

Studi kelayakan strategis dan finansial SFBilliard untuk meraih keunggulan bisnis

Ferry Octaviana

Program Studi Manajemen, Fakultas Hukum dan Bisnis Digital, Universitas Kristen Maranatha
Jl. Surya Sumantri No. 65, Bandung, Jawa Barat, 40161, Indonesia
1952119@eco.maranatha.edu

Nur Nur*

Program Studi Manajemen, Fakultas Hukum dan Bisnis Digital, Universitas Kristen Maranatha
Jl. Surya Sumantri No. 65, Bandung, Jawa Barat, 40161, Indonesia
nur@eco.maranatha.edu

*Penulis Korespondensi

Submitted: Jul 31, 2025; Reviewed: Aug 18, 2025; Accepted: Sep 28, 2025

Abstrak: Penelitian ini mengkaji potensi bisnis SFBilliard di Bandung, sebuah usaha pada industri olahraga indoor yang sedang berkembang. Tujuan utamanya adalah menganalisis kelayakan finansial dan strategi bisnis melalui analisis SWOT serta capital budgeting. Penelitian menggunakan metode kuantitatif deskriptif, mengumpulkan data melalui kuesioner dari 122 orang responden (masyarakat umum, pemain, dan atlet biliar) dan wawancara semi-terstruktur dengan pemilik, karyawan, pelanggan, serta atlet di lokasi penelitian di Pasteur, Kota Bandung, pada bulan Mei-Juni 2024. Hasil analisis finansial menunjukkan kelayakan proyek yang sangat tinggi, dengan net present value (NPV) positif sebesar Rp5.728.333.639, payback period yang cepat yaitu 24 bulan 8 hari, internal rate of return (IRR) mencapai 128,72% (melampaui biaya modal 35%), dan profitability index (PI) sebesar 3,8338. Kebutuhan dana investasi awal untuk peralatan diperkirakan Rp1.283.400.000. Analisis SWOT lebih lanjut memberikan strategi yang tepat untuk memenuhi keinginan konsumen, seperti penyediaan area bebas asap rokok, pengelolaan tipe kelas eksekutif dan VIP, serta implementasi sistem digital untuk branding. Disimpulkan bahwa SFBilliard layak secara finansial untuk diimplementasikan dan berpotensi menjadi destinasi utama bagi penggemar biliar di Bandung, dengan implikasi bahwa penerapan strategi yang direkomendasikan akan sangat mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan usaha.

Kata kunci: analisis SWOT; capital budgeting; olahraga indoor

SFBilliard strategic and financial feasibility study to achieve business excellence

Abstract: This study investigates the business potential of SFBilliard in Bandung, an emerging indoor sports venture. Its primary objective is to assess financial feasibility and business strategies through

How to cite: Octaviana, F., & Nur, N. (2025). Studi kelayakan strategis dan finansial SFBilliard untuk meraih keunggulan bisnis. *Vikara: Student Academic Journal of Business and Management*, 1(1), 35-50. <https://doi.org/10.28932/vikara.v1i1.12901>

© 2025 The Authors.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



SWOT and capital budgeting analyses. Employing a descriptive quantitative methodology, data was collected from 122 respondents (general public, billiard players, and athletes) via questionnaires and semi-structured interviews with owners, employees, customers, and athletes at the research site in Pasteur, Bandung, during May-June 2024. Financial analysis revealed high project feasibility, indicated by a positive net present value (NPV) of IDR5,728,333,639, a rapid payback period (PP) of 24 months and 8 days, an internal rate of return (IRR) of 128.72% (exceeding the 35% cost of capital), and a profitability index (PI) of 3.8338. The initial investment required for equipment was estimated at IDR1,283,400,000. Furthermore, the SWOT analysis identified appropriate strategies to meet consumer demands, such as providing smoke-free areas, managing executive and VIP class types, and implementing digital systems for brand building. It is concluded that SFBilliard is financially viable for implementation and has the potential to become a leading destination for billiard enthusiasts in Bandung, with the implication that the recommended strategies will significantly support the business's growth and sustainability.

Keywords: capital budgeting; indoor sports; SWOT analysis

PENDAHULUAN

Kegiatan bisnis pada hakikatnya dipahami sebagai aktivitas yang terstruktur dan terorganisir dengan tujuan menghasilkan serta menjual barang atau jasa untuk memperoleh keuntungan. Dalam konteks ini, *entrepreneurship* atau kewirausahaan merujuk pada praktik individu dalam menciptakan nilai melalui kombinasi sumber daya (tenaga kerja, modal, dan sejenisnya), serta keberanian mengambil risiko dan mengubah ide menjadi peluang bisnis yang menguntungkan (Diandra & Azmy, 2020). *Entrepreneurial orientation* (EO) dianggap sebagai motor penciptaan nilai baru (Wales et al., 2023). Salah satu sektor yang memiliki potensi berkembang pesat adalah industri olahraga, yaitu sektor ekonomi yang terbentuk dari aktivitas produksi dan distribusi jasa maupun peralatan olahraga yang menghasilkan nilai tambah (Fatoni et al., 2021). Hal ini didukung oleh data global yang menunjukkan bahwa nilai pendapatan industri olahraga mencapai US\$2,65 triliun pada tahun 2023, mencerminkan pertumbuhan signifikan dalam skala dunia (Best & Howard, 2025).

Secara umum, olahraga dapat dibedakan menjadi dua kategori utama berdasarkan lingkungan pelaksanaannya, yakni olahraga *indoor* (dalam ruangan) dan *outdoor* (luar ruangan). Olahraga *indoor* memiliki keunggulan berupa kontrol terhadap kondisi lingkungan, seperti tidak terganggu cuaca, permukaan lapangan yang rata, serta konsistensi latihan yang dapat terjaga sepanjang tahun. Sebaliknya, olahraga *outdoor* memberikan keuntungan berupa paparan sinar matahari, udara segar, serta variasi medan alami yang berdampak positif pada pengurangan stres dan peningkatan suasana hati (Sandi et al., 2021). Salah satu cabang olahraga *indoor* yang menuntut konsentrasi tinggi, presisi, serta strategi permainan adalah biliar (Pan et al., 2021). Olahraga ini tidak hanya membutuhkan ketahanan mental dan fokus berkelanjutan, tetapi juga pemahaman teori permainan serta ketahanan fisik untuk menjaga performa yang stabil (Saogo et al., 2021).

Perkembangan usaha biliar di Indonesia terlihat dari semakin banyaknya arena dan pusat biliar yang dibuka dalam beberapa tahun terakhir. Misalnya, Carabao Billiards Indonesia tidak hanya berperan sebagai distributor meja biliar, tetapi juga menyediakan fasilitas bermain sebagai bentuk ekspansi bisnis di Kota Batu (Carabao Billiards Indonesia, 2024). Hal serupa ditunjukkan oleh Pro Billiard Center (PBC) yang baru diresmikan di Jakarta dengan standar internasional. Dukungan dari PB POBSI (Persatuan Olahraga Biliar Seluruh Indonesia) bahkan mendorong rencana pembukaan hingga seratus cabang di seluruh Indonesia, yang menunjukkan bahwa usaha biliar tidak hanya tumbuh sebagai hiburan semata, tetapi juga diarahkan untuk mendukung pembinaan atlet dan perkembangan olahraga nasional (RCTI+, 2025).

