

BUKU AJAR

Studi Kelayakan Bisnis:

Konsep, Analisis, dan Implementasi



Penulis:

1. Fadli Ilyas
2. Yulia Khoerunnisa
3. Helen Yolanda
4. Imron Gusroni
5. Fransiskus Samuel Renaldi

Editor:

Ageng Septa Rini

BUKU AJAR

Studi Kelayakan Bisnis: Konsep, Analisis, dan Implementasi

Penulis:

1. Fadli Ilyas;
2. Yulia Khoerunnisa;
3. Helen Yolanda;
4. Imron Gusroni;
5. Fransiskus Samuel Renaldi

Editor: Ageng Septa Rini



PT. Mustika Sri Rosadi

Studi Kelayakan Bisnis: Konsep, Analisis, dan Implementasi

Penulis:

Fadli Ilyas; Yulia Khoerunnisa; Helen Yolanda; Imron Gusroni; Fransiskus Samuel Renaldi

Editor : Ageng Septa Rini

Layout : Tim PT. Mustika Sri Rosadi

Desain Sampul : Tim PT. Mustika Sri Rosadi

ISBN: 978-634-7775-62-7 (PDF)

Cetakan Pertama: 04 Agustus 2026

Hak Cipta 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Diterbitkan oleh **Penerbit Mustika Sri Rosadi**

Anggota IKAPI No. 544/JBA/2026

Alamat:

Citra Indah City, Bukit Heliconia, Kec. Jonggol, Kab. Bogor.

Email: mars.mustikasrirosadi@gmail.com

Website: mustikamars.com

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, karunia, dan penyertaan-Nya sehingga buku ajar yang berjudul Studi Kelayakan Bisnis: Konsep, Analisis, dan Implementasi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Perkembangan dunia usaha yang semakin dinamis, ditandai dengan pesatnya kemajuan teknologi, perubahan perilaku konsumen, serta meningkatnya persaingan global, menuntut setiap pelaku usaha untuk mampu mengambil keputusan bisnis secara tepat, rasional, dan berbasis data. Buku ajar ini disusun sebagai referensi pembelajaran sekaligus panduan praktis yang membahas berbagai aspek dalam studi kelayakan bisnis secara sistematis. Materi yang disajikan meliputi konsep dasar dan ruang lingkup studi kelayakan, analisis pasar dan industri, aspek finansial, manajemen Risiko dan aspek hukum bisnis, hingga implementasi dan pengambilan keputusan bisnis.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan, kritik, saran, dan masukan yang konstruktif dari para pembaca sangat diharapkan sebagai bahan penyempurnaan pada edisi berikutnya. Akhir kata, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, inspirasi, dan kontribusi selama proses penyusunan buku ini.

Bogor, 04 Agustus 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iii
BAB 1 KONSEP DAN RUANG LINGKUP STUDI KELAYAKAN BISNIS- Fadli Ilyas	1
A. Pendahuluan	1
B. Pengertian dan Hakikat Studi Kelayakan Bisnis ...	3
C. Tujuan dan Urgensi Studi Kelayakan Bisnis	11
D. Cakupan dan Aspek-Aspek Studi Kelayakan Bisnis	26
E. Proses dan Tahapan Pelaksanaan Studi Kelayakan	31
F. Kesimpulan	37
G. Latihan Soal	39
BAB 2 ANALISIS PASAR DAN INDUSTRI-Yulia Khoerunnisa	43
A. Pendahuluan	43
B. Konsep Dasar Analisis Pasar dan Industri	44
C. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pasar dan Industri.....	53
D. Hubungan Analisis Pasar dan Industri	56
E. Tahapan Analisis Pasar dan Industri	57
F. Sintesis Hasil Analisis Pasar dan Industri.....	66
G. Latihan Soal	68

**BAB 3 ASPEK FINANSIAL DALAM STUDI KELAYAKAN
BISNIS- Helen Yolanda.....74**

- A. Pendahuluan74
- B. Kebutuhan Investasi Awal dan Sumber Pendanaan
78
- C. Penyusunan Proyeksi Keuangan.....83
- D. Analisis Kelayakan Finansial89
- E. Latihan Soal99

**BAB 4 MANAJEMEN RISIKO DAN ASPEK HUKUM
BISNIS - Imron Gusroni..... 103**

- A. Pendahuluan 103
- B. Konsep Dasar Manajemen Risiko..... 104
- C. Konsep Dasar Aspek Hukum Bisnis 117
- D. Latihan Soal 132

**BAB 5 IMPLEMENTASI DAN PENGAMBILAN
KEPUTUSAN BISNIS- Fransiskus Samuel Renaldi. 135**

- A. Pendahuluan 135
- B. Analisis Sensitivitas dan Skenario 143
- C. Model Bisnis dan Proposisi Nilai 146
- D. Tahapan Implementasi Bisnis 152
- E. Manajemen Pemangku Kepentingan 155
- F. Manajemen Risiko dan Perencanaan Kontingensi
158
- G. Monitoring, Evaluasi, dan Pengendalian 162
- H. Perencanaan Strategis Adaptif..... 165
- I. Faktor-faktor Kritis Keberhasilan Implementasi
168

J. Tren dan Perkembangan Terkini	176
K. Kesimpulan	179
L. Latihan Soal	180
DAFTAR PUSTAKA	191
BIOGRRAFI PENULIS.....	210
LAMPIRAN	215
SINOPSIS	218

BAB 1 KONSEP DAN RUANG LINGKUP STUDI KELAYAKAN BISNIS

A. Pendahuluan

Setiap keputusan investasi besar, baik untuk mendirikan usaha baru maupun memperluas bisnis yang sudah ada, selalu dihadapkan pada satu pertanyaan fundamental: apakah ide ini layak untuk dijalankan? Pertanyaan ini terdengar sederhana, namun di dalamnya terkandung kompleksitas yang melibatkan berbagai faktor risiko, potensi keuntungan, dan alokasi sumber daya yang terbatas. Mengambil keputusan berdasarkan intuisi atau asumsi semata di era modern adalah sebuah pertarungan berisiko tinggi yang seringkali berujung pada kegagalan. Kegagalan bisnis tidak hanya merugikan secara finansial bagi pemilik modal, tetapi juga berdampak pada karyawan, pemasok, dan ekosistem ekonomi yang lebih luas.

Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan sebuah alat analisis yang sistematis, objektif, dan komprehensif. Studi kelayakan bisnis (SKB) hadir sebagai kerangka kerja metodologis yang dirancang untuk mengevaluasi sebuah rencana bisnis dari berbagai sudut pandang sebelum sumber daya dalam jumlah signifikan dialokasikan. Analisis ini berfungsi sebagai peta jalan sekaligus benteng pertahanan

pertama dalam proses investasi. Dengan melakukan SKB, para pengambil keputusan dipaksa untuk berpikir kritis, menguji asumsi-asumsi dasar, mengidentifikasi potensi hambatan, dan mengukur proyeksi keuntungan secara realistis.

Bab ini akan menjadi fondasi bagi pemahaman menyeluruh mengenai studi kelayakan bisnis. Pembahasan akan diawali dengan pendefinisian konsep dasar dan hakikat dari studi kelayakan, membedakannya dengan konsep keberhasilan bisnis yang sering disalahartikan. Selanjutnya, bab ini akan mengupas tuntas tujuan, urgensi, serta manfaat pelaksanaan SKB bagi berbagai pemangku kepentingan, mulai dari investor hingga pemerintah. Ruang lingkup analisis yang mencakup aspek pasar, teknis, manajemen, dan keuangan juga akan dipetakan dengan jelas.

Pembaca akan dipandu untuk memahami bahwa studi kelayakan bisnis bukanlah sebuah proses tunggal yang kaku, melainkan serangkaian tahapan dinamis yang dimulai dari penemuan ide hingga perumusan rekomendasi akhir. Pemahaman yang kokoh terhadap ruang lingkup dan proses SKB yang dibahas dalam bab pengantar ini merupakan prasyarat mutlak sebelum melangkah lebih jauh ke dalam pembahasan teknis pada bab-bab berikutnya. Penguasaan konsep fundamental ini akan membekali

pembaca dengan lensa analitis yang tajam untuk mengevaluasi setiap peluang bisnis secara lebih cermat dan strategis.

B. Pengertian dan Hakikat Studi Kelayakan Bisnis

Memahami esensi dari studi kelayakan bisnis adalah langkah awal yang paling fundamental sebelum menyelami aspek-aspek teknisnya. Banyak pihak seringkali menyederhanakan studi kelayakan sebatas perhitungan finansial untuk proposal pinjaman. Pandangan ini terlampau sempit dan mengabaikan kedalaman analisis yang seharusnya dilakukan. Studi kelayakan bisnis pada hakikatnya adalah sebuah investigasi komprehensif yang bertujuan untuk menentukan apakah sebuah ide bisnis memiliki potensi yang cukup untuk diimplementasikan dengan sukses, dengan mempertimbangkan semua faktor relevan yang dapat memengaruhinya. Ini adalah proses penilaian yang kritis dan multidimensional, bukan sekadar latihan di atas kertas.

Analogi/Contoh Kasus: Bayangkan studi kelayakan bisnis seperti pemeriksaan medis menyeluruh (*medical check-up*) sebelum seseorang memutuskan untuk mengikuti kompetisi maraton. Dokter tidak hanya akan memeriksa kesehatan jantung (aspek finansial), tetapi juga kekuatan otot

dan tulang (aspek teknis/operasional), kondisi paru-paru dan stamina (aspek pasar), serta kesiapan mental dan nutrisi (aspek manajemen). Hasil pemeriksaan ini akan memberikan gambaran utuh apakah individu tersebut "layak" untuk berlari sejauh 42 kilometer. Mengabaikan salah satu aspek, misalnya hanya fokus pada kesehatan jantung, dapat menyebabkan cedera serius di tengah perlombaan meskipun jantungnya kuat. Demikian pula, sebuah bisnis dengan proyeksi laba fantastis bisa gagal total jika analisis pasar atau operasionalnya diabaikan. Sebagai contoh, sebuah proyek renovasi Pasar Kapuas Indah dan Mal Pelayanan Publik memerlukan analisis kelayakan teknis dan finansial yang mendalam untuk memastikan proyek tersebut tidak hanya menguntungkan tetapi juga dapat dibangun sesuai standar dan jadwal yang ditetapkan.

1. Definisi Studi Kelayakan Bisnis Menurut Para

Para ahli di bidang manajemen dan keuangan telah merumuskan berbagai definisi untuk menangkap esensi studi kelayakan bisnis. Meskipun redaksinya bervariasi, inti dari setiap definisi mengerucut pada konsep evaluasi sistematis. Ibrahim (2009) mendefinisikan studi kelayakan bisnis sebagai kegiatan untuk menilai sejauh mana manfaat yang dapat diperoleh dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha atau proyek.

Definisi ini menekankan pada hasil akhir atau manfaat yang menjadi tujuan utama dari sebuah investasi.

Pandangan lain yang lebih berorientasi pada proses datang dari Kasmir dan Jakfar (2012), yang menyatakan bahwa studi kelayakan adalah suatu penelitian tentang layak atau tidaknya suatu proyek (biasanya merupakan proyek investasi) dilaksanakan. Fokus pada kata "penelitian" menggarisbawahi bahwa proses ini harus didasarkan pada pengumpulan dan analisis data yang objektif, bukan sekadar opini atau perkiraan semata. Analisis ini harus mencakup evaluasi berbagai aspek seperti aspek pasar, teknis, manajemen, dan keuangan untuk memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan.

