidaya (Waluyo et al., 2022).

Hubungan antara varietas unggul dan bibit unggul bersifat hierarkis; varietas unggul menyediakan fondasi genetik, sedangkan bibit unggul merealisasikan potensi tersebut dalam praktik budidaya. Tanpa varietas unggul, kualitas bibit sulit dipastikan sehingga hasil panen menjadi tidak konsisten. Varietas unggul baru (VUB) yang dipadukan dengan pengelolaan tanaman terpadu dapat meningkatkan produksi dan pendapatan petani (Sitorus, 2024).

Dengan demikian, memastikan penggunaan varietas unggul adalah langkah awal yang krusial karena bibit unggul baru bisa berfungsi optimal jika berasal dari varietas unggul, dan penerapan teknik budidaya yang tepat dapat memaksimalkan pertumbuhan, produktivitas, dan mutu hasil tanaman.

3. Teknologi Budidaya

Teknologi budidaya dalam pertanian pada dasarnya mencakup cara, metode, dan peralatan yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas

tanaman, baik dari segi kuantitas maupun kualitas hasil panen. Teknologi ini tidak selalu berarti penggunaan alat modern, melainkan juga mencakup penerapan praktik budidaya yang tepat guna sesuai dengan kebutuhan tanaman dan kondisi lingkungan (Sutono dan Agus, 2021).

Salah satu bentuk teknologi budidaya yang penting adalah pengolahan tanah dengan metode tepat. Penggunaan traktor tangan atau mesin bajak sederhana dapat mempercepat proses pengolahan dibanding tenaga manual, serta meningkatkan kualitas struktur tanah untuk mendukung pertumbuhan akar tanaman (Prasetyo dan Suriadikarta, 2020).

Dengan demikian, teknologi budidaya dalam aspek teknis pertanian bukan hanya terkait modernisasi, tetapi juga mencakup penerapan metode sederhana dan tepat guna. Kombinasi antara penggunaan peralatan mekanis sederhana, pola tanam efisien, pemupukan berimbang, dan pengendalian hama terpadu menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas pertanian secara berkelanjutan.

2.8 Aspek Manajemen

Menurut Syahputra et al. (2023) aspek manajemen berisi penjelasan tentang kegiatan manajemen dari perusahaan yang akan mengelola bisnis tersebut. Dalam suatu dokumen rencana bisnis mesti digambarkan secara detail siapa (organisasi atau individu) yang akan mengelola bisnis.

Suatu usaha bisnis dapat dinyatakan *feasible* untuk dilaksanakan maupun dikembangkan bila terdapat sistem organisasi dan manajemen yang mumpuni. Oleh karena tanpa dukungan manajemen yang baik, maka tidak mustahil akan mengalami kegagalan. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam dokumen rencana bisnis, mesti digambarkan paling tidak mencakup

beberapa hal antara lain; Siapa yang akan menjalankan usaha tersebut, bagaimana struktur organisasi usaha tersebut, bagaimana kebutuhan tenaga kerja pada masing-masing bagian, dan bagaimana deskripsi tugas masing-masing unsur dalam organisasi bisnis.

Kesiapan organisasi pelaksana bisnis akan tergambar secara jelas dalam dokumen rencana bisnis, termasuk pula didalamnya *job description* dari masing-masing unsur pelaksana perusahaan tersebut. Mengapa hal ini penting? Sebab selain analisis pasar, para investor perlu mengetahui apakah organisasi yang akan melaksanakan usaha tersebut bersama-sama seluruh anggota tim dapat diandalkan. Dengan menunjukan organisasi pelaksana yang dapat diandalkan maka dengan sendirinya akan ada kepercayaan investor bahwa bisnis tersebut dapat meraih keuntungan pada masa depan.

Alasan lain pentingnya aspek manajemen dalam keberhasilan suatu rencana bisnis adalah bahwa pembentukan struktur organisasi harus didasarkan atas bentuk kegiatan dan cara pengelolaan dari kegiatan usaha yang direncanakan. Jumlah tenaga kerja yang diperlukan harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan, struktur dan jenis keahlian yang diperlukan. Berdasarkan hal ini, maka pengadaan tenaga kerja harus benar-benar diperhatikan agar rencana yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dalam jangka panjang bahkan investor dalam beberapa kasus membutuhkan gambaran detail tentang proyeksi pengembangan usaha termasuk pula proyeksi pengembangan organisasi pelaksanaanya.

2.8.1 Manajemen dalam Perencanaan Usaha Baru

Manajemen merupakan serangkaian kegiatan untuk mengatur dan mengarahkan sumber daya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara

efektif dan efisien. Fayol (2016) menekankan bahwa fungsi utama manajemen meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*commanding*), koordinasi (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*). Bahkan, Fayol menyebutkan bahwa fungsi manajemen yang paling mendasar *adalah to forecast and to plan* atau memprakirakan dan merencanakan masa depan sebelum kegiatan dijalankan. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahap awal pendirian usaha, kegiatan manajemen lebih difokuskan pada perencanaan daripada pengendalian hasil operasional.

Perencanaan usaha baru membutuhkan *forecasting* sebagai dasar. *Forecasting* merupakan aktivitas memprediksi kondisi masa depan untuk mendukung perencanaan strategis, sehingga pelaku usaha dapat memperkirakan potensi permintaan pasar, kebutuhan tenaga kerja, maupun distribusi sumber daya Mansoori dan Lackéus (2019). Dengan peramalan, rencana operasional dapat disusun lebih terarah meskipun usaha belum berjalan. Dalam konteks usaha baru, McGrath (2024) memperbarui konsep *discovery-driven growth*, yang menekankan bahwa usaha baru harus dimulai dari asumsi, kemudian melakukan pembelajaran cepat (*rapid learning*) melalui pengalaman di lapangan, bukan hanya mengandalkan perencanaan statis.

Dalam konteks agribisnis, perencanaan manajemen pada tahap awal sangat krusial mengingat usaha pertanian berhadapan dengan ketidakpastian tinggi, baik dari aspek teknis (cuaca, tanah, hama), sosial (dukungan masyarakat), maupun pasar (fluktuasi harga dan permintaan). Oleh karena itu, analisis aspek manajemen pada usaha yang belum berdiri harus difokuskan pada bagaimana manajemen akan dijalankan kelak,

meliputi perencanaan visi, misi, tujuan, struktur organisasi, SOP, kebutuhan SDM, hingga sistem monitoring dan evaluasi.

Dengan demikian, analisis aspek manajemen dalam usaha baru bukanlah menilai sesuatu yang sudah berjalan, melainkan menyusun rencana secara sistematis yang adaptif. Pendekatan ini memberikan dasar yang kokoh bagi pelaksanaan operasional usaha sekaligus menyiapkan mekanisme adaptasi terhadap ketidakpastian di masa depan.

2.8.2 Hari Orang Kerja (HOK)

Perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam manajemen usaha, termasuk dalam sektor pertanian. Salah satu alat ukur yang sering digunakan untuk menilai kebutuhan tenaga kerja adalah Hari Orang Kerja (HOK). HOK merupakan satuan yang digunakan untuk mengukur tenaga kerja dalam suatu aktivitas dengan waktu 8 jam per hari (Mandasari et al. 2025)

Dalam manajemen, HOK berperan sebagai dasar perencanaan tenaga kerja, pengorganisasian tugas, pengendalian kinerja, dan evaluasi produktivitas. Perencanaan tenaga kerja berdasarkan HOK memungkinkan manajemen untuk menentukan jumlah pekerja tetap, musiman, atau paruh waktu yang dibutuhkan agar target produksi dapat tercapai secara efisien

HOK juga menjadi dasar pengendalian dan evaluasi kinerja. Manajemen dapat membandingkan HOK yang direncanakan dengan HOK aktual untuk mengetahui efisiensi tenaga kerja dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan. Evaluasi berbasis HOK memungkinkan pengukuran produktivitas tenaga kerja per hari, per minggu, atau per musim, sehingga manajemen dapat meningkatkan efektivitas operasional.

