

# Studi Kelayakan Bisnis

Imade Yoga Prasada  
Irawan Wibisonya  
Ayu Putri Merry Anisya  
Susridar  
Dwinita Agustiana



PT. GHANI PRESS GROUP



# Studi Kelayakan Bisnis

**Penulis:**

Imade Yoga Prasada, Irawan Wibisonya, Ayu Putri Merry Anisya,  
Susridar, Dwinita Agustiana

**Desain Cover:**

Umar Khasan

**Layouter:**

Rizki Baehtiar Afandi

**Editor Naskah:**

Dwi Ratna Hidayati

**Anggota IKAPI:** No. 468/JTI/2026

**Diterbitkan oleh:** PT GHANI PRESS GROUP

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Prasada dkk.

Studi Kelayakan Bisnis 2026 /penulis, Prasada dkk.,  
Lamongan: PT. Ghani Press Group, 2026.

V + 290 hlm; 15,5 x 23 cm

ISBN 978-634-97368-4-8

1. Perencanaan bisnis

I. Judul

658.401 2 [23]

## **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

### **Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

- a. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- b. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- c. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- d. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# KATA PENGANTAR

---

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga Buku Ajar “Studi Kelayakan Bisnis” ini dapat diselesaikan. Buku ini disusun sebagai salah satu bahan pembelajaran untuk membantu mahasiswa memahami konsep, prinsip, tahapan, serta berbagai aspek yang diperlukan dalam melakukan studi kelayakan bisnis, khususnya dalam konteks agribisnis.

Lingkungan bisnis semakin dinamis sehingga menuntut proses pengambilan keputusan investasi tidak dapat hanya didasarkan pada intuisi atau perkiraan keuntungan semata, tetapi perlu dianalisis secara sistematis dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang saling berkaitan, mulai dari aspek pasar dan pemasaran, teknis dan operasional, manajemen dan organisasi, hukum dan legalitas, lingkungan dan sosial, hingga aspek finansial serta risiko dan ketidakpastian. Hal tersebut menjadi semakin penting dalam agribisnis karena kegiatan usaha pertanian memiliki karakteristik berupa ketergantungan terhadap kondisi alam, fluktuasi harga komoditas, risiko produksi, perubahan teknologi, serta pengaruh kebijakan dan kondisi lingkungan bisnis.

Buku ini disusun secara bertahap agar mahasiswa dapat memahami studi kelayakan bisnis mulai dari pengenalan konsep hingga pengambilan keputusan investasi. Pembahasan diawali dengan konsep dasar studi kelayakan bisnis dan konsep keuangan serta investasi, kemudian dilanjutkan dengan tahapan penyusunan studi kelayakan dan analisis berbagai aspek usaha. Pada bagian akhir, pembahasan diarahkan pada analisis kelayakan finansial serta analisis risiko dan ketidakpastian sebagai dasar dalam menentukan keputusan dan rekomendasi pengembangan usaha.

Selain menyajikan konsep dan teori, buku ini dilengkapi dengan contoh, studi kasus, aktivitas pembelajaran berpusat pada mahasiswa (*Student Centered Learning*), latihan, serta soal yang diarahkan pada kemampuan berpikir tingkat tinggi (*Higher Order Thinking Skills/HOTS*). Pendekatan tersebut diharapkan dapat membantu mahasiswa menghubungkan konsep yang dipelajari dengan kondisi nyata dunia usaha, mengolah dan menganalisis data, mengevaluasi berbagai alternatif, serta menyusun keputusan dan rekomendasi berdasarkan hasil analisis. Orientasi tersebut sejalan dengan tujuan pembelajaran buku yang tidak hanya menekankan penguasaan konsep, tetapi juga kemampuan menggunakan informasi dan analisis sebagai dasar pengambilan keputusan investasi.

Buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa dalam mempelajari Studi Kelayakan Bisnis, khususnya mahasiswa pada bidang agribisnis dan bidang lain yang berkaitan dengan pengembangan usaha. Selain itu, buku ini diharapkan dapat membantu dosen dalam melaksanakan pembelajaran yang lebih kontekstual, analitis, dan berorientasi pada pemecahan masalah.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa, dosen, praktisi, maupun pembaca yang ingin memahami proses penilaian kelayakan suatu usaha secara sistematis dan berbasis data.

Kebumen, September 2026

Penulis

# DAFTAR ISI

---

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                                              | <b>v</b>   |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                                                  | <b>vii</b> |
| <b>BAB I</b>                                                             |            |
| KONSEP DASAR STUDI KELAYAKAN BISNIS .....                                | 1          |
| <b>BAB II</b>                                                            |            |
| KONSEP KEUANGAN DAN INVESTASI.....                                       | 17         |
| <b>BAB III</b>                                                           |            |
| TAHAPAN PENYUSUNAN STUDI KELAYAKAN BISNIS .....                          | 45         |
| <b>BAB IV</b>                                                            |            |
| ASPEK PASAR DAN PEMASARAN .....                                          | 65         |
| <b>BAB V</b>                                                             |            |
| ASPEK TEKNIS DAN OPERASIONAL.....                                        | 99         |
| <b>BAB VI</b>                                                            |            |
| ASPEK MANAJEMEN DAN ORGANISASI.....                                      | 129        |
| <b>BAB VII</b>                                                           |            |
| ASPEK HUKUM DAN LEGALITAS USAHA .....                                    | 155        |
| <b>BAB VIII</b>                                                          |            |
| ASPEK LINGKUNGAN DAN SOSIAL .....                                        | 173        |
| <b>BAB IX</b>                                                            |            |
| ANALISIS KELAYAKAN FINANSIAL .....                                       | 209        |
| <b>BAB X</b>                                                             |            |
| ANALISIS RISIKO DAN KETIDAKPASTIAN DALAM<br>STUDI KELAYAKAN BISNIS ..... | 241        |
| <b>BIODATA PENULIS.....</b>                                              | <b>289</b> |



**PT GHANI PRESS GROUP**

**Email:** [ptghanipress@gmail.com](mailto:ptghanipress@gmail.com)

**Website:** <https://ghanipress.com/>

# BAB I

## KONSEP DASAR STUDI KELAYAKAN BISNIS

---

### **Pendahuluan**

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut pelaku usaha untuk mampu mengambil keputusan secara rasional, terukur, dan berbasis data. Tidak sedikit usaha yang gagal berkembang bahkan berhenti beroperasi karena keputusan investasi dilakukan tanpa analisis yang memadai mengenai peluang pasar, kebutuhan sumber daya, kondisi keuangan, maupun risiko usaha yang akan dihadapi. Oleh karena itu, sebelum suatu usaha dijalankan atau dikembangkan, diperlukan suatu kajian yang sistematis untuk menilai apakah usaha tersebut layak untuk dilaksanakan atau tidak.

Studi kelayakan bisnis merupakan proses pengkajian secara menyeluruh terhadap berbagai aspek yang berkaitan dengan suatu rencana usaha, baik aspek pasar, teknis, manajemen, hukum, lingkungan, maupun finansial. Hasil dari studi ini menjadi dasar bagi investor, manajemen, lembaga keuangan, maupun pemerintah dalam mengambil keputusan investasi dan pengembangan usaha.

Pada bidang agribisnis, studi kelayakan bisnis memiliki peran yang sangat penting karena sektor pertanian memiliki karakteristik khusus, seperti ketergantungan terhadap kondisi alam, fluktuasi harga komoditas, risiko produksi, serta pengaruh kebijakan pemerintah. Oleh karena itu, kemampuan melakukan studi kelayakan bisnis menjadi kompetensi penting bagi mahasiswa agribisnis maupun calon wirausahawan di sektor pertanian.

Bab ini membahas konsep dasar studi kelayakan bisnis, mulai dari pengertian, tujuan, manfaat, ruang lingkup, pihak-pihak yang membutuhkan studi kelayakan, hingga penerapannya dalam sektor agribisnis.

## **Capaian Pembelajaran**

BAB I membekali mahasiswa dengan pemahaman fundamental mengenai studi kelayakan bisnis sebagai dasar dalam menilai dan mengambil keputusan investasi (Tabel 1.1). Pembahasan diarahkan agar mahasiswa tidak hanya mampu menjelaskan pengertian, tujuan, manfaat, dan ruang lingkup studi kelayakan bisnis, tetapi juga memahami peran studi kelayakan dalam mengurangi ketidakpastian dan mendukung pengambilan keputusan usaha, khususnya pada sektor agribisnis. Melalui pembahasan konsep dan studi kasus, mahasiswa diharapkan mampu mengidentifikasi kebutuhan informasi dan aspek-aspek yang perlu diperhatikan sebelum suatu ide usaha dikembangkan menjadi kegiatan bisnis.

Capaian pembelajaran BAB I mengacu pada CPMK 1, yaitu mampu menjelaskan konsep, prinsip, tahapan, dan berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis agribisnis, dengan Sub-CPMK 1, yaitu mampu menjelaskan konsep dan ruang lingkup studi kelayakan. Pembelajaran tidak berhenti pada kemampuan mengingat konsep, tetapi diarahkan pada kemampuan memahami hubungan antara studi kelayakan, karakteristik usaha agribisnis, dan pengambilan keputusan investasi.

Tabel 1.1. Pemetaan Pembelajaran BAB I

| CPMK                                                                                                               | Sub-CPMK                                                                   | Materi Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Aktivitas Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Asesmen                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CPMK 1:<br>Mampu menjelaskan konsep, prinsip, tahapan, dan berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis agribisnis. | Sub-CPMK 1:<br>Mampu menjelaskan konsep dan ruang lingkup studi kelayakan. | BAB I – Konsep Dasar Studi Kelayakan Bisnis: pengertian studi kelayakan bisnis; tujuan studi kelayakan bisnis; manfaat studi kelayakan bisnis; ruang lingkup studi kelayakan; pihak-pihak yang memerlukan studi kelayakan; penerapan studi kelayakan pada sektor agribisnis; hubungan studi kelayakan dengan pengambilan keputusan investasi. | Membaca dan mempelajari materi; ceramah interaktif; diskusi mengenai konsep dan tujuan studi kelayakan; identifikasi pihak-pihak yang membutuhkan studi kelayakan; studi kasus sederhana pada usaha agribisnis; identifikasi aspek dan kebutuhan informasi dalam studi kelayakan; presentasi hasil diskusi. | Latihan pemahaman konsep; tugas ringkasan materi; lembar identifikasi aspek dan kebutuhan informasi studi kelayakan; analisis studi kasus; soal analisis (C4); soal evaluasi dan pengambilan keputusan (C5). |

## Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- Menjelaskan pengertian studi kelayakan bisnis.
- Menjelaskan tujuan dan manfaat studi kelayakan bisnis.
- Mengidentifikasi ruang lingkup studi kelayakan bisnis.
- Menjelaskan pihak-pihak yang membutuhkan studi kelayakan bisnis.
- Menjelaskan pentingnya studi kelayakan bisnis dalam pengambilan keputusan investasi.
- Menjelaskan penerapan studi kelayakan pada sektor agribisnis.

## 📌 Pengertian Studi Kelayakan Bisnis

Studi kelayakan bisnis adalah kegiatan penelitian dan analisis secara mendalam terhadap suatu rencana usaha atau proyek untuk menentukan apakah usaha tersebut layak untuk dilaksanakan, dikembangkan, ditunda, atau bahkan dibatalkan.

Kasmir dan Jakfar (2020), studi kelayakan bisnis merupakan penelitian mengenai dapat tidaknya suatu proyek atau usaha dijalankan dengan berhasil dan memberikan manfaat ekonomi maupun sosial.

Sementara itu, Gittinger (1982) studi kelayakan sebagai proses analisis berbagai alternatif penggunaan sumber daya yang terbatas untuk memperoleh manfaat yang maksimal. Secara sederhana, studi kelayakan bisnis bertujuan menjawab pertanyaan utama:

*"Apakah usaha ini layak untuk dijalankan?"*

Keputusan yang dihasilkan umumnya terdiri atas:

- Layak dilaksanakan.
- Layak dilaksanakan dengan perbaikan tertentu.
- Ditunda sampai kondisi tertentu terpenuhi.
- Tidak layak untuk dijalankan.

## 📌 Tujuan Studi Kelayakan Bisnis

Tujuan utama studi kelayakan bisnis adalah mengurangi ketidakpastian dan risiko dalam pengambilan keputusan investasi. Secara lebih rinci, tujuan studi kelayakan bisnis meliputi:

- a. Menilai prospek dan peluang usaha.
- b. Mengidentifikasi potensi keuntungan dan risiko usaha.
- c. Menjadi dasar pengambilan keputusan investasi.
- d. Menentukan kebutuhan sumber daya usaha.
- e. Menjadi dasar penyusunan rencana operasional.
- f. Menjadi dokumen pendukung untuk memperoleh pembiayaan dari lembaga keuangan.
- g. Menjadi alat pengendalian dan evaluasi usaha di masa mendatang.

### **Manfaat Studi Kelayakan Bisnis**

Manfaat studi kelayakan berbeda bagi setiap pihak yang berkepentingan terhadap suatu proyek (Paleit et al., 2025).

- A. Bagi Investor
  - a. Mengetahui tingkat keuntungan investasi.
  - b. Menilai tingkat risiko investasi.
  - c. Menentukan keputusan investasi yang paling menguntungkan.
- B. Bagi Perbankan atau Kreditur
  - a. Menilai kemampuan usaha dalam mengembalikan pinjaman.
  - b. Menilai tingkat keamanan kredit yang diberikan.
- C. Bagi Manajemen Perusahaan
  - a. Menjadi dasar perencanaan dan pengendalian usaha.
  - b. Menjadi acuan dalam penyusunan strategi bisnis.
- D. Bagi Pemerintah
  - a. Menilai dampak ekonomi dan sosial suatu investasi.
  - b. Mendukung penciptaan lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi daerah.
- E. Bagi Masyarakat
  - a. Memberikan manfaat ekonomi melalui kesempatan kerja.
  - b. Mendorong pertumbuhan usaha lokal dan kesejahteraan masyarakat.

### **Ruang Lingkup Studi Kelayakan Bisnis**

Studi kelayakan bisnis tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga mempertimbangkan berbagai aspek lain yang saling berkaitan. Aspek-aspek utama yang dianalisis meliputi (Chen et al., 2026):

- a. Aspek Pasar dan Pemasaran  
Menganalisis peluang pasar, permintaan, penawaran, persaingan, serta strategi pemasaran.
- b. Aspek Teknis dan Operasional  
Mengkaji lokasi usaha, teknologi produksi, kapasitas produksi, bahan baku, dan proses operasional.
- c. Aspek Manajemen dan Organisasi  
Menganalisis struktur organisasi, kebutuhan tenaga kerja, serta sistem pengelolaan usaha.
- d. Aspek Hukum dan Legalitas  
Menilai kelengkapan perizinan, bentuk badan usaha, dan kepatuhan terhadap regulasi.
- e. Aspek Lingkungan dan Sosial  
Menilai dampak usaha terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar.
- f. Aspek Finansial  
Menganalisis biaya investasi, arus kas, keuntungan, serta indikator kelayakan investasi seperti NPV, IRR, dan Net B/C.

#### **Pihak-Pihak yang Memerlukan Studi Kelayakan Bisnis**

Berbagai pihak menggunakan hasil kelayakan untuk kepentingan yang berbeda-beda (Demirel et al., 2022).

- a. Investor  
Investor membutuhkan informasi mengenai keuntungan dan risiko investasi.
- b. Perbankan dan Lembaga Keuangan  
Bank menggunakan studi kelayakan sebagai dasar pemberian kredit usaha.
- c. Manajemen Perusahaan  
Manajemen memanfaatkan hasil untuk perencanaan strategis dan operasional.
- d. Pemerintah  
Pemerintah memerlukan studi kelayakan untuk menilai dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan suatu proyek.
- e. Masyarakat  
Masyarakat berkepentingan terhadap dampak proyek terhadap kesejahteraan dan lingkungan sekitar.

## **Studi Kelayakan Bisnis pada Sektor Agribisnis**

Agribisnis memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sektor industri lainnya. Oleh karena itu, studi kelayakan agribisnis memerlukan perhatian khusus terhadap beberapa faktor berikut (Das et al., 2025):

- a. Ketergantungan terhadap kondisi iklim dan cuaca.
- b. Risiko serangan hama dan penyakit tanaman.
- c. Fluktuasi harga komoditas pertanian.
- d. Ketergantungan terhadap musim produksi.
- e. Pengaruh kebijakan pemerintah terhadap harga dan perdagangan komoditas.

Sebagai contoh, sebelum membangun usaha budidaya cabai seluas 5 hektare, investor perlu menganalisis:

- a. Potensi pasar cabai.
- b. Ketersediaan lahan dan air.
- c. Teknologi budidaya yang digunakan.
- d. Kebutuhan modal investasi.
- e. Proyeksi pendapatan dan keuntungan.
- f. Risiko perubahan harga pasar.

Analisis tersebut membantu investor menentukan apakah usaha budidaya cabai tersebut layak untuk dijalankan atau tidak.

### **Studi Kasus:**

Seorang pengusaha agribisnis berencana mengembangkan usaha budidaya cabai di wilayah pesisir Kabupaten Kulon Progo. Pengusaha tersebut melihat bahwa cabai memiliki peluang pasar yang cukup baik dan telah menjadi salah satu komoditas yang diusahakan oleh petani di wilayah tersebut. Namun, sebelum melakukan investasi, pengusaha menyadari bahwa keberhasilan usaha tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan cabai, tetapi juga oleh bagaimana produk tersebut dipasarkan dan bagaimana hubungan antara petani dengan pelaku pemasaran.

Dalam kegiatan pemasaran, terdapat beberapa pelaku yang terlibat mulai dari petani, pedagang pengumpul, pedagang besar, hingga konsumen. Masing-masing pelaku memiliki peran dalam menyalurkan produk, informasi, dan nilai ekonomi. Kondisi tersebut menyebabkan harga yang diterima petani tidak selalu

sama dengan harga yang dibayarkan konsumen akhir. Selain itu, perubahan harga cabai dan kondisi pasar dapat memengaruhi penerimaan yang diperoleh petani.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebelum memutuskan untuk melakukan investasi, pengusaha perlu melakukan studi kelayakan secara menyeluruh. Analisis tidak cukup hanya memperkirakan produktivitas dan biaya produksi, tetapi juga perlu mempertimbangkan kondisi pasar, saluran pemasaran, pelaku yang terlibat, akses terhadap informasi pasar, serta potensi perubahan harga.

Pentingnya hubungan antara produksi, pemasaran, aliran informasi, dan distribusi nilai dalam usaha cabai oleh Nugroho et al. (2018) mengenai rantai nilai cabai di lahan pasir pantai Kabupaten Kulon Progo. Karakteristik rantai nilai perlu diperhatikan dalam pengembangan usaha agribisnis.

### **Hubungan Studi Kelayakan Bisnis dengan Pengambilan Keputusan Investasi**

Keputusan investasi pada dasarnya merupakan keputusan mengenai penggunaan sumber daya saat ini untuk memperoleh manfaat di masa depan (Gurbaxani et al.2026). Studi kelayakan bisnis berfungsi sebagai alat bantu dalam proses pengambilan keputusan investasi dengan cara:

- a. Menyediakan informasi yang objektif.
- b. Mengurangi ketidakpastian usaha.
- c. Mengidentifikasi potensi risiko.
- d. Membantu memilih alternatif investasi terbaik.
- e. Meningkatkan peluang keberhasilan usaha.

Oleh karena itu, studi kelayakan bisnis menjadi 8nstrument penting dalam mewujudkan investasi yang efisien, efektif, dan berkelanjutan.



## Aktivitas Pembelajaran Berpusat pada Mahasiswa

### **Case Method: Mengidentifikasi Ruang Lingkup Studi Kelayakan Bisnis**

---

#### A. Tujuan aktivitas:

Melalui aktivitas ini, mahasiswa diharapkan mampu menghubungkan konsep dan ruang lingkup studi kelayakan bisnis dengan kondisi nyata suatu usaha, serta mengidentifikasi informasi yang diperlukan sebelum keputusan investasi dilakukan.

#### B. Petunjuk Aktivitas

Mahasiswa dibagi ke dalam kelompok yang terdiri atas 3–5 orang. Setiap kelompok membaca kasus berikut dan mendiskusikannya berdasarkan konsep studi kelayakan bisnis yang telah dipelajari.

#### C. Kasus

Seorang pengusaha berencana mengembangkan usaha budidaya cabai seluas 5 hektare. Usaha tersebut memiliki peluang pasar yang cukup baik, tetapi menghadapi beberapa kondisi, seperti fluktuasi harga cabai, perubahan harga pupuk, risiko serangan hama dan penyakit, serta ketidakpastian kondisi cuaca.

Pengusaha tersebut telah memiliki lahan dan sebagian modal investasi, tetapi belum memiliki informasi yang lengkap mengenai kondisi pasar, kebutuhan teknologi produksi, kebutuhan tenaga kerja, perizinan, dampak lingkungan, biaya operasional, dan potensi keuntungan usaha.

Sebelum memutuskan apakah investasi akan dilaksanakan, pengusaha tersebut meminta kelompok mahasiswa untuk memberikan rekomendasi mengenai ruang lingkup studi kelayakan yang perlu dilakukan.

#### D. Tugas Mahasiswa

Berdasarkan kasus tersebut, setiap kelompok diminta untuk:

- a. mengidentifikasi masalah utama yang dihadapi calon investor;
- b. menentukan aspek-aspek studi kelayakan yang perlu dikaji;
- c. menentukan informasi yang diperlukan untuk setiap aspek;
- d. mengidentifikasi potensi risiko yang mungkin memengaruhi usaha;

- e. menjelaskan hubungan antara aspek-aspek tersebut; dan
- f. memberikan rekomendasi mengenai informasi yang harus dikumpulkan sebelum keputusan investasi dibuat.

#### E. Luaran Kerja Mahasiswa

Setiap kelompok menyusun Matriks Identifikasi Awal Studi Kelayakan Bisnis sebagai berikut:

Tabel 1.2. Luaran Kerja Mahasiswa

| <b>Aspek Studi Kelayakan</b> | <b>Informasi yang Perlu Dikumpulkan</b> | <b>Potensi Risiko/Permasalahan</b> |
|------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|
| Pasar dan pemasaran          |                                         |                                    |
| Teknis dan operasional       |                                         |                                    |
| Manajemen dan organisasi     |                                         |                                    |
| Hukum/legalitas              |                                         |                                    |
| Sosial dan lingkungan        |                                         |                                    |
| Finansial                    |                                         |                                    |

#### F. Peran Mahasiswa

Dalam aktivitas ini, mahasiswa berperan sebagai calon analis studi kelayakan, sedangkan dosen berperan sebagai fasilitator yang memberikan arahan, mengajukan pertanyaan pemantik, dan memberikan umpan balik terhadap hasil analisis mahasiswa.

## G. Penilaian Aktivitas

Tabel 1.3. Penilaian Aktivitas

| Komponen Penilaian                         | Bobot |
|--------------------------------------------|-------|
| Ketepatan mengidentifikasi aspek kelayakan | 25%   |
| Ketepatan menentukan kebutuhan informasi   | 25%   |
| Identifikasi risiko                        | 20%   |
| Argumentasi dan keterkaitan antar-aspek    | 20%   |
| Partisipasi dalam diskusi/presentasi       | 10%   |
| Total                                      | 100%  |

### Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian studi kelayakan bisnis menurut pendapat Anda sendiri.
2. Mengapa studi kelayakan bisnis penting dilakukan sebelum investasi?
3. Sebutkan dan jelaskan enam aspek utama dalam studi kelayakan bisnis.
4. Mengapa sektor agribisnis memerlukan studi kelayakan yang lebih mendalam dibandingkan sektor lainnya?
5. Jelaskan perbedaan kepentingan investor dan perbankan terhadap studi kelayakan bisnis.

### Ringkasan Pokok Materi

Studi kelayakan bisnis merupakan analisis menyeluruh terhadap suatu rencana usaha untuk menentukan kelayakannya. Tujuan utama studi kelayakan adalah mengurangi risiko dan mendukung pengambilan keputusan investasi. Studi kelayakan memberikan manfaat bagi investor, perbankan, manajemen, pemerintah, dan masyarakat. Aspek utama yang dianalisis meliputi pasar, teknis, manajemen, hukum, lingkungan, dan finansial. Pada sektor agribisnis, studi kelayakan memiliki peran penting karena tingginya tingkat ketidakpastian usaha pertanian.

## Soal

### Pilihan Ganda

---

1. Tujuan utama studi kelayakan bisnis adalah ...
  - a. Memperbesar jumlah tenaga kerja
  - b. Mengurangi risiko investasi
  - c. Menentukan harga produk
  - d. Menentukan lokasi usaha
2. Aspek yang berkaitan dengan analisis permintaan dan persaingan adalah ...
  - a. Aspek teknis
  - b. Aspek hukum
  - c. Aspek pasar
  - d. Aspek lingkungan
3. Pihak yang menggunakan studi kelayakan untuk menilai kemampuan pengembalian pinjaman adalah ...
  - a. Pemerintah
  - b. Investor
  - c. Perbankan
  - d. Konsumen

### Soal Essay

---

1. Seorang pengusaha berencana mengembangkan usaha budidaya cabai seluas 5 hektare. Pengusaha tersebut telah memiliki lahan dan modal awal, serta melihat adanya permintaan cabai yang cukup tinggi. Namun, harga cabai berfluktuasi, biaya pupuk meningkat, dan usaha menghadapi risiko serangan hama serta perubahan kondisi cuaca. Analisislah aspek-aspek studi kelayakan yang perlu dikaji sebelum usaha tersebut dikembangkan. Jelaskan informasi apa yang perlu dikumpulkan pada masing-masing aspek.
2. Dua orang pengusaha memiliki rencana usaha agribisnis yang sama, yaitu budidaya sayuran. Pengusaha A memiliki akses pasar yang baik tetapi menggunakan teknologi produksi sederhana. Pengusaha B menggunakan teknologi produksi yang lebih modern tetapi berada jauh dari pasar. Analisislah mengapa kedua usaha tersebut dapat memiliki tingkat kelayakan yang berbeda meskipun komoditas yang diusahakan sama. Kaitkan jawaban Anda dengan ruang lingkup studi kelayakan bisnis.

3. Seorang investor menyatakan: “Usaha ini layak dilakukan karena permintaan produknya tinggi dan harga jualnya menguntungkan.” Evaluasilah pernyataan tersebut berdasarkan konsep studi kelayakan bisnis. Apakah informasi tersebut sudah cukup untuk mengambil keputusan investasi? Jelaskan alasan Anda dan informasi tambahan apa yang masih diperlukan.

### **Glosarium**

|                        |                                                                                  |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Investasi              | : Penanaman modal untuk memperoleh keuntungan di masa depan.                     |
| Studi Kelayakan Bisnis | : Analisis untuk menentukan layak atau tidaknya suatu usaha dijalankan.          |
| Proyek                 | : Kegiatan yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu dalam periode tertentu. |
| Agribisnis             | : Sistem bisnis yang berkaitan dengan kegiatan pertanian dari hulu hingga hilir. |
| Risiko                 | : Kemungkinan terjadinya kerugian atau penyimpangan dari hasil yang diharapkan.  |
| Investor               | : Pihak yang menanamkan modal pada suatu usaha atau proyek.                      |

### **Daftar Pustaka**

- Gittinger, J. P. (1982). *Economic Analysis of Agricultural Projects*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Kasmir, & Jakfar. (2020). *Studi Kelayakan Bisnis*. Edisi Revisi. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Husnan, S., & Suwarsono. (2014). *Studi Kelayakan Proyek Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Suliyanto. (2010). *Studi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: Andi Publisher.

- Nugroho, A. D., Prasada, I. M. Y., Putri, S. K., Anggrasari, H., & Sari, P. N. (2018). Rantai nilai cabai di lahan pasir pantai Kabupaten Kulon Progo. *Economics Development Analysis Journal*, 7(4), 458–467. <https://doi.org/10.15294/edaj.v7i4.25013>
- Chen, X. et al. (2026) 'Assessing financial feasibility and equity prospects in agrivoltaics: a case study of Hachinohe, Japan', *Renewable Energy Focus*, 56, p. 100751. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ref.2025.100751>.
- Das, A. et al. (2025) 'Effects of climate change on food security and nutrition in India: A systematic review', *Current Research in Environmental Sustainability*, 9, p. 100286. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.crsust.2025.100286>.
- Demirel, H.C., Leendertse, W. and Volker, L. (2022) 'Mechanisms for protecting returns on private investments in public infrastructure projects', *International Journal of Project Management*, 40(3), pp. 155–166. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.11008>.
- Gurbaxani, A., Mondal, S. and Raman, R. (2026) 'Investigating investment decisions of SMEs in information technology sector: an application of BWM-ISM approach', *Cogent Business & Management*, 13(1), p. 2598193. Available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2598193>.
- Paleit, S. et al. (2025) 'Family firm perceptions and investment decisions: An experimental conjoint analysis of private equity investors', *Journal of Family Business Strategy*, 16(3), p. 100672. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2025.100672>.

## Lampiran

### **Lampiran 1. Contoh Sederhana Keputusan Studi Kelayakan**

| Alternatif Usaha  | Modal Investasi | Estimasi Keuntungan Tahunan | Keputusan             |
|-------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------|
| Budidaya Cabai    | Rp100.000.000   | Rp150.000.000               | Layak                 |
| Budidaya Melon    | Rp70.000.000    | Rp50.000.000                | Perlu Kajian Lanjutan |
| Budidaya Stroberi | Rp900.000.000   | Rp20.000.000                | Tidak Layak           |

### **Lampiran 2. Contoh Kerangka Studi Kelayakan Bisnis**

- Pendahuluan
- Aspek Pasar
- Aspek Teknis
- Aspek Manajemen
- Aspek Hukum
- Aspek Lingkungan
- Aspek Finansial
- Kesimpulan dan Rekomendasi.



# BAB II

## KONSEP KEUANGAN DAN INVESTASI

---

### **Pendahuluan**

Setiap kegiatan bisnis pada dasarnya merupakan bentuk investasi yang dilakukan saat ini dengan harapan memperoleh manfaat atau keuntungan di masa mendatang (Prasada, 2023). Sebelum suatu usaha dijalankan, pelaku usaha perlu memahami kebutuhan dana, sumber pembiayaan, potensi keuntungan, serta berbagai risiko yang mungkin muncul selama umur proyek berlangsung. Keputusan investasi yang tidak didasarkan pada analisis keuangan yang baik dapat menyebabkan kerugian bahkan kegagalan usaha.

Dalam studi kelayakan bisnis, aspek keuangan merupakan salah satu faktor penentu utama dalam pengambilan keputusan investasi (Islam et al., 2024). Sebuah usaha yang memiliki peluang pasar yang besar dan teknologi yang baik belum tentu layak dijalankan apabila tidak mampu menghasilkan keuntungan yang memadai atau tidak memiliki kemampuan untuk mengembalikan investasi yang telah ditanamkan.

Pemahaman mengenai konsep investasi, biaya dan manfaat proyek, nilai waktu uang, tingkat bunga, serta sumber pembiayaan menjadi dasar dalam analisis kelayakan finansial yang akan dibahas pada bab-bab berikutnya. Dalam bidang agribisnis, pemahaman tersebut menjadi semakin penting karena sektor pertanian memiliki karakteristik khusus berupa ketidakpastian produksi, fluktuasi harga komoditas, serta pengaruh kondisi iklim dan kebijakan pemerintah.

## **Capaian Pembelajaran**

BAB II membekali mahasiswa dengan pemahaman mengenai konsep keuangan dan investasi yang menjadi dasar dalam melakukan penilaian kelayakan suatu usaha (Tabel 2.1). Pembahasan mencakup konsep investasi, biaya dan manfaat investasi, nilai waktu uang, bunga, anuitas, arus kas, serta sumber pembiayaan investasi. Pemahaman terhadap konsep-konsep tersebut diperlukan karena keputusan investasi pada dasarnya melibatkan pengeluaran sumber daya pada saat ini dengan harapan memperoleh manfaat ekonomi pada masa yang akan datang.

Capaian pembelajaran BAB II mengacu pada CPMK 1, yaitu mampu menjelaskan konsep, prinsip, tahapan, dan berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis agribisnis, dengan Sub-CPMK 2, yaitu mampu menjelaskan konsep keuangan dan investasi. Melalui pembelajaran ini, mahasiswa diharapkan tidak hanya mampu menjelaskan konsep keuangan dan investasi, tetapi juga mampu menerapkannya dalam situasi sederhana dan menilai implikasinya terhadap keputusan investasi pada usaha agribisnis.

Tabel 2.1. Pemetaan Pembelajaran BAB II

| CPMK                                                                                                            | Sub-CPMK                                                     | Materi Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                                               | Aktivitas Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                                                | Asesmen                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CPMK 1: Mampu menjelaskan konsep, prinsip, tahapan, dan berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis agribisnis. | Sub-CPMK 2: Mampu menjelaskan konsep keuangan dan investasi. | BAB II - Konsep Keuangan dan Investasi: konsep investasi; jenis-jenis investasi; biaya dan manfaat investasi; nilai waktu uang ( <i>time value of money</i> ); bunga; anuitas; arus kas; sumber pembiayaan investasi; serta hubungan konsep keuangan dan investasi dengan studi kelayakan bisnis. | Membaca dan mempelajari materi; ceramah interaktif; diskusi konsep investasi; latihan mengidentifikasi komponen biaya dan manfaat investasi; latihan perhitungan bunga, nilai sekarang, nilai masa depan, dan anuitas; studi kasus investasi usaha agribisnis; diskusi dan presentasi hasil analisis. | Latihan pemahaman konsep; lembar kerja perhitungan keuangan; tugas identifikasi biaya dan manfaat investasi; studi kasus investasi agribisnis; soal aplikasi (C3); soal analisis (C4); soal evaluasi alternatif investasi (C5). |

## 📌 Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- Menjelaskan konsep dasar investasi.
- Mengidentifikasi jenis-jenis investasi.
- Menjelaskan konsep biaya dan manfaat proyek.
- Menjelaskan konsep nilai waktu uang (*time value of money*).
- Menghitung bunga sederhana dan bunga majemuk.
- Menjelaskan konsep anuitas dan *deferred annuity*.
- Mengidentifikasi berbagai sumber pembiayaan investasi.

## 📌 Pengertian Investasi

Investasi merupakan pengorbanan sejumlah sumber daya pada saat ini dengan tujuan memperoleh manfaat atau keuntungan pada masa yang akan datang. Sumber daya yang diinvestasikan dapat berupa uang, waktu, tenaga, maupun aset lainnya yang diharapkan mampu menghasilkan nilai tambah di masa depan.

Gittinger (1982), investasi adalah penggunaan sumber daya saat ini untuk memperoleh manfaat ekonomi yang lebih besar di masa mendatang. Dalam konteks bisnis, investasi biasanya dilakukan dalam bentuk pembelian lahan, pembangunan gedung, pengadaan mesin dan peralatan, pembelian kendaraan operasional, maupun pengembangan teknologi produksi.

Tujuan utama investasi adalah memperoleh keuntungan, meningkatkan kapasitas produksi, memperluas pasar, meningkatkan efisiensi usaha, serta meningkatkan daya saing perusahaan.

## 📌 Jenis-Jenis Investasi

Investasi dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai sudut pandang, seperti bentuk aset yang diinvestasikan, jangka waktu investasi, serta tujuan investasi yang ingin dicapai oleh investor atau perusahaan (Aulia et al., 2024). Pengelompokan ini penting untuk memahami karakteristik masing-masing jenis investasi, tingkat risiko yang dihadapi, kebutuhan modal, serta potensi keuntungan yang dapat diperoleh. Dalam konteks studi kelayakan bisnis, pemahaman mengenai jenis-jenis investasi akan membantu pelaku usaha dalam menentukan alternatif investasi yang paling sesuai dengan tujuan dan kemampuan perusahaan. Secara umum, investasi dapat dikelompokkan sebagai berikut.

**Berdasarkan Bentuk Aset**

Berdasarkan bentuk aset yang dimiliki, investasi dapat dibedakan menjadi investasi riil (*real investment*) dan investasi finansial (*financial investment*).

**Investasi Riil (*Real Investment*)**

Investasi riil merupakan investasi yang dilakukan dalam bentuk aset fisik atau aset nyata yang digunakan secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan. Aset tersebut umumnya memiliki bentuk fisik, dapat dilihat dan disentuh, serta memiliki umur ekonomis tertentu.

Investasi riil bertujuan untuk meningkatkan kapasitas produksi, memperluas usaha, meningkatkan efisiensi operasional, atau menghasilkan pendapatan di masa mendatang melalui penggunaan aset tersebut dalam proses bisnis (Handoyo et al., 2023). Karakteristik utama investasi riil antara lain:

- a. Memiliki bentuk fisik atau berwujud;
- b. Memerlukan biaya investasi awal yang relatif besar;
- c. Memiliki umur ekonomis tertentu;
- d. Digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan;
- e. Memerlukan biaya pemeliharaan dan penyusutan.

Dalam sektor agribisnis, investasi riil merupakan bentuk investasi yang paling banyak dijumpai karena sebagian besar kegiatan produksi memerlukan sarana dan prasarana fisik. Contoh Investasi Riil pada Agribisnis

- a. Pembangunan Pabrik Pengolahan Hasil Pertanian

Sebuah perusahaan berencana membangun pabrik pengolahan singkong menjadi tepung tapioka dengan kapasitas produksi 50 ton per hari. Komponen investasi meliputi (Tabel 2.1).

Tabel 2.1. Komponen Investasi Pabrik Pengolahan Singkong

| Komponen Investasi             | Nilai (Rp)    |
|--------------------------------|---------------|
| Pembelian lahan                | 1.500.000.000 |
| Pembangunan pabrik             | 3.000.000.000 |
| Mesin produksi                 | 2.500.000.000 |
| Instalasi listrik dan utilitas | 500.000.000   |
| Kendaraan operasional          | 700.000.000   |
| Total Investasi                | 8.200.000.000 |

Investasi tersebut diharapkan mampu menghasilkan keuntungan melalui penjualan tepung tapioka selama umur ekonomis pabrik, misalnya selama 20 tahun.

b. Pembelian Mesin Penggilingan Padi

Kelompok tani atau pengusaha penggilingan padi dapat melakukan investasi berupa pembelian mesin penggilingan modern untuk meningkatkan kapasitas produksi dan kualitas beras yang dihasilkan. Adapun biaya investasi yang diperlukan sebagai berikut (Tabel 2.2):

Tabel 2.2. Komponen Investasi Usaha Penggilingan Padi

| Jenis Mesin       | Harga (Rp)    |
|-------------------|---------------|
| Rice milling unit | 600.000.000   |
| Dryer             | 350.000.000   |
| Timbangan digital | 25.000.000    |
| Mesin pengemas    | 75.000.000    |
| Total Investasi   | 1.050.000.000 |

Investasi ini diharapkan dapat meningkatkan rendemen beras, mengurangi kehilangan hasil, serta meningkatkan keuntungan perusahaan.

c. Pembangunan *Greenhouse* Hortikultura

Petani hortikultura dapat melakukan investasi dalam bentuk pembangunan *greenhouse* untuk mengurangi risiko iklim dan meningkatkan produktivitas tanaman. Contoh investasi *greenhouse* seluas 1.000 m<sup>2</sup> adalah sebagai berikut (Tabel 2.3).

Tabel 2.3. Komponen Investasi *Greenhouse*

| Komponen Investasi           | Nilai (Rp)  |
|------------------------------|-------------|
| Konstruksi <i>greenhouse</i> | 300.000.000 |
| Sistem irigasi tetes         | 50.000.000  |
| Sistem fertigasi             | 40.000.000  |
| Sensor suhu dan kelembaban   | 20.000.000  |
| Total Investasi              | 410.000.000 |

Investasi ini dapat meningkatkan produksi, menjaga kualitas hasil, serta memperpanjang musim tanam.

#### Kelebihan Investasi Riil:

- a. Memberikan manfaat langsung terhadap kegiatan operasional;
- b. Dapat meningkatkan kapasitas dan efisiensi produksi;
- c. Memiliki nilai ekonomis jangka panjang;
- d. Dapat dijadikan jaminan atau agunan pembiayaan.

#### Kekurangan Investasi Riil:

- a. Membutuhkan modal awal yang besar;
- b. Relatif sulit dicairkan menjadi uang tunai dalam waktu singkat;
- c. Memerlukan biaya pemeliharaan;
- d. Mengalami penyusutan nilai aset dari waktu ke waktu.

#### **Investasi Finansial (*Financial Investment*)**

Investasi finansial merupakan investasi yang dilakukan pada instrumen keuangan dengan tujuan memperoleh keuntungan berupa bunga, dividen, capital gain, atau pendapatan investasi lainnya. Berbeda dengan investasi riil, investasi finansial tidak secara langsung digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan, melainkan digunakan sebagai instrumen penempatan dana untuk memperoleh keuntungan finansial (Bagh et al., 2025).

Karakteristik investasi finansial antara lain:

- a. Berbentuk surat berharga atau instrumen keuangan;
- b. Lebih mudah diperjualbelikan;
- c. Memiliki tingkat likuiditas yang lebih tinggi;
- d. Risiko dan tingkat keuntungan bervariasi tergantung instrumen yang dipilih.

#### Contoh Investasi Finansial

- a. Investasi Saham Perusahaan Agribisnis  
Investor membeli saham perusahaan perkebunan kelapa sawit yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dengan harapan memperoleh keuntungan dari kenaikan harga saham (capital gain) dan pembagian dividen. Sebagai contoh: membeli 10.000 lembar saham dengan harga Rp2.000 per saham; total investasi sebesar Rp20.000.000. Apabila harga saham meningkat menjadi Rp2.500 per saham, maka investor memperoleh keuntungan:  
$$(2.500 - 2.000) \times 10.000 = \text{Rp}5.000.000$$

b. Investasi pada Obligasi Pemerintah

Investor membeli obligasi pemerintah dengan nilai nominal Rp100.000.000 dan kupon sebesar 6% per tahun. Pendapatan bunga yang diterima setiap tahun adalah:

$$Rp100.000.000 \times 6\% = Rp6.000.000$$

c. Deposito Perbankan

Perusahaan menyimpan dana sebesar Rp500.000.000 pada deposito berjangka dengan bunga 5% per tahun. Pendapatan bunga yang diperoleh adalah:

$$Rp500.000.000 \times 5\% = Rp25.000.000$$

d. Reksa Dana

Investor menempatkan dana pada reksa dana yang dikelola oleh manajer investasi profesional sehingga memperoleh keuntungan sesuai kinerja portofolio investasi tersebut. Instrumen ini banyak dipilih oleh investor pemula karena relatif mudah dan memiliki tingkat diversifikasi yang baik.

**Kelebihan Investasi Finansial:**

- a. Memiliki tingkat likuiditas yang relatif tinggi;
- b. Mudah diperjualbelikan;
- c. Tidak memerlukan pengelolaan operasional secara langsung;
- d. Dapat dilakukan dengan modal yang relatif kecil.

**Kekurangan Investasi Finansial:**

- a. Dipengaruhi oleh fluktuasi pasar keuangan;
- b. Potensi kerugian akibat penurunan nilai investasi;
- c. Tidak memberikan manfaat langsung terhadap operasional perusahaan.

## **Berdasarkan Jangka Waktu**

---

Berdasarkan periode pengembalian modal atau umur investasinya, investasi dapat dibedakan menjadi investasi jangka pendek dan investasi jangka panjang (Arpaci, Aslan and Kevser, 2024).

### **Investasi Jangka Pendek**

Investasi jangka pendek merupakan investasi yang memiliki periode pengembalian kurang dari satu tahun dan umumnya bertujuan untuk menjaga likuiditas perusahaan atau memperoleh

keuntungan dalam waktu relatif singkat. Karakteristik investasi jangka pendek antara lain:

- a. Mudah dicairkan menjadi kas;
- b. Tingkat likuiditas tinggi;
- c. Risiko relatif rendah;
- d. Tingkat keuntungan umumnya lebih kecil dibandingkan investasi jangka panjang.

Contoh Investasi Jangka Pendek:

- a. Deposito tiga bulan;
- b. Deposito enam bulan;
- c. Surat berharga pasar uang;
- d. Tabungan berjangka.

Sebagai contoh, perusahaan agroindustri menempatkan dana sementara sebesar Rp1 miliar pada deposito enam bulan sambil menunggu pembangunan pabrik dimulai.

### **Investasi Jangka Panjang**

Investasi jangka panjang merupakan investasi yang memiliki umur ekonomis lebih dari satu tahun dan biasanya dilakukan untuk mendukung pengembangan usaha atau peningkatan kapasitas produksi. Karakteristik investasi jangka panjang antara lain:

- a. Membutuhkan modal yang lebih besar;
- b. Memiliki tingkat risiko yang lebih tinggi;
- c. Memberikan potensi keuntungan yang lebih besar;
- d. Memerlukan analisis kelayakan yang lebih mendalam.

Contoh Investasi Jangka Panjang:

- a. Pembangunan pabrik pengolahan pangan;
- b. Pembangunan kebun kelapa sawit;
- c. Pembangunan peternakan sapi modern;
- d. Pembangunan gudang penyimpanan dingin (*cold storage*).

Sebagai contoh, investasi pembangunan kebun kelapa sawit memerlukan waktu 3–4 tahun sebelum menghasilkan panen komersial sehingga termasuk investasi jangka panjang.

## **Berdasarkan Tujuan Investasi**

---

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, investasi dapat dibedakan menjadi beberapa jenis berikut.

### **Investasi untuk Memperoleh Keuntungan**

Tujuan utama investasi ini adalah memperoleh keuntungan finansial berupa laba, dividen, bunga, atau capital gain. Contoh:

- a. Investasi saham;
- b. Pembangunan usaha pengolahan kopi;
- c. Investasi pada industri pengolahan susu.

### **Investasi untuk Meningkatkan Kapasitas Produksi**

Investasi dilakukan untuk meningkatkan jumlah output yang dapat dihasilkan perusahaan. Contoh:

- a. Penambahan mesin produksi;
- b. Perluasan area budidaya;
- c. Pembangunan gudang baru.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan pengolahan jagung menambah satu unit mesin pengering sehingga kapasitas produksi meningkat dari 20 ton menjadi 35 ton per hari.

### **Investasi untuk Meningkatkan Efisiensi Usaha**

Investasi dilakukan untuk menurunkan biaya produksi, menghemat penggunaan input, atau meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Contoh:

- a. Penggunaan mesin panen modern;
- b. Penggunaan sistem irigasi tetes;
- c. Penggunaan mesin sortasi otomatis.

Sebagai ilustrasi, penggunaan mesin tanam padi dapat mengurangi kebutuhan tenaga kerja hingga 40% dibandingkan metode tanam manual.

### **Investasi untuk Memperluas Pangsa Pasar**

Investasi dilakukan untuk meningkatkan penjualan atau memperluas wilayah pemasaran produk. Contoh:

- a. Pembangunan cabang distribusi baru;
- b. Pembukaan outlet pemasaran;

- c. Investasi pada platform pemasaran digital;
- d. Pembangunan gudang distribusi regional.

Sebagai contoh, perusahaan pengolahan kopi membuka gudang distribusi di Surabaya untuk memperluas pasar ke wilayah Indonesia Timur.

Pemahaman mengenai berbagai jenis investasi tersebut sangat penting karena setiap jenis investasi memiliki karakteristik, tingkat risiko, kebutuhan modal, dan tujuan yang berbeda. Oleh karena itu, pemilihan jenis investasi harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan, kemampuan pendanaan, serta tujuan strategis yang ingin dicapai.

### **Biaya dan Manfaat Proyek**

Dalam studi kelayakan bisnis, seluruh biaya dan manfaat yang muncul selama umur proyek harus diidentifikasi secara lengkap agar keputusan investasi dapat dilakukan secara tepat. Biaya merupakan seluruh pengeluaran yang diperlukan untuk menjalankan suatu proyek atau usaha, sedangkan manfaat merupakan seluruh penerimaan atau keuntungan yang diperoleh dari proyek tersebut (Turner and Wheatley, 2024).

#### **A. Biaya Investasi**

Biaya investasi adalah biaya yang dikeluarkan pada awal proyek untuk memperoleh aset tetap yang memiliki umur ekonomis lebih dari satu tahun. Contoh biaya investasi:

- a. Pembelian lahan.
- b. Pembangunan bangunan produksi.
- c. Pembelian mesin dan peralatan.
- d. Pengadaan kendaraan operasional.
- e. Biaya instalasi peralatan.

#### **B. Biaya Operasional**

Biaya operasional merupakan biaya yang dikeluarkan selama kegiatan usaha berlangsung. Contoh biaya operasional:

- a. Biaya tenaga kerja.
- b. Biaya bahan baku.
- c. Biaya listrik dan air.
- d. Biaya transportasi.
- e. Biaya pemasaran.

### C. Manfaat Proyek

Manfaat proyek dapat berupa manfaat langsung maupun manfaat tidak langsung.

Manfaat langsung meliputi:

- a. Pendapatan dari penjualan produk. Peningkatan volume produksi.
- b. Efisiensi biaya operasional.

Manfaat tidak langsung meliputi:

- c. Penyerapan tenaga kerja.
- d. Peningkatan pendapatan masyarakat.
- e. Pengembangan ekonomi daerah.

### ↳ Konsep Nilai Waktu Uang (*Time Value of Money*)

Konsep nilai waktu uang menyatakan bahwa nilai uang saat ini lebih berharga dibandingkan nilai uang pada masa yang akan datang karena uang saat ini memiliki kesempatan untuk diinvestasikan dan menghasilkan keuntungan (Slobodnyak and Sidorov, 2022). Sebagai contoh, uang sebesar Rp100.000.000 saat ini memiliki nilai ekonomi yang lebih tinggi dibandingkan Rp100.000.000 yang baru diterima lima tahun mendatang karena uang tersebut dapat diinvestasikan untuk memperoleh pendapatan tambahan. Konsep ini menjadi dasar dalam seluruh analisis kelayakan finansial.

Faktor-faktor yang memengaruhi nilai waktu uang meliputi:

- a. Tingkat suku bunga.
- b. Inflasi.
- c. Risiko investasi.
- d. Alternatif kesempatan investasi lainnya.

### ↳ Bunga Sederhana dan Bunga Majemuk

#### **Bunga Sederhana**

Bunga sederhana dihitung berdasarkan jumlah pokok pinjaman tanpa memperhitungkan bunga yang telah terbentuk sebelumnya.  
Rumus:

$$\text{Bunga} = \text{Pokok} \times \text{Tingkat Bunga} \times \text{Waktu}$$

Contoh:

Modal sebesar Rp50.000.000 diinvestasikan dengan tingkat bunga 8% per tahun selama tiga tahun.

$$\text{Bunga} = \text{Rp}50.000.000 \times 8\% \times 3 = \text{Rp}12.000.000$$

Jumlah akhir investasi menjadi Rp62.000.000.

## Bunga Majemuk

Bunga majemuk merupakan bunga yang dihitung berdasarkan pokok investasi ditambah bunga yang telah terbentuk sebelumnya. Rumus:

$$FV = PV(1 + i)^n$$

Keterangan:

FV = Future Value

PV = *Present Value*

i = Tingkat bunga

n = Jumlah periode

Contoh:

Investasi sebesar Rp50.000.000 dengan tingkat bunga 8% selama tiga tahun akan menghasilkan:

$$FV = 50.000.000(1 + 0,08)^3$$

$$FV = \text{Rp}62.985.600$$

## Konsep Anuitas dan *Deferred Annuity*

Pada analisis investasi dan studi kelayakan bisnis, arus kas (*cash flow*) menjadi salah satu komponen yang sangat penting karena sebagian besar keputusan investasi didasarkan pada pola penerimaan dan pengeluaran dana selama umur proyek. Pada praktiknya, arus kas suatu proyek tidak selalu terjadi dalam jumlah yang berbeda setiap periode, tetapi sering kali berbentuk pembayaran atau penerimaan dengan jumlah yang sama dan terjadi secara berkala. Pola arus kas seperti ini dikenal dengan istilah anuitas (*annuity*).

Pemahaman mengenai konsep anuitas sangat penting karena banyak transaksi bisnis yang menggunakan pola pembayaran tetap secara berkala, seperti pembayaran cicilan pinjaman, pembayaran sewa, premi asuransi, maupun penerimaan pendapatan dari kontrak jangka panjang. Selain itu, pada sektor agribisnis, konsep anuitas juga banyak digunakan dalam perhitungan investasi perkebunan dan proyek-proyek jangka panjang.

## Pengertian Anuitas

Anuitas merupakan serangkaian pembayaran atau penerimaan yang jumlahnya sama (*equal payment*) dan dilakukan secara berkala dalam interval waktu tertentu, misalnya setiap bulan, setiap semester, atau setiap tahun. Karakteristik utama anuitas adalah:

- a. Jumlah pembayaran atau penerimaan setiap periode sama.
- b. Pembayaran dilakukan secara teratur dalam interval waktu tertentu.
- c. Terdapat tingkat bunga atau tingkat diskonto tertentu.
- d. Memiliki jangka waktu pembayaran yang telah ditentukan.

Secara sederhana, anuitas dapat diartikan sebagai arus kas yang besarnya tetap dan terjadi secara periodik. Konsep anuitas sebenarnya sangat dekat dengan aktivitas ekonomi sehari-hari. Beberapa contoh anuitas antara lain:

A. Cicilan Kredit Kendaraan

Seseorang membeli mobil dengan harga Rp300.000.000 menggunakan kredit selama lima tahun dengan cicilan sebesar Rp6.500.000 per bulan. Maka pembayaran sebesar Rp6.500.000 setiap bulan selama lima tahun tersebut merupakan anuitas karena:

- a. jumlah pembayaran tetap;
- b. dilakukan secara berkala;
- c. memiliki jangka waktu tertentu.

B. Cicilan Kredit Investasi

Sebuah perusahaan membeli mesin produksi senilai Rp1.000.000.000 menggunakan pinjaman bank selama 10 tahun dengan cicilan tahunan sebesar Rp162.745.000. Pembayaran tahunan tersebut termasuk anuitas.

C. Pembayaran Sewa Tahunan

Perusahaan menyewa gudang dengan biaya Rp120.000.000 per tahun selama lima tahun. Karena pembayaran dilakukan setiap tahun dengan jumlah yang sama, maka pembayaran tersebut merupakan anuitas.

D. Premi Asuransi

Petani membayar premi asuransi pertanian sebesar Rp180.000 setiap musim tanam selama lima tahun. Pembayaran premi tersebut juga termasuk anuitas.

E. Penerimaan Royalti atau Sewa Lahan

Seorang pemilik lahan menerima pendapatan sewa sebesar Rp50.000.000 setiap tahun selama sepuluh tahun. Pendapatan tersebut merupakan anuitas dari sisi penerimaan (*annuity receipt*).

Jenis-Jenis Anuitas

Secara umum, anuitas dapat dibedakan menjadi tiga jenis utama, yaitu:

A. *Ordinary Annuity* (Anuitas Biasa)

*Ordinary annuity* merupakan anuitas yang pembayarannya dilakukan pada akhir setiap periode. Jenis anuitas ini merupakan bentuk yang paling umum digunakan dalam dunia bisnis dan perbankan (Tabel 2.4).

Tabel 2.4. Contoh Anuitas Biasa

| Tahun      | 0 | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       |
|------------|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Pembayaran | - | Rp10 jt | Rp10 jt | Rp10 jt | Rp10 jt | Rp10 jt |

Pada contoh di atas, pembayaran pertama baru dilakukan pada akhir tahun pertama.

Contoh *Ordinary Annuity*:

Sebuah perusahaan memperoleh kredit investasi sebesar Rp500.000.000 dengan jangka waktu lima tahun dan membayar cicilan pada akhir setiap tahun sebesar Rp131.899.000. Karena pembayaran dilakukan pada akhir periode, maka cicilan tersebut termasuk *ordinary annuity*.

Contoh lain:

- a. Pembayaran bunga obligasi tahunan;
- b. Pembayaran cicilan kur tahunan;
- c. Pembayaran sewa tahunan pada akhir tahun.

B. *Annuity Due* (Anuitas Jatuh di Muka)

*Annuity due* merupakan anuitas yang pembayarannya dilakukan pada awal setiap periode. Karena pembayaran dilakukan lebih awal dibanding *ordinary annuity*, maka nilai sekarang (*present value*) anuitas due biasanya lebih besar (Tabel 2.5).

Tabel 2.5. Contoh *Annuity Due*

| Tahun      | 0       | 1       | 2       | 3       | 4       |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Pembayaran | Rp10 jt | Rp10 jt | Rp10 jt | Rp10 jt | Rp10 jt |

Pada kasus ini pembayaran pertama dilakukan langsung pada awal kontrak atau awal tahun pertama.

Contoh *Annuity Due*:

a. Pembayaran Sewa Ruko

Sebuah perusahaan menyewa gudang selama lima tahun dengan biaya Rp100.000.000 per tahun dan pembayaran dilakukan pada awal setiap tahun. Karena pembayaran dilakukan di muka, maka pola pembayaran tersebut termasuk *annuity due*.

b. Pembayaran Premi Asuransi

Premi asuransi kendaraan biasanya dibayarkan pada awal periode perlindungan sehingga termasuk *annuity due*.

c. Pembayaran Uang Kuliah

Beberapa universitas menerapkan pembayaran UKT pada awal semester sehingga dapat dikategorikan sebagai *annuity due*.

Secara umum perbedaan *Ordinary Annuity* dan *Annuity Due* dapat ditinjau dari beberapa indikator. Indikator-indikator tersebut antara lain sebagai berikut (Tabel 2.6):

Tabel 2.6. Perbedaan *Ordinary Annuity* dan *Annuity Due*

| Aspek              | <i>Ordinary Annuity</i> | <i>Annuity Due</i>     |
|--------------------|-------------------------|------------------------|
| Waktu pembayaran   | Akhir periode           | Awal periode           |
| Pembayaran pertama | Akhir periode pertama   | Awal periode pertama   |
| Nilai sekarang     | Lebih kecil             | Lebih besar            |
| Contoh             | Cicilan kredit bank     | Pembayaran sewa gedung |

C. *Deferred Annuity* (Anuitas Ditangguhkan)

*Deferred annuity* merupakan anuitas yang pembayaran atau penerimaannya baru dimulai setelah beberapa periode tertentu sejak investasi dilakukan. Dengan kata lain, terdapat masa tunggu (*grace period*) sebelum pembayaran atau penerimaan dimulai. Konsep ini sangat penting dalam studi kelayakan agribisnis karena banyak usaha pertanian dan perkebunan yang memerlukan waktu beberapa tahun sebelum menghasilkan pendapatan. Karakteristik *Deferred Annuity*:

- Terdapat periode tanpa penerimaan atau pembayaran pada awal investasi.
- Pembayaran atau penerimaan dimulai setelah masa penundaan tertentu.
- Banyak digunakan pada investasi jangka panjang.
- Umum dijumpai pada usaha perkebunan dan kehutanan.

