

## **Analisis Kelayakan Bisnis Dalam Perspektif Manajemen Strategis dan Keuangan**

**Alfira Dwi Sulistyani<sup>1</sup> Samuel P Siregar<sup>2</sup> Marisa Tarigan<sup>3</sup> Fitri Yani Panggabean<sup>4</sup>**

Jurusan Akuntansi, Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi, Kota Medan,  
Provinsi Sumatera Utara, Indonesia<sup>1,2,3,4</sup>

Email: [alfira05051@gmail.com](mailto:alfira05051@gmail.com)<sup>1</sup> [siregarsamuelpandapotan@gmail.com](mailto:siregarsamuelpandapotan@gmail.com)<sup>2</sup>  
[marisatarigan10@gmail.com](mailto:marisatarigan10@gmail.com)<sup>3</sup> [fitriyani\\_panggabean@yahoo.com](mailto:fitriyani_panggabean@yahoo.com)<sup>4</sup>

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kelayakan bisnis melalui pendekatan terpadu antara manajemen strategis dan aspek keuangan. Studi kelayakan tidak hanya berfungsi untuk menilai potensi keuntungan suatu usaha, tetapi juga untuk memastikan arah strategis dan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Pendekatan strategis mencakup analisis SWOT, Porter's Five Forces, dan PESTEL yang digunakan untuk memetakan kekuatan internal dan tantangan eksternal. Sementara itu, aspek keuangan dianalisis melalui indikator Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Payback Period (PP), dan Profitability Index (PI), yang memberikan gambaran kuantitatif terhadap potensi pengembalian investasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa integrasi antara strategi dan keuangan mampu menghasilkan keputusan investasi yang lebih akurat, adaptif, dan berkelanjutan. Studi ini juga mengkaji studi kasus usaha UMKM Sambal Rujak Mbak Qom, yang menunjukkan kelayakan dari sisi strategis dan finansial. Dengan demikian, pendekatan multidimensional dalam studi kelayakan bisnis sangat diperlukan untuk memastikan keberhasilan dan ketahanan usaha dalam menghadapi dinamika pasar.

**Kata Kunci:** Studi Kelayakan Bisnis, Manajemen Strategis, Keuangan

### **Abstract**

*This study aims to analyze business feasibility through an integrated approach combining strategic management and financial perspectives. Feasibility studies not only assess the profit potential of a business but also ensure its strategic direction and long-term sustainability. The strategic approach includes SWOT analysis, Porter's Five Forces, and PESTEL to map internal strengths and external challenges. Meanwhile, the financial aspect is evaluated using key indicators such as Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Payback Period (PP), and Profitability Index (PI), providing a quantitative overview of potential investment returns. The findings reveal that integrating strategic and financial analyses leads to more accurate, adaptive, and sustainable investment decisions. This study also examines a case study of the MSME Sambal Rujak Mbak Qom, which demonstrates feasibility from both strategic and financial standpoints. Thus, a multidimensional approach in business feasibility studies is essential to ensure business success and resilience in facing market dynamics.*

**Keywords:** Business Feasibility Study, Strategic Management, Finance



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan dunia usaha yang sangat dinamis pada era globalisasi dan digitalisasi saat ini menuntut para pelaku bisnis untuk tidak hanya memiliki ide yang inovatif, tetapi juga kemampuan untuk menilai kelayakan dan keberlanjutan dari ide tersebut secara objektif dan terstruktur. Studi kelayakan bisnis menjadi instrumen yang sangat esensial guna menguji potensi keberhasilan suatu usaha sebelum dilakukan investasi sumber daya yang signifikan. Studi kelayakan tidak hanya menjadi alat evaluasi awal, tetapi juga berfungsi sebagai pedoman strategis dalam merancang dan mengeksekusi rencana bisnis secara sistematis. Studi kelayakan mencakup berbagai aspek yang dalam praktiknya, aspek manajemen strategis dan keuangan seringkali menjadi titik penentu dalam proses pengambilan keputusan investasi. Perspektif

manajemen strategis digunakan untuk menilai kesesuaian antara peluang pasar, kekuatan internal, dan dinamika lingkungan eksternal yang mempengaruhi daya saing bisnis dalam jangka panjang. Analisis ini melibatkan evaluasi terhadap visi dan misi perusahaan, penetapan keunggulan kompetitif, pemetaan analisis SWOT, hingga formulasi strategi bisnis berdasarkan model-model manajemen seperti *Porter's Five Forces* atau *Balanced Scorecard*.