Di sisi lain, perkembangan ini juga menimbulkan fenomena maraknya usaha biliar di berbagai daerah, seperti di Sulawesi Selatan, sehingga pemerintah daerah perlu menata perizinan dan pengelolaannya. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan bisnis biliar bukan hanya sekadar tren, tetapi juga memiliki dampak sosial, ekonomi, dan budaya yang signifikan (Herald Sulsel, 2025.). Media seperti Harapan Rakyat juga menyoroti peluang bisnis biliar sebagai usaha yang menjanjikan, terutama karena minat masyarakat terhadap olahraga sekaligus hiburan ini semakin meningkat (Harapan Rakyat,

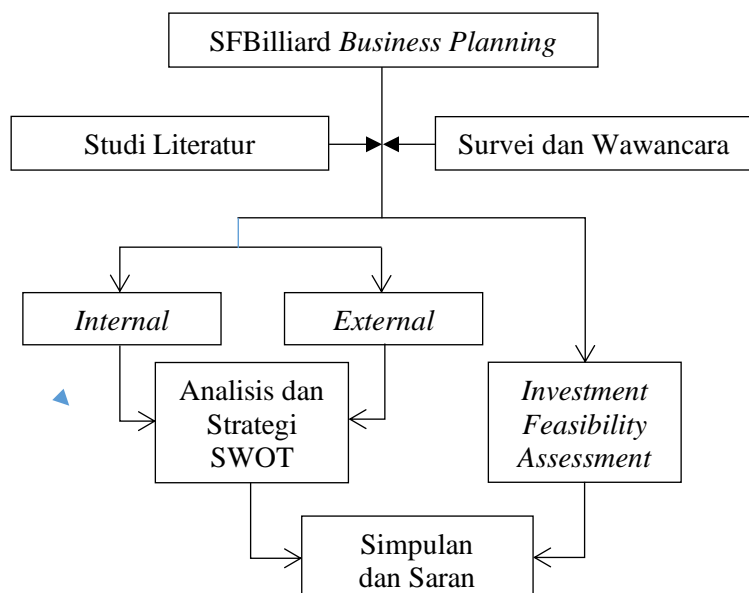
2024). Dengan demikian, perkembangan usaha biliar di Indonesia dapat dipahami sebagai sinergi antara peluang bisnis, dukungan organisasi olahraga, serta tingginya animo masyarakat terhadap olahraga biliar.

Melihat meningkatnya minat masyarakat, penulis merancang sebuah konsep usaha bernama SFBilliard yang akan didirikan di kawasan Kopo, Bandung. Lokasi ini dipilih karena strategis, dekat dengan Miko Mall, kawasan pemukiman padat Taman Kopo Indah (TKI), serta berjarak kurang dari satu kilometer dari pintu keluar tol Kopo. Meskipun demikian, terdapat tantangan berupa potensi kemacetan di Jalan Kopo dan jaraknya yang relatif jauh dari pusat Kota Bandung. Untuk meningkatkan daya tarik, SFBilliard akan menggelar turnamen mingguan dengan sistem seleksi awal menuju babak utama 16 besar. Biaya pendaftaran ditetapkan Rp50.000 untuk kategori pemula (*handicap* 3) dan Rp100.000 untuk kategori profesional (*handicap* 4-5), dengan total hadiah Rp1.500.000. Fasilitas utama yang ditawarkan mencakup 18 meja biliar dan 36 stik, terbagi dalam tiga kelas layanan (reguler, eksekutif, dan VIP), dengan tarif Rp30.000-Rp80.000 per jam sesuai kelas. Untuk menjaga loyalitas pelanggan, disediakan program keanggotaan tahunan seharga Rp1.000.000 dengan berbagai keuntungan, seperti diskon 10%, akses prioritas ke kelas eksekutif/VIP, serta pembebasan biaya pendaftaran turnamen hingga sepuluh kali per tahun. Selain itu, sebagai bentuk tanggung jawab sosial, SFBilliard akan menyelenggarakan program edukatif ke sekolah dan perguruan tinggi dua kali setiap bulan untuk memperkenalkan biliar secara sistematis kepada generasi muda.

Dari sisi perencanaan strategis, usaha biliar ini perlu dilengkapi dengan analisis SWOT dan analisis investasi melalui *capital budgeting*. Analisis SWOT memungkinkan identifikasi faktor-faktor internal (*strengths* dan *weaknesses*) maupun eksternal (*opportunities* dan *threats*) yang berpengaruh pada arah strategi bisnis (Gurel & Akkoc, 2011; Phadermrod, 2019). Saat ini, metode kuantitatif dalam SWOT semakin berkembang karena mampu meningkatkan ketepatan, objektivitas, serta validasi empiris dalam penyusunan strategi (Phadermrod, 2019). Integrasi SWOT ke dalam rerangka manajemen risiko juga penting bagi UMKM untuk memperkuat daya tahan bisnis dalam menghadapi perubahan pasar dan disrupsi (Tao et al., 2018).

Di sisi lain, *capital budgeting* atau penganggaran modal merupakan alat penting dalam perencanaan dan alokasi sumber daya keuangan karena melibatkan komitmen dana besar pada proyek jangka panjang yang berdampak signifikan terhadap pertumbuhan perusahaan (Darmansyah et al., 2025; Failasufa & Mukhtaruddin, 2025; Purnamasari & Adriza, 2024). Bagi UMKM, praktik ini membantu mengevaluasi kelayakan investasi, seperti ekspansi usaha atau penggantian aset tetap, guna memastikan hasil finansial yang optimal (Faiza et al., 2025; Setiawan et al., 2018). Meskipun UMKM cenderung menggunakan metode sederhana seperti *payback period* (PBM) dan *average rate of return* (ARR) (Darmansyah et al., 2025; Purnamasari & Adriza, 2024), penelitian menunjukkan bahwa penerapan teknik-teknik lebih canggih, seperti *net present value* (NPV), *internal rate of return* (IRR), dan *profitability index* (PI), dapat meningkatkan kinerja keuangan secara signifikan. Integrasi penganggaran modal dengan manajemen risiko juga penting dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi, sehingga UMKM mampu membuat keputusan investasi yang lebih akurat, strategis, dan berkelanjutan (Amalia, 2024; Darmansyah et al., 2025).

Dengan integrasi analisis SWOT dan *capital budgeting*, SFBilliard memiliki fondasi strategis dan finansial yang kuat untuk berkembang menjadi pusat olahraga sekaligus hiburan yang berkelanjutan, profesional, dan kontributif terhadap pertumbuhan olahraga biliar di Indonesia. Rerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat di Gambar 1.



Gambar 1. Rerangka konseptual
Sumber: Analisis penulis (2025)

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, karena tujuan utamanya adalah menggambarkan fenomena sosial yang terjadi di masyarakat terkait minat dan perilaku konsumen terhadap olahraga biliar, serta menilai kelayakan finansial usaha melalui perhitungan numerik. Pendekatan kuantitatif dipilih mengingat data utama penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden dan dianalisis dalam bentuk tabel distribusi, persentase, serta perhitungan indikator finansial. Fenomena sosial yang menjadi fokus penelitian adalah meningkatnya popularitas olahraga biliar di perkotaan, khususnya di Bandung, yang tidak hanya dipandang sebagai permainan rekreasi tetapi juga sebagai bagian dari gaya hidup, arena sosialisasi, serta peluang pembentukan komunitas baru. Tren ini mendorong pertumbuhan industri jasa biliar dan membuka peluang usaha, yang selanjutnya perlu dikaji kelayakan strategis dan finansialnya.

