Strategi Pengembangan Bisnis UMKM Makanan dan Minuman dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (Studi Kasus: Ca.fein)

Hilmy Radhifan Sutirto[1], Taufan Umbara[2]
[1] S1 Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia
hilmyradhifan@student.telkomuniversity.ac.id ,
[2] S1 Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia
taufanumbara@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Ca.fein merupakan UMKM minuman *ready-to-drink* (RTD) yang beroperasi melalui empat titik konsinyasi di lingkungan Telkom University, Bandung sejak November 2024. Selama periode Oktober 2024–Mei 2026, Ca.fein membukukan pendapatan Rp54.726.100 dan laba bersih Rp10.995.735, dengan *Gross Profit Margin* 32,94%, Net Profit Margin 20,09%, Return on Assets 45,37%, dan Return on Investment 85,82% tanpa liabilitas eksternal (zero liabilities). Meskipun rasio profitabilitas tergolong sehat, seluruh pendapatan masih bergantung penuh pada aktivitas akademik kampus sehingga rentan terhadap fluktuasi musiman. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi isu strategis utama Ca.fein dan merumuskan pengembangan model bisnis yang lebih adaptif melalui pendekatan Business Model Canvas (BMC). Analisis dilakukan menggunakan Fishbone Diagram, SWOT/TOWS Matrix, dan Weighted Scoring Matrix, dilanjutkan dengan analisis kelayakan finansial berbasis proyeksi 12 bulan. Hasil analisis menetapkan core strategic issue Ca.fein sebagai ketergantungan struktural pada pasar internal Telkom University. Setelah mengevaluasi tiga alternatif, opsi pengembangan lini cup on-demand melalui platform GoFood muncul sebagai pilihan dengan skor tertinggi (4,00/4,00). Proyeksi 12 bulan (Juli 2026–Juni 2027) menunjukkan total laba bersih Rp116.172.720, BEP operasional bulanan sebesar Rp2.095.641, serta kebijakan distribusi dividen 70% yang diproyeksikan mencapai target kompensasi >Rp3.000.000 per pendiri per bulan secara konsisten mulai bulan kesembilan.

Kata Kunci- Business Model Canvas, kopi ready-to-drink, GoFood, UMKM, kelayakan finansial

I. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan fondasi penting perekonomian Indonesia. Badan Pusat Statistik melaporkan jumlah usaha penyediaan makanan dan minuman di Indonesia pada 2023 mencapai sekitar 4,85 juta unit dengan nilai penjualan Rp998,37 triliun dan penyerapan tenaga kerja 9,80 juta orang (Badan Pusat Statistik, 2024). Secara khusus, segmen kopi ready-to-drink (RTD) tumbuh signifikan: ukuran pasar meningkat dari 73 juta liter (2015) menjadi 225 juta liter (2022) (Statista, 2024b), dan diproyeksikan tumbuh dengan CAGR 4,76% hingga mencapai USD 0,53 miliar pada 2029 (Statista, 2025). Survei menunjukkan 55% responden Gen Z dan 44% Millennials membeli kopi kemasan botol/kaleng di minimarket (Statista, 2024c).

Ca.fein adalah usaha RTD yang didirikan November 2024 dan beroperasi di lingkungan Telkom University, Bandung melalui program WRAP Entrepreneurship, menawarkan kopi dan non-kopi dalam kemasan botol berpasteurisasi dengan daya simpan dua minggu. Meskipun mencatat laba bersih dan rasio profitabilitas yang sehat, seluruh penjualan Ca.fein 100% bergantung pada empat titik konsinyasi fisik di kampus, sehingga pendapatan sangat fluktuatif mengikuti kalender akademik dan menurun tajam pada periode Ramadhan serta libur semester.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk (1) mengkaji kondisi bisnis yang membuat Ca.fein terpaku pada satu segmen pasar, (2) mengidentifikasi faktor yang memengaruhi profitabilitas usaha, dan (3) merumuskan pengembangan model bisnis Ca.fein menggunakan pendekatan Business Model Canvas yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Strategi Bisnis

Menurut David dan David (2017), manajemen strategis adalah seni dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi agar organisasi mencapai tujuannya. Porter (1980) menyatakan bahwa inti strategi bisnis adalah penciptaan posisi unik melalui tiga strategi generik: cost leadership, differentiation, dan focus. Diferensiasi dan loyalitas pelanggan dapat diperkuat melalui kualitas produk dan citra merek (Shafira dkk., 2023), kualitas layanan serta store atmosphere yang membentuk loyalitas pelanggan coffee shop (Rachman dkk., 2021), dan pemasaran media sosial yang mendorong electronic word-of-mouth (Samosir dkk., 2023).

B. Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas diperkenalkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) sebagai kerangka terstruktur untuk menjelaskan bagaimana organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai melalui sembilan blok: Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, dan Cost Structure.

C. Analisis SWOT dan TOWS Matrix

Analisis SWOT mengidentifikasi faktor internal (Strengths, Weaknesses) dan eksternal (Opportunities, Threats) yang memengaruhi kinerja organisasi (David & David, 2017). TOWS Matrix menyilangkan faktor internal dan eksternal untuk menghasilkan empat kuadran strategi operasional: SO, WO, ST, dan WT.

D. Penelitian Terdahulu

Haryadi (2024) menerapkan BMC dan SWOT pada UMKM Neduh Kopi dan merekomendasikan bundling produk serta pemanfaatan media sosial. Idris dkk. (2025) menemukan bahwa penerapan BMC pada Anata Burger meningkatkan daya saing melalui ekspansi kanal digital GoFood/QRIS. Hendrawan dkk. (2022) menggunakan SWOT dan BMC pada Kedai Kopi Makosan dan menghasilkan strategi prioritas berupa peningkatan kerja sama dan inovasi produk. Penelitian ini berkontribusi dengan mengintegrasikan Fishbone Diagram, Weighted Scoring Matrix, dan proyeksi finansial 12 bulan berbasis kebijakan dividen pada konteks startup berbasis kampus.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi kasus pada Ca.fein selama Oktober 2024–Mei 2026. Data primer diperoleh dari observasi dan diskusi internal tim pendiri; data sekunder diperoleh dari laporan keuangan, data penjualan bulanan, dan literatur akademik.

Analisis dilakukan dalam empat tahap: (1) Fishbone Diagram (Ishikawa) untuk identifikasi akar masalah pada dimensi Market, Method, Management, dan Man; (2) Porter's Five Forces (Porter, 1979) untuk menilai intensitas persaingan; (3) SWOT Matrix dikembangkan menjadi TOWS Matrix untuk merumuskan arah strategi; (4) Weighted Scoring Matrix (skala 1–4) dengan empat kriteria berbobot untuk pemilihan solusi: efektivitas mengatasi core strategic issue (25%), efisiensi SDM dan modal (30%), potensi peningkatan margin (20%), dan risiko finansial (25%).

Solusi terpilih diwujudkan dalam Business Model Canvas proposed. Kelayakan finansial dinilai melalui proyeksi pendapatan-pengeluaran 12 bulan, Break Even Point (BEP) operasional bulanan, dan kebijakan distribusi laba (dividen) bagi pendiri.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Identifikasi Akar Masalah

Berdasarkan Fishbone Diagram, akar masalah teridentifikasi pada empat dimensi: Market (distribusi terbatas empat titik kampus tanpa penetrasi eksternal), Method (model konsinyasi tanpa kanal digital), Management (belum ada roadmap ekspansi terstruktur), dan Man (tiga pendiri merangkap seluruh fungsi). Prioritisasi masalah menetapkan tiga akar kritis: P1 – ketergantungan penuh pada pasar internal Tel-U; P2 – keterbatasan saluran distribusi; dan P3 – belum adanya strategi ekspansi terstruktur, di mana P2 dan P3 menjadi mekanisme dan kerangka yang mempertahankan P1.

B. Kondisi Internal Ca.fein

Ca.fein memiliki kapasitas produksi 200 botol/batch dengan pasteurisasi (daya simpan 2 minggu). Selama Oktober 2024–Mei 2026, Ca.fein membukukan pendapatan Rp54.726.100 dan laba bersih Rp10.995.735 (GPM 32,94%; NPM 20,09%; ROA 45,37%; ROI 85,82%) dengan model pembiayaan bootstrap tanpa utang eksternal. Namun, secara nilai absolut skala laba masih kecil: rata-rata laba bersih hanya sekitar Rp549.787/bulan, jauh di bawah Upah Minimum Kota Bandung 2026 sebesar Rp4.737.678 (Pemerintah Provinsi Jawa Barat, 2025), padahal dikelola tiga pendiri penuh waktu tanpa gaji. Kelemahan lain mencakup SDM hanya tiga orang yang merangkap seluruh fungsi, distribusi terbatas empat titik fisik, dan sistem manajemen yang masih informal.