Aspek keuangan memberikan fondasi kuantitatif yang digunakan untuk menilai kelayakan usaha dari segi profitabilitas, likuiditas, efisiensi, dan solvabilitas. Alat ukur yang digunakan meliputi *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)*, *Payback Period*, dan *Break-Even Analysis* (Aziz, 2019). Keberadaan analisis keuangan tidak hanya berfungsi sebagai prediksi terhadap arus kas masa depan, tetapi juga sebagai alat mitigasi risiko terhadap ketidakpastian dan fluktuasi ekonomi. Integrasi antara manajemen strategis dan keuangan dalam studi kelayakan memberikan pendekatan holistik terhadap evaluasi bisnis. Pendekatan ini memungkinkan investor, manajer, dan pengambil kebijakan untuk tidak hanya menilai prospek keuntungan dari suatu usaha, tetapi juga menelaah struktur strategis yang mendasarinya. Kegagalan dalam mempertimbangkan salah satu aspek ini dapat mengarah pada keputusan yang kurang tepat, yang berdampak pada kerugian finansial maupun kegagalan bisnis secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kelayakan bisnis melalui pendekatan manajemen strategis dan keuangan secara simultan, serta mengeksplorasi bagaimana keterkaitan antara keduanya dapat memperkuat perencanaan dan eksekusi bisnis yang berorientasi pada keberhasilan jangka panjang. Melalui pendekatan interdisipliner ini, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan model evaluasi bisnis yang lebih adaptif terhadap tantangan ekonomi modern.

## **Landasan Teori**

### **Studi Kelayakan Bisnis**

Studi kelayakan bisnis merupakan suatu bentuk analisis terhadap rencana pendirian atau pengembangan sebuah proyek guna menilai apakah proyek tersebut layak untuk dijalankan dan dapat memberikan keuntungan. Jika dilakukan secara profesional, studi ini memegang peranan penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan investasi. Kelayakan mengacu pada penelitian yang dilakukan secara komprehensif untuk menilai apakah suatu usaha akan menghasilkan manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Sementara itu, bisnis sendiri diartikan sebagai kegiatan yang dijalankan dengan tujuan utama memperoleh keuntungan (Arnold dkk., 2020). Dengan demikian, Studi Kelayakan Bisnis (SKB) dapat diartikan sebagai sebuah proses analitis yang bertujuan untuk mengevaluasi secara mendalam rencana usaha atau bisnis tertentu guna mengetahui apakah usaha tersebut pantas untuk dijalankan atau tidak. Menurut Danang Sunyoto (2014), studi kelayakan bisnis tidak hanya terbatas pada penilaian awal kelayakan usaha, tetapi juga mencakup aspek operasional secara berkelanjutan untuk memastikan pencapaian keuntungan maksimal dalam jangka panjang. Studi kelayakan umumnya dibagi ke dalam dua orientasi utama, yakni studi berorientasi profit (komersial) dan studi yang berorientasi pada manfaat sosial (nirlaba).

### **Manajemen Strategis**

Secara umum, pengertian manajemen strategik dalam literatur manajemen memiliki cakupan yang luas dan beragam. Tidak terdapat satu definisi tunggal yang dianggap baku, sehingga pemahaman mengenai manajemen strategik sangat bergantung pada sudut pandang dan penafsiran masing-masing individu. Hal ini menyebabkan konsep manajemen strategik terus berkembang sesuai dengan dinamika kebutuhan dan konteks organisasi. Menurut Novianto (2020), terdapat empat definisi utama mengenai manajemen strategik:

