



Transformasi Proses Bisnis Publisher dengan Pendekatan Agile dalam Upaya Meningkatkan Adaptabilitas dan Kebutuhan Pasar

Lusy Deasyana Rahma Devita^{1*}, Rosalita Rachma Agusti², Ari Irawan³, Mohammad Iqbal⁴,
Brillyanes Sanawiri⁵, Lilyan Puspita Ningrum⁶, Hanifa Maulani Ramadhan⁷, Layyin Nafisa Arifin⁸
Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya¹²³⁴⁵⁷⁸, Qurota Publisher⁶
lusydeasyana@ub.ac.id*

Received: 15 November 2025 | Revised: 03 Maret 2026 | Accepted: 15 Maret 2026

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Industri penerbitan di Indonesia menghadapi tantangan signifikan akibat perubahan preferensi pembaca, meningkatnya persaingan digital, dan kebutuhan akan proses bisnis yang adaptif. Sebagai salah satu pelaku usaha di sektor tersebut, Qurota Publisher masih menggunakan model bisnis konvensional yang bersifat linier dan kurang responsif terhadap perubahan pasar. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan untuk mentransformasi proses bisnis Qurota Publisher melalui penerapan *Business Model Canvas* (BMC) dan sistem kerja *Agile*. Metode pelaksanaan terdiri atas empat tahap yaitu, persiapan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut. Kegiatan pendampingan meliputi penyusunan BMC, pengembangan *Standard Operating Procedure* (SOP), pelatihan berbasis *Agile project management*, serta uji coba strategi digital. Hasil kegiatan menunjukkan peningkatan efisiensi waktu produksi sebesar 35%. Keterlibatan pasar digital meningkat sebesar 42%, dan kepuasan internal tim meningkat sebesar 21 poin. Selain menghasilkan dokumen bisnis strategis, kegiatan ini juga mendorong perubahan sosial dalam organisasi. Perubahan tersebut terlihat dari meningkatnya kepemimpinan partisipatif, kolaborasi tim, serta kesadaran terhadap inovasi dan orientasi pelanggan. Kegiatan ini memberikan kontribusi praktis berupa model transformasi proses bisnis berbasis integrasi BMC dan Agile yang dapat diterapkan pada UMKM penerbitan untuk meningkatkan efisiensi dan adaptasi terhadap perubahan pasar.

Kata Kunci: *Business Model Canvas*; Transformasi Bisnis; Penerbitan.

Abstract

The publishing industry in Indonesia is currently facing significant challenges due to shifting reader preferences, intensified digital competition, and the growing demand for adaptive business processes. As one of the players in this sector, Qurota Publisher had previously operated using a conventional business model that was linear and less responsive to market changes. This community service program aimed to transform Qurota Publisher's business process through the implementation of the Business Model Canvas (BMC) framework and the Agile system approach. The program was conducted through four main stages: preparation, implementation, evaluation, and follow-up. Activities included designing the BMC, developing a Standard Operating Procedure (SOP), conducting Agile project management training, and piloting a digital marketing strategy. The results demonstrated a 35% improvement in production efficiency, a 42% increase in digital engagement, and a 21 point improvement in internal team satisfaction. Beyond technical achievements, this program fostered social transformation in the form of participatory leadership, enhanced team collaboration, and an emerging awareness of innovation and customer orientation. The findings confirm that the integration of BMC and Agile approaches serves as an effective strategy to strengthen competitiveness and sustainability for micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in the creative industry.

Keywords: *Business Model Canvas*; Business Transformation; Publishing industry.



PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian nasional, terutama dalam penyerapan tenaga kerja dan pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (Badan Pusat Statistik, 2024), UMKM menyerap sekitar 97 persen tenaga kerja nasional dan menyumbang lebih dari 60 persen terhadap PDB Indonesia. Kontribusi besar tersebut menunjukkan bahwa UMKM merupakan fondasi penting bagi stabilitas ekonomi nasional. Namun, di tengah dinamika ekonomi digital yang berkembang pesat, banyak UMKM menghadapi tantangan dalam menjaga daya saing dan efisiensi operasional. Model bisnis yang masih bersifat konvensional dan berorientasi pada produksi jangka pendek sering kali tidak mampu beradaptasi terhadap perubahan perilaku konsumen dan disrupsi teknologi (Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia, 2024; Rastryana, 2021).