C. Kondisi Eksternal dan SWOT/TOWS Matrix

Analisis Porter's Five Forces menunjukkan ancaman pendatang baru tinggi (hambatan masuk rendah), daya tawar pembeli tinggi, dan rivalitas antarkompetitor cukup tinggi. Peluang utama meliputi pertumbuhan pasar RTD coffee CAGR 4,76% menuju USD 0,53 miliar pada 2029 (Statista, 2025), populasi 30.000+ mahasiswa aktif Tel-U (IDCloudHost, 2022), dan 91% pengunjung kafe berusia 18–24 tahun (GoodStats, 2024).

Tabel 1. SWOT Matrix Ca.fein (Internal)

FAKTOR	KEKUATAN (Strengths)	KELEMAHAN (Weaknesses)

INTERNAL	S1. Kapasitas 200 botol/batch + pasteurisasi (daya simpan 2 minggu) S2. GPM 32,94%; NPM 20,09%; ROA 45,37%; ROI 85,82% (zero liabilities) S3. Model bootstrap, tanpa utang eksternal S4. SOP produksi terstandarisasi + evaluasi rutin S5. Kapabilitas inovasi produk aktif (R&D)	W1. SDM 3 orang, seluruhnya merangkap fungsi W2. Distribusi hanya 4 titik fisik kampus W3. Ketergantungan penuh pada satu segmen pasar W4. Sistem manajemen masih informal W5. Belum ada mekanisme customer insight W6. Skala laba absolut kecil (±Rp549.787/bulan), belum menutup opportunity cost upah pendiri

Sumber: data internal Ca.fein, diolah penulis

Tabel 2. SWOT Matrix Ca.fein (Eksternal)

FAKTOR	PELUANG (Opportunities)	ANCAMAN (Threats)
EKSTERNAL	O1. Pasar RTD coffee CAGR 4,76% → USD 0,53 miliar (2029) O2. 30.000+ mahasiswa aktif Tel-U O3. 91% pengunjung kafe berusia 18–24 tahun O4. Peluang ekspansi kanal digital GoFood/GrabFood	T1. Hambatan masuk industri rendah → pendatang baru tinggi T2. Kompetitor langsung (Handai Coffee, Enerbosser) T3. Daya tawar pembeli tinggi T4. Penurunan traffic kampus saat Ramadhan & libur semester

Sumber: data internal Ca.fein, diolah penulis

Dari TOWS Matrix, strategi WO diidentifikasi sebagai prioritas: mengatasi ketergantungan distribusi (W2, W3) dan skala laba absolut yang kecil (W6) dengan memanfaatkan peluang kanal digital (O4) melalui pengembangan lini cup on-demand bermargin lebih tinggi. Core strategic issue ditetapkan: "Bagaimana Ca.fein dapat mengatasi ketergantungan penuh pada pasar internal Telkom University dengan mengembangkan model bisnis yang mampu menjangkau segmen pasar yang lebih luas?"

D. Pemilihan Solusi Bisnis

Tiga alternatif dievaluasi menggunakan Weighted Scoring Matrix (Tabel 3). Alternatif 1 (Ekspansi Konsinyasi Fisik) memperoleh skor 2,60 karena tidak mengatasi ketergantungan ekosistem kampus secara struktural. Alternatif 2 (Gerai/Cloud Kitchen) memperoleh skor 2,15 karena investasi terlalu tinggi (Rp20–80 juta) dan tidak realistis bagi kondisi Ca.fein saat ini. Alternatif 3 (Lini Cup On-Demand via GoFood) memperoleh skor sempurna 4,00.

Tabel 3. Matriks Pemilihan Solusi (Skala 1–4)

Kriteria	Bobot	Alt 1: Konsinyasi	Alt 2: Gerai	Alt 3: Cup GoFood
Efektivitas mengatasi ketergantungan	25%	2 (0,50)	4 (1,00)	4 (1,00)
Efisiensi SDM dan modal	30%	3 (0,90)	1 (0,30)	4 (1,20)
Potensi peningkatan margin & variasi	20%	1 (0,20)	3 (0,60)	4 (0,80)
Risiko finansial (rendah = baik)	25%	4 (1,00)	1 (0,25)	4 (1,00)
Total Skor	**100%**	**2,60**	**2,15**	**4,00**

Sumber: data internal Ca.fein, diolah penulis

Tiga justifikasi pemilihan Alternatif 3: (1) model on-demand tanpa pasteurisasi memotong komponen biaya terbesar HPP, membuka ruang margin 55–65%; (2) variasi menu luas (minuman, cemilan, dessert) memberi nilai tambah; (3) tidak memerlukan investasi modal besar di muka karena memanfaatkan peralatan yang sudah ada, sehingga dapat dibiayai penuh dari kas operasional sesuai prinsip bootstrap.