1. Pertama, manajemen strategik dipahami sebagai suatu proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh. Proses ini disertai dengan penetapan cara pelaksanaan yang disusun oleh manajemen tingkat atas dan diimplementasikan oleh seluruh elemen organisasi, dengan tujuan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
2. Kedua, manajemen strategik merupakan upaya manajerial untuk mengembangkan dan memperkuat kapabilitas organisasi guna memanfaatkan peluang yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang sesuai dengan misi organisasi. Dalam konteks ini, manajemen strategik dipandang sebagai langkah aktif untuk membangun kekuatan internal organisasi agar selaras dengan misi yang telah ditentukan, serta mampu merespons peluang secara optimal.
3. Ketiga, manajemen strategik didefinisikan sebagai alur keputusan dan tindakan yang diarahkan pada pengembangan strategi yang efektif guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Definisi ini menekankan pentingnya peran pimpinan dalam membuat keputusan strategis serta tindakan implementatif yang dapat menghasilkan alternatif strategi, yang kemudian dievaluasi untuk menentukan strategi terbaik.
4. Keempat, manajemen strategik dipahami sebagai suatu bentuk perencanaan besar yang berfokus pada visi jangka panjang organisasi. Keputusan strategis ini ditetapkan oleh manajemen puncak sebagai pedoman fundamental agar organisasi dapat berinteraksi secara efektif dengan lingkungan eksternal. Strategi ini kemudian diwujudkan dalam bentuk rencana operasional yang berkualitas, dengan tujuan akhir berupa pencapaian tujuan strategis dan operasional secara optimal.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (library research) dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis teori-teori, hasil penelitian terdahulu, serta literatur akademik yang relevan dengan konsep kelayakan bisnis dari sudut pandang manajemen strategis dan keuangan.

### **Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat sekunder, yang diperoleh dari berbagai sumber literatur seperti:

1. Buku teks akademik yang membahas studi kelayakan bisnis, manajemen strategis, dan analisis keuangan.
2. Jurnal ilmiah nasional maupun internasional yang relevan.
3. Prosiding seminar, laporan riset, dan dokumen kebijakan bisnis.
4. Laporan industri, publikasi lembaga resmi, dan situs data terpercaya.

Kriteria literatur yang dipilih adalah yang terbit dalam kurun waktu 10 tahun terakhir (kecuali teori dasar), memiliki relevansi tinggi dengan topik penelitian, dan telah diakui validitas akademiknya.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sistematis terhadap literatur menggunakan database ilmiah seperti Google Scholar, ScienceDirect, SpringerLink, ResearchGate, dan Perpustakaan Digital Nasional. Data diklasifikasikan berdasarkan tema utama, seperti:

1. Teori dan indikator studi kelayakan bisnis
2. Model dan analisis manajemen strategis
3. Metode evaluasi keuangan dalam bisnis
4. Studi kasus kelayakan dari berbagai sektor industri

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan secara kualitatif deskriptif, dengan tahapan sebagai berikut:

1. Reduksi Data. Menyeleksi dan menyaring literatur yang relevan dengan fokus penelitian.
2. Kategorisasi. Mengelompokkan data berdasarkan tema, strategi bisnis dan kelayakan finansial.
3. Interpretasi. Menginterpretasikan hasil temuan literatur dengan membandingkan dan mensintesis teori-teori dan hasil penelitian terdahulu.
4. Penarikan Kesimpulan. Menyusun kesimpulan teoretis dan praktis mengenai kelayakan bisnis dari dua perspektif utama.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Kelayakan Bisnis dalam Perspektif Manajemen Strategis**

Kelayakan suatu usaha tidak hanya ditentukan oleh keuntungan finansial, tetapi juga oleh kekuatan strategi manajerial yang mendasari arah dan pengembangan bisnis jangka panjang. Dalam 10 tahun terakhir, pendekatan strategis dalam studi kelayakan bisnis mengalami perkembangan signifikan. Menurut Yulianto (2023), kelayakan strategis dapat diukur melalui kombinasi analisis SWOT, Porter's Five Forces, dan analisis lingkungan eksternal (PESTEL). Hal ini didukung oleh studi Lüftenegger & Softic (2019) yang menggabungkan logika dominan layanan (*service-dominant logic*) dengan kerangka bisnis berbasis nilai, menunjukkan bahwa model strategi yang solid mampu meningkatkan keberlanjutan usaha sejak tahap perencanaan. Putra dkk. (2024) menyatakan bahwa bisnis dengan kemampuan inovatif dan daya respons tinggi terhadap perubahan lingkungan cenderung lebih mampu bertahan dan berkembang. Misalnya, perusahaan yang menerapkan digitalisasi sejak awal perencanaan bisnisnya memiliki daya saing lebih tinggi dibanding yang masih konvensional. Keberhasilan bisnis dari sisi strategis dinilai dari ketepatan pemetaan kekuatan internal dan peluang eksternal, serta kesiapan dalam mengelola ancaman pasar dan kelemahan internal.