Dalam konteks industri penerbitan, model bisnis konvensional yang dijalankan oleh penerbit lokal seperti Qurota Publisher cenderung bersifat linier. Proses bisnis dimulai dari akuisisi naskah, penyuntingan, pencetakan, hingga distribusi fisik. Pola ini menciptakan rantai nilai yang panjang dan kurang responsif terhadap perubahan pasar (Viglia et al., 2018). Tantangan semakin besar ketika minat pembaca bergeser ke arah e-book, platform digital, dan konten berbasis daring. Tanpa transformasi bisnis yang adaptif, penerbit kecil berisiko kehilangan relevansi di pasar yang semakin kompetitif (Sokovic et al., 2010).

Transformasi model bisnis menjadi kebutuhan mendesak dalam menghadapi era digital. Perusahaan perlu beralih dari pendekatan manajemen tertutup dan hierarkis menuju sistem yang lebih kolaboratif dan terbuka (*open innovation system*) (Chesbrough, 2010). Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah *Business Model Canvas* (BMC). BMC merupakan alat visual strategis untuk merancang dan mengembangkan model bisnis secara menyeluruh (Osterwalder & Pigneur, 2013). BMC membantu pelaku usaha memetakan elemen penting seperti *customer segments*, *value propositions*, *channels*, dan *revenue streams*. Melalui pemetaan ini, strategi bisnis dapat disesuaikan dengan kebutuhan pasar (Andiman et al., 2023; Febrilia et al., 2022).

Perubahan dari model konvensional menuju model berbasis BMC dapat dipahami sebagai pergeseran dari sistem tertutup menuju sistem terbuka (Chesbrough, 2010). Pada sistem konvensional, inovasi umumnya berasal dari keputusan manajemen internal. Sebaliknya, dalam model berbasis BMC inovasi berkembang melalui kolaborasi dengan pelanggan dan mitra eksternal (Kotarba, 2018). Penelitian menunjukkan bahwa penerapan BMC dapat meningkatkan efisiensi operasional serta memperkuat posisi UMKM di pasar digital melalui inovasi nilai dan pengelolaan pelanggan yang lebih adaptif (Mandamdari & Widjojoko, 2022; Shenta & Fontana, 2023).

Selain BMC, metode Agile juga berperan dalam mempercepat adaptasi dan inovasi organisasi. Agile memungkinkan proses kerja berbasis iterasi singkat, kolaboratif, dan berorientasi pada umpan balik (*feedback-driven process*) (Beck et al., 2001; Highsmith, 2002). Pendekatan ini membantu organisasi merespons perubahan pasar dengan lebih cepat. Beberapa studi menunjukkan bahwa Agile dapat meningkatkan fleksibilitas dan mempercepat waktu ke pasar (*time-to-market*) (Sagala & Ori, 2024; Sun et al., 2025; Tiawan et al., 2022). Selain itu, Agile mendorong budaya kerja yang lebih partisipatif, di mana setiap anggota tim terlibat dalam proses inovasi (Susanti et al., 2024).

Meskipun BMC dan Agile telah banyak diterapkan pada UMKM, penerapannya pada sektor penerbitan masih terbatas. Selain itu, sebagian besar program pendampingan UMKM hanya berfokus pada perancangan model bisnis tanpa diikuti perubahan sistem kerja organisasi. Akibatnya, model bisnis yang dirancang sering kali tidak terimplementasi secara optimal dalam praktik operasional. Kebaruan kegiatan pengabdian ini terletak pada integrasi antara Business Model Canvas dan sistem kerja Agile dalam transformasi proses bisnis UMKM penerbitan. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada perancangan model bisnis, tetapi juga pada implementasi melalui SOP dan mekanisme kerja iteratif berbasis umpan balik. Integrasi ini memungkinkan model bisnis yang dirancang dapat langsung diterapkan dalam proses kerja sehari-hari.