E. Business Model Canvas Proposed

BMC proposed tidak menggantikan model eksisting, melainkan menambahkan lapisan baru: lini cup on-demand paralel dengan lini botol RTD yang tetap beroperasi di kampus. Customer Segments diperluas ke masyarakat umum sekitar kampus (Bojongsoang, Dayeuhkolot, Baleendah) dan konsumen digital GoFood. Channels bertambah kanal digital on-demand GoFood didukung TikTok Ads dan endorsement micro-influencer. Customer Relationships berkembang dari transaksional menjadi relasional melalui respons cepat, program loyalitas, dan endorsement mahasiswa. Key Partnerships bertambah GoFood (Gojek), supplier cup sablon, micro-influencer, dan penyedia POS (Ramoo POS). Revenue Streams terdiversifikasi dari satu sumber (botol kampus) menjadi dua sumber, sehingga meredam risiko musiman dan memperbesar skala laba absolut untuk mengatasi kelemahan W6.

F. Proyeksi Keuangan dan Kelayakan Finansial

Proyeksi disusun untuk horizon 12 bulan (Juli 2026–Juni 2027) menggunakan skenario moderat berbasis HPP aktual lini cup dan tren musiman lini botol RTD eksisting. Struktur biaya operasional bulanan program GoFood adalah Rp574.000 (bulan 1–2) dan Rp1.174.000 (bulan ke-3 dst., setelah GoFood Ads diaktifkan).

Tabel 4. Proyeksi Pendapatan dan Pengeluaran 12 Bulan (Kuartalan, Juli 2026–Juni 2027)

Keterangan (Rp)	Q1 Jul–Sep'26	Q2 Okt–Des'26	Q3 Jan–Mar'27	Q4 Apr–Jun'27	Total 12 Bln
Pendapatan Botol RTD	4.936.000	27.898.000	13.175.000	30.380.000	76.389.000
Pendapatan GoFood	25.056.000	40.716.000	31.842.000	56.376.000	153.990.000
HPP	12.589.120	30.793.360	19.587.800	38.348.000	101.318.280
Biaya Operasional	2.322.000	3.522.000	3.522.000	3.522.000	12.888.000
Laba Bersih	15.080.880	34.298.640	21.907.200	44.886.000	116.172.720
Dividen (70%)	10.556.616	24.009.048	15.335.040	31.420.200	81.320.904

Sumber: data internal Ca.fein, diolah penulis

Total pendapatan 12 bulan diproyeksikan Rp230.379.000 (Botol RTD Rp76.389.000; GoFood Rp153.990.000) dengan total laba bersih sebelum dividen Rp116.172.720. Pola musiman tetap terlihat pada Januari–Februari 2027 (masa libur semester genap), namun kanal GoFood meredam risiko pendapatan nol total yang pernah terjadi sebelumnya.

BEP operasional bulanan dihitung dari biaya operasional dibagi margin kontribusi rata-rata (56,02%): BEP = Rp1.174.000 / 56,02% ≈ Rp2.095.641 per bulan — jauh di bawah proyeksi pendapatan bulanan terendah (Rp4.176.000), sehingga risiko operasional tergolong rendah di seluruh periode.

Kebijakan distribusi laba menetapkan 70% laba bersih bulanan sebagai dividen (dibagi rata tiga pendiri) dan 30% sebagai laba ditahan untuk modal kerja. Target dividen >Rp3.000.000 per pendiri per bulan pertama kali terlampaui November 2026, namun baru tercapai konsisten sejak Maret 2027 (bulan kesembilan) setelah pemulihan pasca-libur semester. Secara kumulatif, kebijakan ini mendistribusikan Rp81.320.904 sebagai dividen (rata-rata Rp2.258.914/pendiri/bulan) dan menahan Rp34.851.816 sebagai modal kerja pengembangan lini cup.