Populasi dalam penelitian ini adalah masyarakat pengguna jasa biliar di Kota Bandung, yang meliputi konsumen umum yang mengunjungi tempat biliar untuk hiburan, pemain biliar aktif, baik pemula maupun profesional, serta atlet biliar yang berpartisipasi dalam turnamen lokal maupun nasional. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu memilih responden berdasarkan kriteria relevan dengan tujuan penelitian. Dengan demikian, hanya responden yang pernah memiliki pengalaman langsung dalam bermain biliar yang diikutsertakan. Jumlah responden yang berhasil dihimpun adalah 122 orang, terdiri atas berbagai latar belakang usia, jenis kelamin, pekerjaan, dan tingkat pendapatan.

Data penelitian diperoleh dari dua sumber utama. Pertama, data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terstruktur. Kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan tertutup dan semi-terbuka terkait motivasi dan frekuensi bermain biliar, persepsi responden terhadap fasilitas yang tersedia, tingkat kepuasan konsumen terhadap layanan, serta harapan responden terkait sistem keanggotaan dan turnamen. Penyajian data responden ditampilkan dalam bentuk tabel (Tabel 1) serta grafik (Gambar 2). Kedua, data sekunder, diperoleh melalui studi literatur, laporan POBSI, artikel ilmiah mengenai tren olahraga biliar, serta teori-teori pendukung dalam analisis SWOT dan *capital budgeting*.

Instrumen utama penelitian adalah kuesioner dengan skala nominal dan ordinal. Pertanyaan dirancang untuk memperoleh data kuantitatif mengenai preferensi, kepuasan, serta ekspektasi responden terhadap fasilitas biliar. Validitas instrumen diperoleh melalui uji kelayakan isi (*content validity*) berdasarkan telaah literatur dan konsultasi dengan praktisi olahraga biliar. Teknik analisis data dilakukan dalam dua tahap utama:

1. Analisis statistik deskriptif

Data hasil kuesioner diolah untuk mengetahui distribusi frekuensi dan persentase. Penyajian hasil dilakukan melalui tabel dan grafik, yang menggambarkan profil responden (usia, jenis kelamin, pekerjaan, pendapatan) serta preferensi terkait fasilitas, sistem pemesanan, dan model turnamen.

2. Analisis strategis dan finansial

- Analisis SWOT, digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal (*strengths* dan *weaknesses*) serta faktor-faktor eksternal (*opportunities* dan *threats*) yang memengaruhi strategi bisnis SFBilliard. Hasil analisis disusun dalam bentuk tabel SWOT dan matriks strategi.

- Analisis *capital budgeting*, digunakan untuk menilai kelayakan investasi usaha SFBilliard dengan indikator-indikator utama:

- *Net present value (NPV)*, mengukur selisih nilai sekarang arus kas dengan investasi awal.
- *Internal rate of return (IRR)*, menghitung tingkat pengembalian investasi dibandingkan biaya modal.
- *Payback period (PP)*, memperkirakan periode pengembalian modal awal.
- *Profitability index (PI)*, membandingkan rasio nilai kini arus kas dengan nilai investasi.

Analisis SWOT memberikan gambaran strategis mengenai potensi dan risiko usaha, sedangkan *capital budgeting* memberikan dasar objektif bagi penilaian finansial. Integrasi keduanya menjadikan penelitian ini lebih komprehensif dalam menilai aspek sosial dan ekonomi dari usaha biliar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Responden dalam penelitian ini berjumlah 122 orang yang terdiri dari masyarakat umum, konsumen pemain biliar, serta atlet biliar di Bandung. Data demografis dan karakteristik mereka penting untuk memahami perilaku, preferensi, serta potensi pasar dari usaha SFBilliard (Tabel 1).

1. Minat terhadap biliar.

Sebagian besar responden (96,7%) menyatakan memiliki minat dan ketertarikan terhadap biliar, sementara hanya 3,3% yang tidak tertarik. Hal ini menunjukkan bahwa olahraga biliar memiliki daya tarik sosial yang cukup tinggi di kalangan masyarakat.

2. Usia responden.

Responden didominasi oleh kelompok usia 17-30 tahun (77,9%), diikuti oleh usia di atas 30 tahun (13,9%) dan usia di bawah 17 tahun (8,2%). Data ini menegaskan bahwa biliar terutama diminati oleh generasi muda dan usia produktif, yang sekaligus merupakan segmen pasar potensial bagi usaha hiburan olahraga.

3. Jenis kelamin.

Responden laki-laki berjumlah 65 orang (53,3%), sementara perempuan 57 orang (46,7%). Perbandingan ini relatif seimbang, sehingga dapat dikatakan bahwa biliar diminati tidak hanya oleh laki-laki, tetapi juga cukup populer di kalangan perempuan.

4. Pekerjaan.

Mayoritas responden berstatus pelajar/mahasiswa (65,6%), diikuti oleh karyawan swasta (15,6%), wiraswasta (9,8%), dan kategori pekerjaan lain (9%). Data ini mengindikasikan bahwa segmen utama konsumen biliar di Bandung berasal dari generasi muda yang masih menempuh pendidikan, dengan tingkat pendapatan yang cenderung bervariasi.

5. Pendapatan.

Sebanyak 39,3% responden memiliki pendapatan di bawah Rp3.000.000 per bulan, 35,3% berpendapatan Rp3.000.000-Rp5.000.000, dan 25,4% berpendapatan di atas Rp5.000.000. Hal ini menunjukkan bahwa pasar biliar mencakup berbagai kalangan ekonomi, meskipun mayoritas berada pada kelas menengah.

6. Frekuensi bermain.

Responden yang paling dominan adalah mereka yang bermain biliar 3-5 kali per tahun (44,2%), diikuti oleh lebih dari 5 kali per tahun (23,8%), 1-2 kali per tahun (15,6%), dan yang hanya menjadi penonton tanpa pernah bermain (16,4%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjadikan biliar sebagai hiburan rekreasi dengan frekuensi tertentu, bukan aktivitas harian.

7. Preferensi harga.

Mayoritas responden (46,7%) bersedia membayar tarif Rp25.000-Rp49.999 per jam, diikuti oleh Rp50.000-Rp100.000 (30,3%), dan kurang dari Rp25.000 (23%). Dengan demikian, kisaran harga yang dianggap ideal oleh konsumen berada pada level Rp25.000-Rp50.000, yang sesuai dengan daya beli mayoritas responden.

Berdasarkan profil responden tersebut, dapat disimpulkan bahwa segmen utama pasar biliar adalah anak muda (17-30 tahun), terutama pelajar/mahasiswa dengan daya beli kelas menengah. Frekuensi bermain yang tidak terlalu tinggi menunjukkan bahwa biliar lebih diposisikan sebagai hiburan rekreasional daripada olahraga rutin, sehingga strategi pemasaran perlu menekankan aspek komunitas dan turnamen untuk meningkatkan frekuensi kunjungan. Preferensi harga Rp25.000-Rp50.000 menjadi acuan penting dalam penetapan tarif layanan agar sesuai dengan ekspektasi mayoritas konsumen. Serta keseimbangan *gender* menunjukkan peluang pengembangan biliar sebagai olahraga yang inklusif, bukan hanya dominasi laki-laki.