Selain itu, HOK membantu dalam perencanaan biaya tenaga kerja. Dengan mengetahui total HOK yang diperlukan, manajemen dapat menyusun anggaran upah, insentif, dan biaya operasional secara lebih akurat, sehingga pengelolaan keuangan menjadi lebih efisien.

Penelitian oleh Suharyanto et al. (2017) mengidentifikasi bahwa dalam usahatani hortikultura di Indonesia, kebutuhan tenaga kerja dapat bervariasi tergantung pada jenis tanaman dan teknologi budidaya yang diterapkan. Mereka mencatat bahwa untuk tanaman hortikultura tertentu, kebutuhan tenaga kerja dapat mencapai sekitar 1.000 hingga 1.500 HOK per hektar per tahun, tergantung pada faktor-faktor seperti sistem budidaya, teknologi yang digunakan, dan kondisi lingkungan.

Dengan demikian, HOK dan FTE menjadi instrumen penting yang menghubungkan aspek manajemen dengan kebutuhan tenaga kerja, produktivitas, dan efisiensi biaya dalam usaha pertanian.

2.9 Aspek Sosial

Menurut Syahputra et al. (2023) Studi kelayakan sosial adalah penelitian yang dilakukan untuk mengevaluasi dampak proyek atau kebijakan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa suatu proyek atau kebijakan tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga memperhatikan aspek sosial dan lingkungan.

Studi ini melibatkan analisis terhadap berbagai faktor, seperti dampak sosial yang mungkin timbul, perubahan dalam struktur masyarakat, kesejahteraan masyarakat setempat, dan keberlanjutan lingkungan. Dalam

pelaksanaannya, tim studi kelayakan sosial biasanya bekerja sama dengan komunitas setempat untuk memahami perspektif dan kebutuhan mereka.

Hasil dari studi kelayakan sosial dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan apakah suatu proyek atau kebijakan harus dilanjutkan, dimodifikasi, atau bahkan dibatalkan jika dampak negatifnya terlalu besar. Jadi, bisa dikatakan bahwa studi kelayakan sosial merupakan salah satu cara untuk memastikan bahwa pembangunan atau kebijakan yang dijalankan juga berpihak pada kepentingan masyarakat dan lingkungan.

Studi kelayakan sosial memberikan beberapa manfaat yang penting: Pertimbangan etika dan tanggung jawab sosial: studi ini memastikan bahwa proyek atau kebijakan mempertimbangkan dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan, memenuhi standar etika, dan menjalankan tanggung jawab sosial karena dengan menganalisis potensi dampak sosial yang mungkin timbul, studi kelayakan sosial membantu mengidentifikasi dan mengelola risiko yang terkait dengan proyek atau kebijakan serta membantu memastikan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan adil. Secara keseluruhan, studi kelayakan sosial membantu memastikan bahwa pembangunan atau kebijakan tidak hanya mencapai tujuan ekonomisnya tetapi juga memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan masyarakat serta lingkungan.

Studi kelayakan sosial pada dasarnya ditujukan untuk menciptakan nilai bagi masyarakat. Sekarang ini setiap perusahaan berlomba menciptakan nilai lebih di mata masyarakat, karena sudah pasti akan memberikan pengaruh positif terhadap pendapatan. Studi kelayakan sosial bertujuan untuk menilai dampak bisnis terhadap masyarakat sekitar yang dalam hal ini mencakup aspek-aspek seperti peningkatan lapangan

pekerjaan, pembangunan komunitas, dan kontribusi terhadap pemberdayaan lokal. Bisnis yang memberikan nilai tambah bagi masyarakat cenderung mendapatkan dukungan lebih luas dan menciptakan hubungan yang berkelanjutan.

Berdasarkan uraian di atas, indikator yang dapat digunakan untuk menilai dampak sosial dari pendirian usaha baru yang sejalan dengan aspek-aspek studi kelayakan sosial, meliputi:

1. Hubungan dan Interaksi Warga, Merujuk pada bagaimana masyarakat saling berhubungan dan berkomunikasi. Indikator ini melihat apakah keberadaan usaha dapat mendorong hubungan sosial yang harmonis atau malah menimbulkan potensi konflik. Semakin lancar hubungan dan komunikasi antar warga, maka semakin baik kondisi sosial yang terbentuk bagi pendirian usaha.
2. Lapangan kerja yang tercipta, Indikator ini menilai apakah usaha dapat menyediakan pekerjaan bagi warga sekitar. Penciptaan lapangan kerja dapat berbentuk pekerja tetap, pekerja harian, hingga kerja sama bagi warga yang memasok bahan baku. Lapangan kerja baru berpotensi meningkatkan pendapatan keluarga dan mempengaruhi kondisi sosial-ekonomi masyarakat.
3. Partisipasi Masyarakat, indikator ini mencakup seberapa besar kemungkinan keterlibatan masyarakat dalam usaha, baik sebagai pekerja, pemasok, maupun mitra usaha. Selain itu, indikator ini juga menilai tingkat dukungan masyarakat terhadap pendirian usaha. Semakin tinggi kemungkinan partisipasi dan dukungan masyarakat, maka potensi keberlanjutan usaha semakin besar.

4. Kebersamaan dan Gotong Royong Warga, indikator ini menjelaskan kemungkinan usaha baru yang muncul dapat mendukung peningkatan kerja sama masyarakat.
5. Penerimaan Sosial (Social Acceptance), Indikator ini melihat bagaimana reaksi masyarakat terhadap keberadaan usaha baru. Sikap penerimaan dapat berupa dukungan, netral, atau penolakan.
6. Kontribusi Kegiatan Sosial, Budaya, dan Keagamaan, Indikator ini menilai kemungkinan kesempatan usaha memberi manfaat sosial bagi masyarakat, seperti membantu kegiatan desa, mendukung acara keagamaan, budaya, atau memberikan bantuan sosial.

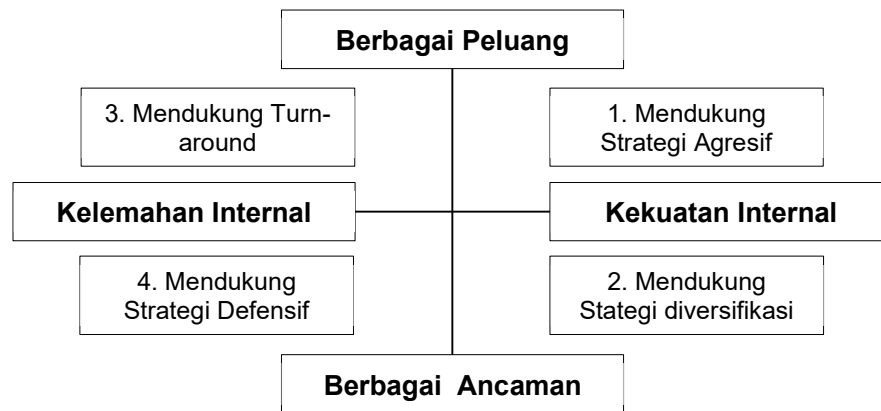
2.10 Analisis SWOT

Menurut Talahatu (2024) Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk menentukan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Analisis SWOT apabila dilihat berdasarkan filosofinya analisis SWOT merupakan suatu penyempurnaan pemikiran dari berbagai kerangka kerja dan rencana strategi yang pernah diterapkan baik di medan pertempuran maupun bisnis. Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Sun Tzu, bahwa apabila kita mengenal kekuatan dan kelemahan lawan sudah biasa dipaastikan bahwa kita akan dapat memenangkan pertempuran. Pembuatan keputusan perusahaan perlu pertimbangan faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan maupun faktor eksternal yang

mencakup peluang dan ancaman. Dalam hal ini, analisis SWOT dipakai jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan pemaksimalan peranan faktor kekuatan dan memanfaatkan peluang sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan ancaman yang timbul dan harus dihadapi dengan tepat.