#### Ilustrasi *Deferred Annuity*

Misalkan sebuah investasi dilakukan pada tahun ke-0, tetapi pendapatan baru mulai diterima pada tahun ke-4. Arus kas usaha tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.7.

Tabel 2.7. Arus Kas Usaha Agribisnis

| Tahun    | 0       | 1 | 2 | 3 | 4      | 5      | 6      | 7      |
|----------|---------|---|---|---|--------|--------|--------|--------|
| Arus Kas | -500 jt | 0 | 0 | 0 | 150 jt | 150 jt | 150 jt | 150 jt |

Terlihat bahwa selama tiga tahun pertama investor belum memperoleh pendapatan sama sekali.

#### Contoh *Deferred Annuity* pada Agribisnis

##### a. Perkebunan Kelapa Sawit

Kelapa sawit merupakan contoh klasik *deferred annuity*. Tahapan arus kas umumnya sebagai berikut:

Tabel 2.8. Tahapan Arus Kas Perkebunan Kelapa Sawit

| Tahun | Kondisi                                 |
|-------|-----------------------------------------|
| 0     | Investasi pembukaan lahan               |
| 1     | Pemeliharaan tanaman belum menghasilkan |
| 2     | Pemeliharaan tanaman belum menghasilkan |
| 3     | Mulai panen awal                        |
| 4-25  | Produksi komersial                      |

Selama dua hingga tiga tahun pertama perusahaan hanya mengeluarkan biaya tanpa memperoleh pendapatan.

## Contoh Arus Kas Kelapa Sawit

Tabel 2.9. Arus Kas Perkebunan Kelapa Sawit

| Tahun | Biaya (Rp) | Pendapatan (Rp) | Arus Kas Bersih (Rp) |
|-------|------------|-----------------|----------------------|
| 0     | 50.000.000 | 0               | -50.000.000          |
| 1     | 15.000.000 | 0               | -15.000.000          |
| 2     | 12.000.000 | 0               | -12.000.000          |
| 3     | 10.000.000 | 20.000.000      | 10.000.000           |
| 4     | 12.000.000 | 35.000.000      | 23.000.000           |
| 5     | 13.000.000 | 40.000.000      | 27.000.000           |

b. Perkebunan Kakao

Tanaman kakao biasanya mulai menghasilkan pada umur 3–4 tahun setelah tanam. Artinya investor harus menunggu beberapa tahun sebelum memperoleh penerimaan dari hasil panen.

c. Perkebunan Kopi

Tanaman kopi umumnya mulai menghasilkan secara ekonomis pada umur 3–4 tahun. Selama masa tersebut petani harus menanggung biaya:

- a) Pemupukan;
- b) Pemangkasan;
- c) Pengendalian hama;
- d) Pemeliharaan kebun.

d. Peternakan Sapi Potong

Pada usaha pembibitan sapi, pendapatan baru diperoleh setelah anak sapi lahir dan mencapai umur jual tertentu sehingga terdapat masa tunggu yang relatif panjang.

Pemahaman mengenai konsep anuitas dan *deferred annuity* sangat penting dalam studi kelayakan bisnis karena sebagian besar investasi dan pembiayaan proyek menggunakan pola arus kas yang bersifat periodik. Pemilihan jenis anuitas yang tepat akan memengaruhi perhitungan nilai waktu uang (*time value of money*) serta keputusan investasi yang diambil oleh perusahaan maupun investor.

## **Sumber Pembiayaan Investasi**

Sumber pembiayaan investasi dapat berasal dari sumber internal maupun eksternal. Sumber internal meliputi:

- a. Modal sendiri.
- b. Laba ditahan.
- c. Penjualan aset perusahaan.

Sedangkan sumber eksternal meliputi:

- a. Kredit perbankan.
- b. Modal ventura.
- c. Penerbitan saham.
- d. Obligasi.
- e. Kemitraan usaha.

Dalam sektor agribisnis, pembiayaan investasi juga dapat berasal dari:

- a. Kredit Usaha Rakyat (KUR).
- b. Kredit Ketahanan Pangan dan Energi (KKPE).
- c. Program pembiayaan pemerintah.
- d. Kemitraan dengan perusahaan inti.

## **Aktivitas Pembelajaran Berpusat pada Mahasiswa**

- A. *Case Method*: Analisis Keputusan Investasi pada Usaha Agribisnis

Aktivitas ini dirancang untuk mendorong mahasiswa menerapkan konsep keuangan dan investasi yang telah dipelajari melalui analisis kasus nyata atau kasus hipotetik pada usaha agribisnis. Mahasiswa bekerja dalam kelompok untuk menganalisis informasi investasi, melakukan perhitungan, menginterpretasikan hasil, dan menyusun rekomendasi keputusan.

- B. Petunjuk kegiatan

Mahasiswa dibagi menjadi kelompok yang terdiri atas 3–5 orang. Setiap kelompok diberikan kasus investasi usaha agribisnis yang memuat informasi mengenai investasi awal, umur ekonomis investasi, estimasi penerimaan dan biaya, nilai sisa, serta tingkat diskonto.

- C. Setiap kelompok diminta untuk:
- Mengidentifikasi informasi keuangan yang tersedia dan asumsi yang digunakan;
  - Menentukan komponen biaya dan manfaat investasi;
  - Menghitung nilai sekarang dari arus kas investasi;
  - Menganalisis kelayakan investasi berdasarkan hasil perhitungan;
  - Melakukan analisis terhadap perubahan salah satu asumsi, misalnya tingkat diskonto, penerimaan, atau biaya operasional;
  - Membandingkan hasil pada kondisi dasar dan kondisi perubahan asumsi;
  - Menyusun rekomendasi apakah investasi layak dilaksanakan atau tidak;
  - Mempresentasikan hasil analisis kelompok dan mempertahankan argumentasi berdasarkan data dan hasil perhitungan.
- D. Luaran Kerja Mahasiswa
- Setiap kelompok menghasilkan laporan analisis keputusan investasi dengan struktur:

Tabel 2.10. Luaran Kerja Mahasiswa

| Bagian                    | Isi                                                                        |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Identifikasi kasus        | Deskripsi singkat usaha dan rencana investasi                              |
| Asumsi investasi          | Investasi awal, umur investasi, arus kas, tingkat diskonto, dan nilai sisa |
| Analisis keuangan         | Perhitungan nilai sekarang dan indikator kelayakan yang digunakan          |
| Analisis perubahan asumsi | Perbandingan hasil pada kondisi dasar dan kondisi alternatif               |
| Interpretasi              | Penjelasan makna hasil analisis terhadap keputusan investasi               |

| Bagian      | Isi                                           |
|-------------|-----------------------------------------------|
| Rekomendasi | Keputusan investasi beserta argumentasi       |
| Refleksi    | Hal yang dipelajari dan keterbatasan analisis |

Selain laporan tertulis, setiap kelompok melakukan presentasi 10–15 menit, kemudian dilanjutkan dengan sesi tanya jawab antarkelompok.

#### E. Kriteria Penilaian

Tabel 2.11. Kriteria Penilaian

| Komponen Penilaian                          | Bobot |
|---------------------------------------------|-------|
| Ketepatan identifikasi informasi dan asumsi | 15%   |
| Ketepatan perhitungan                       | 25%   |
| Kemampuan menganalisis perubahan asumsi     | 20%   |
| Ketajaman interpretasi hasil                | 20%   |
| Kualitas rekomendasi keputusan investasi    | 10%   |
| Presentasi dan argumentasi                  | 10%   |
| Total                                       | 100%  |

#### Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian investasi dalam perspektif studi kelayakan bisnis.
2. Jelaskan perbedaan investasi riil dan investasi finansial beserta contohnya.
3. Sebutkan contoh biaya investasi dan biaya operasional pada usaha budidaya cabai.
4. Mengapa konsep *time value of money* penting dalam studi kelayakan bisnis?
5. Jelaskan perbedaan bunga sederhana dan bunga majemuk.

6. Jelaskan pengertian *deferred annuity* dan berikan contohnya pada sektor agribisnis.

### ↳ Ringkasan Pokok Materi

Investasi merupakan pengorbanan sumber daya saat ini untuk memperoleh manfaat di masa depan. Investasi dapat dibedakan menjadi investasi riil dan investasi finansial. Analisis biaya dan manfaat merupakan dasar dalam studi kelayakan bisnis. Konsep *time value of money* menyatakan bahwa nilai uang saat ini lebih tinggi dibandingkan nilai uang pada masa depan. Bunga terdiri atas bunga sederhana dan bunga majemuk. Anuitas merupakan pembayaran berkala dengan jumlah tetap selama periode tertentu. Sumber pembiayaan investasi dapat berasal dari modal sendiri maupun sumber eksternal.

### ↳ Soal

#### Pilihan Ganda

1. Investasi yang dilakukan dalam bentuk pembelian mesin produksi termasuk:
  - a. Investasi finansial
  - b. Investasi riil
  - c. Investasi jangka pendek
  - d. Investasi portofolio
2. Konsep yang menyatakan bahwa nilai uang saat ini lebih tinggi dibandingkan masa depan disebut:
  - a. *Opportunity Cost*
  - b. *Break Even Point*
  - c. *Time Value of Money*
  - d. *Discount Rate*
3. Pembayaran pinjaman yang dimulai beberapa tahun setelah investasi dilakukan disebut:
  - a. *Ordinary Annuity*
  - b. *Deferred Annuity*
  - c. *Sinking Fund*
  - d. *Payback Period*

## Soal Essay

1. Seorang pengusaha agribisnis memiliki dua alternatif investasi:
  - a. Investasi A: memberikan penerimaan sebesar Rp80.000.000 pada akhir tahun ke-3.
  - b. Investasi B: memberikan penerimaan sebesar Rp25.000.000 pada akhir setiap tahun selama tiga tahun.

Dengan tingkat diskonto sebesar 10% per tahun, analisislah nilai sekarang (*present value*) dari kedua alternatif tersebut.

Pertanyaan:

- a. Hitung *present value* masing-masing alternatif.
  - b. Bandingkan kedua alternatif berdasarkan nilai sekarang penerimaannya.
  - c. Jelaskan faktor yang menyebabkan kedua alternatif menghasilkan nilai sekarang yang berbeda.
2. Sebuah usaha pengolahan hasil pertanian membutuhkan investasi awal sebesar Rp250.000.000. Investasi tersebut diperkirakan menghasilkan manfaat bersih sebesar Rp75.000.000 per tahun selama lima tahun, dengan nilai sisa sebesar Rp25.000.000 pada akhir tahun kelima. Tingkat diskonto yang digunakan adalah 10%. Mahasiswa diminta:
    - d. Menghitung NPV investasi.
    - e. Menentukan apakah investasi tersebut layak dilaksanakan berdasarkan NPV.
    - f. Mengevaluasi bagaimana perubahan tingkat diskonto menjadi 15% memengaruhi kelayakan investasi.
    - g. Menjelaskan apakah keputusan investasi sebaiknya hanya didasarkan pada satu tingkat diskonto.
  3. Seorang pelaku usaha memiliki dana investasi sebesar Rp300.000.000 dan harus memilih salah satu dari dua alternatif berikut:

| Komponen             | Investasi A | Investasi B |
|----------------------|-------------|-------------|
| Investasi awal       | Rp300 juta  | Rp300 juta  |
| Umur investasi       | 5 tahun     | 5 tahun     |
| Manfaat bersih/tahun | Rp85 juta   | Rp75 juta   |
| Nilai sisa           | Rp20 juta   | Rp50 juta   |
| Tingkat diskonto     | 10%         | 10%         |

Pertanyaan:

- b. Hitung NPV masing-masing alternatif investasi.
- c. Tentukan alternatif yang lebih menguntungkan secara finansial.
- d. Apabila tingkat diskonto meningkat menjadi 15%, apakah keputusan Anda tetap sama? Jelaskan.
- e. Menurut Anda, informasi apa saja yang masih perlu dipertimbangkan sebelum keputusan investasi benar-benar dibuat?

## **Glosarium**

|                                         |   |                                                                                                                    |
|-----------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Investasi                               | : | Penanaman modal atau sumber daya pada saat ini dengan tujuan memperoleh manfaat atau keuntungan di masa mendatang. |
| Biaya Investasi                         | : | Biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh aset tetap pada awal proyek atau usaha.                                    |
| Biaya Operasional                       | : | Biaya yang dikeluarkan selama kegiatan usaha berlangsung.                                                          |
| <i>Time Value of Money</i>              | : | Konsep yang menyatakan bahwa nilai uang saat ini lebih tinggi dibandingkan nilai uang pada masa mendatang.         |
| <i>Present Value (PV)</i>               | : | Nilai uang pada saat ini dari sejumlah uang yang akan diterima di masa depan setelah didiskontokan.                |
| <i>Future Value (FV)</i>                | : | Nilai uang di masa mendatang dari sejumlah uang yang diinvestasikan saat ini.                                      |
| <i>Tingkat Diskonto (Discount Rate)</i> | : | Tingkat bunga yang digunakan untuk menghitung nilai sekarang dari arus kas masa depan.                             |
| Anuitas                                 | : | Serangkaian pembayaran atau penerimaan dengan jumlah yang sama dalam interval waktu tertentu.                      |
| <i>Deferred Annuity</i>                 | : | Anuitas yang pembayarannya dimulai beberapa periode setelah investasi dilakukan.                                   |

- Modal Sendiri : Dana yang berasal dari pemilik usaha untuk membiayai investasi atau operasional usaha.
- Modal Pinjaman : Dana yang berasal dari pihak eksternal seperti bank atau lembaga keuangan.
- Arus Kas (*Cash Flow*) : Aliran masuk dan keluar uang yang terjadi selama umur proyek atau usaha.

## 📖 Daftar Pustaka

- Gittinger, J. P. (1982). *Economic Analysis of Agricultural Projects*. Johns Hopkins University Press.
- Husnan, S., & Suwarsono. (2014). *Studi Kelayakan Proyek Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kasmir, & Jakfar. (2020). *Studi Kelayakan Bisnis*. Edisi Revisi. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suliyanto. (2010). *Studi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Arpaci, I., Aslan, O. and Kevser, M. (2024) 'Evaluating short- and long-term investment strategies: development and validation of the investment strategies scale (ISS)', *Financial Innovation*, 10(1), p. 63. Available at: <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00573-4>.
- Aulia, M. et al. (2024) 'Consumers' sustainable investing: A systematic literature review and research agenda', *Cleaner and Responsible Consumption*, 14, p. 100215. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.clrc.2024.100215>.
- Bagh, T. et al. (2025) 'Capitalizing on risk: How corporate financial flexibility, investment efficiency, and institutional ownership shape risk-taking dynamics', *International Review of Economics & Finance*, 99, p. 104068. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104068>.
- Handoyo, S. et al. (2023) 'A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance: The moderating role of market uncertainty and competition intensity and its implication on open innovation', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), p. 100039. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100039>.

Islam, K.U. et al. (2024) ‘Financial risk propensity and investment decisions: An empirical analysis using behavioural biases’, IIMB Management Review, 36(3), pp. 213–229. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.06.004>.

Prasada, I.Y. (2023) ‘Pendampingan Penyusunan Rencana Bisnis Perdagangan Beras PT. Aneka Usaha Kebumen Jaya (Perseroda)’, Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia, 6(1), pp. 130–139.

Slobodnyak, I. and Sidorov, A. (2022) ‘Time Value of Money Application for the Asymmetric Distribution of Payments and Facts of Economic Life’, Journal of Risk and Financial Management, 15(12), p. 573. Available at: <https://doi.org/10.3390/jrfm15120573>.

Turner, E.H. and Wheatley, C.M. (2024) ‘Cost-Benefit Analysis of International Financial Reporting Standard and Russian Accounting Standard Integration: What Does Comparability Cost?’, Journal of Risk and Financial Management, 17(7), p. 287. Available at: <https://doi.org/10.3390/jrfm17070287>.


**Lampiran**

**Lampiran 1. Contoh Struktur Pembiayaan Investasi Usaha Agribisnis**

| Komponen                  | Nilai (Rp)  |
|---------------------------|-------------|
| Modal Pemilik             | 150.000.000 |
| Kredit Usaha Rakyat (KUR) | 250.000.000 |
| Total Investasi           | 400.000.000 |

Komposisi pembiayaan:  
 Modal sendiri = 37,5%  
 Pinjaman bank = 62,5%

**Lampiran 2. Contoh Identifikasi Biaya Investasi dan Biaya Operasional pada Usaha Budidaya Cabai 1 Hektar**

| Komponen        | Nilai (Rp) |
|-----------------|------------|
| Biaya Investasi |            |
| Pompa Air       | 8.000.000  |

| Komponen                          | Nilai (Rp) |
|-----------------------------------|------------|
| Instalasi Irigasi Tetes           | 15.000.000 |
| Gudang Penyimpanan                | 20.000.000 |
| Peralatan Pertanian               | 7.000.000  |
| <b>Total Biaya Investasi</b>      | 50.000.000 |
| Biaya Operasional per Musim Tanam |            |
| Benih                             | 6.000.000  |
| Pupuk                             | 12.000.000 |
| Pestisida                         | 5.000.000  |
| Tenaga Kerja                      | 20.000.000 |
| Transportasi                      | 3.000.000  |
| Lain-lain                         | 4.000.000  |
| <b>Total Biaya Operasional</b>    | 50.000.000 |



# BAB III

## TAHAPAN PENYUSUNAN STUDI KELAYAKAN BISNIS

---

### **Pendahuluan**

Keberhasilan suatu usaha tidak hanya ditentukan oleh besarnya modal yang dimiliki, tetapi juga oleh kualitas perencanaan sebelum usaha tersebut dijalankan. Banyak usaha mengalami kegagalan karena keputusan investasi dilakukan tanpa melalui proses analisis yang sistematis dan komprehensif (Bhutto et al., 2025). Oleh karena itu, diperlukan suatu tahapan yang terstruktur dalam menyusun studi kelayakan bisnis agar keputusan investasi dapat dilakukan secara objektif dan berbasis data.

Studi kelayakan bisnis merupakan suatu proses yang terdiri atas serangkaian tahapan yang saling berkaitan, mulai dari munculnya ide usaha hingga pengambilan keputusan investasi (Andreini et al., 2022). Setiap tahapan memiliki tujuan tertentu dan menghasilkan informasi yang menjadi dasar bagi tahapan berikutnya. Kesalahan atau ketidaklengkapan pada satu tahapan dapat memengaruhi kualitas hasil analisis secara keseluruhan.

Pada praktiknya, penyusunan studi kelayakan bisnis tidak hanya dilakukan untuk usaha baru, tetapi juga digunakan untuk pengembangan usaha, diversifikasi produk, perluasan kapasitas produksi, maupun modernisasi teknologi (Prasada et al., 2022). Pada sektor agribisnis, tahapan studi kelayakan menjadi semakin penting karena adanya ketidakpastian yang berasal dari faktor iklim, produksi, harga komoditas, serta perubahan kebijakan pemerintah.

Bab ini membahas tahapan-tahapan penyusunan studi kelayakan bisnis mulai dari identifikasi ide bisnis, studi pendahuluan, pengumpulan data, analisis data, penyusunan laporan, hingga pengambilan keputusan investasi.

## **Capaian Pembelajaran**

BAB III membekali mahasiswa dengan pemahaman mengenai tahapan penyusunan studi kelayakan bisnis secara sistematis, mulai dari identifikasi ide usaha, studi pendahuluan, pengumpulan data, analisis berbagai aspek kelayakan, hingga penyusunan laporan dan pengambilan keputusan (Tabel 3.1). Pemahaman terhadap tahapan tersebut penting agar mahasiswa dapat melihat studi kelayakan bukan sebagai kegiatan analisis yang berdiri sendiri, tetapi sebagai suatu proses yang terstruktur dan saling berkaitan.

Capaian pembelajaran BAB III mengacu pada CPMK 1, yaitu mampu menjelaskan konsep, prinsip, tahapan, dan berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis agribisnis, dengan Sub-CPMK 3, yaitu mampu menjelaskan tahapan penyusunan studi kelayakan bisnis. Melalui pembelajaran ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami urutan kegiatan studi kelayakan, menentukan informasi yang diperlukan pada setiap tahap, serta menghubungkan hasil analisis dengan keputusan akhir mengenai kelayakan suatu usaha.

Tabel 3.1. Pemetaan Pembelajaran BAB III

| CPMK                                                                                                               | Sub-CPMK                                                                    | Materi Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Aktivitas Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                   | Asesmen                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CPMK 1:<br>Mampu menjelaskan konsep, prinsip, tahapan, dan berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis agribisnis. | Sub-CPMK 3:<br>Mampu menjelaskan tahapan penyusunan studi kelayakan bisnis. | BAB III - Tahapan Penyusunan Studi Kelayakan Bisnis: identifikasi ide usaha; studi pendahuluan; penentuan kebutuhan informasi; pengumpulan data; analisis aspek-aspek kelayakan; pengolahan dan interpretasi data; penyusunan hasil analisis; penyusunan laporan studi kelayakan; serta pengambilan keputusan kelayakan usaha (Go/No-Go). | Membaca dan mempelajari materi; ceramah interaktif; diskusi mengenai tahapan studi kelayakan; identifikasi ide dan peluang usaha; menyusun kebutuhan data dan informasi; studi kasus; menyusun alur proses studi kelayakan; diskusi kelompok; presentasi hasil analisis. | Latihan pemahaman tahapan; tugas menyusun alur studi kelayakan; lembar identifikasi kebutuhan data; studi kasus; tugas analisis proses studi kelayakan; soal analisis (C4); soal evaluasi dan pengambilan keputusan (C5); penilaian presentasi. |

## **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- a. Menjelaskan tahapan penyusunan studi kelayakan bisnis.
- b. Mengidentifikasi aktivitas pada setiap tahapan studi kelayakan.
- c. Menentukan kebutuhan data pada masing-masing tahapan.
- d. Menjelaskan hubungan antar tahapan dalam studi kelayakan bisnis.
- e. Menyusun alur pelaksanaan studi kelayakan bisnis pada suatu usaha.

## **Identifikasi Ide Bisnis**

Tahap pertama dalam penyusunan studi kelayakan bisnis adalah identifikasi ide bisnis. Pada tahap ini dilakukan pencarian dan pengembangan gagasan usaha yang memiliki potensi untuk dijalankan atau dikembangkan (Nakajima and Sekiguchi, 2025). Ide bisnis dapat berasal dari berbagai sumber, antara lain:

- a. Kebutuhan pasar yang belum terpenuhi.
- b. Permasalahan yang dihadapi masyarakat.
- c. Perubahan teknologi.
- d. Kebijakan pemerintah.
- e. Ketersediaan sumber daya lokal.
- f. Tren konsumsi masyarakat.

Dalam sektor agribisnis, ide bisnis sering muncul dari potensi komoditas unggulan daerah, peluang ekspor, pengolahan hasil pertanian, maupun pemanfaatan limbah pertanian menjadi produk bernilai tambah.

Contoh:

Meningkatnya permintaan cabai organik di kota-kota besar dapat menjadi ide bisnis untuk pengembangan usaha budidaya cabai organik berbasis pertanian ramah lingkungan.

## **Studi Pendahuluan (*Preliminary Study*)**

Studi pendahuluan merupakan tahap penyaringan awal terhadap ide bisnis untuk mengetahui apakah ide tersebut layak untuk dianalisis lebih lanjut (González et al., 2024). Tujuan studi pendahuluan antara lain:

- a. Mengurangi biaya studi yang tidak diperlukan.
- b. Menyaring ide bisnis yang tidak potensial.
- c. Mengidentifikasi hambatan utama usaha.
- d. Menentukan kebutuhan studi lanjutan.

Pada tahap ini biasanya dilakukan analisis sederhana terhadap:

- a. Potensi pasar.
- b. Ketersediaan bahan baku.
- c. Ketersediaan teknologi.
- d. Kebutuhan modal.
- e. Risiko utama usaha.

Apabila hasil pendahuluan menunjukkan prospek yang baik, maka proses dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

### **Perumusan Tujuan dan Ruang Lingkup Studi**

Setelah ide bisnis dinilai layak untuk dikaji lebih lanjut, langkah berikutnya adalah menentukan tujuan dan ruang lingkup studi. Tujuan studi dapat berupa:

- a. Menilai kelayakan usaha baru.
- b. Menilai pengembangan usaha yang telah berjalan.
- c. Menilai diversifikasi produk.
- d. Menilai ekspansi pasar atau peningkatan kapasitas produksi.

Sementara itu, ruang lingkup studi menjelaskan batasan analisis yang akan dilakukan, misalnya:

- a. Lokasi usaha.
- b. Jenis produk yang dianalisis.
- c. Periode analisis.
- d. Aspek yang akan dikaji.
- e. Wilayah pemasaran.

Penentuan ruang lingkup penting untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas dan tidak fokus.

### **Pengumpulan Data**

Tahap berikutnya adalah pengumpulan data yang diperlukan untuk melakukan analisis kelayakan. Data yang digunakan dalam studi kelayakan terdiri atas:

A. Data Primer

Data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui:

- a. Wawancara.
- b. Observasi lapangan.
- c. Kuesioner.
- d. Diskusi kelompok terarah (*Focus Group Discussion*).

B. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari sumber yang telah tersedia, seperti:

- a. Badan Pusat Statistik (BPS).
- b. Kementerian Pertanian.
- c. Dinas terkait.
- d. Laporan perusahaan.
- e. Jurnal ilmiah.
- f. Publikasi penelitian.

Kualitas hasil kelayakan sangat dipengaruhi oleh kualitas data yang digunakan.

### Analisis Aspek Kelayakan

Tahapan inti dalam studi kelayakan adalah melakukan analisis terhadap berbagai aspek usaha. Aspek-aspek yang umumnya dianalisis meliputi:

- a. Aspek Pasar dan Pemasaran  
Menganalisis permintaan, penawaran, pangsa pasar, persaingan, dan strategi pemasaran.
- b. Aspek Teknis dan Operasional  
Menganalisis lokasi usaha, kapasitas produksi, teknologi, bahan baku, dan proses produksi.
- c. Aspek Manajemen dan Organisasi  
Menganalisis struktur organisasi, kebutuhan tenaga kerja, dan sistem pengelolaan usaha.
- d. Aspek Hukum dan Legalitas  
Menganalisis bentuk badan usaha, perizinan, dan kepatuhan terhadap regulasi.
- e. Aspek Lingkungan dan Sosial  
Menganalisis dampak usaha terhadap lingkungan dan masyarakat.

f. Aspek Finansial

Menganalisis kebutuhan investasi, biaya operasional, arus kas, serta indikator kelayakan investasi.

### **Penyusunan Laporan Studi Kelayakan**

Setelah seluruh analisis dilakukan, hasil kajian disusun dalam bentuk laporan studi kelayakan bisnis. Secara umum, struktur laporan terdiri atas:

- a. Ringkasan Eksekutif.
- b. Pendahuluan.
- c. Gambaran Umum Usaha.
- d. Analisis Aspek Pasar.
- e. Analisis Aspek Teknis.
- f. Analisis Aspek Manajemen.
- g. Analisis Aspek Hukum.
- h. Analisis Aspek Lingkungan.
- i. Analisis Finansial.
- j. Kesimpulan dan Rekomendasi.

Laporan harus disusun secara sistematis, objektif, dan mudah dipahami oleh pengambil keputusan.

### **Pengambilan Keputusan Investasi**

Tahap terakhir adalah pengambilan keputusan berdasarkan hasil kelayakan yang telah dilakukan. Keputusan investasi umumnya terdiri atas tiga alternatif:

- a. Proyek Layak Dilaksanakan (*Go Decision*)  
Usaha diperkirakan memberikan keuntungan yang memadai dan memiliki risiko yang dapat diterima.
- b. Proyek Perlu Perbaikan atau Revisi (*Revise Decision*)  
Terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki sebelum investasi dilakukan.
- c. Proyek Tidak Layak Dilaksanakan (*No Go Decision*)  
Usaha diperkirakan tidak mampu memberikan keuntungan yang memadai atau memiliki risiko yang terlalu tinggi.

Keputusan ini harus didasarkan pada hasil analisis yang objektif dan bukan semata-mata berdasarkan intuisi atau pengalaman.

## **Proyek Pemetaan Tahapan Studi Kelayakan Bisnis**

### **A. Deskripsi Proyek**

Mahasiswa secara berkelompok melakukan pemetaan tahapan studi kelayakan bisnis pada suatu usaha agribisnis berdasarkan data nyata. Data dapat diperoleh melalui observasi lapangan, wawancara dengan pelaku usaha, dokumentasi usaha, atau sumber data sekunder yang dapat dipertanggungjawabkan.

Proyek diarahkan untuk membantu mahasiswa memahami bahwa studi kelayakan bisnis merupakan proses yang saling berkaitan, mulai dari munculnya ide usaha hingga pengambilan keputusan investasi. Setiap tahapan harus menghasilkan informasi yang menjadi dasar bagi tahapan berikutnya.

### **B. Petunjuk Pelaksanaan**

Mahasiswa bekerja dalam kelompok yang terdiri atas 3–5 orang dan memilih satu usaha agribisnis yang telah berjalan atau memiliki rencana pengembangan usaha. Contoh objek dapat berupa:

- a. Usaha budidaya cabai;
- b. Usaha hortikultura;
- c. Usaha peternakan;
- d. Usaha pengolahan hasil pertanian;
- e. Usaha pemasaran hasil pertanian; atau
- f. Usaha agribisnis lain yang disepakati.

### **C. Setiap kelompok melakukan kegiatan berikut:**

- a. Mengidentifikasi ide atau rencana bisnis, termasuk peluang atau permasalahan yang melatarbelakangi usaha.
- b. Melakukan studi pendahuluan dengan mengidentifikasi peluang pasar, bahan baku, teknologi, modal, dan risiko utama.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan data untuk masing-masing tahapan studi kelayakan.
- d. Mengumpulkan data nyata, baik melalui observasi/ wawancara maupun sumber data sekunder.
- e. Memetakan proses analisis kelayakan yang diperlukan berdasarkan karakteristik usaha.
- f. Mengidentifikasi output yang dihasilkan dari setiap tahapan.
- g. Menyusun alur (flowchart) studi kelayakan dari tahap identifikasi ide sampai pengambilan keputusan.

- h. Menentukan kemungkinan *Go/No-Go Decision* berdasarkan informasi yang tersedia.
  - i. Mempresentasikan hasil pemetaan dan menjelaskan hubungan antar-tahapan.
- D. Format Luaran Proyek
- Luaran proyek terdiri atas laporan pemetaan dan *flowchart* tahapan studi kelayakan.

Tabel 3.2. Format Luaran Proyek

| <b>Tahapan</b>          | <b>Aktivitas yang Dilakukan</b>   | <b>Data yang Dibutuhkan</b>                    | <b>Sumber Data</b>         | <b>Output</b>               |
|-------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Identifikasi ide bisnis | Mengidentifikasi peluang usaha    | Informasi peluang/permasalahan                 | Wawancara/observasi        | Ide bisnis                  |
| Studi pendahuluan       | Penyaringan awal usaha            | Pasar, bahan baku, teknologi, modal, risiko    | Primer/sekunder            | Keputusan melanjutkan studi |
| Pengumpulan data        | Mengumpulkan data yang diperlukan | Data primer dan sekunder                       | Survei, wawancara, dokumen | Dataset                     |
| Analisis kelayakan      | Menganalisis aspek yang relevan   | Data pasar, teknis, manajemen, finansial, dll. | Data hasil pengumpulan     | Hasil analisis              |
| Penyusunan laporan      | Mengintegrasikan hasil analisis   | Hasil seluruh tahapan                          | Data dan hasil analisis    | Laporan studi               |
| Pengambilan keputusan   | Mengevaluasi hasil                | Seluruh hasil analisis                         | Laporan studi              | Go/No-Go Decision           |

D. Rubrik Asesmen Proyek

Tabel 3.3. Rubrik Asesmen Proyek

| Kriteria Penilaian          | Indikator Kinerja                                                                | Keterkaitan dengan Sub-CPMK 3             | Bobot |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------|
| Identifikasi tahapan        | Mampu mengidentifikasi tahapan studi kelayakan secara lengkap dan berurutan      | Menjelaskan tahapan studi kelayakan       | 20%   |
| Identifikasi aktivitas      | Mampu menjelaskan aktivitas pada setiap tahapan                                  | Mengidentifikasi aktivitas setiap tahapan | 20%   |
| Identifikasi kebutuhan data | Mampu menentukan data yang diperlukan dan sumbernya                              | Menentukan kebutuhan data                 | 20%   |
| Keterkaitan antar-tahapan   | Mampu menjelaskan hubungan antara input, proses, dan output setiap tahap         | Menjelaskan hubungan antar-tahapan        | 15%   |
| Pemetaan flowchart          | Mampu menyusun alur studi kelayakan secara sistematis dan logis                  | Menyusun alur pelaksanaan studi kelayakan | 15%   |
| Presentasi dan argumentasi  | Mampu menjelaskan hasil pemetaan dan mempertahankan argumentasi berdasarkan data | Penguatan seluruh indikator Sub-CPMK 3    | 10%   |
| Total                       |                                                                                  |                                           | 100%  |

#### E. Kriteria tingkat pencapaian

Tabel 3.4. Kriteria Tingkat Pencapaian

| Skor            | Kriteria                                                                                                                                                                |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 (Sangat Baik) | Tahapan lengkap dan sistematis; aktivitas dan kebutuhan data tepat; hubungan antar-tahapan dijelaskan dengan jelas; <i>flowchart</i> logis dan didukung data nyata.     |
| 3 (Baik)        | Sebagian besar tahapan dan kebutuhan data telah diidentifikasi dengan benar; terdapat sedikit kekurangan dalam hubungan antar-tahapan atau penyajian <i>flowchart</i> . |
| 2 (Cukup)       | Beberapa tahapan telah diidentifikasi, tetapi masih terdapat kekeliruan atau informasi yang kurang; hubungan antar-tahapan belum jelas.                                 |
| 1 (Kurang)      | Tahapan tidak lengkap/tidak sistematis; kebutuhan data tidak jelas; <i>flowchart</i> tidak menggambarkan proses studi kelayakan secara memadai.                         |

#### Aktivitas Pembelajaran Berpusat pada Mahasiswa

##### **Case Method: Memetakan Tahapan Studi Kelayakan pada Usaha Agribisnis**

Aktivitas ini mengarahkan mahasiswa untuk menerapkan konsep tahapan studi kelayakan bisnis melalui analisis suatu kasus usaha agribisnis. Mahasiswa tidak hanya menghafalkan urutan tahapan, tetapi mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, data apa yang diperlukan, dan keputusan apa yang dihasilkan pada setiap tahapan.

## **Petunjuk Kegiatan**

---

Mahasiswa bekerja dalam kelompok yang terdiri atas 3–5 orang. Setiap kelompok memilih satu kasus usaha agribisnis, baik usaha yang telah berjalan maupun rencana pengembangan usaha.

Contoh kasus:

Kelompok petani di suatu wilayah berencana mengembangkan usaha pengolahan cabai menjadi cabai bubuk. Sebelum investasi dilakukan, kelompok tersebut perlu mengetahui apakah rencana usaha dapat dilaksanakan secara layak.

Berdasarkan kasus tersebut, mahasiswa diminta:

- a. Mengidentifikasi ide bisnis dan alasan munculnya
- b. Rencana usaha. Menentukan hal-hal yang perlu dikaji dalam studi pendahuluan.
- c. Menentukan data primer dan sekunder yang diperlukan.
- d. Menentukan aktivitas analisis yang perlu dilakukan pada tahap studi kelayakan.
- e. Menentukan output yang diharapkan dari setiap tahapan.
- f. Menyusun hubungan antar-tahapan dalam bentuk diagram alur (flowchart).
- g. Menentukan titik keputusan apakah studi dapat dilanjutkan atau menghasilkan *Go/No-Go Decision*.
- h. Mempresentasikan hasil pemetaan dan memperoleh tanggapan dari kelompok lain.

## **Luaran Kerja Mahasiswa**

---

Setiap kelompok menghasilkan matriks Pemetaan Tahapan Studi Kelayakan

Tabel 3.6. Luaran Kerja Mahasiswa

| <b>Tahapan</b>          | <b>Pertanyaan yang Harus Dijawab</b>  | <b>Aktivitas</b>                          | <b>Data yang Dibutuhkan</b>                    | <b>Output</b>               |
|-------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------|
| Identifikasi ide bisnis | Apa peluang bisnisnya?                | Identifikasi peluang/permasalahan         | Informasi pasar dan sumber daya                | Ide bisnis                  |
| Studi pendahuluan       | Apakah ide layak dikaji lebih lanjut? | Penyaringan awal                          | Pasar, bahan baku, teknologi, modal, risiko    | Keputusan melanjutkan studi |
| Pengumpulan data        | Data apa yang diperlukan?             | Survei, wawancara, observasi, dokumentasi | Data primer dan sekunder                       | Data studi kelayakan        |
| Analisis kelayakan      | Bagaimana kelayakan usaha dinilai?    | Analisis aspek yang relevan               | Data pasar, teknis, manajemen, finansial, dll. | Hasil analisis              |
| Penyusunan laporan      | Bagaimana hasil analisis disajikan?   | Integrasi hasil analisis                  | Hasil seluruh analisis                         | Laporan studi kelayakan     |
| Pengambilan keputusan   | Apa keputusan berdasarkan studi?      | Evaluasi hasil                            | Seluruh hasil                                  | <i>Go/No-Go Decision</i>    |

## ***Flowchart Tahapan Studi Kelayakan***

Mahasiswa menyusun diagram yang menunjukkan:

Ide Bisnis → Studi Pendahuluan → Pengumpulan Data → Analisis Kelayakan → Penyusunan Laporan → Pengambilan Keputusan dengan menambahkan aktivitas utama, kebutuhan data, dan output pada setiap tahapan.

## **Presentasi Kelompok**

Setiap kelompok mempresentasikan hasil pemetaan selama 10–15 menit, dilanjutkan dengan diskusi dan tanggapan dari kelompok lain.

### **Latihan Soal**

1. Jelaskan pentingnya tahapan dalam penyusunan studi kelayakan bisnis.
2. Sebutkan sumber-sumber ide bisnis dalam sektor agribisnis.
3. Apa tujuan dilakukannya studi pendahuluan?
4. Jelaskan perbedaan data primer dan data sekunder.
5. Mengapa pengambilan keputusan investasi harus didasarkan pada hasil kelayakan?

### **Ringkasan Pokok Materi**

Studi kelayakan bisnis dilakukan melalui tahapan yang sistematis dan saling berkaitan. Tahapan dimulai dari identifikasi ide bisnis hingga pengambilan keputusan investasi.

Pengumpulan data merupakan tahap penting karena menentukan kualitas analisis. Analisis dilakukan terhadap berbagai aspek seperti pasar, teknis, manajemen, hukum, lingkungan, dan finansial. Hasil analisis disusun dalam bentuk laporan sebagai dasar pengambilan keputusan investasi.

### **Soal**

#### **Pilihan Ganda**

1. Tahap pertama dalam penyusunan studi kelayakan bisnis adalah....
  - a. Analisis finansial
  - b. Penyusunan laporan
  - c. Identifikasi ide bisnis

- d. Pengambilan keputusan investasi
- 2. Data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi disebut....
  - a. Data sekunder
  - b. Data primer
  - c. Data historis
  - d. Data panel
- 3. Keputusan untuk melaksanakan proyek berdasarkan hasil studi kelayakan disebut....
  - a. *No Go Decision*
  - b. *Revise Decision*
  - c. *Go Decision*
  - d. *Investment Delay Decision*

### Soal Essay

---

#### Studi Kasus:

Sekelompok petani berencana mengembangkan usaha pengolahan cabai segar menjadi bubuk cabai. Produk akan dipasarkan melalui pasar lokal, toko oleh-oleh, dan platform perdagangan daring. Sebelum investasi dilakukan, kelompok tersebut perlu menyusun studi kelayakan bisnis.

1. Analisislah tahapan studi kelayakan bisnis yang harus dilakukan oleh kelompok petani tersebut mulai dari identifikasi ide bisnis hingga pengambilan keputusan investasi. Jelaskan keterkaitan antara setiap tahapan.
2. Berdasarkan kasus tersebut, identifikasilah data primer dan data sekunder yang perlu dikumpulkan pada tahap pengumpulan data. Jelaskan alasan mengapa setiap jenis data diperlukan dalam proses analisis kelayakan.
3. Kelompok petani ingin langsung membeli mesin pengolahan karena menganggap ketersediaan bahan baku sudah cukup menjamin keberhasilan usaha. Evaluasilah keputusan tersebut. Apakah pembelian mesin dapat dilakukan sebelum seluruh tahapan studi kelayakan selesai? Jelaskan berdasarkan prinsip tahapan studi kelayakan bisnis.
4. Hasil analisis menunjukkan bahwa permintaan produk cukup tinggi, tetapi pasokan cabai sebagai bahan baku sangat berfluktuasi dan harga cabai meningkat tajam pada musim tertentu. Evaluasilah apakah informasi tersebut dapat

memengaruhi keputusan kelayakan bisnis. Tahapan analisis apa yang perlu diperdalam?

5. Misalkan studi menunjukkan bahwa aspek pasar dan teknis dinilai layak, tetapi data biaya investasi dan biaya operasional belum lengkap. Apakah kelompok petani sudah dapat mengambil keputusan Go terhadap investasi tersebut? Berikan keputusan Anda dan jelaskan informasi apa yang masih diperlukan sebelum keputusan investasi dibuat.

## **Glosarium**

|                          |   |                                                                                                       |
|--------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ide Bisnis               | : | Gagasan atau peluang usaha yang berpotensi untuk dikembangkan menjadi kegiatan bisnis.                |
| Studi Pendahuluan        | : | Analisis awal untuk menentukan apakah suatu ide bisnis layak untuk dikaji lebih lanjut.               |
| Data Primer              | : | Data yang diperoleh langsung dari sumber pertama melalui survei, wawancara, atau observasi.           |
| Data Sekunder            | : | Data yang diperoleh dari sumber yang telah tersedia sebelumnya seperti laporan atau publikasi resmi.  |
| Aspek Kelayakan          | : | Komponen analisis yang digunakan untuk menilai kelayakan suatu usaha atau proyek.                     |
| Laporan Studi Kelayakan  | : | Dokumen yang berisi hasil analisis seluruh aspek usaha sebagai dasar pengambilan keputusan investasi. |
| <i>Go Decision</i>       | : | Keputusan untuk melaksanakan proyek atau investasi.                                                   |
| <i>No Go Decision</i>    | : | Keputusan untuk tidak melaksanakan proyek atau investasi.                                             |
| <i>Executive Summary</i> | : | Ringkasan studi kelayakan yang memuat poin-poin penting untuk pengambil keputusan.                    |
| Investasi                | : | Penggunaan sumber daya pada saat ini untuk memperoleh manfaat pada masa mendatang.                    |

## **Daftar Pustaka**

- Gittinger, J. P. (1982). *Economic Analysis of Agricultural Projects*. Johns Hopkins University Press.
- Husnan, S., & Suwarsono. (2014). *Studi Kelayakan Proyek Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kasmir, & Jakfar. (2020). *Studi Kelayakan Bisnis*. Edisi Revisi. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suliyanto. (2010). *Studi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Andreini, D. et al. (2022) 'Business model innovation: a review of the process-based literature', *Journal of Management and Governance*, 26(4), pp. 1089–1121. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09590-w>.
- Bhutto, S.A. et al. (2025) 'Herding behavior, disposition effect, and investment decisions: A multi-mediation analysis of risk perception and dividend policy', *Acta Psychologica*, 255, p. 104964. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104964>.
- González M, M.A. et al. (2024) 'Critical decisions at the early stage of start-ups: a systematic literature review', *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), p. 83. Available at: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00438-9>.
- Nakajima, H. and Sekiguchi, T. (2025) 'Is Business *Planning* Useful for Entrepreneurs? A Review and Recommendations', *Businesses*, p. 10. Available at: <https://doi.org/10.3390/businesses5010010>.
- Prasada, I.Y., Nugroho, A.D. and Lakner, Z. (2022) 'Impact of the FLEGT license on Indonesian plywood competitiveness in the European Union', *Forest Policy and Economics*, 144(June), p. 102848. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2022.102848>.

## Lampiran

### Lampiran 1. Contoh Alur Tahapan Studi Kelayakan Bisnis

| Tahapan                 | Kegiatan Utama          | Output                      |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Identifikasi Ide Bisnis | Menemukan peluang usaha | Ide usaha                   |
| Studi Pendahuluan       | Analisis awal           | Keputusan melanjutkan studi |
| Pengumpulan Data        | Survei dan observasi    | Data primer dan sekunder    |
| Analisis Kelayakan      | Analisis berbagai aspek | Hasil analisis              |
| Penyusunan Laporan      | Penyusunan dokumen      | Laporan studi kelayakan     |
| Pengambilan Keputusan   | Evaluasi hasil          | Go/No Go Decision           |

### Lampiran 2. Contoh Checklist Studi Pendahuluan

| Komponen                  | Ya                       | Tidak                    |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Terdapat peluang pasar    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bahan baku tersedia       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Teknologi tersedia        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Modal dapat diperoleh     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Risiko dapat dikendalikan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Lampiran 3. Contoh Kebutuhan Data Studi Kelayakan Usaha Cabai

| Aspek      | Data yang Dibutuhkan                           |
|------------|------------------------------------------------|
| Pasar      | Permintaan, harga, pesaing                     |
| Teknis     | Lahan, teknologi, kapasitas produksi           |
| Manajemen  | SDM dan organisasi                             |
| Finansial  | Biaya investasi, biaya operasional, pendapatan |
| Lingkungan | Dampak lingkungan dan sosial                   |



## BAB IV

# ASPEK PASAR DAN PEMASARAN

---

### **Pendahuluan**

Keberhasilan suatu bisnis sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam memahami kondisi pasar dan merancang strategi pemasaran yang tepat. Sebuah usaha dapat memiliki teknologi produksi yang baik, manajemen yang profesional, dan modal yang memadai, tetapi tetap mengalami kegagalan apabila produk atau jasa yang dihasilkan tidak memiliki pasar yang cukup atau tidak mampu bersaing dengan produk sejenis (Ahmad et al., 2025).

Dalam studi kelayakan bisnis, aspek pasar dan pemasaran umumnya menjadi analisis pertama yang dilakukan karena aspek ini menentukan ada atau tidaknya permintaan terhadap produk yang akan dihasilkan. Jika pasar tidak tersedia atau terlalu kecil, maka investasi yang dilakukan berpotensi mengalami kerugian meskipun aspek lainnya dinilai baik (Lathief et al., 2024).

Analisis pasar bertujuan untuk mengetahui besarnya permintaan, karakteristik konsumen, kondisi persaingan, serta peluang pasar yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Sementara itu, analisis pemasaran bertujuan untuk menentukan strategi yang tepat agar produk dapat diterima oleh konsumen dan mampu bersaing di pasar (Alghamdi and Agag, 2024).

Pada bidang agribisnis, analisis pasar memiliki peran yang sangat penting karena produk pertanian umumnya bersifat mudah rusak (*perishable*), dipengaruhi musim, dan memiliki fluktuasi harga yang cukup tinggi (Salazar et al., 2025). Oleh karena itu, pemahaman mengenai aspek pasar dan pemasaran menjadi dasar penting dalam menentukan kelayakan suatu usaha agribisnis.

## **Capaian Pembelajaran**

BAB IV membekali mahasiswa dengan kemampuan memahami dan mengidentifikasi aspek pasar dan pemasaran sebagai salah satu komponen penting dalam studi kelayakan bisnis (Tabel 4.1). Analisis pasar diperlukan untuk mengetahui kondisi permintaan dan penawaran, karakteristik konsumen, tingkat persaingan, potensi pasar, serta peluang pengembangan usaha. Dalam konteks agribisnis, aspek pasar dan pemasaran menjadi semakin penting karena karakteristik produk pertanian yang berkaitan dengan musim, sifat mudah rusak, fluktuasi harga, serta perubahan preferensi konsumen.

Capaian pembelajaran BAB IV mengacu pada CPMK 1, yaitu mampu menjelaskan konsep, prinsip, tahapan, dan berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis agribisnis, dengan Sub-CPMK 4, yaitu mampu mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu dianalisis dalam studi kelayakan bisnis. Pembelajaran diarahkan tidak hanya pada kemampuan mengenali komponen pasar dan pemasaran, tetapi juga pada kemampuan mahasiswa untuk menganalisis kondisi pasar dan menilai implikasinya terhadap kelayakan suatu usaha agribisnis.

Tabel 4.1. Pemetaan Pembelajaran BAB IV

| CPMK                                                                                                               | Sub-CPMK                                                                                                 | Materi Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                                   | Aktivitas Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                                               | Asesmen                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CPMK 1:<br>Mampu menjelaskan konsep, prinsip, tahapan, dan berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis agribisnis. | Sub-CPMK 4:<br>Mampu mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu dianalisis dalam studi kelayakan bisnis. | BAB IV - Aspek Pasar dan Pemasaran: konsep dan karakteristik pasar; permintaan dan penawaran; karakteristik dan perilaku konsumen; segmentasi pasar; persaingan; potensi pasar; pangsa pasar; strategi pemasaran; serta penerapan analisis pasar dan pemasaran pada usaha agribisnis. | Membaca dan mempelajari materi; ceramah interaktif; diskusi mengenai kondisi pasar; identifikasi karakteristik konsumen; analisis permintaan dan penawaran; studi kasus usaha agribisnis; identifikasi pesaing dan potensi pasar; analisis alternatif strategi pemasaran; presentasi hasil analisis. | Latihan pemahaman konsep; lembar analisis pasar; tugas identifikasi konsumen dan pesaing; studi kasus potensi dan pangsa pasar; soal analisis kondisi pasar (C4); soal evaluasi alternatif strategi pemasaran (C5); penilaian presentasi. |

## 📌 Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- Menjelaskan pengertian aspek pasar dan pemasaran dalam studi kelayakan bisnis.
- Menganalisis permintaan dan penawaran suatu produk.
- Mengidentifikasi target pasar dan karakteristik konsumen.
- Melakukan analisis persaingan usaha.
- Menentukan strategi pemasaran yang tepat.
- Melakukan estimasi potensi pasar dan pangsa pasar.

## 📌 Pengertian Aspek Pasar dan Pemasaran

Aspek pasar merupakan kondisi permintaan dan penawaran suatu produk atau jasa yang akan dipasarkan. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pasar yang cukup besar untuk menyerap produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Sementara itu, aspek pemasaran merupakan strategi yang digunakan perusahaan untuk menjual produk kepada konsumen dan memenangkan persaingan di pasar (Brown et al., 2025). Dalam studi kelayakan bisnis, analisis pasar menjawab pertanyaan:

- Apakah produk memiliki pasar?
- Seberapa besar potensi pasar yang tersedia?
- Bagaimana kondisi persaingan?
- Siapa konsumen yang menjadi target pasar?

Sedangkan analisis pemasaran menjawab pertanyaan:

- Bagaimana produk dipasarkan?
- Strategi apa yang digunakan untuk memenangkan persaingan?
- Bagaimana produk didistribusikan kepada konsumen?

## 📌 Analisis Permintaan

Permintaan (*demand*) merupakan jumlah barang atau jasa yang bersedia dan mampu dibeli oleh konsumen pada berbagai tingkat harga dalam suatu periode waktu tertentu. Dalam konteks studi kelayakan bisnis, permintaan tidak hanya menunjukkan keinginan konsumen untuk membeli suatu produk, tetapi juga harus disertai dengan kemampuan konsumen untuk melakukan pembelian tersebut (Al Mamun et al., 2023).

Sebagai contoh, banyak masyarakat yang menginginkan mobil mewah, tetapi tidak semua memiliki kemampuan finansial untuk membelinya. Oleh karena itu, dalam ilmu ekonomi, permintaan selalu mengandung dua unsur penting, yaitu keinginan membeli (*willingness to buy*) dan kemampuan membeli (*ability to buy*).

Analisis permintaan merupakan salah satu bagian terpenting dalam studi kelayakan bisnis karena keberhasilan suatu usaha sangat ditentukan oleh kemampuan pasar dalam menyerap produk yang dihasilkan. Sebaik apa pun teknologi produksi yang digunakan dan sebesar apa pun modal yang dimiliki perusahaan, usaha tersebut akan mengalami kesulitan apabila produk yang dihasilkan tidak memiliki permintaan yang memadai di pasar.

Tujuan utama analisis permintaan adalah untuk memperkirakan besarnya kebutuhan pasar terhadap produk atau jasa yang akan ditawarkan selama umur proyek berlangsung. Hasil analisis ini akan menjadi dasar dalam menentukan kapasitas produksi, kebutuhan bahan baku, jumlah tenaga kerja, kebutuhan investasi, hingga proyeksi pendapatan perusahaan.

#### Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Permintaan

Permintaan suatu produk tidak bersifat tetap, tetapi dapat berubah seiring perubahan kondisi ekonomi, sosial, teknologi, maupun perilaku konsumen (Mahapatra et al., 2025). Secara umum, terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi tingkat permintaan suatu produk.

### **Harga Produk**

---

Harga merupakan faktor yang paling mendasar dalam menentukan permintaan suatu produk (Dwivedi and McDonald, 2025). Secara umum, terdapat hubungan yang berbanding terbalik antara harga dan jumlah permintaan. Ketika harga suatu produk meningkat, jumlah permintaan cenderung menurun. Sebaliknya, apabila harga turun, permintaan biasanya meningkat. Hubungan tersebut dikenal sebagai hukum permintaan (*law of demand*), yaitu:

"Semakin tinggi harga suatu barang, semakin kecil jumlah barang yang diminta, dan sebaliknya, semakin rendah harga suatu barang maka semakin besar jumlah barang yang diminta, dengan asumsi faktor lain dianggap tetap (*ceteris paribus*)."

Sebagai contoh, apabila harga cabai meningkat dari Rp30.000 menjadi Rp80.000 per kilogram, sebagian konsumen mungkin akan mengurangi konsumsi cabai atau mencari alternatif produk lain. Sebaliknya, ketika harga minyak goreng turun akibat kebijakan subsidi pemerintah, konsumsi masyarakat cenderung meningkat. Contoh Pengaruh Harga terhadap Permintaan Cabai

Tabel 4.1. Hubungan Harga dan Permintaan Cabai

| Harga Cabai (Rp/kg) | Jumlah Permintaan (kg/minggu) |
|---------------------|-------------------------------|
| 30.000              | 1.200                         |
| 40.000              | 1.000                         |
| 50.000              | 850                           |
| 60.000              | 700                           |
| 80.000              | 500                           |

Tabel tersebut menunjukkan bahwa peningkatan harga menyebabkan jumlah permintaan mengalami penurunan.

**Pendapatan Konsumen**

Pendapatan konsumen merupakan faktor yang sangat memengaruhi daya beli masyarakat (Shah and Asghar, 2023). Semakin tinggi pendapatan seseorang, semakin besar kemampuannya untuk membeli barang dan jasa. Namun demikian, pengaruh pendapatan terhadap permintaan berbeda-beda tergantung pada jenis barang yang dikonsumsi.

a. Barang Normal (*Normal Goods*)

Barang normal merupakan barang yang permintaannya meningkat ketika pendapatan konsumen meningkat. Contoh:

- a) Daging sapi;
- b) Buah impor;
- c) Kopi premium;
- d) Produk organik.

Sebagai contoh, meningkatnya pendapatan masyarakat kelas menengah di Indonesia menyebabkan permintaan terhadap kopi *specialty* dan produk organik terus meningkat.

b. Barang Inferior (*Inferior Goods*)

Barang inferior merupakan barang yang permintaannya justru menurun ketika pendapatan meningkat karena konsumen beralih ke produk yang kualitasnya lebih baik. Contoh:

- a) Beras kualitas rendah;
- b) Mie instan sebagai pengganti makanan utama;
- c) Singkong sebagai pengganti beras pada kondisi tertentu.

### **Harga Barang Substitusi**

---

Barang substitusi adalah barang yang dapat menggantikan fungsi barang lain (Tian et al., 2021). Apabila harga suatu barang meningkat, maka permintaan terhadap barang penggantinya biasanya akan meningkat. Contoh barang substitusi:

- a. Teh dan kopi;
- b. Daging ayam dan daging sapi;
- c. Gula pasir dan gula aren;
- d. Beras dan kentang.

Sebagai contoh, ketika harga daging sapi naik tajam menjelang hari raya, sebagian masyarakat akan beralih membeli daging ayam sehingga permintaan terhadap daging ayam meningkat. Contoh lain, meningkatnya harga pupuk kimia mendorong sebagian petani menggunakan pupuk organik sebagai alternatif.

### **Harga Barang Komplementer**

---

Barang komplementer merupakan barang yang digunakan secara bersama-sama dengan barang lainnya (Cai et al., 2025). Jika harga salah satu barang meningkat, permintaan terhadap barang pasangannya biasanya akan menurun. Contoh barang komplementer:

- a. Kopi dan gula;
- b. Printer dan tinta;
- c. Kendaraan dan bahan bakar;
- d. Mesin pertanian dan bahan bakar solar.

Sebagai contoh, kenaikan harga bahan bakar dapat meningkatkan biaya operasional alat dan mesin pertanian sehingga permintaan terhadap jasa pengolahan lahan menggunakan traktor

dapat menurun. Contoh lain, peningkatan harga gula dapat menurunkan konsumsi kopi manis pada sebagian konsumen.

## **Jumlah Penduduk**

---

Jumlah penduduk memiliki hubungan yang positif dengan permintaan pasar. Semakin besar jumlah penduduk suatu wilayah, semakin besar pula potensi permintaan terhadap berbagai barang dan jasa (Cisneros-Pineda et al., 2025). Pertumbuhan penduduk menyebabkan peningkatan kebutuhan terhadap:

- a. Pangan;
- b. Sandang;
- c. Perumahan;
- d. Pendidikan;
- e. Layanan kesehatan.

Sebagai contoh, peningkatan jumlah penduduk perkotaan menyebabkan permintaan terhadap sayuran segar, daging ayam, telur, dan produk olahan pangan terus meningkat setiap tahun. Indonesia dengan jumlah penduduk lebih dari 280 juta jiwa merupakan pasar yang sangat besar bagi sektor agribisnis dan industri pangan.

## **Selera dan Preferensi Konsumen**

---

Perubahan gaya hidup dan preferensi konsumen dapat memengaruhi permintaan suatu produk secara signifikan (Akkaya, 2021). Saat ini konsumen tidak hanya mempertimbangkan harga, tetapi juga memperhatikan aspek:

- a. Kesehatan;
- b. Keamanan pangan;
- c. Kepraktisan;
- d. Keberlanjutan lingkungan;
- e. Kualitas produk.