Secara lebih modern, studi kelayakan dipandang sebagai alat manajemen risiko yang dinamis. Burhan dan Mahdi (2024) menyoroti laporan studi kelayakan sebagai alat yang efektif untuk mengevaluasi proyek investasi secara komprehensif, seperti yang mereka tunjukkan dalam studi kasus proyek pengolahan limbah padat. Definisi ini mengimplikasikan bahwa studi kelayakan bukan hanya dokumen statis, tetapi sebuah instrumen dinamis yang membantu pengambil keputusan menavigasi ketidakpastian

dan mengidentifikasi potensi risiko sebelum menjadi masalah nyata. Sintesis dari berbagai definisi ini menegaskan bahwa studi kelayakan adalah analisis multidisiplin yang terstruktur untuk menilai viabilitas sebuah ide bisnis dari segala sisi.

2. Perbedaan Bisnis Baru dan Pengembangan Bisnis Eksisting

Konteks penerapan studi kelayakan bisnis dapat dibedakan secara signifikan antara pendirian bisnis baru (*new venture*) dan pengembangan bisnis yang sudah berjalan (*existing business*). Perbedaan ini memengaruhi fokus, kedalaman, dan kompleksitas analisis yang dilakukan. Untuk bisnis baru, studi kelayakan dimulai dari lembaran kosong. Semua asumsi harus dibangun dari nol, dan data primer seringkali menjadi tulang punggung analisis. Penilaian mencakup segala hal, mulai dari validasi ide dasar, analisis potensi pasar yang belum pernah dimasuki, hingga perancangan struktur organisasi dan sistem operasional dari awal.

Pada bisnis yang sudah ada, studi kelayakan untuk proyek pengembangan, seperti peluncuran produk baru, ekspansi ke pasar geografis baru, atau investasi pada teknologi baru, memiliki fondasi yang berbeda. Perusahaan telah memiliki

data historis, basis pelanggan, sistem operasional, dan reputasi merek yang dapat dijadikan acuan. Analisis kelayakan dalam konteks ini lebih fokus pada dampak inkremental dari proyek tersebut terhadap keseluruhan kinerja perusahaan. Misalnya, analisis keuangan tidak hanya menghitung profitabilitas proyek itu sendiri, tetapi juga potensinya untuk mengkanibalisi produk yang sudah ada atau menciptakan sinergi dengan lini bisnis lain.

Tantangan pada pengembangan bisnis eksisting terletak pada integrasi. Analisis harus mengevaluasi bagaimana proyek baru ini akan berinteraksi dengan sumber daya, budaya, dan strategi perusahaan yang ada. Sebagai contoh, saat PT. Warmare Jaya Mandiri melakukan analisis kelayakan usaha, mereka tidak hanya melihat potensi bisnis baru itu sendiri tetapi juga bagaimana investasi tersebut akan memengaruhi arus kas dan struktur modal perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, tantangan utama pada bisnis baru adalah ketidakpastian yang jauh lebih tinggi di hampir semua aspek, sehingga memerlukan pendekatan yang lebih eksploratif dan konservatif dalam membuat proyeksi.

3. Konsep Kelayakan vs. Keberhasilan Bisnis

Salah satu miskonsepsi paling umum adalah menyamakan hasil "layak" dari sebuah studi kelayakan dengan jaminan "keberhasilan" bisnis di masa depan. Penting untuk memahami bahwa kedua konsep ini berada pada domain yang berbeda. Kelayakan (*feasibility*) adalah penilaian prospektif yang dibuat pada satu titik waktu tertentu, berdasarkan serangkaian data, asumsi, dan proyeksi tentang masa depan. Sebuah proyek dinyatakan layak jika, berdasarkan analisis yang cermat, proyek tersebut memenuhi kriteria-kriteria yang telah ditetapkan (misalnya, *Net Present Value* positif, permintaan pasar yang memadai, dan teknologi yang tersedia).

Keberhasilan (*success*), di sisi lain, adalah hasil retrospektif yang diukur setelah bisnis berjalan selama periode tertentu. Keberhasilan dipengaruhi tidak hanya oleh kualitas perencanaan awal, tetapi juga oleh faktor-faktor eksternal yang dinamis dan sulit diprediksi, seperti perubahan regulasi, pergeseran selera konsumen, munculnya teknologi disruptif, atau krisis ekonomi global. Kemampuan eksekusi tim manajemen, budaya inovasi, dan respons adaptif terhadap perubahan pasar juga memegang peranan krusial dalam menentukan keberhasilan jangka panjang.

Studi kelayakan yang baik berfungsi untuk memaksimalkan probabilitas keberhasilan dengan memastikan bahwa bisnis dimulai dari fondasi yang kuat dan realistis. Sebuah proyek yang dinyatakan "tidak layak" hampir pasti akan gagal jika tetap dipaksakan. Namun, proyek yang "layak" masih memiliki kemungkinan untuk gagal jika eksekusinya buruk atau jika lingkungan eksternal berubah secara drastis. Oleh karena itu, studi kelayakan harus dipandang sebagai alat untuk membuat keputusan *go/no-go* yang terinformasi dan sebagai titik awal untuk perencanaan strategis, bukan sebagai bola kristal yang dapat meramal masa depan dengan sempurna. Konsep ini ditegaskan oleh Fathi (2024) yang meneliti faktor risiko kritis yang memengaruhi keberhasilan proyek kemitraan pemerintah-swasta, menunjukkan bahwa bahkan proyek yang layak sekalipun menghadapi banyak risiko dalam tahap implementasi.

4. Pendekatan Ilmiah dan Praktis dalam Penilaian Usaha

Penilaian kelayakan usaha yang efektif mensyaratkan perpaduan antara pendekatan ilmiah yang rigor dan pendekatan praktis yang relevan dengan konteks bisnis. Pendekatan ilmiah tecermin dalam metodologi yang digunakan:

sistematis, berbasis data, objektif, dan dapat diverifikasi. Ini melibatkan penggunaan alat-alat analisis kuantitatif seperti model statistik untuk peramalan permintaan, analisis regresi untuk mengidentifikasi pendorong pasar, serta model keuangan seperti *Discounted Cash Flow* (DCF) untuk penilaian investasi. Penggunaan metode ilmiah memastikan bahwa kesimpulan yang ditarik tidak didasarkan pada bias atau intuisi, melainkan pada bukti empiris yang solid.