Gambar 2.1
Diagram Analisis SWOT



Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT

Sumber : Talahatu (2024)

Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan.

Perusahaan tersebut memiliki kekuatan dan peluang, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini

masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus ditetapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Melalui analisis SWOT, perusahaan dapat melihat evaluasi keseluruhan terhadap kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threat*). Tujuan fundamental analisis SWOT adalah untuk mengidentifikasi *trend*, kekuatan dan kondisi yang memiliki dampak potensial pada formulasi dan implementasi strategi pemasaran perusahaan. Ini merupakan langkah paling penting atas dasar dua alasan. Pertama, setiap perubahan dalam lingkungan eksternal bisa menimbulkan dampak serius pada pasar-pasar sebuah perusahaan. Dengan mengantisipasi dan melakukan tindakan, perusahaan akan mampu mengambil manfaat dari perubahan-perubahan ini. Kedua, langkah ini memberikan peluang untuk menyusun aspek-aspek terpenting untuk dievaluasi.

Menurut Talahatu (2024) Analisis SWOT didasarkan pada prinsip untuk memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), serta meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Alat yang digunakan untuk merumuskan faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara rinci bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internalnya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Menurut Hamin dan Pongoliu (2023) Penyusunan suatu formula SWOT dengan menggunakan faktor eksternal dan internal yang representative adalah dengan menempatkan tahapan-tahapan sebagai berikut:

a. Bobot Nilai

1.00 = Sangat Penting

0.75 = Penting

0.50 = Standar

0.25 = Tidak Penting

0.10 = Sangat Tidak Penting

b. Rating Nilai

5= Sangat Penting

4= Penting

3= Netral

2= Tidak Baik

1= Sangat Tidak Baik

c. Skor Nilai

Untuk menentukan skor nilai akan dihitung dengan mempergunakan formula sebagai berikut:

$$SN = BN \times RN$$

Keterangan:

SN = Skor Nilai

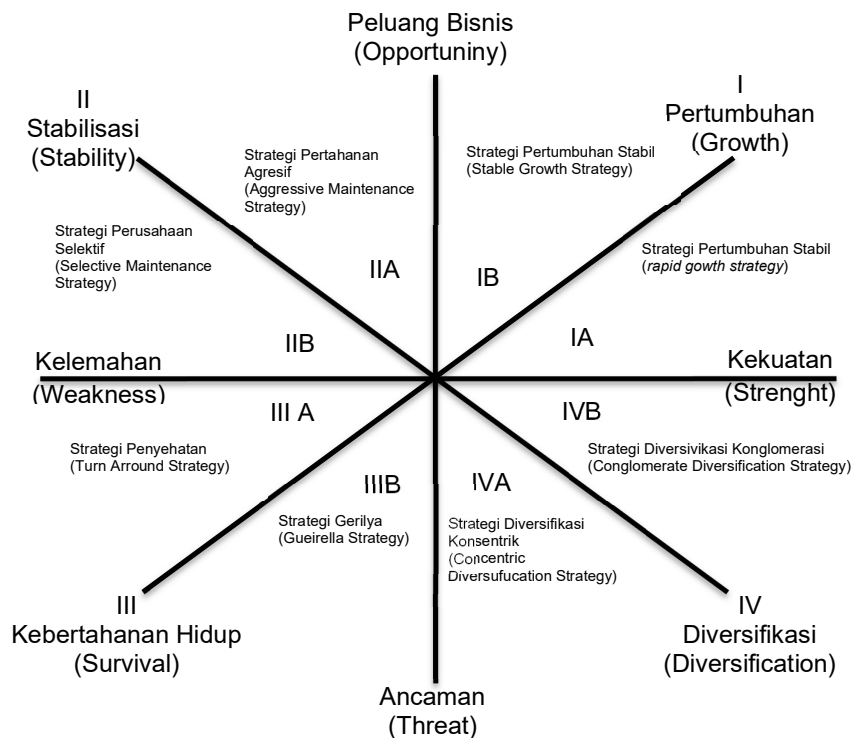
BN = Bobot Nilai

RN = Rating Nilai

2.11 SWOT 8 Kuadran

Menurut Suwarsono Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat dimaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunisties*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*treats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijaksanaan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang sudah ada saat ini berdasarkan, Prigandana (2012).

Menurut Prigandana (2012) Matrik SWOT-8K pada dasarnya adalah pengembangan lebih lanjut dari Matrik SWOT-4K yang merupakan model lama. Secara visual Matrik SWOT-8K dapat dilihat pada gambar 2.2. Dalam gambar tersebut terlihat bahwa matrik SWOT-8K memiliki delapan kuadran. Pada mulanya terdiri dari empat kuadran utama, sejak dari kuadran I sampai dengan IV, dan kemudian masing-masing kuadran tersebut dibagi menjadi dua sub kuadran A dan B, sehingga pada akhirnya matrik tersebut memiliki delapan (sub) kuadran. Tafsir masing-masing kuadran dan sub kuadran serta implikasi strategis yang ditimbulkannya dapat dilihat pada uraian berikut ini.



Gambar 2.2 Matrix SWOT 8 Kuadran

Sumber : Prigandana (2012)

1. Kuadran I : Variabel Eksternal dan Internal Positif

Dalam kuadran I ini nilai tertimbang kekuatan perusahaan (S) lebih besar daripada kelemahannya (W) dan di saat yang sama nilai tertimbang peluang bisnis (O) lebih besar daripada ancamannya (T). Secara simbolis dapat dituliskan sebagai berikut : $S - W > 0$ dan $O - T > 0$. Sederhananya dalam kuadran I ditentukan nilai tertimbang neto (bersih) positif untuk variabel eksternal dan internal. Di satu sisi perusahaan memiliki peluang bisnis yang besar dan di sisi lain juga memiliki keunggulan bersaing.

1) Kuadran IA

Posisi perusahaan akan terletak pada kuadran IA, jika ditentukan nilai tertimbang neto positif untuk variabel eksternal ($S > W$) dan internal ($O > T$) dan disaat yang sama selisih harga mutlak antara O dan T lebih

kecil dibandingkan selisih harga mutlak antara S dan W : $\frac{1}{2} S - W \frac{1}{2} > \frac{1}{2} O - T \frac{1}{2}$. Secara visual posisi perusahaan terletak dalam sub kuadran di bawah garis bagi kuadran, lebih dekat dengan belahan positif sumbu horisonal. Sub kuadran tersebut dinamai kuadran IA. Dalam kuadran ini keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan secara relatif lebih besar dibanding dengan peluang pasar yang tersedia. Seberapapun besar potensi pasar, perusahaan siap memanfaatkannya. Perusahaan tidak hendak menyisakan peluang bisnis yang tersedia untuk pesaing. Dengan kata lain, perusahaan diseyogyakan menggunakan strategi pertumbuhan agresif (*rapid growth strategy*). Perusahaan juga dapat melakukan akuisisi perusahaan lain. Bahkan jika perlu perusahaan dapat melakukan diversifikasi usaha (*diversification strategy*), yang pada ujungnya akan membawa perusahaan memasuki lingkungan bisnis baru.