Sebagai contoh, meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kesehatan menyebabkan permintaan terhadap:

- a. Beras organik;
- b. Sayuran organik;
- c. Susu rendah lemak;
- d. Produk bebas pengawet;

- e. Makanan berbasis nabati (*plant-based food*) terus meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Sebaliknya, permintaan terhadap produk dengan kandungan gula tinggi cenderung mengalami penurunan pada sebagian kelompok konsumen.

## **Perubahan Teknologi**

---

Perkembangan teknologi dapat memengaruhi pola konsumsi masyarakat dan menciptakan permintaan baru terhadap produk tertentu (Wang et al., 2025). Sebagai contoh:

- a. Berkembangnya aplikasi layanan pesan antar makanan meningkatkan permintaan produk makanan siap saji;
- b. Perkembangan teknologi pengemasan memperpanjang umur simpan produk pertanian;
- c. Meningkatnya penggunaan media sosial mendorong permintaan produk yang menarik secara visual.

Pada sektor agribisnis, teknologi hidroponik dan urban farming juga telah meningkatkan permintaan terhadap sarana produksi seperti nutrisi hidroponik, benih premium, dan peralatan budidaya modern.

## **Faktor Sosial dan Budaya**

---

Budaya, adat istiadat, agama, serta tradisi masyarakat juga memengaruhi pola permintaan terhadap suatu produk (Ma et al., 2021). Sebagai contoh:

- a. Permintaan daging sapi meningkat menjelang Idul Adha;
- b. Permintaan kurma meningkat selama bulan Ramadhan;
- c. Permintaan ayam dan telur meningkat menjelang hari besar keagamaan;
- d. Permintaan bunga meningkat pada musim pernikahan dan wisuda.

Faktor budaya juga memengaruhi jenis produk yang dikonsumsi masyarakat di berbagai daerah. Sebagai contoh:

- a. Masyarakat Indonesia bagian timur lebih banyak mengonsumsi sagu;
- b. Masyarakat Jawa lebih banyak mengonsumsi beras;
- c. Masyarakat tertentu memiliki preferensi terhadap jenis rempah atau makanan tertentu.

**Analisis Permintaan dalam Studi Kelayakan Bisnis**

Dalam studi kelayakan bisnis, analisis permintaan bertujuan untuk memperkirakan kemampuan pasar dalam menyerap produk yang dihasilkan perusahaan selama umur proyek berlangsung. Analisis ini sangat penting karena akan menentukan kapasitas produksi, kebutuhan investasi, serta proyeksi pendapatan usaha. Sebagai contoh, sebuah perusahaan berencana membangun usaha produksi beras organik dengan kapasitas 2.000 ton per tahun. Sebelum investasi dilakukan, perusahaan harus memastikan bahwa pasar mampu menyerap seluruh produk tersebut. Misalnya diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.2. Data Permintaan Beras Organik

| Tahun | Permintaan Beras Organik (Ton) | Pertumbuhan (%) |
|-------|--------------------------------|-----------------|
| 2021  | 1.500                          | -               |
| 2022  | 1.750                          | 16,67           |
| 2023  | 2.050                          | 17,14           |
| 2024  | 2.400                          | 17,07           |
| 2025  | 2.800                          | 16,67           |

Data tersebut menunjukkan bahwa permintaan beras organik mengalami pertumbuhan rata-rata sekitar 16–17% per tahun sehingga peluang pasar masih sangat terbuka.

**Contoh Kasus Analisis Permintaan**

Sebuah perusahaan berencana membangun usaha pengolahan susu kambing dengan kapasitas produksi 500 liter per hari. Hasil survei pasar menunjukkan bahwa:

- a. Permintaan susu kambing di wilayah pemasaran mencapai 700 liter per hari;
- b. Pertumbuhan permintaan mencapai 10% per tahun;
- c. Jumlah pesaing relatif sedikit.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pasar masih mampu menyerap produk yang dihasilkan sehingga dari aspek permintaan usaha tersebut memiliki prospek yang baik.

Dengan demikian, analisis permintaan tidak hanya bertujuan untuk mengetahui kondisi pasar saat ini, tetapi juga untuk memproyeksikan perkembangan kebutuhan pasar di masa mendatang sehingga keputusan investasi dapat dilakukan secara lebih tepat dan rasional.

### Analisis Penawaran

Selain memahami permintaan pasar, studi kelayakan bisnis juga harus menganalisis kondisi penawaran (*supply*) yang ada di pasar. Analisis penawaran bertujuan untuk mengetahui kemampuan produsen dalam menyediakan produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen serta untuk mengidentifikasi tingkat persaingan yang akan dihadapi oleh perusahaan.

Apabila analisis permintaan berfokus pada sisi konsumen, maka analisis penawaran berfokus pada sisi produsen atau pemasok (Prasada, et al., 2018). Dengan memahami kondisi penawaran, perusahaan dapat menentukan strategi produksi, kapasitas usaha, waktu memasuki pasar, hingga strategi harga yang tepat.

Secara sederhana, penawaran merupakan jumlah barang atau jasa yang bersedia dan mampu diproduksi serta dijual oleh produsen pada berbagai tingkat harga dalam periode waktu tertentu. Sebagai contoh, ketika harga cabai mencapai Rp80.000 per kilogram, banyak petani terdorong untuk meningkatkan luas tanam cabai karena keuntungan yang diperoleh menjadi lebih besar. Sebaliknya, ketika harga cabai turun hingga Rp15.000 per kilogram, sebagian petani memilih mengurangi produksi atau beralih ke komoditas lain yang lebih menguntungkan.

### **Hukum Penawaran**

Dalam ilmu ekonomi dikenal adanya hukum penawaran (*law of supply*), yaitu:

"Semakin tinggi harga suatu barang, maka semakin besar jumlah barang yang ditawarkan oleh produsen, dan sebaliknya semakin rendah harga suatu barang maka semakin kecil jumlah barang yang ditawarkan, dengan asumsi faktor lainnya dianggap tetap (*ceteris paribus*)."

Hubungan positif antara harga dan jumlah penawaran ini terjadi karena kenaikan harga memberikan insentif bagi produsen untuk meningkatkan produksi guna memperoleh keuntungan yang lebih besar. Sebagai ilustrasi, ketika harga telur ayam meningkat dari Rp24.000 menjadi Rp32.000 per kilogram, peternak akan terdorong untuk meningkatkan populasi ayam petelur atau memperpanjang masa produksi ayam agar dapat memanfaatkan tingginya harga pasar.

Contoh Hubungan Harga dan Penawaran Cabai  
Tabel 4.3. Hubungan Harga dan Penawaran Cabai

| Harga Cabai (Rp/kg) | Jumlah Penawaran (Ton/Bulan) |
|---------------------|------------------------------|
| 20.000              | 80                           |
| 30.000              | 120                          |
| 40.000              | 170                          |
| 50.000              | 230                          |
| 60.000              | 300                          |

Tabel tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi harga cabai, semakin besar jumlah cabai yang ditawarkan oleh produsen ke pasar.

**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penawaran**

Dalam praktiknya, jumlah penawaran suatu produk tidak hanya dipengaruhi oleh harga produk itu sendiri, tetapi juga oleh berbagai faktor lain yang memengaruhi kemampuan produsen dalam menghasilkan dan menjual produk.

- a. Harga Produk  
Harga produk merupakan faktor utama yang memengaruhi keputusan produsen dalam menentukan jumlah produksi. Ketika harga produk meningkat, keuntungan yang diperoleh produsen juga meningkat sehingga produsen cenderung menambah produksi atau memperluas usaha. Sebaliknya, apabila harga turun, produsen cenderung mengurangi produksi untuk menghindari kerugian.

Sebagai contoh, kenaikan harga jagung dari Rp4.000 menjadi Rp6.000 per kilogram akan mendorong petani untuk memperluas areal tanam jagung pada musim berikutnya. Contoh lain adalah meningkatnya harga minyak sawit mentah (*Crude Palm Oil/CPO*) yang sering mendorong perusahaan perkebunan untuk meningkatkan produktivitas kebun melalui intensifikasi maupun perluasan areal tanam.

b. Biaya Produksi

Biaya produksi merupakan seluruh biaya yang harus dikeluarkan oleh produsen untuk menghasilkan suatu produk. Semakin tinggi biaya produksi, semakin kecil kemampuan produsen untuk meningkatkan penawaran karena keuntungan yang diperoleh menjadi lebih kecil. Sebaliknya, apabila biaya produksi dapat ditekan, produsen akan lebih terdorong untuk meningkatkan produksi. Komponen biaya produksi pada agribisnis antara lain:

- a) Biaya benih atau bibit;
- b) Biaya pupuk;
- c) Biaya pestisida;
- d) Biaya tenaga kerja;
- e) Biaya energi;
- f) Biaya transportasi;
- g) Biaya penyusutan alat dan mesin.

Sebagai contoh, kenaikan harga pupuk sebesar 30% dapat meningkatkan biaya produksi padi secara signifikan sehingga sebagian petani mengurangi penggunaan pupuk atau bahkan mengurangi luas tanam.

c. Teknologi Produksi

Teknologi merupakan faktor penting yang menentukan kemampuan produsen dalam meningkatkan jumlah penawaran. Penggunaan teknologi yang lebih modern dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya produksi, mempercepat proses produksi, dan meningkatkan kualitas produk. Sebagai contoh:

- a) Penggunaan mesin tanam padi dapat mempercepat proses penanaman;
- b) Penggunaan irigasi tetes dapat meningkatkan efisiensi penggunaan air;

- c) Penggunaan mesin sortasi otomatis dapat meningkatkan kapasitas pengemasan produk hortikultura.

Pada sektor peternakan, penggunaan kandang tertutup (*closed house system*) dapat meningkatkan produktivitas ayam broiler dibandingkan kandang konvensional.

d. Harga Bahan Baku

Harga bahan baku memiliki pengaruh langsung terhadap kemampuan produsen dalam menghasilkan produk. Ketika harga bahan baku meningkat, biaya produksi akan meningkat sehingga produsen mungkin mengurangi volume produksi. Sebaliknya, apabila harga bahan baku menurun, perusahaan memiliki peluang untuk meningkatkan kapasitas produksi. Sebagai contoh:

- a) Kenaikan harga jagung meningkatkan biaya produksi pakan ternak;
- b) Kenaikan harga kedelai meningkatkan biaya produksi tahu dan tempe;
- c) Kenaikan harga susu segar meningkatkan biaya produksi industri pengolahan susu.

Pada industri kopi, kenaikan harga biji kopi mentah akan memengaruhi kemampuan perusahaan roasting dalam meningkatkan produksi.

e. Jumlah Produsen

Jumlah produsen yang beroperasi dalam suatu industri juga memengaruhi jumlah penawaran di pasar. Semakin banyak produsen yang memproduksi barang yang sama, semakin besar jumlah penawaran yang tersedia di pasar. Sebagai contoh, peningkatan jumlah petani bawang merah pada suatu daerah biasanya akan meningkatkan produksi bawang merah nasional sehingga jumlah penawaran di pasar meningkat. Sebaliknya, apabila banyak produsen keluar dari pasar akibat kerugian atau gagal panen, jumlah penawaran akan menurun dan harga cenderung meningkat.

f. Kebijakan Pemerintah

Pemerintah memiliki peran penting dalam memengaruhi tingkat penawaran melalui berbagai kebijakan ekonomi dan pertanian.

Beberapa kebijakan yang dapat memengaruhi penawaran antara lain:

- a) Subsidi pupuk;
- b) Subsidi benih;
- c) Tarif impor;
- d) Pembatasan ekspor;
- e) Insentif pajak;
- f) Bantuan alat dan mesin pertanian.

Sebagai contoh, program subsidi pupuk dapat menurunkan biaya produksi sehingga petani terdorong meningkatkan produksi. Sebaliknya, kebijakan pembatasan ekspor minyak sawit dapat meningkatkan penawaran CPO di pasar domestik karena sebagian produksi yang sebelumnya diekspor harus dipasarkan di dalam negeri.

g. Kondisi Alam dan Iklim

Pada sektor agribisnis, kondisi alam dan iklim merupakan faktor yang sangat menentukan tingkat penawaran karena sebagian besar proses produksi bergantung pada kondisi lingkungan. Faktor-faktor seperti curah hujan, suhu udara, kelembaban, ketersediaan air, banjir, kekeringan, dan serangan hama sangat memengaruhi hasil produksi pertanian. Sebagai contoh:

- a. Musim hujan yang berkepanjangan dapat meningkatkan serangan penyakit tanaman;
- b. Kekeringan dapat menurunkan produksi padi;
- c. Banjir dapat menyebabkan gagal panen;
- d. Perubahan suhu dapat memengaruhi produktivitas ternak.

Karena faktor ini sulit dikendalikan, sektor agribisnis memiliki tingkat risiko produksi yang relatif lebih tinggi dibandingkan sektor manufaktur.

### **Penawaran pada Sektor Agribisnis**

---

Salah satu karakteristik utama produk agribisnis adalah adanya pola produksi musiman (*seasonality*). Kondisi ini menyebabkan jumlah penawaran produk pertanian sering mengalami fluktuasi yang cukup besar sepanjang tahun.

Sebagai contoh, produksi cabai biasanya meningkat pada musim panen sehingga jumlah penawaran di pasar meningkat tajam (tabel 4.4). Akibatnya, harga cabai cenderung turun karena pasokan lebih besar dibandingkan permintaan. Sebaliknya, pada musim hujan atau ketika terjadi serangan penyakit tanaman, produksi cabai menurun sehingga jumlah penawaran di pasar berkurang dan harga mengalami kenaikan.

Tabel 4.4. Fluktuasi Harga Produksi Cabai di Tingkat Petani

| Periode      | Produksi (Ton) | Harga (Rp/kg) |
|--------------|----------------|---------------|
| Panen Raya   | 1.500          | 18.000        |
| Musim Normal | 1.000          | 35.000        |
| Musim Hujan  | 600            | 75.000        |

Tabel tersebut menunjukkan hubungan antara jumlah penawaran dan harga pada komoditas pertanian.

**Analisis Penawaran dalam Studi Kelayakan Bisnis**

Dalam studi kelayakan bisnis, analisis penawaran bertujuan untuk menjawab beberapa pertanyaan penting, antara lain:

- a. Berapa jumlah produk yang saat ini tersedia di pasar?
- b. Siapa saja pesaing utama perusahaan?
- c. Berapa kapasitas produksi pesaing?
- d. Apakah pasar masih memiliki kekurangan pasokan (*market gap*)?
- e. Bagaimana proyeksi penawaran di masa mendatang?

Sebagai contoh, sebuah perusahaan berencana membangun pabrik pengolahan susu dengan kapasitas 20 ton per hari. Hasil analisis menunjukkan data seperti pada Tabel 4.5:

Tabel 4.5. Data Permintaan dan Penawaran Susu Olahan

| Keterangan             | Jumlah      |
|------------------------|-------------|
| Permintaan susu olahan | 50 ton/hari |
| Penawaran saat ini     | 35 ton/hari |
| Kekurangan pasokan     | 15 ton/hari |

Berdasarkan data tersebut terdapat peluang pasar sebesar 15 ton per hari yang belum dapat dipenuhi oleh produsen yang ada sehingga proyek memiliki peluang yang cukup baik untuk dikembangkan. Dengan demikian, analisis penawaran merupakan bagian penting dalam studi kelayakan bisnis karena membantu perusahaan memahami tingkat persaingan, peluang pasar, dan kemampuan pasar dalam menyerap tambahan produksi yang akan dihasilkan oleh proyek investasi.

### **Analisis Potensi Pasar, Pasar Sasaran, dan Pangsa Pasar**

#### **Potensi Pasar**

Potensi pasar adalah jumlah maksimum permintaan yang mungkin terjadi terhadap suatu produk dalam kondisi tertentu. Perhitungan potensi pasar dapat dilakukan dengan rumus sederhana:

$$\text{Potensi Pasar} = \text{Jumlah Konsumen} \times \text{Rata-rata Konsumsi} \times \text{Harga Produk}$$

Contoh:

Jumlah konsumen potensial = 50.000 orang

Rata-rata konsumsi cabai = 2 kg/tahun

Harga cabai = Rp40.000/kg

Potensi pasar:

$$50.000 \times 2 \times \text{Rp}40.000 = \text{Rp}4.000.000.000 \text{ per tahun}$$

#### **Pasar Sasaran (*Target Market*)**

Pasar sasaran merupakan kelompok konsumen yang menjadi fokus utama perusahaan dalam memasarkan produknya. Contoh pasar sasaran produk sayuran organik:

- Rumah tangga berpendapatan menengah ke atas.
- Restoran dan hotel.
- Supermarket modern.
- Konsumen dengan gaya hidup sehat.

#### **Pangsa Pasar (*Market Share*)**

Pangsa pasar merupakan persentase penjualan perusahaan dibandingkan total penjualan industri pada periode tertentu.

Rumus:

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Penjualan Perusahaan}}{\text{Total Penjualan Pasar}} \times 100\%$$

Contoh:

Penjualan perusahaan = Rp500 juta

Total penjualan pasar = Rp5 miliar

*Market Share:*

$$(500.000.000 / 5.000.000.000) \times 100\% = 10\%$$

## **Segmentasi, Targeting, dan Positioning (STP)**

### **Segmentasi Pasar**

Segmentasi pasar merupakan proses membagi pasar menjadi kelompok-kelompok konsumen yang memiliki karakteristik yang relatif sama. Segmentasi dapat dilakukan berdasarkan:

- a. Geografis.
- b. Demografis.
- c. Psikografis.
- d. Perilaku konsumen.

### **Targeting**

*Targeting* merupakan proses memilih segmen pasar yang akan dilayani oleh perusahaan. Pemilihan target pasar harus mempertimbangkan:

- a. Ukuran pasar.
- b. Tingkat pertumbuhan pasar.
- c. Tingkat persaingan.
- d. Kemampuan perusahaan.

### **Positioning**

*Positioning* merupakan upaya perusahaan untuk menempatkan produk pada posisi tertentu di benak konsumen dibandingkan produk pesaing. Contoh:

- a. Beras organik premium.
- b. Kopi spesialti dari dataran tinggi.
- c. Sayuran hidroponik berkualitas ekspor.

## **Analisis Persaingan**

---

Analisis persaingan bertujuan untuk mengetahui kondisi kompetitor yang telah beroperasi di pasar. Aspek yang dianalisis antara lain:

- a. Jumlah pesaing.
- b. Pangsa pasar pesaing.
- c. Kualitas produk pesaing.
- d. Strategi harga pesaing.
- e. Saluran distribusi pesaing.
- f. Keunggulan kompetitif pesaing.

Salah satu metode yang sering digunakan adalah analisis SWOT yang terdiri atas:

- a. *Strengths* (Kekuatan)
- b. *Weaknesses* (Kelemahan)
- c. *Opportunities* (Peluang)
- d. *Threats* (Ancaman)

## **Strategi Pemasaran**

---

Strategi pemasaran merupakan langkah-langkah yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran. Salah satu pendekatan yang umum digunakan adalah bauran pemasaran (*marketing mix*) yang terdiri atas:

### ***Product* (Produk)**

---

Produk harus mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

### ***Price* (Harga)**

---

Penentuan harga harus mempertimbangkan biaya produksi, harga pesaing, dan daya beli konsumen.

### ***Place* (Distribusi)**

---

Produk harus tersedia pada lokasi yang mudah dijangkau oleh konsumen.

## ***Promotion (Promosi)***

Promosi dilakukan untuk meningkatkan kesadaran dan minat konsumen terhadap produk.

Dalam bisnis modern, konsep ini berkembang menjadi 7P dengan tambahan:

- a. *People*
- b. *Process*
- c. *Physical Evidence*

## **↳ Peramalan Permintaan**

Peramalan permintaan merupakan proses memperkirakan jumlah permintaan produk pada masa yang akan datang. Metode peramalan yang umum digunakan antara lain:

- a. Metode tren.
- b. *Moving Average*.
- c. Regresi linear.
- d. Pendapat ahli (*expert judgement*).

Peramalan permintaan sangat penting dalam menentukan kapasitas produksi dan kebutuhan investasi.

## **↳ Pemasaran Digital dalam Agribisnis**

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara pelaku usaha agribisnis mengenali pasar, berkomunikasi dengan konsumen, memasarkan produk, dan membangun hubungan dengan pelanggan. Pemasaran tidak lagi hanya mengandalkan saluran konvensional seperti pasar tradisional, pedagang pengumpul, atau toko fisik, tetapi dapat dilakukan melalui media sosial, *marketplace*, website, aplikasi pesan, dan platform perdagangan digital. Pemanfaatan saluran digital memungkinkan pelaku usaha menjangkau konsumen yang lebih luas dengan biaya komunikasi yang relatif lebih rendah serta memperoleh informasi mengenai respons konsumen secara lebih cepat.

Dalam studi kelayakan bisnis, pemasaran digital perlu dipertimbangkan sebagai bagian dari analisis pasar dan pemasaran. Mahasiswa tidak hanya perlu mengidentifikasi apakah suatu produk memiliki permintaan, tetapi juga perlu mengevaluasi bagaimana konsumen mencari informasi, memilih produk, melakukan pembelian, dan memberikan umpan balik melalui kanal

digital. Informasi tersebut dapat digunakan untuk menentukan target pasar, *positioning* produk, saluran distribusi, strategi promosi, dan estimasi potensi penjualan.

Sebagai contoh, produk olahan hasil pertanian seperti cabai bubuk, keripik buah, kopi, atau produk pangan lokal dapat dipasarkan melalui media sosial dan *marketplace*. Strategi tersebut memungkinkan produsen menjangkau konsumen di luar wilayah produksi. Namun, penggunaan pemasaran digital juga memerlukan pertimbangan terhadap biaya promosi, biaya platform, pengemasan, logistik, persaingan harga, serta kemampuan usaha dalam menjaga kualitas produk dan memenuhi pesanan. Oleh karena itu, keberadaan kanal digital tidak secara otomatis menjamin keberhasilan usaha, tetapi perlu dianalisis sebagai salah satu alternatif strategi pemasaran.

#### **Studi Kasus: Analisis Pasar Komoditas Cabai**

Cabai merupakan salah satu komoditas hortikultura yang relevan digunakan sebagai contoh dalam analisis aspek pasar dan pemasaran. Karakteristik cabai yang mudah mengalami kerusakan, produksi yang bersifat musiman, serta perubahan harga yang relatif dinamis menyebabkan keputusan usaha tidak cukup didasarkan pada jumlah produksi saja. Pelaku usaha perlu mempertimbangkan perkembangan permintaan, harga, saluran pemasaran, persaingan, serta kemampuan pasar dalam menyerap produk.

Nugroho et al. (2018), mengenai rantai nilai cabai di lahan pasir pantai Kabupaten Kulon Progo, aspek pemasaran menunjukkan pentingnya keterhubungan antar-aktor dalam rantai nilai, termasuk aliran produk, informasi, dan keuangan. Keberadaan pasar lelang juga menjadi salah satu mekanisme yang dapat mendukung pemasaran cabai dan memberikan alternatif bagi petani dalam memperoleh harga yang lebih baik. Contoh tersebut menunjukkan bahwa kelayakan suatu usaha agribisnis tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan produk, tetapi juga oleh kemampuan usaha dalam membangun dan memanfaatkan saluran pemasaran yang memberikan nilai ekonomi.



## Aktivitas Pembelajaran Berpusat pada Mahasiswa

Pembelajaran pada bab ini tidak hanya diarahkan pada pemahaman konsep, tetapi juga pada kemampuan mahasiswa dalam menganalisis kondisi pasar dan merumuskan strategi pemasaran berdasarkan data. Salah satu bentuk pembelajaran yang digunakan adalah *Case Method*, yaitu mahasiswa bekerja dalam kelompok untuk menganalisis permasalahan pasar dan pemasaran pada suatu usaha agribisnis.

### ***Case Method: Analisis Pasar dan Strategi Pemasaran Usaha Agribisnis***

---

Petunjuk kegiatan:

- a. Mahasiswa membentuk kelompok yang terdiri atas 3–5 orang.
- b. Setiap kelompok memilih satu komoditas atau produk agribisnis yang memiliki informasi/data pasar yang dapat dianalisis. Komoditas yang dipilih dapat berupa cabai, beras, kopi, buah-buahan, sayuran, atau produk olahan pertanian.
- c. Kelompok mengidentifikasi kondisi pasar produk yang dipilih, meliputi permintaan, penawaran, harga, konsumen, pesaing, dan saluran pemasaran.
- d. Kelompok mengumpulkan data pasar dari sumber yang dapat dipertanggungjawabkan. Data dapat berupa data sekunder dari instansi pemerintah, laporan pasar, publikasi ilmiah, maupun informasi pasar digital yang relevan.
- e. Berdasarkan data tersebut, kelompok melakukan analisis untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman pasar.
- f. Kelompok menentukan target pasar dan merumuskan strategi pemasaran yang sesuai, termasuk alternatif pemanfaatan pemasaran digital.
- g. Kelompok menyusun rekomendasi mengenai strategi pemasaran yang dapat diterapkan untuk meningkatkan peluang keberhasilan usaha.
- h. Hasil analisis dipresentasikan di kelas dan didiskusikan bersama kelompok lain.

## Luaran Kerja Mahasiswa

---

Setiap kelompok menghasilkan:

- a. Tabel analisis kondisi pasar, yang sekurang-kurangnya memuat:

| Aspek             | Data/Temuan | Hasil Analisis | Implikasi bagi Usaha |
|-------------------|-------------|----------------|----------------------|
| Permintaan        | ...         | ...            | ...                  |
| Penawaran         | ...         | ...            | ...                  |
| Harga             | ...         | ...            | ...                  |
| Konsumen          | ...         | ...            | ...                  |
| Persaingan        | ...         | ...            | ...                  |
| Saluran pemasaran | ...         | ...            | ...                  |

- b. Analisis target pasar dan strategi pemasaran, yang mencakup segmentasi, target konsumen, *positioning*, saluran pemasaran, dan strategi promosi.
- c. Rekomendasi strategi pemasaran, berdasarkan hasil analisis data.
- d. Presentasi kelompok selama 10–15 menit.
- e. Refleksi individu dengan menjawab pertanyaan:
- f. “Berdasarkan hasil analisis kelompok, faktor pasar atau pemasaran apa yang paling menentukan kelayakan usaha yang dikaji? Jelaskan alasan Anda dengan menggunakan hasil analisis data.”

## Rubrik Penilaian *Case Method*

---

Penilaian dilakukan berdasarkan kemampuan mahasiswa dalam mengidentifikasi kondisi pasar, menganalisis data, mengevaluasi peluang dan persaingan, serta merumuskan strategi pemasaran berdasarkan hasil analisis.

| Kriteria Penilaian                 | Indikator Kinerja                                                                                                        | Keterkaitan dengan Sub-CPMK 4                                 | Bobot |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------|
| Identifikasi kondisi pasar         | Mampu mengidentifikasi permintaan, penawaran, harga, konsumen, pesaing, dan saluran pemasaran secara lengkap dan relevan | Menganalisis kondisi pasar dan pemasaran                      | 15%   |
| Pengumpulan dan penggunaan data    | Mampu menggunakan data pasar aktual yang relevan serta mencantumkan sumber data yang dapat dipertanggungjawabkan         | Menggunakan data untuk mengidentifikasi aspek kelayakan pasar | 15%   |
| Analisis data pasar                | Mampu menganalisis data permintaan, penawaran, harga, dan kondisi pasar serta menjelaskan implikasinya terhadap usaha    | Menganalisis permintaan dan penawaran                         | 20%   |
| Analisis konsumen dan target pasar | Mampu mengidentifikasi karakteristik konsumen, melakukan segmentasi, dan menentukan target pasar berdasarkan data        | Mengidentifikasi karakteristik konsumen dan target pasar      | 15%   |

|                                 |                                                                                                                                  |                                                                     |      |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------|
| Analisis persaingan dan peluang | Mampu mengidentifikasi pesaing, peluang, dan ancaman serta menjelaskan implikasinya terhadap usaha                               | Menganalisis persaingan dan peluang pasar                           | 10%  |
| Strategi pemasaran              | Mampu merumuskan strategi pemasaran yang relevan, realistis, dan didukung hasil analisis, termasuk pemanfaatan pemasaran digital | Mengevaluasi dan menentukan strategi pemasaran                      | 15%  |
| Presentasi dan argumentasi      | Mampu menyajikan hasil analisis secara sistematis dan mempertahankan argumentasi berdasarkan data                                | Penguatan seluruh indikator Sub-CPMK 4                              | 5%   |
| Refleksi individu               | Mampu menjelaskan faktor pasar dan pemasaran yang paling menentukan kelayakan usaha berdasarkan hasil analisis                   | Menghubungkan hasil analisis pasar dengan keputusan kelayakan usaha | 5%   |
| Total                           |                                                                                                                                  |                                                                     | 100% |

## Kriteria Tingkat Pencapaian

| Skor            | Kriteria                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 (Sangat Baik) | Kondisi pasar dianalisis secara lengkap dan mendalam menggunakan data aktual yang relevan; target pasar dan persaingan diidentifikasi dengan tepat; strategi pemasaran logis, realistis, dan didukung data; argumentasi serta rekomendasi menunjukkan hubungan yang jelas dengan kelayakan usaha. |
| 3 (Baik)        | Sebagian besar kondisi pasar, konsumen, persaingan, dan strategi pemasaran telah dianalisis dengan benar menggunakan data yang cukup relevan; terdapat sedikit kekurangan dalam kedalaman analisis atau argumentasi.                                                                              |
| 2 (Cukup)       | Beberapa aspek pasar telah diidentifikasi, tetapi analisis masih terbatas dan cenderung deskriptif; penggunaan data belum optimal; hubungan antara kondisi pasar dan strategi pemasaran belum dijelaskan secara jelas.                                                                            |
| 1 (Kurang)      | Analisis kondisi pasar tidak lengkap atau tidak tepat; data yang digunakan tidak memadai atau sumbernya tidak jelas; target pasar dan strategi pemasaran tidak sesuai dengan kondisi kasus; argumentasi dan rekomendasi tidak didukung hasil analisis.                                            |

### Latihan Soal

1. Jelaskan perbedaan antara aspek pasar dan aspek pemasaran.
2. Sebutkan faktor-faktor yang memengaruhi permintaan suatu produk.
3. Mengapa analisis pasar dilakukan sebelum analisis aspek lainnya?
4. Jelaskan konsep segmentasi, *targeting*, dan *positioning*.
5. Mengapa peramalan permintaan penting dalam studi kelayakan bisnis?

### ↳ Ringkasan Pokok Materi

Aspek pasar bertujuan untuk menilai peluang pasar suatu produk atau jasa. Analisis pasar meliputi permintaan, penawaran, potensi pasar, dan pangsa pasar. Strategi pemasaran disusun untuk memenangkan persaingan di pasar. STP merupakan dasar dalam penyusunan strategi pemasaran. Peramalan permintaan digunakan untuk memperkirakan kebutuhan pasar di masa mendatang.

### ↳ Soal

#### Pilihan Ganda

1. Tujuan utama analisis pasar dalam studi kelayakan bisnis adalah....
  - a. Menentukan struktur organisasi
  - b. Menentukan jumlah tenaga kerja
  - c. Mengetahui peluang pasar produk
  - d. Menentukan sumber pembiayaan
2. Persentase penjualan perusahaan dibandingkan total penjualan industri disebut....
  - a. Market Potential
  - b. Market *Demand*
  - c. Market Share
  - d. Market Growth
3. Strategi pemasaran yang berkaitan dengan penentuan posisi produk di benak konsumen disebut....
  - a. Segmentasi
  - b. *Targeting*
  - c. *Positioning*
  - d. *Forecasting*

## Soal Essay

---

Sebuah kelompok tani berencana mengembangkan usaha pengolahan cabai menjadi cabai bubuk. Berdasarkan informasi awal, produksi cabai di wilayah tersebut cukup tinggi, tetapi harga cabai segar mengalami fluktuasi. Kelompok tani berencana menjual cabai bubuk melalui pasar lokal, toko oleh-oleh, media sosial, dan *marketplace*. Beberapa pelaku usaha lain telah menjual produk sejenis dengan harga dan kemasan yang beragam.

Sebelum melakukan investasi, kelompok tani perlu menganalisis kondisi pasar dan menentukan strategi pemasaran yang paling tepat.

1. Analisislah faktor-faktor yang dapat menyebabkan permintaan dan penawaran cabai bubuk berbeda dengan cabai segar. Jelaskan implikasinya terhadap peluang pasar usaha tersebut.
2. Berdasarkan karakteristik produk dan calon konsumen, analisislah segmentasi pasar dan target konsumen yang paling potensial untuk cabai bubuk tersebut. Jelaskan dasar penentuan target pasar
3. Analisis kondisi persaingan usaha berdasarkan harga, kualitas produk, kemasan, merek, saluran distribusi, dan promosi. Identifikasi minimal tiga peluang dan tiga ancaman yang dihadapi usaha.
4. Kelompok tani memiliki dua alternatif strategi pemasaran:
  - a. Fokus pada pasar lokal melalui toko dan pasar tradisional; atau
  - b. Menggunakan pemasaran digital melalui media sosial dan *marketplace*.
5. Evaluasilah kedua alternatif tersebut berdasarkan jangkauan pasar, biaya pemasaran, karakteristik konsumen, persaingan, dan kemampuan usaha. Tentukan alternatif yang lebih sesuai dan berikan alasan.
6. Harga cabai segar meningkat tajam pada saat pasokan menurun, sementara harga cabai bubuk relatif stabil. Evaluasilah bagaimana kondisi tersebut dapat memengaruhi kelayakan pasar usaha pengolahan cabai. Strategi apa yang sebaiknya dilakukan untuk mengurangi risiko tersebut?

## Glosarium

---

|                      |                                                                                                     |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Permintaan           | : Jumlah barang atau jasa yang bersedia dan mampu dibeli konsumen pada tingkat harga tertentu.      |
| Penawaran            | : Jumlah barang atau jasa yang bersedia diproduksi dan dijual produsen pada tingkat harga tertentu. |
| Potensi Pasar        | : Total permintaan maksimum yang mungkin terjadi terhadap suatu produk pada kondisi tertentu.       |
| Pangsa Pasar         | : Persentase penjualan perusahaan dibandingkan total penjualan industri.                            |
| Segmentasi Pasar     | : Proses membagi pasar menjadi kelompok konsumen yang memiliki karakteristik yang sama.             |
| <i>Target Market</i> | : Kelompok konsumen yang menjadi sasaran utama pemasaran perusahaan.                                |
| <i>Positioning</i>   | : Upaya menempatkan produk pada posisi tertentu di benak konsumen.                                  |
| <i>Marketing Mix</i> | : Kombinasi strategi pemasaran yang terdiri atas produk, harga, distribusi, dan promosi.            |
| SWOT                 | : Metode analisis yang terdiri atas kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.                      |
| <i>Forecasting</i>   | : Proses memperkirakan permintaan atau kondisi pasar pada masa mendatang.                           |

## Daftar Pustaka

- Kasmir, & Jakfar. (2020). *Studi Kelayakan Bisnis*. Edisi Revisi. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th Edition). Pearson Education.
- Suliyanto. (2010). *Studi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Husnan, S., & Suwarsono. (2014). *Studi Kelayakan Proyek Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Ahmad, S. et al. (2025) 'Entrepreneurial success through learning, capital, and work engagement: Market and service orientation perspective', *Acta Psychologica*, 258, p. 105188. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105188>.
- Akkaya, M. (2021) 'Understanding the impacts of lifestyle segmentation & perceived value on brand purchase intention: An empirical study in different *product* categories', *European Research on Management and Business Economics*, 27(3), p. 100155. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100155>.
- Alghamdi, O. and Agag, G. (2024) 'Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, *marketing* agility, and market turbulence', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76, p. 103547. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103547>.
- Brown, D.M. et al. (2025) 'Internal *marketing* and organizational performance: A systematic review and future research agenda', *Journal of Business Research*, 194, p. 115384. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115384>.
- Cai, J. et al. (2025) 'Decision-Making in Complementary *Products Supply Chain*: Game Theory and *Sensitivity Analysis*', *Systems*, 13(5), p. 360. Available at: <https://doi.org/10.3390/systems13050360>.

- Cisneros-Pineda, A. et al. (2025) 'Demographic changes will shape *planetary biodiversity*', *Science of The Total Environment*, 974, p. 179148. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2025.179148>.
- Dwivedi, A. and McDonald, B. (2025) 'A model of brand *price premiumness* and its *marketing outcomes*', *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp. 1–22. Available at: <https://doi.org/10.1080/10696679.2025.2544671>.
- Lathief, J.T. et al. (2024) 'Quantifying Risk in Investment Decision-Making', *Journal of Risk and Financial Management*, 17(2), p. 82. Available at: <https://doi.org/10.3390/jrfm17020082>.
- Ma, J. et al. (2021) 'The effect of religious commitment and global identity on purchase intention of luxury fashion *products*: A cross-cultural study', *Journal of Business Research*, 137, pp. 244–254. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.040>.
- Mahapatra, A.S. et al. (2025) 'What is the impact of *demand* patterns on integrated online-offline and buy-online-pickup in-store (BOPS) retail in a smart *supply chain management*?', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 82, p. 104093. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104093>.
- Al Mamun, A. et al. (2023) 'Modelling the significance of celebrity endorsement and consumer interest on attitude, purchase intention, and willingness to pay a premium *price* for green skincare *products*', *Heliyon*, 9(6), p. e16765. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16765>.
- Nugroho, A.D. et al. (2018) 'Rantai Nilai Cabai di Lahan Pasir Pantai Kabupaten Kulon Progo', *Economics Development Analysis Journal*, 7(4 SE-Articles). Available at: <https://doi.org/10.15294/edaj.v7i4.25013>.

Prasada, I.M.Y., Dhamira, A. and Nugroho, A.D. (2018) ‘Supply Response of Paddy in East Java: Policy Implications to Increase Rice Production’, *AGRARIS: Journal of Agribusiness and Rural Development Research*, 4(2), pp. 129–138.

Salazar, C., Acuña-Duarte, A. and Gil, J.M. (2025) ‘Price relationships between differentiated agricultural products. Do energy and climate shocks matter?’, *Agricultural and Food Economics*, 13(1), p. 12. Available at: <https://doi.org/10.1186/s40100-025-00355-9>.

Shah, S.S. and Asghar, Z. (2023) ‘Dynamics of social influence on consumption choices: A social network representation’, *Heliyon*, 9(6), p. e17146. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17146>.

Tian, Y. et al. (2021) ‘Extracting complements and substitutes from sales data: a network perspective’, *EPJ Data Science*, 10(1), p. 45. Available at: <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-021-00297-4>.

Wang, Y. et al. (2025) ‘The Impact of Technological Innovations on Consumer Behavior in E-Commerce’, *Journal of Organizational and End User Computing*, 37(1). Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/JOEUC.372896>.


**Lampiran**

**Lampiran 1. Contoh Perhitungan Potensi Pasar**

| Komponen                  | Nilai                  |
|---------------------------|------------------------|
| Jumlah Konsumen Potensial | 50.000 orang           |
| Konsumsi Rata-rata        | 2 kg/tahun             |
| Harga Produk              | Rp40.000/kg            |
| Potensi Pasar             | Rp4.000.000.000/ tahun |

**Lampiran 2. Contoh Analisis Pangsa Pasar**

---

| Keterangan               | Nilai           |
|--------------------------|-----------------|
| Penjualan Perusahaan     | Rp500.000.000   |
| Total Penjualan Industri | Rp5.000.000.000 |
| Pangsa Pasar             | 10%             |

**Lampiran 3. Contoh Analisis SWOT Usaha Sayuran Organik**

---

| Faktor               | Keterangan                                   |
|----------------------|----------------------------------------------|
| <i>Strengths</i>     | Produk sehat dan berkualitas tinggi          |
| <i>Weaknesses</i>    | Harga relatif lebih mahal                    |
| <i>Opportunities</i> | Meningkatnya kesadaran hidup sehat           |
| <i>Threats</i>       | Munculnya pesaing baru dan produk substitusi |



# BAB V

## ASPEK TEKNIS DAN OPERASIONAL

---

### **Pendahuluan**

Setelah suatu usaha dinyatakan memiliki peluang pasar yang baik, langkah berikutnya dalam studi kelayakan bisnis adalah melakukan analisis terhadap aspek teknis dan operasional. Aspek ini bertujuan untuk menilai apakah secara teknis suatu usaha dapat dijalankan dengan sumber daya, teknologi, kapasitas produksi, serta sistem operasional yang tersedia (Kochańska and Burduk, 2023).

Analisis aspek teknis dan operasional memiliki peranan penting karena keberhasilan suatu usaha tidak hanya ditentukan oleh besarnya permintaan pasar, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam memproduksi barang atau jasa secara efisien, berkualitas, dan berkelanjutan. Kesalahan dalam pemilihan lokasi, teknologi, kapasitas produksi, maupun tata letak fasilitas dapat menyebabkan meningkatnya biaya produksi dan menurunkan daya saing perusahaan (Bouramtane et al., 2024).

Pada bidang agribisnis, aspek teknis menjadi semakin penting karena kegiatan produksi sangat dipengaruhi oleh kondisi lahan, iklim, ketersediaan air, teknologi budidaya, serta infrastruktur pendukung (Ma et al., 2022). Oleh karena itu, analisis aspek teknis dan operasional menjadi salah satu dasar penting dalam menentukan kelayakan suatu investasi.

### **Capaian Pembelajaran**

BBAB V membekali mahasiswa dengan pemahaman mengenai aspek teknis dan operasional yang perlu dianalisis dalam menentukan kelayakan suatu usaha. Aspek ini mencakup penentuan lokasi, kapasitas produksi, teknologi, kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, tata letak, serta sistem operasional usaha. Dalam konteks agribisnis, analisis teknis dan operasional perlu mempertimbangkan karakteristik proses produksi, ketersediaan sumber daya, kontinuitas bahan baku, efisiensi penggunaan

teknologi, serta kemampuan usaha dalam menghasilkan produk sesuai dengan kapasitas dan standar yang ditetapkan.

Capaian pembelajaran BAB V mengacu pada CPMK 1, yaitu mampu menjelaskan konsep, prinsip, tahapan, dan berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis agribisnis, dengan Sub-CPMK 4, yaitu mampu mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu dianalisis dalam studi kelayakan bisnis. Pembelajaran diarahkan agar mahasiswa mampu mengidentifikasi kebutuhan teknis dan operasional suatu usaha, menganalisis alternatif yang tersedia, serta mengevaluasi kesesuaiannya dengan karakteristik dan tujuan usaha agribisnis.

Tabel 5.1. Pemetaan Pembelajaran BAB V

| CPMK                                                                                                               | Sub-CPMK                                                                                                 | Materi Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                           | Aktivitas Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                 | Asesmen                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CPMK 1:<br>Mampu menjelaskan konsep, prinsip, tahapan, dan berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis agribisnis. | Sub-CPMK 4:<br>Mampu mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu dianalisis dalam studi kelayakan bisnis. | BAB V – Aspek Teknis dan Operasional: lokasi usaha; kapasitas produksi; teknologi; kebutuhan bahan baku; tenaga kerja; tata letak ( <i>layout</i> ); proses produksi; sistem operasional; serta penerapan aspek teknis dan operasional pada usaha agribisnis. | Membaca dan mempelajari materi; ceramah interaktif; diskusi; identifikasi kebutuhan teknis dan operasional; studi kasus usaha agribisnis; analisis alternatif lokasi, kapasitas, dan teknologi; penyusunan rancangan operasional sederhana; presentasi hasil analisis. | Latihan pemahaman konsep; lembar analisis teknis dan operasional; tugas analisis lokasi dan kapasitas produksi; studi kasus pemilihan teknologi; soal analisis (C4); soal evaluasi alternatif teknis dan operasional (C5); penilaian presentasi. |

## **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- a. Menjelaskan pengertian aspek teknis dan operasional dalam studi kelayakan bisnis.
- b. Menentukan lokasi usaha yang optimal.
- c. Menentukan kapasitas produksi yang sesuai dengan kebutuhan pasar.
- d. Menganalisis kebutuhan teknologi dan proses produksi.
- e. Menentukan kebutuhan bahan baku dan tenaga kerja.
- f. Menyusun tata letak fasilitas produksi secara efisien.

## **Pengertian Aspek Teknis dan Operasional**

Aspek teknis dan operasional merupakan analisis yang bertujuan untuk menilai kemampuan suatu usaha dalam menghasilkan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pasar melalui penggunaan teknologi, sumber daya, dan proses operasional yang tepat. Analisis ini bertujuan untuk menjawab beberapa pertanyaan penting, antara lain:

- a. Di mana lokasi usaha akan dibangun?
- b. Berapa kapasitas produksi yang diperlukan?
- c. Teknologi apa yang akan digunakan?
- d. Bagaimana proses produksi akan dilakukan?
- e. Berapa kebutuhan bahan baku dan tenaga kerja?
- f. Bagaimana tata letak fasilitas produksi yang optimal?

Jawaban atas pertanyaan tersebut akan menentukan efisiensi operasional dan tingkat keuntungan usaha di masa mendatang.

## **Penentuan Lokasi Usaha**

Pemilihan lokasi merupakan salah satu keputusan strategis yang sangat menentukan keberhasilan suatu usaha (Perez-Benitez et al., 2021). Lokasi yang tepat dapat menekan biaya operasional, mempermudah distribusi, serta meningkatkan akses terhadap pasar dan sumber daya. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi antara lain:

- a. Kedekatan dengan pasar.
- b. Ketersediaan bahan baku.
- c. Ketersediaan tenaga kerja.

- d. Infrastruktur dan transportasi.
- e. Ketersediaan air dan energi.
- f. Kondisi lingkungan dan iklim.
- g. Kebijakan pemerintah daerah.
- h. Harga dan status lahan.

Dalam agribisnis, faktor agroklimat seperti curah hujan, suhu, ketinggian tempat, dan kesesuaian lahan menjadi pertimbangan utama dalam menentukan lokasi usaha.

### **Penentuan Skala dan Kapasitas Produksi**

Kapasitas produksi merupakan jumlah maksimum produk yang dapat dihasilkan dalam suatu periode tertentu menggunakan sumber daya yang tersedia (Wang, Abbou and da Cunha, 2025). Penentuan kapasitas produksi harus mempertimbangkan:

- a. Potensi permintaan pasar.
- b. Ketersediaan bahan baku.
- c. Kemampuan teknologi produksi.
- d. Ketersediaan tenaga kerja.
- e. Ketersediaan modal investasi.

Kapasitas produksi yang terlalu kecil dapat menyebabkan perusahaan kehilangan peluang pasar, sedangkan kapasitas yang terlalu besar dapat menyebabkan biaya tetap menjadi tinggi dan menurunkan efisiensi usaha. Sebagai contoh, sebuah usaha pengolahan kopi dengan permintaan pasar sebesar 500 kg per bulan sebaiknya tidak membangun kapasitas produksi hingga 5 ton per bulan apabila belum terdapat kepastian pasar tambahan.

### **Pemilihan Teknologi Produksi**

Teknologi produksi merupakan metode, teknik, atau peralatan yang digunakan dalam proses produksi untuk mengubah input menjadi output (Radlińska, 2023). Pemilihan teknologi harus mempertimbangkan beberapa faktor berikut:

- a. Efisiensi biaya produksi.
- b. Kualitas produk yang dihasilkan.
- c. Ketersediaan tenaga kerja terampil.
- d. Kemudahan perawatan dan perbaikan.
- e. Ketersediaan suku cadang.
- f. Dampak terhadap lingkungan.

Secara umum teknologi dapat dibedakan menjadi:

### **Teknologi Padat Karya**

Mengutamakan penggunaan tenaga kerja dibandingkan mesin atau otomatisasi.

### **Teknologi Padat Modal**

Mengutamakan penggunaan mesin dan peralatan modern dengan kebutuhan tenaga kerja yang lebih sedikit.

Dalam sektor pertanian modern, penggunaan teknologi seperti irigasi tetes, sensor kelembapan tanah, dan pertanian presisi mulai banyak diterapkan untuk meningkatkan efisiensi produksi.

### **Proses Produksi**

Proses produksi merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengubah bahan baku menjadi produk jadi yang memiliki nilai tambah (Macedo et al., 2025). Tahapan proses produksi umumnya meliputi:

- a. Pengadaan bahan baku.
- b. Penyimpanan bahan baku.
- c. Pengolahan atau produksi.
- d. Pengemasan produk.
- e. Penyimpanan produk jadi.
- f. Distribusi produk.

Sebagai contoh, proses produksi kopi bubuk meliputi:

- a. Penerimaan biji kopi.
- b. Sortasi bahan baku.
- c. Penyangraian (*roasting*).
- d. Penggilingan.
- e. Pengemasan.
- f. Penyimpanan dan distribusi.

### **Kebutuhan Bahan Baku**

Bahan baku merupakan input utama yang digunakan dalam proses produksi. Dalam menentukan kebutuhan bahan baku perlu diperhatikan:

- a. Ketersediaan bahan baku.
- b. Kontinuitas pasokan.

- c. Kualitas bahan baku.
- d. Harga bahan baku.
- e. Jarak pemasok dengan lokasi usaha.

Kebutuhan bahan baku perlu diperhatikan dengan baik. Ketidakstabilan pasokan bahan baku sering menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi keberlanjutan usaha pengolahan hasil pertanian (Rojas-Reyes et al., 2024).

### **Kebutuhan Tenaga Kerja**

Tenaga kerja merupakan sumber daya manusia yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan. Analisis kebutuhan tenaga kerja mencakup:

- a. Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.
- b. Kualifikasi tenaga kerja.
- c. Sistem pengupahan.
- d. Pembagian tugas dan tanggung jawab.
- e. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Tenaga kerja yang kompeten akan meningkatkan produktivitas dan kualitas produk yang dihasilkan (Amayreh et al., 2025).

### **Tata Letak Fasilitas (*Layout*)**

Tata letak fasilitas merupakan pengaturan posisi mesin, peralatan, gudang, area produksi, dan fasilitas pendukung lainnya agar proses produksi berjalan secara efisien (Peron et al., 2020). Tujuan penyusunan tata letak adalah:

- a. Mengurangi biaya pemindahan bahan.
- b. Mempercepat aliran produksi.
- c. Meningkatkan efisiensi penggunaan ruang.
- d. Meningkatkan keselamatan kerja.
- e. Mempermudah pengawasan proses produksi.

Jenis tata letak yang umum digunakan antara lain:

### ***Layout berdasarkan proses***

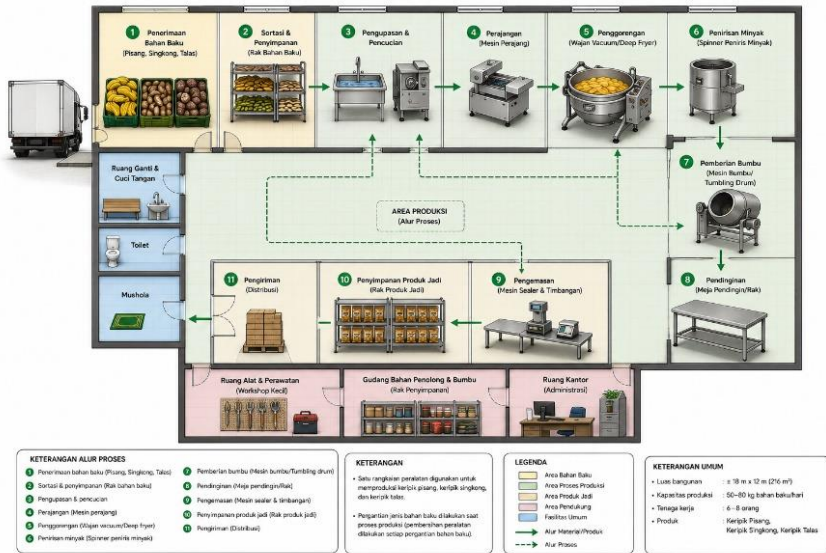
---

*Layout* berdasarkan proses adalah tata letak yang mengelompokkan mesin atau peralatan berdasarkan kesamaan fungsi atau jenis pekerjaan yang dilakukan (Gambar 5.1). Setiap departemen atau area kerja menangani proses tertentu, sehingga produk akan berpindah dari satu proses ke proses lainnya sesuai kebutuhan. *Layout* ini umumnya digunakan pada perusahaan yang menghasilkan berbagai jenis produk dengan volume produksi relatif kecil dan variasi produk yang tinggi. Karakteristik *layout* ini yaitu:

- a. Fleksibel terhadap variasi produk.
- b. Alur produksi tidak selalu sama untuk setiap produk.
- c. Memerlukan pengaturan aliran material yang baik.
- d. Biaya pemindahan bahan relatif lebih tinggi.

Contoh:

- a. Bengkel mesin.
- b. Rumah sakit.
- c. Percetakan.
- d. Industri pengolahan hasil pertanian skala kecil yang memproduksi berbagai jenis produk seperti keripik pisang, keripik singkong, dan keripik talas menggunakan peralatan yang sama.



Gambar 5.1. Contoh *Layout* Pabrik Berdasarkan Proses

## ***Layout* berdasarkan produk**

*Layout* berdasarkan produk adalah tata letak yang menyusun mesin dan fasilitas sesuai urutan proses produksi suatu produk tertentu (Gambar 5.2). Produk bergerak secara berurutan dari satu stasiun kerja ke stasiun berikutnya hingga menjadi produk jadi. *Layout* ini cocok digunakan untuk produksi massal dengan volume besar dan jenis produk yang relatif seragam. Karakteristik industri dengan *layout* ini antara lain:

- Aliran produksi berlangsung secara linier.
- Efisiensi produksi tinggi.
- Biaya pemindahan bahan relatif rendah.
- Kurang fleksibel terhadap perubahan produk.

Contoh:

- Industri perakitan kendaraan.
- Pabrik air minum dalam kemasan.
- Pabrik mie instan.
- Pabrik pengolahan susu.



Gambar 5.2. Contoh *Layout* Pabrik Berdasarkan Produk

### ***Layout* berdasarkan posisi tetap**

*Layout* berdasarkan posisi tetap adalah tata letak di mana produk atau proyek tetap berada pada satu lokasi, sedangkan tenaga kerja, mesin, peralatan, dan bahan baku yang berpindah menuju lokasi produk (Gambar 5.3). *Layout* ini digunakan untuk produk yang berukuran besar, berat, atau sulit dipindahkan selama proses produksi. Karakteristik pada *layout* jenis ini yaitu:

- Produk tidak berpindah selama proses produksi.
- Peralatan dan tenaga kerja bergerak menuju lokasi produk.
- Membutuhkan koordinasi yang baik.
- Umumnya digunakan pada proyek berskala besar.

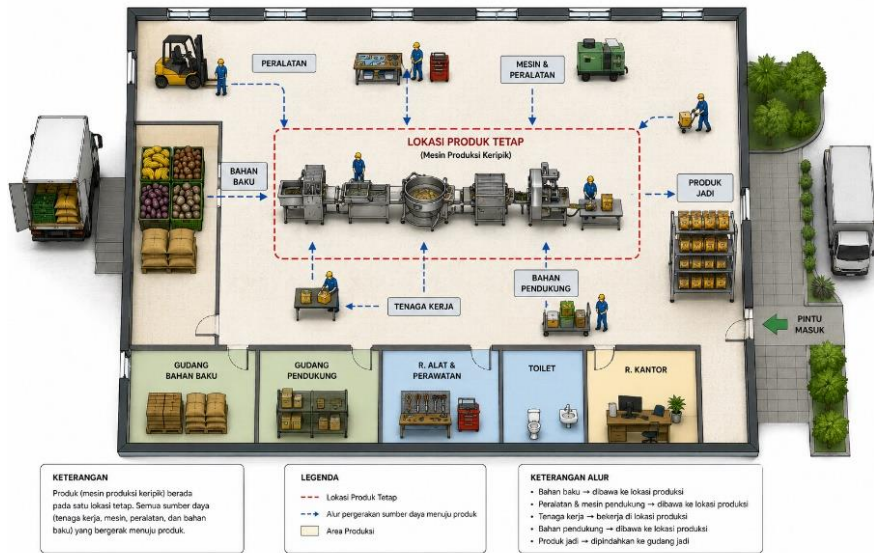
Contoh:

- Pembangunan gedung.
- Pembuatan kapal.
- Pembangunan jalan raya.
- Pembangunan *greenhouse* modern.
- Instalasi pabrik pengolahan hasil pertanian.

Contoh pada agribisnis:

Pembangunan kandang ayam tertutup (*closed house*) berkapasitas 20.000 ekor. Selama pembangunan, bangunan tetap berada di

lokasi, sedangkan material bangunan, pekerja, alat berat, dan peralatan dipindahkan ke lokasi proyek.



Gambar 5.3. Contoh *Layout* Pabrik Berdasarkan Posisi Tetap

## ***Layout* kombinasi**

*Layout* kombinasi merupakan gabungan dari dua atau lebih jenis *layout* yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. *Layout* ini banyak digunakan pada industri modern yang menghasilkan beberapa jenis produk dengan proses produksi yang berbeda. Karakteristik *layout* ini sebagai berikut:

- Menggabungkan keunggulan beberapa jenis *layout*.
- Lebih fleksibel dibandingkan *product layout*.
- Cocok untuk perusahaan dengan variasi produk yang cukup banyak.
- Membutuhkan perencanaan tata letak yang lebih kompleks.

Contoh:

- Industri pengolahan makanan.
- Industri pengolahan hasil pertanian terpadu.
- Pabrik pengolahan susu yang menghasilkan susu cair, yoghurt, dan keju.

Contoh pada industri pengolahan buah:

- Area pencucian dan sortasi menggunakan *process layout* karena melayani berbagai jenis buah.
- Area pengemasan menggunakan *product layout* karena setiap produk mengikuti jalur produksi tertentu.

Secara umum, perbandingan *layout* tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.1 sebagai berikut.

Tabel 5.1. Perbandingan Jenis *Layout*

| Jenis <i>Layout</i>          | Karakteristik Utama                                | Cocok Untuk                                         | Contoh                                   |
|------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <i>Process Layout</i>        | Mesin dikelompokkan berdasarkan fungsi             | Produksi beragam dan volume kecil                   | Bengkel, rumah sakit, UMKM olahan pangan |
| <i>Product Layout</i>        | Mesin disusun sesuai urutan produksi               | Produksi massal dan produk seragam                  | Pabrik mie instan, kopi bubuk            |
| <i>Fixed Position Layout</i> | Produk tetap di tempat, sumber daya yang berpindah | Produk besar atau proyek                            | Pembangunan gedung, <i>greenhouse</i>    |
| <i>Combination Layout</i>    | Gabungan beberapa jenis <i>layout</i>              | Produksi dengan variasi produk sedang hingga tinggi | Industri pengolahan pangan terpadu       |

## 🔗 Penjadwalan Produksi

Penjadwalan produksi merupakan proses menentukan waktu pelaksanaan setiap aktivitas produksi agar permintaan pasar dapat dipenuhi secara tepat waktu. Tujuan penjadwalan produksi antara lain:

- Menghindari keterlambatan pengiriman produk.
- Mengoptimalkan penggunaan mesin dan tenaga kerja.
- Mengurangi waktu menganggur (*idle time*).
- Menjaga kontinuitas produksi.