### **Kelayakan Bisnis dalam Perspektif Keuangan**

Dari perspektif keuangan, kelayakan bisnis diukur dengan berbagai indikator finansial seperti *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Payback Period*, dan *Break-Even Point* (BEP). Menurut Hasan dkk. (2022) kelayakan bisnis, aspek keuangan berperan penting karena berkaitan dengan besarnya modal dan sumber daya aset yang akan dialokasikan oleh suatu organisasi, serta kapan investasi tersebut dapat memberikan pengembalian. Hal ini sering dikaitkan dengan konsep *Return on Investment* (ROI). Jika dijabarkan lebih lanjut, aspek keuangan dalam studi kelayakan bisnis dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa komponen utama, yaitu:

1. Arus kas (*Cash flow*) menggambarkan pergerakan masuk dan keluar uang dalam operasional bisnis.
2. Analisis sensitivitas berkaitan dengan ketahanan proyek terhadap perubahan variabel-variabel keuangan seperti harga, biaya, atau volume penjualan.
3. Biaya modal (*Cost of capital*) mencakup biaya pinjaman (utang) maupun biaya modal sendiri yang dikeluarkan untuk mendanai proyek.

4. Pemilihan alternatif investasi termasuk keputusan antara membeli atau menyewa aset serta menentukan prioritas dari beberapa proyek bisnis yang direncanakan.

Dalam tinjauan sistematis oleh Putro dkk. (2024) bahwa penggunaan metode NPV dan IRR paling dominan dalam menilai investasi sektor industri dan jasa. NPV lebih disukai karena dapat memberikan estimasi nilai ekonomi proyek secara eksplisit dalam satuan mata uang, sedangkan IRR bermanfaat dalam membandingkan beberapa proyek sekaligus. Hasil kajian dari Agung & Zuhri (2023) pada UMKM pasca-pandemi menunjukkan bahwa strategi keuangan yang disertai dengan analisis sensitivitas dapat memperkuat keyakinan investor, terutama dalam kondisi pasar yang tidak stabil. Oleh karena itu, proyeksi arus kas dan struktur biaya operasional menjadi komponen vital dalam penilaian awal kelayakan bisnis. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Khoiriyah & Rahman (2024), usaha Sambal Rujak Mbak Qom dinyatakan layak secara finansial. Hasil analisis menunjukkan bahwa Payback Period (PP) tercapai dalam waktu 7 minggu atau setara dengan 1 bulan 3 minggu, yang memenuhi kriteria kelayakan investasi. Perhitungan Net Present Value (NPV) menunjukkan nilai positif ( $NPV > 0$ ), yang mengindikasikan bahwa proyek tersebut menguntungkan. Sementara itu, berdasarkan analisis Profitability Index (PI), nilai PI yang lebih besar dari 1 menandakan bahwa rencana investasi layak untuk diterima. Kajian ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai potensi bisnis Sambal Rujak Mbak Qom, khususnya dari aspek finansial. Hasil temuan ini dapat dijadikan dasar strategis oleh Mbak Qom dalam merancang pengembangan usahanya ke depan. Oleh karena itu, proyeksi arus kas dan struktur biaya operasional menjadi komponen vital dalam penilaian awal kelayakan bisnis

### **Integrasi Strategi dan Keuangan dalam Studi Kelayakan**

Studi kelayakan bisnis pada dasarnya bertujuan untuk menilai apakah suatu usaha layak dijalankan dari berbagai aspek, terutama aspek strategis dan keuangan. Keduanya merupakan komponen yang saling melengkapi dalam menentukan potensi keberhasilan dan keberlanjutan suatu proyek bisnis. Dalam dekade terakhir, banyak penelitian menekankan pentingnya pendekatan integratif antara strategi dan keuangan dalam studi kelayakan, mengingat keputusan bisnis yang hanya didasarkan pada salah satu aspek cenderung menghasilkan analisis yang parsial dan berisiko tinggi. Dari sisi manajemen strategis, analisis dilakukan untuk menilai bagaimana suatu usaha mampu bertahan dan bersaing dalam lingkungan eksternal yang dinamis. Alat-alat analisis seperti SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), *Porter's Five Forces*, dan analisis PESTEL digunakan untuk mengidentifikasi posisi strategis perusahaan. Strategi yang dirancang harus mampu memaksimalkan kekuatan internal dan peluang eksternal, sekaligus mengatasi ancaman dan kelemahan yang ada. Dari perspektif keuangan, fokus utama adalah pada sejauh mana rencana usaha dapat menghasilkan keuntungan yang layak dan menutup biaya investasi. Instrumen analisis yang sering digunakan meliputi *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Payback Period*, dan *Profitability Index* (PI). Indikator-indikator ini memberikan gambaran yang jelas mengenai potensi arus kas masuk di masa depan, serta waktu dan nilai pengembalian investasi.