2) Kuadran IB

Posisi perusahaan akan terletak pada kuadran IB jika ditemukan nilai tertimbang neto positif untuk variabel eksternal ($S > W$) dan internal ($O > T$) dan saat yang sama selisih harga mutlak antara S dan W lebih kecil dibandingkan selisih harga mutlak antara O dan T : $\frac{1}{2} S - W \frac{1}{2} < \frac{1}{2} O - T \frac{1}{2}$. Secara visual posisi perusahaan terletak dalam sub kuadran di atas garis bagi kuadran, lebih dekat dengan belahan positif sumbu vertikal. Sub kuadran tersebut dinamai kuadran IB. Artinya keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan relatif lebih kecil dibandingkan dengan peluang bisnis yang tersedia. Akibatnya, perusahaan hanya dapat tumbuh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, sekalipun sesungguhnya masih tersedia peluang bisnis.

Dengan kata lain, pertumbuhan perusahaan tidak bersifat drastis (cepat), melainkan secara bertahap. Strategi ini disebut sebagai strategi pertumbuhan yang stabil (*Stable Growth Strategy*).

2. Kuadran II : Variabel Eksternal Positif, Internal Negatif

Posisi perusahaan di kuadran II diperoleh ketika nilai tertimbang kekuatan perusahaan (S) lebih rendah daripada kelemahannya (W) dan di saat yang sama nilai tertimbang peluang bisnis (O) lebih besar daripada ancamannya (T). Secara simbolis dapat dilihat sebagai berikut : $W - S < 0$. Sederhananya, posisi kuadran II diperoleh ketika nilai tertimbang neto variabel internal negatif dan di sisi lain nilai tertimbang neto variabel eksternal positif. Di satu sisi perusahaan sesungguhnya masih memiliki peluang bisnis yang besar, akan tetapi di sisi lain perusahaan tidak sepenuhnya mampu memanfaatkan peluang bisnis tersebut karena tingginya kelemahan yang dimiliki. Akibatnya perusahaan tidak mampu mengubah potensi pasar menjadi keunggulan kinerja karena kegagalan membangun keunggulan bersaing.

1) Kuadran IIA

Posisi kuadran II A diperoleh jika ditemukan nilai tertimbang neto variabel eksternal positif ($O > T$) dan nilai tertimbang neto variabel internal negative ($S < \frac{1}{2} O - T \frac{1}{2}$). Secara visual posisi perusahaan terletak dalam sub kuadran diatas garis bagi, lebih dekat dengan belahan positif sumbu vertikal. Sub kuadran tersebut dinamai kuadran IIA. Artinya perusahaan memang memiliki kelemahan, akan tetapi kelemahan tersebut tidak seburuk jika misalnya perusahaan terletak pada sub kuadran di bawah garis bagi, sementara di sisi lain, perusahaan masih memiliki peluang bisnis lebih dari cukup. Strategi

bersaing yang tepat adalah melakukan perbaikan internal sambil tetap secara aktif mempertahankan pasar yang telah dikuasai. Strategi ini dinamai strategi bertahan agresif (*aggressive maintenance strategy*), artinya sejalan dengan proses memperbaiki diri, manajemen juga aktif mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dengan tetap mencoba mengimbangi manuver pesaing.

2) Kuadran II B

Posisi kuadran II B diperoleh jika ditemukan nilai tertimbang neto negatif untuk variabel internal (ST) dan di saat yang sama selisih harga mutlak antara S dan W lebih besar dibanding selisih harga mutlak antara O dan T : $\frac{1}{2} S - W \frac{1}{2} > \frac{1}{2} O - T \frac{1}{2}$. Secara visual posisi perusahaan terletak di bawah garis bagi kuadran, lebih dekat dengan belahan negatif sumbu horisonal. Sub kuadran tersebut dinamai kuadran IIB. Artinya perusahaan memiliki kelemahan yang mendasar, jauh lebih buruk dibanding pada posisi kuadran IIA, sehingga perusahaan tidak mampu menangkap keseluruhan peluang bisnis yang sesungguhnya masih tersedia, sekalipun sesungguhnya peluang tersebut lebih kecil dibandingkan yang tersedia pada posisi kuadran IIA. Akibatnya perusahaan disyogayakan untuk secara bersungguh-sungguh membenahi kelemahan yang dimiliki dan dengan sengaja membatasi diri untuk melayani pasar tertentu saja, yang selama ini telah dikuasai. Perusahaan sedang tidak memiliki keunggulan yang diperlukan untuk melakukan ekspansi. Strategi tersebut dinamai dengan strategi bertahan selektif (*Selective Maintance Strategy*), yang diartikan bahwa selama proses perbaikan dan penemuan kembali

keunggulan perusahaan, manajemen hanya melayani pasar yang selama ini telah dipilih.

3. Kuadran III : Variabel Eksternal dan Internal Negatif

Posisi perusahaan di kuadran III diperoleh ketika nilai tertimbang kekuatan perusahaan (S) lebih rendah daripada kelemahannya (W) dan di saat yang sama nilai tertimbang peluang bisnis (O) lebih rendah daripada ancamannya (T). Secara simbolis dapat dilihat sebagai berikut : $S - W < 0$ dan $O - T < 0$. Sederananya, posisi kuadran III diperoleh ketika nilai tertimbang neto negatif, baik untuk variabel eksternal maupun internal. Perusahaan tidak lagi memiliki keunggulan bersaing dan pasar yang tidak lagi menyediakan peluang bisnis, yang terlihat hanya kelemahan dan ancaman.

1) Kuadran III A

Posisi kuadran III A diperoleh jika ditemukan nilai tertimbang neto negatif baik untuk variabel eksternal maupun internal dan disaat yang sama selisih harga mutlak antara O dan T : $\frac{1}{2} S - W \frac{1}{2} > \frac{1}{2} O - T \frac{1}{2}$. Secara visual posisi perusahaan terletak dalam sub kuadran diatas garis bagi, lebih cenderung dekat dengan belahan negatif sumbu horisontal. Sub kuadran tersebut dinamai kuadran IIIA. Dalam kuadran III A ini, ancaman yang datang dari lingkungan bisnis secara relatif tidak lebih besar dibandingkan dengan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Ancaman bisnis yang tersedia lebih rendah dibanding pada kuadran IIIB. Karena demikian intens kelemahan yang dimiliki, maka perusahaan disyogayakan memilih strategi penyehatan (*turnaround strategy*). Perusahaan berharap dapat terus bertahan

hidup sembari berusaha terus melakukan penyehatan serta berharap ada perbaikan lingkungan bisnis.

2) Kuadran III B

Posisi kuadran III B diperoleh jika ditemukan nilai tertimbang neto negative baik untuk variabel eksternal maupun internal dan disaat yang sama selisih harga mutlak antara S dan W lebih kecil dibanding selisih harga mutlak antar O dan T : $\frac{1}{2} S - W \frac{1}{2} < \frac{1}{2} O - T \frac{1}{2}$. Secara visual posisi perusahaan terletak dalam sub kuadran bawah baris bagi, lebih cenderung dekat dengan belahan negative sumbu vertikal. Sub kuadran tersebut dinamai kuadran III B.