Pada usaha agribisnis, penjadwalan produksi sangat dipengaruhi oleh musim tanam dan masa panen (Graner et al., 2025). Sebagai contoh:

Sebuah usaha hidroponik "*Fresh Green Farm*" memiliki kontrak pasokan dengan tiga supermarket di Kota Kebumen dengan total permintaan sebesar 300 kg selada per minggu. Selada hidroponik yang dibudidayakan memiliki masa produksi sekitar 35 hari sejak penanaman hingga panen.

Agar pasokan dapat tersedia secara kontinu setiap minggu, perusahaan tidak dapat menanam seluruh bibit sekaligus karena akan menyebabkan panen terjadi secara bersamaan dan berpotensi menimbulkan kelebihan produksi pada satu waktu serta kekurangan pasokan pada minggu berikutnya. Oleh karena itu, perusahaan menerapkan sistem penjadwalan tanam bertahap (*staggered planting*).

Data Produksi

Permintaan pasar: 300 kg/minggu

Produktivitas rata-rata: 3 kg/m<sup>2</sup>

Siklus produksi: 35 hari

Luas tanam yang dibutuhkan setiap minggu:

$300 \text{ kg} \div 3 \text{ kg/m}^2 = 100 \text{ m}^2$

Artinya, perusahaan harus menanam selada seluas 100 m<sup>2</sup> setiap minggu agar panen dapat dilakukan secara berkelanjutan.

### Studi Kasus Evaluasi Teknologi, Iklim, dan Keberlanjutan

Analisis aspek teknis dan operasional tidak hanya berkaitan dengan kemampuan suatu usaha dalam menjalankan proses produksi, tetapi juga perlu mempertimbangkan kesesuaian teknologi dengan kondisi lingkungan, risiko iklim, serta keberlanjutan penggunaan sumber daya (Ikram and Sadki, 2024). Dalam usaha agribisnis, pilihan teknologi yang secara teknis mampu meningkatkan produktivitas belum tentu menjadi pilihan terbaik apabila membutuhkan biaya investasi yang tinggi, bergantung pada sumber daya tertentu, atau memiliki risiko yang tinggi terhadap perubahan kondisi iklim.

Sebagai contoh, suatu kelompok tani berencana mengembangkan usahatani sayuran hidroponik untuk memenuhi permintaan pasar secara berkelanjutan. Kelompok tani tersebut mempertimbangkan dua alternatif teknologi, yaitu teknologi hidroponik sederhana dan teknologi hidroponik dengan sistem otomatisasi pengaturan nutrisi dan irigasi. Teknologi otomatisasi diperkirakan mampu meningkatkan efisiensi penggunaan air dan tenaga kerja, tetapi membutuhkan investasi awal dan biaya pemeliharaan yang lebih tinggi.

Dalam menentukan teknologi yang akan digunakan, mahasiswa perlu mempertimbangkan beberapa informasi, seperti kapasitas produksi, kebutuhan air, penggunaan tenaga kerja, biaya investasi, biaya operasional, produktivitas, kebutuhan energi, umur ekonomis peralatan, serta kemampuan teknologi menghadapi perubahan kondisi lingkungan. Data tersebut dapat digunakan untuk membandingkan kinerja masing-masing alternatif teknologi.

Selain aspek teknis, kondisi iklim juga perlu dimasukkan dalam evaluasi. Perubahan suhu, curah hujan, ketersediaan air, dan kejadian cuaca ekstrem dapat memengaruhi produktivitas dan kontinuitas produksi. Oleh karena itu, teknologi yang dipilih sebaiknya tidak hanya mampu menghasilkan produksi yang tinggi pada kondisi normal, tetapi juga memiliki kemampuan adaptasi terhadap variasi kondisi lingkungan.

Aspek keberlanjutan juga menjadi bagian penting dalam pengambilan keputusan (Thun et al., 2024). Penggunaan teknologi perlu dievaluasi berdasarkan efisiensi penggunaan air dan energi, penggunaan bahan dan input produksi, potensi limbah, serta kemampuan teknologi untuk digunakan dalam jangka panjang. Dengan demikian, keputusan teknologi tidak hanya didasarkan pada “teknologi mana yang menghasilkan produksi paling tinggi”, tetapi pada “teknologi mana yang paling sesuai secara teknis, ekonomis, adaptif terhadap risiko iklim, dan berkelanjutan.”

#### **Aktivitas Pembelajaran Berpusat pada Mahasiswa**

Pembelajaran pada bab ini dilaksanakan dengan pendekatan *Student-Centered Learning* (SCL) melalui *case method*. Mahasiswa tidak hanya mempelajari konsep aspek teknis dan operasional, tetapi juga menggunakan data untuk menganalisis alternatif

teknologi, kondisi sumber daya, risiko iklim, dan keberlanjutan suatu usaha agribisnis. Melalui aktivitas ini, mahasiswa diharapkan mampu menghubungkan konsep teknis dan operasional dengan kondisi nyata serta menghasilkan rekomendasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan usaha.

### **Case Method: Evaluasi Aspek Teknis dan Operasional Usaha Agribisnis**

---

Bentuk: kerja kelompok dan presentasi

Jumlah anggota: 3-5 mahasiswa per kelompok

Kasus yang dianalisis:

Setiap kelompok memilih satu usaha agribisnis yang sedang berjalan atau direncanakan untuk dikembangkan. Komoditas dapat berupa tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, peternakan, perikanan, atau produk olahan hasil pertanian.

Contoh kasus yang dapat digunakan antara lain:

- a. Pengembangan usahatani cabai;
- b. Pengembangan *greenhouse* atau hidroponik;
- c. Pengolahan cabai menjadi bubuk cabai;
- d. Pengembangan usaha kopi;
- e. Pengolahan hasil hortikultura;
- f. Pengembangan unit pengolahan hasil pertanian.

### **Petunjuk Pelaksanaan**

---

- a. Identifikasi usaha dan permasalahan teknis.

Kelompok menentukan usaha yang akan dianalisis dan mengidentifikasi permasalahan teknis atau operasional yang dihadapi, seperti keterbatasan bahan baku, tenaga kerja, air, energi, teknologi, kapasitas produksi, atau fasilitas.

- b. Mengumpulkan data.

Mahasiswa mencari data yang relevan dari sumber yang dapat dipertanggungjawabkan, seperti publikasi ilmiah, BPS, Kementerian Pertanian, BMKG, pemerintah daerah, laporan usaha, atau sumber data lain yang relevan.

- c. Menganalisis lokasi dan sumber daya.

Mahasiswa menganalisis kesesuaian lokasi berdasarkan akses bahan baku, pasar, tenaga kerja, infrastruktur, air, energi,

kondisi lingkungan, dan faktor lain yang relevan dengan karakteristik usaha.

d. Menganalisis kapasitas produksi.

Mahasiswa mengestimasi kapasitas produksi dan membandingkannya dengan potensi permintaan pasar serta ketersediaan bahan baku.

e. Mengevaluasi alternatif teknologi.

Mahasiswa mengidentifikasi teknologi yang digunakan atau beberapa alternatif teknologi yang tersedia. Perbandingan dilakukan berdasarkan produktivitas, kebutuhan tenaga kerja, investasi, penggunaan air dan energi, biaya operasional, umur teknologi, serta kemampuan pemeliharaan.

f. Menganalisis risiko iklim.

Mahasiswa mengidentifikasi kondisi iklim yang relevan terhadap usaha, seperti perubahan suhu, curah hujan, kekeringan, banjir, atau kejadian cuaca ekstrem. Selanjutnya, mahasiswa menganalisis dampaknya terhadap proses produksi dan menentukan strategi adaptasi yang diperlukan.

g. Mengevaluasi keberlanjutan.

Mahasiswa mengevaluasi penggunaan sumber daya dan dampak operasional usaha, terutama penggunaan air, energi, bahan baku, tenaga kerja, serta potensi limbah. Hasil evaluasi digunakan untuk menentukan alternatif operasional yang lebih berkelanjutan.

h. Merumuskan rekomendasi.

Berdasarkan hasil analisis, kelompok menentukan alternatif lokasi, kapasitas, teknologi, atau sistem operasional yang paling sesuai dan memberikan alasan berdasarkan data.

i. Menyajikan hasil analisis.

Setiap kelompok mempresentasikan hasil analisis selama 10–15 menit, dilanjutkan dengan diskusi dan tanya jawab.

Luaran Kerja Mahasiswa  
Setiap kelompok menghasilkan:

**Matriks analisis aspek teknis dan operasional**

| Aspek              | Data yang Digunakan | Hasil Analisis | Implikasi terhadap Usaha |
|--------------------|---------------------|----------------|--------------------------|
| Lokasi             |                     |                |                          |
| Kapasitas produksi |                     |                |                          |
| Teknologi          |                     |                |                          |
| Bahan baku         |                     |                |                          |
| Tenaga kerja       |                     |                |                          |
| Air dan energi     |                     |                |                          |
| Risiko iklim       |                     |                |                          |
| Keberlanjutan      |                     |                |                          |

**Tabel perbandingan alternatif teknologi**

| Indikator              | Alternatif 1 | Alternatif 2 | Alternatif 3 | Hasil Evaluasi |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Investasi              |              |              |              |                |
| Produktivitas          |              |              |              |                |
| Kebutuhan tenaga kerja |              |              |              |                |
| Kebutuhan air          |              |              |              |                |
| Kebutuhan energi       |              |              |              |                |
| Umur teknologi         |              |              |              |                |
| Risiko iklim           |              |              |              |                |
| Keberlanjutan          |              |              |              |                |

- a. Rekomendasi teknis dan operasional  
Berisi rekomendasi mengenai lokasi, kapasitas produksi, teknologi, sumber daya, dan sistem operasional yang paling sesuai berdasarkan hasil analisis.
- b. Presentasi kelompok  
Presentasi berisi permasalahan, data yang digunakan, hasil analisis, evaluasi alternatif, dan rekomendasi.
- c. Refleksi individu  
Setiap mahasiswa menjawab pertanyaan:  
“Menurut Anda, faktor apa yang paling menentukan dalam pemilihan teknologi pada usaha agribisnis yang dianalisis: produktivitas, biaya, kondisi iklim, penggunaan sumber daya, atau keberlanjutan? Jelaskan pilihan Anda berdasarkan hasil analisis data kelompok.”

## Rubrik Asesmen *Case Method*

| Kriteria Penilaian                               | Indikator Kinerja                                                                                                                                 | Keterkaitan dengan Sub-CPMK 4                 | Bobot |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------|
| Identifikasi permasalahan teknis dan operasional | Mampu mengidentifikasi permasalahan terkait lokasi, kapasitas, teknologi, bahan baku, tenaga kerja, fasilitas, dan operasional secara relevan     | Mengidentifikasi aspek kelayakan usaha        | 10%   |
| Pengumpulan dan penggunaan data                  | Mampu menggunakan data aktual yang relevan dan mencantumkan sumber data yang dapat dipertanggungjawabkan                                          | Menganalisis aspek kelayakan berdasarkan data | 15%   |
| Analisis lokasi dan kapasitas produksi           | Mampu menganalisis kesesuaian lokasi dan menentukan kapasitas produksi berdasarkan kondisi pasar, bahan baku, sumber daya, dan kemampuan produksi | Menganalisis aspek teknis usaha               | 15%   |

|                                    |                                                                                                                                                 |                                                                 |     |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Evaluasi alternatif teknologi      | Mampu membandingkan alternatif teknologi berdasarkan produktivitas, investasi, tenaga kerja, air, energi, biaya operasional, dan umur teknologi | Mengevaluasi alternatif teknis dan operasional                  | 20% |
| Analisis risiko iklim              | Mampu mengidentifikasi risiko iklim dan menganalisis dampaknya terhadap proses dan keberlanjutan produksi                                       | Mengidentifikasi faktor yang memengaruhi kelayakan usaha        | 10% |
| Evaluasi keberlanjutan             | Mampu mengevaluasi penggunaan sumber daya, energi, air, bahan baku, dan potensi limbah serta implikasinya terhadap keberlanjutan usaha          | Mengevaluasi kelayakan teknis dan operasional                   | 10% |
| Rekomendasi teknis dan operasional | Mampu merumuskan rekomendasi berdasarkan hasil analisis data dengan mempertimbangkan aspek teknis, risiko iklim, dan keberlanjutan              | Merumuskan keputusan berdasarkan hasil analisis aspek kelayakan | 10% |

|                            |                                                                                                                       |                                                          |      |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|
| Presentasi dan argumentasi | Mampu menyajikan hasil analisis secara sistematis serta mempertahankan rekomendasi dengan argumentasi berbasis data   | Penguatan seluruh indikator Sub-CPMK 4                   | 5%   |
| Refleksi individu          | Mampu mengevaluasi faktor yang paling menentukan pemilihan teknologi dan memberikan alasan berdasarkan hasil analisis | Mengevaluasi hasil analisis aspek teknis dan operasional | 5%   |
| Total                      |                                                                                                                       |                                                          | 100% |

## Kriteria Tingkat Pencapaian

---

| Skor            | Kriteria                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 (Sangat Baik) | Mampu mengidentifikasi dan menganalisis seluruh aspek teknis dan operasional secara lengkap dan mendalam menggunakan data yang relevan. Evaluasi teknologi mempertimbangkan produktivitas, biaya, sumber daya, risiko iklim, dan keberlanjutan. Rekomendasi sangat logis, realistis, dan didukung argumentasi berbasis data. |
| 3 (Baik)        | Mampu menganalisis sebagian besar aspek teknis dan operasional dengan menggunakan data yang cukup relevan. Alternatif teknologi, risiko iklim, dan keberlanjutan telah dipertimbangkan, meskipun analisis belum sepenuhnya mendalam. Rekomendasi cukup logis dan didukung data.                                              |
| 2 (Cukup)       | Mampu mengidentifikasi beberapa aspek teknis dan operasional, tetapi analisis masih terbatas dan cenderung deskriptif. Penggunaan data belum optimal, evaluasi teknologi dan risiko iklim masih terbatas, serta hubungan dengan keberlanjutan dan keputusan usaha belum jelas.                                               |
| 1 (Kurang)      | Tidak mampu mengidentifikasi aspek teknis dan operasional secara memadai. Data yang digunakan tidak relevan atau sumbernya tidak jelas. Evaluasi teknologi, risiko iklim, dan keberlanjutan tidak memadai serta rekomendasi tidak didukung oleh hasil analisis.                                                              |

### **Latihan Soal**

1. Mengapa aspek teknis dan operasional penting dalam studi kelayakan bisnis?
2. Sebutkan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi usaha.
3. Jelaskan perbedaan teknologi padat karya dan teknologi padat modal.
4. Mengapa kapasitas produksi harus disesuaikan dengan potensi pasar?
5. Jelaskan pentingnya tata letak fasilitas dalam kegiatan produksi.

### **Ringkasan Pokok Materi**

Aspek teknis dan operasional bertujuan menilai kemampuan usaha dalam menghasilkan produk atau jasa secara efisien. Pemilihan lokasi usaha merupakan keputusan strategis yang memengaruhi biaya dan keuntungan usaha. Kapasitas produksi harus disesuaikan dengan kebutuhan pasar dan ketersediaan sumber daya. Pemilihan teknologi yang tepat dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas produk. Tata letak fasilitas yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan menurunkan biaya operasional.

### **Soal**

#### **Pilihan Ganda**

1. Tujuan utama analisis aspek teknis dalam studi kelayakan bisnis adalah....
  - a. Menentukan struktur organisasi
  - b. Menilai kemampuan produksi usaha
  - c. Menentukan strategi promosi
  - d. Menentukan sumber pembiayaan
2. Faktor yang paling penting dalam pemilihan lokasi usaha agribisnis adalah....
  - a. Warna bangunan
  - b. Kesesuaian agroklimat
  - c. Jumlah pesaing
  - d. Desain kemasan

3. Teknologi yang lebih mengutamakan penggunaan tenaga kerja dibandingkan mesin disebut....
- a. Teknologi modern
  - b. Teknologi digital
  - c. Teknologi padat modal
  - d. Teknologi padat karya

**Soal Essay**

Kasus: Pengembangan Usaha Pengolahan Cabai  
Kelompok tani di Kabupaten Kebumen berencana mengembangkan usaha pengolahan cabai segar menjadi bubuk cabai. Berdasarkan studi pasar, terdapat permintaan potensial sebesar 300 kg produk bubuk cabai per minggu. Kelompok tani memiliki akses terhadap bahan baku cabai, tetapi produksinya bersifat musiman sehingga ketersediaan bahan baku dapat berfluktuasi.

Kelompok tani mempertimbangkan dua alternatif teknologi produksi:

| Komponen                                   | Teknologi A    | Teknologi B    |
|--------------------------------------------|----------------|----------------|
| Kapasitas produksi                         | 300 kg/minggu  | 450 kg/minggu  |
| Investasi awal                             | Rp150 juta     | Rp250 juta     |
| Tenaga kerja                               | 5 orang        | 3 orang        |
| Kebutuhan energi                           | Relatif rendah | Relatif tinggi |
| Efisiensi proses                           | Sedang         | Tinggi         |
| Ketergantungan pada tenaga kerja           | Tinggi         | Rendah         |
| Fleksibilitas terhadap perubahan kapasitas | Tinggi         | Sedang         |

Selain itu, usaha menghadapi risiko kenaikan harga cabai pada musim tertentu, keterbatasan air, dan peningkatan suhu yang dapat memengaruhi ketersediaan dan kualitas bahan baku.

Berdasarkan kasus tersebut, jawablah pertanyaan berikut.

1. Analisislah faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan kelompok tani dalam menentukan kapasitas produksi. Apakah kapasitas 450 kg/minggu pada Teknologi B selalu lebih baik dibandingkan kapasitas 300 kg/minggu pada Teknologi A?

Jelaskan berdasarkan kondisi pasar, bahan baku, tenaga kerja, dan risiko produksi.

2. Analisislah perbedaan Teknologi A dan Teknologi B berdasarkan investasi, kapasitas produksi, kebutuhan tenaga kerja, energi, efisiensi proses, dan fleksibilitas. Identifikasi kelebihan dan kelemahan masing-masing teknologi.
3. Berdasarkan kondisi bahan baku yang bersifat musiman, analisislah bagaimana fluktuasi ketersediaan dan harga cabai dapat memengaruhi operasional usaha pengolahan. Tentukan aspek teknis apa yang perlu dipersiapkan untuk mengurangi risiko tersebut.
4. Analisislah pengaruh peningkatan suhu dan keterbatasan air terhadap proses produksi dan kualitas bahan baku. Tentukan strategi adaptasi teknis yang dapat diterapkan oleh kelompok tani.
5. Evaluasilah apakah Teknologi B merupakan pilihan yang lebih baik dibandingkan Teknologi A. Gunakan minimal empat kriteria sebagai dasar evaluasi dan berikan argumentasi berdasarkan data pada kasus.
6. Kelompok tani memiliki modal terbatas sehingga tidak dapat menanggung investasi dan biaya operasional yang terlalu tinggi. Evaluasilah teknologi yang paling sesuai dengan kondisi tersebut. Apakah keputusan harus didasarkan hanya pada besarnya kapasitas produksi? Jelaskan.
7. Evaluasilah keberlanjutan kedua alternatif teknologi berdasarkan penggunaan tenaga kerja, energi, bahan baku, air, dan kemampuan menghadapi risiko iklim. Teknologi mana yang lebih mendukung keberlanjutan usaha dalam jangka panjang? Jelaskan.

## **Glosarium**

|              |                                                                                             |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aspek Teknis | : Analisis mengenai kemampuan usaha dalam menghasilkan produk atau jasa secara operasional. |
| Lokasi Usaha | : Tempat dilaksanakannya kegiatan operasional perusahaan.                                   |

|                       |                                                                                                          |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kapasitas Produksi    | : Jumlah maksimum produk yang dapat dihasilkan dalam periode tertentu.                                   |
| Teknologi Produksi    | : Metode atau peralatan yang digunakan untuk menghasilkan produk.                                        |
| Bahan Baku            | : Input utama yang digunakan dalam proses produksi.                                                      |
| <i>Layout</i>         | : Pengaturan posisi fasilitas produksi agar kegiatan operasional berlangsung efisien.                    |
| Teknologi Padat Karya | : Teknologi yang lebih banyak menggunakan tenaga kerja dibandingkan mesin.                               |
| Teknologi Padat Modal | : Teknologi yang lebih banyak menggunakan mesin dan peralatan modern.                                    |
| <i>Idle Time</i>      | : Waktu menganggur dalam proses produksi yang menyebabkan sumber daya tidak dimanfaatkan secara optimal. |
| Penjadwalan Produksi  | : Proses pengaturan waktu pelaksanaan kegiatan produksi agar sesuai dengan target yang ditetapkan.       |

### **Daftar Pustaka**

- Gittinger, J. P. (1982). *Economic Analysis of Agricultural Projects*. Johns Hopkins University Press.
- Husnan, S., & Suwarsono. (2014). *Studi Kelayakan Proyek Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kasmir, & Jakfar. (2020). *Studi Kelayakan Bisnis*. Edisi Revisi. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suliyanto. (2010). *Studi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Amayreh, A. et al. (2025) 'Exploring the impact of AI on employee self-competence performance key variables and outcomes', *Discover Sustainability*, 6(1), p. 582. Available at: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01438-9>.

- Bouramtane, K. et al. (2024) 'A comprehensive review of static and dynamic facility *layout* problems', *Annual Reviews in Control*, 58, p. 100970. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.arcontrol.2024.100970>.
- GRANER, A. et al. (2025) 'Diversity of *production planning* adaptations of farmers in vegetable long *supply* chains', *European Journal of Agronomy*, 170, p. 127763. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.eja.2025.127763>.
- Ikram, M. and Sadki, J.E. (2024) 'Resilient and sustainable green technology strategies: A study of Morocco's path toward *sustainable development*', *Sustainable Futures*, 8, p. 100327. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100327>.
- Kochańska, J. and Burduk, A. (2023) 'A Method of Assessing the Effectiveness of the Use of Available Resources When Implementing *Production* Processes', *Applied Sciences*, 13(13), p. 7764. Available at: <https://doi.org/10.3390/app13137764>.
- Ma, L. et al. (2022) '*Environmental* effects and their causes of agricultural *production*: Evidence from the farming regions of China', *Ecological Indicators*, 144, p. 109549. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2022.109549>.
- Macedo, H. et al. (2025) 'Development of a Classification Model for Value-Added and Non-Value-Added Operations in Retail Logistics: Insights from a Supermarket Case Study', *Sustainability*, 17(7), p. 3177. Available at: <https://doi.org/10.3390/su17073177>.
- Perez-Benitez, V., Gemar, G. and Hernández, M. (2021) 'Multi-Criteria Analysis for Business Location Decisions', *Mathematics*, 9(20), p. 2615. Available at: <https://doi.org/10.3390/math9202615>.
- Peron, M. et al. (2020) 'Digital Facility *Layout Planning*', *Sustainability*, p. 3349. Available at: <https://doi.org/10.3390/su12083349>.

Radlińska, K. (2023) ‘Some Theoretical and Practical Aspects of Technical Efficiency – The Example of European Union Agriculture’, *Sustainability*, 15(18), p. 13509. Available at: <https://doi.org/10.3390/su151813509>.

Rojas-Reyes, J.J., Rivera-Cadavid, L. and Peña-Orozco, D.L. (2024) ‘Disruptions in the food *supply* chain: A literature review’, *Heliyon*, 10(14), p. e34730. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34730>.

Thun, T.W. et al. (2024) ‘The role of *sustainability* integration into the corporate strategy – A perspective on analysts’ perceptions and buy recommendations’, *Heliyon*, 10(3), p. e25008. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25008>.

Wang, L., Abbou, R. and da Cunha, C. (2025) ‘Multi-stage scheduling for sustainable manufacturing: balancing *demand*, resources, and *social responsibility*’, *International Journal of Dynamics and Control*, 13(5), p. 187. Available at: <https://doi.org/10.1007/s40435-025-01694-7>.

 **Lampiran**

**Lampiran 1. Contoh Penilaian Lokasi Usaha**

| Kriteria                  | Bobot | Lokasi A | Lokasi B |
|---------------------------|-------|----------|----------|
| Kedekatan dengan pasar    | 30%   | 8        | 7        |
| Ketersediaan bahan baku   | 25%   | 9        | 8        |
| Infrastruktur             | 20%   | 7        | 9        |
| Ketersediaan tenaga kerja | 15%   | 8        | 8        |
| Harga lahan               | 10%   | 6        | 9        |

**Lampiran 2. Contoh Perhitungan Kapasitas Produksi**

---

Usaha Pengolahan Kopi Bubuk

Kapasitas mesin: 50 kg/jam

Jam operasional: 8 jam/hari

Hari kerja: 25 hari/bulan

Kapasitas produksi bulanan:

$50\text{ kg} \times 8\text{ jam} \times 25\text{ hari} = 10.000\text{ kg/bulan}$

**Lampiran 3. Contoh Kebutuhan Bahan Baku**

---

| Produk         | Kebutuhan Bahan Baku | Output Produk       |
|----------------|----------------------|---------------------|
| Kopi Bubuk     | 1.200 kg biji kopi   | 1.000 kg kopi bubuk |
| Keripik Pisang | 1.500 kg pisang      | 750 kg keripik      |
| Saus Cabai     | 2.000 kg cabai       | 1.500 kg saus cabai |



# BAB VI

## ASPEK MANAJEMEN DAN ORGANISASI

---

### **Pendahuluan**

Keberhasilan suatu bisnis tidak hanya ditentukan oleh peluang pasar, ketersediaan teknologi, maupun kecukupan modal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki. Banyak usaha yang memiliki produk berkualitas dan pasar yang menjanjikan mengalami kegagalan karena lemahnya sistem manajemen dan organisasi (Falahat et al., 2024).

Aspek manajemen dan organisasi dalam studi kelayakan bisnis bertujuan untuk menilai apakah suatu usaha memiliki kemampuan manajerial yang memadai untuk menjalankan kegiatan operasional secara efektif dan efisien (McLeod, 2021). Analisis ini mencakup struktur organisasi, kebutuhan sumber daya manusia, pembagian tugas dan tanggung jawab, sistem kepemimpinan, serta mekanisme pengendalian organisasi.

Pada bidang agribisnis, aspek manajemen memiliki peran yang sangat penting karena kegiatan usaha sering melibatkan berbagai aktivitas yang saling berkaitan mulai dari pengadaan input, produksi, pengolahan, pemasaran, hingga distribusi produk (Petropoulos et al., 2026). Kompleksitas tersebut membutuhkan sistem organisasi yang jelas agar seluruh kegiatan dapat berjalan secara terkoordinasi dan mencapai tujuan perusahaan.

### **Capaian Pembelajaran**

BAB VI membekali mahasiswa dengan pemahaman mengenai aspek manajemen dan organisasi sebagai bagian penting dalam menentukan kemampuan suatu usaha untuk menjalankan kegiatan bisnis secara efektif dan berkelanjutan (Tabel 6.1). Pembahasan mencakup fungsi-fungsi manajemen, struktur organisasi, pembagian tugas dan tanggung jawab, kebutuhan sumber daya manusia, koordinasi, kepemimpinan, serta pengendalian dan evaluasi. Dalam konteks agribisnis, aspek manajemen dan

organisasi diperlukan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia dapat dikoordinasikan secara efektif dalam mendukung kegiatan produksi, pemasaran, dan pengembangan usaha.

Capaian pembelajaran BAB VI mengacu pada CPMK 1, yaitu mampu menjelaskan konsep, prinsip, tahapan, dan berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis agribisnis, dengan Sub-CPMK 4, yaitu mampu mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu dianalisis dalam studi kelayakan bisnis. Pembelajaran diarahkan agar mahasiswa tidak hanya mampu mengidentifikasi komponen manajemen dan organisasi, tetapi juga mampu menganalisis kesesuaian struktur organisasi, pembagian tugas, kebutuhan sumber daya manusia, dan pola kepemimpinan dengan karakteristik usaha yang dikaji.

Tabel 6.1. Pemetaan Pembelajaran BAB VI

| CPMK                                                                                                               | Sub-CPMK                                                                                                 | Materi Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Aktivitas Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                                   | Asesmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CPMK 1:<br>Mampu menjelaskan konsep, prinsip, tahapan, dan berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis agribisnis. | Sub-CPMK 4:<br>Mampu mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu dianalisis dalam studi kelayakan bisnis. | BAB VI – Aspek Manajemen dan Organisasi: konsep dan fungsi manajemen; struktur organisasi; pembagian tugas dan tanggung jawab; kebutuhan dan pengelolaan sumber daya manusia; koordinasi; kepemimpinan; pengendalian; evaluasi kinerja; serta penerapan manajemen dan organisasi pada usaha agribisnis. | Membaca dan mempelajari materi; ceramah interaktif; diskusi; studi kasus organisasi usaha agribisnis; identifikasi kebutuhan sumber daya manusia; penyusunan struktur organisasi dan pembagian tugas; simulasi koordinasi dan kepemimpinan; diskusi kelompok; presentasi hasil analisis. | Latihan pemahaman konsep; tugas menyusun struktur organisasi; lembar analisis pembagian tugas dan kebutuhan SDM; studi kasus manajemen agribisnis; penilaian kerja sama dan kepemimpinan menggunakan rubrik; soal analisis (C4); soal evaluasi struktur organisasi dan alternatif pengelolaan SDM (C5). |

## Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- a. Menjelaskan pengertian aspek manajemen dan organisasi dalam studi kelayakan bisnis.
- b. Menjelaskan fungsi-fungsi manajemen dalam kegiatan usaha.
- c. Menentukan bentuk organisasi yang sesuai dengan kebutuhan usaha.
- d. Menyusun struktur organisasi perusahaan.
- e. Menganalisis kebutuhan sumber daya manusia.
- f. Menentukan sistem kepemimpinan dan pengendalian organisasi.

## Pengertian Aspek Manajemen dan Organisasi

Aspek manajemen dan organisasi merupakan analisis yang bertujuan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan usaha secara efektif dan efisien. Analisis ini berusaha menjawab beberapa pertanyaan penting, antara lain:

- a. Siapa yang akan mengelola usaha?
- b. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
- c. Berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan?
- d. Bagaimana pembagian tugas dan tanggung jawab dilakukan?
- e. Bagaimana sistem pengawasan dan pengendalian diterapkan?

Apabila suatu usaha tidak memiliki sistem manajemen yang baik, maka peluang terjadinya inefisiensi, konflik internal, maupun kegagalan operasional akan semakin besar (Hariyani et al., 2024).

## Fungsi Manajemen dalam Bisnis

Terry (2010), fungsi manajemen terdiri atas empat kegiatan utama yang dikenal dengan istilah POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*).

### **Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan merupakan proses menentukan tujuan organisasi serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Kegiatan perencanaan meliputi:

- a. Menentukan tujuan usaha.
- b. Menyusun target produksi.

- c. Menentukan strategi pemasaran.
- d. Menyusun anggaran usaha.

Contoh:

Perusahaan menetapkan target produksi kopi bubuk sebesar 2 ton per bulan untuk memenuhi permintaan pasar regional.

### **Pengorganisasian (*Organizing*)**

---

Pengorganisasian merupakan proses pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang kepada setiap anggota organisasi. Kegiatan pengorganisasian meliputi:

- a. Pembentukan struktur organisasi.
- b. Pembagian tugas kerja.
- c. Penentuan hubungan koordinasi antarbagian.

### **Pengarahan (*Actuating*)**

---

Pengarahan merupakan kegiatan memotivasi dan mengarahkan karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Kegiatan pengarahan meliputi:

- a. Pemberian instruksi kerja.
- b. Pembinaan karyawan.
- c. Pemberian motivasi.
- d. Penyelesaian konflik kerja.

### **Pengendalian (*Controlling*)**

---

Pengendalian merupakan proses membandingkan hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tujuan pengendalian adalah:

- a. Mengetahui penyimpangan yang terjadi.
- b. Melakukan tindakan perbaikan.
- c. Meningkatkan efisiensi organisasi.

### **Bentuk-Bentuk Badan Usaha**

Pemilihan bentuk badan usaha merupakan keputusan penting dalam studi kelayakan bisnis karena berkaitan dengan aspek hukum, perpajakan, kepemilikan, dan tanggung jawab usaha (Argyrou, Kaja and Lambooy, 2025). Beberapa bentuk badan usaha yang umum digunakan antara lain (Tabel 6.1):

## **Usaha Perseorangan**

---

Usaha perseorangan adalah usaha yang dimiliki dan dikelola oleh satu orang, di mana seluruh keuntungan, risiko, dan tanggung jawab usaha ditanggung oleh pemilik.

Kelebihan:

- a. Mudah didirikan dan prosedurnya relatif sederhana.
- b. Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat karena tidak memerlukan persetujuan pihak lain.
- c. Seluruh keuntungan menjadi hak pemilik usaha.
- d. Kerahasiaan usaha lebih mudah dijaga.
- e. Fleksibel dalam pengelolaan usaha.

Kekurangan:

- a. Modal usaha relatif terbatas pada kemampuan pemilik.
- b. Risiko dan kerugian ditanggung sendiri oleh pemilik.
- c. Kelangsungan usaha sangat bergantung pada pemilik.
- d. Sulit berkembang menjadi usaha berskala besar.
- e. Kemampuan manajerial sering kali terbatas karena seluruh fungsi dijalankan oleh satu orang.

Contoh: Warung sembako, kios pupuk, usaha budidaya sayuran skala kecil.

## **Firma (Fa)**

---

Firma adalah badan usaha yang didirikan oleh dua orang atau lebih dengan tujuan menjalankan usaha bersama dan setiap anggota memiliki tanggung jawab tidak terbatas terhadap seluruh kewajiban perusahaan.

Kelebihan:

- a. Modal usaha lebih besar dibanding usaha perseorangan.
- b. Kemampuan manajerial lebih baik karena dikelola oleh beberapa orang.
- c. Pembagian pekerjaan dapat dilakukan sesuai keahlian masing-masing anggota.
- d. Keputusan usaha dapat diambil melalui diskusi bersama.

Kekurangan:

- a. Tanggung jawab setiap anggota bersifat tidak terbatas, termasuk terhadap utang perusahaan.
- b. Kesalahan satu anggota dapat merugikan seluruh anggota firma.
- c. Potensi konflik antaranggota relatif tinggi.
- d. Pembubaran firma dapat terjadi apabila salah satu anggota keluar atau meninggal dunia, kecuali diatur lain dalam perjanjian.

Contoh: Kantor konsultan pertanian atau perusahaan jasa agribisnis yang dimiliki beberapa orang profesional.

### ***Commanditaire Vennootschap (CV)***

---

CV merupakan badan usaha yang terdiri atas sekutu aktif yang mengelola perusahaan dan sekutu pasif yang hanya menanamkan modal tanpa ikut mengelola usaha.

Kelebihan:

- a. Kemampuan memperoleh modal lebih besar dibanding usaha perseorangan dan firma.
- b. Adanya pembagian peran antara pengelola usaha dan penyedia modal.
- c. Proses pendirian relatif lebih mudah dibandingkan Perseroan Terbatas (PT).
- d. Pengelolaan usaha lebih profesional karena dilakukan oleh sekutu aktif.

Kekurangan:

- a. Sekutu aktif memiliki tanggung jawab tidak terbatas terhadap kewajiban perusahaan.
- b. Potensi konflik dapat terjadi antara sekutu aktif dan sekutu pasif.
- c. Kesyngkungan usaha dapat terganggu apabila sekutu aktif keluar dari perusahaan.
- d. Sulit memperoleh pendanaan dalam jumlah sangat besar dibanding PT.

Contoh: Usaha pengolahan kopi, distributor pupuk, atau perusahaan perdagangan hasil pertanian skala menengah.

## **Perseroan Terbatas (PT)**

---

Perseroan Terbatas adalah badan usaha berbadan hukum yang modalnya terbagi dalam bentuk saham dan pemilik perusahaan disebut pemegang saham.

Kelebihan:

- a. Kemampuan memperoleh modal relatif besar melalui penjualan saham atau investasi.
- b. Tanggung jawab pemegang saham terbatas sebesar modal yang disetor.
- c. Kelangsungan usaha lebih terjamin karena tidak bergantung pada pemilik tertentu.
- d. Memiliki kredibilitas yang lebih tinggi di mata investor dan lembaga keuangan.
- e. Lebih mudah melakukan ekspansi usaha.

Kekurangan:

- a. Proses pendirian lebih rumit dan membutuhkan biaya lebih besar.
- b. Administrasi dan pelaporan perusahaan lebih kompleks.
- c. Pengambilan keputusan relatif lebih lambat karena melibatkan berbagai pihak.
- d. Terdapat kewajiban hukum dan perpajakan yang lebih ketat.

Contoh: Perusahaan perkebunan kelapa sawit, industri pengolahan makanan, dan perusahaan ekspor hasil pertanian.

## **Koperasi**

---

Koperasi merupakan badan usaha yang dimiliki dan dikelola oleh anggota dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan anggota berdasarkan prinsip kekeluargaan dan gotong royong.

Kelebihan:

- a. Mengutamakan kesejahteraan anggota dibanding keuntungan semata.
- b. Modal diperoleh dari simpanan anggota sehingga kepemilikan bersifat bersama.
- c. Pembagian keuntungan (Sisa Hasil Usaha/SHU) dilakukan secara adil sesuai partisipasi anggota.
- d. Mendorong kerja sama dan pemberdayaan masyarakat.
- e. Sangat sesuai untuk sektor pertanian dan agribisnis.

Kekurangan:

- a. Pengambilan keputusan cenderung lebih lambat karena dilakukan secara musyawarah.
- b. Modal sering kali terbatas pada kemampuan anggota.
- c. Partisipasi anggota yang rendah dapat menghambat perkembangan koperasi.
- d. Profesionalisme pengelolaan kadang masih menjadi tantangan pada beberapa koperasi.

Contoh: Koperasi petani kopi, koperasi susu, koperasi pemasaran hasil hortikultura, dan koperasi produsen beras organik.

Tabel 6.1. Perbandingan Bentuk Badan Usaha

| Bentuk Usaha | Jumlah Pemilik         | Tanggung Jawab              | Kemampuan Modal      | Kemudahan Pendirian |
|--------------|------------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------|
| Perseorangan | 1 orang                | Tidak terbatas              | Rendah               | Sangat mudah        |
| Firma        | ≥2 orang               | Tidak terbatas              | Sedang               | Mudah               |
| CV           | Sekutu aktif dan pasif | Sekutu aktif tidak terbatas | Sedang hingga tinggi | Relatif mudah       |
| PT           | Pemegang saham         | Terbatas pada modal disetor | Tinggi               | Relatif kompleks    |
| Koperasi     | Anggota koperasi       | Sesuai ketentuan koperasi   | Sedang               | Menengah            |

↳ **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan susunan hubungan kerja antarbagian dalam perusahaan yang menunjukkan pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang (Talukdar, 2026). Tujuan struktur organisasi adalah:

- a. Memperjelas pembagian tugas.
- b. Menghindari tumpang tindih pekerjaan.
- c. Mempermudah koordinasi.
- d. Meningkatkan efisiensi organisasi.

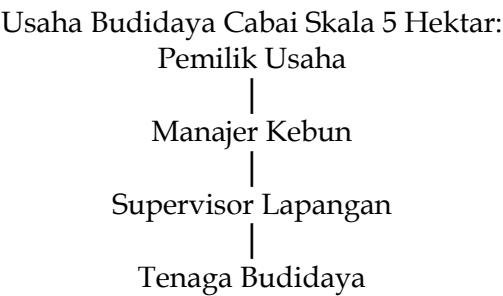
Beberapa bentuk struktur organisasi antara lain (Tabel 6.2):

Tabel 6.2. Perbandingan Struktur Organisasi

| Struktur Organisasi | Karakteristik                     | Kelebihan Utama               | Kekurangan Utama                   | Contoh                                         |
|---------------------|-----------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------|
| Garis               | Wewenang mengalir secara vertikal | Keputusan cepat dan sederhana | Beban pimpinan tinggi              | Usaha budidaya cabai, usaha keluarga           |
| Fungsional          | Berdasarkan bidang keahlian       | Spesialisasi tinggi           | Koordinasi antarbagian lebih sulit | Pabrik kopi, perusahaan pengolahan pangan      |
| Garis dan Staf      | Kombinasi lini dan tenaga ahli    | Keputusan lebih berkualitas   | Biaya organisasi lebih tinggi      | Perusahaan agribisnis besar, perusahaan ekspor |

**Struktur Organisasi Garis (*Line Organization*)**

Struktur organisasi garis merupakan bentuk organisasi yang paling sederhana, di mana seluruh wewenang dan tanggung jawab mengalir secara vertikal dari pimpinan kepada bawahan secara langsung. Setiap bawahan hanya memiliki satu atasan sehingga jalur komando menjadi jelas dan sederhana. Struktur ini umumnya digunakan pada perusahaan kecil atau usaha keluarga yang memiliki jumlah karyawan relatif sedikit. Contoh Struktur Organisasi Garis:



Pada struktur ini, seluruh keputusan berasal dari pemilik usaha dan diteruskan secara berjenjang hingga ke tenaga lapangan. Kelebihan:

- a. Struktur organisasi sederhana dan mudah dipahami.
- b. Jalur komando jelas sehingga memudahkan koordinasi.
- c. Pengambilan keputusan berlangsung cepat.
- d. Pengawasan terhadap bawahan lebih mudah dilakukan.
- e. Biaya administrasi relatif rendah.

Kekurangan:

- a. Seluruh keputusan bergantung pada pimpinan.
- b. Beban kerja pimpinan menjadi sangat besar.
- c. Kurang cocok untuk perusahaan yang berkembang besar dan kompleks.
- d. Risiko keterlambatan keputusan apabila pimpinan tidak berada di tempat.
- e. Kurang memanfaatkan tenaga ahli atau spesialis.

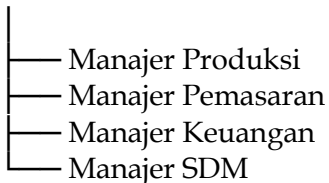
### **Struktur Organisasi Fungsional (*Functional Organization*)**

---

Struktur organisasi fungsional merupakan organisasi yang dibentuk berdasarkan fungsi pekerjaan atau bidang keahlian tertentu, seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Setiap bagian dipimpin oleh seorang manajer yang memiliki keahlian khusus pada bidang tersebut. Contoh Struktur Organisasi Fungsional:

Perusahaan Pengolahan Kopi

Direktur



Pada struktur ini, setiap manajer bertanggung jawab terhadap fungsi masing-masing dan memiliki staf yang bekerja pada bidang tersebut.

Kelebihan:

- a. Spesialisasi pekerjaan lebih tinggi sehingga meningkatkan efisiensi kerja.
- b. Pengambilan keputusan pada bidang tertentu dilakukan oleh tenaga ahli.
- c. Produktivitas dan kualitas pekerjaan cenderung meningkat.
- d. Memudahkan pengembangan kompetensi pegawai sesuai bidangnya.

Kekurangan:

- a. Koordinasi antarbagian sering menjadi lebih sulit.
- b. Potensi terjadinya konflik antarbagian lebih besar.
- c. Pegawai cenderung hanya fokus pada kepentingan unitnya sendiri.
- d. Proses pengambilan keputusan lintas fungsi dapat berlangsung lebih lama.

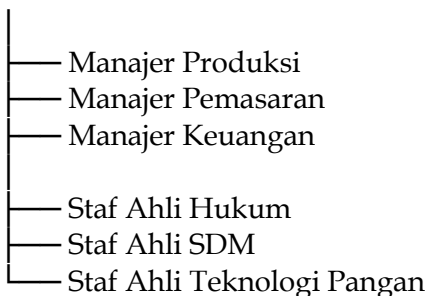
### **Struktur Organisasi Garis dan Staf (*Line and Staff Organization*)**

---

Struktur organisasi garis dan staf merupakan kombinasi antara struktur organisasi garis dengan tenaga ahli atau staf yang berfungsi memberikan saran, rekomendasi, dan dukungan kepada pimpinan dalam pengambilan keputusan. Pada struktur ini, kewenangan tetap berada pada pimpinan lini, sedangkan staf hanya berfungsi sebagai penasihat atau pendukung teknis. Struktur ini banyak digunakan pada perusahaan menengah dan besar. Contoh Struktur Organisasi Garis dan Staf:

Perusahaan Agribisnis Pengolahan Sayuran Beku

Direktur Utama



Dalam contoh tersebut, manajer produksi, pemasaran, dan keuangan memiliki kewenangan operasional, sedangkan staf ahli memberikan masukan sesuai bidang keahliannya.

Kelebihan:

- a. Memanfaatkan tenaga ahli untuk mendukung pengambilan keputusan.
- b. Pimpinan dapat lebih fokus pada kebijakan strategis.
- c. Cocok untuk organisasi yang besar dan kompleks.
- d. Meningkatkan kualitas keputusan karena didukung oleh analisis para ahli.

Kekurangan:

- a. Biaya organisasi relatif lebih tinggi karena membutuhkan tenaga ahli tambahan.
- b. Potensi konflik antara manajer lini dan staf ahli dapat terjadi.
- c. Bawahan terkadang bingung membedakan kewenangan lini dan staf.
- d. Proses koordinasi menjadi lebih kompleks dibanding organisasi garis.

### Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan usaha. Analisis kebutuhan SDM bertujuan untuk menentukan (Mahmud, Saira Wahid and Arif, 2019):

- a. Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.
- b. Kualifikasi tenaga kerja.
- c. Sistem pengupahan.
- d. Kebutuhan pelatihan.
- e. Sistem penilaian kinerja.

Contoh kebutuhan tenaga kerja pada usaha pengolahan kopi (Tabel 6.3):

Tabel 6.3. Kebutuhan Tenaga Kerja pada Usaha Pengolahan Kopi

| Jabatan             | Jumlah  |
|---------------------|---------|
| Manajer Operasional | 1 orang |
| Operator Produksi   | 3 orang |
| Bagian Pengemasan   | 2 orang |

| Jabatan                   | Jumlah  |
|---------------------------|---------|
| Bagian Pemasaran          | 1 orang |
| Administrasi dan Keuangan | 1 orang |

### ↳ **Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Kerja**

Rekrutmen merupakan proses mencari calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sedangkan seleksi merupakan proses memilih calon tenaga kerja terbaik (Rozario, Venkatraman and Abbas, 2019). Tahapan rekrutmen meliputi:

- Identifikasi kebutuhan tenaga kerja.
- Pengumuman lowongan pekerjaan.
- Penerimaan lamaran.
- Seleksi administrasi.
- Wawancara dan tes.
- Penempatan tenaga kerja.

### ↳ **Kepemimpinan dalam Organisasi**

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Liden, Wang and Wang, 2025). Beberapa gaya kepemimpinan yang umum dijumpai yaitu:

- Kepemimpinan Otoriter  
Keputusan sepenuhnya ditentukan oleh pimpinan.
- Kepemimpinan Demokratis  
Keputusan diambil melalui partisipasi anggota organisasi.
- Kepemimpinan Delegatif  
Pimpinan memberikan kewenangan yang besar kepada bawahan dalam pengambilan keputusan.

Pada usaha agribisnis skala kecil dan menengah, gaya kepemimpinan demokratis sering dianggap lebih efektif karena mampu meningkatkan partisipasi karyawan.

## **Sistem Pengendalian dan Evaluasi**

Pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan usaha berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Raya et al., 2021). Indikator pengendalian dapat meliputi:

- a. Target produksi.
- b. Kualitas produk.
- c. Efisiensi biaya.
- d. Produktivitas tenaga kerja.
- e. Kepuasan pelanggan.

Evaluasi dilakukan secara berkala agar perusahaan dapat melakukan perbaikan secara berkelanjutan (Tabel 6.4).

Tabel 6.4. Pengendalian dan Evaluasi Kinerja Usaha Agribisnis pada Usaha Tani Cabai

| Indikator                  | Target       | Realisasi    | Capaian (%) | Status          | Penyebab Penyimpangan                       | Rekomendasi Perbaikan                                                 |
|----------------------------|--------------|--------------|-------------|-----------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Produksi cabai             | 50 ton/musim | 45 ton/musim | 90%         | Tidak tercapai  | Serangan hama thrips dan curah hujan tinggi | Meningkatkan monitoring OPT dan menerapkan pengendalian terpadu (PHT) |
| Produktivitas              | 10 ton/ha    | 9 ton/ha     | 90%         | Tidak tercapai  | Pemupukan kurang optimal                    | Menyusun jadwal pemupukan berbasis analisis tanah                     |
| Tingkat kematian tanaman   | ≤ 5%         | 8%           | 62,50%      | Tidak tercapai  | Serangan penyakit layu bakteri              | Menggunakan varietas tahan penyakit dan sanitasi lahan                |
| Biaya produksi             | Rp350 juta   | Rp390 juta   | 111,40%     | Melebihi target | Harga pupuk dan pestisida meningkat         | Melakukan efisiensi penggunaan input dan mencari pemasok alternatif   |
| Pendapatan penjualan       | Rp900 juta   | Rp850 juta   | 94,40%      | Tidak tercapai  | Produksi menurun dan harga jual turun       | Diversifikasi pasar dan kontrak penjualan dengan mitra                |
| Tingkat cacat produk       | ≤ 3%         | 5%           | 60%         | Tidak tercapai  | Sortasi pascapanen kurang optimal           | Meningkatkan pelatihan tenaga kerja pascapanen                        |
| Ketepatan waktu pengiriman | 100%         | 95%          | 95%         | Tidak tercapai  | Kendala transportasi saat musim hujan       | Menambah armada cadangan dan pengaturan jadwal distribusi             |
| Kepuasan pelanggan         | ≥ 85%        | 88%          | 103,50%     | Tercapai        | Kualitas produk cukup baik                  | Mempertahankan kualitas produk dan layanan                            |

### **Contoh Kasus: Pengelolaan Organisasi pada Usaha Pengolahan Kopi**

Kopi Lereng Sejahtera merupakan usaha pengolahan kopi yang mengolah biji kopi dari petani lokal menjadi kopi sangrai (*roasted coffee*) dan kopi bubuk dalam kemasan. Usaha ini telah berjalan selama beberapa tahun dan memiliki pelanggan dari kedai kopi, toko oleh-oleh, serta konsumen melalui pemasaran daring.

Pada tahap awal pengembangan usaha, kegiatan bisnis dikelola langsung oleh pemilik bersama beberapa tenaga kerja. Pemilik bertanggung jawab terhadap hampir seluruh kegiatan usaha, mulai dari pembelian bahan baku, pengawasan produksi, pemasaran, hingga pengelolaan keuangan. Sementara itu, tenaga kerja membantu kegiatan produksi dan pengemasan sesuai dengan kebutuhan harian.

Seiring meningkatnya permintaan terhadap produk kopi, aktivitas usaha menjadi semakin kompleks. Jumlah produksi meningkat, pelanggan berasal dari wilayah yang lebih luas, dan kegiatan pemasaran melalui media daring semakin intensif. Kondisi tersebut menyebabkan pemilik mulai mengalami kesulitan dalam mengawasi seluruh kegiatan usaha secara langsung.

Permasalahan mulai muncul dalam koordinasi antarbagian. Informasi mengenai pesanan pelanggan tidak selalu diterima oleh bagian produksi secara tepat waktu. Akibatnya, beberapa pesanan mengalami keterlambatan. Pada waktu tertentu, bagian produksi juga mengalami kekurangan bahan baku karena informasi mengenai kebutuhan produksi belum terkoordinasi dengan bagian yang melakukan pembelian.

Permasalahan lain terjadi dalam pembagian pekerjaan. Beberapa tenaga kerja melakukan pekerjaan yang sama, sementara pekerjaan lainnya belum memiliki penanggung jawab yang jelas. Pengambilan keputusan juga masih sangat terpusat pada pemilik. Ketika pemilik tidak berada di lokasi usaha, beberapa keputusan operasional harus menunggu persetujuan sehingga proses kerja menjadi kurang efisien.

Untuk mengatasi kondisi tersebut, pemilik mulai mempertimbangkan pembentukan organisasi yang lebih jelas. Beberapa fungsi utama yang direncanakan meliputi manajemen, produksi, pemasaran, dan keuangan. Pemilik juga mem-

pertimbangkan penunjukan seorang manajer operasional yang bertanggung jawab mengoordinasikan kegiatan produksi dan memastikan informasi mengenai kebutuhan bahan baku, jadwal produksi, dan pesanan pelanggan dapat disampaikan kepada bagian terkait.

Dalam rencana pengembangan tersebut, kemampuan kepemimpinan juga menjadi perhatian. Pemilik menyadari bahwa pertumbuhan usaha tidak dapat lagi sepenuhnya bergantung pada keputusan dirinya sendiri. Delegasi wewenang, komunikasi antarbagian, koordinasi, dan kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan perbedaan kepentingan menjadi semakin penting.

Kasus Kopi Lereng Sejahtera menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan usaha tidak hanya bergantung pada peningkatan pasar dan kapasitas produksi, tetapi juga pada kesiapan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, membagi pekerjaan, membangun koordinasi, dan menjalankan kepemimpinan secara efektif (Hafnidah et al., 2025). Dalam studi kelayakan bisnis, kondisi tersebut perlu dianalisis untuk memastikan bahwa usaha memiliki kapasitas manajerial yang memadai untuk menjalankan rencana bisnisnya.

### **Aktivitas Pembelajaran Berpusat pada Mahasiswa Studi Kasus**

Agro Kopi Sejahtera merupakan usaha pengolahan kopi yang membeli biji kopi dari petani lokal untuk diolah menjadi kopi sangrai dan kopi bubuk. Seiring meningkatnya permintaan dari kedai kopi, toko oleh-oleh, dan konsumen daring, volume produksi dan pesanan semakin meningkat.

Pertumbuhan tersebut menimbulkan beberapa masalah. Pemilik masih menangani hampir seluruh keputusan usaha, sementara pembagian tugas tenaga kerja belum jelas. Koordinasi antara produksi, pemasaran, dan keuangan juga belum optimal. Akibatnya, terjadi keterlambatan pesanan, ketidaksesuaian persediaan bahan baku, dan kesulitan dalam mengatur kegiatan produksi.

Pemilik berencana membentuk struktur organisasi yang terdiri atas Direktur/Pemilik, Manajer Produksi, Manajer Pemasaran, dan Manajer Keuangan. Pada saat yang sama, sebuah jaringan kedai kopi menawarkan kontrak pembelian dalam jumlah

besar. Bagian pemasaran ingin menerima kontrak tersebut, tetapi bagian produksi mengkhawatirkan keterbatasan kapasitas, sedangkan bagian keuangan mempertimbangkan kebutuhan tambahan modal kerja. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya struktur organisasi, pembagian tugas, pengelolaan SDM, koordinasi, delegasi, dan kepemimpinan dalam mendukung pengembangan usaha agribisnis.

**Tugas**

Mahasiswa bekerja dalam kelompok 4-5 orang dan berperan sebagai tim konsultan manajemen. Berdasarkan kasus tersebut, kelompok diminta:

- a. Mengidentifikasi permasalahan manajemen dan organisasi.
- b. Menganalisis kesesuaian struktur organisasi yang direncanakan.
- c. Membuat struktur organisasi yang direkomendasikan.
- d. Menentukan pembagian tugas dan kebutuhan SDM.
- e. Menjelaskan mekanisme koordinasi dan delegasi wewenang.
- f. Menganalisis konflik antara produksi, pemasaran, dan keuangan.
- g. Menyusun tiga rekomendasi prioritas.
- h. Menentukan apakah usaha siap menerima kontrak besar.

Luaran: laporan ringkas 3-5 halaman dan presentasi kelompok 10-15 menit.

**Rubrik Penilaian**

| Komponen                       | Bobot |
|--------------------------------|-------|
| Identifikasi masalah           | 15%   |
| Analisis & struktur organisasi | 20%   |
| Pembagian tugas dan SDM        | 15%   |
| Koordinasi & kepemimpinan      | 15%   |
| Analisis konflik & argumentasi | 10%   |
| Rekomendasi                    | 10%   |
| Presentasi & kerja sama tim    | 15%   |
| Total                          | 100%  |

## Kriteria Pencapaian

| Skor            | Kriteria                                                                                                                                                         |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 – Sangat Baik | Analisis sangat tepat, sistematis, argumentatif, dan rekomendasi sangat relevan dengan kondisi usaha. Aktif bekerja sama dan menunjukkan kepemimpinan yang baik. |
| 3 – Baik        | Analisis tepat dan cukup sistematis, rekomendasi relevan, serta menunjukkan kerja sama dan kepemimpinan yang baik.                                               |
| 2 – Cukup       | Analisis masih umum, terdapat beberapa ketidaktepatan, rekomendasi kurang mendalam, dan partisipasi dalam kelompok belum optimal.                                |
| 1 – Kurang      | Analisis tidak tepat atau sangat terbatas, rekomendasi tidak relevan, serta menunjukkan kerja sama dan kepemimpinan yang rendah.                                 |

### Latihan Soal

1. Mengapa aspek manajemen dan organisasi penting dalam studi kelayakan bisnis?
2. Jelaskan fungsi manajemen menurut konsep POAC.
3. Sebutkan kelebihan dan kekurangan usaha perseorangan.
4. Jelaskan perbedaan struktur organisasi garis dan struktur organisasi fungsional.
5. Mengapa analisis kebutuhan SDM penting dilakukan sebelum usaha dijalankan?

## Ringkasan Pokok Materi

Aspek manajemen dan organisasi bertujuan menilai kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya secara efektif dan efisien. Fungsi manajemen terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Pemilihan bentuk badan usaha memengaruhi aspek hukum dan operasional perusahaan. Struktur organisasi yang baik dapat meningkatkan koordinasi dan efisiensi kerja. Analisis kebutuhan sumber daya manusia penting untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan usaha.

## Soal

### Pilihan Ganda

1. Fungsi manajemen yang berkaitan dengan pembagian tugas dan tanggung jawab adalah ...
  - a. *Planning*
  - b. *Organizing*
  - c. *Actuating*
  - d. *Controlling*
2. Bentuk badan usaha yang modalnya terbagi atas saham adalah...
  - a. Firma
  - b. CV
  - c. PT
  - d. Koperasi
3. Struktur organisasi yang dibentuk berdasarkan fungsi pekerjaan disebut ...
  - a. Organisasi garis
  - b. Organisasi matriks
  - c. Organisasi fungsional
  - d. Organisasi proyek

### Soal Essay

1. Agro Kopi Sejahtera mengalami keterlambatan pesanan karena keputusan masih terpusat pada pemilik dan pembagian tugas belum jelas. Analisis akar permasalahan manajemen dan organisasi yang dihadapi usaha tersebut serta jelaskan hubungan antara struktur organisasi, pembagian tugas, dan koordinasi terhadap kinerja usaha.