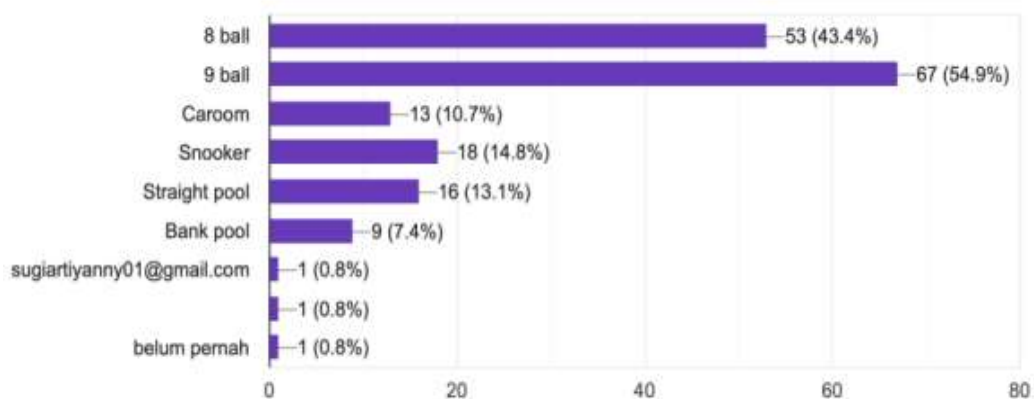
Tabel 1. Profil responden

Informasi	Jumlah	Persentase
Ketertarikan biliar		
Setuju	118	3,3%
Tidak Setuju	4	96,7%
Usia		
<17 tahun	10	8,2%
17-30 tahun	95	77,9%
>30 tahun	17	13,9%
Jenis kelamin		
Pria	65	53,3%
Wanita	57	46,7%
Pekerjaan		
Siswa/mahasiswa	80	65,6%
Karyawan swasta	19	15,6%
<i>Self-employed</i>	12	9,8%
Lainnya	11	9,0%
Pendapatan		
<Rp3 juta	48	39,34%
Rp3-5 juta	43	35,25%
>Rp5 juta	31	25,41%
<i>Intensity</i>		
Tidak pernah	20	16,40%
1-2 kali setahun	19	15,57%
3-5 kali setahun	54	44,26%
>5 kali setahun	29	23,77%
<i>Price</i>		
<Rp25.000	28	22,95%
Rp25.000-Rp49.999	57	46,72%
Rp50.000-Rp100.000	37	30,33%

Sumber: Analisis penulis (2025)

Jenis permainan billiard yang saya sukai?

122 responses



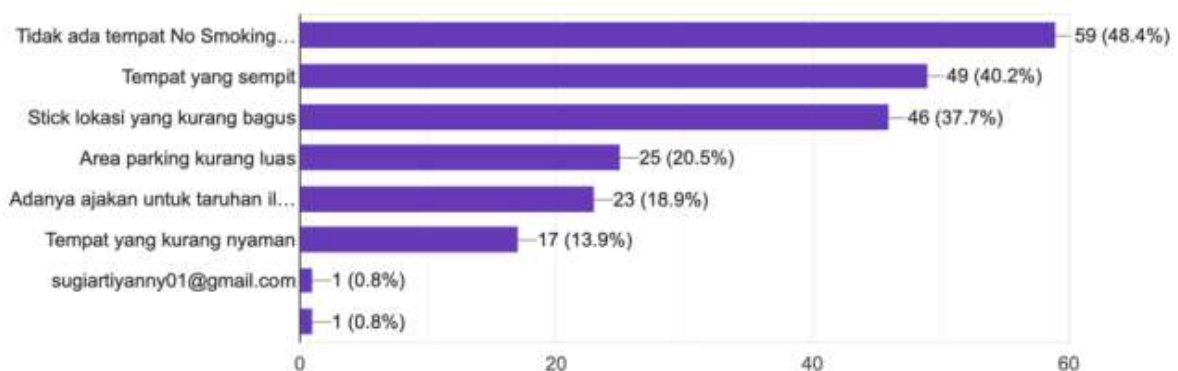
Gambar 2. Tipe permainan biliar

Sumber: Analisis penulis (2025)

Berdasarkan tipe permainan biliar (Gambar 2), persentase responden terbesar menjawab 9 *Ball* sebanyak 54,9% dan 8 *Ball* sebanyak 43,4%.

Hal yang saya lihat sebagai kekurangan di tempat billiard yang sudah saya kunjungi?

122 responses



Gambar 3. Kekurangan ruang biliar yang ada

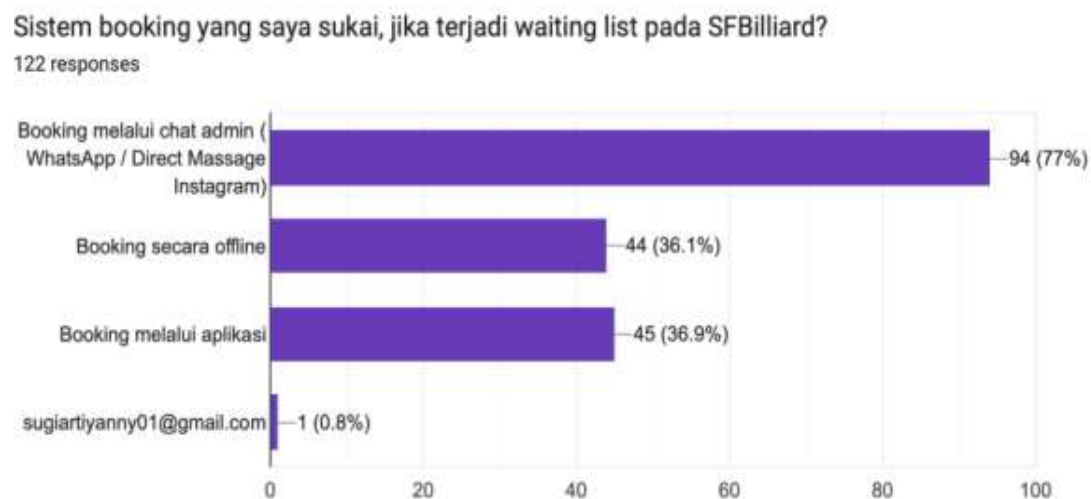
Sumber: Analisis penulis (2025)

Berdasarkan kekurangan ruang biliar yang ada di usaha biliar (Gambar 3), persentase responden terbesar menjawab tidak ada area merokok sebesar 48,4%, tempat sempit sebesar 40,2%, dan lokasi kurang baik sebesar 37,7%.



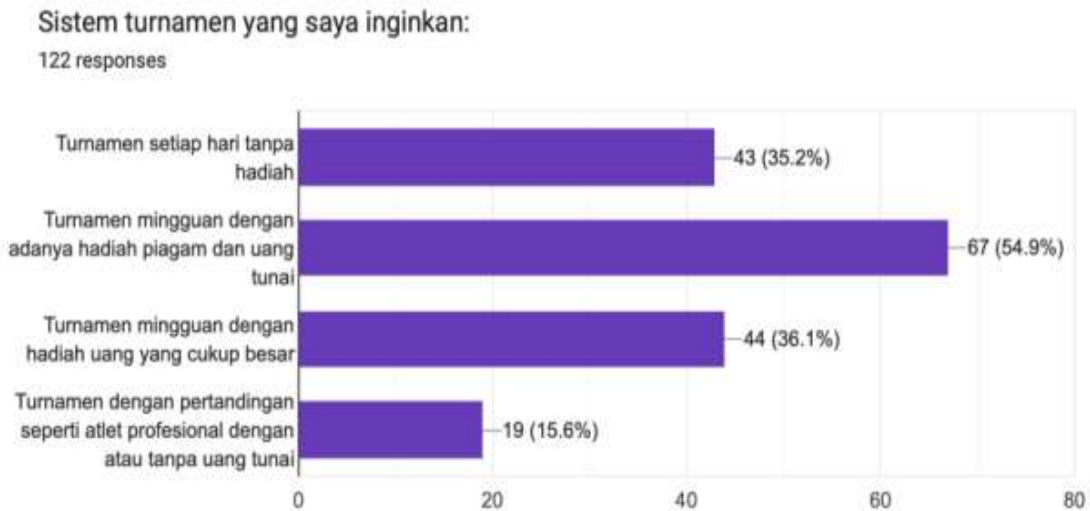
Gambar 4. Fasilitas pendukung
Sumber: Analisis penulis (2025)

Berdasarkan fasilitas yang dibutuhkan (Gambar 4), persentase responden tertinggi menjawab baik yaitu *stick & meja* sebesar 63,1%, ruang VIP sebesar 41,8%, dan sofa pada masing-masing meja sebesar 29,5%.