G. Sistem Kontrol dan Evaluasi

Keberhasilan program dimonitor melalui KPI dua lapisan: KPI platform (jumlah pesanan, rating ≥4,8, waktu penyajian ≤15 menit) dan KPI finansial (BEP operasional bulanan ≥Rp2.095.641, dividen per pendiri >Rp3.000.000 konsisten sejak bulan kesembilan). Pemantauan berjenjang: harian oleh COO melalui dashboard GoFood Merchant, mingguan oleh COO-CMO, dan bulanan oleh CEO. Titik keputusan kritis: jika pendapatan tidak mencapai 70% proyeksi selama dua bulan berturut-turut, CEO mengevaluasi asumsi proyeksi dan mempertimbangkan pivot strategi; jika target dividen belum konsisten tercapai setelah bulan kesembilan, CEO mengevaluasi ulang struktur biaya dan rasio distribusi laba.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mengidentifikasi core strategic issue Ca.fein sebagai ketergantungan struktural pada pasar internal Telkom University. Dari tiga alternatif yang dinilai menggunakan Weighted Scoring Matrix, opsi pengembangan lini cup on-demand via GoFood memperoleh skor tertinggi (4,00/4,00) sebab tidak lagi membutuhkan biaya pasteurisasi, menawarkan variasi menu yang lebih luas, dan membuka jangkauan pasar di luar lingkungan kampus tanpa investasi modal besar di muka.

BMC proposed mengembangkan Customer Segments, Channels, Customer Relationships, Key Partnerships, dan Revenue Streams untuk menciptakan kanal distribusi digital yang independen dari kalender akademik kampus. Proyeksi 12 bulan menghasilkan total laba bersih Rp116.172.720, BEP operasional bulanan Rp2.095.641 yang jauh di bawah pendapatan bulanan terendah, serta kebijakan dividen 70:30 yang mencapai target kompensasi >Rp3.000.000 per pendiri secara konsisten mulai bulan kesembilan, mengonfirmasi kelayakan finansial program sekaligus menjawab kelemahan skala laba absolut yang kecil pada kondisi eksisting.

Saran untuk penelitian lanjutan meliputi: (1) perbarui proyeksi keuangan setelah minimal 30 pesanan pertama dengan data HPP aktual; (2) lakukan survei primer kepada konsumen potensial untuk memvalidasi target volume penjualan; (3) evaluasi potensi ekspansi ke ShopeeFood (bulan keenam) dan GrabFood (bulan kesembilan) setelah GoFood berjalan stabil; dan (4) pertimbangkan rekrutmen tenaga produksi paruh waktu ketika volume pesanan melebihi kapasitas tim inti.

REFERENSI

Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik penyediaan makanan dan minuman 2023.* https://www.bps.go.id

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.

GoodStats. (2024, November). Daya tarik kedai kopi di mata anak muda 2024. *GoodStats.*

Haryadi, R. M. (2024). Analisis pengembangan strategi bisnis UMKM Neduh Kopi dengan Business Model Canvas (BMC). *e-Proceeding of Management, 11*(5), 4394–4402.

Hendrawan, A. K., Wachidah, S. F., & Restuningsih, A. (2022). Strategi pengembangan bisnis Kedai Kopi Makosan dengan menggunakan analisis SWOT dan Business Model Canvas (BMC). *Jurnal Optimasi Teknik Industri (JOTI), 4*(1), 25–32.

IDCloudHost. (2022). *Telkom University: Kampus terbaik dan terbesar di Indonesia.* IDCloudHost.

Idris, N., Rakib, M., & Jufri, M. (2025). Business development using Business Model Canvas to increase competitiveness in Anata Burger business. *International Journal of Current Science Research and Review, 8*(9), 4869–4878.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.* John Wiley & Sons.

Pemerintah Provinsi Jawa Barat. (2025). *Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 561/Kep.862-Kesra/2025 tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota Tahun 2026.*

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review, 57*(2), 137–145.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* Free Press.

Rachman, H. F., Wardhana, A., Pradana, M., & Wijaksana, T. I. (2021). The effects of store atmosphere and service quality on customer loyalty (Case study of a coffee shop in Tasikmalaya, Indonesia). *Proceedings of the 2nd Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management,* 2625–2635.

Renub Research. (2026, Februari). *Indonesia ready-to-drink tea and coffee market size and forecast 2025–2033.*

Samosir, J., Purba, O., Ricardianto, P., Dinda, M., Rafi, S., Sinta, A., Wardhana, A., Anggara, D., Trisanto, F., & Endri. (2023). The role of social media marketing and brand equity on e-WOM: Evidence from Indonesia. *International Journal of Data and Network Science, 7*(2), 609–626.

Shafira, D., Wardhana, A., & Pradana, M. (2023). The influence of product quality and brand image on purchase interest of bottled drink. *European Chemical Bulletin, 12*(Special Issue 3), 1478–1484.

Statista. (2024b). *Ready-to-drink (RTD) coffee market size in Indonesia from 2015 to 2022.*

Statista. (2024c). *Most common places to get coffee among consumers in Indonesia as of September 2023, by generation.*

Statista. (2025). *Ready-to-drink (RTD) coffee market in Indonesia.* Statista Market Insights.