Dalam kuadran III B kelemahan perusahaan tidak seburuk pada kuadran III A dan oleh karena itu sesungguhnya perusahaan dalam batas-batas tertentu masih mungkin melakukan maneuver. Akan tetapi disisi lain lingkungan bisnis yang dihadapi amat buruk, lebih buruk dibandingkan kuadran III A. Strategi yang diharapkan akan dilakukan adalah stratei gerilya (*guirella strategi*) yaitu perusahaan mencoba mencari terobosan baru secara lebih sporadik dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang masih dimiliki sekecil apapun itu untuk mengeksploitasi sisa-sisa peluang pasar yang mungkin masih tersedia.

4. Kuadran IV : Variabel Eksternal Negatif, Internal Positif

Posisi perusahaan di kuadran IV diperoleh ketika nilai tertimbang kekuatan perusahaan (S) lebih besar dari pada kelemahannya (W) dan di saat yang sama nilai tertimbang peluang bisnis (O) lebih kecil dari pada ancamannya (T). Secara simbolis dapat dilihat sebagai berikut : $S - W > 0$ dan $O - T > 0$. Sederhanannya, posisi kuadran IV diperoleh ketika nilai

tertimbang neto variabel internal positif dan disisi lain tertimbang neto variabel eksternal negative. Di satu sisi perusahaan masih memiliki keunggulan bersaing yang memadai akan tetapi di sisi lain perusahaan dihadapkan pada tingginya ancaman bisnis, setidaknya memburuknya lingkungan bisnis.

a) Kuadran IV A

Posisi kuadran IV A diperoleh jika ditemukan nilai tertimbang neto variabel internal positif ($S > W$) dan nilai tertimbang neto variabel eksternal negatif ($O < \frac{1}{2} O - T \frac{1}{2}$). Secara visual posisi perusahaan terletak dalam sub kuadran dibawah garis bagi, lebih dekat dengan belahan negatif sumbu vertikal. Sub kuadran tersebut dinamai kuadran IVA. Dalam kuadran IV A perusahaan benar-benar menghadapi lingkungan bisnis yang tidak kondusif, hanya sedikit atau nyaris tidak menyisakan peluang bisnis. Di sisi lain, keunggulan bersaing yang dimiliki juga tidak tangguh-tangguh amat. Dalam kondisi demikian, perusahaan disyogikan memilih strategi diversifikasi konsentrik (*concentric diversification*). Perusahaan perlu melakukan pilihan selektif terhadap jenis usaha baru yang hendak dimasuki. Perusahaan hendaknya benar-benar bisa melihat peluang usaha (baru) yang benar-benar terkait dan dapat dimanfaatkan oleh keunggulan bersaing yang masih dimiliki. Hanya pasar yang benar-benar potensial yang hendak dicoba diraih.

b) Kuadran IV B

Posisi kuadran IV B diperoleh jika ditemukan nilai tertimbang neto variabel internal positif ($S > W$) dan nilai tertimbang neto variabel eksternal negative ($O < T$) dan disaat yang sama selisih harga mutlak

antara S dan W lebih besar disbanding selisih harga mutlak antara O dan T : $\frac{1}{2} S - W \frac{1}{2} > \frac{1}{2} O - T \frac{1}{2}$. Secara visual posisi perusahaan terletak dalam sub kuadran diatas garis bagi, lebih dekat dengan belahan positif sumbu horisontal. Sub kuadran tersebut dinamai kuadran IV B.

Dalam kuadran IV B lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan lebih banyak menyediakan ancaman, akan tetapi tidak seburuk pada kuadran IV A. Disisi lain , keunggulan perusahaan jauh lebih baik dibandingkan yang ditemukan pada kuadran IV A. Oleh karena itu, perusahaan memiliki keleluasaan yang lebih besar untuk memanfaatkan keunggulan bersaing yang dimiliki, baik untuk sekedar bertahan berada pada lingkungan bisnis yang lama, atau justru mencari lingkungan bisnis baru yang lebih menjanjikan yang berujung adanya jenis usaha yang sama sekali baru yang selama ini belum digarap. Manajemen memiliki kecendeungan memilih alternatif kedua, dan jika benar pilihan kedua yang diputuskan dilaksanakan, maka strategi tersebut dinamai strategi diversifikasi konglomerasi (*conglomerate diversification strategy*).

2.12 Controllable Factors 7 M

Menurut Gaspersz (2011) Suatu masalah yang terjadi SELALU bersumber dari elemen-elemen proses yang terdiri dari 7M, yaitu:

1. *Manpower* (tenaga kerja): berkaitan dengan kekurangan dalam pengetahuan (tidak terlatih, tidak berpengalaman), kekurangan dalam keterampilan dasar yang berkaitan dengan mental dan fisik kelelahan, stress, ketidakpedulian, dll.

2. *Machines* (mesin-mesin) dan peralatan: berkaitan dengan tidak ada sistem perawatan preventif terhadap mesin-mesin produksi, termasuk fasilitas dan peralatan lain tidak sesuai dengan spesifikasi tugas, tidak dikalibrasi, terlalu *complicated*, terlalu panas, dll.
3. *Methods* (metode kerja): berkaitan dengan tidak ada prosedur dan metode kerja yang benar, tidak jelas, tidak diketahui, tidak terstandarisasi, tidak cocok, dll.
4. *Materials* (bahan baku dan bahan penolong): berkaitan dengan ketiadaan spesifikasi kualitas dari bahan baku dan bahan penolong yang digunakan, ketidaksesuaian dengan spesifikasi kualitas bahan baku dan bahan penolong yang ditetapkan, ketiadaan penanganan yang efektif terhadap bahan baku dan bahan penolong itu, dll.
5. *Mother Nature or Media*: berkaitan dengan tempat dan waktu kerja yang tidak memperhatikan aspek-aspek kebersihan, kesehatan dan keselamatan kerja, dan lingkungan kerja yang kondusif, kekurangan dalam lampu penerangan, ventilasi yang buruk, kebisingan yang berlebihan, dll.
6. *Motivation* (motivasi): berkaitan dengan ketiadaan sikap kerja yang benar dan profesional (tidak kreatif, bersikap reaktif, tidak mampu bekerjasama dalam tim, dll), yang dalam hal ini disebabkan oleh sistem balas jasa dan penghargaan yang tidak adil kepada tenaga kerja.
7. *Money* (keuangan): berkaitan dengan ketiadaan dukungan finansial (keuangan) yang mantap guna memperlancar proyek peningkatan kualitas yang akan diterapkan.

2.13 Forecasting dalam Perencanaan Usaha Baru

Peran forecasting sangat penting karena membantu pelaku usaha memperkirakan permintaan, kebutuhan sumber daya, serta arah strategi yang akan ditempuh. Sutriana dan Sudirman (2024) menegaskan bahwa *forecasting* memiliki peran strategis dalam perencanaan manajerial modern. Hasil tinjauan literatur mereka menunjukkan bahwa peramalan tidak hanya digunakan untuk memperkirakan penjualan, tetapi juga untuk menyusun strategi bisnis jangka panjang. Dalam konteks bisnis kecil,

Penelitian Purba dan Trihastuti (2023) juga menekankan bahwa *forecasting* dapat menjadi alat penting dalam perencanaan dan pengendalian kinerja bisnis. Dalam studi kasus pada usaha ritel, mereka menemukan bahwa peramalan penjualan membantu menentukan stok, biaya, dan strategi pemasaran yang lebih tepat. Hal ini sejalan dengan pandangan Frontistis dan Apostolidis (1987), yang menyatakan bahwa forecasting dalam usaha kecil dapat digunakan untuk memprediksi volume penjualan, biaya operasional, serta pangsa pasar. Dalam teori manajemen, forecasting terbagi menjadi dua kategori, yaitu kuantitatif dan kualitatif (Makridakis et al., 1998). *Forecasting* kuantitatif menggunakan data historis untuk menghasilkan proyeksi, dengan metode seperti time series analysis dan causal models (Hyndman dan Athanasopoulos., 2021). Metode ini bersifat lebih objektif, tetapi memerlukan data yang cukup. *Forecasting* kualitatif digunakan bila data historis terbatas, dengan mengandalkan opini ahli, survei pasar, atau skenario (Heizer et al., 2017). Metode ini lebih fleksibel, terutama untuk usaha baru, namun cenderung subjektif.