Mengintegrasikan kedua pendekatan ini memberikan landasan yang lebih kuat dalam mengambil keputusan bisnis. Strategi yang baik tidak akan efektif apabila tidak didukung oleh perhitungan keuangan yang realistis dan sehat, begitu juga sebaliknya, investasi yang menunjukkan kelayakan finansial tetap berisiko gagal jika tidak diarahkan oleh strategi yang tepat. Analisis strategis perlu dikaitkan langsung dengan implikasi keuangan, seperti proyeksi pendapatan, struktur biaya, kebutuhan modal, serta risiko pasar. Menurut Kaplan & Norton (1996), melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, organisasi dapat menyelaraskan visi, misi,

strategi, dan ukuran kinerja finansial dan non-finansial dalam satu kerangka strategis. Pendekatan ini membantu perusahaan dalam menerjemahkan strategi ke dalam tindakan yang terukur dan dapat dikaitkan langsung dengan hasil keuangan. Integrasi antara strategi dan keuangan dalam studi kelayakan juga memungkinkan organisasi untuk melakukan penilaian terhadap beberapa alternatif bisnis secara komprehensif. Misalnya, dalam memilih antara dua proyek bisnis, organisasi tidak hanya melihat nilai NPV tertinggi, tetapi juga mempertimbangkan kesesuaian proyek dengan arah strategis jangka panjang perusahaan. Integrasi strategi dan keuangan dalam studi kelayakan bukan hanya menambah kedalaman analisis, tetapi juga meningkatkan ketepatan dan akurasi pengambilan keputusan investasi. Pendekatan ini penting diterapkan secara konsisten agar bisnis yang dirancang tidak hanya layak dalam jangka pendek secara finansial, tetapi juga memiliki daya saing dan keberlanjutan dalam jangka panjang.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa studi kelayakan bisnis merupakan proses penting yang harus dilakukan secara komprehensif untuk memastikan bahwa suatu usaha tidak hanya layak dijalankan secara finansial, tetapi juga memiliki kekuatan strategis yang mendukung keberlanjutan jangka panjang. Dari sudut pandang manajemen strategis, kelayakan usaha ditentukan oleh kemampuan bisnis dalam merespons dinamika lingkungan eksternal, memanfaatkan peluang pasar, serta mengelola kekuatan dan kelemahan internal. Alat analisis seperti SWOT, Porter's Five Forces, dan PESTEL menjadi instrumen penting dalam menilai posisi strategis perusahaan. Dari aspek keuangan kelayakan bisnis dinilai melalui indikator-indikator seperti NPV, IRR, Payback Period, dan Profitability Index. Penilaian ini memberikan gambaran kuantitatif terhadap potensi pengembalian investasi, struktur biaya, arus kas, serta risiko yang mungkin dihadapi. Studi kasus seperti usaha Sambal Rujak Mbak Qom menunjukkan bahwa perhitungan indikator finansial yang akurat mampu memberikan landasan yang kuat dalam pengambilan keputusan investasi. Integrasi antara strategi dan keuangan dalam studi kelayakan menjadi pendekatan yang esensial dalam era persaingan bisnis modern. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi yang lebih menyeluruh dan presisi dalam menentukan kelayakan suatu usaha, tidak hanya untuk jangka pendek, tetapi juga untuk keberlanjutan jangka panjang. Strategi tanpa dukungan finansial yang kuat berisiko gagal, begitu pula sebaliknya, kelayakan finansial tanpa arah strategi dapat menyebabkan ketidakstabilan bisnis. Studi kelayakan yang ideal harus memadukan analisis strategis dan keuangan secara terpadu untuk menghasilkan keputusan yang efektif, efisien, dan berorientasi masa depan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arnold, P. W., Nainggolan, P., & Damanik, D. (2020). Analisis kelayakan usaha dan strategi pengembangan industri kecil tempe di Kelurahan Setia Negara Kecamatan Siantar Sitalasari. *Jurnal Ekuilnomi*, 2(1), 29–39.
- Aziz, F. F. (2019). Analisis kelayakan finansial usaha ternak ayam kampung super (studi kasus pada peternakan suparlan di Desa Jojog Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur). *Wahana Peternakan*, 3(1), 333709.
- Danang Sunyoto, S. H. (2014). *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran (Konsep, Strategi, dan Kasus)*. CAPS.  
[https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=sT4EEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Dasar-Dasar+Manajemen+Pemasaran+\(Konsep,+Strategi,+dan+Kasus\).+&ots=9MOef59MDg&sig=HOX2aTK2rWqclA00\\_krykPi8IEw](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=sT4EEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Dasar-Dasar+Manajemen+Pemasaran+(Konsep,+Strategi,+dan+Kasus).+&ots=9MOef59MDg&sig=HOX2aTK2rWqclA00_krykPi8IEw)