Gambar 5. Sistem pemesanan
Sumber: Analisis penulis (2025)

Berdasarkan sistem pemesanan (Gambar 5), persentase responden tertinggi menjawab pemesanan melalui *chat* admin sebesar 77% dan melalui aplikasi sebesar 36,9%.



Gambar 6 Sistem turnamen
Sumber: Analisis penulis (2025)

Berdasarkan sistem turnamen yang diinginkan responden (Gambar 6), persentase responden terbesar menjawab turnamen mingguan dengan hadiah piagam dan uang tunai sebesar 54,9%.

Hasil kuesioner dijadikan acuan wawancara semi terstruktur pada pemilik perusahaan biliar Pasteur. Karena keterbatasan penelitian ini, hasil wawancara dan dokumen dari sumber penelitian tidak ditampilkan namun sudah dirangkum menjadi tabel SWOT dan begitu juga analisis penulis serta diskusi dengan relasi dirangkum menjadi tabel dan *matrix* SWOT (Tabel 2). Setelah data dari kuesioner dan wawancara terkumpul, analisis SWOT menjadi sangat penting untuk merumuskan strategi yang akan digunakan dalam menjalankan bisnis SFBilliard. Data untuk analisis SWOT ini diambil dari hasil pengumpulan kuesioner dan wawancara dengan pelaku usaha, pekerja, pelanggan, dan atlet di lokasi penelitian serta faktor eksternal dari koran (Harapan Rakyat, 2024; RCTI+, 2025).

Tabel 2. Tabel SWOT dan *matrix* SWOT

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Lokasi strategis dekat tol Kopo dan pemukiman padat. - Fasilitas lengkap (18 meja, kelas reguler, eksekutif, VIP). - Program turnamen mingguan. - <i>Membership</i> eksklusif dengan <i>benefit</i> menarik. 	<ul style="list-style-type: none"> - Biaya investasi awal relatif besar (>Rp1,2 miliar). - Biaya perawatan meja dan <i>stick</i> tinggi. - Area bebas asap rokok terbatas. - Belum ada aplikasi <i>digital</i> pemesanan. - Lokasi rawan macet.
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Atlet muda Indonesia raih emas SEA Games 2023. - Peluang <i>sponsorship event</i> dan F&B. - Gaya hidup urban mendukung hiburan <i>indoor</i>. - Konsumen anggap biliar sebagai arena sosialisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Persaingan hiburan lain (futsal, basket, kafe). - Stigma negatif biliar (perjudian). - Fluktuasi daya beli masyarakat. - Persaingan tempat biliar baru di Bandung. - Kenaikan harga operasional (listrik, F&B).

Sumber: Hasil analisis penulis (2025)

Sumber identifikasi untuk *strengths* yaitu dari hasil survei responden dan wawancara *owner*; *weaknesses* yaitu dari data finansial *capital budgeting* dan hasil observasi lapangan; *opportunities* yaitu dari koran dan literatur industri hiburan; serta *threats* yaitu dari *benchmarking* tempat biliar Bandung dari wawancara karyawan dan pelanggan.

Merujuk kepada setiap elemen kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman dari analisis SWOT yang telah dilakukan, maka perumusan strategi SWOT ialah sebagai berikut.

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*).

- Mengoptimalkan lokasi strategis dan fasilitas lengkap untuk menggelar turnamen berskala lebih besar serta bekerja sama dengan sponsor (O3).
- Memanfaatkan minat masyarakat yang tinggi (S5) untuk mengembangkan program *membership* dan komunitas (O4).
- 2. Strategi ST (*Strengths-Threats*).
 - Menawarkan diferensiasi layanan (kelas VIP, eksekutif) untuk menghadapi persaingan hiburan lain (T1).
 - Menggunakan program turnamen rutin (S3) untuk menjaga eksistensi meskipun tren hiburan berubah (T3).
- 3. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*).
 - Mengembangkan aplikasi pemesanan *online* (W2) agar sesuai dengan preferensi konsumen digital (O2).
 - Menggunakan skema pembiayaan bertahap/kerja sama investor untuk mengatasi keterbatasan modal (W1) agar tetap bisa menangkap peluang pertumbuhan industri biliar (O1).
- 4. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*).
 - Mengatasi stigma negatif biliar (T2) dengan program edukasi ke sekolah/kampus (W3).
 - Menekan biaya operasional tinggi (W1, T4) melalui efisiensi energi dan sistem keuangan berbasis teknologi.

Relevansi analisis SWOT dengan studi ini, yaitu analisis SWOT memiliki relevansi penting karena menyediakan dasar strategis non-finansial yang menjelaskan faktor internal/eksternal di luar angka-angka keuangan, menghubungkan hasil survei dan wawancara dengan strategi praktis yang bisa dijalankan oleh SFBilliard, serta mengidentifikasi risiko bisnis, misalnya persaingan dan stigma negatif, yang tidak terukur lewat *capital budgeting* saja.

Pembahasan

Analisis kelayakan bertujuan untuk memastikan apakah fasilitas dan layanan konsesi komersial memiliki skala investasi yang memungkinkan operator swasta mencapai keberhasilan ekonomi, menawarkan layanan dan fasilitas dengan harga wajar kepada publik, serta memenuhi kewajiban finansial (Lyberger et al., 2020). Penggabungan studi kelayakan bisnis dan teknik *capital budgeting* menawarkan rerangka kerja yang kokoh untuk menilai potensi implementasi suatu ide usaha. Jika indikator keuangan, seperti NPV positif, $IRR > \text{biaya modal}$, dan $PI > 1$, tercapai, maka proyek bisnis memiliki peluang tinggi untuk berhasil. Sebaliknya, jika indikator-indikator tidak memenuhi kriteria-kriteria tersebut, proyek sebaiknya ditinjau ulang atau dioptimalkan.

Penganggaran modal adalah alat penting untuk mengevaluasi proyek investasi. Berbagai teknik digunakan untuk menilai kelayakan dan profitabilitas proyek, termasuk *payback period* (PP), *internal rate of return* (IRR), *net present value* (NPV), dan *profitability index* (PI) (Amalia, 2024; Darmansyah et al., 2025; Failasufa & Mukhtaruddin, 2025). Teknik-teknik ini dikelompokkan menjadi metode arus kas terdiskonto (*discounted cash flow*/DCF) dan non-arus kas terdiskonto (Non-DCF), yang mana NPV, IRR, dan PI termasuk dalam DCF, sementara PP termasuk dalam Non-DCF atau metode konvensional (Darmansyah et al., 2025; Purnamasari & Adriza, 2024).

Berikut adalah penjelasan mengenai masing-masing teknik tersebut:

1. *Payback period* (PP).

Periode waktu yang dibutuhkan untuk mengembalikan pengeluaran investasi awal dari aliran kas masuk bersih proyek. Ini adalah teknik penilaian jangka panjang untuk pengembalian investasi suatu usaha. PP juga dapat diartikan sebagai durasi untuk pengembalian investasi yang dikeluarkan melalui manfaat proyek (Amalia, 2024).

$$PP = \left(\frac{\text{Investasi}}{\text{Kas bersih tahun}} \right) \times 12 \text{ bulan}$$

2. *Internal rate of return* (IRR).