2. Pemilik berencana membentuk struktur yang terdiri atas Direktur/Pemilik, Manajer Produksi, Manajer Pemasaran, dan Manajer Keuangan. Evaluasi apakah struktur tersebut sudah sesuai dengan kondisi dan rencana pengembangan Agro Kopi Sejahtera. Berikan alasan berdasarkan karakteristik usaha dan kebutuhan koordinasi.
3. Agro Kopi Sejahtera memperoleh tawaran kontrak pembelian dalam jumlah besar. Bagian pemasaran ingin menerima kontrak, bagian produksi mengkhawatirkan keterbatasan kapasitas, sedangkan bagian keuangan mempertimbangkan kebutuhan modal kerja. Jika Anda menjadi pemilik usaha, keputusan apa yang akan diambil? Jelaskan pertimbangan manajemen, SDM, produksi, dan keuangan yang mendasari keputusan tersebut.
4. Susun tiga rekomendasi prioritas untuk memperbaiki manajemen dan organisasi Agro Kopi Sejahtera agar mampu menghadapi peningkatan permintaan. Jelaskan alasan penetapan prioritas dan dampak yang diharapkan terhadap keberlanjutan usaha.

## **Glosarium**

|                    |                                                                                                                    |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manajemen          | : Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. |
| Organisasi         | : Sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.                                               |
| <i>Planning</i>    | : Proses menetapkan tujuan dan langkah untuk mencapainya.                                                          |
| <i>Organizing</i>  | : Proses pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang dalam organisasi.                                           |
| <i>Actuating</i>   | : Proses mengarahkan dan memotivasi anggota organisasi agar bekerja sesuai tujuan perusahaan.                      |
| <i>Controlling</i> | : Proses pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi.                                         |

|                     |                                                                                          |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Struktur Organisasi | : Susunan hubungan kerja yang menunjukkan pembagian tugas dan wewenang dalam perusahaan. |
| Rekrutmen           | : Proses mencari dan menarik calon tenaga kerja untuk mengisi posisi tertentu.           |
| Seleksi             | : Proses memilih calon tenaga kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan.      |
| Kepemimpinan        | : Kemampuan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.                     |

### **Daftar Pustaka**

- Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design*. Boston: Cengage Learning.
- George, R. T. (2010). *Principles of Management*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Husnan, S., & Suwarsono. (2014). *Studi Kelayakan Proyek Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kasmir, & Jakfar. (2020). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th Edition). Pearson Education.
- Argyrou, A., Kaja, F. and Lambooy, T. (2025) 'Strategic Use of Legal Structures by Dutch *Social* Enterprises: Enhancing Purpose and Legitimacy in Pursuit of Societal Objectives', *Journal of Social Entrepreneurship*, pp. 1-29. Available at: <https://doi.org/10.1080/19420676.2025.2551715>.
- Falahat, M., Chong, S.C. and Liew, C. (2024) 'Navigating new *product* development: Uncovering factors and overcoming challenges for success', *Heliyon*, 10(1), p. e23763. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23763>.

- Hafnidah, N. et al. (2025) 'Leadership succession and its impact on organizational resilience: A contingency perspective in engineering firms', *Project Leadership and Society*, 6, p. 100192. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100192>.
- Hariyani, D. et al. (2024) 'Causes of organizational failure: A literature review', *Social Sciences & Humanities Open*, 10, p. 101153. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101153>.
- Liden, R.C., Wang, X. and Wang, Y. (2025) 'The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions', *Journal of Business Research*, 186, p. 115036. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>.
- Mahmud, K.T., Saira Wahid, I. and Arif, I. (2019) 'Impact of training needs assessment on the performance of employees: Evidence from Bangladesh', *Cogent Social Sciences*. Edited by J. Belso-Martinez, 5(1), p. 1705627. Available at: <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1705627>.
- McLeod, S. (2021) 'Feasibility studies for novel and complex projects: Principles synthesised through an integrative review', *Project Leadership and Society*, 2, p. 100022. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100022>.
- Petropoulos, F. et al. (2026) 'Operations & supply chain management: principles and practice', *International Journal of Production Research*, 64(1), pp. 330–513. Available at: <https://doi.org/10.1080/00207543.2025.2555531>.
- Raya, A.B. et al. (2021) 'Challenges, open innovation, and engagement theory at craft smes: Evidence from Indonesian batik', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), pp. 1–24. Available at: <https://doi.org/10.3390/joitmc7020121>.

Rozario, S.D., Venkatraman, S. and Abbas, A. (2019) ‘Challenges in Recruitment and Selection Process: An Empirical Study’, *Challenges*, 10(2), p. 35. Available at: <https://doi.org/10.3390/challe10020035>.

Talukdar, M.R.I. (2026) ‘Theories X and Y in five parts of the organization’, *Acta Psychologica*, 264, p. 106473. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106473>.


**Lampiran**

**Lampiran 1. Contoh Struktur Organisasi Usaha Pengolahan Kopi**

| Jabatan             | Tanggung Jawab Utama                         |
|---------------------|----------------------------------------------|
| Direktur            | Menentukan kebijakan dan strategi perusahaan |
| Manajer Operasional | Mengelola kegiatan produksi                  |
| Manajer Pemasaran   | Mengelola pemasaran dan penjualan            |
| Manajer Keuangan    | Mengelola keuangan perusahaan                |
| Supervisor Produksi | Mengawasi proses produksi                    |
| Operator Produksi   | Menjalankan kegiatan produksi                |

**Lampiran 2. Contoh Analisis Kebutuhan SDM pada Usaha Budidaya Cabai 5 Hektar**

| Posisi              | Jumlah  | Kualifikasi             |
|---------------------|---------|-------------------------|
| Manajer Kebun       | 1 orang | S1 Agribisnis/Pertanian |
| Supervisor Lapangan | 2 orang | D3 Pertanian            |

|                 |          |                                               |
|-----------------|----------|-----------------------------------------------|
| Tenaga Budidaya | 10 orang | Pengalaman<br>budidaya cabai                  |
| Administrasi    | 1 orang  | Menguasai<br>administrasi usaha               |
| Pemasaran       | 1 orang  | Memahami<br>pemasaran      hasil<br>pertanian |

### **Lampiran 3. Contoh Jadwal Rekrutmen Karyawan**

---

| <b>Tahapan</b>       | <b>Waktu</b> |
|----------------------|--------------|
| Pengumuman Lowongan  | Minggu 1     |
| Penerimaan Berkas    | Minggu 1-2   |
| Seleksi Administrasi | Minggu 3     |
| Wawancara            | Minggu 4     |
| Pengumuman Hasil     | Minggu 4     |
| Mulai Bekerja        | Minggu 5     |

# BAB VII

## ASPEK HUKUM DAN LEGALITAS USAHA

---

### Pendahuluan

Aspek hukum dan legalitas merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh pelaku bisnis. Sebuah usaha yang secara pasar menjanjikan, secara teknis dapat dilaksanakan, dan secara finansial menguntungkan belum tentu dapat dijalankan apabila tidak memenuhi ketentuan hukum dan peraturan yang berlaku (Seyffarth and Kuehnel, 2022). Oleh karena itu, analisis aspek hukum menjadi bagian penting dalam studi kelayakan bisnis.

Aspek hukum bertujuan untuk memastikan bahwa usaha yang akan dijalankan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, memiliki izin yang diperlukan, serta memiliki status hukum yang jelas (Rohendi et al., 2023). Legalitas usaha juga memberikan perlindungan hukum bagi pemilik usaha, meningkatkan kepercayaan investor dan konsumen, serta mempermudah akses terhadap pembiayaan dari lembaga keuangan (Wicaksono et al., 2026).

Pada sektor pertanian, aspek hukum menjadi semakin penting karena usaha pertanian dan agroindustri sering berkaitan dengan penggunaan lahan, keamanan pangan, perlindungan lingkungan, standar mutu produk, hingga regulasi perdagangan komoditas pertanian.

### Capaian Pembelajaran

BAB VII membekali mahasiswa dengan pemahaman mengenai aspek hukum dan legalitas yang perlu diperhatikan dalam menilai kelayakan suatu usaha (Tabel 7.1). Aspek hukum berkaitan dengan bentuk dan status badan usaha, perizinan, kewajiban perpajakan, legalitas lahan dan kegiatan usaha, perlindungan kekayaan intelektual, serta berbagai ketentuan yang harus dipenuhi agar kegiatan bisnis dapat dijalankan secara sah. Bagi usaha agribisnis, pemenuhan aspek hukum dan legalitas menjadi penting karena

kegiatan usaha dapat berkaitan dengan penggunaan lahan, produksi dan distribusi produk, tenaga kerja, keamanan produk, serta ketentuan sektoral lainnya.

Capaian pembelajaran BAB VII mengacu pada CPMK 1, yaitu mampu menjelaskan konsep, prinsip, tahapan, dan berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis agribisnis, dengan Sub-CPMK 4, yaitu mampu mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu dianalisis dalam studi kelayakan bisnis. Pembelajaran diarahkan agar mahasiswa mampu mengidentifikasi kebutuhan legalitas suatu usaha, menganalisis kesesuaian kondisi usaha dengan ketentuan yang berlaku, serta mengevaluasi risiko hukum sebagai bagian dari penilaian kelayakan bisnis.

Tabel 7.1. Pemetaan Pembelajaran BAB VII

| CPMK                                                                                                               | Sub-CPMK                                                                                                 | Materi Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Aktivitas Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                                     | Asesmen                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CPMK 1:<br>Mampu menjelaskan konsep, prinsip, tahapan, dan berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis agribisnis. | Sub-CPMK 4:<br>Mampu mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu dianalisis dalam studi kelayakan bisnis. | BAB VII – Aspek Hukum dan Legalitas Usaha: bentuk dan status badan usaha; legalitas dan perizinan usaha; kewajiban perpajakan; legalitas lahan dan kegiatan usaha; perlindungan kekayaan intelektual; ketentuan hukum yang berkaitan dengan kegiatan usaha; risiko hukum; serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. | Membaca dan mempelajari materi; ceramah interaktif; diskusi; studi kasus legalitas usaha agribisnis; identifikasi dokumen dan perizinan yang diperlukan; penelusuran sumber regulasi resmi; penyusunan legal compliance checklist; analisis risiko hukum; diskusi kelompok dan presentasi. | Latihan pemahaman konsep; tugas identifikasi legalitas usaha; legal compliance checklist; lembar analisis risiko hukum; studi kasus; soal analisis (C4); soal evaluasi kepatuhan usaha dan penyusunan rekomendasi (C5); penilaian presentasi. |

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- a. Menjelaskan pentingnya aspek hukum dalam studi kelayakan bisnis.
- b. Mengidentifikasi bentuk badan usaha yang sesuai dengan karakteristik bisnis.
- c. Menjelaskan berbagai jenis perizinan usaha yang diperlukan.
- d. Mengidentifikasi kewajiban perpajakan perusahaan.
- e. Menjelaskan pentingnya perlindungan hak kekayaan intelektual.
- f. Menganalisis risiko hukum dalam kegiatan bisnis.

### **Pengertian Aspek Hukum dalam Studi Kelayakan Bisnis**

Aspek hukum merupakan analisis terhadap seluruh ketentuan hukum, regulasi, perizinan, dan kewajiban administratif yang harus dipenuhi agar suatu usaha dapat beroperasi secara legal dan memperoleh perlindungan hukum (Zafar, 2026). Tujuan analisis aspek hukum antara lain:

- a. Memastikan usaha sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- b. Menghindari risiko hukum di masa mendatang.
- c. Memberikan kepastian hukum bagi investor dan pemilik usaha.
- d. Mempermudah akses terhadap pembiayaan dan kerja sama bisnis.
- e. Meningkatkan kepercayaan konsumen dan mitra usaha.

### **Pemilihan Bentuk Badan Usaha**

Pemilihan badan usaha merupakan keputusan penting karena akan memengaruhi aspek kepemilikan, tanggung jawab hukum, perpajakan, dan pengelolaan usaha. Bentuk badan usaha yang umum digunakan antara lain:

- a. Usaha Perseorangan
- b. Firma (Fa)
- c. *Commanditaire Vennootschap* (CV)
- d. Perseroan Terbatas (PT)
- e. Koperasi

Masing-masing bentuk badan usaha memiliki karakteristik, kelebihan, dan kekurangan yang harus disesuaikan dengan kebutuhan dan skala usaha.

## 📌 Perizinan Berusaha

Perizinan merupakan persetujuan yang diberikan oleh pemerintah kepada pelaku usaha untuk menjalankan kegiatan usahanya secara legal. Sejak diterapkannya sistem Online Single Submission (OSS), proses perizinan usaha di Indonesia menjadi lebih sederhana dan terintegrasi (Suroso et al., 2024). Beberapa dokumen perizinan yang umum diperlukan antara lain:

- Nomor Induk Berusaha (NIB).
- Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP).
- Sertifikat Standar atau Izin Usaha sesuai tingkat risiko usaha.
- Izin lingkungan.
- Izin operasional tertentu sesuai sektor usaha.

## 📌 Nomor Induk Berusaha (NIB)

Nomor Induk Berusaha merupakan identitas resmi pelaku usaha yang diterbitkan melalui sistem OSS. NIB berfungsi sebagai:

- Identitas pelaku usaha.
- Tanda Daftar Perusahaan (TDP).
- Angka Pengenal Impor (API) bagi pelaku impor.
- Akses kepabeamanan untuk kegiatan ekspor dan impor.

Saat ini hampir seluruh kegiatan usaha memerlukan NIB sebagai syarat legalitas dasar.

## 📌 Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI)

KBLI merupakan klasifikasi resmi yang digunakan pemerintah untuk mengelompokkan jenis kegiatan usaha di Indonesia. Pemilihan kode KBLI sangat penting karena menentukan:

- Jenis izin yang harus dipenuhi.
- Tingkat risiko usaha.
- Kewajiban sertifikasi tertentu.
- Kegiatan usaha yang diperbolehkan.

Contoh KBLI pada sektor agribisnis (Tabel 7.1):

Tabel 7.1. KBLI pada Sektor Pertanian

| Kegiatan Usaha                    | KBLI  |
|-----------------------------------|-------|
| Budidaya Cabai                    | 1133  |
| Budidaya Padi                     | 1121  |
| Industri Pengolahan Kopi          | 10761 |
| Perdagangan Besar Hasil Pertanian | 46201 |

### ↳ **Perizinan pada Sektor Agribisnis**

Selain perizinan umum, beberapa usaha agribisnis memerlukan izin tambahan sesuai karakteristik usahanya. Contohnya:

- a. Sertifikat Produksi Pangan Industri Rumah Tangga (SPP-IRT).
- b. Izin BPOM untuk produk pangan tertentu.
- c. Sertifikat Halal.
- d. Sertifikasi *Good Agricultural Practices* (GAP).
- e. Sertifikasi organik.
- f. Izin edar produk pangan.
- g. Sertifikasi keamanan pangan.

### ↳ **Aspek Perpajakan**

Setiap pelaku usaha memiliki kewajiban perpajakan sesuai ketentuan yang berlaku. Jenis pajak yang umum dijumpai dalam kegiatan usaha antara lain:

- a. Pajak Penghasilan (PPh).
- b. Pajak Pertambahan Nilai (PPN).
- c. Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).
- d. Pajak daerah tertentu sesuai lokasi usaha.

Kepatuhan perpajakan sangat penting karena dapat memengaruhi reputasi dan keberlangsungan usaha.

### ↳ **Hak Kekayaan Intelektual (HKI)**

Hak Kekayaan Intelektual merupakan hak hukum yang diberikan kepada individu atau perusahaan atas hasil karya intelektual yang dihasilkan. Jenis HKI yang relevan dalam dunia bisnis meliputi:

- a. Merek dagang.
- b. Hak cipta.
- c. Paten.
- d. Desain industri.
- e. Indikasi geografis.

Contoh:

- a. Merek kopi "Kopi Merapi".
- b. Paten teknologi pengering hasil pertanian.
- c. Indikasi geografis Kopi Gayo atau Kopi Kintamani.

## **Risiko Hukum dalam Bisnis**

Risiko hukum merupakan potensi kerugian yang muncul akibat ketidakpatuhan terhadap ketentuan hukum yang berlaku. Contoh risiko hukum antara lain:

- a. Operasional usaha tanpa izin.
- b. Sengketa lahan.
- c. Pelanggaran kontrak kerja sama.
- d. Pelanggaran hak merek dagang.
- e. Pelanggaran standar keamanan pangan.
- f. Sengketa ketenagakerjaan.

Analisis risiko hukum penting dilakukan untuk mengurangi potensi kerugian di masa mendatang.

## ***Due Diligence* Hukum**

*Due diligence* hukum merupakan proses pemeriksaan dan evaluasi seluruh dokumen hukum suatu perusahaan sebelum dilakukan investasi, akuisisi, atau kerja sama bisnis. Aspek yang diperiksa antara lain:

- a. Legalitas perusahaan.
- b. Status kepemilikan aset.
- c. Perizinan usaha.
- d. Kepatuhan perpajakan.
- e. Kontrak kerja sama.
- f. Potensi sengketa hukum.

*Due diligence* banyak dilakukan oleh investor sebelum menanamkan modal pada suatu perusahaan.

Penerapan *due diligence* hukum dapat ditemukan secara nyata dalam perdagangan internasional produk kehutanan, khususnya pada ekspor produk kayu dan hasil olahan kayu dari Indonesia ke negara-negara Uni Eropa (Prasada et al., 2022). Uni Eropa menerapkan kebijakan *Forest Law Enforcement, Governance and Trade* (FLEGT) sebagai upaya untuk mencegah masuknya produk kayu yang berasal dari pembalakan liar (*illegal logging*) ke pasar Eropa. Kebijakan ini lahir karena meningkatnya kekhawatiran dunia internasional terhadap kerusakan hutan tropis akibat perdagangan kayu ilegal yang tidak hanya merugikan negara penghasil, tetapi

juga berdampak pada perubahan iklim global dan hilangnya keanekaragaman hayati.

Indonesia merupakan negara pertama di dunia yang memperoleh pengakuan penuh terhadap sistem lisensi FLEGT melalui penerapan Sistem Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK). Melalui sistem ini, setiap produk kayu yang diekspor ke Uni Eropa harus dapat dibuktikan legalitas asal-usul bahan bakunya, proses produksinya, hingga proses distribusinya. Dengan demikian, pembeli di Eropa memiliki keyakinan bahwa produk yang mereka impor tidak berasal dari kegiatan penebangan liar atau pelanggaran hukum kehutanan.

Sebagai ilustrasi, misalkan sebuah perusahaan Indonesia bernama PT Hutan Lestari Nusantara memproduksi furniture berbahan baku kayu jati untuk diekspor ke Jerman. Proses *due diligence* sebenarnya telah dimulai sejak perusahaan memperoleh bahan baku kayu dari pemasok. Perusahaan harus memastikan bahwa kayu yang dibeli berasal dari sumber yang sah dan memiliki dokumen legalitas yang lengkap. Dokumen tersebut meliputi izin pemanfaatan hasil hutan, dokumen angkutan hasil hutan, bukti pembayaran kewajiban kehutanan, serta sertifikat legalitas kayu yang diterbitkan oleh lembaga verifikasi independen.

Setelah bahan baku diterima, proses produksi furniture dilakukan di pabrik yang juga harus memiliki legalitas usaha yang lengkap, seperti Nomor Induk Berusaha (NIB), izin usaha industri, dokumen lingkungan, serta kepatuhan terhadap kewajiban perpajakan. Seluruh alur produksi harus dapat ditelusuri sehingga terdapat kesesuaian antara volume bahan baku yang masuk dengan jumlah produk yang dihasilkan. Sistem keterlacakan (*traceability*) ini menjadi salah satu aspek penting dalam proses verifikasi legalitas.

Ketika produk telah selesai diproduksi dan siap diekspor, perusahaan harus melengkapi berbagai dokumen ekspor seperti invoice, *packing list*, *bill of lading*, dokumen Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB), sertifikat asal barang (*certificate of origin*), serta dokumen FLEGT License atau dokumen legalitas kayu yang diakui oleh Uni Eropa. Dokumen-dokumen tersebut kemudian diperiksa oleh otoritas terkait sebelum kontainer diberangkatkan dari pelabuhan Indonesia, misalnya melalui Pelabuhan Tanjung Priok atau Tanjung Perak.

Setelah kapal tiba di pelabuhan tujuan, misalnya Pelabuhan Hamburg di Jerman atau Pelabuhan Rotterdam di Belanda, importir di Uni Eropa diwajibkan melakukan proses *due diligence* sesuai dengan regulasi perdagangan kayu Uni Eropa. Pada tahap ini, importir akan memeriksa kesesuaian antara dokumen yang dimiliki dengan kondisi fisik barang yang diterima. Otoritas pelabuhan dan bea cukai juga dapat melakukan pemeriksaan tambahan terhadap jenis kayu, volume produk, negara asal bahan baku, hingga rantai pasok produk tersebut.

Apabila seluruh dokumen dinyatakan lengkap dan konsisten, maka produk dapat memasuki pasar Uni Eropa tanpa hambatan berarti. Namun demikian, permasalahan dapat muncul apabila ditemukan ketidaksesuaian antara dokumen dengan kondisi aktual barang. Misalnya, terdapat perbedaan volume kayu yang tercantum dalam dokumen dengan jumlah produk yang diekspor, nomor sertifikat legalitas tidak dapat diverifikasi, atau asal-usul bahan baku tidak dapat ditelusuri secara jelas.

Dalam kondisi tersebut, otoritas Uni Eropa dapat menyatakan bahwa produk tersebut tidak lolos proses *due diligence*. Konsekuensi pertama yang biasanya terjadi adalah penahanan kontainer di pelabuhan tujuan untuk dilakukan pemeriksaan lebih lanjut. Penahanan ini dapat berlangsung selama beberapa hari hingga beberapa minggu tergantung pada kompleksitas kasus dan proses verifikasi yang dilakukan. Selama masa penahanan tersebut, eksportir maupun importir harus menanggung biaya tambahan berupa biaya penyimpanan kontainer (*storage charge*) dan biaya keterlambatan pengembalian kontainer (*demurrage charge*) yang nilainya dapat mencapai ribuan euro (Storms et al., 2023).

Apabila hasil investigasi menunjukkan adanya pelanggaran serius terhadap ketentuan legalitas kayu, maka otoritas Uni Eropa dapat menolak pemasukan produk tersebut ke pasar Eropa. Produk dapat diperintahkan untuk dikembalikan ke negara asal atau bahkan dimusnahkan sesuai ketentuan yang berlaku. Dalam situasi ini, seluruh biaya pengiriman balik, penyimpanan, maupun pemusnahan barang menjadi tanggung jawab eksportir atau importir sesuai isi kontrak perdagangan yang telah disepakati sebelumnya.

Selain kerugian finansial yang besar, kegagalan lolos proses *due diligence* juga dapat menimbulkan kerugian non-finansial yang jauh lebih serius, yaitu hilangnya reputasi perusahaan di pasar internasional (Grueso et al., 2025). Importir di Eropa umumnya sangat memperhatikan aspek keberlanjutan dan kepatuhan hukum sehingga perusahaan yang pernah terlibat dalam kasus legalitas kayu berpotensi kehilangan kepercayaan pembeli. Akibatnya, kontrak jangka panjang dapat dibatalkan, perusahaan dapat masuk dalam kategori pemasok berisiko tinggi, dan peluang untuk memperoleh pasar baru menjadi semakin terbatas.

Kasus FLEGT ini menunjukkan bahwa *due diligence* hukum bukan sekadar pemeriksaan administratif terhadap dokumen perusahaan, tetapi merupakan proses yang sangat penting untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan bisnis telah sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku, baik di negara asal maupun di negara tujuan ekspor. Dalam konteks studi kelayakan bisnis, aspek legal seperti legalitas perusahaan, status kepemilikan aset, perizinan usaha, kepatuhan perpajakan, dan kepatuhan terhadap regulasi perdagangan internasional harus dianalisis secara mendalam karena kegagalan pada aspek ini dapat menyebabkan proyek yang secara finansial sangat menguntungkan menjadi tidak layak untuk dijalankan.

Kasus ekspor kayu Indonesia ke Uni Eropa melalui mekanisme FLEGT menjadi salah satu contoh nyata bahwa keberhasilan suatu investasi tidak hanya ditentukan oleh keuntungan ekonomi, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam memenuhi prinsip legalitas, transparansi, dan tata kelola yang baik (*good governance*).

### 📌 Studi Kasus: Legalitas Usaha “Agro Pangan Sejahtera”

Agro Pangan Sejahtera merupakan usaha pengolahan hasil pertanian yang memproduksi keripik pisang dan keripik singkong. Usaha tersebut didirikan oleh dua orang mitra dan telah memiliki tempat produksi tetap. Produk dipasarkan melalui toko oleh-oleh, pasar lokal, dan media sosial.

Selama menjalankan usaha, pemilik telah mengurus NIB dan NPWP. Namun, beberapa aspek legalitas lainnya belum diselesaikan. Sertifikat halal masih dalam proses, sedangkan pendaftaran merek dagang belum dilakukan. Pemilik juga belum

memastikan secara menyeluruh apakah izin edar yang dimiliki telah sesuai dengan karakteristik dan jenis produk yang dipasarkan.

Permasalahan lain muncul ketika usaha berencana memperluas pemasaran ke beberapa toko ritel di luar daerah. Calon mitra usaha meminta dokumen legalitas dan sertifikasi produk sebelum melakukan kerja sama. Pemilik kemudian menyadari bahwa kelengkapan legalitas dapat memengaruhi peluang pengembangan usaha.

Selain itu, ditemukan bahwa nama merek yang digunakan memiliki kemiripan dengan salah satu produk pangan yang telah beredar. Kondisi tersebut menimbulkan potensi risiko apabila merek tidak segera diverifikasi dan dilindungi secara hukum.

Berdasarkan kondisi tersebut, pemilik perlu melakukan evaluasi legalitas usaha sebelum melakukan ekspansi. Evaluasi mencakup status badan usaha, NIB, NPWP, izin/sertifikasi produk, sertifikasi halal, perlindungan merek, serta potensi risiko hukum.

Kasus ini menunjukkan bahwa kelayakan suatu usaha tidak hanya ditentukan oleh pasar dan keuntungan ekonomi, tetapi juga oleh kemampuan usaha memenuhi persyaratan hukum dan melindungi kegiatan bisnisnya secara legal. Hal ini sejalan dengan pembahasan BAB VII bahwa usaha yang secara pasar, teknis, dan finansial menarik belum tentu dapat dijalankan apabila tidak memenuhi ketentuan hukum yang berlaku.

### **Aktivitas Pembelajaran Berpusat pada Mahasiswa Studi Kasus**

Kebun Hidroponik Prima merupakan usaha budidaya sayuran hidroponik yang memproduksi selada, pakcoy, dan kangkung. Usaha ini dirintis oleh tiga orang mitra dan memasok sayuran segar ke restoran, supermarket lokal, serta konsumen rumah tangga.

Setelah mengalami peningkatan permintaan, pemilik berencana memperluas usaha dengan menyewa lahan baru dan membangun fasilitas produksi yang lebih besar. Pemilik juga berencana menjalin kontrak pasokan dengan sebuah jaringan supermarket.

Dalam proses persiapan ekspansi, ditemukan beberapa persoalan. Status penggunaan lahan yang akan disewa belum diperiksa secara menyeluruh, sementara perjanjian sewa masih berupa kesepakatan sederhana antara pemilik lahan dan pengelola usaha. Selain itu, dokumen legalitas usaha belum terdokumentasi secara teratur.

Pemilik juga belum memastikan seluruh kewajiban perizinan yang berkaitan dengan kegiatan usaha di lokasi baru. Di sisi lain, supermarket meminta dokumen legalitas dan jaminan pemenuhan standar produk sebelum kontrak pasokan ditandatangani.

Permasalahan lain muncul karena nama “Kebun Hidroponik Prima” belum didaftarkan sebagai merek. Pemilik khawatir ekspansi pemasaran akan meningkatkan risiko penggunaan nama tersebut oleh pihak lain.

Kondisi tersebut membuat pemilik harus menentukan apakah ekspansi dapat segera dilakukan atau perlu didahului dengan penyelesaian berbagai persoalan hukum dan legalitas.

## **Tugas**

---

Mahasiswa bekerja dalam kelompok 4–5 orang sebagai tim konsultan hukum bisnis. Berdasarkan kasus tersebut, mahasiswa diminta:

1. Mengidentifikasi permasalahan hukum dan legalitas yang dihadapi usaha.
2. Menentukan dokumen dan aspek legalitas yang perlu diperiksa sebelum ekspansi.
3. Menganalisis risiko hukum yang mungkin terjadi apabila ekspansi dilakukan tanpa penyelesaian aspek legalitas.
4. Menentukan prioritas tindakan yang harus dilakukan pemilik.
5. Memberikan keputusan apakah usaha siap melakukan ekspansi atau perlu memenuhi persyaratan tertentu terlebih dahulu, disertai argumentasi.

Luaran: matriks analisis legalitas, risiko hukum, dan rekomendasi; serta presentasi singkat kelompok.

## Rubrik Penilaian

| Komponen                                 | Bobot |
|------------------------------------------|-------|
| Identifikasi masalah hukum dan legalitas | 20%   |
| Analisis risiko hukum                    | 20%   |
| Analisis kesesuaian legalitas            | 20%   |
| Prioritas tindakan dan rekomendasi       | 20%   |
| Keputusan dan argumentasi                | 10%   |
| Presentasi dan kerja sama tim            | 10%   |
| Total                                    | 100%  |

## Kriteria Penilaian

| Skor            | Kriteria                                                                           |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 – Sangat Baik | Analisis lengkap, tepat, sistematis, argumentatif, dan rekomendasi sangat relevan. |
| 3 – Baik        | Analisis tepat dan cukup lengkap, rekomendasi relevan, serta argumentasi baik.     |
| 2 – Cukup       | Analisis masih umum, terdapat beberapa kekeliruan, dan rekomendasi belum optimal.  |
| 1 – Kurang      | Analisis terbatas/tidak tepat, rekomendasi tidak relevan, dan argumentasi lemah.   |

### Latihan Soal

1. Mengapa aspek hukum penting dalam studi kelayakan bisnis?
2. Jelaskan fungsi Nomor Induk Berusaha (NIB).
3. Apa yang dimaksud dengan KBLI dan mengapa penting bagi perusahaan?
4. Sebutkan beberapa izin tambahan yang sering dibutuhkan pada usaha agribisnis.
5. Mengapa perlindungan Hak Kekayaan Intelektual penting bagi perusahaan?

## Ringkasan Pokok Materi

Aspek hukum bertujuan memastikan usaha berjalan sesuai peraturan yang berlaku. Legalitas usaha memberikan perlindungan hukum bagi pemilik usaha dan investor. NIB merupakan identitas dasar pelaku usaha di Indonesia. Pemilihan KBLI menentukan jenis izin dan kewajiban yang harus dipenuhi perusahaan. Hak Kekayaan Intelektual menjadi salah satu aset penting dalam persaingan bisnis modern.

## Soal

### Pilihan Ganda

1. Dokumen identitas resmi pelaku usaha yang diterbitkan melalui OSS adalah ...
  - a. NPWP
  - b. NIB
  - c. SIUP
  - d. TDP
2. Sistem perizinan berusaha terintegrasi di Indonesia disebut ...
  - a. OSS
  - b. SIMPEG
  - c. SAKTI
  - d. INSW
3. Perlindungan hukum terhadap nama dan logo produk diberikan melalui ...
  - a. Hak cipta
  - b. Paten
  - c. Merek dagang
  - d. Indikasi geografis

### Soal Essay

1. Kebun Hidroponik Prima akan melakukan ekspansi, tetapi status lahan, perjanjian sewa, dan beberapa dokumen legalitas belum diperiksa secara menyeluruh. Analisis permasalahan hukum yang mungkin dihadapi usaha tersebut dan jelaskan potensi dampaknya terhadap keberlanjutan usaha.
2. Pemilik berpendapat bahwa ekspansi sebaiknya segera dilakukan karena permintaan supermarket cukup besar,

sedangkan penyelesaian legalitas dapat dilakukan setelah usaha berkembang. Evaluasi pendapat tersebut dan berikan argumentasi apakah keputusan tersebut dapat dibenarkan dalam perspektif studi kelayakan bisnis.

3. Anda berperan sebagai konsultan yang diminta memberikan rekomendasi kepada pemilik. Apakah Kebun Hidroponik Prima sebaiknya melanjutkan ekspansi, menunda ekspansi, atau melanjutkan ekspansi dengan persyaratan tertentu? Tentukan pilihan Anda dan jelaskan pertimbangan hukum serta risiko yang mendasarinya.
4. Susun urutan tiga tindakan hukum dan legalitas yang paling prioritas untuk dilakukan sebelum usaha menandatangani kontrak dengan supermarket. Jelaskan alasan penentuan prioritas tersebut.

## Glosarium

---

|              |                                                                                                   |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aspek Hukum  | : Analisis terhadap ketentuan hukum dan regulasi yang berkaitan dengan kegiatan usaha.            |
| NIB          | : Nomor identitas pelaku usaha yang diterbitkan melalui OSS.                                      |
| OSS          | : Sistem perizinan berusaha terintegrasi secara elektronik di Indonesia.                          |
| KBLI         | : Klasifikasi resmi jenis kegiatan usaha di Indonesia.                                            |
| NPWP         | : Nomor identitas wajib pajak yang digunakan dalam administrasi perpajakan.                       |
| HKI          | : Hak hukum atas hasil karya intelektual seseorang atau perusahaan.                               |
| Merek Dagang | : Tanda yang digunakan untuk membedakan barang atau jasa suatu perusahaan dengan perusahaan lain. |
| Paten        | : Hak eksklusif atas suatu invensi di bidang teknologi.                                           |

- Due Diligence* : Proses pemeriksaan menyeluruh terhadap kondisi hukum suatu perusahaan.
- Risiko Hukum : Potensi kerugian akibat pelanggaran atau ketidakpatuhan terhadap hukum dan regulasi.

### **Daftar Pustaka**

- Kasmir, & Jakfar. (2020). Studi Kelayakan Bisnis. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suliyanto. (2010). Studi Kelayakan Bisnis. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko.
- Grueso-Gala, M. and Camisón-Haba, S. (2025) 'The Role of Reputation and Regulation in Shaping Non-Financial Information Reporting', *Administrative Sciences*, 15(5), p. 174. Available at: <https://doi.org/10.3390/admsci15050174>.
- Prasada, I.Y., Nugroho, A.D. and Lakner, Z. (2022) 'Impact of the FLEGT license on Indonesian plywood competitiveness in the European Union', *Forest Policy and Economics*, 144(June), p. 102848. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2022.102848>.
- Rohendi, A., Asriani, A. and Kharisma, D.B. (2023) 'Regulation for startups in Indonesia: Problems and recommendations', *Cogent Business & Management*, 10(3), p. 2276993. Available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2276993>.
- Seyffarth, T. and Kuehnel, S. (2022) 'Maintaining business process compliance despite changes: a decision support approach based on process adaptations', *Journal of Decision Systems*, 31(3), pp. 305–335. Available at: <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1861920>.

Storms, K. et al. (2023) ‘Demurrage and detention: from operational challenges towards solutions’, *Journal of Shipping and Trade*, 8(1), p. 3. Available at: <https://doi.org/10.1186/s41072-023-00132-1>.

Suroso, J.T., Durahman, D. and Budi, I. (2024) ‘The simplification of licensing procedure in job creation law: the effectiveness to attract foreign investor’, *Cogent Social Sciences*, 10(1), p. 2414509. Available at: <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2414509>.

Wicaksono, A. et al. (2026) ‘Actor collaboration in the implementation of business licensing integrated with the land use framework: Indonesian case study’, *Urban Governance*, 6(1), pp. 45–57. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ugj.2025.10.003>.

Zafar, A. (2026) ‘Privacy as institutional design: A legal-technological analysis of CBDC *governance* and compliance’, *Computer Law & Security Review*, 60, p. 106258. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.clsr.2025.106258>.


**Lampiran**

**Lampiran 1. Contoh Checklist Legalitas Usaha**

| No | Dokumen            | Status |
|----|--------------------|--------|
| 1  | NIB                | Ada    |
| 2  | NPWP               | Ada    |
| 3  | Sertifikat Standar | Ada    |
| 4  | Izin Lingkungan    | Ada    |
| 5  | Sertifikat Halal   | Proses |
| 6  | Pendaftaran Merek  | Belum  |

**Lampiran 2. Contoh Legalitas Usaha Pengolahan Kopi**

| Dokumen | Keterangan |
|---------|------------|
| NIB     | Wajib      |
| NPWP    | Wajib      |

| Dokumen          | Keterangan                 |
|------------------|----------------------------|
| Sertifikat Halal | Wajib untuk pemasaran luas |
| PIRT/BPOM        | Sesuai jenis produk        |
| Merek Dagang     | Disarankan                 |
| Sertifikat Mutu  | Disarankan                 |

### Lampiran 3. Contoh Identifikasi Risiko Hukum

| Risiko                   | Dampak                    | Mitigasi                   |
|--------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Tidak memiliki NIB       | Sanksi administrasi       | Mengurus NIB melalui OSS   |
| Sengketa lahan           | Penghentian operasional   | Verifikasi legalitas lahan |
| Pelanggaran merek        | Gugatan hukum             | Registrasi merek dagang    |
| Tidak memiliki izin edar | Produk ditarik dari pasar | Mengurus izin BPOM/PIRT    |

## BAB VIII

# ASPEK LINGKUNGAN DAN SOSIAL

---

### Pendahuluan

Pembangunan ekonomi dan pertumbuhan dunia usaha sering kali diikuti oleh meningkatnya pemanfaatan sumber daya alam dan perubahan lingkungan. Aktivitas bisnis dapat memberikan manfaat ekonomi berupa peningkatan pendapatan, penciptaan lapangan kerja, dan pertumbuhan wilayah, tetapi pada saat yang sama juga berpotensi menimbulkan dampak negatif seperti pencemaran lingkungan, kerusakan ekosistem, konflik sosial, hingga perubahan pola kehidupan masyarakat sekitar (Qamruzzaman, 2024).

Pada masa lalu, keberhasilan suatu investasi sering diukur hanya berdasarkan tingkat keuntungan finansial yang dihasilkan. Namun, perkembangan paradigma pembangunan berkelanjutan telah mengubah cara pandang tersebut. Saat ini keberhasilan suatu bisnis tidak hanya ditentukan oleh keuntungan ekonomi (*profit*), tetapi juga oleh kontribusinya terhadap masyarakat (*people*) dan lingkungan (*planet*) (Shourkaei, 2025). Konsep ini dikenal sebagai *Triple Bottom Line*.

Dalam studi kelayakan bisnis modern, aspek lingkungan dan sosial menjadi salah satu komponen penting yang harus dianalisis sebelum suatu proyek dilaksanakan. Suatu proyek yang secara finansial menguntungkan dapat dinyatakan tidak layak apabila menimbulkan kerusakan lingkungan yang serius atau memicu konflik sosial yang besar (Meenakshi et al., 2026).

Pada sektor pertanian, aspek lingkungan dan sosial memiliki posisi yang sangat strategis karena kegiatan produksi pertanian sangat bergantung pada kualitas sumber daya alam seperti tanah, air, dan iklim. Kerusakan lingkungan tidak hanya berdampak pada masyarakat sekitar, tetapi juga dapat menurunkan produktivitas usaha itu sendiri.

## **Capaian Pembelajaran**

BAB VIII membekali mahasiswa dengan pemahaman mengenai aspek lingkungan dan sosial sebagai bagian yang perlu dipertimbangkan dalam menilai kelayakan dan keberlanjutan suatu usaha. Pembahasan mencakup dampak kegiatan usaha terhadap lingkungan dan masyarakat, prinsip pembangunan berkelanjutan, AMDAL dan UKL-UPL, pendekatan *Environmental, Social, and Governance* (ESG), strategi mitigasi dampak, serta konsep *Triple Bottom Line*. Dalam konteks agribisnis, analisis lingkungan dan sosial menjadi penting karena kegiatan produksi dapat berinteraksi langsung dengan sumber daya alam dan masyarakat di sekitar lokasi usaha.

Capaian pembelajaran BAB VIII mengacu pada CPMK 1, yaitu mampu menjelaskan konsep, prinsip, tahapan, dan berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis agribisnis, dengan Sub-CPMK 4, yaitu mampu mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu dianalisis dalam studi kelayakan bisnis. Pembelajaran diarahkan agar mahasiswa mampu mengidentifikasi dampak lingkungan dan sosial, menganalisis tingkat kepentingannya terhadap usaha dan masyarakat, serta mengevaluasi alternatif mitigasi untuk mendukung keberlanjutan bisnis agribisnis.

Tabel 8.1. Pemetaan Pembelajaran BAB VIII

| CPMK                                                                                                               | Sub-CPMK                                                                                                 | Materi Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Aktivitas Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                                            | Asesmen                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CPMK 1:<br>Mampu menjelaskan konsep, prinsip, tahapan, dan berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis agribisnis. | Sub-CPMK 4:<br>Mampu mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu dianalisis dalam studi kelayakan bisnis. | BAB VIII - Aspek Lingkungan dan Sosial: konsep dan jenis dampak lingkungan; dampak sosial usaha; pembangunan berkelanjutan; AMDAL dan UKL-UPL; <i>Environmental, Social, and Governance</i> (ESG); strategi mitigasi dampak; <i>Triple Bottom Line</i> ; serta penerapan aspek lingkungan dan sosial dalam studi kelayakan bisnis agribisnis. | Membaca dan mempelajari materi; ceramah interaktif; diskusi; studi kasus usaha agribisnis; identifikasi dampak lingkungan dan sosial; analisis data atau kondisi lokal; penyusunan matriks dampak dan mitigasi; analisis <i>Triple Bottom Line</i> ; diskusi kelompok; presentasi hasil analisis. | Latihan pemahaman konsep; lembar identifikasi dampak lingkungan dan sosial; matriks dampak dan mitigasi; studi kasus; soal analisis (C4); soal evaluasi keberlanjutan dan alternatif mitigasi (C5); penilaian presentasi dan kerja kelompok. |

## Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- a. Menjelaskan pentingnya aspek lingkungan dan sosial dalam studi kelayakan bisnis.
- b. Mengidentifikasi dampak lingkungan dari suatu usaha.
- c. Mengidentifikasi dampak sosial dari suatu usaha.
- d. Menjelaskan konsep pembangunan berkelanjutan.
- e. Menjelaskan konsep AMDAL dan UKL-UPL.
- f. Menjelaskan konsep ESG dalam bisnis modern.
- g. Menyusun strategi mitigasi dampak lingkungan dan sosial.

## Pengertian Aspek Lingkungan dan Sosial

Aspek lingkungan merupakan pengaruh suatu kegiatan usaha terhadap kondisi lingkungan hidup di sekitarnya, baik selama tahap pembangunan, operasional, maupun pasca-operasional (Ngbana et al., 2023). Sementara itu, aspek sosial merupakan pengaruh kegiatan usaha terhadap masyarakat, budaya, struktur sosial, pola mata pencaharian, kesehatan, dan kesejahteraan masyarakat sekitar (Walecka et al., 2025). Tujuan utama analisis aspek lingkungan dan sosial adalah:

- a. Mengidentifikasi potensi dampak yang mungkin terjadi.
- b. Menyusun langkah mitigasi dampak negatif.
- c. Memaksimalkan dampak positif bagi masyarakat.
- d. Menjamin keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.
- e. Memenuhi ketentuan regulasi pemerintah.

## Pentingnya Aspek Lingkungan dan Sosial dalam Studi Kelayakan Bisnis

Beberapa alasan pentingnya analisis aspek lingkungan dan sosial antara lain:

### **Mengurangi Risiko Penolakan Masyarakat**

Tidak sedikit proyek investasi gagal dilaksanakan akibat penolakan masyarakat sekitar karena kurangnya komunikasi dan minimnya perhatian terhadap dampak sosial.

## **Menjamin Keberlanjutan Operasional**

---

Perusahaan yang mengabaikan lingkungan berpotensi menghadapi sanksi hukum, protes masyarakat, bahkan penghentian operasional.

## **Meningkatkan Reputasi Perusahaan**

---

Perusahaan yang memperhatikan aspek lingkungan dan sosial cenderung memiliki citra yang lebih baik di mata konsumen dan investor.

## **Mempermudah Akses Pendanaan**

---

Banyak lembaga keuangan dan investor saat ini mensyaratkan kepatuhan terhadap prinsip keberlanjutan sebelum memberikan pembiayaan.

### **Dampak Lingkungan dari Kegiatan Bisnis**

Setiap kegiatan usaha memiliki potensi dampak lingkungan yang berbeda-beda. Dampak tersebut dapat berupa dampak positif ataupun dampak negative. Contoh dampak positif dari kegiatan usaha adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan kualitas infrastruktur.
- b. Pemanfaatan lahan yang sebelumnya tidak produktif.
- c. Pengembangan teknologi ramah lingkungan.
- d. Peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya.

Sedangkan dampak negative kegiatan usaha antara lain sebagai berikut:

### **Pencemaran Air**

---

Limbah cair dari industri pengolahan hasil pertanian dapat mencemari sungai dan sumber air masyarakat. Contoh:

- a. Limbah cair pabrik tapioka.
- b. Limbah pengolahan kelapa sawit.

## **Pencemaran Udara**

---

Aktivitas produksi dapat menghasilkan debu, asap, maupun emisi gas rumah kaca.

Contoh:

- a. Pembakaran jerami.
- b. Penggunaan boiler pada industri pengolahan pangan.

## **Pencemaran Tanah**

---

Penggunaan pupuk kimia dan pestisida secara berlebihan dapat menurunkan kualitas tanah.

## **Kerusakan Ekosistem**

---

Pembukaan lahan yang tidak terkendali dapat menyebabkan hilangnya habitat satwa dan menurunkan keanekaragaman hayati.

### **Dampak Sosial dari Kegiatan Bisnis**

Dampak sosial dari suatu kegiatan bisnis juga dapat dibedakan menjadi 2 jenis, yaitu dampak sosial positif dan dampak sosial negative. Dampak sosial positif meliputi:

- a. Menciptakan lapangan kerja.
- b. Meningkatkan pendapatan masyarakat.
- c. Mempercepat pembangunan infrastruktur.
- d. Mendorong tumbuhnya usaha baru.

Sedangkan dampak sosial negative dapat berupa:

- a. Konflik lahan.
- b. Kesenjangan pendapatan.
- c. Perubahan budaya lokal.
- d. Perubahan pola mata pencaharian.
- e. Urbanisasi yang tidak terkendali.

### **Konsep Pembangunan Berkelanjutan**

Dalam beberapa dekade terakhir, paradigma pembangunan mengalami perubahan yang cukup signifikan. Pada masa lalu, keberhasilan pembangunan sering kali diukur hanya berdasarkan pertumbuhan ekonomi, peningkatan produksi, dan besarnya keuntungan yang dihasilkan (Surya et al., 2021). Namun, pendekatan tersebut ternyata menimbulkan berbagai permasalahan

seperti kerusakan lingkungan, eksploitasi sumber daya alam secara berlebihan, meningkatnya kesenjangan sosial, serta menurunnya kualitas hidup masyarakat di masa depan (Eelager et al., 2025).

Sebagai contoh, pembukaan lahan pertanian atau perkebunan secara besar-besaran tanpa memperhatikan daya dukung lingkungan dapat meningkatkan produksi dan pendapatan dalam jangka pendek, tetapi pada saat yang sama dapat menyebabkan deforestasi, erosi tanah, kehilangan keanekaragaman hayati, dan peningkatan emisi gas rumah kaca. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi yang tidak disertai dengan pengelolaan lingkungan dan sosial yang baik pada akhirnya justru dapat mengancam keberlanjutan pembangunan itu sendiri.

Atas dasar itulah muncul konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*), yaitu suatu pola pembangunan yang mampu memenuhi kebutuhan generasi saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Definisi ini pertama kali diperkenalkan secara luas melalui laporan *World Commission on Environment and Development* (WCED) yang dikenal sebagai Laporan *Brundtland* atau *Our Common Future* pada tahun 1987.

Konsep tersebut menekankan bahwa kegiatan ekonomi, termasuk aktivitas bisnis dan investasi, tidak boleh hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek, tetapi juga harus memperhatikan kelestarian lingkungan dan kesejahteraan sosial masyarakat dalam jangka panjang. Dengan kata lain, pembangunan harus mampu menciptakan keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, keadilan sosial, dan perlindungan lingkungan.

Dalam studi kelayakan bisnis, konsep pembangunan berkelanjutan menjadi sangat penting karena investor, pemerintah, lembaga keuangan, dan masyarakat kini semakin memperhatikan aspek keberlanjutan sebelum memberikan dukungan terhadap suatu proyek investasi. Bahkan saat ini banyak lembaga pembiayaan internasional yang mensyaratkan pemenuhan prinsip keberlanjutan sebagai salah satu syarat pemberian kredit atau investasi.

## ***Economic Sustainability (Keberlanjutan Ekonomi)***

---

Keberlanjutan ekonomi merupakan kemampuan suatu usaha atau proyek untuk menghasilkan keuntungan dan menciptakan nilai tambah secara berkelanjutan dalam jangka panjang (Zahra et al., 2025). Sebuah usaha dikatakan berkelanjutan secara ekonomi apabila mampu mempertahankan operasionalnya, menghasilkan keuntungan yang memadai, meningkatkan produktivitas, serta memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Dalam konteks studi kelayakan bisnis, keberlanjutan ekonomi berarti bahwa proyek yang dijalankan harus memiliki prospek pasar yang baik, arus kas yang sehat, tingkat keuntungan yang memadai, serta mampu bertahan menghadapi perubahan kondisi ekonomi dan persaingan usaha.

Sebagai contoh, pembangunan industri pengolahan kopi tidak hanya bertujuan memperoleh keuntungan dari penjualan kopi, tetapi juga harus mampu menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan petani, serta memperkuat daya saing produk kopi lokal di pasar nasional maupun internasional.

Suatu usaha yang hanya menghasilkan keuntungan dalam jangka pendek tetapi mengalami kerugian besar di masa depan tidak dapat dikatakan berkelanjutan secara ekonomi. Misalnya, perusahaan yang mengejar keuntungan dengan mengabaikan pemeliharaan mesin dan kualitas produk mungkin memperoleh keuntungan tinggi pada awal operasi, tetapi pada akhirnya akan menghadapi peningkatan biaya perbaikan, penurunan produktivitas, dan kehilangan pelanggan.

Pada sektor agribisnis, keberlanjutan ekonomi dapat diwujudkan melalui berbagai strategi seperti diversifikasi produk, peningkatan efisiensi produksi, penggunaan teknologi modern, pengembangan pasar ekspor, serta peningkatan nilai tambah melalui kegiatan pengolahan hasil pertanian.

Sebagai ilustrasi, petani kopi yang hanya menjual kopi gelondong merah memiliki pendapatan yang relatif rendah dibandingkan petani yang mengolah kopi menjadi green bean, kopi sangrai (*roasted bean*), atau kopi bubuk siap konsumsi. Melalui proses pengolahan tersebut, nilai tambah produk meningkat sehingga keberlanjutan ekonomi usaha menjadi lebih baik.

## ***Social Sustainability (Keberlanjutan Sosial)***

---

Keberlanjutan sosial berkaitan dengan kemampuan suatu kegiatan pembangunan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, menciptakan keadilan sosial, menghormati hak-hak masyarakat, serta menjaga hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) (Abebe Mamo et al., 2024). Suatu proyek yang menguntungkan secara ekonomi belum tentu dapat dikatakan berkelanjutan apabila menimbulkan konflik sosial, ketimpangan ekonomi, atau merugikan masyarakat sekitar. Oleh karena itu, aspek sosial menjadi salah satu pertimbangan penting dalam studi kelayakan bisnis modern.

Dalam sektor agribisnis, keberlanjutan sosial dapat diwujudkan melalui penciptaan lapangan kerja, peningkatan kapasitas masyarakat lokal, pemberdayaan petani, penerapan praktik ketenagakerjaan yang adil, serta pelibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan.

Sebagai contoh, pembangunan pabrik pengolahan kelapa sawit yang memprioritaskan tenaga kerja lokal dan memberikan pelatihan keterampilan kepada masyarakat sekitar akan memberikan dampak sosial yang positif bagi daerah tersebut. Sebaliknya, apabila perusahaan hanya memanfaatkan sumber daya alam tanpa memberikan manfaat kepada masyarakat sekitar, maka potensi konflik sosial akan meningkat.

Kasus konflik lahan antara perusahaan perkebunan dengan masyarakat adat merupakan salah satu contoh kegagalan dalam menerapkan prinsip keberlanjutan sosial. Konflik tersebut tidak hanya menimbulkan kerugian bagi masyarakat, tetapi juga dapat mengganggu operasional perusahaan, menurunkan produktivitas, bahkan menyebabkan penghentian proyek investasi.

Keberlanjutan sosial juga berkaitan dengan aspek kesehatan dan keselamatan kerja (*Occupational Health and Safety*), perlindungan hak pekerja, kesetaraan gender, serta penghormatan terhadap budaya dan nilai-nilai lokal. Sebagai contoh, perusahaan yang menyediakan alat pelindung diri (APD), fasilitas kesehatan, dan lingkungan kerja yang aman bagi karyawan menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan sosial.

## ***Environmental Sustainability (Keberlanjutan Lingkungan)***

Keberlanjutan lingkungan merupakan kemampuan suatu kegiatan pembangunan untuk menjaga kelestarian sumber daya alam dan meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan hidup (Prasada et al., 2026). Pilar ini menjadi sangat penting karena seluruh kegiatan ekonomi pada dasarnya bergantung pada ketersediaan sumber daya alam yang jumlahnya terbatas.

Eksplorasi sumber daya alam secara berlebihan dapat menyebabkan berbagai permasalahan seperti pencemaran air, pencemaran udara, degradasi lahan, hilangnya keanekaragaman hayati, perubahan iklim, serta menurunnya produktivitas ekosistem.

Dalam sektor agribisnis, keberlanjutan lingkungan memiliki peranan yang sangat penting karena keberhasilan usaha pertanian sangat bergantung pada kualitas tanah, ketersediaan air, kondisi iklim, dan keberadaan ekosistem pendukung lainnya.

Sebagai contoh, penggunaan pupuk dan pestisida secara berlebihan memang dapat meningkatkan produksi dalam jangka pendek, tetapi penggunaan yang tidak terkendali dapat menyebabkan pencemaran tanah dan air serta menurunkan kesuburan tanah dalam jangka panjang. Contoh lain adalah pembukaan lahan melalui pembakaran yang dapat menyebabkan kabut asap, kerusakan ekosistem, serta meningkatkan emisi gas rumah kaca yang berkontribusi terhadap perubahan iklim global.

Penerapan keberlanjutan lingkungan dalam agribisnis dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, seperti penggunaan pupuk organik, penerapan pengendalian hama terpadu (PHT), konservasi tanah dan air, penggunaan energi terbarukan, pengelolaan limbah, serta penerapan prinsip ekonomi sirkular (*circular economy*). Sebagai ilustrasi, perusahaan pengolahan kelapa sawit dapat memanfaatkan limbah cair (*Palm Oil Mill Effluent/POME*) sebagai sumber energi biogas sehingga limbah tidak mencemari lingkungan dan sekaligus menghasilkan energi untuk operasional pabrik.

## Hubungan Antar Pilar Pembangunan Berkelanjutan

Ketiga pilar pembangunan berkelanjutan tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Keberhasilan suatu proyek investasi hanya dapat dicapai apabila terdapat keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan (Yu et al., 2024).

Sebagai contoh, sebuah perusahaan tambang mungkin mampu menghasilkan keuntungan yang sangat besar sehingga memenuhi aspek ekonomi. Namun apabila kegiatan tersebut menyebabkan pencemaran lingkungan dan menimbulkan konflik sosial dengan masyarakat sekitar, maka proyek tersebut tidak dapat dikatakan berkelanjutan. Sebaliknya, proyek yang sangat ramah lingkungan tetapi tidak mampu menghasilkan keuntungan yang cukup juga akan sulit bertahan dalam jangka panjang karena tidak memiliki kemampuan untuk membiayai operasionalnya. Oleh karena itu, konsep pembangunan berkelanjutan menuntut adanya keseimbangan antara:

- a. *Profit* (keuntungan ekonomi),
- b. *People* (kesejahteraan masyarakat), dan
- c. *Planet* (kelestarian lingkungan).

Keseimbangan ketiga aspek tersebut menjadi dasar dalam pengambilan keputusan investasi modern dan merupakan salah satu indikator penting dalam penilaian kelayakan bisnis pada berbagai sektor usaha, termasuk sektor agribisnis.

### Konsep *Triple Bottom Line*

Selama bertahun-tahun keberhasilan suatu perusahaan umumnya diukur hanya berdasarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan finansial. Semakin besar laba yang diperoleh, semakin sukses perusahaan tersebut dianggap oleh investor maupun pemegang saham. Pendekatan ini dikenal dengan istilah *single bottom line*, yaitu penilaian kinerja perusahaan yang hanya berfokus pada aspek ekonomi atau keuntungan semata (Ajzen, 1991). Namun, perkembangan dunia bisnis menunjukkan bahwa orientasi keuntungan jangka pendek sering kali menimbulkan berbagai permasalahan, seperti kerusakan lingkungan, eksploitasi sumber daya alam secara berlebihan, konflik sosial dengan masyarakat, pelanggaran hak tenaga kerja, hingga penurunan kualitas lingkungan hidup. Banyak perusahaan yang

memperoleh keuntungan besar dalam jangka pendek, tetapi akhirnya mengalami penolakan masyarakat, sanksi hukum, atau bahkan kebangkrutan karena mengabaikan tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Sebagai respons terhadap kondisi tersebut, pada tahun 1997 John Elkington memperkenalkan konsep *Triple Bottom Line* (TBL) melalui bukunya yang berjudul *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Konsep ini menekankan bahwa keberhasilan perusahaan tidak cukup hanya diukur berdasarkan keuntungan ekonomi, tetapi juga harus memperhatikan kontribusi perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan.

Menurut konsep *Triple Bottom Line*, keberlanjutan perusahaan harus dibangun di atas tiga dimensi utama yang saling berkaitan, yaitu *Profit* (keuntungan ekonomi), *People* (kesejahteraan sosial), dan *Planet* (kelestarian lingkungan). Ketiga aspek tersebut sering dikenal dengan istilah 3P.