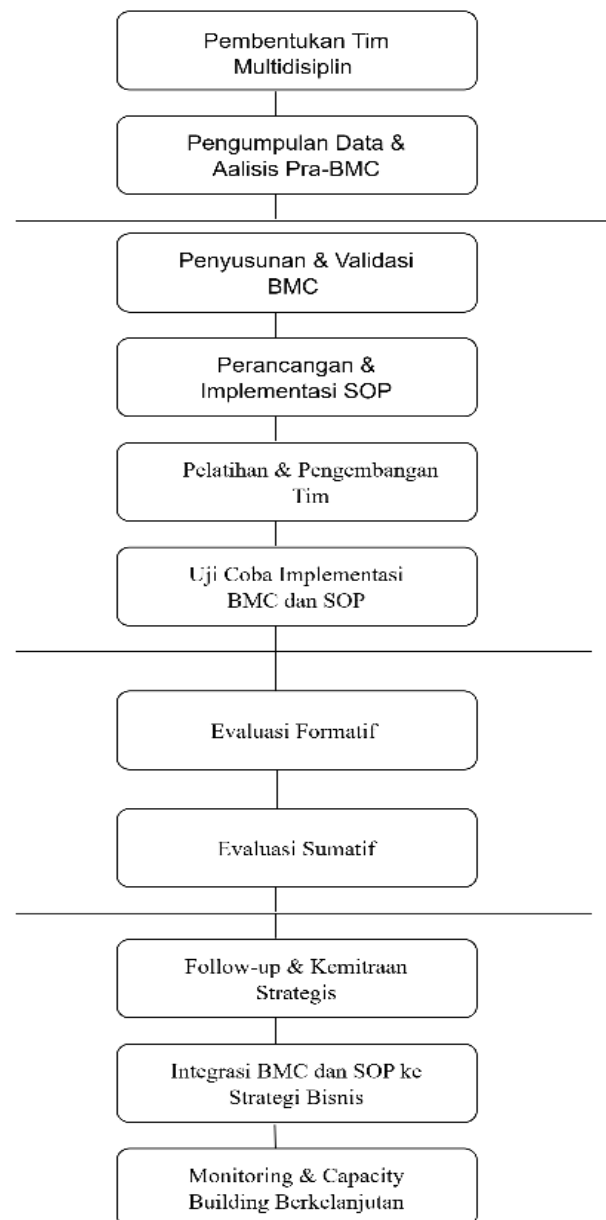
Dalam konteks pengabdian kepada masyarakat ini, transformasi proses bisnis Qurota Publisher dilakukan melalui penerapan *Business Model Canvas* dan sistem kerja *Agile*. Tujuannya adalah meningkatkan efisiensi,

fleksibilitas, dan daya saing di pasar penerbitan. Kegiatan ini bertujuan untuk: (1) menyusun *Business Model Canvas (BMC)* dan *Standard Operating Procedure (SOP)*, (2) mengimplementasikan sistem kerja Agile, dan (3) mengevaluasi dampak transformasi terhadap efisiensi dan performa bisnis. Kegiatan pengabdian ini diharapkan tidak hanya memberikan manfaat teknis berupa peningkatan efisiensi proses. Program ini juga diharapkan dapat mendorong kesadaran transformasi dan kemandirian organisasi pada mitra UMKM penerbitan di era digital.

Pendekatan integratif antara BMC dan Agile juga diharapkan dapat membentuk kepemimpinan kolaboratif dan budaya organisasi yang adaptif. Melalui sinergi antara perencanaan strategis berbasis BMC dan mekanisme kerja Agile, proses inovasi menjadi lebih terarah dan berkelanjutan. Transformasi digital dalam konteks ini tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi. Transformasi juga mencakup perubahan pola pikir dalam mengelola nilai dan menciptakan peluang (Chesbrough, 2010; Zamani et al., 2022). Dengan demikian, kegiatan pengabdian ini tidak hanya menghasilkan model bisnis baru. Kegiatan ini juga menjadi sarana pemberdayaan organisasi menuju keberlanjutan berbasis inovasi dan kolaborasi (Osterwalder & Pigneur, 2013; Sagala & Öri, 2024).