Menurut Mansoori dan Lackéus (2019) dalam pendirian usaha baru, metode kualitatif sering lebih dominan karena keterbatasan data. Meski

demikian, kombinasi dengan pendekatan kuantitatif sederhana akan memperkuat dasar perencanaan.

2.14 Analisis PESTEL

Menurut Karta et al. (2023) Analisis PESTEL adalah kerangka kerja yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi perusahaan. Ini adalah singkatan dari enam dimensi faktor eksternal yang dianalisis, yaitu Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum. Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang setiap dimensi dalam analisis PESTEL:

1. Politik (*Political*): Ini mencakup faktor-faktor seperti stabilitas politik, kebijakan pemerintah, regulasi industri, hubungan internasional, dan kebijakan perdagangan. Perubahan dalam kondisi politik suatu negara atau wilayah dapat memiliki dampak signifikan pada operasi perusahaan.
2. Ekonomi (*Economic*): Faktor-faktor ekonomi melibatkan aspek-aspek seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, suku bunga, nilai tukar mata uang, dan siklus bisnis. Perusahaan harus memahami kondisi ekonomi di pasar mereka untuk mengambil keputusan yang tepat.
3. Sosial (*Social*): Ini mencakup elemen-elemen seperti demografi, budaya, norma sosial, tren gaya hidup, dan preferensi konsumen. Perubahan dalam preferensi dan perilaku konsumen dapat mempengaruhi permintaan produk atau jasa perusahaan.
4. Teknologi (*Technological*): Faktor teknologi melibatkan kemajuan teknologi, inovasi, tingkat adopsi teknologi oleh pasar, dan perkembangan teknologi pesaing. Perubahan teknologi dapat mempengaruhi cara perusahaan beroperasi dan berkompetisi.

5. Lingkungan (*Environmental*): Ini mencakup faktor faktor lingkungan seperti isu-isu keberlanjutan, perubahan iklim, regulasi lingkungan, dan kesadaran lingkungan konsumen. Perusahaan harus mempertimbangkan dampak lingkungan dari aktivitas mereka dan mematuhi regulasi yang berlaku.
6. Hukum (*Legal*): Faktor hukum melibatkan regulasi pemerintah, hukum kontrak, hukum ketenagakerjaan, serta perubahan dalam kerangka hukum yang dapat memengaruhi operasi perusahaan. Kepatuhan hukum adalah aspek penting dalam menjalankan bisnis.

2.15 Tamarillo (*Tomato Tree*)

Menurut *National Research Council* (1989) Tamarillo, atau tomat pohon (*Cyphomandra betacea*), berasal dari pegunungan Andes dan telah dibudidayakan di daerah pegunungan sejak sebelum kedatangan orang Eropa. Saat ini, tanaman ini dibudidayakan dari Chili hingga Venezuela, dan buahnya menjadi salah satu yang paling populer di kawasan tersebut. Di Kolombia dan Ekuador, tamarillo banyak ditemukan di setiap kota, termasuk Bogotá dan Quito. Meskipun tersebar luas di daerah subtropis, tamarillo biasanya hanya ditanam dalam skala kecil di kebun rumah. Buah ini jarang dipertimbangkan untuk perkebunan besar, sehingga produksi komersialnya masih terbatas.

Namun, di Selandia Baru, tamarillo telah dibudidayakan selama lebih dari 50 tahun dan mulai populer saat Perang Dunia II ketika pisang dan jeruk sulit didapat. Dalam setengah abad terakhir, para ahli hortikultura di sana berhasil mengembangkan varietas yang lebih baik serta menciptakan industri komersial. Tamarillo menjadi begitu populer hingga sering dibawa

anak-anak ke sekolah sebagai bekal. Bahkan, sebelum “ledakan” buah kiwi pada 1960-an, sebagian besar lahan subtropis di Selandia Baru didedikasikan untuk tamarillo. Saat ini, Selandia Baru mengeksport tamarillo ke Amerika Utara, Jepang, dan Eropa, dan perdagangan ini terus berkembang.

Buah tamarillo berbentuk lonjong seperti telur, dengan kulit halus berwarna merah keunguan atau emas. Bagian dalamnya mirip tomat, namun rasanya lebih manis dengan cita rasa yang mengingatkan pada markisa. Tamarillo memiliki prospek yang cerah: rasanya enak, tampilannya menarik, bisa tumbuh di berbagai iklim, serta memiliki masa panen yang panjang. Cita rasanya yang tropis menjadikannya berpotensi besar di pasar internasional.

Tamarillo tidak hanya dikonsumsi segar, tetapi juga diolah menjadi jus buah, selai, chutney, saus, dan perisa untuk es krim. Di daerah beriklim hangat, ada keuntungan tambahan: tamarillo dapat dijual dengan harga tinggi karena biasanya matang pada akhir musim, saat buah segar lain sudah jarang tersedia. Secara keseluruhan, buah yang unik ini seharusnya tidak lagi dianggap “asing” terlalu lama. Saat ini, karena kurangnya perhatian dalam bidang hortikultura dan penelitian ilmiah, potensi sebenarnya dari buah ini masih belum banyak dimanfaatkan.

1. Prospek

Andes. Tamarillo sebenarnya sudah cukup dikenal di kawasan Andes, namun promosinya masih minim dan potensinya jauh lebih besar daripada yang saat ini disadari. Pohonnya umumnya kurang mendapat perawatan, dan jika dibandingkan dengan standar ekspor, kualitas buah yang dipasarkan di Andes masih jauh dari kategori premium. Pemilihan

dan pengembangbiakan varietas unggul, pengelolaan tanaman yang lebih baik, serta penanganan pascapanen yang lebih cermat akan sangat meningkatkan prospek komoditas ini.

Dengan upaya yang cukup, negara-negara Andes dapat menjadi pelopor dalam pengembangan industri komersial internasional. Kolombia bahkan sudah mulai mengeksport konsentrat jus maupun buah segarnya. Dengan penelitian dan promosi yang tepat, hal ini dapat memicu lahirnya industri baru di kawasan Andes. Koperasi petani kecil mungkin akan sangat cocok dalam penyediaan buah ini.

2. Daerah Berkembang Lainnya

Tamarillo memiliki prospek besar di wilayah bebas salju, subtropis, dan beriklim hangat. Beberapa pohon saja di kebun rumah dapat menambah gizi sekaligus variasi dalam menu keluarga. Tanaman ini mudah diperbanyak, dan di daerah hangat dapat berbuah sepanjang tahun. Pohonnya juga sangat produktif. Jelas, tamarillo memiliki masa depan yang penting di dataran tinggi negara-negara berkembang, dan juga di wilayah bebas salju yang tidak terlalu panas.