Perusahaan yang hanya berfokus pada salah satu aspek tanpa memperhatikan dua aspek lainnya akan menghadapi kesulitan untuk mempertahankan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan modern dituntut untuk mampu menciptakan keseimbangan antara pencapaian keuntungan ekonomi, tanggung jawab sosial, dan perlindungan lingkungan.

### ***Profit (Keuntungan Ekonomi)***

---

*Profit* merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan yang memadai sehingga perusahaan dapat mempertahankan keberlangsungan usahanya, melakukan ekspansi, membayar kewajiban kepada kreditur, memberikan imbal hasil kepada investor, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Tanpa keuntungan, perusahaan tidak akan mampu bertahan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, *profit* tetap menjadi tujuan utama dari setiap kegiatan bisnis. Namun, dalam konsep *Triple Bottom Line*, keuntungan tidak boleh diperoleh dengan mengorbankan masyarakat maupun lingkungan.

Keuntungan yang dimaksud bukan hanya keuntungan jangka pendek, tetapi juga keuntungan yang berkelanjutan (*sustainable profit*). Artinya, perusahaan harus mampu menghasilkan pendapatan secara konsisten tanpa merusak sumber daya

yang menjadi dasar kegiatan usahanya. Dalam bidang agribisnis, keberlanjutan ekonomi dapat diwujudkan melalui peningkatan efisiensi produksi, pengembangan produk bernilai tambah, diversifikasi usaha, dan penerapan teknologi yang tepat guna.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan pengolahan kopi yang awalnya hanya menjual biji kopi mentah dapat meningkatkan keuntungan melalui pengolahan menjadi kopi sangrai (*roasted bean*), kopi bubuk, atau produk kopi siap minum. Dengan cara tersebut perusahaan memperoleh nilai tambah yang lebih besar tanpa harus meningkatkan luas lahan produksi secara signifikan. Contoh lain dapat ditemukan pada industri kelapa sawit. Selain menjual minyak sawit mentah (*Crude Palm Oil/CPO*), perusahaan dapat meningkatkan *profitabilitas* melalui pemanfaatan produk turunan seperti biodiesel, oleokimia, kosmetik, dan produk pangan olahan.

Namun demikian, perusahaan yang hanya mengejar keuntungan sering kali menghadapi risiko keberlanjutan (Shourkaei, 2025). Misalnya, perusahaan yang mengurangi biaya operasional dengan mengabaikan standar keselamatan kerja mungkin memperoleh keuntungan lebih besar dalam jangka pendek, tetapi berpotensi menghadapi kecelakaan kerja, tuntutan hukum, serta kerusakan reputasi di masa depan. Dengan demikian, konsep *profit* dalam *Triple Bottom Line* menekankan pentingnya keuntungan yang diperoleh secara etis, legal, dan berkelanjutan.

### ***People (Kesejahteraan Sosial)***

---

Pilar kedua dalam *Triple Bottom Line* adalah *People*, yaitu tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat dan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terlibat dalam kegiatan usaha. Pemangku kepentingan perusahaan tidak hanya terdiri atas pemegang saham, tetapi juga meliputi:

- a. Karyawan;
- b. Pemasok;
- c. Konsumen;
- d. Masyarakat sekitar;
- e. Pemerintah;
- f. Mitra usaha;
- g. Lembaga keuangan;
- h. Masyarakat adat dan komunitas lokal.

Konsep ini menegaskan bahwa perusahaan harus memberikan manfaat sosial bagi lingkungan sekitarnya dan tidak boleh hanya mengambil keuntungan ekonomi dari masyarakat tanpa memberikan kontribusi yang seimbang.

Dalam praktiknya, penerapan aspek *people* dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti:

- a. Penciptaan lapangan kerja;
- b. Pemberian upah yang layak;
- c. Perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja;
- d. Pelatihan dan pengembangan karyawan;
- e. Pemberdayaan masyarakat lokal;
- f. Program tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility/csr*).

Sebagai contoh, perusahaan perkebunan kelapa sawit yang memprioritaskan perekrutan tenaga kerja lokal dapat membantu mengurangi pengangguran dan meningkatkan pendapatan masyarakat sekitar. Contoh lainnya adalah perusahaan pengolahan susu yang membangun kemitraan dengan peternak sapi perah lokal melalui program pembinaan teknis, bantuan bibit ternak, dan jaminan pembelian hasil produksi. Melalui kemitraan tersebut, perusahaan memperoleh pasokan bahan baku yang stabil, sementara peternak memperoleh kepastian pasar dan peningkatan pendapatan.

Aspek *people* juga mencakup penghormatan terhadap hak-hak pekerja. Perusahaan harus memastikan bahwa seluruh pekerja memperoleh perlakuan yang adil, bebas dari diskriminasi, memperoleh jaminan keselamatan kerja, dan mendapatkan kesempatan yang sama untuk berkembang. Kegagalan memperhatikan aspek sosial dapat menimbulkan berbagai permasalahan seperti konflik tenaga kerja, demonstrasi masyarakat, sengketa lahan, hingga penghentian operasional perusahaan.

Sebagai contoh, beberapa perusahaan perkebunan di berbagai negara menghadapi penolakan masyarakat akibat konflik lahan dengan masyarakat adat yang tidak diselesaikan secara baik. Konflik tersebut tidak hanya merugikan masyarakat, tetapi juga mengganggu keberlangsungan bisnis perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan yang mampu membangun hubungan harmonis dengan masyarakat dan pemangku kepentingan umumnya

memiliki peluang keberhasilan yang lebih besar dalam jangka panjang.

### ***Planet (Kelestarian Lingkungan)***

---

Pilar ketiga dalam *Triple Bottom Line* adalah *Planet*, yaitu tanggung jawab perusahaan untuk menjaga kelestarian lingkungan dan meminimalkan dampak negatif kegiatan usaha terhadap ekosistem. Seluruh kegiatan ekonomi pada dasarnya bergantung pada sumber daya alam seperti tanah, air, energi, dan keanekaragaman hayati. Apabila sumber daya tersebut mengalami kerusakan, maka keberlangsungan usaha juga akan terancam.

Konsep *planet* menekankan bahwa perusahaan tidak boleh mengeksploitasi sumber daya alam secara berlebihan tanpa mempertimbangkan kemampuan lingkungan untuk melakukan pemulihan (*carrying capacity*). Pada konsep agribisnis, aspek lingkungan menjadi sangat penting karena kegiatan produksi sangat bergantung pada kualitas tanah, ketersediaan air, kondisi iklim, dan kesehatan ekosistem.

Sebagai contoh, penggunaan pestisida secara berlebihan dapat meningkatkan produksi dalam jangka pendek, tetapi dalam jangka panjang dapat menyebabkan pencemaran tanah, pencemaran air, serta menurunkan populasi organisme yang bermanfaat bagi pertanian. Contoh lain adalah pembukaan lahan melalui pembakaran yang dapat menyebabkan kabut asap, kerusakan ekosistem, serta meningkatkan emisi gas rumah kaca.

Penerapan prinsip *planet* dalam agribisnis dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain:

- a. Penggunaan pupuk organik;
- b. Konservasi tanah dan air;
- c. Pengelolaan limbah;
- d. Efisiensi penggunaan energi;
- e. Penggunaan energi terbarukan;
- f. Penerapan pertanian ramah lingkungan.

Sebagai contoh, pabrik kelapa sawit dapat memanfaatkan limbah cair (*Palm Oil Mill Effluent*/POME) sebagai bahan baku biogas untuk menghasilkan listrik bagi operasional pabrik. Selain mengurangi pencemaran lingkungan, langkah ini juga dapat menurunkan biaya energi perusahaan.

Pada industri pengolahan kayu, penerapan prinsip *planet* dapat dilakukan melalui penggunaan bahan baku bersertifikat legal dan berkelanjutan seperti sertifikasi FSC atau PEFC serta penerapan kebijakan penanaman kembali (*replanting*). Perusahaan yang mengabaikan aspek lingkungan biasanya menghadapi berbagai risiko seperti sanksi hukum, pencabutan izin usaha, boikot konsumen, serta hilangnya akses pasar internasional yang semakin menuntut produk berkelanjutan.

### **Hubungan antara Profit, People, dan Planet**

Ketiga pilar *Triple Bottom Line* tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena masing-masing saling memengaruhi dan saling mendukung. Perusahaan yang hanya berfokus pada keuntungan tanpa memperhatikan masyarakat dan lingkungan mungkin dapat berkembang dengan cepat dalam jangka pendek, tetapi akan menghadapi berbagai risiko keberlanjutan di masa depan. Sebaliknya, perusahaan yang terlalu fokus pada aspek sosial dan lingkungan tetapi tidak mampu menghasilkan keuntungan yang cukup juga akan kesulitan mempertahankan operasionalnya. Oleh karena itu, tujuan utama *Triple Bottom Line* adalah menciptakan keseimbangan antara ketiga aspek tersebut sehingga perusahaan dapat berkembang secara berkelanjutan.

Sebagai ilustrasi, sebuah perusahaan kopi yang menerapkan harga beli yang adil bagi petani, menggunakan metode budidaya ramah lingkungan, dan menghasilkan keuntungan yang memadai merupakan contoh penerapan *Triple Bottom Line* yang baik. Perusahaan memperoleh keuntungan ekonomi (*profit*), petani memperoleh peningkatan kesejahteraan (*people*), dan lingkungan tetap terjaga melalui praktik budidaya berkelanjutan (*planet*).

### **AMDAL**

AMDAL merupakan singkatan dari Analisis Mengenai Dampak Lingkungan. AMDAL merupakan dampak penting suatu usaha terhadap lingkungan hidup yang diperlukan dalam proses pengambilan keputusan (Morrison-Saunders, Nykiel and Atkins, 2024). Komponen AMDAL terdiri atas:

- a. Kerangka Acuan (KA-ANDAL).
- b. Analisis Dampak Lingkungan (ANDAL).
- c. Rencana Pengelolaan Lingkungan (RKL).
- d. Rencana Pemantauan Lingkungan (RPL).

## **UKL-UPL (Upaya Pengelolaan Lingkungan dan Upaya Pemantauan Lingkungan)**

UKL-UPL merupakan singkatan dari Upaya Pengelolaan Lingkungan (UKL) dan Upaya Pemantauan Lingkungan (UPL). Dokumen ini disusun untuk kegiatan usaha atau proyek yang tidak termasuk kategori wajib AMDAL, tetapi tetap memiliki potensi menimbulkan dampak terhadap lingkungan hidup. Dengan kata lain, meskipun dampak lingkungan yang ditimbulkan tidak sebesar proyek-proyek berskala besar seperti pembangunan bendungan, pelabuhan, atau kawasan industri, kegiatan usaha tersebut tetap harus memiliki rencana pengelolaan dan pemantauan lingkungan agar dampak yang muncul dapat dikendalikan sejak awal.

Dalam sistem perizinan lingkungan di Indonesia, UKL-UPL menempati posisi di antara AMDAL dan SPPL (Surat Pernyataan Kesanggupan Pengelolaan dan Pemantauan Lingkungan Hidup). Apabila suatu kegiatan memiliki dampak penting terhadap lingkungan maka diwajibkan menyusun AMDAL, sedangkan usaha dengan risiko lingkungan yang relatif kecil cukup menggunakan SPPL. Sementara itu, usaha yang berada pada kategori menengah umumnya diwajibkan menyusun UKL-UPL.

Tujuan utama penyusunan UKL-UPL adalah memastikan bahwa kegiatan usaha dapat berjalan tanpa menimbulkan kerusakan lingkungan yang signifikan serta tetap memenuhi prinsip pembangunan berkelanjutan. Selain itu, dokumen ini juga bertujuan untuk memberikan pedoman kepada pelaku usaha mengenai tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan dan cara memantau efektivitas tindakan tersebut selama kegiatan usaha berlangsung.

Secara sederhana, UKL berisi berbagai tindakan atau strategi yang akan dilakukan perusahaan untuk mencegah, mengurangi, atau mengendalikan dampak lingkungan yang mungkin terjadi akibat kegiatan usaha. Sementara itu, UPL berisi rencana pemantauan yang dilakukan untuk memastikan bahwa tindakan pengelolaan lingkungan tersebut berjalan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dengan demikian, UKL lebih menekankan pada aspek pengelolaan, sedangkan UPL lebih menekankan pada aspek pengawasan dan evaluasi.

Pada bidang agribisnis, cukup banyak kegiatan usaha yang memerlukan dokumen UKL-UPL karena meskipun tidak menimbulkan dampak lingkungan yang sangat besar, kegiatan tersebut tetap memiliki potensi menghasilkan limbah, emisi, kebisingan, maupun perubahan penggunaan lahan. Contohnya adalah usaha pengolahan kopi skala menengah, pabrik pengolahan kakao, rumah potong ayam, peternakan ayam broiler, unit pengolahan susu, gudang penyimpanan hasil pertanian, serta usaha budidaya hortikultura dengan skala tertentu.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan berencana membangun pabrik pengolahan kopi dengan kapasitas produksi lima ton per hari. Kegiatan produksi tersebut menghasilkan limbah cair dari proses pencucian biji kopi, limbah padat berupa kulit kopi, debu dari proses penggilingan, serta kebisingan yang berasal dari mesin produksi. Meskipun dampak tersebut tidak sebesar dampak yang ditimbulkan oleh industri besar, apabila tidak dikelola dengan baik tetap dapat menimbulkan pencemaran lingkungan dan mengganggu masyarakat sekitar.

Melalui dokumen UKL-UPL, perusahaan dapat merencanakan berbagai upaya pengelolaan lingkungan seperti pembangunan Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) sebelum limbah cair dibuang ke lingkungan, pemanfaatan limbah kulit kopi menjadi kompos atau pakan ternak, pemasangan alat peredam suara pada ruang mesin, serta penanaman vegetasi di sekitar pabrik untuk mengurangi debu dan kebisingan.

Selain merencanakan tindakan pengelolaan, perusahaan juga harus melakukan pemantauan secara berkala untuk memastikan bahwa pengelolaan lingkungan tersebut berjalan efektif. Sebagai contoh, perusahaan dapat melakukan pengujian kualitas air limbah setiap tiga bulan sekali untuk memastikan bahwa parameter seperti pH, *Biological Oxygen Demand* (BOD), *Chemical Oxygen Demand* (COD), dan *Total Suspended Solid* (TSS) masih berada di bawah baku mutu yang ditetapkan pemerintah. Perusahaan juga dapat melakukan pengukuran tingkat kebisingan di sekitar pabrik serta memantau adanya keluhan masyarakat terhadap aktivitas operasional perusahaan.

Contoh lain dapat ditemukan pada usaha peternakan ayam broiler. Kegiatan peternakan menghasilkan limbah berupa kotoran ayam, bau amonia, limbah air pencucian kandang, serta potensi

berkembangnya alat apabila pengelolaan sanitasi tidak dilakukan dengan baik. Dalam dokumen UKL-UPL, perusahaan dapat merencanakan pengelolaan limbah kotoran menjadi pupuk organik, penggunaan probiotik untuk mengurangi bau, pembangunan saluran drainase yang baik, serta penyemprotan disinfektan secara berkala. Selanjutnya, perusahaan melakukan pemantauan terhadap kualitas udara, intensitas bau, populasi lalat, dan kualitas air di sekitar lokasi peternakan.

Keberadaan UKL-UPL tidak hanya penting dari sisi perlindungan lingkungan, tetapi juga memiliki konsekuensi hukum dan administratif bagi pelaku usaha. Saat ini dokumen lingkungan merupakan salah satu persyaratan penting dalam proses perizinan usaha melalui sistem Online Single Submission (OSS). Apabila suatu usaha yang seharusnya memiliki UKL-UPL beroperasi tanpa dokumen tersebut, maka perusahaan dapat dikenakan sanksi berupa teguran tertulis, penghentian sementara kegiatan usaha, pembekuan izin usaha, hingga pencabutan izin operasional. Dalam kasus tertentu, apabila kegiatan usaha menimbulkan pencemaran lingkungan yang serius, perusahaan bahkan dapat dikenakan sanksi pidana sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dari perspektif studi kelayakan bisnis, keberadaan UKL-UPL menjadi salah satu indikator penting dalam penilaian aspek lingkungan dan legalitas usaha. Sebuah proyek yang secara finansial sangat menguntungkan belum tentu dapat dinyatakan layak apabila tidak mampu memenuhi kewajiban pengelolaan lingkungan yang dipersyaratkan oleh pemerintah. Sebaliknya, perusahaan yang mampu menunjukkan komitmen terhadap pengelolaan lingkungan biasanya memiliki peluang yang lebih besar untuk memperoleh dukungan masyarakat, akses pembiayaan dari lembaga keuangan, serta kepercayaan dari investor yang semakin memperhatikan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam kegiatan bisnis.

Dengan demikian, UKL-UPL tidak seharusnya dipandang hanya sebagai kewajiban administratif semata, tetapi sebagai instrumen penting dalam mewujudkan praktik bisnis yang bertanggung jawab, menjaga kelestarian lingkungan, dan mendukung pembangunan berkelanjutan bagi generasi sekarang maupun generasi yang akan datang.

## ESG dalam Dunia Bisnis

Beberapa dekade terakhir, cara investor dan perusahaan dalam memandang keberhasilan bisnis mengalami perubahan yang sangat signifikan. Jika pada masa lalu keberhasilan perusahaan hampir sepenuhnya diukur berdasarkan besarnya keuntungan finansial dan pertumbuhan aset, saat ini dunia bisnis mulai menyadari bahwa keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang tidak hanya ditentukan oleh kinerja ekonomi semata, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola dampak lingkungan, membangun hubungan sosial yang baik, serta menerapkan tata kelola perusahaan yang sehat dan transparan.

Perubahan paradigma tersebut dipicu oleh berbagai permasalahan global seperti perubahan iklim, kerusakan lingkungan, ketimpangan sosial, pelanggaran hak tenaga kerja, praktik korupsi, serta berbagai skandal tata kelola perusahaan yang menyebabkan kerugian besar bagi investor maupun masyarakat. Kasus-kasus seperti pencemaran lingkungan akibat aktivitas industri, kebakaran hutan, eksploitasi tenaga kerja, hingga manipulasi laporan keuangan menunjukkan bahwa perusahaan yang hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek memiliki risiko yang jauh lebih besar untuk mengalami kegagalan bisnis di masa depan.

Sebagai respons terhadap kondisi tersebut, berkembanglah konsep ESG (*Environmental, Social, and Governance*) yang saat ini menjadi salah satu standar utama dalam menilai kualitas dan keberlanjutan suatu perusahaan. ESG merupakan seperangkat kriteria yang digunakan oleh investor, lembaga keuangan, pemerintah, maupun masyarakat untuk mengevaluasi sejauh mana perusahaan menjalankan bisnisnya secara bertanggung jawab dan berkelanjutan (Christine et al., 2025).

Konsep ESG pertama kali berkembang pada awal tahun 2000-an dan semakin mendapat perhatian setelah Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) meluncurkan program Principles for Responsible Investment (PRI) pada tahun 2006. Saat ini, ribuan investor institusional di seluruh dunia telah menggunakan ESG sebagai salah satu dasar dalam menentukan keputusan investasi mereka.

Pada praktiknya, ESG terdiri atas tiga komponen utama, yaitu *Environment* (lingkungan), *Social* (sosial), dan *Governance* (tata kelola perusahaan). Ketiga aspek tersebut saling berkaitan dan

secara bersama-sama menentukan tingkat keberlanjutan suatu perusahaan dalam jangka panjang.

### ***Environment (Lingkungan)***

---

Aspek lingkungan menekankan bahwa perusahaan harus memperhatikan dampak aktivitas bisnisnya terhadap lingkungan hidup serta berupaya meminimalkan dampak negatif yang ditimbulkan. Perusahaan tidak lagi dapat menjalankan bisnis dengan cara mengeksploitasi sumber daya alam secara berlebihan tanpa mempertimbangkan kemampuan lingkungan untuk melakukan pemulihan.

Dalam konteks ESG, perusahaan diharapkan mampu mengelola penggunaan sumber daya alam secara efisien, mengurangi pencemaran, menurunkan emisi gas rumah kaca, mengelola limbah dengan baik, serta mendukung upaya mitigasi perubahan iklim.

Aspek lingkungan menjadi semakin penting karena saat ini perubahan iklim telah menjadi salah satu risiko terbesar bagi dunia usaha. Peningkatan suhu global, perubahan pola curah hujan, kekeringan, banjir, dan cuaca ekstrem dapat memengaruhi produktivitas, rantai pasok, hingga stabilitas pasar.

Pada bidang agribisnis, aspek lingkungan memiliki peranan yang sangat besar karena kegiatan produksi sangat bergantung pada kualitas tanah, ketersediaan air, dan kondisi iklim. Sebagai contoh, penggunaan pupuk kimia dan pestisida secara berlebihan dapat meningkatkan produksi dalam jangka pendek, tetapi dalam jangka panjang dapat menyebabkan degradasi tanah dan pencemaran air.

Contoh penerapan aspek lingkungan dalam agribisnis antara lain penggunaan pupuk organik, penerapan Pengendalian Hama Terpadu (PHT), pengelolaan limbah peternakan menjadi biogas, penggunaan energi terbarukan, konservasi sumber daya air, serta penerapan praktik pertanian berkelanjutan.

Pada industri kelapa sawit misalnya, perusahaan mulai menerapkan kebijakan *zero burning policy* untuk menghindari pembukaan lahan dengan cara membakar. Selain itu, banyak perusahaan sawit juga melakukan konservasi kawasan bernilai konservasi tinggi (*High Conservation Value Area/HCV*) dan

melakukan pengurangan emisi karbon melalui pemanfaatan limbah cair pabrik menjadi sumber energi biogas.

Pada industri kehutanan, penerapan sertifikasi seperti FSC (*Forest Stewardship Council*) dan PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification*) menjadi salah satu bentuk implementasi aspek lingkungan dalam praktik bisnis.

Saat ini banyak investor internasional yang menolak berinvestasi pada perusahaan yang memiliki rekam jejak buruk dalam pengelolaan lingkungan karena dianggap memiliki risiko hukum, reputasi, dan operasional yang tinggi.

### ***Social (Sosial)***

---

Aspek sosial berkaitan dengan bagaimana perusahaan mengelola hubungan dengan karyawan, masyarakat sekitar, pemasok, konsumen, dan seluruh pemangku kepentingan lainnya. Perusahaan tidak lagi dipandang sebagai entitas ekonomi yang berdiri sendiri, tetapi sebagai bagian dari masyarakat yang memiliki tanggung jawab sosial.

Dalam aspek sosial, perusahaan diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, memberikan perlakuan yang adil kepada pekerja, menghormati hak asasi manusia, mendukung keberagaman dan kesetaraan, serta memberikan kontribusi positif kepada masyarakat sekitar.

Di bidang agribisnis, aspek sosial memiliki peranan yang sangat penting karena sebagian besar kegiatan usaha melibatkan masyarakat lokal, petani, nelayan, maupun komunitas adat yang bergantung pada sumber daya alam di sekitar lokasi usaha.

Sebagai contoh, perusahaan perkebunan kelapa sawit yang membangun kemitraan dengan petani plasma dapat meningkatkan pendapatan masyarakat sekaligus memperkuat hubungan antara perusahaan dan komunitas lokal. Sebaliknya, perusahaan yang mengabaikan hak masyarakat adat atau melakukan pengambilalihan lahan tanpa persetujuan masyarakat berpotensi menghadapi konflik sosial yang dapat mengganggu operasional perusahaan.

Aspek sosial juga mencakup perlindungan terhadap tenaga kerja. Perusahaan diharapkan memberikan upah yang layak, menjamin keselamatan kerja, menyediakan fasilitas kesehatan,

serta memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pekerja tanpa diskriminasi. Contoh implementasi aspek sosial antara lain:

- a. Penyediaan program pelatihan bagi karyawan;
- b. Pembangunan fasilitas pendidikan dan kesehatan bagi masyarakat sekitar;
- c. Pelaksanaan program *corporate social responsibility* (csr);
- d. Pengembangan usaha mikro dan kecil di sekitar wilayah operasional perusahaan;
- e. Penerapan standar keselamatan dan kesehatan kerja (k3).

Dalam industri makanan dan minuman, aspek sosial juga mencakup keamanan pangan dan perlindungan konsumen agar produk yang dipasarkan aman untuk dikonsumsi masyarakat.

### ***Governance* (Tata Kelola Perusahaan)**

---

Aspek *governance* berkaitan dengan sistem, proses, dan mekanisme yang digunakan perusahaan dalam mengelola organisasi secara transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan adil. Tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan perusahaan karena mampu meningkatkan kepercayaan investor, mengurangi risiko korupsi, serta meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan. Aspek *governance* meliputi berbagai hal seperti:

- a. Transparansi laporan keuangan;
- b. Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan;
- c. Pengelolaan risiko perusahaan;
- d. Independensi dewan komisaris;
- e. Sistem pengendalian internal;
- f. Kebijakan anti korupsi dan anti suap;
- g. Perlindungan terhadap pemegang saham minoritas.

Sebagai contoh, perusahaan yang secara rutin melakukan audit independen dan menyampaikan laporan keuangan secara transparan biasanya memiliki tingkat kepercayaan investor yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki sistem tata kelola yang baik.

Kasus skandal perusahaan besar seperti Enron di Amerika Serikat atau berbagai kasus manipulasi laporan keuangan di berbagai negara menunjukkan bahwa kegagalan tata kelola dapat

menyebabkan kerugian miliaran dolar serta menghilangkan kepercayaan investor dalam waktu singkat.

Di bidang agribisnis, tata kelola yang baik juga mencakup kepatuhan terhadap regulasi lingkungan, legalitas lahan, legalitas bahan baku, kepatuhan perpajakan, serta kepatuhan terhadap standar perdagangan internasional seperti FLEGT, RSPO, ISPO, maupun sertifikasi keberlanjutan lainnya. Sebagai contoh, perusahaan kelapa sawit yang memiliki sertifikasi RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*) umumnya dinilai memiliki tata kelola keberlanjutan yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang belum menerapkan standar tersebut.

### **ESG sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Investasi**

---

Saat ini ESG telah berkembang menjadi salah satu indikator utama dalam keputusan investasi global. Investor tidak lagi hanya mempertimbangkan rasio keuangan seperti *profitabilitas*, likuiditas, atau tingkat pengembalian investasi, tetapi juga menilai bagaimana perusahaan mengelola risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola.

Banyak lembaga investasi internasional, bank pembangunan, dan dana pensiun telah menerapkan kebijakan investasi berkelanjutan (*sustainable investment*) yang mengharuskan perusahaan memenuhi standar ESG tertentu sebelum memperoleh pendanaan. Sebagai contoh, berbagai bank internasional saat ini semakin berhati-hati dalam memberikan pembiayaan kepada perusahaan yang terlibat dalam deforestasi, pelanggaran hak tenaga kerja, atau praktik korupsi. Sebaliknya, perusahaan yang memiliki kinerja ESG yang baik sering kali memperoleh akses pendanaan yang lebih mudah dan biaya modal yang lebih rendah.

Dalam perdagangan internasional, penerapan ESG juga semakin menjadi persyaratan pasar. Uni Eropa misalnya mulai menerapkan berbagai regulasi yang mewajibkan perusahaan membuktikan bahwa produk yang dipasarkan tidak berasal dari kegiatan yang menyebabkan deforestasi atau pelanggaran hak asasi manusia. Hal ini menunjukkan bahwa ESG tidak lagi sekadar menjadi isu etika bisnis atau tanggung jawab sosial perusahaan, tetapi telah menjadi bagian penting dari strategi bisnis dan daya saing perusahaan di pasar global.

## ESG dalam Konteks Agribisnis Indonesia

Bagi bidang agribisnis Indonesia, penerapan ESG memiliki arti yang sangat penting mengingat sebagian besar komoditas ekspor Indonesia seperti kelapa sawit, kopi, kakao, karet, kayu, dan produk perikanan dipasarkan ke negara-negara yang memiliki standar keberlanjutan yang tinggi. Perusahaan agribisnis yang mampu menunjukkan komitmen terhadap pengelolaan lingkungan, pemberdayaan masyarakat, dan tata kelola perusahaan yang baik akan memiliki peluang yang lebih besar untuk memperoleh akses pasar internasional, pendanaan investasi, serta kepercayaan konsumen global. Sebaliknya, perusahaan yang mengabaikan aspek ESG berpotensi menghadapi berbagai risiko seperti penolakan pasar, kesulitan memperoleh pembiayaan, sanksi regulasi, konflik sosial, hingga kerusakan reputasi perusahaan. Dengan demikian, ESG saat ini bukan lagi pilihan tambahan (*optional*), tetapi telah menjadi kebutuhan strategis bagi perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis global yang semakin kompetitif dan berorientasi pada keberlanjutan.

### **Circular Economy**

*Circular economy* merupakan sistem ekonomi yang menekankan penggunaan kembali sumber daya sehingga limbah dapat diminimalkan (Kirchherr et al., 2023). Prinsip utamanya adalah:

- a. *Reduce*
- b. *Reuse*
- c. *Recycle*
- d. *Recover*

Contoh agribisnis:

- a. Limbah kulit kopi menjadi kompos.
- b. Kotoran ternak menjadi biogas.
- c. Jerami padi menjadi pakan ternak.

### **Mitigasi Risiko Lingkungan dan Sosial**

Strategi mitigasi resiko lingkungan dan sosial dapat dilakukan melalui:

- a. Pengolahan limbah.
- b. Penggunaan energi terbarukan.

- c. Program CSR.
- d. Keterlibatan masyarakat lokal.
- e. Reklamasi lahan.
- f. Penggunaan teknologi ramah lingkungan.

### **Corporate Social Responsibility (CSR)**

CSR merupakan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan. Contoh CSR agribisnis:

- a. Pelatihan petani mitra.
- b. Beasiswa pendidikan.
- c. Pembangunan irigasi desa.
- d. Program penghijauan.

### **Studi Kasus**

#### **Kasus 1: Industri Kelapa Sawit**

---

Dampak Positif:

- a. Menyerap tenaga kerja.
- b. Meningkatkan pendapatan masyarakat.

Dampak Negatif:

- a. Deforestasi.
- b. Konflik lahan.
- c. Emisi karbon.

Mitigasi:

- a. Sertifikasi ISPO dan RSPO.
- b. Kemitraan plasma.
- c. Konservasi kawasan lindung.

#### **Kasus 2: Peternakan Ayam Broiler**

---

Dampak Positif:

- a. Penyediaan protein hewani.
- b. Peningkatan pendapatan peternak.

Dampak Negatif:

- a. Bau.
- b. Limbah kotoran.
- c. Pencemaran air.

Mitigasi:

- a. Pengolahan limbah menjadi pupuk organik.
- b. Pengelolaan kandang tertutup.
- c. Pengaturan jarak kandang dengan pemukiman.

### **Aktivitas Pembelajaran Berpusat pada Mahasiswa** **Studi Kasus**

Lestari Farm merupakan usaha budidaya sayuran hortikultura yang berencana memperluas lahan produksi dari 5 hektare menjadi 12 hektare. Ekspansi dilakukan untuk memenuhi permintaan pasar dari supermarket dan restoran.

Rencana pengembangan tersebut diperkirakan meningkatkan penggunaan air irigasi, pupuk, pestisida, dan tenaga kerja. Di sisi lain, sebagian lahan berbatasan dengan permukiman dan sumber air yang digunakan masyarakat untuk kebutuhan sehari-hari.

Masyarakat sekitar mendukung rencana usaha karena dapat membuka lapangan pekerjaan, tetapi sebagian warga khawatir terhadap kemungkinan pencemaran air akibat penggunaan pupuk dan pestisida serta meningkatnya penggunaan sumber air. Perluasan lahan juga berpotensi meningkatkan limbah kemasan input pertanian dan mengubah kondisi lingkungan sekitar.

Pemilik usaha perlu memastikan bahwa ekspansi tetap memberikan manfaat ekonomi tanpa menimbulkan dampak lingkungan dan sosial yang berlebihan. Oleh karena itu, diperlukan analisis terhadap dampak lingkungan (*planet*), masyarakat (*people*), dan manfaat ekonomi (*profit*) serta strategi mitigasi yang tepat.

### **Petunjuk Aktivitas**

Mahasiswa bekerja dalam kelompok 4–5 orang untuk:

- a. Mengidentifikasi dampak positif dan negatif dari rencana ekspansi terhadap lingkungan dan masyarakat.
- b. Menentukan tingkat kepentingan setiap dampak.
- c. Menganalisis hubungan antara kegiatan usaha dengan munculnya dampak tersebut.
- d. Merumuskan alternatif mitigasi untuk mengurangi dampak negatif.

- e. Menilai apakah rencana ekspansi telah memenuhi prinsip pembangunan berkelanjutan/ *Triple Bottom Line*.
- f. Menyusun rekomendasi bagi pemilik usaha.

Luaran: Kelompok menghasilkan matriks analisis dampak lingkungan dan sosial serta rekomendasi pengelolaan dan mitigasi.

| Aktivitas Usaha         | Dampak Lingkungan | Dampak Sosial | Tingkat Dampak | Mitigasi |
|-------------------------|-------------------|---------------|----------------|----------|
| Penggunaan air          | ...               | ...           | ...            | ...      |
| Penggunaan pupuk        | ...               | ...           | ...            | ...      |
| Penggunaan pestisida    | ...               | ...           | ...            | ...      |
| Perluasan lahan         | ...               | ...           | ...            | ...      |
| Penyerapan tenaga kerja | ...               | ...           | ...            | ...      |
| Pengelolaan limbah      | ...               | ...           | ...            | ...      |

### Rubrik Penilaian

| Komponen Penilaian                         | Bobot |
|--------------------------------------------|-------|
| Identifikasi dampak lingkungan dan sosial  | 20%   |
| Analisis tingkat dan penyebab dampak       | 20%   |
| Analisis prinsip <i>Triple Bottom Line</i> | 15%   |
| Strategi mitigasi                          | 20%   |
| Rekomendasi keberlanjutan usaha            | 15%   |
| Presentasi dan kerja sama kelompok         | 10%   |
| Total                                      | 100%  |

## Kriteria Capaian

| Skor            | Kriteria                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 – Sangat Baik | Identifikasi dan analisis sangat lengkap dan tepat; mampu menghubungkan dampak dengan prinsip <i>Triple Bottom Line</i> ; mitigasi dan rekomendasi realistis serta argumentatif; kerja sama sangat baik. |
| 3 – Baik        | Identifikasi dan analisis cukup lengkap dan tepat; mitigasi dan rekomendasi relevan; kerja sama kelompok baik.                                                                                           |
| 2 – Cukup       | Analisis masih umum, terdapat beberapa kekeliruan; mitigasi dan rekomendasi belum optimal; partisipasi kelompok belum merata.                                                                            |
| 1 – Kurang      | Identifikasi dan analisis terbatas/tidak tepat; mitigasi dan rekomendasi tidak relevan; kerja sama kelompok rendah.                                                                                      |

### Latihan Soal

1. Jelaskan pentingnya aspek lingkungan dalam studi kelayakan bisnis.
2. Apa perbedaan AMDAL dan UKL-UPL?
3. Jelaskan konsep *Triple Bottom Line*.
4. Jelaskan konsep ESG.
5. Berikan contoh *circular economy* pada sektor agribisnis.

### Ringkasan Pokok Materi

Aspek lingkungan dan sosial merupakan bagian penting dari studi kelayakan bisnis modern. Pembangunan berkelanjutan menekankan keseimbangan antara ekonomi, sosial, dan lingkungan. AMDAL dan UKL-UPL merupakan instrumen pengelolaan lingkungan di Indonesia. ESG menjadi indikator penting dalam

investasi modern. Mitigasi lingkungan diperlukan untuk menjaga keberlanjutan usaha.

### Soal

#### Pilihan Ganda

---

1. Konsep pembangunan yang memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhannya disebut ....
  - a. *Circular Economy*
  - b. *Sustainable Development*
  - c. *Green Economy*
  - d. *Sharing Economy*
2. Konsep *Triple Bottom Line* terdiri atas ....
  - a. *Profit, Product, Promotion*
  - b. *Profit, Price, Place*
  - c. *Profit, People, Planet*
  - d. *Product, People, Planet*
3. Dokumen lingkungan yang wajib disusun oleh usaha atau kegiatan yang berpotensi menimbulkan dampak penting terhadap lingkungan adalah ....
  - a. UKL-UPL
  - b. AMDAL
  - c. CSR
  - d. ESG
4. Dokumen lingkungan yang diperuntukkan bagi usaha yang tidak wajib AMDAL tetapi tetap memiliki dampak lingkungan adalah ....
  - a. RKL-RPL
  - b. UKL-UPL
  - c. CSR
  - d. ISPO
5. Komponen G pada konsep ESG adalah ....
  - a. *Growth*
  - b. *Green*
  - c. *Governance*
  - d. *Globalization*

6. Berikut yang termasuk dampak sosial positif dari suatu investasi adalah ....
  - a. Konflik lahan
  - b. Pencemaran air
  - c. Peningkatan kesempatan kerja
  - d. Kesenjangan pendapatan
7. Salah satu dampak negatif pembukaan lahan secara besar-besaran adalah ....
  - a. Peningkatan biodiversitas
  - b. Deforestasi
  - c. Penyerapan tenaga kerja
  - d. Peningkatan pendapatan masyarakat
8. Program tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan dikenal dengan istilah ....
  - a. CSR
  - b. HKI
  - c. OSS
  - d. NIB
9. Pemanfaatan limbah kulit kopi menjadi kompos merupakan contoh penerapan ....
  - a. *Triple Bottom Line*
  - b. *Circular Economy*
  - c. *Green Marketing*
  - d. *Benchmarking*
10. Salah satu tujuan utama analisis aspek lingkungan dan sosial dalam studi kelayakan bisnis adalah ....
  - a. Menentukan harga jual produk
  - b. Menentukan jumlah tenaga kerja
  - c. Mengidentifikasi dampak usaha terhadap lingkungan dan masyarakat
  - d. Menghitung tingkat pengembalian investasi

### **Soal Essay**

---

Kasus:

Mitra Ayam Sejahtera merupakan usaha peternakan ayam broiler yang berencana meningkatkan kapasitas produksi dari 20.000 menjadi 50.000 ekor per periode. Ekspansi diperkirakan meningkatkan pendapatan usaha dan membuka lapangan kerja bagi

masyarakat sekitar. Namun, masyarakat mulai mengkhawatirkan peningkatan limbah kotoran ayam, bau, penggunaan air, dan lalu lintas kendaraan pengangkut pakan serta ayam. Di sisi lain, pengelola berpendapat bahwa limbah dapat dimanfaatkan sebagai bahan baku pupuk organik sehingga memiliki nilai ekonomi.

Pertanyaan:

1. Analisis dampak positif dan negatif peningkatan kapasitas peternakan terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar. Tentukan dampak yang paling signifikan dan jelaskan alasannya.
2. Evaluasi rencana ekspansi berdasarkan konsep *Triple Bottom Line* (*people, planet, profit*). Apakah peningkatan keuntungan ekonomi dapat membenarkan ekspansi apabila dampak lingkungan dan sosial belum sepenuhnya ditangani?
3. Jika Anda menjadi pengelola Mitra Ayam Sejahtera, apakah ekspansi menjadi 50.000 ekor akan dilanjutkan, ditunda, atau dilanjutkan dengan persyaratan tertentu? Jelaskan dasar keputusan Anda.
4. Rancang tiga strategi mitigasi prioritas untuk mengurangi dampak lingkungan dan sosial akibat ekspansi. Jelaskan bagaimana setiap strategi dapat menjaga keseimbangan antara kepentingan ekonomi, masyarakat, dan lingkungan.

## **Glosarium**

|                           |                                                                        |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| AMDAL                     | : Kajian dampak penting suatu usaha terhadap lingkungan hidup.         |
| UKL-UPL                   | : Dokumen pengelolaan dan pemantauan lingkungan untuk usaha tertentu.  |
| ESG                       | : <i>Environmental, Social, Governance</i> .                           |
| CSR                       | : Tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan. |
| <i>Triple Bottom Line</i> | : Konsep <i>Profit, People, Planet</i> .                               |
| <i>Circular Economy</i>   | : Sistem ekonomi yang menekankan efisiensi penggunaan sumber daya.     |
| <i>Sustainability</i>     | : Kemampuan mempertahankan keberlangsungan usaha dalam jangka panjang. |

|             |                                                            |
|-------------|------------------------------------------------------------|
| Deforestasi | : Pengurangan luas kawasan hutan akibat aktivitas manusia. |
| Mitigasi    | : Upaya mengurangi dampak negatif yang mungkin terjadi.    |
| Emisi       | : Pelepasan gas atau zat tertentu ke lingkungan.           |

## Daftar Pustaka

- Abebe Mamo, Y. et al. (2024) 'Corporate *social* responsibilities contribution for sustainable community development: evidence from industries in Southern Ethiopia', *Cogent Economics & Finance*, 12(1), p. 2373540. Available at: <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2373540>.
- Ajzen, I. (1991) 'The theory of planned behavior', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), pp. 179–211. Available at: [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- Brundtland Commission. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Christine, A.F. et al. (2025) '*Environmental, social, and governance* (ESG) impact on corporate financial strategy of energy and utilities companies worldwide', *Energy Strategy Reviews*, 62, p. 101916. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.esr.2025.10191>.
- Eelager, M.P. et al. (2025) 'Pathways to a sustainable future: Exploring the synergy between *sustainability* and *circular economy*', *Sustainable Futures*, 10, p. 101208. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.10120>.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2021). *GRI Standards 2021*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Kasmir, & Jakfar. (2020). *Studi Kelayakan Bisnis*. Edisi Revisi. Jakarta: Prenadamedia Group.

- Kirchherr, J. et al. (2023) 'Conceptualizing the *Circular Economy* (Revisited): An Analysis of 221 Definitions', *Resources, Conservation and Recycling*, 194, p. 107001. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2023.107001>.
- Meenakshi, N. et al. (2026) 'Drivers, Impacts, and Mitigation of Corporate *Social Irresponsibility*: An *Environmental Injustice Perspective*', *Journal of Business Ethics*, 206(4), pp. 765–792. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10551-026-06322-8>.
- Morrison-Saunders, A., Nykiel, A. and Atkins, N. (2024) 'Understanding the impact of *environmental impact assessment research on policy and practice*', *Environmental Impact Assessment Review*, 104, p. 107334. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.eiar.2023.107334>.
- Ngbana, T.E., Yonkeu, S. and Boton, C. (2023) 'Construction Simulation and *Environmental Impact Analysis*: Towards a 4D-Based Analysis of Road Project Variants', *Sustainability*, 15(20), p. 14991. Available at: <https://doi.org/10.3390/su152014991>.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Prasada, I.Y. et al. (2026) 'A protocol for assessing smallholder farmers' climate resilience: A guidance for researchers to construct a robust multidimensional domain', *MethodsX*, 16, p. 103763. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mex.2025.103763>.
- Qamruzzaman, M. (2024) 'Do natural resources bestow or curse the *environmental sustainability* in Cambodia? Nexus between clean energy, urbanization, and financial deepening, natural resources, and *environmental sustainability*', *Energy Strategy Reviews*, 53, p. 101412. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.esr.2024.101412>.
- Republik Indonesia. (2009). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup.

- Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup.
- Shourkaei, M.M. (2025) 'Going beyond the business case for *sustainability*: Main business-level shifts for pursuing strong *sustainability*', *Journal of Cleaner Production*, 518, p. 145905. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145905>.
- Suliyanto. (2010). Studi Kelayakan Bisnis. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Surya, B. et al. (2021) 'Economic Growth, Increasing *Productivity* of SMEs, and Open Innovation', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), p. 20. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/joitmc7010020>.
- United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations.
- Walecka-Jankowska, K., Wasilewska, B. and Wasilewski, A. (2025) 'The Role of *Social* Initiatives in Shaping Sustainable Business Outcomes—Insights from Organizations Operating in Poland', *Sustainability*, 17(20), p. 9357. Available at: <https://doi.org/10.3390/su17209357>.
- World Business Council for *Sustainable Development* (WBCSD). (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. Geneva: WBCSD.
- Yu, Z. et al. (2024) 'How does *environmental, social, and governance* (ESG) performance determine investment *mix*? New empirical evidence from BRICS', *Borsa Istanbul Review*, 24(3), pp. 520–529. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.02.007>.
- Zahra, S.A., Handoyo, S. and Amrania, G.K.P. (2025) 'Sustainable business practices and firm performance: a systematic literature review', *Cogent Business & Management*, 12(1), p. 2597715. Available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2597715>.

## Lampiran

### **Lampiran 1. Checklist Aspek Lingkungan dan Sosial**

| Aspek                              | Status   |
|------------------------------------|----------|
| Potensi pencemaran air             | Ya/Tidak |
| Potensi pencemaran udara           | Ya/Tidak |
| Potensi konflik lahan              | Ya/Tidak |
| Program CSR tersedia               | Ya/Tidak |
| Sistem pengelolaan limbah tersedia | Ya/Tidak |

### **Lampiran 2. Contoh Matriks Identifikasi Dampak Lingkungan**

| Aktivitas   | Dampak          | Tingkat Risiko | Mitigasi            |
|-------------|-----------------|----------------|---------------------|
| Produksi    | Limbah cair     | Tinggi         | IPAL                |
| Distribusi  | Emisi kendaraan | Sedang         | Perawatan kendaraan |
| Penyimpanan | Limbah kemasan  | Rendah         | Daur ulang          |

# BAB IX

## ANALISIS KELAYAKAN FINANSIAL

---

### Pendahuluan

Keputusan investasi pada dasarnya merupakan keputusan mengenai penggunaan sejumlah sumber daya saat ini dengan harapan memperoleh manfaat ekonomi di masa yang akan datang. Oleh karena itu, sebelum suatu proyek atau usaha dijalankan, perlu dilakukan analisis untuk mengetahui apakah investasi tersebut mampu memberikan keuntungan yang memadai dibandingkan dengan biaya dan risiko yang harus ditanggung (Arhinful et al., 2025).

Dalam studi kelayakan bisnis, analisis finansial merupakan salah satu aspek yang paling menentukan karena hasil akhirnya menjadi dasar bagi investor, kreditur, maupun manajemen dalam mengambil keputusan investasi (Biehl et al., 2024). Suatu usaha dapat memiliki peluang pasar yang besar, teknologi yang memadai, serta dukungan organisasi yang baik, namun apabila secara finansial tidak menguntungkan maka usaha tersebut tidak layak untuk dijalankan.

Analisis kelayakan finansial bertujuan untuk menilai kemampuan proyek dalam menghasilkan arus kas yang cukup untuk menutup seluruh biaya investasi, biaya operasional, kewajiban pinjaman, serta memberikan tingkat keuntungan yang sesuai dengan harapan investor (Chiradeja et al., 2025). Analisis ini dilakukan dengan menggunakan berbagai indikator investasi seperti *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Net Benefit Cost Ratio* (Net B/C), *Payback Period* (PP), dan *Break Even Point* (BEP).

Pada bidang agribisnis, analisis finansial memiliki peranan yang sangat penting karena usaha pertanian memiliki karakteristik khusus seperti fluktuasi harga komoditas, ketidakpastian produksi akibat perubahan iklim, serta risiko biologis yang relatif tinggi. Oleh karena itu, analisis finansial pada usaha agribisnis umumnya juga dilengkapi dengan analisis sensitivitas untuk mengetahui ketahanan usaha terhadap perubahan kondisi pasar maupun biaya produksi.

### **Capaian Pembelajaran**

BAB IX membekali mahasiswa dengan kemampuan menganalisis kelayakan finansial suatu usaha sebagai dasar dalam pengambilan keputusan investasi (Tabel 9.1). Pembahasan meliputi kebutuhan investasi, biaya usaha, penerimaan, arus kas, serta berbagai indikator kelayakan finansial seperti *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Net Benefit-Cost Ratio* (Net B/C), *Payback Period* (PP), dan *Break Even Point* (BEP). Selain itu, pembahasan mencakup analisis sensitivitas untuk mengetahui perubahan tingkat kelayakan usaha apabila terjadi perubahan pada faktor-faktor penting yang memengaruhi penerimaan dan biaya usaha.

Capaian pembelajaran BAB IX mengacu pada CPMK 2, yaitu mampu menganalisis kelayakan usaha agribisnis secara sistematis dan berbasis data menggunakan instrumen analisis yang relevan. Sub-CPMK yang paling sesuai dengan materi BAB IX adalah Sub-CPMK 5, yaitu mampu menganalisis kelayakan finansial usaha menggunakan indikator investasi. Materi BAB IX juga mendukung Sub-CPMK 6 dan 7, terutama melalui penggunaan data usaha tani, pengolahan data biaya dan penerimaan, serta penyajian hasil analisis.

Tabel 9.1. Pemetaan Pembelajaran BAB IX

| CPMK                                                                                                                                      | Sub-CPMK                                                                                     | Materi Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                  | Aktivitas Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Asesmen                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CPMK 2:<br>Mampu menganalisis kelayakan usaha agribisnis secara sistematis dan berbasis data menggunakan instrumen analisis yang relevan. | Sub-CPMK 5:<br>Mampu menganalisis kelayakan finansial usaha menggunakan indikator investasi. | BAB IX – Analisis Kelayakan Finansial: kebutuhan investasi; biaya tetap dan biaya variabel; penerimaan; arus kas; NPV; IRR; Net B/C; <i>Payback Period</i> ; BEP; analisis sensitivitas; dan interpretasi hasil kelayakan finansial. | Membaca dan mempelajari materi; ceramah interaktif; latihan identifikasi data investasi dan biaya; penyusunan arus kas; latihan menghitung NPV, IRR, Net B/C, PP, dan BEP; analisis sensitivitas; diskusi hasil analisis; studi kasus kelayakan finansial usaha agribisnis; presentasi hasil analisis. | Worksheet analisis finansial; tugas perhitungan NPV, IRR, Net B/C, PP, dan BEP; analisis sensitivitas; studi kasus; interpretasi hasil analisis; soal aplikasi dan analisis (C3–C4); soal evaluasi dan pengambilan keputusan investasi (C5). |

|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CPMK 2:<br>Mampu menganalisis kelayakan usaha agribisnis secara sistematis dan berbasis data menggunakan instrumen analisis yang relevan. | Sub-CPMK 6:<br>Mampu menggunakan instrumen analisis usaha tani untuk mengidentifikasi biaya, penerimaan, pendapatan, keuntungan, produktivitas, dan indikator ekonomi usaha agribisnis. | Analisis biaya usaha; penerimaan; pendapatan; keuntungan; produktivitas; struktur biaya; dan indikator ekonomi usaha sebagai bagian dari penilaian kelayakan usaha agribisnis. | Identifikasi data usaha; pengelompokan biaya dan penerimaan; pengolahan data; latihan perhitungan biaya, penerimaan, pendapatan, keuntungan, dan indikator usaha; studi kasus; diskusi hasil analisis. | Lembar kerja analisis usaha; latihan perhitungan; studi kasus berbasis data; interpretasi indikator ekonomi; soal aplikasi dan analisis (C3-C4). |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CPMK 2:<br>Mampu menganalisis kelayakan usaha agribisnis secara sistematis dan berbasis data menggunakan instrumen analisis yang relevan. | Sub-CPMK 7:<br>Mampu mengolah, menganalisis, dan menyajikan data usaha tani sebagai dasar evaluasi kelayakan dan pengambilan keputusan bisnis. | Pengolahan dan tabulasi data biaya, penerimaan, investasi, dan arus kas; penyajian data dalam tabel; penyajian hasil analisis; dan interpretasi data sebagai dasar pengambilan keputusan. | Latihan tabulasi data; pengolahan data menggunakan spreadsheet; penyusunan tabel dan grafik; perhitungan indikator kelayakan; diskusi hasil; peer review; presentasi hasil pengolahan data. | Tugas pengolahan dataset; worksheet; tabel dan grafik; laporan hasil pengolahan data; ketepatan perhitungan; ketepatan penyajian; interpretasi hasil; soal analisis (C4). |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- Menjelaskan konsep analisis kelayakan finansial.
- Mengidentifikasi komponen biaya dan manfaat proyek.
- Menyusun arus kas proyek (*cash flow*).
- Menghitung *Net Present Value* (NPV).
- Menghitung *Internal Rate of Return* (IRR).
- Menghitung *Net Benefit Cost Ratio* (Net B/C).
- Menghitung *Payback Period* (PP).
- Menghitung *Break Even Point* (BEP).
- Melakukan analisis sensitivitas.
- Menginterpretasikan hasil analisis kelayakan finansial.

## Konsep Analisis Kelayakan Finansial

Analisis kelayakan finansial merupakan proses evaluasi terhadap kemampuan suatu usaha dalam menghasilkan keuntungan selama umur proyek berlangsung. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan antara biaya yang dikeluarkan dengan manfaat yang diperoleh selama periode investasi. Tujuan utama analisis finansial adalah:

- Mengetahui tingkat keuntungan investasi.
- Menilai kemampuan proyek menghasilkan arus kas.
- Mengetahui tingkat risiko investasi.
- Menjadi dasar pengambilan keputusan investasi.
- Menentukan sumber pembiayaan yang sesuai.

## Komponen Biaya dalam Analisis Finansial

Dalam analisis kelayakan finansial, identifikasi dan pengelompokan biaya merupakan tahapan yang sangat penting karena akan memengaruhi hasil perhitungan kelayakan investasi. Kesalahan dalam mengidentifikasi biaya dapat menyebabkan hasil analisis menjadi tidak akurat dan berpotensi menghasilkan keputusan investasi yang keliru. Oleh karena itu, seluruh biaya yang timbul selama umur proyek harus dicatat dan dikelompokkan secara sistematis sesuai dengan karakteristiknya (Jafary et al., 2026).

Secara umum, biaya dalam studi kelayakan bisnis dapat dibedakan menjadi biaya investasi dan biaya operasional. Selain itu, berdasarkan perilakunya terhadap perubahan volume produksi, biaya operasional dapat dikelompokkan menjadi biaya

tetap (*fixed cost*) dan biaya variabel (*variable cost*). Pengelompokan ini sangat penting terutama dalam perhitungan arus kas, titik impas (*break-even point*), analisis sensitivitas, dan berbagai indikator kelayakan finansial lainnya.

### **Biaya Investasi**

---

Biaya investasi merupakan biaya yang dikeluarkan pada awal proyek untuk memperoleh aset tetap yang memiliki umur ekonomis lebih dari satu tahun.

Contoh:

- a. Pembelian lahan
- b. Pembangunan bangunan
- c. Pembelian mesin dan peralatan
- d. Kendaraan operasional
- e. Instalasi listrik dan air

### **Biaya Operasional**

---

Biaya operasional merupakan biaya yang dikeluarkan selama usaha berjalan.

Contoh:

- a. Bahan baku
- b. Tenaga kerja
- c. Pupuk dan pestisida
- d. Biaya listrik dan air
- e. Transportasi
- f. Biaya pemasaran

### **Biaya Tetap (*Fixed Cost*)**

---

Biaya tetap merupakan biaya yang jumlahnya tidak berubah meskipun volume produksi berubah.

Contoh:

- a. Penyusutan
- b. Sewa lahan
- c. Gaji manajemen
- d. Pajak bangunan

**Biaya Variabel (*Variable Cost*)**

Biaya variabel berubah mengikuti jumlah produksi.

Contoh:

- a. Bahan baku
- b. Kemasan
- c. Upah harian
- d. Bahan bakar produksi

Sebagai ilustrasi, berikut disajikan contoh komponen biaya pada usaha pengolahan kopi bubuk skala UMKM (Tabel 9.1).

Tabel 9.1 Contoh Komponen Biaya pada Usaha Pengolahan Kopi Bubuk

| Jenis Biaya       | Komponen Biaya                | Nilai (Rp)         | Kategori  |
|-------------------|-------------------------------|--------------------|-----------|
| Biaya Investasi   | Pembelian lahan               | 150.000.000        | Investasi |
| Biaya Investasi   | Pembangunan bangunan produksi | 100.000.000        | Investasi |
| Biaya Investasi   | Mesin roasting                | 75.000.000         | Investasi |
| Biaya Investasi   | Mesin penggiling kopi         | 40.000.000         | Investasi |
| Biaya Investasi   | Mesin pengemasan              | 30.000.000         | Investasi |
| Biaya Investasi   | Kendaraan operasional         | 120.000.000        | Investasi |
| Biaya Investasi   | Instalasi listrik dan air     | 15.000.000         | Investasi |
| Biaya Operasional | Biji kopi sebagai bahan baku  | 300.000.000/ tahun | Variabel  |
| Biaya Operasional | Kemasan produk                | 50.000.000/ tahun  | Variabel  |
| Biaya Operasional | Upah tenaga kerja harian      | 60.000.000/ tahun  | Variabel  |

|                   |                               |                  |          |
|-------------------|-------------------------------|------------------|----------|
| Biaya Operasional | Bahan bakar produksi          | 20.000.000/tahun | Variabel |
| Biaya Operasional | Listrik dan air               | 18.000.000/tahun | Variabel |
| Biaya Operasional | Transportasi distribusi       | 25.000.000/tahun | Variabel |
| Biaya Operasional | Biaya pemasaran               | 15.000.000/tahun | Variabel |
| Biaya Tetap       | Penyusutan bangunan dan mesin | 28.000.000/tahun | Tetap    |
| Biaya Tetap       | Sewa lahan                    | 20.000.000/tahun | Tetap    |
| Biaya Tetap       | Gaji manajemen                | 72.000.000/tahun | Tetap    |
| Biaya Tetap       | Pajak bangunan dan retribusi  | 5.000.000/tahun  | Tetap    |

📌 **Komponen Manfaat dalam Analisis Finansial**

Manfaat proyek merupakan seluruh penerimaan atau keuntungan yang diperoleh selama umur proyek berlangsung (Vilaplana et al., 2025). Manfaat dapat berupa manfaat langsung dan manfaat tidak langsung. Manfaat langsung yaitu sebagai berikut:

- a. Pendapatan penjualan produk.
- b. Pendapatan jasa.
- c. Pendapatan dari produk sampingan.

Sedangkan manfaat tidak langsung yaitu:

- a. Peningkatan nilai lahan.
- b. Efisiensi biaya operasional.
- c. Peningkatan produktivitas usaha.