METODE

Kegiatan dilaksanakan melalui empat tahap utama: persiapan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut (Beck et al., 2001; Highsmith, 2002). Keempat tahapan tersebut dirancang secara berurutan dan partisipatif agar hasil kegiatan dapat memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kapasitas komunikasi bisnis mitra. Gambaran umum alur kegiatan disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1: Alur Kegiatan
(Sumber: Peneliti)

Tahap Persiapan

Tahapan ini dimulai dengan perumusan tujuan dan sasaran program, yakni meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas proses bisnis penerbitan melalui penyusunan BMC dan Standard Operating Procedure (SOP) yang selaras dengan prinsip Agile. Pada tahap ini dilakukan:

1. Pembentukan tim multidisiplin, yang terdiri dari akademisi dan praktisi di bidang manajemen bisnis, penerbitan, dan teknologi digital.
2. Pengumpulan data dasar melalui observasi, wawancara mendalam, dan survei terhadap staf dan manajemen Qurota Publisher untuk

memahami struktur organisasi, alur proses, serta kendala dalam sistem konvensional. Survei ini dilakukan terhadap 8 peserta yang terdiri dari 2 manajemen strategis (Pimpinan Qurota Publishe dan manajer editor utama), selanjutnya 6 anggota lain berasal dari Tim produksi/layout Qurota, Tim pemasaran, satu staf keuangan yang terlibat langsung dalam implementasi model bisnis dan proses kerja penerbitan.

3. Analisis model bisnis awal (pra-BMC) untuk mengidentifikasi kesenjangan antara aktivitas bisnis dan kebutuhan pasar.

Hasil dari tahap ini digunakan sebagai dasar dalam merancang *Business Model Canvas* yang baru dan penyusunan SOP yang lebih efisien (Mandamari & Widjojoko, 2022).

Tahap Pelaksanaan

Tahap ini merupakan inti kegiatan yang mencakup dua komponen utama:

1. Penyusunan dan Validasi BMC
Tim pendamping membantu Qurota Publisher menyusun BMC berdasarkan sembilan elemen utama mulai dari customer segments hingga cost structure. Proses ini menekankan pemetaan ulang nilai bisnis dan integrasi aspek digital, seperti e-book platform, marketplace, dan kolaborasi dengan penulis lokal.
2. Perancangan dan Implementasi SOP
SOP baru dirancang untuk menciptakan alur kerja yang lebih efisien dan kolaboratif. Jika pada sistem lama proses editing dan distribusi bersifat terpisah, dalam model baru setiap tahapan dikembangkan dengan prinsip continuous feedback, di mana setiap tim dapat langsung menyesuaikan output dengan kebutuhan pasar (Chesbrough, 2010; Febrilia et al., 2022).
3. Pelatihan dan Pengembangan Tim
Dilakukan pelatihan berbasis kompetensi mencakup Agile project management,

penggunaan alat digital (Trello, Canva, Miro), dan strategi pemasaran berbasis komunitas. Pelatihan diukur dengan pre-test dan post-test untuk memastikan peningkatan pemahaman dan kemampuan adaptasi tim (Sun et al., 2025).

4. Uji Coba Implementasi
Simulasi penerapan SOP dan BMC dilakukan dengan studi kasus nyata, yaitu proses penerbitan satu naskah buku hingga tahap promosi. Uji coba ini berfungsi untuk menilai efektivitas struktur baru dan mengidentifikasi kebutuhan penyempurnaan (Sumara, 2024).

Tahap Evaluasi

Evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas kegiatan dari segi hasil dan proses.

1. Evaluasi Formatif dilaksanakan selama program berjalan untuk mengukur partisipasi mitra dan efektivitas pelatihan.
2. Evaluasi dilakukan setelah seluruh kegiatan selesai, dengan menganalisis hasil pre-test dan post-test, capaian penyusunan BMC dan SOP, serta wawancara mendalam dengan mitra dan stakeholder.

Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan transformasi yang terjadi bukan hanya administratif, tetapi juga fungsional yaitu perubahan dalam cara berpikir dan bekerja (Susanti et al., 2024).

Evaluasi dampak transformasi dilakukan dengan menggunakan kuesioner persepsi yang terdiri dari 17 item dengan skala Likert 1–5. Instrumen ini dikembangkan berdasarkan konsep *Agile Work Practices* (Junker et al., 2023) dan *organizational agility* (Panutur et al., 2025). Item dikelompokkan dalam empat indikator utama: (1) pemahaman BMC dan Agile, (2) perubahan proses kerja, (3) adaptasi dan respons pasar, serta (4) kepuasan dan persepsi efisiensi. Berikut adalah Tabel observasi kuesioner dalam tahap evaluasi.