- Hasan, S., Elpisah, E., Sabtohadhi, J., Zarkasi, Z., & Fachrurazi, F. (2022). *Studi Kelayakan Bisnis*. Penerbit Widina.  
<https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=GIKCEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Kelayakan+Bisnis+dalam+Perspektif+Keuangan&ots=kdaG74VYDh&sig=-SJGYizexJC9SdytNe91MvOpDXM>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*.  
[https://www.academia.edu/download/32320664/Kaplan\\_Norton\\_Balanced\\_Scorecard\\_-\\_3\\_articles.pdf#page=36](https://www.academia.edu/download/32320664/Kaplan_Norton_Balanced_Scorecard_-_3_articles.pdf#page=36)
- Khoiriyah, U. K., & Rahman, A. (2024). Analisis Aspek Keuangan Bisnis Sambal Rujak Mbak Qom Dalam Prespektif Studi Kelayakan Bisnis. *Improvement: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 17–24.
- Lüftenegger, E., & Softic, S. (2019). *Service-Dominant Business Model Financial Validation: Cost-Benefit Analysis with Business Processes and Service-Dominant Business Models* (arXiv:1909.12393). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1909.12393>
- Novianto, E. (2020). *Manajemen strategis*. Deepublish.  
[https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=-lhYEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Manajemen+Strategis+adalah&ots=cyZzXu9dfC&sig=WRiBed\\_KBMJGe\\_O934ud-f9SZEU](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=-lhYEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Manajemen+Strategis+adalah&ots=cyZzXu9dfC&sig=WRiBed_KBMJGe_O934ud-f9SZEU)
- Putra, R. P., Sidik, A. U., Ramadhan, P. F., & Sanjaya, V. F. (2024). Eksplorasi Penerapan Strategic Agility Sebagai Kunci Keberlanjutan Bisnis Di Era Disrupsi: Studi Kasus Transformasi Digital Pt TELKom Indonesia. *Journal of Economic Research and Business Management*, 1(2), 168–182.
- Putro, G. M. H., Wany, E., Supriadi, I., Febrianti, D., Megasyara, I., Imawan, A., Mas'adah, N., & Astuti, S. Y. (2024). *Manajemen Keuangan Terapan*.  
<https://repository.penerbitwidina.com/id/publications/569285/manajemen-keuangan-terapan>
- Yulianto, H. (2023). *Manajemen Strategis: Dasar Konsepsi Pada Organisasi Bisnis*. Yudha English Gallery.  
[https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=lKDLEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA120&dq=kelayakan+strategis+dapat+diukur+melalui+kombinasi+analisis+SWOT,+Porter%E2%80%99s+Five+Forces,+dan+analisis+lingkungan+eksternal+\(PESTEL\)&ots=O1Sbfs3EwV&sig=mqojbE65Di1H-2HzburRhUqCjkl](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=lKDLEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA120&dq=kelayakan+strategis+dapat+diukur+melalui+kombinasi+analisis+SWOT,+Porter%E2%80%99s+Five+Forces,+dan+analisis+lingkungan+eksternal+(PESTEL)&ots=O1Sbfs3EwV&sig=mqojbE65Di1H-2HzburRhUqCjkl)