Tingkat diskonto yang membuat *net present value* (NPV) suatu proyek menjadi nol, yaitu tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang arus kas penerimaan kas di masa mendatang dengan investasi awal (Amalia, 2024; Darmansyah et al., 2025; Failasufa & Mukhtaruddin, 2025). Ini adalah alat untuk mengukur tingkat pengembalian hasil internal proyek. IRR menunjukkan kemampuan investasi suatu usaha untuk menghasilkan pengembalian atau tingkat keuntungan.

$$IRR = P1 - C1 \times \left(\frac{P2 - P1}{C2 - C1} \right)$$

P1 = Tingkat bunga 1.

P2 = Tingkat bunga 2.

C1 = NPV 1.

C2 = NPV 2.

3. *Net present value (NPV).*

Selisih antara nilai sekarang (*present value*) aliran kas masuk bersih (disebut dengan *proceed*) dengan nilai sekarang investasi awal (*present value* investasi). NPV adalah metode yang banyak disukai untuk mengevaluasi proyek investasi (Amalia, 2024; Darmansyah et al., 2025; Failasufa & Mukhtaruddin, 2025).

NPV = PV *cash inflow* - *initial investment*.

4. *Profitability index (PI).*

Perhitungan untuk menilai tingkat kelayakan sebuah proyek dengan membandingkan jumlah nilai sekarang arus kas (*present value* arus kas) dengan nilai investasi dari proyek.

$$PI = \frac{PV \text{ cash inflow}}{PV \text{ initial investment}}$$

Penggunaan gabungan dari teknik-teknik ini seringkali diperlukan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kelayakan proyek investasi (Amalia, 2024; Failasufa & Mukhtaruddin, 2025). Penerapan teknik penganggaran modal yang canggih, seperti NPV, IRR, dan PI, terbukti secara signifikan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, baik UKM maupun perusahaan besar, terutama dalam lingkungan ekonomi yang tidak pasti (Amalia, 2024; Darmansyah et al., 2025).

Analisis kelayakan usaha SFBilliard dengan melakukan perhitungan mulai dari laporan *cash flow* (Tabel 3), NPV (Tabel 4), *payback period* (Tabel 5), dan tabel *profitability index* (Tabel 6), serta perhitungan IRR (Tabel 7 dan 8).

Tabel 3. *Cash flow report* (dalam rupiah)

<i>Information</i>	Tahun 2024	Tahun 2025	Tahun 2026	Tahun 2027	Tahun 2028
Arus kas masuk	2.025.000	2.405.000	2.750.000	3.575.000	4.125.000
Arus kas keluar	(738.000)	(738.000)	(738.000)	(738.000)	(738.000)
Laba sebelum pajak	1.209.000	1.589.000	1.934.000	2.759.000	3.309.000
Penyusutan	(98.880)	(98.880)	(98.880)	(98.880)	(98.880)
Pajak (0,5%)	(10.125)	(12.025)	(13.750)	(17.875)	(20.625)
Laba setelah pajak	1.099.995	1.478.095	1.821.370	2.642.245	3.189.495
Penyusutan	98.880	98.880	98.880	98.880	98.880
Arus kas bersih	1.198.875	1.576.975	1.920.250	2.741.125	3.288.375

Sumber: Hasil analisis penulis (2025)

Depreciation = cost, economic life (dalam rupiah):

- Meja biliar = Rp1.170.000.000 : 15 tahun = Rp78,000,000.

- Lampu = Rp41.400.000 : 5 tahun = Rp8,280,000.

- *Stick* = Rp18.000.000 : 5 tahun = Rp3,600,000.

- Meja = Rp18.000.000 : 10 tahun = Rp1,800,000.

- Sofa = Rp36,000,000 : 5 tahun = Rp7,200,000.

- Total = Rp 98,880,000.

Tabel 4. *Net present value*

Tahun	<i>Net cash flow</i>	DF (10%)	<i>Present value</i>
<i>Initial investment</i>	2.021.400.000	1	(2.021.400.000)
2024	1.198.875.000	0,9091	1.089.897.262
2025	1.576.975.000	0,8264	1.303.212.140
2026	1.920.250.000	0,7513	1.442.683.825

2027	2.741.125.000	0,6830	1.872.188.375
2028	3.288.375.000	0,6209	2.041.752.037
NPV			5.728.333.639

Sumber: Hasil analisis penulis (2025)

NPV dihitung dengan membandingkan nilai sekarang dari arus kas masuk bersih (*present value of cash inflow*) dengan nilai investasi awal. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa NPV = Rp5.728.333.639, nilai ini lebih besar dari 0, sehingga investasi dapat dikatakan menghasilkan keuntungan bersih setelah memperhitungkan nilai waktu uang. Implikasinya yaitu proyek SFBilliard berpotensi memberikan *return* yang positif bagi *investor*.

Tabel 5. *Payback period* (PP)

Tahun	Cash flow	Cumulative
2024	1.198.875.000	1.198.875.000
2025	1.576.975.000	2.775.850.000
2026	1.920.250.000	4.696.100.000
2027	2.741.125.000	7.437.225.000
2028	3.288.375.000	10.725.600.000

Sumber: Hasil analisis penulis (2025)

PP mengukur seberapa cepat investasi awal dapat dikembalikan melalui keuntungan bersih yang diperoleh. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa PP = 24 bulan 8 hari. Nilai ini lebih singkat dibandingkan periode maksimum yang ditetapkan (5 tahun). Implikasinya ialah risiko investasi relatif rendah karena modal dapat kembali dalam waktu dua tahun.

Tabel 6. *Profitability index* (PI)

Tahun	Net cash flow	DF (10%)	Present value
2024	1.198.875.000	0,9091	1.089.897.262
2025	1.576.975.000	0,8264	1.303.212.140
2026	1.920.250.000	0,7513	1.442.683.825
2027	2.741.125.000	0,6830	1.872.188.375
2028	3.288.375.000	0,6209	2.041.752.037
Total present value			7.749.733.639

Sumber: Hasil analisis penulis (2025)

PI dihitung dengan membandingkan nilai sekarang arus kas masuk bersih dengan nilai investasi awal. Hasil perhitungan menunjukkan PI = 3,83 (>1). Implikasinya adalah setiap Rp1 yang diinvestasikan menghasilkan Rp3,83, yang menandakan efisiensi investasi tinggi.

Tabel 7. *IRR with positive NPV*

Tahun	Net cash flow	DF (10%)	Present value
Initial investment	2.021.400.000	1	(2.021.400.000)
2024	1.198.875.000	0,7682	920.975.775
2025	1.576.975.000	0,5917	933.096.107
2026	1.920.250.000	0,3344	642.131.600
2027	2.741.125.000	0,3501	959.667.862
2028	3.288.375.000	0,2693	885.559.387
Total present value			2.320.030.731

Sumber: Hasil analisis penulis (2025)

Berdasarkan perhitungan pada Tabel 7 dapat disimpulkan bahwa IRR dengan NPV positif adalah sebesar Rp2.320.030.731, yang diperoleh dengan menggunakan faktor diskonto sebesar 30%.