Tabel 1. Observasi Kuesioner

No.	Indikator	Item Pertanyaan	5	4	3	2	1
Pemahaman BMC dan Agile							
1.	Pemahaman Alur Kerja Baru	Saya memahami perubahan alur kerja yang diterapkan setelah penggunaan BMC dan sistem Agile.					
2.	Pemahaman Peran	Saya memahami peran dan tanggung jawab saya dalam alur kerja yang baru.					
Perubahan Proses Kerja							
3.	Kejelasan Pembagian Tugas	Pembagian tugas dalam tim menjadi lebih jelas setelah penerapan sistem kerja baru.					

No.	Indikator	Item Pertanyaan	5	4	3	2	1
4.	Prioritas Kerja	Setiap anggota tim mengetahui prioritas pekerjaan dalam setiap periode kerja.					
5.	Kecepatan Koordinasi	Koordinasi antar anggota tim berlangsung lebih cepat dibanding sebelumnya.					
6.	Monitoring Progres	Progres pekerjaan dapat dipantau dengan jelas oleh seluruh anggota tim.					
7.	Adaptasi Revisi	Tim mampu menyesuaikan revisi naskah dengan cepat.					
8.	Iterasi Pekerjaan	Pekerjaan dilakukan secara bertahap dan diperbaiki secara berkelanjutan					
Adaptasi Respon Pasar							
9.	Respons Pasar	Quota mampu merespons perubahan kebutuhan pasar dengan lebih cepat.					
10.	Penyesuaian Strategi	Strategi penerbitan dapat disesuaikan dengan preferensi pembaca.					
11.	Fleksibilitas Produk	Perubahan desain atau konsep buku dapat dilakukan tanpa mengganggu keseluruhan proses kerja.					
12.	Kolaborasi Lintas Fungsi	Kerja sama antar tim (editor, produksi, pemasaran) menjadi lebih intensif setelah penerapan sistem baru.					
Kepuasan dan Persepsi Efisiensi							
13.	Efisiensi Waktu	Waktu produksi buku menjadi lebih singkat dibanding sebelumnya.					
14.	Efisiensi Proses	Proses kerja menjadi lebih efisien dan minim hambatan.					
15.	Efektivitas Komunikasi	Komunikasi antar tim menjadi lebih efektif.					
16.	Kualitas Output	Kualitas hasil penerbitan meningkat setelah penerapan sistem baru.					
17.	Kesesuaian Pasar	Produk yang dihasilkan lebih sesuai dengan kebutuhan pasar.					

Tahap Tindak Lanjut dan Keberlanjutan

Tahap akhir difokuskan pada upaya menjaga keberlanjutan hasil kegiatan.

1. Follow-up dan Kemitraan Strategis.
Quota Publisher didampingi untuk menjalin kerja sama jangka panjang dengan komunitas literasi, toko buku, dan platform digital agar model bisnis baru terus teruji di pasar.
2. Integrasi BMC dan SOP ke dalam Strategi Bisnis
Dokumen BMC dan SOP yang dihasilkan menjadi bagian dari sistem manajemen internal perusahaan.
3. Monitoring dan Capacity Building Berkelanjutan.
Tim pengabdian tetap memberikan pendampingan dalam bentuk pelatihan periodik dan pembaruan model bisnis sesuai dinamika pasar penerbitan (Nurdanilah et al., 2023).

Program ini menggunakan tiga pendekatan utama, yaitu:

1. Pendekatan Partisipatif.
Mitra dilibatkan secara aktif dalam setiap tahap kegiatan untuk menumbuhkan sense of ownership dan meningkatkan komitmen dalam implementasi hasil (Mandamdari & Widjojoko, 2022).
2. Pendekatan Berbasis Kompetensi.
Pendekatan ini menekankan penguatan kemampuan tim Quota Publisher dalam menerapkan BMC dan prinsip Agile secara mandiri, sebagai bagian dari transformasi SDM (Sokovic et al., 2010).
3. Pendekatan Inovatif.
Solusi yang dikembangkan menggunakan alat digital seperti Canva Pro, Trello, dan Miro untuk mempercepat penyusunan model bisnis, mengintegrasikan pemasaran digital, dan memperluas jaringan pelanggan (Sun et al., 2025).