Pendekatan praktis, di sisi lain, mengakui bahwa bisnis beroperasi di dunia nyata yang penuh dengan kompleksitas, ambiguitas, dan faktor-faktor kualitatif yang sulit diukur. Pendekatan ini melibatkan pengumpulan wawasan dari para ahli industri, melakukan wawancara mendalam dengan calon pelanggan, dan memahami dinamika persaingan yang tidak selalu rasional. Aspek praktis juga mencakup pertimbangan terhadap regulasi pemerintah, norma-norma budaya, dan hubungan dengan pemangku kepentingan lokal, seperti yang terlihat dalam analisis kelayakan non-finansial pada pertanian organik di Ngawi.

Keseimbangan antara kedua pendekatan ini sangat krusial. Analisis yang terlalu akademis mungkin menghasilkan model yang canggih

secara teoritis tetapi tidak dapat diimplementasikan di lapangan. Sebaliknya, pendekatan yang terlalu praktis dan mengabaikan analisis data yang rigor dapat terjebak dalam asumsi-asumsi yang dangkal dan keputusan yang emosional. Sebuah studi kelayakan yang berkualitas tinggi, seperti analisis kelayakan bisnis jamu herbal oleh Yohanda et al. (2022), berhasil mengintegrasikan data pasar (ilmiah) dengan pemahaman mendalam tentang perilaku konsumen dan operasional apotek (praktis). Dengan demikian, studi kelayakan menjadi jembatan yang menghubungkan teori dan praktik untuk menghasilkan rekomendasi yang dapat diandalkan dan ditindaklanjuti.

C. Tujuan dan Urgensi Studi Kelayakan Bisnis

Melakukan studi kelayakan bisnis bukanlah sebuah latihan akademis, melainkan sebuah kebutuhan strategis yang fundamental. Tujuan utamanya adalah untuk menyediakan dasar yang objektif dan rasional bagi para pengambil keputusan sebelum mereka mengikat diri pada komitmen finansial dan sumber daya yang signifikan. Dalam esensinya, studi kelayakan bertujuan untuk menjawab pertanyaan "Haruskah kita melanjutkan proyek ini?" dengan analisis "mengapa" atau "mengapa tidak"

yang didukung oleh data. Urgensi pelaksanaannya terletak pada konsekuensi dari pengambilan keputusan yang salah, yang dapat berkisar dari kerugian finansial hingga kebangkrutan total.

Analogi/Contoh Kasus: Meluncurkan bisnis tanpa studi kelayakan ibarat seorang arsitek yang mulai membangun gedung pencakar langit tanpa cetak biru (*blueprint*) dan analisis kekuatan tanah. Arsitek tersebut mungkin memiliki visi yang megah, tetapi tanpa perhitungan struktur yang cermat, analisis material yang tepat, dan pemahaman tentang kondisi geologis lokasi, bangunan tersebut berisiko tinggi mengalami keretakan struktural atau bahkan runtuh. Studi kelayakan adalah cetak biru bisnis; ia menguji fondasi (pasar), pilar-pilar penyangga (operasional), struktur atap (manajemen), dan sistem kelistrikan serta perpipaan (keuangan) sebelum satu bata pun diletakkan. Sebuah studi kasus pada pengembangan model keuangan untuk kebijakan perumahan yang terjangkau menunjukkan bagaimana studi kelayakan yang dinamis menjadi krusial untuk memastikan viabilitas jangka panjang dan alokasi sumber daya publik yang efisien.

1. Efisiensi Alokasi Sumber Daya dan Modal

Salah satu tujuan paling fundamental dari studi kelayakan bisnis adalah untuk memastikan alokasi sumber daya yang terbatas, modal, waktu, dan tenaga kerja, dilakukan secara efisien. Dalam dunia bisnis, setiap sumber daya yang diinvestasikan dalam satu proyek berarti hilangnya kesempatan untuk menginvestasikannya di tempat lain (*opportunity cost*). Studi kelayakan membantu para pengambil keputusan untuk memprioritaskan proyek-proyek yang paling menjanjikan dan menghindari pemborosan sumber daya pada ide-ide yang pada akhirnya tidak akan menghasilkan pengembalian yang diharapkan.

Dengan menyediakan proyeksi pendapatan, biaya, dan arus kas yang realistis, analisis kelayakan memungkinkan perbandingan objektif antara berbagai alternatif investasi. Investor dan manajer dapat menggunakan metrik seperti *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), dan *Payback Period* untuk meranking proyek berdasarkan potensi keuntungan finansialnya. Proses ini memastikan bahwa modal tidak hanya dialokasikan pada proyek yang "terdengar bagus", tetapi pada proyek yang secara kuantitatif terbukti memiliki potensi terbaik untuk menciptakan nilai.

Efisiensi tidak hanya menyangkut modal finansial. Studi kelayakan juga mencegah pemborosan waktu dan talenta manajerial pada usaha yang sia-sia. Dengan mengidentifikasi hambatan-hambatan kritis di tahap awal, perusahaan dapat menghentikan proyek yang tidak layak sebelum terlalu banyak waktu dan energi yang tercurah. Hal ini memungkinkan tim manajemen untuk memfokuskan perhatian mereka pada peluang-peluang yang memiliki probabilitas keberhasilan tertinggi, sehingga meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Proses ini menjadi bagian integral dari fase pra-investasi dalam siklus pengembangan proyek.

2. Mitigasi dan Meminimalkan Risiko Kegagalan Usaha

Setiap usaha bisnis secara inheren mengandung risiko. Tujuan utama studi kelayakan bukanlah untuk menghilangkan risiko sepenuhnya, karena hal itu tidak mungkin, tetapi untuk mengidentifikasi, mengukur, dan merumuskan strategi untuk memitigasi risiko-risiko tersebut. Proses analisis yang mendalam pada setiap aspek bisnis (pasar, teknis, keuangan, manajemen) berfungsi sebagai sistem peringatan

dini, menyoroti potensi masalah sebelum mereka muncul dan menyebabkan kerugian besar.