3. Industri

Menurut *National Research Council* (1989), Di Selandia Baru, pemilihan varietas yang menarik serta kemajuan dalam pengiriman dan penyimpanan telah mengubah tamarillo dari buah yang dulunya kurang dikenal menjadi komoditas perdagangan internasional dalam satu dekade terakhir. Ini membuktikan bahwa tamarillo memiliki prospek nyata. Namun, masih dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk meningkatkan produksi terutama dalam hal jenis buah dan daya adaptasinya,

pengendalian virus di kebun, serta keseragaman hasil (yang memerlukan pemuliaan khusus).

Warna buah tamarillo yang kaya, terutama varietas merah tua, juga memberi potensi besar untuk dicampur dengan jeruk bali atau jus lainnya, karena warnanya yang menarik meningkatkan daya tarik konsumen.

Buah tamarillo (termasuk kulitnya) dapat diblender hingga cair dan diminum. Di Amerika Selatan, jus ini sering dicampur dengan susu, es, dan gula untuk menghasilkan minuman yang lezat. Tamarillo juga dimasak dan dimakan dalam berbagai hidangan seperti masakan rebusan, sup, kue panggang, acar, serta saus manis maupun gurih. Di Selandia Baru, tamarillo yang dipotong dadu dicampur dengan bawang, remah roti, mentega, dan bumbu mulai populer sebagai isian untuk domba panggang hidangan nasional mereka. Tamarillo juga dapat diolah menjadi jeli, selai, manisan, dan chutney, meski buah ini mudah teroksidasi dan berubah warna kecuali diberi perlakuan khusus.

Buah tamarillo juga dapat dibekukan dengan baik, baik dalam keadaan utuh (dikupas atau tidak) maupun dipuré, dan dapat disimpan hampir tanpa batas waktu.

4. Nutrisi

Menurut *National Research Council* (1989), tamarillo merupakan sumber yang sangat baik dari provitamin A (karoten 150 IU per 100 g), vitamin B, vitamin C (25 mg per 100 g), vitamin E, dan zat besi. Kandungan karbohidratnya rendah; rata-rata satu buah mengandung kurang dari 40 kalori.

5. Agronomi

Menurut *National Research Council* (1989), tamarillo biasanya ditanam dari biji. Bibit akan tumbuh dengan batang lurus setinggi sekitar 1,5 meter sebelum bercabang. Di Selandia Baru, praktik pemangkasan bibit sejak awal dilakukan untuk mendorong tumbuhnya banyak cabang, sehingga tanaman lebih mudah dikelola dan mengurangi risiko pohon roboh karena beban buah yang berat. Biasanya, pohon mulai berbuah dalam waktu 18 bulan setelah ditanam, dan produksi puncaknya dicapai dalam 3–4 tahun. Tanaman ini mampu melakukan penyerbukan sendiri (*self-compatible*), artinya dapat berbuah tanpa penyerbukan silang. Namun, bunga yang harum menarik banyak lebah, sehingga penyerbukan silang tampaknya meningkatkan hasil buah.

Karena memiliki sistem akar yang dangkal dan menyebar, pengolahan tanah yang dalam di sekitar pohon tidak memungkinkan. Selain itu, mungkin karena akar yang dangkal, tanaman ini tidak tahan terhadap kekeringan berkepanjangan. Pemberian mulsa membantu menjaga kelembaban tanah dan menekan gulma, tetapi selama periode kering, penyiraman yang cukup sangat penting.

Meski mudah tumbuh dan beradaptasi, pohon tamarillo cenderung berumur pendek; umur produktif perkebunan komersial biasanya tidak lebih dari 8 tahun. Pemangkasan dapat digunakan untuk menyesuaikan masa panen agar bertepatan dengan periode permintaan tinggi, misalnya saat musim buah lain sudah lewat.

6. Panen Dan Penanganan

Menurut *National Research Council* (1989) Buah tamarillo tumbuh dalam tandan. Buah ini dapat terbentuk sepanjang tahun, tetapi di negara-

negara dengan musim (seperti Selandia Baru) ada masa panen yang jelas. Karena buah tidak masak secara bersamaan (kecuali pohonnya dipangkas), biasanya diperlukan beberapa kali panen. Buah mudah dipetik dan biasanya masih membawa tangkai pendek yang menempel. Pohon tamarillo berbuah sangat lebat dan memberikan hasil panen yang melimpah. Satu pohon dapat menghasilkan 20 kg buah atau lebih setiap tahunnya; sementara hasil komersial dari kebun yang sudah dewasa di Selandia Baru dapat mencapai 15–17 ton per hektar.

Dalam penanganannya, masalah paling serius adalah busuk jamur (*glomerella*) pada batang, yang bisa dengan cepat menyebar masuk ke dalam buah. Campuran tembaga sulfat (*bordeaux mixture*) dapat mengendalikannya dengan cukup baik. Departemen Penelitian Ilmiah dan Industri Selandia Baru juga telah mengembangkan metode pencelupan dengan air dingin yang terbukti efektif. Dengan cara ini, buah bisa disimpan selama 6–10 minggu.

7. Penyimpanan dan Teknologi Pascapanen Buah Tamarillo

Menurut *National Research Council* (1989) Strategi penyimpanan menjadi aspek penting dalam mempertahankan kualitas buah tamarillo. Penelitian Julianti (2011) menunjukkan bahwa mutu buah dapat dipertahankan hingga hari ke-15 penyimpanan pada suhu 10°C dan hari ke-10 pada penyimpanan suhu ruang. Dengan demikian, kombinasi penyimpanan dingin dan teknologi pendukung menjadi strategi paling efektif dalam memperpanjang umur simpan sehingga dapat menjaga daya saing produk di pasar.

8. Keterbatasan

Secara umum, pohon ini dianggap cukup tahan hama. Namun, beberapa masalah penting yang perlu diperhatikan adalah:

Virus. Di sebagian besar tempat, virus merupakan penyakit paling serius. Virus ini mengurangi vigor tanaman dan dapat meninggalkan bercak tidak sedap dipandang pada buah. Bibit muda biasanya bebas virus, tetapi tanpa tindakan pencegahan, bibit segera dapat terinfeksi. (Faktor utama adalah kutu daun).

- 1) Nematoda. Nematoda akar menyerang tanaman, terutama di tanah berpasir.
- 2) Serangga. Pohon sering diserang kutu daun, lalat buah, dan kutu putih. Di Andes, ulat tomato-tree worm (yang juga menyerang tomat dan terong) memakan buah, kadang menyebabkan kerugian besar.
- 3) Jamur. Penyakit jamur utama adalah embun tepung, yang dapat menyebabkan gugurnya daun.
- 4) Dieback. Penyakit layu mati pucuk yang penyebabnya tidak diketahui kadang mematikan bunga, buah, ranting, dan tunas baru.

9. Informasi Spesies

Nama Botani: *Cyphomandra betacea* (Cavanilles) Sendtner

Famili: Solanaceae (keluarga terung-terungan)

Nama Umum:

- 1) Spanyol: *tomate de árbol*, *tomate extranjero*, *lima tomate*, *tomate de palo*, *tomate francés*
- 2) Portugis: *tomate de árvore*, *tomate francês*
- 3) Inggris: *tree tomato*, *tamarillo*
- 4) Belanda: *struiktomaat*, *teroog blanda*

5) Jerman: *Baumtomate*

6) Italia: *pomodoro arboreo*

Asal Usul. Tamarillo tidak diketahui dalam keadaan liar, dan daerah asal pastinya hingga kini masih belum jelas. Diduga berasal dari Bolivia selatan (misalnya, Departemen Tarija) dan Argentina barat laut (provinsi Jujuy dan Tucumán).