Tabel 8. *IRR with Negative NPV*

Tahun	Net cash flow	DF (10%)	Present value
Initial investment	2.021.400.000	1	(2.021.400.000)
2024	1.198.875.000	0,7142	856.236.525
2025	1.576.975.000	0,5102	804.572.645
2026	1.920.250.000	0,3644	699.739.100
2027	2.741.125.000	0,2603	713.514.837
2028	3.288.375.000	0,1859	611.308.912
Total present value			1.663.972.019

Sumber: Hasil analisis penulis (2025)

Berdasarkan perhitungan pada Tabel 8, dapat disimpulkan bahwa IRR dengan NPV negatif adalah sebesar Rp1.663.972.019, diperoleh dengan menggunakan faktor diskonto sebesar 40%. IRR digunakan untuk menghitung tingkat pengembalian investasi berdasarkan arus kas yang dihasilkan. Perhitungan menunjukkan IRR sebesar 128,72%, jauh lebih tinggi dibandingkan *cost of capital* (COC) yang ditetapkan sebesar 35%. Implikasinya ialah tingkat pengembalian investasi jauh melebihi biaya modal, sehingga usaha ini sangat layak dijalankan.

Tabel 9. Simpulan hasil analisis investasi

Method	Assessment criteria	Results
Net present value	NPV > 0	5.728.333.639
Payback period	PP < 5 tahun	24 bulan 8 hari
Profitability index	PI > 1	3,8338
Internal rate of return	IRR > COC (35%)	128,72% > 35%

Sumber: Hasil analisis penulis (2025)

Berdasarkan keempat indikator *capital budgeting*, usaha SFBilliard layak untuk dijalankan. NPV positif, IRR jauh di atas biaya modal, PP relatif singkat, dan PI lebih besar dari 1, menunjukkan bahwa investasi ini tidak hanya mampu mengembalikan modal awal dengan cepat, tetapi juga memberikan tingkat keuntungan yang tinggi. Selain itu, hasil analisis SWOT yang mengidentifikasi peluang pertumbuhan industri biliard dan tingginya minat masyarakat, mendukung temuan finansial tersebut. Dengan demikian, SFBilliard tidak hanya layak dari sisi finansial, tetapi juga memiliki prospek strategis yang kuat sebagai pusat olahraga rekreasi di Bandung.

Kebutuhan dana investasi yang dikeluarkan untuk peralatan SFBilliard adalah untuk membeli 18 meja biliard, setiap meja biliard disediakan 36 *stick* biliard, 18 lampu untuk meja biliard, serta 18 meja dan sofa masing-masing, dengan perkiraan biaya investasi awal sebesar Rp1.283.400.000. Rincian kebutuhan dana investasi adalah sebagai berikut.

Tabel 10. Penilaian kelayakan investasi

Investment components	Amount	Unit price	Total
Billiard table	18	65.000	1.170.000
Light	18	2.300	41.400
Stick	36	500	18.000
Table	18	1.000	18.000
Sofa	18	2.000	36.000
Total			1.283.400

Sumber: Hasil analisis penulis (2025)

Kebutuhan dana investasi yang dikeluarkan untuk peralatan SFBilliard membeli 18 meja *billiard*, pada setiap meja *billiard* memiliki 36 *stick billiard* yang disediakan, 18 lampu untuk meja *billiard*, serta meja dan sofa yang masing-masing 18 buah, dengan perkiraan biaya investasi awal sebesar Rp1.283.400.000. Selain peralatan kebutuhan dana investasi awal, yaitu untuk biaya operasional, biaya pemasaran, biaya turnamen, dan biaya kunjungan edukasi yang diselenggarakan di sekolah dan universitas. Biaya operasional mencakup gaji karyawan sebanyak 18 orang, yang terdiri dari 3 orang

admin dan 10 orang staf, biaya *wifi*, serta biaya listrik dan air. Promosi sangat diperlukan untuk meraih pasar yang dituju, sehingga *volume* penjualan selalu meningkat dan untung, oleh karena itu investasi promosi digunakan untuk biaya *influencer*, Instagram, dan TikTok *ads*.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini, secara meyakinkan, menunjukkan bahwa proyek SFBilliard layak secara finansial untuk diimplementasikan. Kelayakan ini didukung oleh indikator-indikator yang sangat positif, yakni *net present value* (NPV) sebesar Rp5.728.333.639, *payback period* selama 24 bulan 8 hari, *profitability index* sebesar 3,8338, serta *internal rate of return* senilai 128,72%, mengindikasikan bahwa proyek ini akan menghasilkan nilai tambah bersih yang signifikan bagi para investor. Secara keseluruhan, indikator-indikator ini mengukuhkan SFBilliard bukan hanya sebagai suatu usaha yang layak, tetapi sebagai pula merupakan peluang investasi yang sangat menarik dengan potensi pertumbuhan yang substansial dalam industri olahraga *indoor*.

Melalui analisis SWOT, SFBilliard telah berhasil mengidentifikasi kekuatan-kekuatan internal (stik dan meja berkualitas tinggi, staf berpengalaman, berbagai tipe kelas layanan, turnamen mingguan, ketersediaan makanan/minuman, dan sistem *booking online*). Kekuatan-kekuatan ini memosisikannya untuk memanfaatkan peluang-peluang eksternal yang besar, seperti industri biliard yang sedang naik daun dan persepsi konsumen bahwa biliard adalah tempat nongkrong sekaligus olahraga. Kombinasi kekuatan ini, ditambah dengan penawaran pelatihan individu dan pengembangan ruang kelas eksekutif/VIP yang privat, memberikan SFBilliard keunggulan kompetitif yang jelas untuk menjadi suatu destinasi utama bagi penggemar biliard di Bandung. Hal ini penting untuk mengatasi ancaman persaingan dan perubahan tren hiburan.

Penggabungan metode wawancara dan kuesioner dengan analisis SWOT untuk strategi bisnis dan analisis kuantitatif *capital budgeting* untuk kelayakan finansial telah menciptakan kerangka kerja yang kokoh dan holistik. Pendekatan ini memungkinkan tidak hanya pemahaman mendalam tentang lanskap bisnis dan preferensi pelanggan, tetapi juga validasi finansial yang ketat. Dengan pemberdayaan kedua analisis tersebut secara komprehensif, nyatanya mampu menghasilkan simpulan yang terpercaya dan terbukti layak.

Saran berdasar dari hasil-hasil penelitian ini, yaitu segera merealisasikan penyediaan area bebas asap rokok karena 48,4% responden mengeluhkan ketidakadaan fasilitas ini. Ini adalah kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kenyamanan pelanggan dan memperluas daya tarik pasar. Selain itu, pula sebaiknya mengembangkan dan mengoptimalkan penawaran untuk tipe kelas eksekutif dan VIP dengan fasilitas AC dan ruang tertutup. Mempertimbangkan 41,8% responden yang membutuhkan ruang VIP, strategi ini akan menarik segmen pelanggan premium dan meningkatkan potensi pendapatan. Ini harus mencakup tidak hanya fasilitas fisik, tetapi juga layanan personalisasi dan pengalaman eksklusif yang membedakan. Membangun dan mengintegrasikan sistem *digital* yang kuat tidak hanya untuk *branding*, tetapi juga untuk operasional, khususnya sistem pemesanan. Dengan 77% responden menyukai pemesanan melalui *chat admin* dan 36,9% melalui aplikasi, pengembangan aplikasi atau sistem *booking online* yang responsif dan mudah digunakan akan sangat krusial. Sistem ini harus mampu mendukung program keanggotaan dan promosi turnamen secara efisien. Juga, sebaiknya adanya usaha memperluas upaya pemasaran *digital* melalui *influencer* serta iklan Instagram dan TikTok untuk menjangkau target pasar yang lebih luas dan mempertahankan visibilitas merek di tengah persaingan.