Dalam analisis pasar, risiko seperti permintaan yang lebih rendah dari perkiraan, reaksi kompetitif yang kuat, atau perubahan preferensi konsumen dapat diidentifikasi. Dalam analisis teknis, risiko terkait kegagalan teknologi, gangguan rantai pasok, atau pembengkakan biaya produksi dapat diantisipasi. Analisis keuangan akan mengungkapkan risiko likuiditas, sensitivitas terhadap perubahan suku bunga, atau struktur modal yang tidak optimal. Dengan mengetahui risiko-risiko ini di muka, manajemen dapat mengembangkan rencana kontingensi, seperti mencari pemasok alternatif, melakukan diversifikasi produk, atau menyiapkan jalur kredit darurat.

Urgensi mitigasi risiko menjadi semakin penting di lingkungan bisnis yang volatil dan tidak pasti. Studi kelayakan memaksa para perencana untuk mempertimbangkan skenario terburuk (*worst-case scenario*) dan melakukan analisis sensitivitas untuk memahami bagaimana kinerja proyek akan berubah jika asumsi-asumsi kunci (misalnya, volume penjualan atau harga bahan baku) meleset. Pendekatan proaktif ini, seperti yang ditekankan dalam studi risiko proyek kemitraan pemerintah-swasta, secara signifikan

mengurangi kemungkinan kegagalan total dan meningkatkan ketahanan (*resilience*) bisnis dalam menghadapi tantangan yang tidak terduga.

3. Memudahkan Perencanaan dan Pelaksanaan Kerja

Studi kelayakan bisnis menyediakan fondasi informasi yang solid yang sangat penting untuk tahap perencanaan dan pelaksanaan proyek. Laporan kelayakan yang komprehensif berisi detail-detail krusial yang dapat langsung diterjemahkan menjadi rencana aksi yang lebih terperinci. Misalnya, hasil analisis pasar, yang mencakup segmentasi target pelanggan dan strategi penetapan harga, menjadi masukan langsung untuk penyusunan rencana pemasaran. Tanpa analisis awal ini, tim pemasaran akan bekerja dalam kegelapan.

Demikian pula, analisis teknis dan operasional menghasilkan informasi tentang kebutuhan peralatan, tata letak pabrik, proses produksi, dan kebutuhan sumber daya manusia. Informasi ini menjadi dasar untuk menyusun jadwal implementasi proyek, rencana pengadaan (*procurement plan*), dan program perekrutan serta pelatihan karyawan. Rincian ini memastikan bahwa saat proyek disetujui, tim pelaksana

memiliki panduan yang jelas tentang apa yang harus dilakukan, kapan, dan oleh siapa.

Kejelasan ini sangat penting untuk kelancaran eksekusi. Tanpa panduan dari studi kelayakan, proses pelaksanaan akan dipenuhi dengan trial-and-error, penundaan, dan pembengkakan biaya. Keputusan-keputusan penting mungkin harus dibuat secara mendadak tanpa analisis yang cukup, yang meningkatkan risiko kesalahan. Dengan demikian, studi kelayakan berfungsi sebagai jembatan antara ide strategis dan implementasi taktis, memastikan bahwa visi yang ditetapkan dapat diwujudkan secara efisien dan efektif di lapangan.

4. Memudahkan Pengawasan dan Pengendalian Operasional

Setelah proyek diimplementasikan dan bisnis mulai beroperasi, studi kelayakan terus memberikan nilai sebagai alat untuk pengawasan dan pengendalian. Proyeksi dan asumsi yang dibuat selama analisis kelayakan, seperti target penjualan, biaya produksi, pangsa pasar, dan arus kas, dapat digunakan sebagai tolok ukur (*benchmark*) untuk mengukur kinerja aktual. Dengan membandingkan hasil nyata dengan apa yang direncanakan, manajemen dapat dengan

cepat mengidentifikasi penyimpangan atau varians.

Proses perbandingan ini memungkinkan manajemen untuk mengambil tindakan korektif secara tepat waktu. Jika penjualan ternyata jauh di bawah target, manajemen dapat segera menyelidiki penyebabnya, apakah karena strategi pemasaran yang tidak efektif, harga yang terlalu tinggi, atau munculnya pesaing baru. Jika biaya produksi membengkak, analisis dapat dilacak kembali ke asumsi awal tentang harga bahan baku atau efisiensi mesin untuk menemukan sumber masalah. Tanpa tolok ukur dari studi kelayakan, manajemen akan kesulitan untuk mengetahui apakah kinerja bisnis "baik" atau "buruk".

Selain itu, studi kelayakan menyediakan dasar untuk membangun sistem pelaporan dan akuntabilitas. Manajer di berbagai departemen dapat diberi tanggung jawab untuk mencapai target-target spesifik yang diturunkan dari studi kelayakan. Hal ini menciptakan budaya yang berorientasi pada kinerja dan memastikan bahwa seluruh organisasi bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi pengendalian ini sangat penting untuk menjaga bisnis tetap berada di jalur yang benar dan untuk memastikan keberlanjutan jangka panjang.

5. Manfaat Studi Kelayakan Bisnis bagi Berbagai Pihak

Studi kelayakan bisnis bukanlah dokumen yang hanya bermanfaat bagi satu pihak. Hasil analisisnya memiliki implikasi dan kegunaan yang luas bagi berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*), baik internal maupun eksternal. Setiap pihak memiliki perspektif dan kepentingan yang berbeda, dan studi kelayakan yang baik mampu menyediakan informasi yang relevan untuk memenuhi kebutuhan mereka semua. Dari investor yang mempertaruhkan modal hingga pemerintah yang mengawasi dampak ekonomi, laporan kelayakan berfungsi sebagai bahasa universal untuk menilai sebuah proyek bisnis.