Deskripsi. Tanaman ini adalah semak herba yang tumbuh cepat dan dapat mencapai tinggi 1–5 m (jarang 7,5 m). Umumnya membentuk satu batang tegak lurus dengan cabang lateral yang menyebar. Daunnya besar, mengilap, berbulu, berurat menonjol, dan berbau menyengat.

Bunga dan buah tumbuh menggantung pada cabang-cabang samping. Bunga berwarna merah muda biasanya melakukan penyerbukan sendiri, tetapi kadang memerlukan bantuan serangga penyerbuk; bunga yang tidak diserbuki akan gugur sebelum waktunya.

Buahnya berbentuk oval menyerupai telur, meruncing di kedua ujungnya, panjang 4–10 cm dan lebar 3–5 cm, dengan kulit halus, tipis, dan bertangkai panjang. Warna kulit bisa kuning atau oranye hingga merah tua atau hampir ungu, kadang disertai garis-garis gelap memanjang. Daging buah berwarna kekuningan, oranye, merah tua, atau ungu. Teksturnya padat dengan banyak biji pipih. Bagian daging yang paling kaya rasa dan paling berair terdapat di bagian tengah buah, sementara bagian dekat kulit cenderung lebih hambar.

10. Varietas Hortikultura

Menurut *National Research Council* (1989) Meskipun terdapat banyak variasi pada buah dan ada berbagai preferensi lokal berdasarkan warna, sejauh ini hanya sedikit kultivar (varietas budidaya) yang memiliki nama

resmi. Biasanya, para petani memilih pohon mereka sendiri untuk dijadikan sumber benih.

Di Selandia Baru, tempat seleksi paling luas dilakukan, ada dua jenis utama yang dibudidayakan: merah dan kuning. Oratia Red (atau Oratia Round) adalah kultivar pertama yang diakui. Jenis merah memiliki rasa lebih kuat, lebih asam, dan lebih banyak dibudidayakan. Buah kuning rasanya lebih ringan dan lebih disukai untuk pengalengan.

Sekitar tahun 1920, di Selandia Baru juga dikembangkan jenis berwarna merah tua (disebut “hitam”) sebagai variasi dari jenis merah dan kuning. Setelah itu, jenis ini terus diperbanyak dan diseleksi kembali.

11. Persyaratan Lingkungan

Untuk tumbuh dengan baik, tamarillo membutuhkan kondisi lingkungan tertentu. Menurut *National Research Council* (1989) berikut adalah kondisi lingkungan yang dianggap paling sesuai:

- 1) Panjang Hari. Tidak diketahui; kemungkinan tidak dipengaruhi oleh panjang siang atau malam.
- 2) Curah Hujan. Tidak tahan kekeringan panjang, juga tidak tahan tanah yang becek atau tergenang air.
- 3) Ketinggian. Tidak terbatas. Dapat tumbuh pada ketinggian 1.100–2.300 m di khatulistiwa Andes; dekat permukaan laut di Selandia Baru dan negara lain.
- 4) Suhu Rendah. Tanaman ini rusak oleh embun beku. Suhu singkat di bawah -2°C dapat membunuh semua batang dan cabang kecuali yang terbesar.

- 5) Suhu Tinggi. Di dataran rendah tropis, tamarillo tumbuh buruk dan jarang menghasilkan buah. (Pembentukan buah sangat dipengaruhi oleh suhu malam hari.).
- 6) Jenis Tanah. Tanah yang subur, ringan, dan memiliki drainase baik dianggap paling cocok.

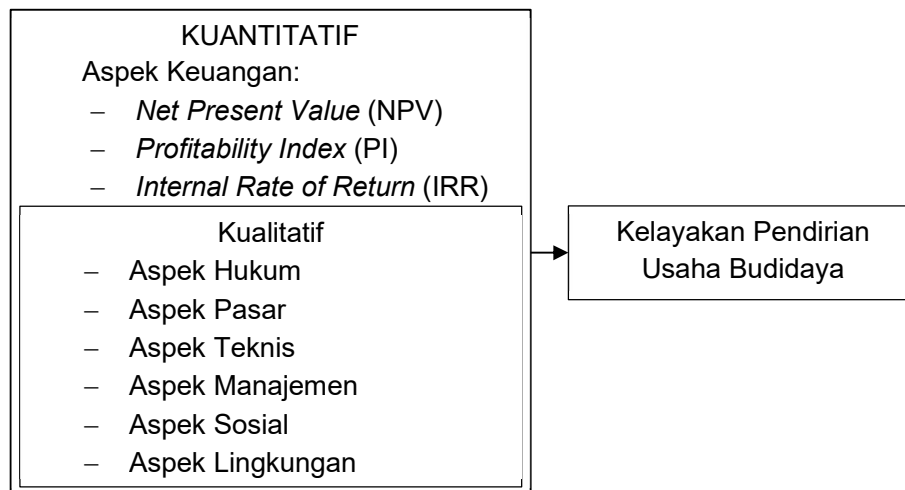
2.16 Kerangka Konseptual

Untuk memberikan Gambaran yang jelas tentang alur penelitian ini, dimana fokus utama dalam penelitian ini adalah menilai apakah usaha budidaya tamarillo buntu Loy di Kecamatan Buntao Kabupaten Toraja Utara layak untuk didirikan. Penilaian kelayakan ini melalui dua pendekatan yaitu pendekatan kualitatif sebagai pendekatan pendukung dan pendekatan Kuantitatif sebagai pendekatan utaman.

Pada metode kualitatif sebagai metode pendukung akan dilakukan untuk menggali informasi mendalam tentang aspek hukum, pasar, teknis, manajemen, sosial, dan lingkungan. Misalnya, analisis hukum diperlukan agar usaha berjalan sesuai regulasi, analisis pasar penting untuk memahami potensi penjualan dan persaingan; analisis teknis memastikan kesesuaian lokasi serta metode budidaya yang diterapkan tepat, sedangkan analisis sosial dan lingkungan membantu meminimalkan konflik dengan masyarakat dan dampak ekologis. Pemahaman mendalam yang didapatkan ini akan membantu dalam menyusun dan melengkapi data pada aspek kuantitatif. Setelah didapatkan data pelengkap yang akan disisipkan lebih lanjut kelayakan usaha dinilai melalui aspek keuangan menggunakan *Net Present Value* (NPV), *Profitability Index* (PI), dan *Internal Rate of Return* (IRR). Penggunaan indikator-indikator ini untuk mengukur secara konkret

keuntungan investasi dan menghindari risiko finansial. NPV memberikan gambaran nilai bersih dari arus kas yang dihasilkan usaha; PI menunjukkan rasio profitabilitas investasi; sedangkan IRR menunjukkan kemampuan tingkat pengembalian dari suatu investasi. Kombinasi ketiganya memberikan landasan yang kuat untuk menilai apakah usaha budidaya tamarillo layak dijalankan secara finansial.

Sehingga penelitian ini memberikan dasar yang komprehensif baik dari sisi finansial maupun non finansial untuk menilai dan merencanakan pendirian usaha budidaya tamarillo Buntu Loy. Karena pada dasarnya jelas, keputusan usaha yang hanya berdasarkan angka bisa mengabaikan faktor sosial dan teknis, sedangkan keputusan yang hanya berbasis deskripsi tanpa angka dapat menghasilkan perencanaan yang tidak realistis. Integrasi kedua pendekatan ini menjamin keputusan yang lebih valid, dan rasional.



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual