

Creative MSME Development Strategy in Small Towns: A Case Study of Suga Souvenir in East Kalimantan

Strategi Pengembangan UMKM Kreatif di Kota Kecil: Studi Kasus Suga Souvenir di Kalimantan Timur

Ceryle Chrysilla Agus¹, Lexi Pranata Budidharmanto²

Program Studi Magister manajemen, Fakultas Manajemen, Universitas Ciputra
Surabaya

¹cerylechrysilla@gmail.com, ²llimbing@ciputra.ac.id

Abstract

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) play a strategic role in Indonesia's economic development; however, MSME development strategies have largely focused on major metropolitan areas, leaving the market potential of small cities underexplored. This study analyzes the feasibility of expanding Suga Souvenir—a creative MSME based in East Kalimantan—into using a qualitative exploratory approach. The research integrates the Business Model Canvas (BMC), Lean Canvas, and Effectuation theory to map the existing business model, identify problem–solution fit, and formulate feasible, low-cost expansion strategies. Primary data were collected through in-depth interviews, field observations, and a Lean Canvas workshop, while secondary data were obtained from internal documents and relevant literature. The data were analyzed using thematic analysis and validated through source triangulation. The findings indicate that possesses significant market potential, characterized by low levels of competition, strong customer loyalty, and high demand for customized souvenir products. By applying key Effectuation principles—particularly Bird-in-Hand, Affordable Loss, and Crazy Quilt—this study formulates expansion strategies that leverage existing resources, strengthen local collaboration, and minimize financial risk. This study contributes theoretically by demonstrating the integration of BMC, Lean Canvas, and Effectuation as a qualitative analytical framework for MSME expansion into while also offering practical recommendations for MSME practitioners and local policymakers.

Keywords: MSMEs, Business Model Canvas, Lean Canvas, Effectuation, Expansion Strategy, Small Towns, Creative Industry

Abstrak

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia, namun strategi pengembangan UMKM selama ini lebih berfokus pada kota besar sehingga potensi pasar di kota kecil belum tergarap optimal. Penelitian ini menganalisis kelayakan ekspansi Suga Souvenir—UMKM kreatif di Kalimantan Timur—ke menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif. Kerangka *Business Model Canvas (BMC)*, *Lean Canvas*, dan teori *Effectuation* diintegrasikan untuk memetakan model bisnis, mengidentifikasi *problem–solution fit*, serta merumuskan strategi ekspansi yang *feasible* dan berbiaya minimal. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan *workshop Lean Canvas*, sementara data sekunder berasal dari dokumen internal dan literatur terkait. Analisis tematik digunakan untuk menginterpretasikan data dan divalidasi melalui triangulasi sumber. Temuan menunjukkan bahwa kota memiliki potensi pasar signifikan, seperti rendahnya tingkat persaingan, kuatnya loyalitas pelanggan, serta tingginya kebutuhan terhadap produk souvenir kustom. Dengan menggunakan prinsip *Effectuation*—khususnya *Bird-in-Hand*, *Affordable Loss*, dan *Crazy Quilt*—dirumuskan strategi ekspansi yang memanfaatkan sumber daya yang ada, memperkuat kolaborasi lokal, dan meminimalkan risiko finansial. Studi ini memberikan kontribusi teoretis terkait integrasi BMC, *Lean Canvas*, dan *Effectuation* sebagai kerangka analisis kualitatif ekspansi UMKM ke kota serta menawarkan rekomendasi praktis bagi pelaku UMKM dan pemangku kebijakan daerah.

Kata kunci: UMKM, *Business Model Canvas*, *Lean Canvas*, *Effectuation*, Ekspansi, Kota Kecil, Industri Kreatif

<https://journal.yrpiuku.com/index.php/ceej>

e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868

Copyright © 2026 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

1. Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) telah lama menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia. Dengan jumlah lebih dari 64 juta unit usaha, UMKM berkontribusi sekitar 61 persen terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap lebih dari 97 persen tenaga kerja nasional (Kementerian Keuangan RI, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa UMKM bukan sekadar pelengkap, tetapi merupakan penggerak utama pertumbuhan ekonomi dan inovasi, termasuk sektor industri kreatif yang berkembang pesat sebagai bagian dari transformasi ekonomi nasional (Tambunan, 2019; Yani et al., 2023).

Penelitian mengenai pengembangan dan ekspansi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia selama ini cenderung lebih banyak berfokus pada wilayah metropolitan dan kota-kota besar yang dianggap memiliki potensi pasar, infrastruktur bisnis, serta akses distribusi yang lebih memadai. Kondisi tersebut menyebabkan kajian mengenai peluang ekspansi UMKM kreatif di kota berkembang dan kota kecil masih relatif terbatas, padahal wilayah tersebut memiliki karakteristik pasar yang unik serta peluang pertumbuhan ekonomi lokal yang cukup menjanjikan. Kota Tarakan dan Kota Banjarmasin, misalnya, menunjukkan perkembangan aktivitas ekonomi kreatif yang semakin meningkat, terutama pada sektor produk kustom dan souvenir, namun belum banyak dikaji sebagai wilayah potensial dalam strategi ekspansi UMKM kreatif berbasis lokal.

Penelitian terdahulu umumnya hanya menggunakan satu pendekatan model bisnis dalam menganalisis pengembangan usaha, seperti Business Model Canvas (BMC) atau Lean Canvas secara terpisah. Penggunaan pendekatan tunggal tersebut dinilai belum mampu memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai proses pengambilan keputusan ekspansi usaha, khususnya bagi UMKM yang memiliki keterbatasan sumber daya, modal, dan akses pasar. Padahal, integrasi antara Business Model Canvas (BMC), Lean Canvas, dan teori Effectuation berpotensi menghasilkan kerangka analisis yang lebih komprehensif karena tidak hanya memetakan model bisnis dan kebutuhan pasar, tetapi juga mempertimbangkan kemampuan adaptasi pelaku usaha dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki serta menghadapi ketidakpastian pasar.

Penelitian mengenai ekspansi UMKM kreatif berbasis kota kecil dan kota berkembang masih sangat minim ditemukan dalam literatur. Sebagian besar penelitian lebih menitikberatkan pada strategi pertumbuhan usaha di kawasan perkotaan besar dengan tingkat kompetisi dan struktur pasar yang berbeda. Akibatnya, belum banyak penelitian yang secara khusus membahas bagaimana UMKM kreatif dapat melakukan ekspansi secara efektif ke wilayah dengan karakteristik pasar lokal yang lebih terbatas namun memiliki loyalitas konsumen dan peluang kolaborasi komunitas yang kuat. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan terhadap penelitian yang mampu menjelaskan strategi ekspansi UMKM kreatif secara kontekstual sesuai dengan karakteristik daerah tujuan ekspansi.

Penelitian sebelumnya juga belum banyak mengembangkan model pengambilan keputusan ekspansi usaha berbasis qualitative feasibility analysis. Sebagian besar studi kelayakan usaha masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang berorientasi pada aspek profitabilitas dan kelayakan finansial semata. Faktor-faktor nonfinansial seperti hubungan sosial, jaringan komunitas lokal, perilaku konsumen, peluang kemitraan, serta kesiapan sumber daya internal UMKM belum dianalisis

secara mendalam melalui pendekatan kualitatif. Padahal, bagi UMKM kreatif, aspek-aspek tersebut memiliki pengaruh yang signifikan dalam menentukan keberhasilan ekspansi usaha. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan penelitian dengan mengintegrasikan Business Model Canvas (BMC), Lean Canvas, dan teori Effectuation dalam menganalisis kelayakan ekspansi Suga Souvenir ke Kota Tarakan dan Kota Banjarmasin melalui pendekatan kualitatif eksploratif berbasis thematic analysis.

Namun, mayoritas UMKM masih menghadapi tantangan dalam memperluas jangkauan usahanya. Berbagai penelitian dan praktik bisnis selama ini lebih berfokus pada ekspansi ke kota-kota besar seperti Jakarta, Surabaya, dan Yogyakarta, didorong oleh ketersediaan modal, tenaga kerja, dan pasar yang lebih luas (Tshikovhi et al., 2023; Xu et al., 2023). Fokus pembangunan yang sentralistik tersebut sering kali mengabaikan potensi besar yang dimiliki kota kecil, terutama di luar Pulau Jawa, yang sebenarnya memiliki karakteristik pasar berbeda dan peluang pertumbuhan yang belum tergarap secara optimal (Liu & Si, 2022; Tambunan, 2019).

Kota-kota kecil sering dipersepsikan kurang potensial akibat jumlah penduduk yang lebih sedikit, keterbatasan infrastruktur, serta minimnya kehadiran *brand* besar nasional (Tshikovhi et al., 2023; Xu et al., 2023). Namun berbagai penelitian menunjukkan bahwa justru kondisi tersebut menciptakan peluang baru bagi UMKM karena tingkat persaingan yang rendah, loyalitas pelanggan yang lebih tinggi, dan kebutuhan pasar yang belum terpenuhi (Gidage & Bhide, 2025; Tambunan, 2019). Selain itu, industri kreatif dan bisnis oleh-oleh umumnya tumbuh baik di daerah dengan karakter budaya lokal yang kuat dan minimnya kompetitor langsung (Coles, 2023; Millaningtyas & Sudarmiati, 2025).

Perubahan perilaku konsumen semakin memperjelas dinamika ini. Meskipun pemasaran digital mendominasi interaksi perusahaan dan pelanggan, keberadaan toko fisik tetap menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan, terutama untuk produk *merchandise* dan souvenir yang sering dipesan dalam jumlah besar (Tabaku et al., 2024; Zhang et al., 2022). Literatur mengenai *phygital retail* menegaskan bahwa konsumen memerlukan kombinasi pengalaman digital dan fisik untuk menilai kualitas produk secara langsung dan memastikan kredibilitas penjual (Lorenz et al., 2024; Wolff, 2024).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah SUGA Souvenir sebagai UMKM kreatif yang bergerak di bidang souvenir dan merchandise kustom. Suga Souvenir, UMKM kreatif yang berdiri pada tahun 2023 di Samarinda, Kalimantan Timur, merupakan contoh nyata fenomena ini. Dengan lebih dari 400 variasi produk kustom, mesin produksi modern, serta pemasaran digital melalui Instagram terverifikasi dengan lebih dari 40.000 pengikut, Suga Souvenir berhasil tumbuh pesat dan membuka cabang baru di Balikpapan. Menariknya, meskipun 90 persen strateginya menggunakan *digital marketing*, pembukaan toko fisik di Balikpapan menyumbang lebih dari 20 persen pendapatan perusahaan. Temuan ini konsisten dengan riset industri kreatif yang menyatakan bahwa toko fisik tetap memberikan nilai strategis melalui kepercayaan konsumen dan pengalaman produk langsung (Dwivedi et al., 2021; Zhang et al., 2022).

Untuk menjawab kebutuhan tersebut, penelitian ini menggunakan kerangka untuk memetakan sembilan elemen utama model bisnis secara komprehensif (Osterwalder & Pigneur, 2010). Analisis BMC kemudian diperdalam menggunakan *Lean Canvas*, sebuah alat yang menekankan identifikasi masalah utama, kebutuhan pelanggan, proposisi nilai, dan struktur biaya secara kualitatif untuk memperoleh

problem-solution fit yang lebih presisi (Maurya, 2012). Selanjutnya, temuan *Lean Canvas* diinterpretasikan melalui teori *Effectuation*, yang menekankan pengambilan keputusan berbasis sumber daya yang tersedia, batas risiko yang dapat ditanggung, serta kemitraan strategis yang relevan dalam kondisi pasar yang penuh ketidakpastian (Sarasvathy, 2001). Integrasi ketiga pendekatan ini memungkinkan penelitian merumuskan strategi ekspansi yang *feasible*, adaptif, dan berbiaya minimal, sesuai karakteristik UMKM kreatif yang ingin berkembang di luar kota metropolitan.

Integrasi Business Model Canvas (BMC), Lean Canvas, dan teori *Effectuation* dalam penelitian ini tidak hanya dilakukan sebagai penggabungan beberapa kerangka analisis secara administratif, melainkan didasarkan pada kebutuhan untuk membangun pendekatan yang lebih komprehensif dalam menganalisis strategi ekspansi UMKM kreatif. Penggunaan satu framework secara tunggal dinilai memiliki keterbatasan dalam menjelaskan kompleksitas pengambilan keputusan ekspansi usaha, khususnya pada UMKM yang menghadapi keterbatasan sumber daya, ketidakpastian pasar, dan dinamika karakteristik wilayah tujuan ekspansi. Business Model Canvas (BMC) memiliki keunggulan dalam memetakan struktur model bisnis secara menyeluruh melalui elemen nilai, segmen pelanggan, saluran distribusi, dan sumber pendapatan, namun framework ini belum secara spesifik mampu mengidentifikasi *problem solution fit* pada tahap awal pengembangan pasar baru. Lean Canvas lebih berorientasi pada identifikasi masalah pelanggan, solusi yang ditawarkan, serta validasi peluang pasar secara lebih adaptif dan eksperimental. Di sisi lain, teori *Effectuation* melengkapi kedua framework tersebut dengan menekankan bagaimana pelaku UMKM dapat mengambil keputusan bisnis di tengah ketidakpastian melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, pengendalian risiko yang terjangkau (*affordable loss*), dan pembangunan kemitraan strategis.

Ketiga framework tersebut memiliki fungsi analitis yang saling melengkapi dan membentuk alur pengambilan keputusan ekspansi yang lebih utuh. BMC berperan dalam memetakan struktur dan potensi model bisnis, Lean Canvas digunakan untuk menguji relevansi pasar serta kebutuhan konsumen lokal, sedangkan *Effectuation* menjadi landasan strategis dalam menentukan langkah ekspansi yang fleksibel dan realistis sesuai kondisi UMKM. Integrasi ini menghasilkan pendekatan analisis yang tidak hanya berorientasi pada perencanaan bisnis formal, tetapi juga mempertimbangkan proses adaptasi, eksperimen pasar, dan kemampuan bertahan UMKM dalam menghadapi keterbatasan sumber daya.

Kontribusi teoritis baru yang dihasilkan dalam penelitian ini terletak pada pengembangan model konseptual *qualitative feasibility expansion* bagi UMKM kreatif di kota berkembang. Model ini menempatkan integrasi BMC, Lean Canvas, dan *Effectuation* sebagai satu kesatuan analisis yang saling terhubung dalam mengevaluasi kelayakan ekspansi usaha secara nonfinansial dan kontekstual. Pendekatan tersebut memperluas kajian studi kelayakan UMKM yang sebelumnya lebih dominan menggunakan perspektif kuantitatif dan finansial, menjadi pendekatan yang juga mempertimbangkan aspek relasi sosial, karakteristik pasar lokal, kolaborasi komunitas, serta kemampuan adaptasi pelaku usaha.

Penelitian ini secara spesifik berfokus pada rencana ekspansi Suga Souvenir sebagai representasi kota kecil. Pemilihan Kota Tarakan didasarkan pada karakteristiknya sebagai kota dengan jumlah penduduk relatif terbatas, tingkat persaingan usaha yang masih rendah di sektor souvenir kustom, serta tingginya aktivitas ekonomi, pendidikan, dan kegiatan sosial yang berpotensi menciptakan

permintaan terhadap produk souvenir dan merchandise. Dengan menetapkan satu lokasi penelitian secara spesifik, penelitian ini diarahkan untuk menghasilkan analisis kelayakan ekspansi yang lebih kontekstual, mendalam, dan relevan sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis.

Penelitian ini memiliki fokus pada penilaian kelayakan ekspansi Suga Souvenir ke kota kecil seperti kota Tarakan, kota Banjarmasin sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis final (*go / no-go decision*). Oleh karena itu, penelitian ini tidak membahas kelayakan finansial secara kuantitatif, seperti perhitungan *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Break Even Point* (BEP), maupun proyeksi keuangan numerik lainnya. Analisis dilakukan secara kualitatif strategis dan operasional, yang mencakup kelayakan pasar, kesesuaian model bisnis, kesiapan sumber daya internal, potensi kolaborasi lokal, serta tingkat risiko ekspansi berdasarkan kondisi nyata dan kemampuan usaha saat ini. Dengan batasan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menghasilkan rekomendasi yang realistis dan aplikatif sebagai dasar keputusan ekspansi Suga Souvenir, bukan sebagai perencanaan investasi jangka panjang berskala besar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kriteria minimum kelayakan ekspansi Suga Souvenir ke kota kecil sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak baik dari segi teoritis, praktisi, sampai dengan kebijakan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literatur manajemen strategis UMKM, khususnya terkait penerapan *Business Model Canvas* dalam menilai potensi ekspansi ke kota kecil yang masih jarang dikaji. Hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi Suga Souvenir dan UMKM lain dalam merumuskan strategi ekspansi yang tidak hanya berfokus pada kota besar, tetapi juga memanfaatkan potensi kota Tarakan dengan pendekatan digital-fisik yang seimbang. Temuan penelitian ini juga dapat menjadi masukan bagi pemangku kepentingan, termasuk pemerintah daerah, dalam mendukung kebijakan pemerataan pertumbuhan UMKM di wilayah yang selama ini kurang diperhatikan, sehingga distribusi ekonomi menjadi lebih inklusif.

2. Kajian Pustaka

***Business Model Canvas* (BMC)**

Business Model Canvas (BMC) merupakan kerangka strategis yang diperkenalkan oleh McFarlane (2017) untuk memetakan model bisnis melalui sembilan blok utama yang saling terhubung. Kerangka ini banyak digunakan dalam penelitian UMKM karena memudahkan pelaku usaha memahami secara menyeluruh bagaimana sebuah bisnis menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). Pada UMKM kreatif yang bergerak dalam industri souvenir seperti Suga Souvenir, BMC menjadi alat penting untuk menyelaraskan proses kreatif, kebutuhan konsumen, strategi pemasaran *phygital*, dan struktur operasional (Millaningtyas & Sudarmiatin, 2025).

Lean Canvas

Lean Canvas yang diperkenalkan Maurya (2012) merupakan adaptasi dari BMC yang lebih berfokus pada pencarian *problem-solution fit*. *Lean Canvas* disusun untuk memetakan masalah nyata pelanggan, solusi potensial, serta strategi awal yang dapat diterapkan dengan risiko minimal. Pendekatan ini sangat relevan untuk UMKM kreatif yang ingin berekspansi ke kota Tarakan karena *Lean Canvas* mengandalkan

wawancara, observasi, dan identifikasi kebutuhan lokal secara kualitatif (Tambunan, 2019).

Effectuation

Teori *Effectuation* yang dikembangkan oleh Sarasvathy (2001) menjelaskan bagaimana wirausaha mengambil keputusan dalam kondisi ketidakpastian tinggi. Tidak seperti pendekatan kausasi (*causation*) yang berfokus pada perencanaan berbasis prediksi pasar, *Effectuation* justru menekankan tindakan adaptif berdasarkan sumber daya yang dimiliki saat ini. Teori ini sangat relevan untuk UMKM kreatif yang ingin mengembangkan usaha ke kota kecil, mengingat keterbatasan data pasar dan tingginya variabilitas kebutuhan pelanggan di wilayah tersebut (Gidage & Bhide, 2025).

Strategi Pengembangan UMKM ke Kota Tarakan

Pengembangan UMKM ke kota kecil seperti di Tarakan memerlukan strategi yang berbeda dibandingkan ekspansi ke kota besar. Hal ini disebabkan oleh karakteristik pasar yang unik, seperti populasi lebih kecil, daya beli yang bervariasi, hubungan sosial lebih erat, serta persaingan usaha yang cenderung rendah (Tshikovhi et al., 2023). Meski demikian, kota kecil menyimpan peluang besar bagi UMKM kreatif karena permintaan lokal sering belum terpenuhi dan jumlah penyedia jasa masih sangat sedikit (Tambunan, 2019)

Dalam sektor kreatif seperti souvenir, *merchandise*, dan produk *custom*, beberapa penelitian mencatat bahwa kota kecil memiliki tingkat kebutuhan tinggi untuk acara sekolah, instansi daerah, *event* lokal, kegiatan budaya, dan *wedding* adat, sehingga permintaan terhadap produk *custom* cenderung stabil (Xu et al., 2023). Minimnya vendor lokal dengan mesin produksi modern, stok besar, atau layanan cepat menciptakan *first-mover advantage* bagi UMKM yang masuk lebih dulu (Liu & Si, 2022).

Studi Kelayakan dalam Ekspansi Bisnis

Studi kelayakan (*feasibility study*) merupakan langkah penting bagi UMKM dalam memutuskan apakah ekspansi usaha layak dijalankan. Studi kelayakan evaluasi mencakup aspek pasar, operasional, teknis, hukum, dan keuangan. Dalam konteks UMKM kreatif, khususnya yang ingin memasuki kota kecil, studi kelayakan berfungsi untuk memahami struktur permintaan lokal, potensi kompetitor, biaya distribusi, serta peluang kerja sama.

Junaidi et al (2025) menekankan bahwa UMKM sering kali gagal ekspansi bukan karena kurangnya permintaan, melainkan karena kurang memetakan kapasitas internal dan ketidaksesuaian strategi operasional dengan karakteristik wilayah. Oleh karena itu, studi kelayakan perlu diintegrasikan dengan pendekatan strategis seperti BMC, *Lean Canvas*, dan *Effectuation* (Gidage & Bhide, 2025).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa UMKM yang menggunakan integrasi model bisnis dengan studi kelayakan cenderung lebih adaptif, terutama pada konteks regional dengan infrastruktur terbatas. Pendekatan ini memungkinkan UMKM menyusun strategi ekspansi yang realistis, terukur, dan selaras dengan kemampuan internal.

Dalam penelitian ini, studi kelayakan berperan sebagai tahap akhir untuk menilai apakah solusi yang dihasilkan dari *Lean Canvas* dan *Effectuation* benar-benar *feasible* diterapkan dalam ekspansi Suga Souvenir ke kota kecil.

Definisi Kota Kecil dan Karakteristiknya

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), kota kecil didefinisikan sebagai wilayah urban dengan jumlah penduduk antara **50.000 hingga 100.000 jiwa**, memiliki kepadatan penduduk rendah hingga sedang, serta infrastruktur yang lebih terbatas dibandingkan kota metropolitan. Dalam literatur internasional, kota kecil sering digambarkan sebagai wilayah dengan skala ekonomi terbatas namun memiliki modal sosial tinggi, hubungan masyarakat dekat, dan tingkat kompetisi pasar yang lebih rendah (Tambunan, 2019; Xu et al., 2023).

3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kelayakan eksploratif, yang bertujuan untuk menilai kelayakan ekspansi Suga Souvenir ke Kota Tarakan sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis final. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak berfokus pada pengujian hipotesis atau perhitungan finansial kuantitatif, melainkan pada pemahaman mendalam mengenai kondisi pasar, kesiapan operasional, dan kesesuaian model bisnis dalam konteks kota kecil. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali makna, pengalaman, dan dinamika sosial yang tidak dapat dijelaskan melalui angka, serta memberikan ruang bagi peneliti untuk menangkap fenomena secara holistic (Creswell, 2014; Tisdell et al., 2025).

Penelitian ini fokus pada konteks UMKM kreatif yang beroperasi dalam pasar regional, sehingga metode eksploratif diperlukan untuk memahami karakteristik pasar kota kecil, kebutuhan pelanggan lokal, serta strategi adaptasi bisnis secara mendalam. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali persepsi, pengalaman, serta dinamika bisnis secara kontekstual melalui wawancara, observasi, dan diskusi partisipatif, sehingga sesuai dengan tujuan penelitian yang menekankan kelayakan strategis dan operasional.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggambarkan secara rinci kelayakan ekspansi Suga Souvenir ke kota Tarakan melalui integrasi *Business Model Canvas* (BMC), *Lean Canvas*, dan teori *Effectuation*.

Business Model Canvas (BMC) digunakan untuk memetakan model bisnis eksisting Suga Souvenir secara komprehensif, meliputi sembilan elemen utama seperti value proposition, customer segments, key resources, dan cost structure. Analisis ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan mengenai kesiapan model bisnis Suga Souvenir untuk direplikasi atau disesuaikan dalam konteks ekspansi ke Kota Tarakan. Hasil BMC digunakan pada bagian analisis model bisnis eksisting sebagai dasar awal studi kelayakan.

Lean Canvas digunakan untuk mengidentifikasi masalah utama pasar di Kota Tarakan, kebutuhan pelanggan lokal, serta kesesuaian solusi yang ditawarkan Suga Souvenir. Secara teknis, Lean Canvas disusun berdasarkan hasil wawancara, observasi lapangan, dan workshop partisipatif. Metode ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan mengenai apakah terdapat problem-solution fit yang nyata antara kebutuhan pasar Kota Tarakan dan proposisi nilai Suga Souvenir. Hasil Lean Canvas digunakan pada bagian analisis kelayakan pasar dan strategi awal ekspansi.

Teori Effectuation digunakan sebagai kerangka interpretatif dalam tahap akhir analisis untuk menilai kelayakan strategi ekspansi berdasarkan sumber daya yang dimiliki, batas risiko yang dapat ditanggung, serta potensi kemitraan lokal. Prinsip Effectuation digunakan untuk menjawab pertanyaan utama penelitian, yaitu apakah ekspansi Suga Souvenir ke Kota Tarakan feasible untuk dijalankan sebagai keputusan bisnis final (go / no-go decision).

Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan informan kunci. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka dianggap memiliki pengetahuan relevan terkait pasar kota kecil, operasional UMKM kreatif, dan proses ekspansi usaha (Patton, 2014).

Informan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan mempertimbangkan relevansi pengalaman, keterlibatan langsung dalam aktivitas bisnis Suga Souvenir, serta pemahaman terhadap potensi pasar ekspansi di Kota Tarakan dan Kota Banjarmasin. Total informan dalam penelitian ini berjumlah delapan orang yang terdiri atas pemilik usaha Suga Souvenir, dua mitra produksi dan percetakan, dua mitra distribusi dan ekspedisi, serta tiga calon konsumen dan pelaku usaha lokal di wilayah Tarakan dan Banjarmasin. Pemilihan informan dilakukan secara bertahap berdasarkan kebutuhan data penelitian untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai peluang pasar, pola perilaku konsumen, tantangan distribusi, serta potensi kolaborasi lokal dalam proses ekspansi usaha.

Secara rinci, informan utama terdiri atas Jihan Nabila selaku pelaku usaha dan pengelola utama Suga Souvenir yang diwawancarai pada 13 April 2026 untuk menggali informasi terkait model bisnis, pengalaman operasional, strategi pemasaran, serta kesiapan internal usaha dalam melakukan ekspansi. Informan berikutnya adalah Nadinda selaku pihak ekspedisi yang diwawancarai pada 14 April 2026 untuk memperoleh data mengenai distribusi produk, efisiensi pengiriman, kendala logistik, serta potensi akses pasar ke wilayah Tarakan dan Banjarmasin. Selain itu, wawancara juga dilakukan dengan pihak mitra usaha percetakan Starprint pada 10 April 2026 guna memahami kapasitas produksi, fleksibilitas kerja sama, dan dukungan operasional terhadap pengembangan produk souvenir kustom. Informan tambahan terdiri atas pelaku usaha lokal dan calon konsumen di Tarakan dan Banjarmasin yang dipilih untuk memvalidasi kebutuhan pasar, preferensi konsumen, tingkat persaingan usaha, serta peluang penerimaan produk di wilayah tujuan ekspansi.

Jumlah informan dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan prinsip data saturation, yaitu ketika data yang diperoleh mulai menunjukkan pola informasi yang berulang dan tidak ditemukan lagi tema baru yang signifikan dari hasil wawancara. Saturation dicapai setelah wawancara kedelapan karena informasi mengenai kebutuhan produk souvenir kustom, loyalitas konsumen lokal, tantangan distribusi, dan pentingnya jaringan komunitas telah muncul secara konsisten pada beberapa informan berbeda.

Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis tematik sebagaimana dikemukakan (Miles et al., 2014), terdapat empat tahap utama yang saling terkait. Pertama, reduksi data merupakan proses penyederhanaan dan pemilahan data yang relevan, yang bertujuan untuk mengurangi informasi yang tidak penting dan

memastikan fokus pada data yang mendukung tujuan penelitian. Proses ini memungkinkan peneliti untuk mengelola volume data yang besar dan memilih informasi yang tepat. Selanjutnya, penyajian data dilakukan untuk menyusun data yang telah dipilih dalam bentuk yang mudah dipahami dan terorganisir, seperti dalam tabel, diagram, atau narasi deskriptif.

Triangulasi

Untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas penelitian, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber data dan triangulasi metode sebagaimana dijelaskan oleh Yin (2017). Namun, triangulasi tidak hanya dilakukan pada tahap pengumpulan data, melainkan juga diterapkan dalam proses interpretasi dan validasi temuan penelitian untuk meminimalkan bias subjektivitas, terutama karena sebagian data berasal dari internal bisnis Suga Souvenir. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pemilik usaha, mitra produksi, pihak ekspedisi, pelaku usaha lokal, serta calon konsumen di Kota Tarakan dan Kota Banjarmasin. Sementara itu, triangulasi metode dilakukan melalui kombinasi wawancara mendalam, observasi lapangan, workshop Lean Canvas, dan analisis dokumentasi internal usaha.

4. Hasil Dan Pembahasan

Profil

Kiki Souvenir & Jewellery merupakan usaha yang bergerak di bidang souvenir custom yang dimiliki oleh Jihan Nabila. Usaha ini telah dirintis sejak tahun 2018 dan kemudian dikelola secara mandiri oleh pemilik sejak tahun 2022 setelah menyelesaikan pendidikan. Pada awalnya, usaha ini berfokus pada produksi souvenir pernikahan, namun seiring meningkatnya permintaan pasar, kini juga melayani kebutuhan souvenir corporate seperti tumbler dan berbagai merchandise lainnya. Target pasar utama berasal dari wilayah Banjarmasin, namun jangkauannya telah meluas ke berbagai daerah di Kalimantan Selatan seperti Tanah Bumbu dan Hulu Sungai, bahkan hingga Kalimantan Tengah. Dari sisi produksi, kapasitas usaha masih tergolong terbatas karena menggunakan mesin press mug dan press DTF, sehingga hanya dapat melayani jenis produk tertentu dalam jumlah yang menyesuaikan kemampuan produksi. *Jihan Nabila* menyebutkan bahwa:

Awalnya fokus ke souvenir pernikahan, tapi sekarang karena banyak permintaan custom, jadi kami juga melayani souvenir corporate seperti tumbler dan merchandise lainnya.

Suga Souvenir (dikenal juga sebagai sugasouvenir.kaltim) merupakan usaha mikro kecil menengah (UMKM) yang bergerak di bidang penyediaan souvenir custom dengan fokus pada kebutuhan berbagai acara, baik personal maupun institusional. Produk yang ditawarkan meliputi souvenir pernikahan, ulang tahun, tasmiyah, pengajian, wisuda (graduation), hingga merchandise untuk kebutuhan corporate dan instansi. Keunggulan utama yang ditawarkan adalah fleksibilitas dalam pemesanan tanpa batas minimal order serta layanan produksi cepat, yang menjadikan Suga Souvenir memiliki daya saing kuat di pasar.

Suga Souvenir pada tahap awal lebih berfokus pada kota-kota besar di Kalimantan, khususnya Samarinda dan Balikpapan. Model bisnis yang diterapkan mengandalkan kombinasi pemasaran digital, terutama melalui media sosial seperti Instagram, serta layanan produksi cepat (*one day service*) untuk memenuhi kebutuhan

pasar yang dinamis di wilayah perkotaan. Pendekatan ini memungkinkan Suga Souvenir membangun basis pelanggan yang kuat, terutama dari segmen individu dan corporate yang membutuhkan produk custom dengan waktu pengerjaan singkat.

Seiring dengan perkembangan usaha dan meningkatnya permintaan, Suga Souvenir mulai mempertimbangkan ekspansi ke kota-kota kecil, salah satunya Tarakan. Tujuan ekspansi ini adalah untuk menangkap peluang pasar yang belum tergarap secara optimal, mengingat keterbatasan vendor lokal dalam hal variasi produk, kualitas, dan kecepatan layanan. Dengan membawa keunggulan yang dimiliki, Suga Souvenir berupaya menghadirkan solusi yang lebih kompetitif di kota kecil, meskipun tetap perlu menyesuaikan model bisnis, terutama terkait aspek logistik dan distribusi agar sesuai dengan karakteristik pasar setempat.



Gambar 1. Sugasouvenir

Berdasarkan hasil wawancara, kondisi pasar usaha souvenir custom di Banjarmasin menunjukkan perkembangan yang cukup baik dengan permintaan yang terus meningkat, terutama untuk kebutuhan acara seperti pernikahan dan instansi. Konsumen kini cenderung lebih memilih produk custom dibandingkan produk jadi, dan permintaan tidak hanya berasal dari Banjarmasin tetapi juga dari daerah lain di Kalimantan Selatan hingga Kalimantan Tengah. Seperti yang dijelaskan oleh *Jihan Nabila* Owner souvenir:

Perkembangan usaha souvenir custom di Banjarmasin saat ini cukup baik, dengan permintaan yang terus meningkat seiring bertambahnya kebutuhan produk custom dibandingkan produk jadi, terutama untuk acara pernikahan dan kebutuhan instansi.

Masalah utama yang sering dihadapi dalam pemesanan souvenir adalah keterbatasan pada kecepatan waktu produksi. Banyak konsumen membutuhkan produk dalam waktu singkat, namun vendor tidak selalu mampu memenuhi timeline tersebut. Meskipun secara umum sekitar 90% permintaan dapat dipenuhi oleh vendor lokal, tetap terdapat kondisi tertentu seperti lonjakan pesanan atau permintaan mendadak yang menyebabkan keterbatasan kapasitas, sehingga tidak semua kebutuhan dapat diselesaikan dengan cepat. *Jihan Nabila* menjelaskan:

kecepatan waktu produksi. Banyak customer yang butuh dalam waktu cepat, tapi kadang vendor tidak selalu bisa memenuhi timeline yang mereka inginkan.

Usaha percetakan dan custom printing di Tarakan menunjukkan perkembangan yang cukup positif seiring dengan meningkatnya kebutuhan dari instansi, pelaku usaha, dan berbagai kegiatan promosi. *Starprint* menjelaskan bahwa:

Permintaan yang stabil dan cenderung meningkat, terutama untuk kebutuhan instansi, promosi, dan event, dengan kapasitas produksi yang mampu mencapai sekitar 3.000–8.000 lembar per hari dan lebih dari 20.000 lembar per minggu untuk order rutin.

Selain itu berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Suga Souvenir, diperoleh gambaran mengenai permasalahan pasar, segmentasi pelanggan, serta strategi yang diterapkan dalam proses ekspansi usaha ke wilayah Banjarmasin. *Branch Manager Suga Souvenir* menjelaskan bahwa:

keterbatasan vendor lokal dalam menyediakan produk souvenir custom dengan waktu pengerjaan yang cepat serta kualitas full color yang konsisten. Kondisi ini menyebabkan sebagian konsumen masih bergantung pada pemesanan dari luar kota, yang berdampak pada waktu pengerjaan yang lebih lama dan kurang fleksibel, terutama ketika terjadi revisi atau kebutuhan mendadak.

Suga Souvenir menargetkan segmen utama berupa corporate dan instansi pemerintah yang memiliki kebutuhan rutin dalam jumlah besar, namun tetap memperluas pasar ke segmen event seperti wedding, ulang tahun, serta kebutuhan personal untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Suga Souvenir menawarkan layanan custom souvenir yang cepat, fleksibel dalam jumlah pemesanan, serta memiliki kualitas yang terjamin dengan dukungan teknologi UV DTF.

Keunggulan ini diperkuat dengan sistem operasional yang telah terbukti di kota lain, serta strategi pemasaran berbasis digital melalui Instagram dan Instagram Ads untuk membangun awareness secara cepat. Strategi awal difokuskan pada pengumpulan leads dan konversi menjadi order, dengan indikator keberhasilan seperti jumlah pelanggan, repeat order, dan efisiensi biaya akuisisi.

Meskipun demikian, terdapat risiko pada tahap awal, terutama terkait rendahnya konversi dan kepercayaan pasar, sehingga dilakukan validasi melalui respon konsumen terhadap iklan guna menyesuaikan strategi dan memastikan penerimaan pasar.

Melihat dari sisi Business Model Canvas (BMC), segmen pelanggan utama Suga Souvenir didominasi oleh corporate, instansi pemerintah, dan event organizer, dengan tambahan segmen personal untuk memperluas pasar. *Branch Manager Suga Souvenir* menjelaskan bahwa:

Sumber pendapatan terbesar berasal dari pesanan dalam jumlah besar (bulk order), sementara pesanan personal berperan sebagai tambahan arus kas. Value proposition yang ditawarkan adalah layanan custom yang cepat, fleksibel, dan berkualitas dengan proses produksi mandiri. Strategi pemasaran difokuskan pada penggunaan Instagram dan Instagram Ads untuk menjangkau pasar secara efektif.

Hubungan dengan pelanggan dijaga melalui respons cepat, kualitas produk yang sesuai ekspektasi, serta follow up untuk mendorong repeat order. Aktivitas utama bisnis meliputi produksi, desain, dan pengelolaan pesanan, didukung oleh sumber daya berupa mesin produksi terpusat di Samarinda, tim produksi, serta sistem operasional yang telah terbentuk. Suga Souvenir juga bekerja sama dengan mitra seperti percetakan lokal, supplier bahan baku, pihak ekspedisi, dan reseller, dengan komponen biaya utama meliputi biaya iklan, bahan baku, gaji karyawan, dan sewa tempat.

Dalam strategi *effectuation* untuk memasuki pasar, Suga Souvenir memanfaatkan sumber daya yang telah dimiliki seperti mesin produksi terpusat di

Samarinda, sistem operasional yang sudah berjalan, pengalaman membuka cabang, serta pemahaman terhadap karakter pasar. Ekspansi dilakukan tanpa investasi besar dengan tetap memusatkan produksi di Samarinda pada tahap awal atau bekerja sama dengan percetakan lokal untuk mendukung kapasitas. *Branch Manager Suga Souvenir* menjelaskan bahwa:

Konsep awal cabang menggunakan pendekatan lean setup, yaitu menyewa ruko sesuai budget, merekrut tim kecil (branch manager dan staff), serta menjadikan cabang sebagai showroom dan pusat handling order. Selain itu, perusahaan memanfaatkan relasi bisnis yang sudah ada serta membuka peluang kerja sama dengan reseller lokal untuk mempercepat penetrasi pasar.

Risiko awal ditekan dengan membatasi biaya pada iklan dan operasional, serta memulai dari skala kecil melalui uji pasar sebelum melakukan investasi lebih lanjut. Strategi ini juga bersifat fleksibel, di mana penyesuaian dapat dilakukan berdasarkan respons pasar, baik dari sisi konten promosi, target market, maupun jenis produk. Langkah awal yang realistis adalah meluncurkan pemasaran melalui Instagram, mengumpulkan leads, dan melakukan closing order, kemudian dilanjutkan dengan peningkatan kapasitas dan investasi jika pasar telah tervalidasi.

Mengatasi keterbatasan produksi **solusi yang sudah ada (existing solution)**, konsumen biasanya melakukan penyesuaian dengan memilih jenis produk yang lebih cepat diproduksi sehingga tetap dapat memenuhi kebutuhan waktu yang diinginkan. *Jihan Nabila* menjelaskan bahwa:

Konsumen yang memilih memesan dari luar daerah, khususnya dari Jawa, dengan alasan harga yang lebih terjangkau, pilihan produk yang lebih beragam, serta kapasitas produksi yang lebih besar dibandingkan vendor local.

Dilihat dari sisi *Market Behavior* Perilaku konsumen dalam memilih vendor souvenir di Banjarmasin umumnya dipengaruhi oleh faktor utama yaitu kecepatan pengerjaan dan harga. Karakter konsumen sangat menekankan pada relasi dan kepercayaan, di mana banyak pesanan berasal dari rekomendasi atau hubungan sebelumnya. *Jihan Nabila* menjelaskan bahwa:

Relasi ini dapat berkembang secara luas, misalnya dari satu individu atau instansi yang pernah melakukan pemesanan, kemudian menyebar ke pihak lain dalam jaringan yang sama seperti bank atau kampus.

Meskipun promosi melalui iklan tetap dilakukan, sebagian besar repeat order justru berasal dari relasi, sehingga rekomendasi pelanggan menjadi faktor penting dalam pertumbuhan usaha. *Starprint* menjelaskan bahwa:

Konsumen di Tarakan umumnya mempertimbangkan harga yang kompetitif, kualitas hasil cetak, serta kecepatan pengerjaan sebagai faktor utama yang saling berkaitan. kejelasan komunikasi, kecepatan respons, dan tingkat kepercayaan terhadap vendor, di mana hubungan kerja sama yang baik menjadi kunci penting, terutama dalam mendorong terjadinya order berulang dari instansi maupun pelanggan tetap.

Indikator keberhasilan **key metric** usaha souvenir di Banjarmasin dari *traffic* penjualan souvenir seperti yang dijelaskan *Jihan Nabila*:

Meningkatnya jumlah permintaan order dari waktu ke waktu, serta tingginya tingkat repeat order dari pelanggan. Usaha ini mampu memenuhi kebutuhan pasar dengan baik dan berhasil membangun kepercayaan pelanggan secara berkelanjutan.

Indikator keberhasilan usaha di bidang percetakan dan custom printing dapat dilihat dari konsistensi order yang masuk, terutama dari pelanggan tetap, serta kemampuan menjaga kualitas, memenuhi deadline, dan mempertahankan kepercayaan pelanggan. *Starprint* menjelaskan bahwa:

Kapasitas produksi bervariasi tergantung jenis produk, seperti map rakitan yang dapat mencapai sekitar 300 pcs per hari, paperbag besar sekitar 100 pcs, serta berbagai jenis kalender dan paperbag lainnya dengan jumlah produksi yang berbeda.

Optimalnya hasil produksi juga dipengaruhi oleh waktu mulai pengerjaan, di mana produksi yang dimulai sejak pagi hari cenderung lebih maksimal karena waktu kerja lebih panjang dan alur produksi dapat berjalan lebih terkontrol.

Dari sisi ekspedisi ke wilayah Kalimantan, termasuk Banjarmasin, umumnya menggunakan armada seperti CDD dengan kapasitas sangat besar, yang dilakukan secara bertahap dengan volume barang yang masuk. Pengiriman tergolong cukup stabil sepanjang tahun, dengan frekuensi keberangkatan per bulan, tergantung pada jadwal serta jumlah muatan yang tersedia. Hasil wawancara dengan *Nadinda dari Eka Express* menunjukkan bahwa:

Kapasitas logistik pengiriman ke Banjarmasin cukup memadai dengan penggunaan armada seperti CDD dan Fuso yang mampu mengangkut hingga 18 ton. Volume barang, dengan frekuensi keberangkatan sekitar 1-2 kali per bulan, sehingga secara umum distribusi tergolong stabil sepanjang tahun.

Terkadang terdapat kendala utama dalam distribusi, yaitu faktor eksternal seperti perubahan jadwal kapal dan lamanya proses bongkar muat di pelabuhan. Kondisi ini sering menyebabkan keterlambatan pengiriman, yang menjadi risiko paling umum dalam sistem logistik, terutama karena antrean di pelabuhan yang dapat memakan waktu beberapa hari. *Nadinda* menjelaskan bahwa:

Sistem logistik yang ada saat ini sudah cukup mendukung kebutuhan distribusi barang ke Banjarmasin. Untuk kebutuhan yang bersifat sangat mendesak, layanan ini masih memiliki keterbatasan karena sangat bergantung pada jadwal keberangkatan kapal.

Secara umum cukup mendukung, dengan estimasi waktu pengiriman sekitar 2-3 hari setelah keberangkatan kapal dari Surabaya ke Banjarmasin. Namun untuk kebutuhan yang sangat urgent, kami masih memiliki keterbatasan karena bergantung pada jadwal kapal dan tarif dari Surabaya dengan kisaran tarif sekitar Rp3.000 per kilogram, dengan minimal pengiriman 100 kg.

Hasil dari analisis penelitian di atas dukungan terhadap UMKM, pihak ekspedisi terbuka terhadap kerja sama dengan berbagai pelaku usaha, termasuk dalam bentuk harga khusus atau kontrak pengiriman rutin. Hal ini menunjukkan adanya peluang kolaborasi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi distribusi dalam pengembangan usaha ke luar daerah. Namun, sistem logistik saat ini belum sepenuhnya mampu mendukung kebutuhan pengiriman yang sangat cepat. Meskipun estimasi pengiriman dari Surabaya ke Banjarmasin sekitar 2-3 hari, kebutuhan yang bersifat mendesak masih sulit dipenuhi karena ketergantungan pada jadwal kapal. Alternatif seperti layanan express tersedia, tetapi dengan biaya yang lebih tinggi.

Dari hasil wawancara dengan *Starprint Tarakan*, diketahui bahwa kondisi pasar custom printing di Tarakan cukup berkembang dengan permintaan yang stabil, terutama dari instansi. Kapasitas produksi lokal juga cukup besar dan mampu menangani berbagai jenis produk, meskipun masih terdapat kendala seperti kesiapan

file dari pelanggan dan lonjakan pesanan pada waktu tertentu. Perilaku konsumen di Tarakan menunjukkan bahwa faktor utama dalam memilih vendor adalah harga, kualitas, dan kecepatan, serta pentingnya komunikasi dan kepercayaan dalam membangun hubungan jangka panjang. Untuk kebutuhan mendesak, konsumen cenderung memilih vendor lokal, sedangkan untuk pertimbangan harga dan kapasitas, pemesanan dari luar daerah tetap menjadi alternatif.

Sementara itu, dari perspektif Suga Souvenir, strategi ekspansi ke Banjarmasin difokuskan pada penyediaan layanan custom yang cepat, fleksibel, dan berkualitas dengan memanfaatkan teknologi serta sistem operasional yang telah teruji. Strategi dilakukan secara bertahap dengan pendekatan lean, memanfaatkan produksi terpusat dan kerja sama dengan mitra lokal, serta didukung pemasaran digital melalui Instagram untuk membangun awareness dan memperoleh pelanggan secara efektif.

Suga Souvenir menyediakan berbagai jenis layanan dan produk yang mencakup souvenir pernikahan, ulang tahun, acara keagamaan seperti tasmiyah dan pengajian, souvenir wisuda, hingga merchandise untuk kebutuhan kantor atau corporate. Ragam produk tersebut menunjukkan bahwa Suga Souvenir memiliki segmentasi pasar yang luas, mencakup konsumen individu (B2C) maupun institusi atau perusahaan (B2B). Selain itu, seluruh produk yang ditawarkan berbasis customization, yang menjadi nilai utama dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang beragam dan spesifik.

Dari sisi keunggulan kompetitif (*value proposition*), Suga Souvenir menawarkan fleksibilitas tinggi melalui layanan custom tanpa minimal order, sehingga dapat menjangkau berbagai kalangan konsumen, baik dalam jumlah kecil maupun besar. Layanan cepat seperti *Free One Day Service* untuk wilayah Samarinda dan Balikpapan menjadi daya tarik utama, khususnya bagi konsumen yang membutuhkan produk dalam waktu singkat. Fleksibilitas dalam desain dan jumlah pesanan juga semakin memperkuat posisi Suga Souvenir di pasar, terutama di kota besar yang memiliki karakteristik permintaan cepat (*fast-paced demand*). Namun demikian, keunggulan ini belum tentu dapat diterapkan secara optimal di kota kecil, sehingga memerlukan penyesuaian model bisnis.

Tidak semua wilayah dapat terlayani dengan optimal, terutama dalam hal kecepatan produksi dan distribusi. Ketergantungan pada pengiriman antar pulau menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi performa layanan. Bahkan, terdapat informasi bahwa Suga Souvenir sempat menghentikan operasional sementara pada Maret 2026, yang mengindikasikan adanya keterbatasan kapasitas produksi atau kebutuhan untuk melakukan penyesuaian operasional. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun memiliki potensi yang besar, pengelolaan kapasitas dan distribusi masih menjadi tantangan penting dalam pengembangan usaha.

Tabel 1. Analisis Kondisi Lapangan dan temuan pengembangan

Elemen BMC	Kondisi di Kota Kecil	Temuan Utama	Strategi Pengembangan
Customer Segments	Pasar terbatas namun stabil	Didominasi instansi, corporate, sekolah, EO, dan individu	Fokus pada segmen dengan <i>lifetime value</i> tinggi (instansi & corporate) serta menjaga segmen personal
Value Proposition	Kebutuhan cepat & fleksibel	Kecepatan, kualitas (UV DTF), dan fleksibilitas jadi faktor utama	Perkuat layanan cepat, kualitas premium, dan custom tanpa batas minimum

Channels	Preferensi offline masih tinggi	Kombinasi digital (Instagram) & fisik (showroom)	Terapkan strategi <i>phygital</i> : digital untuk awareness, offline untuk trust
Customer Relationships	Relasi sangat berpengaruh	Repeat order tinggi dari kepercayaan	Bangun hubungan personal, follow-up, layanan respons cepat (WA)
Revenue Streams	Permintaan fluktuatif	Pendapatan utama dari bulk order	Diversifikasi pendapatan & dorong kontrak jangka panjang
Key Resources	Keterbatasan vendor lokal	Keunggulan teknologi & sistem operasional	Optimalkan mesin UV DTF, tim produksi, dan branding digital
Key Activities	Fokus pada kecepatan & kualitas	Desain & produksi jadi kunci	Tingkatkan efisiensi produksi & tambahkan layanan desain
Key Partnerships	Ketergantungan pada mitra	Logistik & supplier jadi faktor penting	Perkuat kerja sama ekspedisi, supplier, dan percetakan lokal
Cost Structure	Pasar kecil → perlu efisiensi	Biaya iklan & operasional dominan	Terapkan <i>lean operation</i> dan produksi terpusat

Model Bisnis Suga Souvenir Antar Wilayah

Berdasarkan pernyataan para informan pernyataan Jihan Nabila selaku pemilik dan pengelola Suga Souvenir, peluang ekspansi usaha ke Kota Tarakan dan Kota Banjarmasin dinilai cukup potensial karena permintaan terhadap produk souvenir kustom terus mengalami peningkatan, terutama untuk kebutuhan komunitas, acara institusi, dan merchandise lokal. Menurut Jihan Nabila, karakteristik pasar di kota berkembang cenderung memiliki loyalitas pelanggan yang tinggi apabila produk mampu memenuhi kebutuhan personalisasi konsumen. Pernyataan tersebut kemudian diperkuat melalui wawancara dengan pihak mitra usaha percetakan Starprint yang menyampaikan bahwa produk custom souvenir memiliki peluang pasar yang stabil karena permintaan tidak hanya berasal dari kebutuhan individu, tetapi juga dari kegiatan organisasi, sekolah, dan komunitas lokal.

Nadinda selaku pihak ekspedisi memberikan perspektif berbeda dengan menekankan bahwa tantangan utama ekspansi ke Tarakan dan Banjarmasin terletak pada aspek distribusi dan efisiensi biaya pengiriman. Menurut Nadinda, keterbatasan akses logistik dan fluktuasi biaya pengiriman dapat memengaruhi harga jual produk apabila tidak diimbangi dengan strategi distribusi yang tepat. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa peluang pasar yang besar tetap perlu diimbangi dengan kesiapan operasional dan pengelolaan rantai distribusi yang efisien.

Selain informan internal dan mitra usaha, calon konsumen serta pelaku usaha lokal di Kota Tarakan dan Kota Banjarmasin juga menyampaikan bahwa masyarakat di kota berkembang cenderung lebih mempertimbangkan kedekatan sosial, rekomendasi komunitas, dan hubungan personal dalam keputusan pembelian produk. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan ekspansi UMKM kreatif tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk, tetapi juga oleh kemampuan membangun

relasi dan kolaborasi lokal secara berkelanjutan, model bisnis dalam industri souvenir custom menunjukkan karakteristik yang berbeda antara kondisi ideal di kota besar dan realitas di lapangan. Jihan Nabila selaku Owner Kiki Souvenir & Jewellery menegaskan bahwa faktor kecepatan dan harga menjadi pertimbangan utama konsumen dalam memilih vendor, di mana “yang paling utama itu biasanya kecepatan dan harga.” Pernyataan ini menunjukkan bahwa model bisnis yang menekankan *fast service* memang relevan dengan kebutuhan pasar, terutama untuk memenuhi permintaan yang bersifat mendadak. Namun, ia juga mengungkapkan bahwa dalam praktiknya vendor tidak selalu mampu memenuhi timeline yang diinginkan pelanggan, khususnya saat terjadi lonjakan pesanan, sehingga fleksibilitas model bisnis menjadi hal yang penting.

Dari sisi operasional dan distribusi, Nadinda sebagai staf operasional Eka Express menyoroti bahwa aspek logistik menjadi faktor pembatas utama dalam penerapan model bisnis tersebut. Ia menyatakan bahwa “kendala utama biasanya berasal dari perubahan jadwal kapal dan lamanya proses bongkar muat di pelabuhan,” yang berdampak pada keterlambatan pengiriman. Selain itu, meskipun estimasi pengiriman berkisar 2–3 hari, kebutuhan yang bersifat sangat mendesak belum sepenuhnya dapat dipenuhi karena bergantung pada jadwal transportasi. Hal ini menegaskan bahwa model bisnis berbasis kecepatan tidak sepenuhnya dapat diterapkan lintas wilayah tanpa dukungan sistem logistik yang memadai.

Sementara itu, Tim Starprint di Tarakan juga memberikan perspektif bahwa kapasitas produksi lokal pada dasarnya mampu memenuhi permintaan, namun tetap memiliki keterbatasan pada kondisi tertentu. Mereka menyebutkan bahwa “dalam kondisi peak season atau banyak order masuk bersamaan, vendor bisa mengalami keterbatasan,” sehingga diperlukan perencanaan produksi dan kesepakatan timeline sejak awal. Pernyataan ini menunjukkan bahwa model bisnis tidak hanya dipengaruhi oleh permintaan pasar, tetapi juga oleh kesiapan operasional di tingkat lokal.

Di sisi strategis, Branch Manager Suga Souvenir menjelaskan bahwa model bisnis yang diterapkan saat ini berfokus pada kecepatan, fleksibilitas, dan kualitas, dengan dukungan sistem operasional yang telah berjalan di kota besar. Ia menyatakan bahwa “value utama kami adalah layanan custom yang cepat, fleksibel, dan memiliki kualitas terjamin,” serta didukung oleh strategi pemasaran digital melalui Instagram. Namun, dalam konteks ekspansi, ia juga mengakui bahwa pendekatan yang digunakan bersifat adaptif dan bertahap, seperti memusatkan produksi di Samarinda dan memanfaatkan kerja sama dengan pihak lokal untuk mendukung operasional di daerah baru.

Model bisnis berbasis *fast service* memang efektif di kota besar, tetapi menghadapi keterbatasan ketika diterapkan di kota kecil seperti Tarakan. Hal ini disebabkan oleh faktor logistik, kapasitas produksi, serta karakteristik pasar lokal yang berbeda. Oleh karena itu, sesuai dengan perspektif Business Model Canvas, diperlukan penyesuaian pada elemen *value proposition* dan *channels*, agar model bisnis dapat lebih adaptif terhadap kondisi wilayah dan tetap mampu memenuhi kebutuhan pasar secara optimal.

Hasil wawancara dengan pemilik Kiki Souvenir & Jewellery menunjukkan bahwa permintaan produk souvenir custom di Banjarmasin mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Konsumen semakin banyak memilih produk yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan acara dibandingkan produk jadi. Permintaan tidak hanya berasal dari Kota Banjarmasin, tetapi juga dari berbagai wilayah di Kalimantan Selatan dan

Kalimantan Tengah. Temuan ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan Starprint Tarakan yang menyatakan bahwa kebutuhan produk custom dan percetakan terus meningkat, terutama untuk kebutuhan instansi, promosi, dan kegiatan event.

Triangulasi antar sumber menunjukkan adanya kesamaan persepsi bahwa pasar produk custom di wilayah Kalimantan memiliki pertumbuhan yang positif dan didukung oleh meningkatnya kebutuhan personal maupun institusional. Kesamaan informasi dari kedua pelaku usaha tersebut memperkuat validitas data bahwa pasar souvenir dan produk custom masih memiliki peluang pengembangan yang besar.

Dari perspektif **Lean Canvas**, kondisi ini mengonfirmasi adanya kebutuhan pasar (customer need) yang terus berkembang sehingga menciptakan peluang bisnis yang layak untuk dimasuki. Sementara itu, dalam kerangka **Business Model Canvas**, temuan ini memperlihatkan potensi segmen pelanggan yang cukup luas, meliputi pelanggan individu, perusahaan, instansi pemerintah, hingga penyelenggara acara. Dengan demikian, pasar Banjarmasin dapat dikategorikan sebagai pasar yang potensial untuk pengembangan usaha souvenir custom.

Selain peluang pasar, wawancara juga mengungkap adanya masalah utama yang dihadapi konsumen yaitu keterbatasan kecepatan produksi dan kemampuan vendor lokal dalam memenuhi pesanan mendadak. Jihan Nabila menjelaskan bahwa kebutuhan pelanggan sering kali bersifat mendesak sehingga vendor kesulitan memenuhi target waktu tertentu. Temuan serupa juga muncul pada wawancara dengan Starprint yang menyebutkan bahwa lonjakan permintaan pada periode tertentu dapat menyebabkan keterbatasan kapasitas produksi.

Temuan tersebut diperkuat oleh wawancara dengan Branch Manager Suga Souvenir yang mengidentifikasi bahwa masih terdapat celah pasar berupa kebutuhan layanan souvenir custom dengan kualitas yang konsisten dan waktu pengerjaan yang lebih cepat. Kesamaan temuan dari ketiga informan menunjukkan bahwa masalah utama pasar terletak pada aspek kapasitas produksi dan kecepatan layanan. Proses triangulasi ini menunjukkan bahwa masalah yang diidentifikasi tidak hanya berasal dari satu sudut pandang, melainkan dikonfirmasi oleh pelaku usaha lokal maupun calon pelaku ekspansi pasar.

Dalam perspektif **Lean Canvas**, kondisi tersebut merupakan bentuk validasi terhadap komponen *Problem*, yaitu adanya kebutuhan pelanggan yang belum sepenuhnya terpenuhi oleh penyedia jasa yang ada saat ini. Oleh karena itu, peluang bisnis dapat dibangun dengan menawarkan solusi yang berfokus pada kecepatan layanan dan fleksibilitas produksi.

Berdasarkan hasil wawancara, faktor utama yang menjadi pertimbangan konsumen dalam memilih vendor souvenir adalah harga dan kecepatan pengerjaan. Jihan Nabila menjelaskan bahwa kedua faktor tersebut menjadi pertimbangan dominan pelanggan dalam menentukan vendor yang dipilih. Temuan ini sejalan dengan hasil wawancara Starprint yang menyebutkan bahwa konsumen mempertimbangkan harga yang kompetitif, kualitas produk, dan kecepatan pengerjaan secara bersamaan.

Hasil triangulasi menunjukkan adanya konsistensi informasi mengenai pentingnya kecepatan dan harga dalam proses pengambilan keputusan pelanggan. Namun demikian, kedua informan juga menambahkan aspek kepercayaan dan hubungan jangka panjang sebagai faktor pendukung yang memengaruhi loyalitas pelanggan.

Peneliti menginterpretasikan bahwa perilaku konsumen di wilayah Kalimantan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor rasional berupa harga dan kualitas, tetapi juga faktor sosial berupa relasi dan rekomendasi. Hal ini terlihat dari pernyataan Jihan Nabila yang menjelaskan bahwa banyak pesanan diperoleh melalui rekomendasi pelanggan sebelumnya, terutama dari instansi pemerintah, kampus, maupun perbankan.

Temuan ini relevan dengan konsep *Customer Relationship* dalam *Business Model Canvas*, di mana hubungan jangka panjang menjadi aset penting dalam mempertahankan pelanggan. Selain itu, dalam perspektif *Effectuation*, relasi yang telah dimiliki merupakan bentuk *Crazy Quilt Principle*, yaitu pemanfaatan jaringan dan kemitraan yang sudah ada untuk menciptakan peluang bisnis baru dengan risiko yang lebih rendah.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa ketika vendor lokal tidak mampu memenuhi kebutuhan pelanggan, konsumen biasanya melakukan penyesuaian jenis produk atau memesan dari luar daerah, terutama dari Pulau Jawa. Faktor utama yang mendorong keputusan tersebut adalah harga yang lebih murah dan kapasitas produksi yang lebih besar.

Temuan ini diperkuat oleh wawancara Starprint yang menjelaskan bahwa konsumen cenderung menggunakan vendor luar daerah apabila membutuhkan kapasitas produksi yang lebih besar atau memperoleh harga yang lebih kompetitif. Namun untuk kebutuhan yang mendesak, pelanggan tetap lebih memilih vendor lokal karena lebih fleksibel dalam komunikasi dan pengiriman.

Hasil triangulasi tersebut menunjukkan bahwa terdapat peluang diferensiasi bagi pelaku usaha baru. Pelanggan sebenarnya tidak selalu mencari harga terendah, tetapi juga membutuhkan kecepatan layanan, fleksibilitas komunikasi, dan kepastian waktu pengerjaan. Dengan demikian, peluang pasar tidak hanya terletak pada aspek harga, melainkan juga pada kualitas pelayanan.

Dalam kerangka *Lean Canvas*, kondisi ini memperkuat pentingnya perumusan *Unique Value Proposition*, yaitu menawarkan layanan custom yang cepat, fleksibel, dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Temuan ini juga mendukung strategi Suga Souvenir yang mengedepankan teknologi UV DTF serta sistem produksi yang mampu menghasilkan produk full color dengan waktu pengerjaan yang relatif singkat.

Wawancara dengan Branch Manager Suga Souvenir menunjukkan bahwa strategi ekspansi ke Banjarmasin dilakukan dengan pendekatan bertahap dan berbasis validasi pasar. Perusahaan tidak langsung melakukan investasi besar, tetapi memanfaatkan sumber daya yang telah dimiliki seperti mesin produksi di Samarinda, sistem operasional yang sudah berjalan, dan pengalaman membuka cabang sebelumnya.

Temuan ini diperkuat oleh wawancara dengan pihak ekspedisi Eka Express yang menyatakan bahwa distribusi menuju Banjarmasin relatif stabil dengan estimasi pengiriman sekitar 2–3 hari setelah keberangkatan kapal. Selain itu, pihak ekspedisi juga membuka peluang kerja sama bagi UMKM maupun usaha yang ingin mengembangkan pasar ke wilayah Kalimantan.

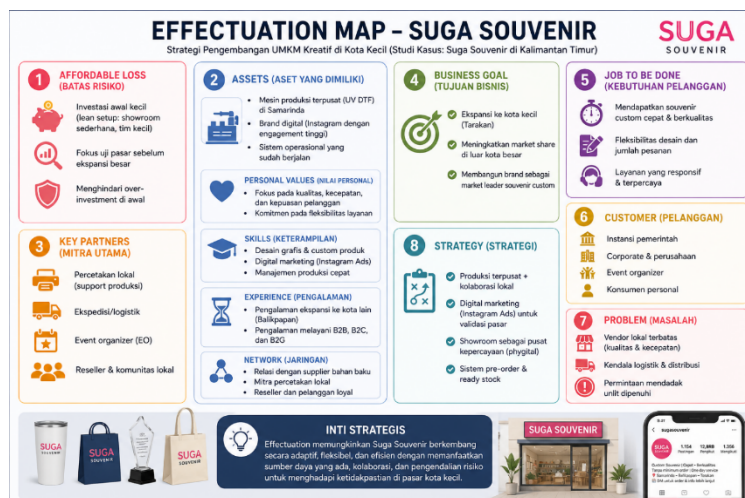
Proses triangulasi menunjukkan bahwa strategi sentralisasi produksi di Samarinda pada tahap awal masih memungkinkan untuk diterapkan karena didukung oleh jaringan logistik yang tersedia. Walaupun terdapat risiko keterlambatan akibat faktor pelabuhan, risiko tersebut dapat diminimalkan melalui kerja sama dengan mitra logistik dan penggunaan alternatif pengiriman tertentu.

Dari perspektif Effectuation, strategi ini mencerminkan prinsip *Bird in Hand*, yaitu memanfaatkan sumber daya yang sudah tersedia sebelum melakukan investasi baru. Selain itu, strategi membatasi biaya pada tahap awal ekspansi menunjukkan penerapan prinsip *Affordable Loss*, karena perusahaan hanya mengalokasikan biaya iklan dan operasional minimum hingga pasar benar-benar tervalidasi.

Dalam kerangka *Business Model Canvas*, hasil penelitian menunjukkan bahwa elemen *Key Partners* berupa ekspedisi, supplier bahan baku, reseller, dan percetakan lokal memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan ekspansi pasar. Sementara itu, penggunaan Instagram Ads sebagai saluran utama pemasaran memperkuat komponen *Channels* yang digunakan perusahaan untuk memperoleh pelanggan baru secara efisien.

Validitas data dalam penelitian ini diperoleh melalui triangulasi sumber yang melibatkan empat informan utama, yaitu pelaku usaha souvenir lokal (Kiki Souvenir & Jewellery), mitra usaha percetakan di Tarakan (*Starprint*), penyedia jasa logistik (Eka Express), dan pihak manajemen Suga Souvenir sebagai calon pelaku ekspansi. Hasil triangulasi menunjukkan bahwa seluruh informan memberikan informasi yang saling mendukung terkait tingginya permintaan pasar, pentingnya kecepatan produksi, pengaruh relasi dalam memperoleh pelanggan, serta perlunya dukungan logistik dalam ekspansi usaha.

Meskipun terdapat perbedaan sudut pandang sesuai bidang masing-masing informan, tidak ditemukan kontradiksi yang signifikan terhadap temuan utama penelitian. Sebaliknya, informasi yang diperoleh saling melengkapi sehingga memperkuat kesimpulan bahwa pasar souvenir custom di Banjarmasin memiliki peluang yang menjanjikan dan layak untuk dikembangkan melalui strategi ekspansi yang mengintegrasikan pendekatan Lean Canvas, *Business Model Canvas*, dan *Effectuation*.



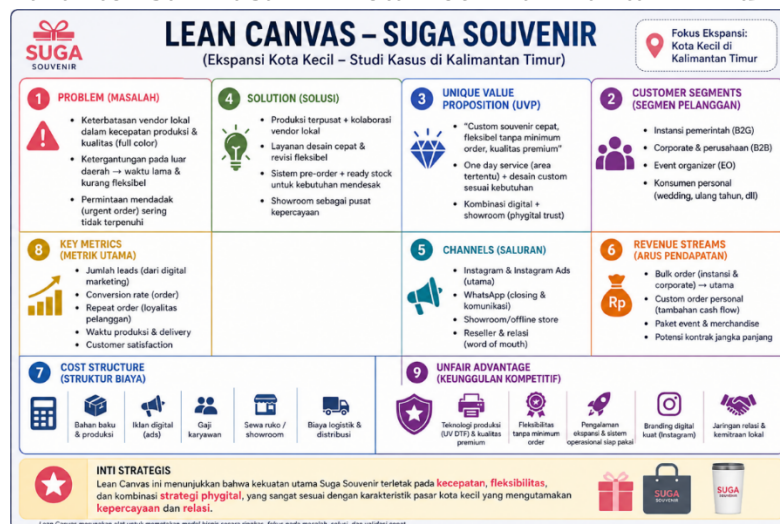
Gambar 2 Effectuation map

Effectuation Map pada Suga Souvenir menggambarkan bagaimana strategi ekspansi ke kota kecil dibangun dengan pendekatan yang realistis dan berbasis kendali risiko (Susanto, 2025). Perusahaan memulai dari batas kerugian yang mampu

ditanggung melalui konsep lean setup, seperti membuka showroom sederhana dengan tim kecil serta melakukan uji pasar sebelum ekspansi besar dilakukan. Pendekatan ini didukung oleh pemanfaatan aset yang sudah dimiliki, seperti mesin produksi terpusat berbasis teknologi UV DTF di Samarinda, kekuatan brand digital melalui Instagram, serta sistem operasional yang telah teruji. Selain itu, nilai personal yang menekankan kualitas, kecepatan, dan fleksibilitas layanan menjadi fondasi dalam menjalankan bisnis, diperkuat dengan keterampilan desain, digital marketing, dan manajemen produksi cepat. Pengalaman ekspansi sebelumnya serta jaringan relasi yang luas dengan supplier, mitra lokal, dan pelanggan loyal semakin memperkuat kesiapan Suga Souvenir dalam memasuki pasar baru.

Di sisi lain, peta ini juga menunjukkan keterkaitan antara tujuan bisnis, kebutuhan pelanggan, dan strategi yang dijalankan. Target ekspansi ke kota kecil seperti Tarakan diarahkan untuk meningkatkan pangsa pasar dan membangun posisi sebagai market leader di industri souvenir custom. Hal ini dilakukan dengan memahami kebutuhan utama pelanggan, yaitu produk custom yang cepat, fleksibel, dan berkualitas, serta pelayanan yang responsif. Tantangan seperti keterbatasan vendor lokal, kendala logistik, dan permintaan mendadak diatasi melalui strategi produksi terpusat yang dikombinasikan dengan kolaborasi mitra lokal, pemanfaatan digital marketing untuk validasi pasar, serta kehadiran showroom sebagai pusat kepercayaan (phygital). Dengan demikian, Effectuation Map ini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi tidak bergantung pada prediksi jangka panjang, melainkan pada kemampuan mengelola sumber daya, membangun kemitraan, dan merespons dinamika pasar secara adaptif.

Strategi Pengembangan Lean Canvas UMKM Kreatif Suga Souvenir Dalam Menghadapi Karakteristik Pasar Di Kota Kecil Kalimantan Timur



Gambar 3. Lean canvas suga souvenir

Lean Canvas berperan sebagai alat untuk memvalidasi strategi ekspansi secara sistematis dan berbasis kebutuhan pasar lokal (Sagita, 2025). Melalui identifikasi *problem*, Suga Souvenir dapat memetakan isu utama di kota kecil, seperti keterbatasan vendor cepat dan kualitas cetak yang belum optimal. *Customer segments* difokuskan pada instansi, corporate, dan event organizer sebagai pasar utama dengan potensi repeat order tinggi. *Unique Value Proposition* yang ditawarkan berupa layanan custom cepat, fleksibel tanpa minimum order, dan kualitas premium berbasis teknologi UV

DTF. Solusi yang dirancang mencakup kombinasi produksi terpusat dan kolaborasi lokal, didukung oleh channel seperti Instagram, WhatsApp, serta showroom fisik untuk membangun kepercayaan. Proses ini kemudian diukur melalui *key metrics* seperti jumlah leads, konversi order, dan repeat order, sehingga memungkinkan evaluasi berkelanjutan. Integrasi Lean Canvas dalam strategi ekspansi memastikan bahwa setiap keputusan bisnis didasarkan pada validasi pasar yang nyata, sehingga meningkatkan peluang keberhasilan ekspansi Suga Souvenir secara berkelanjutan.

Strategi pengembangan UMKM kreatif Suga Souvenir dalam menghadapi karakteristik pasar di kota kecil Kalimantan Timur perlu diawali dengan pemahaman yang komprehensif terhadap kondisi pasar (*problem identification*). Pasar di kota kecil seperti Tarakan dan Banjarmasin masih menghadapi keterbatasan dalam hal ketersediaan vendor lokal yang mampu menyediakan produk souvenir custom dengan kualitas tinggi, khususnya hasil cetak full color yang konsisten, serta waktu produksi yang cepat. Keterbatasan ini menjadi celah pasar yang signifikan, karena kebutuhan terhadap produk custom terus meningkat, baik dari sektor corporate, instansi pemerintah, maupun kebutuhan event seperti pernikahan dan kegiatan promosi. Namun demikian, keterbatasan kapasitas produksi dan teknologi pada vendor lokal menyebabkan belum optimalnya pemenuhan permintaan tersebut, terutama untuk pesanan mendadak atau dalam jumlah besar.

Konsumen biasanya menyesuaikan kebutuhan dengan memilih produk yang lebih sederhana atau yang dapat diproduksi lebih cepat oleh vendor lokal (Yusepa et al., 2024). Konsumen yang memilih untuk memesan produk dari luar daerah, khususnya dari Pulau Jawa, dengan pertimbangan harga yang lebih kompetitif, variasi produk yang lebih beragam, serta kapasitas produksi yang lebih besar. Meskipun demikian, solusi ini memiliki kelemahan, seperti waktu pengiriman yang relatif lebih lama, keterbatasan fleksibilitas dalam revisi desain, serta risiko keterlambatan jika terjadi kendala logistik. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun solusi alternatif telah tersedia, masih terdapat kebutuhan yang belum terpenuhi secara optimal di pasar lokal.

Dari sisi market behavior (*customer insight*), karakteristik konsumen di kota kecil memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan kota besar. Faktor harga, kualitas, dan kecepatan menjadi pertimbangan utama dalam memilih vendor, namun aspek relasi dan kepercayaan memiliki peran yang sangat dominan (Noekent, 2025). Banyak keputusan pembelian didasarkan pada rekomendasi dari relasi atau pengalaman sebelumnya, sehingga *word of mouth* menjadi saluran pemasaran yang sangat efektif. Konsumen juga cenderung mengutamakan komunikasi yang jelas, respons yang cepat, serta hubungan jangka panjang dengan vendor. Karakteristik ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan usaha tidak hanya berfokus pada aspek produk dan harga, tetapi juga pada pembangunan hubungan yang kuat dengan pelanggan.

Mengukur keberhasilan usaha (*key metric*), indikator utama yang digunakan tidak hanya terbatas pada peningkatan jumlah order, tetapi juga pada konsistensi permintaan dan tingginya tingkat repeat order. Repeat order menjadi indikator penting karena mencerminkan tingkat kepuasan dan kepercayaan pelanggan terhadap layanan yang diberikan (Afifah, 2022). Kemampuan dalam menjaga kualitas produk, memenuhi deadline produksi, serta memberikan layanan yang responsif juga menjadi ukuran keberhasilan yang tidak kalah penting.

Suga Souvenir memiliki fondasi bisnis yang cukup kuat untuk mendukung strategi pengembangan. Segmen pelanggan yang ditargetkan meliputi corporate, instansi pemerintah, event organizer, serta pelanggan personal, dengan fokus utama pada pesanan dalam jumlah besar sebagai sumber pendapatan utama. Value proposition yang ditawarkan berupa layanan custom yang cepat, fleksibel, dan berkualitas menjadi keunggulan kompetitif yang relevan dengan kebutuhan pasar. Saluran pemasaran yang digunakan, terutama melalui Instagram dan Instagram Ads, memungkinkan jangkauan pasar yang lebih luas dengan biaya yang relatif efisien (Jamba, 2025).

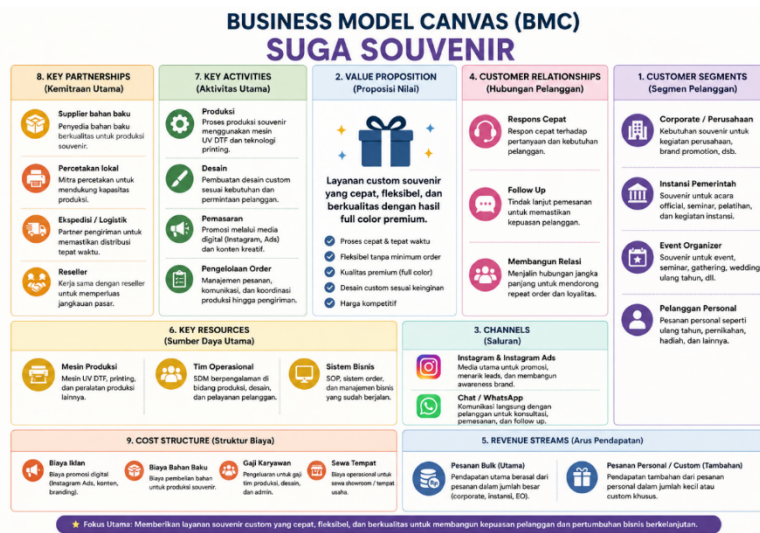
Aktivitas utama seperti produksi, desain, dan pengelolaan pesanan menjadi inti operasional yang harus dikelola secara efisien. Kemitraan dengan berbagai pihak, seperti supplier bahan baku, percetakan lokal, ekspedisi, dan reseller, juga menjadi bagian penting dalam mendukung kelancaran operasional dan memperluas jangkauan pasar. Struktur biaya yang terdiri dari biaya iklan, bahan baku, gaji karyawan, dan sewa tempat perlu dikelola secara optimal agar tetap seimbang dengan pendapatan yang dihasilkan. Dengan kombinasi elemen-elemen tersebut, Suga Souvenir memiliki model bisnis yang adaptif dan mampu menjawab kebutuhan pasar di kota kecil.

Model bisnis Suga Souvenir agar efektif dan berkelanjutan dalam ekspansi ke kota kecil di Kalimantan Timur

Model bisnis Suga Souvenir dalam konteks ekspansi ke kota kecil di Kalimantan Timur dapat dikategorikan sebagai kombinasi B2B (Business-to-Business), B2C (Business-to-Consumer), dan B2G (Business-to-Government) yang saling melengkapi. Model B2B menjadi fokus utama karena usaha banyak melayani kebutuhan corporate, event organizer, serta instansi yang membutuhkan produk dalam jumlah besar (bulk order) (Valinchuk, 2023). Model ini, hubungan jangka panjang, kepercayaan, serta kemampuan memenuhi pesanan dalam volume besar dan waktu yang cepat menjadi kunci utama. Hal ini sejalan dengan temuan lapangan bahwa permintaan dari instansi dan perusahaan bersifat rutin dan berkelanjutan, sehingga menjadi sumber pendapatan utama bagi Suga Souvenir.

Suga Souvenir juga menerapkan model B2C, yaitu melayani langsung konsumen akhir seperti pelanggan personal untuk kebutuhan wedding, ulang tahun, maupun gift custom satuan (Valinchuk, 2025). Model ini berfungsi sebagai pelengkap untuk memperluas pasar dan meningkatkan cash flow, meskipun kontribusinya tidak sebesar B2B. Dalam praktiknya, pendekatan B2C lebih fleksibel, baik dari segi jumlah pemesanan maupun variasi produk, serta sangat bergantung pada pemasaran digital seperti Instagram dan komunikasi langsung melalui WhatsApp. Karakteristik konsumen di kota kecil yang mengandalkan relasi dan rekomendasi juga membuat model ini efektif dalam menghasilkan repeat order melalui word of mouth.

Di sisi lain, terdapat pula unsur B2G (Business-to-Government) karena Suga Souvenir secara aktif menargetkan instansi pemerintah sebagai bagian dari segmen pasar utamanya (Ibtisamah, 2025). Kebutuhan instansi pemerintah terhadap souvenir, merchandise, dan media promosi bersifat rutin dan memiliki volume yang cukup besar, sehingga memberikan peluang pendapatan yang stabil. Kombinasi ketiga model ini (B2B, B2C, dan B2G) menjadikan model bisnis Suga Souvenir lebih adaptif dan berkelanjutan, karena tidak bergantung pada satu segmen saja, melainkan mampu menjangkau berbagai jenis pasar sesuai dengan karakteristik kota kecil di Kalimantan Timur.



Gambar 4 Business model canvas suga souvenir

Business Model Canvas (BMC) Suga Souvenir menunjukkan bahwa keberhasilan usaha sangat dipengaruhi oleh sinergi antara kemitraan, aktivitas utama, dan proposisi nilai yang ditawarkan. Kemitraan utama melibatkan supplier bahan baku, percetakan lokal, ekspedisi, dan reseller yang berperan penting dalam menjaga kelancaran operasional serta memperluas jangkauan pasar. Aktivitas utama yang dijalankan meliputi proses produksi, desain, pemasaran, dan pengelolaan order, yang menjadi inti dari operasional bisnis. Seluruh aktivitas tersebut diarahkan untuk mendukung value proposition berupa layanan custom souvenir yang cepat, fleksibel, dan berkualitas dengan hasil full color premium, sehingga mampu menjawab kebutuhan pasar yang mengutamakan kecepatan dan kualitas.

Dari sisi pasar, BMC Suga Souvenir menargetkan segmen pelanggan yang cukup luas, yaitu corporate, instansi pemerintah, event organizer, serta pelanggan personal. Untuk menjangkau segmen tersebut, perusahaan memanfaatkan saluran digital seperti Instagram dan Instagram Ads, serta komunikasi langsung melalui chat atau WhatsApp yang memungkinkan interaksi lebih cepat dan personal. Hubungan dengan pelanggan dijaga melalui respons yang cepat, follow up yang konsisten, serta upaya membangun relasi jangka panjang guna mendorong repeat order. Pendekatan ini sejalan dengan karakteristik pasar di kota kecil yang sangat mengandalkan kepercayaan dan rekomendasi.

Sementara itu, dari sisi internal, keberlangsungan bisnis didukung oleh sumber daya utama berupa mesin produksi, tim operasional, serta sistem bisnis yang telah berjalan. Struktur biaya yang dikeluarkan meliputi biaya iklan, bahan baku, gaji karyawan, dan sewa tempat, yang harus dikelola secara efisien agar tetap seimbang dengan pendapatan. Adapun arus pendapatan utama berasal dari pesanan dalam jumlah besar (bulk order), sedangkan pesanan personal atau custom menjadi sumber pendapatan tambahan. Kombinasi antara pengelolaan biaya yang efisien dan strategi pendapatan yang tepat menjadi kunci dalam menjaga keberlanjutan bisnis Suga Souvenir.

Ekspansi Suga Souvenir ke kota kecil seperti Kota Tarakan dan Banjarmasin dinilai layak untuk dilakukan sebagai strategi pengembangan usaha UMKM kreatif. Kelayakan tersebut ditunjukkan oleh adanya kebutuhan pasar yang tinggi terhadap produk souvenir dan merchandise custom, rendahnya tingkat persaingan vendor lokal

dengan layanan produksi cepat dan kualitas full color, serta tingginya potensi repeat order dari segmen corporate, instansi pemerintah, sekolah, dan event organizer. Analisis menggunakan Business Model Canvas menunjukkan bahwa Suga Souvenir memiliki value proposition yang kuat melalui layanan custom tanpa minimum order, proses produksi cepat, serta dukungan pemasaran digital yang telah terbangun dengan baik. Lean Canvas menunjukkan adanya problem-solution fit yang relevan antara kebutuhan pasar Kota Tarakan dan solusi yang ditawarkan perusahaan, terutama terkait keterbatasan vendor lokal dalam aspek variasi produk, kecepatan produksi, dan fleksibilitas layanan.

Berdasarkan analisis teori Effectuation, strategi ekspansi dinilai feasible karena dapat dijalankan dengan memanfaatkan sumber daya yang telah dimiliki perusahaan, seperti mesin produksi terpusat di Samarinda, pengalaman operasional sebelumnya, jaringan pemasaran digital, serta potensi kemitraan lokal. Prinsip affordable loss diterapkan melalui pendekatan lean setup dengan meminimalkan investasi awal dan melakukan validasi pasar secara bertahap sebelum pengembangan skala yang lebih besar. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kriteria minimum kelayakan ekspansi UMKM kreatif ke kota kecil meliputi adanya kebutuhan pasar yang belum terpenuhi, tingkat persaingan yang rendah, kesiapan model bisnis yang adaptif, kemampuan operasional yang mendukung distribusi, serta strategi kolaboratif yang mampu menekan risiko ekspansi. Temuan ini menunjukkan bahwa kota kecil memiliki potensi strategis sebagai alternatif pengembangan UMKM di luar kota metropolitan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pasar souvenir custom di Banjarmasin memiliki potensi yang cukup besar untuk dikembangkan. Temuan ini terlihat dari meningkatnya permintaan produk custom yang disampaikan oleh pelaku usaha Kiki Souvenir & Jewellery serta diperkuat oleh mitra usaha Starprint Tarakan yang menyatakan bahwa kebutuhan produk custom terus mengalami pertumbuhan, terutama dari segmen instansi, korporasi, dan penyelenggara kegiatan. Temuan ini memiliki makna bahwa pasar tidak lagi hanya mencari produk standar, tetapi mulai mengarah pada kebutuhan produk yang lebih personal dan sesuai dengan identitas organisasi maupun individu. Kondisi tersebut menunjukkan adanya perubahan perilaku konsumen yang mengutamakan nilai tambah berupa personalisasi produk. Ekspansi usaha souvenir custom ke Banjarmasin memiliki peluang pasar yang nyata karena didukung oleh kebutuhan yang terus berkembang dan belum sepenuhnya terpenuhi oleh pelaku usaha yang ada (Hanim et al., 2022).

Peluang pasar tersebut justru muncul dari adanya kesenjangan antara permintaan dan kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Wawancara dengan pelaku usaha lokal menunjukkan bahwa kendala utama yang dihadapi konsumen adalah keterbatasan kecepatan produksi dan kapasitas vendor ketika terjadi lonjakan pesanan. Temuan ini diperkuat oleh pihak Starprint yang mengungkapkan bahwa pada periode tertentu vendor lokal mengalami kesulitan memenuhi seluruh pesanan secara bersamaan. Kondisi ini memiliki arti bahwa permasalahan utama pasar bukan terletak pada rendahnya permintaan, melainkan pada keterbatasan kapasitas operasional. Dari perspektif Lean Canvas, kondisi tersebut mengonfirmasi keberadaan problem yang jelas dan terukur, yaitu kebutuhan pelanggan terhadap layanan yang lebih cepat, fleksibel, dan mampu memenuhi tenggat waktu yang ketat (Karlina et al., 2023).

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa harga dan kecepatan pengerjaan merupakan faktor dominan yang memengaruhi keputusan konsumen dalam memilih

vendor souvenir. Namun demikian, hasil wawancara mengungkapkan bahwa relasi dan kepercayaan memiliki pengaruh yang tidak kalah penting dalam menciptakan transaksi berulang. Banyak pelanggan memperoleh informasi vendor melalui rekomendasi pelanggan sebelumnya, terutama pada segmen instansi pemerintah, perbankan, dan perguruan tinggi (Hartana, 2022). Makna dari temuan ini adalah bahwa pasar souvenir custom di Banjarmasin tidak hanya beroperasi berdasarkan mekanisme transaksi ekonomi semata, tetapi juga dipengaruhi oleh modal sosial berupa jaringan hubungan dan kepercayaan. Strategi pemasaran yang hanya berfokus pada promosi digital tanpa membangun hubungan pelanggan berpotensi menghasilkan tingkat loyalitas yang rendah. Temuan ini mendukung komponen Customer Relationship dalam Business Model Canvas yang menempatkan hubungan jangka panjang sebagai salah satu faktor penting dalam mempertahankan pelanggan dan meningkatkan repeat order.

Berdasarkan hasil triangulasi, penelitian menemukan bahwa sebagian konsumen memilih vendor luar daerah karena harga yang lebih kompetitif dan kapasitas produksi yang lebih besar. Namun demikian, untuk kebutuhan yang mendesak, pelanggan tetap cenderung menggunakan vendor lokal karena lebih mudah dalam koordinasi dan pengawasan pesanan. Temuan ini menunjukkan adanya dualisme perilaku konsumen. Di satu sisi konsumen mempertimbangkan efisiensi biaya, tetapi di sisi lain mereka tetap membutuhkan kedekatan geografis dan kemudahan komunikasi (Buchari & Nurcahya, 2021). Kondisi tersebut memberikan makna bahwa perusahaan yang ingin memasuki pasar Banjarmasin tidak cukup hanya menawarkan harga murah, melainkan harus mampu menciptakan kombinasi antara kualitas, kecepatan layanan, dan kedekatan dengan pelanggan. Temuan ini menjadi dasar yang kuat bagi strategi ekspansi Suga Souvenir yang menawarkan layanan cepat, fleksibel, dan didukung teknologi UV DTF sebagai bentuk unique value proposition.

Dari perspektif Effectuation, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi ekspansi yang direncanakan Suga Souvenir telah sesuai dengan prinsip pengelolaan risiko yang adaptif. Perusahaan tidak langsung melakukan investasi besar untuk membangun fasilitas produksi baru di Banjarmasin, melainkan memanfaatkan sumber daya yang telah dimiliki di Samarinda serta menjalin kerja sama dengan percetakan lokal dan mitra logistik. Strategi ini menunjukkan penerapan prinsip Bird in Hand karena perusahaan memanfaatkan sumber daya yang tersedia sebelum mencari sumber daya baru. Penggunaan konsep lean setup dengan biaya operasional yang terbatas menunjukkan penerapan prinsip Affordable Loss, yaitu membatasi kerugian yang mungkin terjadi pada tahap awal ekspansi (Ernawati et al., 2022). Temuan ini memiliki makna bahwa keberhasilan ekspansi tidak selalu ditentukan oleh besarnya modal yang dikeluarkan, tetapi oleh kemampuan perusahaan mengoptimalkan sumber daya yang telah dimiliki untuk mengurangi ketidakpastian pasar.

Keberadaan mitra logistik juga menjadi salah satu temuan penting dalam penelitian ini. Wawancara dengan pihak ekspedisi menunjukkan bahwa distribusi ke Banjarmasin relatif stabil dengan estimasi pengiriman dua hingga tiga hari. Terdapat risiko keterlambatan akibat faktor eksternal seperti antrean bongkar muat di pelabuhan dan perubahan jadwal kapal (Budiarti et al., 2021). Temuan ini menunjukkan bahwa aspek logistik dapat menjadi faktor penentu keberhasilan ekspansi bisnis lintas daerah. Dalam kerangka Business Model Canvas, kondisi tersebut mempertegas pentingnya elemen Key Partners karena perusahaan tidak

dapat menjalankan operasional secara optimal tanpa dukungan jaringan distribusi yang memadai. Strategi ekspansi yang efektif harus mempertimbangkan integrasi antara sistem produksi, pemasaran, dan logistik sebagai satu kesatuan model bisnis yang saling mendukung.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu (Seno & Lewerissa, 2021) yang menekankan pentingnya identifikasi masalah pelanggan sebelum melakukan ekspansi bisnis. Penelitian yang menggunakan pendekatan Lean Canvas umumnya menemukan bahwa keberhasilan usaha baru sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam memahami kebutuhan pasar dan menawarkan solusi yang relevan. Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya (Affandy, 2021) karena menunjukkan bahwa permasalahan utama pelanggan di Banjarmasin adalah kecepatan layanan dan keterbatasan kapasitas vendor lokal. Strategi ekspansi yang berfokus pada penyelesaian masalah tersebut memiliki peluang keberhasilan yang lebih tinggi dibandingkan strategi yang hanya berorientasi pada penjualan produk.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu (Hasanah & Hanifah, 2020) mengenai Business Model Canvas yang menyatakan bahwa customer relationship, value proposition, dan key partners merupakan komponen yang memiliki pengaruh besar terhadap keberlanjutan usaha. Kesamaan temuan tersebut terlihat dari pentingnya hubungan pelanggan berbasis rekomendasi, nilai tambah berupa layanan cepat dan fleksibel, serta dukungan mitra logistik dan percetakan dalam mendukung operasional bisnis. Penelitian ini memberikan kontribusi tambahan karena menunjukkan bahwa pada pasar Kalimantan, relasi sosial dan jaringan personal memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan pada pasar yang lebih kompetitif di kota-kota besar. Perbedaan ini kemungkinan disebabkan oleh karakteristik pasar regional yang masih mengandalkan hubungan interpersonal dalam proses pengambilan keputusan bisnis.