Analogi/Contoh Kasus: Sebuah laporan studi kelayakan dapat diibaratkan seperti laporan inspeksi properti yang komprehensif. Bagi calon pembeli (investor), laporan ini memberikan keyakinan bahwa properti tersebut merupakan investasi yang baik dan tidak memiliki kerusakan tersembunyi. Bagi bank yang memberikan KPR (kreditur), laporan ini menjadi jaminan bahwa nilai agunannya valid dan peminjam mampu membayar. Bagi agen real estat (manajemen), laporan ini membantu menetapkan harga yang realistis dan strategi penjualan. Bagi pemerintah

kota (pemerintah), laporan ini memastikan bahwa bangunan tersebut mematuhi peraturan tata kota dan aman bagi lingkungan sekitar. Setiap pihak menggunakan informasi yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda, menunjukkan multifungsi dari sebuah analisis yang solid. Contoh nyata adalah proyek daur ulang limbah konstruksi di Tiongkok, di mana studi kelayakan harus meyakinkan investor tentang profitabilitas, pemerintah tentang manfaat lingkungan, dan mitra swasta tentang pembagian risiko yang adil.

6. Kepentingan Investor dan Pemilik Modal

Bagi investor dan pemilik modal, studi kelayakan bisnis adalah instrumen manajemen risiko yang paling fundamental. Mereka adalah pihak yang menanggung risiko finansial terbesar, sehingga kepastian bahwa modal yang diinvestasikan memiliki potensi pengembalian yang sepadan adalah prioritas utama. Studi kelayakan memberikan analisis objektif mengenai potensi keuntungan (*return*) dan risiko (*risk*) yang terkait dengan sebuah proyek. Informasi ini memungkinkan mereka membuat keputusan investasi yang rasional, bukan berdasarkan emosi atau spekulasi.

Laporan kelayakan yang mendalam, terutama pada aspek keuangan, menyajikan proyeksi arus kas, analisis titik impas (*break-even point*), dan perhitungan metrik investasi seperti NPV dan IRR. Data ini memberikan gambaran kuantitatif tentang seberapa menarik proyek tersebut dibandingkan dengan alternatif investasi lainnya. Selain itu, dengan mengidentifikasi potensi risiko, studi kelayakan memungkinkan investor untuk menegosiasikan struktur investasi yang lebih aman atau menuntut adanya mitigasi risiko tertentu sebelum menyetorkan dana. Herzog (2025) secara eksplisit menekankan pentingnya studi kelayakan tahap awal dari sudut pandang investor untuk menghindari komitmen pada proyek yang pada dasarnya cacat.

Pada akhirnya, studi kelayakan memberikan kepercayaan diri kepada investor. Dengan mengetahui bahwa sebuah ide bisnis telah diuji secara rigor dari berbagai aspek, mereka dapat berinvestasi dengan keyakinan yang lebih besar. Dokumen ini juga berfungsi sebagai dasar untuk akuntabilitas manajemen di masa depan, karena kinerja perusahaan dapat diukur berdasarkan proyeksi yang telah disepakati dalam studi kelayakan.

7. Kepentingan Kreditur dan Lembaga Keuangan

Bagi kreditur, seperti bank atau lembaga pembiayaan lainnya, studi kelayakan bisnis adalah dokumen wajib dalam proses analisis kredit. Kepentingan utama mereka adalah memastikan bahwa peminjam memiliki kemampuan untuk membayar kembali pinjaman beserta bunganya sesuai jadwal. Laporan kelayakan, khususnya analisis keuangan, memberikan bukti kemampuan tersebut. Kreditur akan meneliti dengan cermat proyeksi arus kas untuk menilai apakah bisnis akan menghasilkan cukup uang untuk menutupi kewajiban utangnya (*debt service coverage ratio*).

Studi kelayakan juga memberikan gambaran tentang kesehatan dan viabilitas bisnis secara keseluruhan, yang memengaruhi risiko kredit. Proyek dengan analisis pasar yang kuat, teknologi yang teruji, dan tim manajemen yang kompeten dianggap memiliki risiko gagal bayar yang lebih rendah. Informasi ini tidak hanya memengaruhi keputusan untuk menyetujui atau menolak pinjaman, tetapi juga menentukan syarat dan ketentuan pinjaman itu sendiri, seperti tingkat suku bunga, jangka waktu, dan persyaratan agunan.

Selain itu, kreditur menggunakan studi kelayakan untuk memahami tujuan penggunaan dana pinjaman. Mereka ingin memastikan bahwa dana tersebut akan digunakan untuk investasi produktif yang akan meningkatkan kapasitas bisnis dalam menghasilkan pendapatan, bukan untuk menutupi kerugian operasional atau untuk keperluan konsumtif. Sebuah studi kelayakan yang detail dan transparan, seperti dalam analisis kelayakan proyek produksi barang pecah belah oleh Yulianti & Agustina (2024), memberikan jaminan kepada kreditur bahwa dana mereka akan dikelola dengan baik dan dialokasikan untuk aset yang produktif.

8. Kepentingan Manajemen dan Internal Perusahaan

Bagi tim manajemen, studi kelayakan bisnis adalah alat bantu pengambilan keputusan dan perencanaan yang sangat berharga. Manajer seringkali dihadapkan pada berbagai usulan proyek atau inisiatif strategis dan harus memilih mana yang akan diprioritaskan. Studi kelayakan menyediakan kerangka kerja yang objektif untuk mengevaluasi dan membandingkan berbagai opsi tersebut, membantu manajemen mengalokasikan sumber daya perusahaan secara optimal.

Setelah sebuah proyek disetujui, laporan kelayakan berubah fungsi menjadi peta jalan (*roadmap*) untuk implementasi. Laporan ini menguraikan langkah-langkah kunci, kebutuhan sumber daya, dan jadwal pelaksanaan yang menjadi dasar bagi perencanaan operasional yang lebih detail. Dengan adanya panduan ini, manajer dapat mengoordinasikan berbagai departemen (pemasaran, produksi, keuangan, SDM) secara lebih efektif, memastikan semua orang bekerja menuju tujuan yang sama.

Studi kelayakan juga berfungsi sebagai alat komunikasi internal yang penting. Dokumen ini membantu menyelaraskan visi dan ekspektasi di antara tim manajemen dan karyawan. Ketika semua pihak memahami asumsi dasar, tujuan, dan tantangan dari sebuah proyek, komitmen dan kolaborasi cenderung meningkat. Ini juga menjadi dasar untuk menetapkan Key Performance Indicators (KPI) yang akan digunakan untuk memantau kemajuan dan mengevaluasi kinerja tim pelaksana.

9. Kepentingan Pemerintah dan Masyarakat Luas

Manfaat studi kelayakan bisnis meluas hingga ke domain publik. Bagi pemerintah, laporan kelayakan sebuah proyek besar seringkali menjadi dasar untuk memberikan izin, lisensi, atau insentif

fiskal. Pemerintah berkepentingan untuk memastikan bahwa proyek tersebut akan memberikan dampak ekonomi yang positif, seperti penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan pajak, dan stimulasi pertumbuhan ekonomi lokal. Sebaliknya, pemerintah juga perlu mengevaluasi dampak negatif yang mungkin timbul, seperti kerusakan lingkungan atau masalah sosial.

Sebagai contoh, studi kelayakan untuk proyek optimalisasi desa wisata di Trenggalek akan dianalisis oleh pemerintah daerah untuk memastikan proyek tersebut tidak hanya layak secara finansial tetapi juga berkelanjutan secara ekologis dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat lokal. Laporan Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL), yang seringkali menjadi bagian dari studi kelayakan yang lebih besar, adalah contoh konkret bagaimana pemerintah menggunakan analisis ini untuk melindungi kepentingan publik.

Bagi masyarakat luas, proyek yang didasari oleh studi kelayakan yang baik cenderung lebih bertanggung jawab dan berkelanjutan. Analisis yang cermat dapat mencegah pembangunan proyek yang merusak lingkungan, mengeksploitasi tenaga kerja, atau menghasilkan

produk yang tidak aman. Dengan mendorong praktik bisnis yang terencana dan terukur, studi kelayakan secara tidak langsung berkontribusi pada pembangunan ekonomi yang lebih stabil, inklusif, dan bertanggung jawab.

D. Cakupan dan Aspek-Aspek Studi Kelayakan Bisnis

Studi kelayakan bisnis yang komprehensif tidak pernah berfokus pada satu dimensi saja. Ia merupakan sebuah evaluasi holistik yang mengintegrasikan berbagai aspek yang saling terkait untuk membentuk gambaran utuh mengenai viabilitas sebuah proyek. Mengabaikan salah satu aspek dapat menghasilkan analisis yang pincang dan kesimpulan yang menyesatkan. Secara umum, studi kelayakan mencakup empat pilar analisis utama: pasar dan pemasaran, teknis dan operasional, manajemen dan sumber daya manusia, serta keuangan dan ekonomi. Setiap pilar menjawab serangkaian pertanyaan kritis yang berbeda namun saling melengkapi.

Analogi/Contoh Kasus: Empat aspek studi kelayakan dapat diibaratkan sebagai empat kaki sebuah meja. Kaki pertama adalah aspek pasar: "Apakah ada orang yang mau membeli produk dari meja ini?". Kaki kedua adalah aspek teknis: "Bisakah kita membuat meja ini dengan kualitas baik dan biaya efisien?". Kaki ketiga adalah aspek manajemen:

"Apakah kita memiliki tim yang tepat untuk merancang, membuat, dan menjual meja ini?". Kaki keempat adalah aspek keuangan: "Setelah semua biaya diperhitungkan, apakah menjual meja ini akan memberikan keuntungan?". Jika salah satu kaki lebih pendek dari yang lain atau bahkan patah, meja tersebut akan goyang atau roboh, tidak peduli seberapa kuat ketiga kaki lainnya. Sebuah bisnis seperti "Sempol Ayam Crispy MAW.IH" harus menganalisis dengan seimbang permintaan pasar di Bandung (pasar), proses pembuatan dan lokasi (teknis), serta proyeksi laba-rugi (keuangan) untuk dapat berdiri kokoh.

1. Analisis Pasar dan Pemasaran

Aspek ini adalah titik awal dari hampir semua studi kelayakan, karena menjawab pertanyaan paling fundamental: "Apakah ada pasar untuk produk atau jasa ini?". Tanpa permintaan pasar yang memadai, sebagus apa pun produknya atau seefisien apa pun operasinya, bisnis tersebut tidak akan bertahan lama. Analisis pasar dan pemasaran bertujuan untuk mengukur ukuran pasar potensial, mengidentifikasi segmen target pelanggan, dan memahami perilaku, kebutuhan, serta preferensi mereka.

Analisis ini juga mencakup evaluasi lanskap persaingan. Siapa saja pemain utama di pasar? Apa kekuatan dan kelemahan mereka? Apa strategi penetapan harga dan promosi yang mereka gunakan? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini membantu dalam merumuskan keunggulan kompetitif yang unik (*unique selling proposition*) untuk bisnis yang diusulkan. Selain itu, aspek ini merancang strategi pemasaran yang efektif, yang mencakup rencana produk, harga, distribusi (*place*), dan promosi (4P). Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa produk tidak hanya dapat diciptakan, tetapi juga dapat sampai ke tangan pelanggan yang tepat dengan cara yang menguntungkan.

2. Analisis Teknis dan Operasional

Setelah analisis pasar mengonfirmasi adanya permintaan, analisis teknis dan operasional fokus pada pertanyaan: "Dapatkah kita memproduksi dan mengirimkan produk atau jasa ini secara efektif dan efisien?". Aspek ini mengevaluasi semua kebutuhan fisik dan teknis dari proyek. Ini termasuk pemilihan lokasi yang strategis, penentuan skala produksi yang optimal, pemilihan teknologi dan mesin yang tepat, serta perancangan tata letak (*layout*) pabrik atau kantor.

Analisis ini juga merinci seluruh proses operasional, mulai dari pengadaan bahan baku, proses produksi atau penyampaian jasa, hingga manajemen inventaris dan logistik distribusi. Tujuannya adalah untuk merancang sistem operasi yang andal, efisien, dan mampu menghasilkan produk dengan kualitas yang konsisten. Estimasi biaya investasi (untuk tanah, bangunan, mesin) dan biaya operasional (bahan baku, tenaga kerja, utilitas) yang akurat juga merupakan output penting dari analisis ini, yang nantinya akan menjadi masukan krusial untuk analisis keuangan.