Meskipun studi kelayakan telah mengidentifikasi proyek ini layak, perhitungan investasi yang lebih rinci dan matang diperlukan untuk setiap strategi pengembangan yang disarankan (misalnya, biaya pembangunan ruang bebas rokok, peningkatan ruang VIP, dan pengembangan sistem *digital*). Investasi awal sebesar Rp1.283.400.000 untuk peralatan inti adalah fondasi, namun dana tambahan perlu dialokasikan untuk inovasi yang direkomendasikan dan upaya pemasaran berkelanjutan. Mengeksplorasi kerja sama dengan sponsor untuk mendukung turnamen yang dapat membantu menutupi biaya hadiah yang saat ini masih sangat bergantung pada biaya pendaftaran peserta. Ini dapat meningkatkan hadiah, menarik lebih banyak peserta, dan meningkatkan citra SFBilliard.

Mengingat keterbatasan penelitian ini yang banyak didasarkan pada persepsi dari wawancara semi-terstruktur, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan observasi partisipatif dan wawancara yang lebih mendalam dengan berbagai pemangku kepentingan (pemilik, karyawan,

pelanggan, dan atlet) di beberapa lokasi biliar sejenis di Bandung atau kota lain. Hal ini akan memberikan data yang lebih kaya dan perspektif yang lebih beragam. Sebaiknya juga ada aksi melakukan riset terpisah dan lebih terfokus di bidang pemasaran (misalnya, efektivitas promosi *digital* dan segmentasi pasar yang lebih detail), operasional (misalnya, efisiensi pengelolaan staf dan inventaris), serta keuangan (misalnya, analisis sensitivitas dan skenario terbaik/terburuk). Sebaiknya juga ada tindakan menganalisis strategi persaingan yang lebih spesifik terhadap tempat biliar baru di area Kopo dan tempat olahraga *indoor* lainnya (futsal, basket, dan tenis) untuk mengembangkan strategi bertahan dan menyerang yang lebih adaptif. Perlu juga adanya pertimbangan untuk melakukan studi perbandingan dengan usaha-usaha sejenis di pasar yang berbeda atau mengaplikasikan metodologi ini ke industri *indoor sports* lainnya untuk menguji generalisasi temuan.

REFERENSI

- Amalia, A. (2024). Economic environments teknik penganggaran modal: Mengevaluasi proyek investasi di lingkungan ekonomi yang tidak pasti. *Management Studies and Business Journal (Productivity)*, 1(5), 750-758. <https://doi.org/10.62207>
- Best, R., & Howard, D. (2025, June 19). *Just how big is the sports industry?*. <https://www.sportico.com/business/sports/2025/how-big-is-the-sports-industry-1234857195/>
- Carabao Billiards Indonesia. (n.d.). *Carabao billiards Indonesia distributor meja billiard di Kota Batu. Carabao Billiards*. <https://carabaobilliards.com/carabao-billiards-indonesia-distributor-meja-billiard-di-kota-batu/>
- Darmansyah, A., Ali, Q., & Parveen, S. (2025). Sophisticated capital budgeting decisions for financial performance and risk management: A tale of two business entities. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(6), 1-22. <https://doi.org/10.3390/jrfm18060297>
- Diandra, D., & Azmy, A. (2020). Understanding definition of entrepreneurship. *International Journal of Management Accounting and Economics*, 7(5), 235-241. <https://www.researchgate.net/publication/343853006>
- Failasufa, M., & Mukhtaruddin, M. (2025). The influence of capital budgeting methods on the feasibility of company investment: A literature review study. *Jurnal Manajemen Perbankan Keuangan Nitro*, 1(1), 60-69. <https://doi.org/10.56858/jmpkn.v1i1.546>
- Faiza K. R., Putri, N. R., Habiburahman, M. R., Bratasena, B., Deva, R. N., Nurfaizah, S. F., Rahmawati, N., Dewi, F. R., Sinaga, A. R., & Heviawati, S. (2025). Analisis capital budgeting pada rencana ekspansi UKM Osha Snack. *Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen*, 2(2), 152-161. <https://doi.org/10.61722/jaem.v2i2.4839>
- Fatoni, M., Widodo, Z. D., Wijastuti, S., Darsono, D., Adiyani, R., Abdullah, S., & Puspitasari, D. A. K. (2021). Sosialisasi ekonomi kreatif 4.0 dalam peningkatan produktivitas industri olahraga di era new normal. *Jurnal Pendidikan dan Pengabdian Masyarakat*, 4(4), 470-476. <https://doi.org/10.29303/jppm.v4i4.3066>
- Gurel, E., & Akkoc, U. (2011). Stadium: Similarities, parallelisms and projections. *The Journal of International Social Research*, 4(19), 346-370. <https://www.sosylarastirmalar.com/articles/stadium-similarities-parallelisms-and-projections.pdf>
- Harapan Rakyat. (2024, July 17). *Peluang usaha billiard, ide bisnis yang menjanjikan keuntungan*. <https://www.harapanrakyat.com/2024/07/peluang-usaha-billiard-ide-bisnis-yang-menjanjikan-keuntungan/>
- Herald Sulsel. (2025, July 11). *Pemprov Sulsel tata perizinan dan pengelolaan usaha biliar yang lagi marak*. <https://sulsel.herald.id/2025/07/11/pemprov-sulsel-tata-perizinan-dan-pengelolaan-usaha-biliar-yang-lagi-marak/>
- Lyberger, M., Yim, B., & McCarthy, L. M. (2020). Sport facility feasibility study: Assessment, value and demand. *Asia Pacific Journal of Applied Sport Sciences*, 1(1), 35-50. <https://doi.org/10.46695/ascs.1.1.3>
- Pan, J. W., Komar, J., & Kong, P. W. (2021). Development of new 9-ball test protocols for assessing expertise in cue sports. *BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation*, 13(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s13102-021-00237-9>

- Phadermrod, B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194-203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Purnamasari, P., & Adriza, A. (2024). Capital budgeting techniques and financial performance: A comparison between SMEs and large listed firms. *Cogent Economics and Finance*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2404707>
- RCTI+. (2025, February 15). *PBC bertekad buka 100 cabang, ketum PB POBSI Hary Tanoesoedibjo: Bagus untuk kemajuan biliar Indonesia*. https://www.rctiplus.com/news/detail/okezone/4687739/pbc-bertekad-buka-100-cabang--ketum-pb-pobsi-hary-tanoesoedibjo--bagus-untuk-kemajuan-biliar-indonesia?utm_source=chatgpt.com
- Sandi, I. N., Ashadi, K., & Womsiwor, D. (2021). Pembagian lingkungan olahraga. *Jurnal Pendidikan Kesehatan Rekreasi*, 7(1), 174-185. <https://ojs.mahadewa.ac.id/index.php/jpkr/citationstylelanguage/get/apa?submissionId=1013&publicationId=1361>
- Saogo, L., Yuhelna, Y., & Yatim, Y. (2021). Dampak judi biliar terhadap perekonomian keluarga di Dusun Gulu-Guluk Desa Saumanganya Kecamatan Pagai Utara Kabupaten Kepulauan Mentawai. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 6759-6767. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/2045/1798>
- Setiawan, A., Alkurnia, R., & Sari, A. P. (2018). Analisis capital budgeting sebagai alat pengambil keputusan investasi: Studi kasus. *Spektrum Industri*, 16(2), 219-225. <https://doi.org/10.12928/si.v16i2.11542>
- Tao, F., Qi, Q., Liu, A., & Kusiak, A. (2018). Data-driven smart manufacturing. *Journal of Manufacturing Systems*, 48, 157-169. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2018.01.006>
- Wales, W. J., Covin, J. G., Schüller, J., & Baum, M. (2023). Entrepreneurial orientation as a theory of new value creation. *Journal of Technology Transfer*, 48(5), 1752-1772. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10021-1>