Temuan penelitian ini juga memperkuat penelitian terdahulu (Hasanah & Hanifah, 2020) mengenai teori Effectuation yang menyatakan bahwa perusahaan lebih berpeluang berhasil ketika memulai bisnis berdasarkan sumber daya yang dimiliki daripada mengandalkan perencanaan yang sepenuhnya prediktif. Strategi ekspansi Suga Souvenir yang memanfaatkan fasilitas produksi yang sudah ada, jaringan bisnis yang telah terbentuk, serta kolaborasi dengan mitra lokal menunjukkan implementasi nyata dari prinsip Effectuation. Berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya investasi besar pada tahap awal ekspansi, penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan bertahap dengan risiko yang terukur justru lebih sesuai diterapkan pada kondisi pasar yang masih dalam tahap validasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peluang ekspansi usaha souvenir custom ke Banjarmasin didukung oleh tingginya permintaan pasar, adanya kesenjangan layanan yang belum terpenuhi secara optimal, serta tersedianya jaringan logistik dan kemitraan yang mendukung operasional bisnis. Temuan tersebut tidak hanya menjawab tujuan penelitian terkait kelayakan pasar dan strategi ekspansi, tetapi juga memperlihatkan bahwa integrasi Lean Canvas, Business Model Canvas, dan Effectuation dapat digunakan sebagai kerangka yang komprehensif dalam merancang strategi pengembangan usaha yang adaptif, efisien, dan berbasis kebutuhan pasar

5. Simpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, model bisnis Suga Souvenir dalam rencana ekspansi ke kota kecil di Kalimantan Timur menunjukkan bahwa kombinasi pendekatan B2B (Business to Business), B2C (Business to Consumer), dan B2G (Business to Government) merupakan strategi yang efektif, adaptif, dan sesuai dengan karakteristik pasar kota kecil. Segmen B2B dan B2G menjadi sumber utama kestabilan pendapatan melalui pesanan rutin dalam jumlah besar dari corporate, sekolah, dan instansi pemerintah, sedangkan segmen B2C berperan sebagai pendukung dalam memperluas jangkauan pasar serta menjaga arus kas harian melalui kebutuhan personal dan event. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kebutuhan pasar terhadap produk souvenir dan merchandise custom di kota kecil masih cukup tinggi, sementara jumlah vendor lokal yang mampu menyediakan layanan cepat, fleksibel, dan berkualitas masih terbatas. Kondisi ini menciptakan peluang pasar yang potensial bagi Suga Souvenir untuk melakukan ekspansi secara bertahap dan berkelanjutan.

Melalui analisis Business Model Canvas (BMC), Lean Canvas, dan teori Effectuation, penelitian ini menjawab rumusan masalah bahwa strategi ekspansi Suga Souvenir dinilai layak untuk diterapkan di kota kecil seperti Tarakan dan Banjarmasin. BMC menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kesiapan model bisnis yang kuat melalui value proposition berupa layanan custom cepat, tanpa minimum order, kualitas produk yang konsisten, serta dukungan pemasaran digital yang efektif. Lean Canvas menunjukkan adanya kesesuaian antara kebutuhan pasar lokal dengan solusi yang ditawarkan perusahaan (problem-solution fit), terutama terkait keterbatasan vendor lokal dalam aspek kecepatan produksi dan variasi produk. Sementara itu, analisis Effectuation memperlihatkan bahwa ekspansi dapat dilakukan dengan risiko yang terukur karena memanfaatkan sumber daya yang telah dimiliki perusahaan, seperti mesin produksi terpusat, pengalaman operasional, jaringan pemasaran digital, dan potensi kemitraan lokal. Hasil akhir penelitian ini menyimpulkan bahwa ekspansi Suga Souvenir ke kota kecil layak untuk dijalankan (go decision) dengan pendekatan lean expansion, yaitu memulai dari skala kecil, memanfaatkan kolaborasi lokal, serta mengoptimalkan sistem produksi yang sudah ada agar ekspansi dapat berjalan secara efisien, fleksibel, dan berkelanjutan.

Saran

Suga Souvenir disarankan untuk menerapkan strategi ekspansi secara bertahap dengan mengedepankan validasi pasar sebelum melakukan investasi besar, serta memperkuat kolaborasi dengan mitra lokal seperti percetakan, reseller, dan komunitas untuk mempercepat penetrasi pasar. Selain itu, optimalisasi layanan pelanggan dan konsistensi kualitas produk perlu terus dijaga guna meningkatkan loyalitas dan repeat order. Pengembangan sistem distribusi yang lebih fleksibel serta pemanfaatan data pelanggan dari aktivitas digital juga dapat menjadi langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas operasional dan mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

6. Daftar Pustaka

- Affandy, F. F. (2021). Strategi Pengembangan Industri Makanan Halal di Kota Jayapura. *Prosiding Muktamar Pemikiran Dosen PMII*, 1(1).
- Afifah, J. (2022). PERANCANGAN KEY PERFORMANCE INDICATOR SEBAGAI UPAYA PERBAIKAN KINERJA RANTAI PASOK BAWANG MERAH PADA MASA PANDEMI

- COVID-19 DI KABUPATEN SLEMAN, YOGYAKARTA. *FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA*.
- Buchari, A., & Nurcahya, E. (2021). PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN MELALUI DIGITALISASI PADA ERA NEW NORMAL DI KELURAHAN KEBON BARU KOTA CIREBON. *Sawala : Jurnal Pengabdian Masyarakat Pembangunan Sosial, Desa Dan Masyarakat*, 2(1). <https://doi.org/10.24198/sawala.v2i1.30231>
- Budiarti, I., Iffan, M., Mahardika, K., Seftiani, S., Warlina, L., & Sufa'atin, S. (2021). Kajian Model Pengembangan SDM Pariwisata Di Kawasan Jatigede Kec. Darmaraja Kab. Sumedang. *Indonesian Community Service and Empowerment Journal (IComSE)*, 2(1). <https://doi.org/10.34010/icomse.v2i1.4706>
- Coles, D. X. (2023). The Metropolitan Players: The Search for a Unique Value Proposition. In *Cases on Arts Entrepreneurship* (pp. 44–55). UK: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802209303.00013>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage Publications.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Ernawati, E., Mardikaningsih, R., Darmawan, D., & Sinambela, E. A. (2022). PENGEMBANGAN KEUNGGULAN KOMPETITIF UMKM MELALUI STRATEGI ORIENTASI PASAR DAN INOVASI PRODUK. *Jurnal Industri Kreatif Dan Kewirausahaan*, 5(2). <https://doi.org/10.36441/kewirausahaan.v5i2.1338>
- Gidage, M., & Bhide, S. (2025). Exploring the Nexus Between Intellectual Capital, Green Innovation, Sustainability and Financial Performance in Creative Industry MSMEs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 19(3), 457–484. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2024-0134>
- Hanim, L., Soponyono, E., & Maryanto, M. (2022). Pengembangan UMKM Digital di Masa Pandemi Covid-19. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1). <https://doi.org/10.24967/psn.v2i1.1452>
- Hartana. (2022). PENGEMBANGAN USAHA UMKM DI MASA PANDEMI MELALUI OPTIMALISASI DIGITAL MARKETING DI KABUPATEN BULELENG. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan Undiksha*, 10(3). <https://doi.org/10.23887/jpku.v10i3.50585>
- Hasanah, H., & Hanifah, A. (2020). IMPLEMENTASI MODEL PENGEMBANGAN PENGELOLAAN KOPERASI SIMPAN PINJAM (KSP). *Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis*, 1(1). <https://doi.org/10.24853/jmmb.1.1.37-46>
- Ibtisamah, R. H. (2025). EDUKASI DAN PELATIHAN DIGITALISASI PADA UMKM DALAM RANGKA PENINGKATAN TRANSAKSI MBIZMARKET KATEGORI JASA DI PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA (DIY). *FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA*.
- JAMBA, D. (2025). PENERAPAN PEMASARAN DIGITAL MELALUI INSTAGRAM PADA USAHA MIKRO KECIL MENENGAH CV YUTA KUE SEMPRONG. *FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA*.
- Junaidi, J., Parela, E., & Ariswandy, D. (2025). The Improvement of Managerial Capacity of MSMEs in Facing Global Competition. *Devotion: Journal Corner of Community*

- Service*, 3(3), 15–25. <https://doi.org/10.54012/devotion.v3i3.428>
- Karlina, N. H., Budiman, B., & Panigoro, A. (2023). Meningkatkan Brand Awareness UMKM Di Wilayah Kecamatan Bojongloa Kidul Bandung Melalui Social Media Ads Menggunakan Video Promosi. *Jurnal Bhakti Karya Dan Inovatif*, 3(2). <https://doi.org/10.37278/bhaktikaryadaninovatif.v3i2.735>
- Kementerian Keuangan RI. (2024). *UMKM Hebat, Perekonomian Nasional Meningkatkan*. Kementerian Keuangan RI.
- Liu, W., & Si, S. (2022). Disruptive Innovation in the Context of Retailing: Digital Trends and the Internationalization of the Yiwu Commodity Market. *Sustainability*, 14(13), 7559. <https://doi.org/10.3390/su14137559>
- Lorenz, J., Kruse, L. C., & Recker, J. (2024). Creating and Capturing Value with Physical-Digital Experiential Consumer Offerings. *Journal of Management Information Systems*, 41(3), 779–811. <https://doi.org/10.1080/07421222.2024.2376386>
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. California: O'Reilly Media, Inc.
- McFarlane, D. A. (2017). Osterwalder's Business Model Canvas: Its Genesis, Features, Comparison, Benefits and Limitations. *Westcliff International Journal of Applied Research*, 1(2), 24–27. <https://doi.org/10.47670/wuwijar201712DAMC>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*.
- Millaningtyas, R., & Sudarmiati, S. (2025). The Loyalty of K-Pop Fans Enhances the Innovation of Internationally Competitive Souvenirs for Small and Medium Sized Enterprises (SMES): (A Case Study on Zonnebloem Souvenir). *Jurnal Bintang Manajemen*, 3(3), 85–99. <https://doi.org/10.55606/jubima.v2i4.3517>
- Noekent, H. T. W. V. (2025). CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT BERBASIS KOMUNITAS: STUDI KUALITATIF UMKM PEDESAAN DI INDONESIA. *284 Customer Relationship Management Berbasis Komunitas: Studi Kualitatif UMKM Pedesaan Di Indonesia (Hanin Tri Winata; Vitradesie Noekent)*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Los Angeles: Sage Publications.
- Sagita, H. R. (2025). PENGEMBANGAN MODEL BISNIS LEAN STARTUP UNTUK SOLUSI PENGELOLAAN SAMPAH BERBASIS TEKNOLOGI. *PROGRAM STUDI INFORMATIKA – PROGRAM SARJANA FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA*.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020>
- Seno, B. A., & Lewerissa, K. B. (2021). Richovy Snack Bar : Pengembangan Produk Snack Bar Berbasis Rengginang di UMKM Varia Surakarta. *SEMAR (Jurnal Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Dan Seni Bagi Masyarakat)*, 10(2). <https://doi.org/10.20961/semar.v10i2.49333>
- Susanto, A. (2025). *Logika di Balik Kios : Strategi Bertahan dan Ekspansi Pelaku UMKM Kuliner di Tengah Persaingan Pasar Modern*. 4(1), 87–95.
- Tabaku, E., Duçi, E., & Lazaj, A. (2024). From Physical Stores to Virtual Marketplaces: The Evolution of Shopping. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, 11(3), 175. <https://doi.org/10.56345/ijrdv11n324>

- Tambunan, T. (2019). Recent Evidence of the Development of Micro, Small and Medium Enterprises in Indonesia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1–15.
- Tisdell, E. J., Merriam, S. B., & Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Tshikovhi, N., More, K., & Cele, Z. (2023). Driving Sustainable Growth for Small and Medium Enterprises in Emerging Urban-Rural Economies. *Sustainability*, 15(21), 15337. <https://doi.org/10.3390/su152115337>
- Valinchuk, I. (2023). *Hybrid expansion model : localization of B2B distribution and car sharing in the US*.
- Valinchuk, I. (2025). *Digital transformation of B2B sales in the souvenir industry : Ivan Valinchuk 's original model*.
- Wolff, G. (2024). *A Quantitative Study of the Motivating Factors Driving Early Adoption if in-Store Retail Media Networks Among Traditional Retailers, Retail Grocery, and Convenience Store Operators Targeting Retail Merchants, Retail Marketers, And Ecommerce Retail Media N*. Florida International University.
- Xu, H., Zhang, C., & Huang, Y. (2023). Social Trust, Social Capital, and Subjective Well-being of Rural Residents: Micro-empirical Evidence Based on the Chinese General Social Survey (CGSS). *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01532-1>
- Yani, A., Suparwata, D. O., & Hamka. (2023). Product and Service Innovation Strategies to Expand MSME Markets. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(3), 163–169. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i3.67>
- Yusepa, W., Kamilawati, A., Agesti, P. T., & Sanjaya, V. F. (2024). *PERAN COMPETITIVE ADVANTAGE DALAM MENARIK KONSUMEN DI PASAR LOKAL (STUDI PADA TOPSHOP BANDAR LAMPUNG)*. 1, 29–40.
- Zhang, J. Z., Chang, C. W., & Neslin, S. A. (2022). How Physical Stores Enhance Customer Value: The Importance of Product Inspection Depth. *Journal of Marketing*, 86(2), 166–185. <https://doi.org/10.1177/00222429211012106>