3. Analisis Manajemen dan Sumber Daya Manusia

Ide bisnis yang brilian dan pasar yang menjanjikan tidak akan berarti apa-apa tanpa tim yang kompeten untuk mengeksekusinya. Aspek ini menjawab pertanyaan: "Apakah kita memiliki struktur organisasi dan sumber daya manusia yang tepat untuk menjalankan bisnis ini?". Analisis ini dimulai dengan merancang struktur organisasi yang efisien, mendefinisikan peran dan tanggung jawab untuk setiap posisi kunci, serta menentukan jumlah dan kualifikasi personel yang dibutuhkan.

Evaluasi terhadap tim manajemen yang ada atau yang akan direkrut adalah bagian sentral dari analisis ini. Investor dan kreditur akan sangat

memperhatikan pengalaman, rekam jejak, dan keahlian tim inti. Selain itu, aspek ini juga mencakup perencanaan sumber daya manusia secara lebih luas, termasuk strategi rekrutmen, program pelatihan dan pengembangan, sistem kompensasi dan tunjangan, serta kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan. Tujuannya adalah memastikan bahwa bisnis didukung oleh tim yang solid, termotivasi, dan kapabel.

4. Analisis Keuangan dan Ekonomi

Aspek keuangan dan ekonomi sering dianggap sebagai puncak dari studi kelayakan, karena ia mengintegrasikan dan menerjemahkan semua analisis sebelumnya ke dalam bahasa uang. Pertanyaan utamanya adalah: "Apakah proyek ini layak secara finansial dan akan memberikan pengembalian investasi yang memadai?". Analisis ini dimulai dengan mengestimasi total kebutuhan investasi awal dan sumber pendanaannya (modal sendiri vs. utang).

Selanjutnya, analisis ini membuat proyeksi keuangan untuk beberapa tahun ke depan, yang biasanya mencakup laporan laba rugi, laporan arus kas, dan neraca. Dari proyeksi ini, berbagai kriteria kelayakan investasi dihitung, seperti *Payback Period*, *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), dan *Profitability Index* (PI).

Analisis sensitivitas juga dilakukan untuk menguji seberapa kuat kelayakan proyek terhadap perubahan asumsi-asumsi kunci. Analisis kelayakan ekonomi sebuah bisnis *Liquefied Natural Gas* (LNG), misalnya, sangat bergantung pada model keuangan terintegrasi yang mampu memproyeksikan profitabilitas di tengah volatilitas harga energi global. Aspek ekonomi yang lebih luas juga dapat dipertimbangkan, seperti dampak proyek terhadap PDB, neraca perdagangan, atau manfaat sosial lainnya.

E. Proses dan Tahapan Pelaksanaan Studi Kelayakan

Pelaksanaan studi kelayakan bisnis bukanlah kegiatan tunggal, melainkan sebuah proses yang terstruktur dan terdiri dari beberapa tahapan yang berurutan. Setiap tahapan memiliki tujuan spesifik dan berfungsi sebagai filter untuk menyaring ide-ide bisnis, sehingga hanya ide yang paling potensial yang akan melalui analisis mendalam. Pendekatan bertahap ini memastikan efisiensi, di mana sumber daya yang lebih besar hanya dialokasikan untuk analisis setelah ide tersebut melewati saringan awal. Proses ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik di setiap langkah, mengurangi risiko melanjutkan ide yang pada dasarnya tidak layak.

Analogi/Contoh Kasus: Proses studi kelayakan dapat dianalogikan dengan proses audisi dan seleksi dalam sebuah ajang pencarian bakat. Tahap pertama (penemuan ide) adalah pendaftaran terbuka, di mana ribuan kontestan (ide) datang. Tahap kedua (studi pendahuluan) adalah audisi di hadapan juri lokal, di mana kontestan yang jelas-jelas tidak memenuhi standar dasar akan langsung dieliminasi, menghemat waktu juri utama. Tahap ketiga (analisis mendalam) adalah babak semifinal di panggung utama, di mana setiap kontestan yang tersisa akan dievaluasi secara menyeluruh oleh para ahli dari berbagai bidang (vokal, koreografi, penampilan). Tahap terakhir (pengambilan keputusan) adalah babak final, di mana juri dan pemirsa (investor) memutuskan siapa yang layak menjadi "bintang" (proyek yang didanai). Proses bertahap ini memastikan hanya talenta terbaik yang sampai ke final. Pengembangan solusi manajemen inovatif untuk sistem logistik digital juga mengikuti proses serupa, dari ide awal hingga studi kelayakan teknologi dan ekonomi yang mendalam sebelum implementasi penuh.

1. Tahap Penemuan dan Formulasi Ide Bisnis

Ini adalah titik awal dari seluruh proses. Ide bisnis dapat berasal dari berbagai sumber: pengamatan terhadap masalah yang belum terpecahkan di pasar, pemanfaatan teknologi baru, hobi atau keahlian pribadi, tren sosial yang sedang berkembang, atau bahkan hasil dari penelitian dan pengembangan formal. Pada tahap ini, tujuannya adalah untuk menghasilkan sebanyak mungkin ide potensial tanpa terlalu banyak melakukan penyaringan. Kreativitas dan keterbukaan pikiran adalah kunci.

Setelah sejumlah ide terkumpul, langkah selanjutnya adalah memformulasikan ide-ide tersebut secara lebih jelas. Ini melibatkan pendefinisian konsep produk atau jasa, identifikasi target pasar awal, dan perumusan proposisi nilai unik yang ditawarkan. Ide yang awalnya mungkin masih abstrak mulai diberi bentuk yang lebih konkret, sehingga dapat dievaluasi lebih lanjut pada tahap berikutnya. Tahap ini lebih bersifat kualitatif dan eksploratif, bertujuan untuk membangun fondasi konseptual dari calon proyek.