📌 **Arus Kas Proyek (*Cash Flow*)**

Arus kas merupakan aliran masuk (*cash inflow*) dan aliran keluar (*cash outflow*) selama umur proyek berlangsung (Wei, 2025). Secara umum arus kas proyek dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Cash Flow} = \text{Cash Inflow} - \text{Cash Outflow}$$

Contoh arus kas usaha pengolahan kopi dapat dilihat pada Tabel 9.2 sebagai berikut:

Tabel 9.2. Contoh Perhitungan Arus Kas

| Tahun | Penerimaan (Rp) | Pengeluaran (Rp) | Arus Kas Bersih (Rp) |
|-------|-----------------|------------------|----------------------|
| 0     | 0               | 500.000.000      | -500.000.000         |
| 1     | 250.000.000     | 150.000.000      | 100.000.000          |
| 2     | 300.000.000     | 160.000.000      | 140.000.000          |
| 3     | 350.000.000     | 170.000.000      | 180.000.000          |
| 4     | 370.000.000     | 180.000.000      | 190.000.000          |
| 5     | 400.000.000     | 190.000.000      | 210.000.000          |

### 🔗 *Net Present Value (NPV)*

NPV merupakan selisih antara nilai sekarang dari manfaat dengan nilai sekarang dari biaya selama umur proyek (Dobrowolski and Drozdowski, 2022). NPV dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$NPV = \sum \frac{(B_t - C_t)}{(1 + i)^t}$$

Keterangan:

Bt = Benefit pada tahun ke-t

Ct = Cost pada tahun ke-t

i = Tingkat diskonto

t = Tahun ke-t

### Kriteria Penilaian

Nilai NPV      Keputusan

NPV > 0      Proyek layak

NPV = 0      Proyek impas

NPV < 0      Proyek tidak layak

### Contoh:

Sebuah usaha pengolahan kopi bubuk membutuhkan investasi awal sebesar Rp500.000.000 pada tahun ke-0. Proyek diperkirakan memiliki umur ekonomis selama 5 tahun dengan tingkat diskonto (*discount rate*) sebesar 10% per tahun. Arus kas bersih (*net cash flow*)

yang diperkirakan diperoleh selama umur proyek adalah sebagai berikut (Tabel 9.3):

Tabel 9.3. Contoh Studi Kasus Perhitungan NPV

| Tahun | Arus Kas Bersih (Rp) |
|-------|----------------------|
| 0     | -500.000.000         |
| 1     | 120.000.000          |
| 2     | 140.000.000          |
| 3     | 160.000.000          |
| 4     | 180.000.000          |
| 5     | 200.000.000          |

Langkah 1. Menentukan Faktor Diskonto  
 Faktor diskonto dihitung menggunakan rumus:

$$DF = \frac{1}{(1 + i)^t}$$

dengan:  
 i = tingkat diskonto = 10%  
 t = tahun ke-t

Langkah 2. Menghitung NPV pada Setiap Arus Kas (Tabel 9.4)  
 Tabel 9.4. NPV pada Setiap Arus Kas

| Tahun            | Arus Kas Bersih (Rp) | Faktor Diskonto (10%) | <i>Present Value</i> (Rp) |
|------------------|----------------------|-----------------------|---------------------------|
| 0                | -500.000.000         | 1                     | -500.000.000              |
| 1                | 120.000.000          | 0,9091                | 109.092.000               |
| 2                | 140.000.000          | 0,8264                | 115.696.000               |
| 3                | 160.000.000          | 0,7513                | 120.208.000               |
| 4                | 180.000.000          | 0,683                 | 122.940.000               |
| 5                | 200.000.000          | 0,6209                | 124.180.000               |
| Total PV Manfaat |                      |                       | 592.116.000               |

Langkah 3. Menghitung NPV  
 Rumus NPV:

$$NPV = \sum \frac{(B_t - C_t)}{(1 + i)^t}$$

Atau  
NPV=Total PV Benefit–PV Investasi

Sehingga:  
NPV=592.116.000–500.000.000  
NPV=Rp92.116.000

Karena NPV>0, maka proyek dinyatakan layak untuk dijalankan. Artinya, setelah memperhitungkan nilai waktu uang sebesar 10% per tahun, proyek masih mampu menghasilkan keuntungan bersih sebesar Rp92.116.000 selama umur proyek berlangsung.

🔗 **Internal Rate of Return (IRR)**

IRR merupakan tingkat suku bunga yang menyebabkan nilai NPV sama dengan nol. IRR menunjukkan tingkat pengembalian investasi yang dihasilkan oleh proyek (Favero and Piacitelli, 2024). IRR dapat ditentukan dengan menggunakan rumus interpolasi sebagai berikut:

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

Kriteria Penilaian dapat dilihat pada Tabel 9.5 sebagai berikut:

Tabel 9.5. Kriteria Penilaian IRR

| Nilai IRR              | Keputusan   |
|------------------------|-------------|
| $IRR > Discount\ Rate$ | Layak       |
| $IRR = Discount\ Rate$ | Impas       |
| $IRR < Discount\ Rate$ | Tidak Layak |

Contoh:  
Sebuah usaha pengolahan kopi bubuk membutuhkan investasi awal sebesar Rp500.000.000 dengan umur proyek selama 5 tahun dan menghasilkan arus kas bersih sebagai berikut (Tabel 9.6):

Tabel 9.6. Contoh Studi Kasus Arus Kas untuk Perhitungan IRR

| Tahun | Arus Kas Bersih (Rp) |
|-------|----------------------|
| 0     | -500.000.000         |
| 1     | 120.000.000          |
| 2     | 140.000.000          |
| 3     | 160.000.000          |
| 4     | 180.000.000          |
| 5     | 200.000.000          |

Dari perhitungan sebelumnya, pada tingkat diskonto 10%, diperoleh:

$NPV1 = +Rp92.116.000$

Selanjutnya dilakukan perhitungan menggunakan tingkat diskonto yang lebih tinggi, misalnya 20%, sehingga diperoleh (Tabel 9.7):

Tabel 9.7. NPV Tingkat Diskonto Tinggi (20%)

| Tahun            | Arus Kas Bersih (Rp) | Faktor Diskonto 20% | Present Value (Rp) |
|------------------|----------------------|---------------------|--------------------|
| 0                | -500.000.000         | 1                   | -500.000.000       |
| 1                | 120.000.000          | 0,8333              | 99.996.000         |
| 2                | 140.000.000          | 0,6944              | 97.216.000         |
| 3                | 160.000.000          | 0,5787              | 92.592.000         |
| 4                | 180.000.000          | 0,4823              | 86.814.000         |
| 5                | 200.000.000          | 0,4019              | 80.380.000         |
| Total PV Manfaat |                      |                     | 456.998.000        |

Sehingga:

$NPV2 = 456.998.000 - 500.000.000$

$NPV2 = -Rp43.002.000$

Dengan demikian diperoleh:

$i1 = 10\%$

$NPV1 = +92.116.000$

$i2 = 20\%$

$NPV2 = -43.002.000$

Penentuan kriteria kelayakan menggunakan indikator IRR selanjutnya dapat dihitung sebagai berikut:  
 Rumus interpolasi IRR adalah:

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

Substitusi nilai:

$$\begin{aligned} IRR &= 10 + \frac{92.116.000}{(92.116.000 - (-43.002.000))}(20 - 10) \\ IRR &= 10 + \frac{92.116.000}{135.118.000}(10) \\ IRR &= 10 + (0,6817)(10) \\ IRR &= 10 + 6,817 \\ IRR &= 16,82\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *Internal Rate of Return* (IRR) sebesar 16,82%. Nilai tersebut lebih besar dibandingkan tingkat diskonto yang digunakan sebesar 10%, sehingga proyek mampu menghasilkan tingkat pengembalian investasi yang lebih tinggi daripada biaya modal yang dikeluarkan. Oleh karena itu, berdasarkan kriteria IRR, proyek dinyatakan layak untuk dilaksanakan.

🔗 **Net Benefit Cost Ratio (Net B/C)**

Net B/C merupakan perbandingan antara nilai sekarang manfaat bersih positif dengan nilai sekarang biaya bersih negatif (Aurland-Bredesen, 2020). Net B/C dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Net \frac{B}{C} = \frac{\sum PV \text{ Benefit}}{\sum PV \text{ Cost}}$$

Adapun kriteria penilaian kelayakan finansial menurut indikator ini adalah sebagai berikut (Tabel 9.8):

Tabel 9.8. Kriteria Penilaian Net B/C

| Nilai Net B/C | Keputusan   |
|---------------|-------------|
| >1            | Layak       |
| 1             | Impas       |
| <1            | Tidak layak |

Contoh:

Sebuah usaha pengolahan kopi bubuk memerlukan investasi awal sebesar Rp500.000.000 dengan umur proyek selama 5 tahun dan tingkat diskonto sebesar 10%. Data manfaat dan biaya usaha adalah sebagai berikut (Tabel 9.9):

Tabel 9.9. Manfaat dan Biaya Usaha

| Tahun | Benefit (Rp) | Cost (Rp)   | Net Benefit (Rp) |
|-------|--------------|-------------|------------------|
| 0     | 0            | 500.000.000 | -500.000.000     |
| 1     | 250.000.000  | 150.000.000 | 100.000.000      |
| 2     | 300.000.000  | 160.000.000 | 140.000.000      |
| 3     | 350.000.000  | 170.000.000 | 180.000.000      |
| 4     | 370.000.000  | 180.000.000 | 190.000.000      |
| 5     | 400.000.000  | 190.000.000 | 210.000.000      |

Langkah 1. Menghitung *Present Value* (PV) Net Benefit

Perhitungan *Present Value* (PV) Net Benefit dapat dilihat pada Tabel 9.10 sebagai berikut:

Tabel 9.10. *Present Value* (PV) Net Benefit

| Tahun | Net Benefit (Rp) | Faktor Diskonto 10% | PV Net Benefit (Rp) |
|-------|------------------|---------------------|---------------------|
| 0     | -500.000.000     | 1                   | -500.000.000        |
| 1     | 100.000.000      | 0,9091              | 90.910.000          |
| 2     | 140.000.000      | 0,8264              | 115.696.000         |
| 3     | 180.000.000      | 0,7513              | 135.234.000         |
| 4     | 190.000.000      | 0,683               | 129.770.000         |
| 5     | 210.000.000      | 0,6209              | 130.389.000         |

Langkah 2. Menjumlahkan PV Positif dan PV Negatif

PV Positif

$$PV(+) = 90.910.000 + 115.696.000 + 135.234.000 + 129.770.000 + 130.389.000$$

$$PV(+) = \text{Rp}601.999.000$$

PV Negatif

$$PV(-) = \text{Rp}500.000.000$$

Langkah 3. Menghitung Net B/C

$$\begin{aligned} \text{Net } \frac{B}{C} &= \frac{\sum PV \text{ Benefit}}{\sum PV \text{ Cost}} \\ \text{Net } \frac{B}{C} &= \frac{\text{Rp}601.999.000}{\text{Rp}500.000.000} \\ \text{Net } \frac{B}{C} &= 1,20 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai Net Benefit Cost Ratio (Net B/C) sebesar 1,20. Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap pengeluaran sebesar Rp1,00 mampu menghasilkan manfaat bersih sebesar Rp1,20. Karena nilai Net B/C lebih besar dari satu, maka proyek pengolahan kopi bubuk dinyatakan layak untuk dilaksanakan.

#### ↳ **Gross Benefit Cost Ratio (Gross B/C)**

Gross B/C merupakan rasio antara total manfaat dengan total biaya tanpa memperhitungkan manfaat bersih (Alcon et al., 2024). Kriteria penilaian Gross B/C adalah sebagai berikut:

- Gross B/C > 1 → Layak
- Gross B/C ≤ 1 → Tidak layak

#### ↳ **Payback Period (PP)**

*Payback Period* merupakan waktu yang diperlukan untuk mengembalikan seluruh investasi awal dari arus kas yang dihasilkan proyek. PP dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$PP = \frac{\text{Investasi Awal}}{\text{Arus Kas Tahunan}}$$

Contoh:

Sebuah usaha pengolahan kopi bubuk membutuhkan investasi awal sebesar Rp500.000.000 untuk pembangunan fasilitas produksi, pembelian mesin, dan peralatan pendukung. Usaha tersebut diperkirakan menghasilkan arus kas bersih (net *cash flow*) sebagai berikut (Tabel 9.11):

Tabel 9.11. Data Arus Kas Bersih untuk Perhitungan *Payback Period*

| Tahun | Arus Kas Bersih (Rp) | Arus Kas Kumulatif (Rp) |
|-------|----------------------|-------------------------|
| 0     | -500.000.000         | -500.000.000            |
| 1     | 100.000.000          | -400.000.000            |
| 2     | 120.000.000          | -280.000.000            |
| 3     | 140.000.000          | -140.000.000            |
| 4     | 180.000.000          | 40.000.000              |
| 5     | 200.000.000          | 240.000.000             |

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa:

- a. Sampai akhir tahun ke-3, investasi yang belum kembali sebesar Rp140.000.000.
- b. Pada tahun ke-4, proyek menghasilkan arus kas sebesar Rp180.000.000 sehingga investasi dapat kembali pada tahun ke-4.

Langkah Perhitungan:

Karena pengembalian investasi terjadi di antara tahun ke-3 dan tahun ke-4, maka digunakan rumus:

$$PP = n + \frac{A - B}{C}$$

Dimana:

n = tahun terakhir sebelum investasi kembali sepenuhnya

A = nilai investasi awal

B = arus kas kumulatif pada tahun ke-n

C = arus kas pada tahun berikutnya

Sehingga,

$$\begin{aligned} PP &= 3 + \frac{500.000.000 - 360.000.000}{180.000.000 - 140.000.000} \\ PP &= 3 + \frac{140.000.000}{180.000.000} \\ PP &= 3 + 0,78 \\ PP &= 3,78 \text{ tahun} \end{aligned}$$

Konversi ke Tahun dan Bulan

$$0,78 \times 12 = 9,36 \text{ bulan}$$

Sehingga:

$$PP = 3 \text{ tahun } 9 \text{ bulan}$$

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai *Payback Period* (PP) sebesar 3,78 tahun atau sekitar 3 tahun 9 bulan. Hal ini menunjukkan bahwa investasi awal sebesar Rp500.000.000 dapat kembali sebelum umur ekonomis proyek berakhir, yaitu 10 tahun. Dengan demikian, berdasarkan kriteria *Payback Period*, proyek dinyatakan layak untuk dilaksanakan.

#### ↳ **Break Even Point (BEP)**

BEP merupakan kondisi ketika total penerimaan sama dengan total biaya sehingga perusahaan tidak memperoleh keuntungan maupun kerugian. Rumus BEP Unit dapat dihitung sebagai berikut:

$$BEP \text{ Unit} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Harga} - \text{Biaya Variabel}}$$

Contoh:

Biaya tetap = Rp100.000.000

Harga jual = Rp20.000/kg

Biaya variabel = Rp12.000/kg

$$BEP \text{ Unit} = \frac{100.000.000}{20.000 - 12.000} = 12.500 \text{ kg}$$

#### ↳ **Profitability Index (PI)**

PI merupakan rasio antara nilai sekarang manfaat dengan investasi awal. PI dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$PI = \frac{PV \text{ Benefit}}{PV \text{ Investment}}$$

Kriteria:

$PI > 1 \rightarrow$  Layak

$PI \leq 1 \rightarrow$  Tidak layak

## Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas digunakan untuk mengetahui perubahan kelayakan usaha apabila terjadi perubahan variabel tertentu. Variabel yang umum dianalisis:

- a. Harga jual turun.
- b. Biaya produksi naik.
- c. Produksi menurun.
- d. Tingkat bunga meningkat.

Contoh Analisis Sensitivitas

### A. Skenario 1

- a. Harga jual turun 10%.
- b. NPV turun dari Rp125 juta menjadi Rp90 juta.
- c. Proyek masih layak.

### B. Skenario 2

- a. Biaya produksi naik 20%.
- b. NPV turun menjadi Rp15 juta.
- c. Proyek masih layak tetapi margin keamanan semakin kecil.

### C. Skenario 3

- a. Produksi turun 25%.
- b. NPV menjadi negatif.
- c. Proyek tidak layak.

## Switching Value Analysis

*Switching value* merupakan batas maksimum perubahan suatu variabel yang masih memungkinkan proyek tetap layak. Contoh:

- a. Harga jual dapat turun maksimum 18%.
- b. Produksi dapat turun maksimum 15%.
- c. Biaya operasional dapat naik maksimum 20%.

## Aktivitas Pembelajaran Berpusat pada Mahasiswa Studi Kasus

Usaha pengolahan keripik pisang “Maju Bersama” merupakan usaha agribisnis yang telah berjalan selama dua tahun. Pemilik usaha berencana meningkatkan kapasitas produksi dengan membeli mesin penggoreng vakum, mesin pengemas, dan menambah fasilitas produksi. Untuk menentukan apakah investasi tersebut layak dilakukan, dilakukan analisis kelayakan finansial selama 5 tahun.

Mahasiswa berperan sebagai tim analis kelayakan investasi yang bertugas mengolah data keuangan, menghitung indikator kelayakan investasi, melakukan analisis sensitivitas, dan memberikan rekomendasi keputusan investasi.

Data Investasi

| Komponen investasi         | Nilai (Rp)  |
|----------------------------|-------------|
| Renovasi ruang produksi    | 100.000.000 |
| Mesin penggoreng vakum     | 180.000.000 |
| Mesin pengemas             | 100.000.000 |
| Peralatan produksi lainnya | 70.000.000  |
| Perlengkapan dan instalasi | 50.000.000  |
| Total investasi aset tetap | 500.000.000 |
| Modal kerja awal           | 50.000.000  |
| Total kebutuhan investasi  | 550.000.000 |

Nilai residu aset tetap pada akhir tahun ke-5 diperkirakan sebesar Rp50.000.000. Modal kerja awal sebesar Rp50.000.000 dapat diperoleh kembali pada akhir tahun ke-5.

Untuk penyederhanaan analisis, investasi aset tetap disusutkan dengan metode garis lurus selama 5 tahun dengan nilai residu Rp50.000.000.

Data Operasional

| Komponen                     | Nilai                 |
|------------------------------|-----------------------|
| Kapasitas produksi           | 30.000 kemasan/ tahun |
| Volume penjualan normal      | 28.000 kemasan/ tahun |
| Harga jual                   | Rp18.000/ kemasan     |
| Biaya variabel               | Rp9.000/ kemasan      |
| Biaya tetap tunai            | Rp100.000.000/ tahun  |
| Umur proyek                  | 5 tahun               |
| Tingkat <i>discount rate</i> | 12%                   |
| Tarif pajak                  | 22%                   |

Diasumsikan volume penjualan, harga jual, dan biaya produksi tetap selama lima tahun, kecuali pada skenario sensitivitas.

### Data untuk Analisis Sensitivitas

Untuk mengetahui ketahanan usaha terhadap perubahan kondisi bisnis, mahasiswa diminta menganalisis tiga skenario berikut.

| Skenario                         | Perubahan                  |
|----------------------------------|----------------------------|
| Skenario 1 - Kondisi normal      | Tidak ada perubahan        |
| Skenario 2 - Penurunan harga     | Harga jual turun 10%       |
| Skenario 3 - Kenaikan biaya      | Biaya variabel naik 15%    |
| Skenario 4 - Penurunan penjualan | Volume penjualan turun 15% |

### Tugas

Mahasiswa bekerja dalam kelompok yang terdiri atas 4-5 orang. Setiap kelompok berperan sebagai konsultan yang bertugas memberikan rekomendasi kepada pemilik usaha.

#### A. Tahap 1 - Identifikasi Data

Kelompok mengidentifikasi dan mengelompokkan:

- Investasi awal;
- Modal kerja;
- Biaya tetap;
- Biaya variabel;
- Penerimaan;
- Penyusutan;
- Pajak;
- Nilai residu; dan
- Arus kas proyek.

B. Tahap 2 – Penyusunan Arus Kas

Susun proyeksi arus kas usaha selama 5 tahun, dengan format minimal:

| Komponen                 | Tahun 0 | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 | Tahun 4 | Tahun 5 |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Investasi aset tetap     |         |         |         |         |         |         |
| Modal kerja              |         |         |         |         |         |         |
| Penerimaan               |         |         |         |         |         |         |
| Biaya variabel           |         |         |         |         |         |         |
| Biaya tetap              |         |         |         |         |         |         |
| Penyusutan               |         |         |         |         |         |         |
| Laba sebelum pajak       |         |         |         |         |         |         |
| Pajak                    |         |         |         |         |         |         |
| Arus kas bersih          |         |         |         |         |         |         |
| Nilai residu             |         |         |         |         |         |         |
| Pengembalian modal kerja |         |         |         |         |         |         |
| Net <i>cash flow</i>     |         |         |         |         |         |         |

### C. Tahap 3 – Analisis Kelayakan Finansial

Hitung:

- a. *Net Present Value* (NPV);
- b. *Internal Rate of Return* (IRR);
- c. *Net Benefit-Cost Ratio* (Net B/C);
- d. *Payback Period* (PP);
- e. *Break Even Point* (BEP).

Mahasiswa harus menjelaskan arti setiap indikator, bukan hanya mencantumkan hasil perhitungan.

### D. Tahap 4 – Analisis Sensitivitas

Hitung kembali kelayakan investasi berdasarkan empat kondisi:

- a. kondisi normal;
- b. harga jual turun 10%;
- c. biaya variabel naik 15%; dan
- d. volume penjualan turun 15%.

Bandungkan perubahan nilai NPV, IRR, dan indikator lainnya.

### E. Tahap 5 – Pengambilan Keputusan

Berdasarkan seluruh hasil analisis, mahasiswa menentukan apakah investasi:

- a. layak dilaksanakan;
- b. tidak layak dilaksanakan; atau
- c. layak dilaksanakan dengan persyaratan/mitigasi tertentu.

Keputusan harus didukung oleh hasil perhitungan dan argumentasi ekonomi.

## **Luaran Kerja Mahasiswa**

---

Setiap kelompok menghasilkan:

- a. Tabel proyeksi arus kas selama lima tahun;
- b. hasil perhitungan NPV, IRR, Net B/C, PP, dan BEP;
- c. tabel hasil analisis sensitivitas;
- d. interpretasi hasil masing-masing indikator;
- e. analisis faktor yang paling memengaruhi kelayakan investasi;
- f. keputusan investasi; dan
- g. rekomendasi kepada pemilik usaha.

Hasil analisis disajikan dalam bentuk laporan ringkas dan presentasi kelompok.

**Rubrik Penilaian**

| Komponen Penilaian                            | Bobot |
|-----------------------------------------------|-------|
| Ketepatan identifikasi dan pengelompokan data | 10%   |
| Penyusunan arus kas                           | 15%   |
| Perhitungan NPV                               | 15%   |
| Perhitungan IRR dan Net B/C                   | 15%   |
| Perhitungan PP dan BEP                        | 10%   |
| Analisis sensitivitas                         | 15%   |
| Interpretasi hasil analisis                   | 10%   |
| Keputusan dan rekomendasi investasi           | 5%    |
| Presentasi dan kerja sama kelompok            | 5%    |
| Total                                         | 100%  |

**Kriteria Capaian**

| Skor            | Kriteria                                                                                                                        |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 - Sangat Baik | Perhitungan benar, analisis mendalam, interpretasi tepat, keputusan didukung bukti kuantitatif, dan rekomendasi sangat relevan. |
| 3 - Baik        | Sebagian besar perhitungan benar, analisis dan interpretasi cukup tepat, serta keputusan didukung hasil analisis.               |
| 2 - Cukup       | Terdapat beberapa kesalahan perhitungan atau interpretasi; argumentasi keputusan masih terbatas.                                |

|            |                                                                                                                          |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 – Kurang | Banyak kesalahan perhitungan, tidak mampu menginterpretasikan hasil, dan keputusan tidak didukung analisis yang memadai. |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **Latihan Soal**

1. Jelaskan perbedaan biaya investasi dan biaya operasional.
2. Mengapa konsep nilai waktu uang penting dalam analisis finansial?
3. Jelaskan perbedaan NPV dan IRR.
4. Apa fungsi analisis sensitivitas dalam studi kelayakan bisnis?
5. Mengapa keputusan investasi sebaiknya tidak hanya menggunakan satu indikator?

### **Ringkasan Pokok Materi**

Analisis finansial bertujuan menilai kemampuan proyek menghasilkan keuntungan. Arus kas menjadi dasar seluruh analisis investasi. Indikator utama kelayakan meliputi NPV, IRR, Net B/C, PP, dan BEP. Analisis sensitivitas digunakan untuk menilai risiko perubahan kondisi usaha. Keputusan investasi harus mempertimbangkan seluruh indikator secara simultan.

### **Soal**

#### **Pilihan Ganda**

1. Biaya yang dikeluarkan pada awal proyek untuk memperoleh aset yang memiliki umur ekonomis lebih dari satu tahun disebut....
  - a. Biaya variabel
  - b. Biaya operasional
  - c. Biaya investasi
  - d. Biaya tidak langsung
2. Biaya yang besarnya tidak berubah meskipun jumlah produksi berubah disebut....
  - a. Biaya tetap
  - b. Biaya variabel
  - c. Biaya marginal
  - d. Biaya operasional

3. Metode yang digunakan untuk menghitung selisih antara nilai sekarang manfaat dan biaya selama umur proyek adalah ....
  - a. *Payback Period*
  - b. *Internal Rate of Return*
  - c. *Net Present Value*
  - d. *Break Even Point*
4. Suatu proyek dinyatakan layak berdasarkan kriteria NPV apabila ....
  1.  $NPV < 0$
  2.  $NPV = 0$
  3.  $NPV > 0$
  4.  $NPV < \text{tingkat bunga}$
5. *Internal Rate of Return* (IRR) merupakan ....
  - a. Tingkat inflasi tahunan
  - b. Tingkat bunga pinjaman bank
  - c. Tingkat diskonto yang menyebabkan NPV sama dengan nol
  - d. Perbandingan antara manfaat dan biaya
6. Suatu proyek dinyatakan layak berdasarkan kriteria IRR apabila....
  - a.  $IRR < \text{tingkat diskonto}$
  - b.  $IRR = 0$
  - c.  $IRR > \text{tingkat diskonto}$
  - d.  $IRR < \text{biaya investasi}$
7. Nilai Net B/C sebesar 1,35 menunjukkan bahwa ....
  - a. Proyek mengalami kerugian sebesar 35%
  - b. Setiap biaya Rp1 menghasilkan manfaat Rp0,35
  - c. Setiap biaya Rp1 menghasilkan manfaat sebesar Rp1,35
  - d. Proyek berada pada titik impas
8. Metode yang digunakan untuk mengetahui waktu yang diperlukan untuk mengembalikan investasi awal adalah ....
  - a. NPV
  - b. IRR
  - c. Net B/C
  - d. *Payback Period*
9. Kondisi ketika total penerimaan sama dengan total biaya disebut....
  - a. *Margin of Safety*
  - b. *Break Even Point*
  - c. *Net Present Value*

- d. *Payback Period*
10. Analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh perubahan harga jual, biaya produksi, atau produksi terhadap kelayakan usaha disebut ....
- Analisis SWOT
  - Analisis Risiko
  - Analisis Sensitivitas
  - Analisis Pasar

### Soal Essay

---

Berdasarkan kasus usaha keripik pisang “Maju Bersama” dan hasil perhitungan kelayakan finansial yang telah dilakukan, jawab pertanyaan berikut.

- Hasil analisis finansial menunjukkan bahwa usaha memiliki nilai NPV positif dan IRR lebih tinggi daripada *discount rate*. Namun, ketika harga jual turun 10%, terjadi perubahan pada indikator kelayakan. Analisislah mengapa perubahan harga jual dapat memberikan pengaruh terhadap kelayakan investasi yang lebih besar dibandingkan perubahan pada beberapa komponen biaya. Gunakan hubungan antara harga jual, penerimaan, arus kas, dan indikator investasi sebagai dasar argumentasi.
- Bandingkan hasil analisis pada kondisi normal dengan skenario:
  - Harga jual turun 10%;
  - Biaya variabel naik 15%; dan
  - Volume penjualan turun 15%.

Evaluasilah skenario mana yang paling mengancam kelayakan investasi dan jelaskan alasan ekonominya berdasarkan hasil perhitungan.

- Bayangkan Anda adalah konsultan investasi yang diminta memberikan rekomendasi kepada pemilik “Maju Bersama”. Berdasarkan NPV, IRR, Net B/C, PP, BEP, dan analisis sensitivitas, tentukan apakah investasi sebaiknya dilaksanakan, ditunda, atau dilaksanakan dengan persyaratan tertentu. Berikan minimal tiga alasan kuantitatif yang mendukung keputusan tersebut.
- Pemilik usaha berpendapat bahwa investasi tetap layak dilakukan selama NPV pada kondisi normal bernilai positif. Apakah Anda setuju dengan pendapat tersebut? Evaluasilah

- pendapat tersebut dengan mempertimbangkan hasil analisis sensitivitas dan risiko perubahan harga, biaya produksi, serta volume penjualan. Berikan argumentasi yang menunjukkan apakah keputusan investasi seharusnya hanya didasarkan pada kondisi normal atau juga mempertimbangkan kondisi alternatif.
5. Berdasarkan faktor yang paling sensitif terhadap perubahan kelayakan investasi, rumuskan tiga strategi pengelolaan usaha yang dapat dilakukan untuk mempertahankan kelayakan finansial apabila kondisi pasar memburuk. Jelaskan hubungan antara setiap strategi dengan indikator kelayakan finansial yang dipengaruhi.

### **Glosarium**

|                             |                                                                  |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <i>Cash Flow</i>            | : Arus kas masuk dan keluar selama umur proyek                   |
| NPV                         | : Selisih antara PV manfaat dan PV biaya                         |
| IRR                         | : Tingkat pengembalian investasi yang menyebabkan NPV = 0        |
| Net B/C                     | : Perbandingan manfaat bersih dan biaya bersih                   |
| PP                          | : Waktu yang diperlukan untuk mengembalikan investasi            |
| BEP                         | : Titik impas antara biaya dan penerimaan                        |
| <i>Discount Rate</i>        | : Tingkat bunga yang digunakan dalam perhitungan PV              |
| <i>Sensitivity Analysis</i> | : Analisis pengaruh perubahan variabel terhadap kelayakan        |
| <i>Switching Value</i>      | : Batas maksimum perubahan variabel yang masih dapat ditoleransi |
| <i>Profitability Index</i>  | : Rasio antara PV manfaat dan investasi awal                     |

## Daftar Pustaka

- Gittinger, J. P. (1982). *Economic Analysis of Agricultural Projects*. Johns Hopkins University Press.
- Gray, C., Simanjuntak, P., Sabur, L. K., Maspaitella, P. F. L., & Varley, R. C. G. (2005). *Pengantar Evaluasi Proyek*. Jakarta: Gramedia.
- Husnan, S., & Suwarsono. (2014). *Studi Kelayakan Proyek Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kasmir, & Jakfar. (2020). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suliyanto. (2010). *Studi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Alcon, F. et al. (2024) 'Cost benefit analysis of diversified farming systems across Europe: Incorporating non-market benefits of ecosystem services', *Science of The Total Environment*, 912, p. 169272. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.169272>.
- Arhinful, R. et al. (2025) 'Determining an optimal capital structure and its impact on financial performance. Insight from the firms listed on the New York Stock Exchange', *Cogent Economics & Finance*, 13(1), p. 2571401. Available at: <https://doi.org/10.1080/23322039.2025.2571401>.
- Aurland-Bredesen, K.J. (2020) 'The Benefit-Cost Ratio as a Decision Criteria When Managing Catastrophes', *Environmental and Resource Economics*, 77(2), pp. 345–363. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10640-020-00498-x>.
- Biehl, H., Bleibtreu, C. and Stefani, U. (2024) 'The real effects of financial reporting: Evidence and suggestions for future research', *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 54, p. 100594. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2023.100594>.
- Chiradeja, P. et al. (2025) 'Analysis of Investment Feasibility for EV Charging Stations in Residential Buildings', *Applied Sciences*, 15(17), p. 9716. Available at: <https://doi.org/10.3390/app15179716>.

Dobrowolski, Z. and Drozdowski, G. (2022) ‘Does the Net *Present Value* as a Financial Metric Fit Investment in Green Energy Security?’, *Energies*, 15(1), p. 353. Available at: <https://doi.org/10.3390/en15010353>.

Favero, G. and Piacitelli, G. (2024) ‘Irr and equivalence of cash-flow streams, loans, and portfolios of bonds’, *Decisions in Economics and Finance*, 47(2), pp. 379–399. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10203-024-00450-4>.

Jafary, P. et al. (2026) ‘Artificial intelligence (AI) and machine learning in building information modeling (BIM)-based construction *cost* estimation: a systematic review’, *Geospatial Information Science*, pp. 1–36. Available at: <https://doi.org/10.1080/10095020.2026.2651578>.

Leiva Vilaplana, J.A., Yang, G. and Ackom, E. (2025) ‘From investment to net benefits: A review of guidelines and methodologies for cost-benefit analysis in the electricity sector’, *Energy Research & Social Science*, 124, p. 104052. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.104052>.

Wei, L. (2025) ‘Optimizing *cash flow* management for ship financing leasing: Risk identification, risk assessment, and management strategies’, *Cogent Business & Management*, 12(1), p. 2464941. Available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2464941>.


**Lampiran**

**Lampiran 1. Contoh *Cash Flow* Proyek Agribisnis**

| Tahun | Investasi   | Biaya Operasional | Penerimaan  | Arus Kas Bersih |
|-------|-------------|-------------------|-------------|-----------------|
| 0     | 500.000.000 | -                 | -           | -500.000.000    |
| 1     | -           | 150.000.000       | 250.000.000 | 100.000.000     |
| 2     | -           | 160.000.000       | 300.000.000 | 140.000.000     |
| 3     | -           | 170.000.000       | 350.000.000 | 180.000.000     |

**Lampiran 2. Contoh Analisis Sensitivitas**

---

| Skenario           | NPV      | Keputusan   |
|--------------------|----------|-------------|
| Normal             | 125 juta | Layak       |
| Harga turun 10%    | 90 juta  | Layak       |
| Biaya naik 20%     | 15 juta  | Layak       |
| Produksi turun 25% | -20 juta | Tidak Layak |



# BAB X

## ANALISIS RISIKO DAN KETIDAKPASTIAN DALAM STUDI KELAYAKAN BISNIS

---

### Pendahuluan

Setiap kegiatan investasi dan bisnis selalu dihadapkan pada kondisi ketidakpastian yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan usaha. Ketidakpastian tersebut dapat berasal dari perubahan harga bahan baku, fluktuasi harga jual produk, perubahan kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, perubahan preferensi konsumen, hingga bencana alam dan perubahan iklim (Said et al., 2025). Oleh karena itu, meskipun suatu usaha dinyatakan layak berdasarkan aspek pasar, teknis, manajemen, hukum, lingkungan, maupun finansial, keputusan investasi tetap harus mempertimbangkan tingkat risiko yang mungkin terjadi selama umur proyek.

Analisis risiko dalam studi kelayakan bisnis bertujuan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola berbagai risiko yang dapat memengaruhi keberhasilan proyek. Dengan melakukan analisis risiko, investor dan manajemen dapat mempersiapkan strategi mitigasi yang tepat sehingga dampak negatif yang ditimbulkan dapat diminimalkan (Ullah et al., 2024).

Analisis risiko pada bidang agribisnis memiliki peranan yang sangat penting karena kegiatan usaha sangat dipengaruhi oleh faktor biologis dan alamiah, seperti perubahan iklim, serangan hama dan penyakit, fluktuasi produksi, serta ketidakstabilan harga komoditas pertanian. Oleh karena itu, kemampuan mengelola risiko menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan usaha agribisnis.

## **Capaian Pembelajaran**

BAB X membekali mahasiswa dengan kemampuan memahami dan menganalisis risiko serta ketidakpastian yang dapat memengaruhi kelayakan dan keberlanjutan suatu usaha. Pembahasan mencakup perbedaan antara risiko dan ketidakpastian, sumber dan jenis risiko dalam bisnis agribisnis, identifikasi risiko, probabilitas dan dampak risiko, matriks risiko, strategi mitigasi, serta analisis skenario dan sensitivitas. Analisis risiko diperlukan karena keputusan kelayakan bisnis tidak hanya ditentukan oleh kondisi usaha pada keadaan normal, tetapi juga oleh kemampuan usaha menghadapi perubahan kondisi yang dapat memengaruhi penerimaan, biaya, produksi, maupun hasil investasi.

Capaian pembelajaran BAB X mengacu pada CPMK 3, yaitu mampu menginterpretasikan studi kelayakan, mengevaluasi risiko, serta menyusun keputusan dan rekomendasi pengembangan usaha agribisnis. Sub-CPMK yang terutama dicapai melalui BAB X adalah Sub-CPMK 8, yaitu mampu menginterpretasikan hasil analisis berbagai aspek studi kelayakan untuk menentukan kondisi dan tingkat kelayakan suatu usaha agribisnis, serta Sub-CPMK 9, yaitu mampu menyusun alternatif solusi dan rekomendasi inovatif berdasarkan hasil analisis kelayakan dan kondisi usaha agribisnis.

Pembelajaran BAB X diarahkan pada kemampuan berpikir tingkat tinggi. Mahasiswa tidak hanya diminta mengidentifikasi risiko, tetapi juga menilai tingkat risiko, menganalisis dampaknya terhadap kelayakan usaha, membandingkan alternatif mitigasi, dan merumuskan keputusan bisnis berdasarkan perubahan kondisi yang mungkin terjadi.

Tabel 10.1. Pemetaan Pembelajaran BAB X

| CPMK                                                                                                                                               | Sub-CPMK                                                                                                                                                      | Materi Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Aktivitas Pembelajaran                                                                                                                                                                                                                                                                      | Asesmen                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CPMK 3:<br>Mampu menginterpretasikan studi kelayakan, mengevaluasi risiko, serta menyusun keputusan dan rekomendasi pengembangan usaha agribisnis. | Sub-CPMK 8:<br>Mampu menginterpretasikan hasil analisis berbagai aspek studi kelayakan untuk menentukan kondisi dan tingkat kelayakan suatu usaha agribisnis. | BAB X – Analisis Risiko dan Ketidakpastian dalam Studi Kelayakan Bisnis: konsep risiko dan ketidakpastian; sumber dan jenis risiko bisnis agribisnis; identifikasi risiko; probabilitas dan dampak risiko; penilaian risiko; matriks risiko; analisis sensitivitas dan skenario; hubungan risiko dengan kelayakan usaha; serta pengambilan keputusan berdasarkan tingkat risiko. | Membaca dan mempelajari materi; ceramah interaktif; diskusi; identifikasi risiko pada studi kasus agribisnis; penyusunan matriks risiko; analisis probabilitas dan dampak; analisis perubahan kondisi usaha; diskusi hasil analisis; interpretasi pengaruh risiko terhadap kelayakan usaha. | Lembar identifikasi risiko; <i>risk assessment worksheet</i> ; matriks risiko; studi kasus; analisis skenario/sensitivitas; soal analisis (C4); soal evaluasi dampak risiko terhadap kelayakan usaha (C5). |

|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CPMK 3: Mampu menginterpretasikan studi kelayakan, mengevaluasi risiko, serta menyusun keputusan dan rekomendasi pengembangan usaha agribisnis. | Sub-CPMK 9: Mampu menyusun alternatif solusi dan rekomendasi inovatif berdasarkan hasil analisis kelayakan dan kondisi usaha agribisnis. | Analisis strategi mitigasi risiko; prioritas penanganan risiko; alternatif pengelolaan risiko; hubungan mitigasi dengan kelayakan usaha; analisis skenario; keputusan Go, No-Go, atau Go with Mitigation; serta penyusunan rekomendasi pengembangan usaha. | Studi kasus berbasis data; penentuan prioritas risiko; penyusunan alternatif mitigasi; simulasi perubahan harga, produksi, atau biaya; perbandingan alternatif strategi; diskusi kelompok; penyusunan rekomendasi; presentasi keputusan dan argumentasi. | Tugas strategi mitigasi; analisis skenario; evaluasi alternatif solusi; rekomendasi keputusan bisnis; soal HOTS (C5–C6); presentasi; penilaian argumentasi dan kualitas rekomendasi. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- Menjelaskan konsep risiko dan ketidakpastian dalam bisnis.
- Mengidentifikasi sumber-sumber risiko dalam suatu usaha.
- Mengklasifikasikan jenis-jenis risiko bisnis.
- Melakukan analisis probabilitas dan dampak risiko.
- Menyusun matriks risiko.
- Menentukan strategi mitigasi risiko.
- Menjelaskan penerapan manajemen risiko pada usaha agribisnis.

## Konsep Risiko dan Ketidakpastian

Dalam dunia bisnis, istilah risiko dan ketidakpastian sering digunakan secara bersamaan, meskipun keduanya memiliki pengertian yang berbeda. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan usaha dan probabilitas kejadiannya dapat diperkirakan (Kotei and Ibrahim, 2025). Ketidakpastian adalah kondisi ketika kemungkinan terjadinya suatu peristiwa maupun dampaknya tidak dapat diperkirakan secara pasti (Bevan, 2022). Contoh risiko di sektor pertanian yaitu:

- Harga pupuk meningkat 15%.
- Produksi menurun akibat serangan hama.

Sedangkan contoh ketidakpastian di sektor pertanian yaitu:

- Pandemi global.
- Perubahan kebijakan perdagangan internasional.

## Pentingnya Analisis Risiko dalam Studi Kelayakan Bisnis

Analisis risiko merupakan bagian penting dalam studi kelayakan bisnis. Analisis risiko penting dilakukan karena dapat:

- Mengurangi kemungkinan kerugian.
- Membantu pengambilan keputusan investasi.
- Meningkatkan kesiapan perusahaan menghadapi perubahan.
- Menentukan strategi mitigasi yang tepat.
- Meningkatkan keberlanjutan usaha.

## ↳ Sumber-Sumber Risiko Bisnis

Risiko bisnis dapat berasal dari berbagai sumber, baik sumber internal maupun sumber eksternal. Risiko internal merupakan risiko yang berasal dari dalam perusahaan (Orellano and Gourc, 2025). Contoh risiko ini meliputi:

- a. Kesalahan manajemen.
- b. Kegagalan mesin produksi.
- c. Keterbatasan modal kerja.

Sedangkan risiko eksternal merupakan risiko yang berasal dari luar perusahaan (Abu Kwaik et al., 2023). Contoh risiko ini yaitu:

- a. Perubahan regulasi pemerintah.
- b. Fluktuasi nilai tukar.
- c. Bencana alam.

## ↳ Jenis-Jenis Risiko dalam Bisnis

Setiap kegiatan bisnis memiliki karakteristik risiko yang berbeda-beda tergantung pada jenis usaha, skala usaha, lokasi usaha, serta kondisi lingkungan bisnis yang dihadapi. Dalam studi kelayakan bisnis, identifikasi jenis risiko menjadi langkah penting karena akan menentukan strategi mitigasi yang akan diterapkan perusahaan di masa mendatang (Rybnicek et al., 2020). Secara umum, risiko bisnis dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis sebagai berikut.

### **Risiko Pasar (*Market Risk*)**

Risiko pasar merupakan risiko yang timbul akibat perubahan kondisi pasar yang dapat memengaruhi kemampuan perusahaan dalam menjual produk atau jasa yang dihasilkan. Risiko ini berkaitan erat dengan perubahan permintaan konsumen, tingkat persaingan, perubahan selera konsumen, hingga fluktuasi harga pasar.

Pada bidang agribisnis, risiko pasar merupakan salah satu risiko yang paling sering terjadi karena harga komoditas pertanian cenderung berfluktuasi mengikuti kondisi produksi dan permintaan pasar. Ketika produksi suatu komoditas meningkat secara bersamaan pada saat panen raya, harga jual biasanya mengalami penurunan sehingga pendapatan petani ikut menurun.

Sebagai contoh, petani cabai yang menanam secara serempak sering menghadapi penurunan harga yang sangat tajam pada saat panen raya akibat kelebihan pasokan di pasar. Sebaliknya, pada saat produksi menurun akibat musim hujan atau serangan penyakit, harga cabai dapat meningkat secara signifikan.

Beberapa faktor yang dapat menyebabkan terjadinya risiko pasar antara lain:

- a. Perubahan preferensi konsumen.
- b. Munculnya produk substitusi.
- c. Meningkatnya jumlah pesaing.
- d. Perubahan pola konsumsi masyarakat.
- e. Fluktuasi harga komoditas.

Strategi yang dapat dilakukan untuk mengurangi risiko pasar antara lain diversifikasi produk, kontrak pemasaran, perluasan saluran distribusi, serta pengembangan produk bernilai tambah.

### **Risiko Produksi atau Operasional (*Operational Risk*)**

Risiko operasional merupakan risiko yang muncul akibat gangguan pada proses produksi atau operasional perusahaan sehingga menyebabkan kegiatan usaha tidak berjalan sesuai rencana. Risiko ini dapat berasal dari kerusakan mesin, kesalahan manusia (*human error*), gangguan pasokan bahan baku, maupun kegagalan sistem produksi.

Pada usaha agribisnis, risiko operasional sering kali berkaitan dengan faktor biologis seperti serangan hama dan penyakit, penurunan produktivitas tanaman, maupun kegagalan panen akibat kondisi cuaca yang tidak mendukung. Sebagai contoh, usaha budidaya tomat dapat mengalami kerugian yang besar apabila terjadi serangan penyakit layu bakteri pada fase generatif karena dapat menyebabkan penurunan produksi secara signifikan. Demikian pula pada industri pengolahan kopi, kerusakan mesin *roasting* dapat menyebabkan keterlambatan produksi dan pengiriman produk kepada pelanggan. Beberapa sumber risiko operasional antara lain:

- a. Kerusakan mesin dan peralatan.
- b. Keterlambatan pasokan bahan baku.
- c. Kesalahan tenaga kerja.
- d. Gangguan distribusi.

e. Kegagalan teknologi produksi.

Untuk meminimalkan risiko operasional, perusahaan dapat menerapkan pemeliharaan mesin secara berkala, pelatihan tenaga kerja, penyediaan stok bahan baku pengaman (safety stock), serta penerapan standar operasional prosedur (SOP) yang jelas.

### **Risiko Finansial (*Financial Risk*)**

---

Risiko finansial merupakan risiko yang berkaitan dengan kondisi keuangan perusahaan dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansialnya. Risiko ini dapat berupa kesulitan arus kas, peningkatan biaya modal, kenaikan suku bunga pinjaman, maupun perubahan nilai tukar mata uang.

Perusahaan yang menggunakan proporsi utang yang besar biasanya memiliki tingkat risiko finansial yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang sebagian besar modalnya berasal dari modal sendiri. Hal ini disebabkan oleh adanya kewajiban pembayaran bunga dan pokok pinjaman yang harus dipenuhi secara berkala.

Sebagai contoh, perusahaan pengolahan kakao yang menggunakan pinjaman bank dengan suku bunga mengambang (*floating rate*) akan menghadapi peningkatan biaya keuangan apabila terjadi kenaikan suku bunga acuan Bank Indonesia. Beberapa bentuk risiko finansial yang umum dijumpai antara lain:

- a. Risiko likuiditas.
- b. Risiko suku bunga.
- c. Risiko nilai tukar.
- d. Risiko gagal bayar.
- e. Risiko kredit.

Pengelolaan risiko finansial dapat dilakukan melalui pengelolaan arus kas yang baik, diversifikasi sumber pembiayaan, serta pengendalian struktur modal perusahaan.

### **Risiko Hukum (*Legal Risk*)**

---

Risiko hukum merupakan risiko yang muncul akibat ketidakpatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan atau akibat terjadinya sengketa hukum dengan pihak

lain. Risiko ini dapat menimbulkan kerugian finansial, penghentian operasional, hingga kerusakan reputasi perusahaan.

Risiko hukum pada bidang agribisnis dapat berupa sengketa kepemilikan lahan, penggunaan merek dagang tanpa izin, pelanggaran kontrak kemitraan, maupun ketidaksesuaian izin usaha. Sebagai contoh, sebuah perusahaan pengolahan pangan dapat dikenai sanksi apabila memasarkan produk tanpa izin edar dari BPOM atau tanpa sertifikasi halal yang diwajibkan oleh peraturan yang berlaku. Untuk mengurangi risiko hukum, perusahaan perlu memastikan seluruh dokumen legalitas usaha telah terpenuhi dan melakukan audit kepatuhan hukum secara berkala.

### **Risiko Lingkungan dan Sosial (*Environmental and Social Risk*)**

---

Risiko lingkungan dan sosial merupakan risiko yang timbul akibat dampak negatif kegiatan usaha terhadap lingkungan hidup dan masyarakat sekitar. Risiko ini semakin mendapat perhatian dalam dunia investasi modern karena berkaitan dengan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Contoh risiko lingkungan antara lain pencemaran air akibat limbah produksi, pencemaran udara, dan kerusakan ekosistem. Sementara itu, risiko sosial dapat berupa konflik lahan, penolakan masyarakat, maupun perselisihan dengan tenaga kerja. Sebagai contoh, pembangunan pabrik pengolahan kelapa sawit tanpa pengelolaan limbah yang memadai dapat menimbulkan pencemaran sungai dan memicu penolakan masyarakat sekitar.

### **Risiko Teknologi (*Technology Risk*)**

---

Risiko teknologi merupakan risiko yang berkaitan dengan penggunaan teknologi dalam kegiatan bisnis. Perkembangan teknologi yang sangat cepat menyebabkan perusahaan harus terus beradaptasi agar tidak tertinggal dari pesaing. Contoh risiko teknologi antara lain kerusakan sistem informasi, serangan siber, penggunaan mesin yang sudah usang, atau kegagalan implementasi teknologi baru.

Penggunaan teknologi seperti pertanian presisi (*precision agriculture*), *Internet of Things* (IoT), dan otomatisasi produksi telah menjadi kebutuhan. Namun demikian, penerapan teknologi tersebut juga membawa risiko berupa tingginya biaya investasi dan kebutuhan tenaga kerja yang memiliki kompetensi khusus.

### **Risiko pada Sektor Agribisnis**

Agribisnis merupakan sektor usaha yang memiliki karakteristik risiko yang berbeda dibandingkan sektor manufaktur maupun jasa. Jika industri manufaktur umumnya dapat mengendalikan sebagian besar faktor produksi di dalam pabrik, maka usaha agribisnis sangat dipengaruhi oleh faktor biologis, kondisi alam, serta dinamika pasar yang sering kali berada di luar kendali pelaku usaha. Akibatnya, tingkat ketidakpastian pada sektor agribisnis cenderung lebih tinggi dibandingkan sektor lainnya. Selain itu, produk agribisnis umumnya bersifat mudah rusak (*perishable*), memiliki umur simpan terbatas, serta sangat dipengaruhi oleh musim dan kondisi cuaca. Oleh karena itu, pengelolaan risiko menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan usaha agribisnis.

### **Risiko Iklim (*Climate Risk*)**

Risiko iklim merupakan risiko yang timbul akibat perubahan atau ketidakpastian kondisi cuaca dan iklim yang dapat memengaruhi proses produksi maupun produktivitas usaha agribisnis (Nugroho, Prasada and Lakner, 2023). Risiko ini menjadi salah satu risiko terbesar dalam sektor pertanian karena sebagian besar aktivitas produksi masih bergantung pada kondisi lingkungan alami.

Perubahan curah hujan, suhu udara, kelembaban, intensitas cahaya matahari, hingga kejadian cuaca ekstrem seperti banjir, kekeringan, dan angin kencang dapat menyebabkan penurunan hasil produksi bahkan kegagalan panen. Sebagai contoh, curah hujan yang tinggi selama musim tanam cabai dapat meningkatkan kelembaban lingkungan sehingga memicu berkembangnya penyakit antraknosa (*Colletotrichum spp.*) yang menyebabkan busuk buah. Sebaliknya, musim kemarau panjang dapat mengakibatkan kekurangan air yang berdampak pada penurunan produktivitas tanaman padi.

Pada sektor peternakan, peningkatan suhu lingkungan dapat menyebabkan stres panas (*heat stress*) pada ayam broiler yang berakibat pada penurunan konsumsi pakan, pertumbuhan yang lebih lambat, dan meningkatnya tingkat kematian ternak. Beberapa bentuk risiko iklim antara lain:

- a. Kekeringan.
- b. Banjir.
- c. Curah hujan ekstrem.
- d. Perubahan pola musim.
- e. Peningkatan suhu udara.
- f. Angin kencang dan badai.

Strategi mitigasi yang dapat dilakukan meliputi penggunaan varietas tahan kekeringan, pembangunan sistem irigasi, penggunaan *greenhouse*, penerapan kalender tanam, serta pemanfaatan informasi prakiraan cuaca.

### **Risiko Serangan Hama dan Penyakit (*Pest and Disease Risk*)**

Salah satu karakteristik utama agribisnis adalah adanya risiko biologis yang berasal dari organisme pengganggu tanaman (OPT) maupun penyakit pada ternak dan ikan. Risiko ini sering kali sulit diprediksi dan dapat menyebabkan kerugian yang sangat besar dalam waktu singkat.

Pada usaha budidaya tanaman, serangan hama dapat menurunkan kualitas maupun kuantitas hasil produksi. Sementara itu, penyakit tanaman dapat menyebabkan kegagalan panen apabila tidak ditangani secara cepat dan tepat. Contoh serangan hama dan penyakit pada sektor pertanian antara lain:

- a. Wereng batang cokelat pada tanaman padi.
- b. Ulat grayak pada tanaman jagung.
- c. Antraknosa pada cabai.
- d. Layu fusarium pada tomat.
- e. Penggerek buah kakao.

Pada sektor peternakan, risiko penyakit bahkan dapat menyebabkan kematian massal ternak. Sebagai contoh:

- a. *Avian Influenza* (AI) pada unggas;
- b. *African Swine Fever* (ASF) pada babi;
- c. Penyakit Mulut dan Kuku (PMK) pada sapi.

Sementara pada budidaya perikanan, penyakit seperti *White Spot Syndrome Virus* (WSSV) pada udang dapat menyebabkan kegagalan produksi dalam skala besar. Untuk mengurangi risiko ini, pelaku agribisnis dapat menerapkan:

- a. Pengendalian Hama Terpadu (PHT).
- b. Penggunaan benih atau bibit unggul.
- c. Sanitasi lahan dan kandang.
- d. *Biosecurity*.
- e. Vaksinasi pada ternak.
- f. Monitoring rutin terhadap kondisi produksi.

### **Risiko Fluktuasi Harga Komoditas (*Price Risk*)**

---

Harga produk pertanian memiliki karakteristik yang sangat fluktuatif dibandingkan produk industri lainnya (Prasada et al., 2025). Perubahan harga dapat terjadi dalam waktu singkat akibat perubahan pasokan dan permintaan di pasar. Ketika produksi meningkat secara bersamaan pada saat panen raya, harga komoditas biasanya mengalami penurunan karena terjadi kelebihan pasokan (*oversupply*). Sebaliknya, ketika produksi menurun akibat gangguan cuaca atau serangan penyakit, harga dapat meningkat secara drastis.

Sebagai contoh, harga cabai di Indonesia dapat berubah dari Rp25.000 per kilogram menjadi lebih dari Rp100.000 per kilogram hanya dalam beberapa bulan akibat perubahan pasokan di pasar. Fluktuasi harga juga dipengaruhi oleh:

- a. Kondisi pasar internasional.
- b. Kebijakan impor dan ekspor.
- c. Perubahan nilai tukar.
- d. Biaya transportasi.
- e. Perilaku spekulasi pasar.

Komoditas yang terkenal memiliki volatilitas harga tinggi antara lain:

- a. Cabai.
- b. Bawang merah.
- c. Kopi.
- d. Kakao.
- e. Kelapa sawit.
- f. Jagung.

Strategi mitigasi risiko harga antara lain:

- a. Kontrak penjualan (*contract farming*).
- b. Diversifikasi produk.
- c. Pengolahan hasil menjadi produk bernilai tambah.
- d. Penyimpanan produk untuk menunggu harga membaik.
- e. Diversifikasi pasar.

### **Risiko Perubahan Kebijakan Pemerintah (*Policy Risk*)**

---

Sektor agribisnis merupakan sektor yang sangat dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah. Perubahan kebijakan dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kelangsungan usaha (Prasada et al., 2024). Beberapa kebijakan yang dapat memengaruhi agribisnis antara lain:

- a. Kebijakan impor dan ekspor.
- b. Tarif bea masuk.
- c. Subsidi pupuk.
- d. Harga pembelian pemerintah (HPP).
- e. Regulasi keamanan pangan.
- f. Kebijakan lingkungan.
- g. Kebijakan perpajakan.

Sebagai contoh, kebijakan pembukaan impor bawang putih dalam jumlah besar dapat menurunkan harga bawang lokal sehingga merugikan petani domestik. Sebaliknya, kebijakan pembatasan impor dapat meningkatkan harga produk lokal dan meningkatkan pendapatan petani.

Pada sektor perkebunan kelapa sawit, perubahan kebijakan ekspor CPO dan pungutan ekspor dapat memengaruhi harga tandan buah segar (TBS) yang diterima petani. Untuk mengurangi risiko ini, pelaku usaha perlu melakukan pemantauan regulasi secara berkala serta memperkuat fleksibilitas model bisnis yang dimiliki.

### **Risiko Kualitas Produk (*Quality Risk*)**

---

Produk agribisnis umumnya memiliki standar kualitas tertentu yang harus dipenuhi agar dapat diterima oleh pasar. Risiko kualitas terjadi ketika produk yang dihasilkan tidak memenuhi standar mutu yang diharapkan konsumen atau pembeli (Alsada and

Kumar, 2022). Kualitas produk agribisnis dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti:

- a. Teknik budidaya.
- b. Penanganan panen.
- c. Penanganan pascapanen.
- d. Penyimpanan.
- e. Transportasi.
- f. Proses pengolahan.

Sebagai contoh, kadar air kopi yang terlalu tinggi dapat menyebabkan pertumbuhan jamur dan menurunkan kualitas biji kopi. Pada komoditas buah-buahan, kerusakan mekanis selama proses pengangkutan dapat menyebabkan penurunan kualitas dan harga jual. Pada industri ekspor, standar mutu biasanya lebih ketat karena harus memenuhi persyaratan negara tujuan, seperti:

- a. Ukuran produk;
- b. Warna;
- c. Kadar residu pestisida;
- d. Keamanan pangan;
- e. Sertifikasi tertentu.

Strategi mitigasi risiko kualitas antara lain:

- a. Penerapan *Good Agricultural Practices* (GAP);
- b. Penerapan *Good Handling Practices* (GHP);
- c. Pelatihan tenaga kerja;
- d. Penerapan *quality control*;
- e. Penggunaan teknologi pascapanen.

### **Risiko Distribusi dan Logistik (*Distribution and Logistics Risk*)**

---

Produk agribisnis umumnya memiliki sifat mudah rusak (*perishable*) sehingga memerlukan sistem distribusi dan logistik yang cepat, efisien, dan tepat waktu. Keterlambatan distribusi dapat menyebabkan penurunan kualitas produk bahkan kerugian ekonomi yang signifikan (Lin et al., 2025). Sebagai contoh, sayuran segar yang terlambat dikirim ke pasar dapat mengalami pelayuan sehingga harga jualnya menurun. Demikian pula pada produk susu segar dan ikan, keterlambatan distribusi dapat menyebabkan produk tidak layak konsumsi.

Beberapa faktor yang memengaruhi risiko distribusi antara lain:

- a. Kondisi infrastruktur jalan;
- b. Keterbatasan fasilitas penyimpanan dingin (*cold storage*);
- c. Kemacetan transportasi;
- d. Kenaikan biaya bahan bakar;
- e. Gangguan rantai pasok.

Contoh nyata adalah gangguan distribusi selama pandemi COVID-19 yang menyebabkan banyak komoditas hortikultura tidak dapat dipasarkan secara optimal sehingga harga di tingkat petani turun drastis. Strategi mitigasi yang dapat dilakukan antara lain:

- a. Pengembangan rantai dingin (*cold chain*);
- b. Penggunaan sistem manajemen logistik;
- c. Diversifikasi saluran pemasaran;
- d. Pengembangan pemasaran digital;
- e. Kerja sama dengan perusahaan logistik profesional.

### **Identifikasi Risiko**

Identifikasi risiko merupakan tahapan pertama dan salah satu tahapan terpenting dalam proses manajemen risiko. Pada tahap ini, perusahaan berupaya mengenali seluruh potensi kejadian yang dapat menghambat pencapaian tujuan usaha, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal perusahaan. Risiko yang tidak berhasil diidentifikasi sejak awal berpotensi menimbulkan kerugian yang lebih besar karena perusahaan tidak memiliki persiapan maupun strategi penanganan yang memadai (Rajapakshe, 2025).

Dalam konteks studi kelayakan bisnis, identifikasi risiko dilakukan untuk mengetahui berbagai kemungkinan permasalahan yang dapat muncul selama tahap pembangunan proyek, operasional usaha, maupun pengembangan bisnis di masa mendatang. Hasil identifikasi risiko selanjutnya akan digunakan sebagai dasar dalam proses analisis probabilitas, pengukuran dampak, penyusunan strategi mitigasi, serta pengambilan keputusan investasi.

Pada sektor pertanian, identifikasi risiko menjadi semakin penting karena usaha agribisnis menghadapi berbagai risiko yang kompleks, mulai dari faktor produksi, iklim, pasar, regulasi, hingga rantai pasok. Oleh karena itu, proses identifikasi risiko harus dilakukan secara sistematis dan melibatkan berbagai pihak yang memahami karakteristik usaha yang akan dijalankan. Beberapa metode yang umum digunakan dalam identifikasi risiko adalah sebagai berikut.

### **Wawancara (*Interview*)**

---

Wawancara merupakan metode identifikasi risiko yang dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi dari individu yang memiliki pengalaman, pengetahuan, atau keterlibatan langsung terhadap kegiatan usaha yang akan dianalisis. Pihak-pihak yang dapat dijadikan responden dalam wawancara antara lain:

- a. Pemilik usaha;
- b. Manajer perusahaan;
- c. Tenaga teknis atau operator;
- d. Pemasok bahan baku;
- e. Distributor;
- f. Konsumen;
- g. Akademisi atau pakar;
- h. Instansi pemerintah terkait.

Melalui wawancara, perusahaan dapat memperoleh informasi mengenai berbagai risiko yang mungkin tidak tercatat dalam dokumen resmi, tetapi sering terjadi dalam praktik lapangan. Sebagai contoh, pada studi kelayakan usaha budidaya cabai, wawancara dengan petani yang telah berpengalaman dapat mengungkapkan beberapa risiko seperti:

- a. Tingginya serangan antraknosa pada musim hujan;
- b. Keterlambatan pasokan pupuk bersubsidi;
- c. Fluktuasi harga saat panen raya;
- d. Kesulitan memperoleh tenaga kerja pada musim tanam tertentu.

Informasi tersebut sering kali tidak dapat diperoleh hanya melalui analisis data sekunder sehingga wawancara menjadi metode yang sangat penting dalam identifikasi risiko. Keunggulan metode wawancara antara lain:

- a. Memperoleh informasi yang mendalam;
- b. Memungkinkan eksplorasi risiko spesifik sesuai kondisi lapangan;
- c. Dapat menggali pengalaman praktis dari pelaku usaha.

Namun demikian, metode ini juga memiliki beberapa kelemahan, seperti:

- a. Membutuhkan waktu yang relatif lama;
- b. Hasil sangat bergantung pada pengalaman responden;
- c. Berpotensi menimbulkan bias subjektivitas.

### **Diskusi Kelompok (*Focus Group Discussion/FGD*)**

Diskusi kelompok merupakan metode identifikasi risiko yang dilakukan dengan mempertemukan beberapa pihak yang memiliki kepentingan atau pengetahuan terkait usaha yang akan dijalankan untuk mendiskusikan potensi risiko secara bersama-sama. Peserta diskusi biasanya berasal dari berbagai latar belakang sehingga mampu memberikan sudut pandang yang lebih beragam. Sebagai contoh, dalam studi kelayakan pembangunan pabrik pengolahan singkong, peserta diskusi dapat terdiri atas:

- a. Petani pemasok singkong;
- b. Manajemen perusahaan;
- c. Pemerintah daerah;
- d. Masyarakat sekitar lokasi proyek;
- e. Akademisi;
- f. Lembaga keuangan;
- g. Distributor produk.

Melalui diskusi kelompok, berbagai potensi risiko dapat diidentifikasi secara lebih komprehensif karena setiap peserta memiliki pengalaman dan kepentingan yang berbeda. Sebagai ilustrasi:

- a. Petani mungkin mengidentifikasi risiko kekurangan bahan baku pada musim kemarau;
- b. Pemerintah daerah mungkin menyoroti risiko pencemaran lingkungan;
- c. Masyarakat sekitar dapat mengkhawatirkan peningkatan lalu lintas kendaraan;

- d. Perusahaan mungkin lebih fokus pada risiko pasar dan keuangan.

Keunggulan metode ini adalah mampu menghasilkan informasi yang lebih lengkap dan multidimensional. Namun, metode ini memerlukan fasilitator yang baik agar diskusi berjalan efektif dan tidak didominasi oleh peserta tertentu.

### ***Brainstorming***

---

*Brainstorming* merupakan metode identifikasi risiko yang dilakukan dengan mengumpulkan sebanyak mungkin ide atau kemungkinan risiko dari anggota tim tanpa melakukan penilaian terlebih dahulu terhadap kualitas usulan tersebut. Tujuan utama *brainstorming* adalah menghasilkan daftar risiko selengkap mungkin sebelum dilakukan proses seleksi dan evaluasi lebih lanjut. Dalam pelaksanaannya, seluruh peserta diberikan kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat mengenai potensi risiko yang mungkin terjadi. Sebagai contoh, pada usaha *greenhouse* hidroponik, hasil *brainstorming* dapat menghasilkan daftar risiko seperti:

- a. Kerusakan pompa air;
- b. Gangguan pasokan listrik;
- c. Kenaikan harga nutrisi hidroponik;
- d. Serangan hama kutu daun;
- e. Kerusakan plastik uv *greenhouse*;
- f. Penurunan permintaan pasar;
- g. Gangguan distribusi akibat cuaca buruk.

Setelah seluruh risiko terkumpul, langkah berikutnya adalah mengelompokkan dan memprioritaskan risiko berdasarkan probabilitas dan dampaknya. Keunggulan *brainstorming* antara lain:

- a. Mudah dilakukan;
- b. Tidak membutuhkan biaya besar;
- c. Mampu menghasilkan banyak ide dalam waktu singkat.

Sedangkan kelemahannya adalah:

- a. Kualitas hasil sangat bergantung pada pengalaman peserta;
- b. Terdapat kemungkinan munculnya risiko yang bersifat subjektif;
- c. Beberapa risiko penting dapat terlewat apabila peserta kurang berpengalaman.

### **Studi Historis (*Historical Data Analysis*)**

---

Studi historis merupakan metode identifikasi risiko dengan memanfaatkan data atau kejadian yang pernah terjadi pada masa lalu untuk memprediksi risiko yang mungkin terjadi pada masa mendatang. Prinsip dasar metode ini adalah bahwa kejadian yang pernah terjadi memiliki kemungkinan untuk terjadi kembali di masa depan, meskipun tingkat probabilitasnya dapat berbeda. Data historis yang dapat digunakan antara lain:

- a. Data produksi;
- b. Data harga komoditas;
- c. Data curah hujan;
- d. Data serangan hama dan penyakit;
- e. Data kerusakan mesin;
- f. Data keterlambatan distribusi.

Sebagai contoh, data harga cabai selama lima tahun terakhir dapat menunjukkan pola bahwa harga cenderung turun tajam pada periode panen raya dan meningkat pada musim hujan. Demikian pula, data curah hujan historis dapat digunakan untuk mengidentifikasi kemungkinan terjadinya kekeringan atau banjir pada suatu wilayah. Keunggulan metode studi historis adalah:

- a. Menggunakan data yang objektif;
- b. Dapat digunakan untuk analisis kuantitatif;
- c. Memudahkan perhitungan probabilitas risiko.

Namun demikian, metode ini memiliki keterbatasan karena kondisi masa depan belum tentu sama dengan kondisi masa lalu, terutama pada era perubahan iklim dan perkembangan teknologi yang sangat cepat.

## **Observasi Lapangan (*Field Observation*)**

Observasi lapangan merupakan metode identifikasi risiko yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung kondisi lokasi usaha, proses produksi, infrastruktur pendukung, maupun lingkungan sekitar. Metode ini sangat penting karena beberapa risiko hanya dapat diketahui melalui pengamatan langsung di lapangan. Sebagai contoh, pada studi kelayakan pembangunan kebun hortikultura, observasi lapangan dapat digunakan untuk mengidentifikasi:

- a. Kondisi topografi lahan;
- b. Potensi banjir;
- c. Ketersediaan sumber air;
- d. Akses jalan menuju lokasi;
- e. Keberadaan fasilitas penyimpanan;
- f. Kondisi jaringan listrik dan telekomunikasi.

Pada usaha peternakan ayam broiler, observasi lapangan dapat menemukan risiko seperti:

- a. Lokasi kandang terlalu dekat dengan pemukiman;
- b. Sistem drainase yang kurang baik;
- c. Ventilasi kandang yang tidak memadai;
- d. Akses kendaraan distribusi yang sulit.

Keunggulan observasi lapangan adalah memberikan gambaran nyata mengenai kondisi usaha sehingga risiko yang teridentifikasi cenderung lebih akurat. Akan tetapi, metode ini memerlukan waktu, biaya, dan tenaga yang lebih besar dibandingkan metode lainnya.

## **↳ Analisis Probabilitas dan Dampak Risiko**

Setelah seluruh risiko berhasil diidentifikasi, langkah berikutnya dalam manajemen risiko adalah melakukan analisis risiko. Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengetahui risiko mana yang harus diprioritaskan penanganannya dan risiko mana yang masih dapat ditoleransi oleh perusahaan (Bai et al., 2024).

Tidak semua risiko memiliki tingkat kepentingan yang sama. Sebagai contoh, kerusakan alat tulis kantor mungkin memiliki kemungkinan terjadi cukup tinggi, tetapi dampaknya terhadap operasional perusahaan relatif kecil. Sebaliknya, kebakaran gudang

bahan baku mungkin sangat jarang terjadi, tetapi apabila terjadi dapat menyebabkan kerugian yang sangat besar. Oleh karena itu, analisis risiko umumnya dilakukan dengan mempertimbangkan dua komponen utama, yaitu:

- a. Probabilitas terjadinya risiko (*likelihood/probability*)
- b. Besarnya dampak risiko (*impact/consequence*)

Kombinasi kedua komponen tersebut akan menghasilkan tingkat risiko (*risk level*) yang menjadi dasar dalam menentukan prioritas pengelolaan risiko.

**Probabilitas Risiko (*Probability*)**

Probabilitas risiko menunjukkan seberapa besar kemungkinan suatu risiko akan terjadi dalam periode tertentu. Semakin sering suatu risiko diperkirakan terjadi, maka semakin tinggi nilai probabilitasnya. Pada praktiknya, probabilitas sering dinilai menggunakan skala 1 sampai 5 untuk mempermudah proses evaluasi.

Tabel 10.1 Skala Probabilitas Risiko

| Skor | Kategori      | Keterangan                  | Frekuensi Kejadian             |
|------|---------------|-----------------------------|--------------------------------|
| 1    | Sangat Rendah | Hampir tidak pernah terjadi | <1 kali dalam 10 tahun         |
| 2    | Rendah        | Jarang terjadi              | 1 kali dalam 5-10 tahun        |
| 3    | Sedang        | Mungkin terjadi             | 1 kali dalam 2-5 tahun         |
| 4    | Tinggi        | Sering terjadi              | Minimal 1 kali setiap tahun    |
| 5    | Sangat Tinggi | Hampir pasti terjadi        | Beberapa kali dalam satu tahun |

Sebagai contoh pada usaha budidaya cabai: Serangan hama kutu daun yang hampir selalu muncul setiap musim tanam dapat diberi skor probabilitas 4 atau 5. Gempa bumi mungkin memiliki probabilitas rendah sehingga diberi skor 1 atau 2. Kenaikan harga pupuk yang hampir terjadi setiap tahun dapat diberi skor 4.

## Dampak Risiko (*Impact*)

Dampak risiko menunjukkan seberapa besar kerugian atau konsekuensi yang ditimbulkan apabila risiko tersebut benar-benar terjadi. Dampak dapat berupa kerugian finansial, penurunan produksi, gangguan operasional, kerusakan reputasi, hingga penghentian usaha.

Tabel 10.2 Skala Dampak Risiko

| Skor | Kategori     | Keterangan                                                              | Contoh Dampak                              |
|------|--------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1    | Sangat Kecil | Kerugian signifikan operasional berjalan normal tidak dan tetap         | Penurunan pendapatan <5%                   |
| 2    | Kecil        | Menimbulkan gangguan kecil yang dapat segera diatasi                    | Penurunan pendapatan 5-10%                 |
| 3    | Sedang       | Menyebabkan gangguan operasional dan membutuhkan tindakan manajemen     | Penurunan pendapatan 10-20%                |
| 4    | Besar        | Menimbulkan kerugian besar dan mengganggu sebagian besar kegiatan usaha | Penurunan pendapatan 20-40%                |
| 5    | Sangat Besar | Mengancam kelangsungan usaha atau menyebabkan kegagalan proyek          | Penurunan pendapatan >40% atau gagal panen |

Sebagai contoh:

Keterlambatan pengiriman pupuk selama dua hari mungkin hanya berdampak kecil sehingga diberi skor 2. Serangan penyakit PMK pada peternakan sapi yang menyebabkan kematian ternak dapat diberi skor 5. Penurunan harga cabai sebesar 10% mungkin memiliki dampak sedang sehingga diberi skor 3.

Contoh Penilaian Probabilitas dan Dampak  
 Misalkan sebuah perusahaan agribisnis hortikultura meng-identifikasi beberapa risiko berikut:

Tabel 10.3 Penilaian Probabilitas dan Dampak Risiko

| Risiko                   | Probabilitas | Alasan                            | Dampak | Alasan                                |
|--------------------------|--------------|-----------------------------------|--------|---------------------------------------|
| Serangan hama trips      | 5            | Hampir terjadi setiap musim tanam | 4      | Menurunkan produksi secara signifikan |
| Kenaikan harga pupuk     | 4            | Terjadi hampir setiap tahun       | 3      | Meningkatkan biaya produksi           |
| Kerusakan mesin pompa    | 2            | Jarang terjadi                    | 3      | Mengganggu irigasi sementara          |
| Keterlambatan distribusi | 3            | Kadang terjadi saat musim hujan   | 2      | Menurunkan kualitas produk            |
| Banjir lahan pertanian   | 2            | Jarang terjadi                    | 5      | Berpotensi menyebabkan gagal panen    |

🔗 **Matriks Risiko**

Setelah probabilitas (*probability*) dan dampak (*impact*) dari setiap risiko ditentukan, langkah berikutnya adalah menghitung tingkat risiko (*risk level*) menggunakan matriks risiko. Matriks risiko merupakan alat analisis yang digunakan untuk menentukan tingkat prioritas suatu risiko sehingga perusahaan dapat memfokuskan sumber daya dan upaya mitigasi pada risiko yang paling kritis terlebih dahulu (Duijm, 2015).

Dalam praktiknya, perusahaan tidak mungkin menangani seluruh risiko secara bersamaan dengan tingkat perhatian yang sama karena keterbatasan sumber daya, waktu, dan biaya. Oleh karena itu, diperlukan suatu metode yang dapat membantu

manajemen menentukan risiko mana yang harus segera ditangani dan risiko mana yang cukup dipantau secara berkala. Salah satu metode yang paling banyak digunakan adalah matriks risiko (risk matrix).

### **Konsep Dasar Matriks Risiko**

---

Matriks risiko didasarkan pada dua komponen utama, yaitu:

- a. Probabilitas terjadinya risiko, yaitu kemungkinan suatu risiko akan terjadi.
- b. Dampak risiko, yaitu besarnya kerugian atau konsekuensi yang ditimbulkan apabila risiko tersebut benar-benar terjadi.

Kedua komponen tersebut kemudian dikombinasikan menggunakan persamaan:

$$\text{Tingkat Risiko (R)} = \text{Probabilitas (P)} \times \text{Dampak (D)}$$

dimana:

R = Tingkat risiko

P = Probabilitas terjadinya risiko

D = Besarnya dampak risiko

Semakin besar nilai risiko yang diperoleh, semakin tinggi prioritas penanganannya.

Contoh Perhitungan Risiko:

### **Risiko Serangan Hama pada Budidaya Cabai**

---

Misalkan sebuah perusahaan budidaya cabai seluas 20 hektar melakukan identifikasi risiko dan menemukan bahwa serangan hama trips hampir selalu terjadi setiap musim tanam. Berdasarkan pengalaman lima tahun terakhir diperoleh informasi sebagai berikut: Serangan hama terjadi hampir setiap musim tanam.

- a. Apabila serangan tidak dikendalikan, produksi dapat turun hingga 40%.

Oleh karena itu perusahaan menetapkan:

- a. Probabilitas = 5 (sangat tinggi)
- b. Dampak = 4 (besar)

Maka:

$$R=P \times D$$

$$R=5 \times 4$$

$$R=20$$

Skor risiko sebesar 20 menunjukkan bahwa risiko serangan hama termasuk kategori sangat tinggi. Artinya:

- a. Perusahaan harus melakukan monitoring rutin;
- b. Perusahaan harus memiliki program pengendalian hama terpadu (pht);
- c. Perusahaan perlu menyediakan anggaran pengendalian hama;
- d. Risiko ini menjadi prioritas utama dalam pengambilan keputusan manajemen.

### **Risiko Kenaikan Harga Pupuk**

---

Perusahaan juga mengidentifikasi bahwa harga pupuk cenderung meningkat hampir setiap tahun. Namun demikian, kenaikan harga pupuk umumnya hanya meningkatkan biaya produksi sekitar 10–15% dan tidak langsung menyebabkan kegagalan usaha. Berdasarkan kondisi tersebut ditetapkan:

- a. Probabilitas = 4 (tinggi)
- b. Dampak = 3 (sedang)

Sehingga:

$$R=4 \times 3$$

$$R=12$$

Nilai risiko sebesar 12 menunjukkan bahwa risiko ini termasuk kategori tinggi. Risiko ini tetap perlu dimitigasi, tetapi prioritasnya masih berada di bawah risiko serangan hama. Strategi mitigasi yang dapat dilakukan antara lain:

- a. pembelian pupuk sebelum musim tanam;
- b. penggunaan pupuk organik sebagai substitusi;
- c. efisiensi pemupukan melalui pemupukan berimbang.

## **Risiko Kerusakan Mesin Pompa Irigasi**

---

Pada usaha hortikultura modern, pompa air merupakan salah satu fasilitas penting untuk menjaga ketersediaan air bagi tanaman. Berdasarkan catatan perusahaan:

- a. kerusakan pompa hanya terjadi sekali dalam tiga tahun;
- b. kerusakan dapat diperbaiki dalam waktu satu hingga dua hari;
- c. perusahaan memiliki pompa cadangan.

Berdasarkan kondisi tersebut ditetapkan:

- a. Probabilitas = 2 (rendah)
- b. Dampak = 3 (sedang)

Sehingga:

$$R=2 \times 3$$

$$R=6$$

Nilai risiko sebesar 6 menunjukkan bahwa risiko ini termasuk kategori sedang. Risiko ini cukup ditangani melalui:

- a. Pemeliharaan berkala;
- b. Penyediaan suku cadang;
- c. Penyediaan mesin cadangan.

Contoh Tabel Perhitungan Risiko

Tabel 10.4 Hasil Penilaian Risiko pada Usaha Budidaya Cabai

| Risiko                          | Probabilitas | Dampak | Skor Risiko | Kategori      | Prioritas |
|---------------------------------|--------------|--------|-------------|---------------|-----------|
| Serangan antraknosa             | 5            | 5      | 25          | Sangat Tinggi | 1         |
| Serangan hama trips             | 5            | 4      | 20          | Sangat Tinggi | 2         |
| Fluktuasi harga cabai           | 4            | 4      | 16          | Tinggi        | 3         |
| Kenaikan harga pupuk            | 4            | 3      | 12          | Tinggi        | 4         |
| Banjir lahan                    | 2            | 5      | 10          | Tinggi        | 5         |
| Kerusakan mesin pompa           | 2            | 3      | 6           | Sedang        | 6         |
| Keterlambatan distribusi        | 3            | 2      | 6           | Sedang        | 7         |
| Kerusakan kendaraan operasional | 2            | 2      | 4           | Rendah        | 8         |

Dari tabel tersebut terlihat bahwa perusahaan tidak dapat memperlakukan seluruh risiko secara sama. Risiko dengan skor tertinggi harus memperoleh perhatian dan sumber daya yang lebih besar dibandingkan risiko dengan skor rendah.

### Matriks Risiko 5 × 5

Hasil perhitungan risiko kemudian dapat divisualisasikan menggunakan matriks risiko 5 × 5 sebagai berikut.

Tabel 10.5. Matriks Resiko 5 × 5

| Dampak ↓/<br>Probabilitas → | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  |
|-----------------------------|---|----|----|----|----|
| 5 (Sangat Besar)            | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4 (Besar)                   | 4 | 8  | 12 | 16 | 20 |
| 3 (Sedang)                  | 3 | 6  | 9  | 12 | 15 |
| 2 (Kecil)                   | 2 | 4  | 6  | 8  | 10 |
| 1 (Sangat Kecil)            | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  |

Sebagai contoh:

Risiko serangan antraknosa memiliki probabilitas 5 dan dampak 5 sehingga berada pada sel (5,5) dengan skor 25. Risiko kenaikan harga pupuk memiliki probabilitas 4 dan dampak 3 sehingga berada pada sel (4,3) dengan skor 12. Risiko kerusakan pompa memiliki probabilitas 2 dan dampak 3 sehingga berada pada sel (2,3) dengan skor 6.

### Kategori Tingkat Risiko

Untuk mempermudah interpretasi, skor risiko biasanya dikelompokkan ke dalam beberapa kategori sebagai berikut.

Tabel 10.6 Kategori Tingkat Risiko

| Skor Risiko | Kategori Risiko | Tindakan Manajemen                  |
|-------------|-----------------|-------------------------------------|
| 1–4         | Rendah          | Dipantau secara berkala             |
| 5–9         | Sedang          | Memerlukan pengendalian rutin       |
| 10–16       | Tinggi          | Memerlukan tindakan mitigasi segera |

| Skor Risiko | Kategori Risiko | Tindakan Manajemen                 |
|-------------|-----------------|------------------------------------|
| 17-25       | Sangat Tinggi   | Menjadi prioritas utama perusahaan |

Contoh Interpretasi Hasil Matriks Risiko:

Misalkan perusahaan memperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 10.7. Matriks Resiko Perusahaan Agribisnis

| Risiko                | Skor Risiko | Kategori      |
|-----------------------|-------------|---------------|
| Serangan antraknosa   | 25          | Sangat Tinggi |
| Fluktuasi harga cabai | 16          | Tinggi        |
| Kenaikan harga pupuk  | 12          | Tinggi        |
| Kerusakan pompa       | 6           | Sedang        |
| Kerusakan kendaraan   | 4           | Rendah        |

Interpretasi hasil tersebut adalah:

a. Risiko Sangat Tinggi

Risiko serangan antraknosa memiliki skor tertinggi sehingga harus menjadi prioritas utama perusahaan. Perusahaan harus menyediakan anggaran khusus untuk pengendalian penyakit, melakukan monitoring lapangan secara rutin, serta menggunakan varietas tahan penyakit.

b. Risiko Tinggi

Fluktuasi harga cabai dan kenaikan harga pupuk memerlukan strategi mitigasi yang jelas seperti kontrak penjualan, diversifikasi pasar, dan pembelian input sebelum musim tanam.

c. Risiko Sedang

Kerusakan pompa irigasi dapat dikendalikan melalui program pemeliharaan berkala dan penyediaan unit cadangan.

d. Risiko Rendah

Kerusakan kendaraan operasional cukup dipantau dan ditangani melalui servis rutin tanpa memerlukan alokasi sumber daya yang besar.

Contoh Kasus Lengkap pada Usaha Budidaya Cabai

Sebuah perusahaan agribisnis cabai seluas 20 hektar memiliki anggaran mitigasi risiko sebesar Rp100.000.000 per tahun. Berdasarkan hasil matriks risiko diperoleh dua risiko terbesar yaitu:

- Serangan antraknosa (skor 25)
- Fluktuasi harga cabai (skor 16)

Karena sumber daya perusahaan terbatas, maka alokasi anggaran diprioritaskan pada dua risiko tersebut, misalnya:

Tabel 10.8. Anggaran Mitigasi Resiko

| Risiko                | Anggaran Mitigasi |
|-----------------------|-------------------|
| Serangan antraknosa   | Rp60.000.000      |
| Fluktuasi harga cabai | Rp25.000.000      |
| Risiko lainnya        | Rp15.000.000      |

Pendekatan ini memungkinkan perusahaan menggunakan sumber daya secara lebih efisien dan fokus pada risiko yang paling berpotensi mengganggu keberlangsungan usaha. Dengan demikian, matriks risiko bukan hanya berfungsi sebagai alat untuk menghitung tingkat risiko, tetapi juga menjadi dasar dalam penentuan prioritas, alokasi sumber daya, dan penyusunan strategi mitigasi yang efektif dalam manajemen risiko bisnis.


**Strategi Mitigasi Risiko**

Secara umum terdapat empat strategi utama dalam pengelolaan risiko:

**Menghindari Risiko (*Risk Avoidance*)**

---

Menghindari aktivitas yang memiliki risiko tinggi.

**Mengurangi Risiko (*Risk Reduction*)**

---

Mengurangi kemungkinan atau dampak risiko. Contoh:

- Penggunaan varietas tahan penyakit.
- Pemeliharaan mesin secara berkala.

## **Memindahkan Risiko (*Risk Transfer*)**

---

Memindahkan risiko kepada pihak lain. Contoh:

- a. Asuransi pertanian.
- b. Asuransi aset.

## **Menerima Risiko (*Risk Acceptance*)**

---

Risiko diterima karena biaya mitigasi lebih besar daripada potensi kerugian.

## **↳ Manajemen Risiko pada Usaha Agribisnis**

Manajemen risiko merupakan serangkaian proses yang dilakukan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengendalikan, dan memantau risiko yang dapat memengaruhi keberlangsungan usaha. Dalam sektor agribisnis, manajemen risiko memiliki peran yang sangat penting karena karakteristik usaha pertanian sangat dipengaruhi oleh faktor alam, biologis, pasar, dan kebijakan pemerintah yang sering kali sulit dikendalikan oleh pelaku usaha (Prasada et al., 2021).

Tujuan utama manajemen risiko bukanlah menghilangkan seluruh risiko, karena hal tersebut hampir tidak mungkin dilakukan, melainkan mengurangi kemungkinan terjadinya risiko serta meminimalkan dampak kerugian yang ditimbulkan apabila risiko tersebut benar-benar terjadi.

Pada praktiknya, terdapat beberapa strategi yang umum digunakan dalam pengelolaan risiko pada usaha agribisnis, yaitu sebagai berikut.

## **Diversifikasi Usaha (*Business Diversification*)**

---

Diversifikasi usaha merupakan strategi pengelolaan risiko dengan cara mengembangkan lebih dari satu jenis usaha, komoditas, atau sumber pendapatan sehingga kerugian pada satu usaha dapat ditutupi oleh keuntungan dari usaha lainnya. Prinsip dasar diversifikasi adalah "jangan menempatkan seluruh sumber daya pada satu komoditas atau satu sumber pendapatan saja". Strategi ini sangat penting dalam agribisnis karena risiko produksi dan risiko harga pada komoditas pertanian umumnya cukup tinggi.

Sebagai contoh, seorang petani yang hanya menanam cabai akan sangat rentan terhadap fluktuasi harga cabai maupun serangan penyakit tertentu. Apabila harga cabai turun drastis atau terjadi gagal panen, maka seluruh pendapatan petani akan terganggu.

Sebaliknya, apabila petani tersebut melakukan diversifikasi dengan menanam cabai, tomat, dan terung secara bersamaan, maka penurunan pendapatan dari cabai masih dapat ditutupi oleh pendapatan dari komoditas lainnya. Contoh Diversifikasi pada Agribisnis:

A. Diversifikasi Horizontal

Diversifikasi horizontal dilakukan dengan menanam atau memproduksi beberapa jenis komoditas yang berbeda dalam waktu yang sama. Contoh:

Tabel 10.9. Diversifikasi Horizontal

| Komoditas | Luas Lahan |
|-----------|------------|
| Cabai     | 2 ha       |
| Tomat     | 1 ha       |
| Terung    | 1 ha       |
| Mentimun  | 1 ha       |

Apabila harga cabai turun, petani masih memiliki pendapatan dari tomat, terung, dan mentimun.

B. Diversifikasi Vertikal

Diversifikasi vertikal dilakukan dengan memperluas usaha ke tahap hilir atau hulu dalam rantai agribisnis. Contoh: Petani kopi tidak hanya menjual biji kopi gelondong, tetapi juga melakukan:

- a. Pengolahan menjadi green bean;
- b. Roasting;
- c. Pengemasan;
- d. Penjualan kopi bubuk.

Dengan demikian, petani tidak hanya bergantung pada harga kopi mentah tetapi juga memperoleh nilai tambah dari kegiatan pengolahan.

### C. Diversifikasi Pendapatan

Petani dapat mengembangkan beberapa sumber pendapatan sekaligus.

Contoh:

- a. Budidaya cabai;
- b. Peternakan ayam;
- c. Penyewaan alat pertanian;
- d. Agrowisata.

Strategi ini terbukti mampu meningkatkan ketahanan ekonomi rumah tangga petani terhadap risiko usaha.

Keunggulan Diversifikasi:

- a. Mengurangi ketergantungan pada satu komoditas;
- b. Menstabilkan pendapatan;
- c. Mengurangi risiko fluktuasi harga;
- d. Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya.

Kelemahan Diversifikasi:

- a. Membutuhkan modal lebih besar;
- b. Membutuhkan keterampilan manajemen yang lebih kompleks;
- c. Memerlukan tenaga kerja tambahan.

### **Kontrak Pemasaran (*Contract Farming*)**

---

Kontrak pemasaran merupakan perjanjian antara produsen dengan pembeli mengenai harga, jumlah, kualitas, dan waktu penyerahan produk sebelum proses produksi dilakukan. Tujuan utama kontrak pemasaran adalah mengurangi ketidakpastian pasar dan fluktuasi harga yang sering terjadi pada komoditas pertanian. Dalam sistem ini, petani memperoleh kepastian mengenai:

- a. Harga jual;
- b. Volume penjualan;
- c. Standar kualitas;
- d. Jadwal pengiriman.

Sementara itu, perusahaan memperoleh kepastian mengenai:

- a. Kontinuitas pasokan;
- b. Kualitas produk;
- c. Jumlah bahan baku yang tersedia.

### Contoh Kasus:

Sebuah perusahaan saus sambal membutuhkan pasokan cabai merah sebanyak 100 ton per bulan. Perusahaan kemudian membuat kontrak dengan kelompok tani dengan ketentuan:

- a. Harga pembelian Rp35.000/kg;
- b. Kadar kerusakan maksimal 5%;
- c. Pengiriman dilakukan setiap minggu;
- d. Volume minimal 25 ton per minggu.

Apabila pada saat panen raya harga pasar turun menjadi Rp20.000/kg, petani tetap memperoleh harga Rp35.000/kg sesuai kontrak sehingga risiko harga dapat dikurangi. Sebaliknya, apabila harga pasar naik menjadi Rp50.000/kg, perusahaan tetap memperoleh bahan baku sesuai harga yang telah disepakati.

Keunggulan Kontrak Pemasaran:

- a. Memberikan kepastian pasar;
- b. Mengurangi risiko fluktuasi harga;
- c. Mempermudah akses pembiayaan;
- d. Meningkatkan kualitas produk.

Kelemahan Kontrak Pemasaran:

- a. Petani kehilangan kesempatan memperoleh keuntungan saat harga pasar meningkat;
- b. Risiko gagal memenuhi standar kualitas;
- c. Potensi konflik apabila salah satu pihak melanggar kontrak.

### **Penggunaan Asuransi Pertanian (*Agricultural Insurance*)**

Asuransi pertanian merupakan mekanisme pengalihan risiko dari petani kepada perusahaan asuransi melalui pembayaran premi tertentu. Dalam sistem ini, apabila terjadi kerugian akibat risiko yang dijamin dalam polis asuransi, maka perusahaan asuransi akan memberikan ganti rugi sesuai ketentuan yang berlaku. Asuransi pertanian sangat penting terutama untuk mengatasi risiko yang sulit dikendalikan seperti:

- a. Banjir;
- b. Kekeringan;
- c. Serangan organisme pengganggu tanaman;
- d. Kematian ternak;
- e. Bencana alam.

Contoh Program Asuransi di Indonesia

- a. Asuransi Usaha Tani Padi (AUTP)
- b. Asuransi Usaha Ternak Sapi (AUTS)

Keunggulan asuransi pertanian:

- a. Mengurangi kerugian akibat bencana;
- b. Meningkatkan keberanian petani untuk berinvestasi;
- c. Meningkatkan akses terhadap kredit perbankan.

Kelemahan asuransi pertanian:

- a. Tidak seluruh jenis risiko dapat diasuransikan;
- b. Proses klaim kadang membutuhkan waktu;
- c. Masih rendahnya pemahaman petani terhadap asuransi.

### **Penggunaan Teknologi Budidaya Modern**

---

Perkembangan teknologi telah memberikan berbagai solusi untuk mengurangi risiko produksi pada sektor agribisnis. Teknologi modern mampu meningkatkan efisiensi penggunaan input sekaligus mengurangi ketidakpastian produksi. Contoh teknologi yang banyak digunakan antara lain:

- a. *Greenhouse*;
- b. Irigasi tetes;
- c. Sensor kelembaban tanah;
- d. Otomatisasi pemberian pakan;
- e. Sistem pengendalian iklim kandang.

Contoh Kasus:

Petani tomat yang menggunakan *greenhouse* dapat mengurangi risiko:

- a. Hujan berlebihan;
- b. Serangan penyakit akibat kelembaban tinggi;
- c. Kerusakan buah akibat cuaca ekstrem.

Sementara itu, peternakan ayam modern menggunakan kandang tertutup (*closed house*) untuk mengurangi pengaruh suhu lingkungan terhadap produktivitas ayam.

Manfaat Teknologi Modern:

- a. Meningkatkan produktivitas;
- b. Mengurangi risiko gagal panen;

- c. Meningkatkan efisiensi penggunaan air dan pupuk;
- d. Meningkatkan kualitas hasil produksi.

Tantangan:

- a. Investasi awal relatif tinggi;
- b. Membutuhkan keterampilan teknis;
- c. Memerlukan pemeliharaan rutin.

### **Perapan Pertanian Presisi (*Precision Agriculture*)**

---

Pertanian presisi merupakan pendekatan pengelolaan usaha pertanian yang menggunakan teknologi informasi dan data untuk memberikan input produksi secara tepat sesuai kebutuhan tanaman maupun ternak. Konsep utama pertanian presisi adalah:

- a. Tepat jenis;
- b. Tepat dosis;
- c. Tepat waktu;
- d. Tepat lokasi;
- e. Tepat metode aplikasi.

Teknologi yang digunakan antara lain:

- a. Gps;
- b. *Drone*;
- c. Sensor tanah;
- d. Citra satelit;
- e. *Internet of things* (iot);
- f. Kecerdasan buatan (*artificial intelligence*).

Contoh Penerapan:

Pada perkebunan kelapa sawit, drone digunakan untuk:

- a. Memetakan kesehatan tanaman;
- b. Mendeteksi serangan hama;
- c. Memonitor kebutuhan pupuk.

Pada budidaya hortikultura, sensor kelembaban tanah dapat digunakan untuk mengatur irigasi secara otomatis sehingga penggunaan air menjadi lebih efisien.

### Contoh Kasus:

Sebuah *greenhouse* selada hidroponik menggunakan sensor EC dan pH untuk memantau kualitas larutan nutrisi secara real-time. Apabila konsentrasi nutrisi turun di bawah standar, sistem akan secara otomatis menambahkan nutrisi ke dalam larutan sehingga risiko penurunan produksi dapat diminimalkan.

#### Keunggulan Pertanian Presisi:

- a. Meningkatkan efisiensi input;
- b. Menurunkan biaya produksi;
- c. Meningkatkan produktivitas;
- d. Mempercepat deteksi masalah produksi.

#### Kelemahan Pertanian Presisi:

- a. Membutuhkan investasi teknologi yang tinggi;
- b. Memerlukan tenaga kerja yang memiliki kemampuan digital;
- c. Memerlukan infrastruktur internet dan listrik yang memadai.

Dengan menerapkan kombinasi berbagai strategi tersebut, pelaku agribisnis dapat meningkatkan kemampuan usahanya dalam menghadapi berbagai ketidakpastian yang muncul selama proses produksi maupun pemasaran. Dalam praktiknya, strategi manajemen risiko yang paling efektif biasanya bukan penggunaan satu strategi saja, melainkan kombinasi beberapa strategi secara bersamaan sesuai karakteristik usaha yang dijalankan.

### **Aktivitas Pembelajaran Berpusat pada Mahasiswa Kasus**

Kelompok tani “Tani Sejahtera” berencana mengembangkan usaha budidaya bawang merah melalui perluasan lahan dari 5 hektare menjadi 10 hektare. Investasi tambahan diperlukan untuk pembelian pompa air, pembangunan gudang, alat sortasi, dan sarana produksi lainnya. Pengembangan usaha diperkirakan meningkatkan keuntungan, tetapi usaha menghadapi ketidakpastian harga bawang merah, produktivitas, dan biaya produksi. Berdasarkan kondisi normal, data usaha untuk satu musim tanam adalah sebagai berikut.

Data Kondisi Normal

| Komponen                | Nilai               |
|-------------------------|---------------------|
| Luas lahan pengembangan | 5 ha                |
| Produktivitas           | 8.000 kg/ha         |
| Total produksi          | 40.000 kg           |
| Harga jual              | Rp28.000/kg         |
| Biaya produksi          | Rp18.000/kg         |
| Biaya tetap tambahan    | Rp120.000.000/musim |
| Investasi awal          | Rp400.000.000       |
| Umur investasi          | 5 tahun             |
| Discount rate           | 12%                 |

Untuk penyederhanaan analisis, mahasiswa menggunakan data tersebut sebagai kondisi dasar (baseline). Nilai produksi, harga, dan biaya kemudian diubah sesuai dengan masing-masing skenario risiko.

Skenario Risiko dan Ketidakpastian

| Skenario           | Kondisi yang Terjadi                                                       |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| A. Kondisi normal  | Harga, produktivitas, dan biaya sesuai kondisi dasar                       |
| B. Risiko harga    | Harga bawang merah turun 20%                                               |
| C. Risiko produksi | Produktivitas turun 25% akibat serangan organisme pengganggu tanaman       |
| D. Risiko biaya    | Biaya produksi meningkat 20% akibat kenaikan harga input                   |
| E. Risiko gabungan | Harga turun 15%, produktivitas turun 20%, dan biaya produksi meningkat 15% |

Kelompok tani perlu menentukan apakah rencana pengembangan usaha tetap layak dilaksanakan apabila salah satu atau beberapa kondisi tersebut terjadi.

## Tugas

Mahasiswa bekerja dalam kelompok yang terdiri atas 4–5 orang dan berperan sebagai tim analis risiko dan kelayakan usaha agribisnis.

### A. Tugas 1 – Identifikasi Risiko

Identifikasi sumber risiko yang terdapat dalam kasus dan kelompokkan ke dalam:

- Risiko harga;
- Risiko produksi;
- Risiko biaya; dan
- Risiko gabungan.

Jelaskan penyebab dan potensi dampak masing-masing risiko terhadap usaha.

### B. Tugas 2 – Analisis Kondisi Normal

Berdasarkan kondisi normal:

- Hitung penerimaan usaha;
- Hitung biaya produksi;
- Hitung pendapatan/keuntungan;
- Hitung arus kas;
- Hitung npv;
- Hitung irr; dan
- Tentukan status kelayakan investasi.

Hasil ini digunakan sebagai baseline untuk membandingkan seluruh skenario.

### C. Tugas 3 – Simulasi Skenario

Lakukan simulasi terhadap skenario B sampai E.

Susun tabel berikut:

| Indikator       | Normal | Harga Turun | Produksi Turun | Biaya Naik | Gabungan |
|-----------------|--------|-------------|----------------|------------|----------|
| Produksi (kg)   |        |             |                |            |          |
| Harga (Rp/kg)   |        |             |                |            |          |
| Penerimaan (Rp) |        |             |                |            |          |
| Biaya (Rp)      |        |             |                |            |          |

|                  |  |  |  |  |  |
|------------------|--|--|--|--|--|
| Keuntungan (Rp)  |  |  |  |  |  |
| NPV (Rp)         |  |  |  |  |  |
| IRR (%)          |  |  |  |  |  |
| Status kelayakan |  |  |  |  |  |

D. Tugas 4 – Analisis Dampak Risiko

Bandingkan hasil setiap skenario dan tentukan:

- Skenario yang memberikan dampak terbesar terhadap keuntungan;
- Skenario yang memberikan dampak terbesar terhadap npv;
- Skenario yang memberikan dampak terbesar terhadap irr;
- Risiko yang paling mengancam kelayakan investasi; dan
- Kondisi yang menyebabkan usaha berubah dari layak menjadi tidak layak, apabila terjadi.

E. Tugas 5 – Keputusan Kelayakan

Berdasarkan hasil simulasi, tentukan apakah pengembangan usaha:

- Dilanjutkan;
- Ditunda; atau
- Dilanjutkan dengan persyaratan/mitigasi tertentu.

Keputusan harus didukung oleh hasil perhitungan dan argumentasi ekonomi, bukan hanya berdasarkan pendapat kelompok.

F. Tugas 6 – Strategi Mitigasi

Susun minimal tiga strategi mitigasi untuk mengurangi risiko prioritas.

| Risiko Prioritas | Dampak | Strategi Mitigasi | Alasan Pemilihan |
|------------------|--------|-------------------|------------------|
|                  |        |                   |                  |
|                  |        |                   |                  |
|                  |        |                   |                  |

Jelaskan bagaimana strategi tersebut dapat mempertahankan kelayakan usaha ketika terjadi perubahan kondisi.

**Luaran**

---

- Setiap kelompok menghasilkan:
- a. Matriks identifikasi risiko;
  - b. Perhitungan kondisi normal (*baseline*);
  - c. Tabel simulasi lima skenario;
  - d. Perhitungan NPV dan IRR setiap skenario;
  - e. Analisis perbandingan dampak risiko;
  - f. Identifikasi risiko prioritas;
  - g. Keputusan kelayakan investasi;
  - h. Matriks strategi mitigasi; dan
  - i. Presentasi hasil analisis.
- Laporan disusun secara ringkas dengan menunjukkan data → hasil simulasi → analisis risiko → keputusan kelayakan → strategi mitigasi.

**Rubrik Penilaian**

---

| Komponen Penilaian                  | Bobot |
|-------------------------------------|-------|
| Identifikasi dan klasifikasi risiko | 15%   |
| Analisis kondisi normal (baseline)  | 10%   |
| Ketepatan simulasi skenario         | 20%   |
| Analisis dampak terhadap kelayakan  | 20%   |
| Penentuan risiko prioritas          | 10%   |
| Strategi mitigasi                   | 15%   |
| Keputusan dan argumentasi kelayakan | 5%    |
| Presentasi dan kerja sama kelompok  | 5%    |
| Total                               | 100%  |

## Kriteria Capaian

| Skor            | Kriteria                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 – Sangat Baik | Identifikasi tepat, simulasi akurat, analisis mendalam, mampu menunjukkan hubungan risiko dengan indikator kelayakan, serta menghasilkan keputusan dan mitigasi yang kuat dan berbasis data. |
| 3 – Baik        | Identifikasi dan simulasi sebagian besar tepat, analisis cukup baik, serta keputusan didukung oleh hasil perhitungan.                                                                        |
| 2 – Cukup       | Masih terdapat kesalahan dalam simulasi atau interpretasi; analisis hubungan risiko dan kelayakan masih terbatas.                                                                            |
| 1 – Kurang      | Banyak kesalahan dalam identifikasi dan perhitungan, tidak mampu menjelaskan dampak risiko terhadap kelayakan, serta keputusan tidak didukung data.                                          |

### ↳ Latihan Soal

1. Jelaskan perbedaan risiko dan ketidakpastian.
2. Mengapa analisis risiko penting dalam studi kelayakan bisnis?
3. Sebutkan jenis-jenis risiko dalam bisnis.
4. Jelaskan empat strategi mitigasi risiko.
5. Sebutkan risiko utama pada sektor agribisnis.

### ↳ Ringkasan Pokok Materi

Risiko merupakan kemungkinan terjadinya peristiwa yang memengaruhi tujuan usaha. Risiko dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal. Risiko bisnis meliputi risiko pasar, operasional, finansial, hukum, lingkungan, dan teknologi.

Analisis risiko dilakukan melalui identifikasi, pengukuran, dan mitigasi risiko. Manajemen risiko sangat penting dalam meningkatkan keberhasilan usaha agribisnis.



## Soal

### Pilihan Ganda

1. Risiko yang berasal dari perubahan permintaan dan harga pasar disebut ....
  - a. Risiko hukum
  - b. Risiko pasar
  - c. Risiko teknologi
  - d. Risiko operasional
2. Strategi memindahkan risiko kepada pihak lain disebut ....
  - a. *Risk Acceptance*
  - b. *Risk Reduction*
  - c. *Risk Transfer*
  - d. *Risk Avoidance*
3. Risiko utama pada usaha pertanian yang berkaitan dengan curah hujan dan suhu adalah ....
  - a. Risiko finansial
  - b. Risiko pasar
  - c. Risiko iklim
  - d. Risiko hukum
4. Risiko dihitung berdasarkan ....
  - a. Modal  $\times$  laba
  - b. Probabilitas  $\times$  dampak
  - c. Produksi  $\times$  harga
  - d. Biaya  $\times$  penerimaan
5. Asuransi pertanian merupakan contoh strategi ....
  - a. *Risk Transfer*
  - b. *Risk Avoidance*
  - c. *Risk Reduction*
  - d. *Risk Acceptance*

## Soal Essay

Koperasi Susu Desa berencana membangun unit pengolahan susu pasteurisasi dengan investasi awal sebesar Rp800 juta. Berdasarkan proyeksi kondisi normal, usaha diperkirakan layak secara finansial. Namun, koperasi menghadapi ketidakpastian harga bahan baku susu, volume penjualan, dan harga jual produk. Manajemen mempertimbangkan tiga kondisi berikut:

| Kondisi    | Harga Jual     | Volume Penjualan | Biaya Bahan Baku |
|------------|----------------|------------------|------------------|
| Normal     | Rp12.000/liter | 100.000 liter    | Rp5.000/liter    |
| Optimistis | Rp13.000/liter | 115.000 liter    | Rp5.000/liter    |
| Pesimistis | Rp10.500/liter | 80.000 liter     | Rp6.000/liter    |

Pertanyaan:

1. Analisis bagaimana perubahan harga jual, volume penjualan, dan biaya bahan baku pada ketiga kondisi tersebut dapat memengaruhi kinerja ekonomi usaha. Variabel mana yang menurut Anda paling kritis terhadap kelayakan usaha? Jelaskan berdasarkan hubungan sebab-akibatnya.
2. Manajemen berpendapat bahwa usaha tetap aman karena pada kondisi normal menghasilkan keuntungan. Evaluasilah pendapat tersebut dengan mempertimbangkan kondisi optimistis dan pesimistis. Apakah kondisi normal sudah cukup digunakan sebagai dasar keputusan investasi?
3. Jika Anda menjadi konsultan investasi, apakah Anda akan merekomendasikan pembangunan unit pengolahan susu tersebut? Pilih salah satu:
  - a. investasi dilanjutkan;
  - b. investasi ditunda; atau
  - c. investasi dilanjutkan dengan mitigasi risiko.Berikan minimal tiga alasan yang mendukung keputusan Anda.
4. Apabila kondisi pesimistis terjadi, tentukan dua risiko yang harus diprioritaskan oleh koperasi. Jelaskan dasar penentuan prioritas dan dampaknya terhadap keberlanjutan usaha.
5. Rumuskan tiga strategi mitigasi yang dapat dilakukan koperasi untuk menghadapi kondisi pesimistis. Setiap strategi harus

dikaitkan dengan risiko yang ditangani dan dampaknya terhadap kelayakan usaha.

## **Glosarium**

|                        |   |                                                                |
|------------------------|---|----------------------------------------------------------------|
| Risiko                 | : | Kemungkinan terjadinya peristiwa yang memengaruhi tujuan usaha |
| Ketidakpastian         | : | Kondisi yang probabilitas kejadiannya tidak dapat diperkirakan |
| Mitigasi Risiko        | : | Upaya mengurangi kemungkinan atau dampak risiko                |
| <i>Risk Transfer</i>   | : | Pemindahan risiko kepada pihak lain                            |
| <i>Risk Reduction</i>  | : | Upaya mengurangi tingkat risiko                                |
| <i>Risk Avoidance</i>  | : | Menghindari aktivitas yang berisiko tinggi                     |
| <i>Risk Acceptance</i> | : | Menerima risiko yang ada                                       |
| Probabilitas           | : | Kemungkinan terjadinya suatu peristiwa                         |
| Dampak Risiko          | : | Besarnya pengaruh yang ditimbulkan oleh risiko                 |
| Matriks Risiko         | : | Alat untuk menentukan prioritas penanganan risiko              |

## **Daftar Pustaka**

- Darmawi, H. (2016). Manajemen Risiko. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gittinger, J. P. (1982). Economic Analysis of Agricultural Projects. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Hanafi, M. M. (2018). Manajemen Risiko. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Husnan, S., & Suwarsono. (2014). Studi Kelayakan Proyek Bisnis. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kasmir, & Jakfar. (2020). Studi Kelayakan Bisnis. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suliyanto. (2010). Studi Kelayakan Bisnis. Yogyakarta: Andi.
- Abu Kwaik, N. et al. (2023) 'Factors Affecting Risk Management in Industrial Companies in Jordan', Administrative Sciences, 13(5), p. 132. Available at: <https://doi.org/10.3390/admsci13050132>.

- Alsada, R.Y. and Kumar, Y. (2022) 'A measurement of quality costs in industrial organizations', *Cogent Business & Management*, 9(1), p. 2128253. Available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2128253>.
- Azuma-Kotei, Z.A. and Ibrahim, A.E.A. (2025) 'The Concept of Corporate Risk: Perspectives of Risk Disclosure's Users and Preparers', *Accounting in Europe*, 22(3), pp. 354–377. Available at: <https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2419660>.
- Bai, L. et al. (2024) 'External stakeholder risk response strategies selection in project portfolio', *Heliyon*, 10(11), p. e31709. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31709>.
- Bevan, L.D. (2022) 'The ambiguities of uncertainty: A review of uncertainty frameworks relevant to the assessment of *environmental change*', *Futures*, 137, p. 102919. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.102919>.
- Duijm, N.J. (2015) 'Recommendations on the use and design of risk matrices', *Safety Science*, 76, pp. 21–31. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.02.014>.
- Lin, C.-W.R. et al. (2025) 'Supply chain disruption indicators: Vulnerability and resilience in the garment industry in Vietnam', *Cleaner and Responsible Consumption*, 16, p. 100251. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.clrc.2025.100251>.
- Nugroho, A.D., Prasada, I.Y. and Lakner, Z. (2023) 'Comparing the effect of climate change on agricultural competitiveness in developing and developed countries', *Journal of Cleaner Production*, 406(March), p. 137139. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137139>.
- Orellano, M. and Gourc, D. (2025) 'What typology of risks and methods for risk management in innovation projects?: A systematic literature review', *International Journal of Innovation Studies*, 9(1), pp. 1–15. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.10.001>.

- Prasada, I.Y. et al. (2025) 'Prices and competitiveness of Indonesian natural rubber exports under the Agreed Export Tonnage Scheme (AETS) policy', *International Journal of Trade and Global Markets*, 21(4), pp. 439–461. Available at: <https://doi.org/10.1504/IJTGM.2025.148619>.
- Prasada, I.Y., Anisya, A.P.M. and Nugroho, A.D. (2024) 'Impact of agricultural infrastructure and government support on farmers' welfare in Indonesia', *Songklanakarin Journal of Science and Technology*, 46(5), pp. 450–457.
- Prasada, I.Y., Dhamira, A. and Nugroho, A.D. (2021) 'Effects of climatic factors on the *productivity* of smallholder rubber plantations in South Sumatra, Indonesia', *Regional Science Inquiry*, XIII(2), pp. 109–121.
- Rajapakshe, W. (2025) 'Critical risk factors influencing the management of disruptions in construction projects: Insights from recent challenges in Sri Lanka', *Social Sciences & Humanities Open*, 12, p. 101748. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101748>.
- Rybnicek, R., Plakolm, J. and Baumgartner, L. (2020) 'Risks in Public-Private Partnerships: A Systematic Literature Review of Risk Factors, Their Impact and Risk Mitigation Strategies', *Public Performance & Management Review*, 43(5), pp. 1174–1208. Available at: <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1741406>.
- Said, Z. et al. (2025) 'Climate and carbon policy pathways for sustainable food systems', *Environmental and Sustainability Indicators*, 27, p. 100730. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100730>.
- Ullah, S. et al. (2024) 'Risk identification techniques for international contracting projects by construction professionals using factor analysis', *Ain Shams Engineering Journal*, 15(4), p. 102655. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.asej.2024.102655>.

## Lampiran

### Lampiran 1. Contoh Matriks Risiko

---

| Dampak/Probabilitas | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  |
|---------------------|---|----|----|----|----|
| 5                   | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4                   | 4 | 8  | 12 | 16 | 20 |
| 3                   | 3 | 6  | 9  | 12 | 15 |
| 2                   | 2 | 4  | 6  | 8  | 10 |
| 1                   | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  |

### Lampiran 2. Contoh Register Risiko Usaha Agribisnis

---

| No | Risiko          | Probabilitas | Dampak | Skor | Mitigasi               |
|----|-----------------|--------------|--------|------|------------------------|
| 1  | Harga turun     | 4            | 5      | 20   | Kontrak pemasaran      |
| 2  | Hama penyakit   | 4            | 5      | 20   | PHT                    |
| 3  | Kenaikan pupuk  | 5            | 3      | 15   | Pembelian awal         |
| 4  | Kerusakan mesin | 2            | 4      | 8    | Preventive maintenance |

## BIODATA PENULIS

---



### **Imade Yoga Prasada, S.P., M.Sc.**

Imade Yoga Prasada merupakan dosen Program Studi S1 Agribisnis, Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Putra Bangsa. Ia menyelesaikan pendidikan S1 Sosial Ekonomi Pertanian dan S2 Ekonomi Pertanian di Universitas Gadjah Mada. Bidang keahliannya adalah Ekonomi Pertanian (*Agricultural Economics*), dengan minat penelitian pada ekonomi pertanian, usahatani, perdagangan dan daya saing komoditas pertanian, serta faktor ekonomi yang memengaruhi produktivitas dan pendapatan petani.



### **Irawan Wibisonya, S.P., M.Si.**

Irawan Wibisonya merupakan dosen Program Studi S1 Agribisnis, Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Putra Bangsa. Bidang akademiknya mencakup agribisnis, perlindungan tanaman, manajemen risiko agribisnis, dan perilaku konsumen. Ia aktif dalam kegiatan pendidikan dan penelitian yang berkaitan dengan pengembangan usaha dan sektor agribisnis. Di Universitas Putra Bangsa, ia mengampu antara lain mata kuliah Pengantar Ilmu Pertanian, Dasar-Dasar Perlindungan Tanaman, Manajemen Risiko Agribisnis, dan Perilaku Konsumen.



### **Ayu Putri Merry Anisya, S.P., M.Sc.**

Ayu Putri Merry Anisya merupakan dosen Program Studi S1 Agribisnis, Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Putra Bangsa. Bidang akademiknya berkaitan dengan pembangunan pertanian berkelanjutan, kebijakan pembangunan pertanian, dan agroindustri. Ia aktif dalam kegiatan pendidikan dan penelitian di bidang agribisnis dan pembangunan pertanian. Di Universitas Putra Bangsa, ia mengampu antara lain mata kuliah Pengantar Agroindustri,

Manajemen dan Teknologi Agroindustri, Kebijakan Pembangunan Pertanian, dan Pembangunan Pertanian Berkelanjutan.



**Susridar, S.P., M.Si.**

Susridar merupakan dosen Program Studi S1 Agribisnis, Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Putra Bangsa. Bidang akademiknya mencakup manajemen operasional agribisnis, ilmu tanah, ekonomi, dan pengembangan wilayah agribisnis. Ia aktif dalam kegiatan pendidikan dan penelitian yang berkaitan dengan ekonomi dan pengembangan usaha pertanian. Di Universitas Putra Bangsa, ia mengampu antara lain mata kuliah Dasar-Dasar Ilmu Tanah, Manajemen Operasional Agribisnis, Pengembangan Wilayah Agribisnis, dan Pengantar Ekonomi.



**Dwinita Agustiana, S.P., M.Sc.**

Dwinita Agustiana merupakan dosen Program Studi S1 Agribisnis, Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Putra Bangsa. Bidang akademiknya mencakup agribisnis, kewirausahaan, sosiologi pertanian, sistem usahatani, dan statistika. Ia aktif dalam kegiatan pendidikan dan penelitian di bidang agribisnis, termasuk kajian mengenai risiko produksi dan pengembangan usaha pertanian. Ia bersama Irawan Wibisonya, Ayu Putri Merry Anisya, dan Susridar juga aktif dalam publikasi penelitian bidang agribisnis dan risiko usahatani.