Efektivitas kegiatan diukur melalui tiga indikator utama:

1. Luaran Teknis: tersusunnya BMC dan SOP yang implementatif.
2. Luaran Kapasitas: meningkatnya kompetensi tim dalam manajemen proyek dan strategi digital (Susanti et al., 2024).
3. Luaran Dampak: peningkatan efisiensi waktu produksi dan kemampuan adaptasi pasar yang lebih cepat dibanding sebelum menggunakan BMC (Kotarba, 2018).

HASIL dan PEMBAHASAN

Gambaran Umum Proses Pendampingan

Program pengabdian masyarakat ini dilaksanakan selama enam bulan dengan mitra Qurota Publisher, sebuah penerbit lokal yang beroperasi dalam segmen buku edukatif dan sastra independen. Sebelum kegiatan dimulai, Qurota masih menjalankan model bisnis konvensional dengan struktur kerja linier dan ketergantungan tinggi pada pengambilan keputusan pimpinan. Setiap aktivitas dari seleksi naskah hingga promosi yang berjalan secara terpisah dan manual, tanpa mekanisme umpan balik cepat dari pasar (Rastryana, 2021).

Pendampingan dilakukan dalam empat tahapan utama, yaitu:

1. Persiapan, mencakup identifikasi masalah bisnis, observasi alur kerja, dan pemetaan awal proses produksi.
2. Pelaksanaan, berupa penyusunan *Business Model Canvas (BMC)* dan *Standard Operating Procedure (SOP)* baru yang terintegrasi.
3. Pelatihan dan Uji Coba Implementasi, di mana tim Qurota dilatih menggunakan

prinsip *Agile project management* dan alat digital seperti Trello, Canva, dan Miro.

4. Evaluasi dan Tindak Lanjut, berupa pengujian penerapan BMC dalam proses penerbitan satu naskah buku sebagai studi kasus.

Selama pendampingan, partisipasi aktif dari seluruh staf Qurota menjadi penentu utama keberhasilan transformasi. Tahapan pelatihan dan simulasi mendorong perubahan perilaku manajerial, di mana pengambilan keputusan mulai berbasis data dan hasil evaluasi mingguan (*sprint review*) sesuai prinsip Agile (Beck et al., 2001; Highsmith, 2002).

Dinamika Proses Transformasi

Pendampingan menghasilkan pergeseran mendasar dalam pola pikir dan struktur kerja. Sebelumnya, proses penerbitan membutuhkan rata-rata 120 hari sejak penerimaan naskah hingga buku siap edar. Setelah penerapan BMC dan SOP berbasis Agile, durasi ini berkurang menjadi 78 hari (peningkatan efisiensi waktu sebesar 35%). Perubahan ini terjadi karena adanya *feedback loop* antar tim editorial, desain, dan pemasaran yang berjalan paralel, bukan berurutan seperti sebelumnya (Kotarba, 2018).

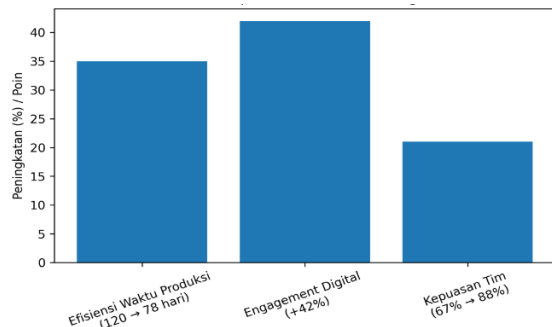
Implementasi BMC Agile di Qurota Publisher menghasilkan perubahan nyata baik pada aspek teknis maupun sosial. Durasi produksi buku berkurang dari 120 hari menjadi 78 hari, menunjukkan peningkatan efisiensi sebesar 35%, sedangkan engagement digital meningkat sebesar 42%. Ringkasan perbandingan proses bisnis Qurota Publisher sebelum dan sesudah penerapan BMC disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan Proses Bisnis Qurota Publisher Sebelum dan Sesudah Penerapan BMC

Aspek	Sebelum	Sesudah	Perubahan
Proses kerja	Linear, manual	Iteratif, digital	+Agile workflow
Waktu produksi	120 hari	78 hari	+35% efisiensi
Evaluasi	Pasca produksi	Real-time sprint review	-
Promosi	Offline	Online & marketplace	+42% engagement
Kepuasan tim	67%	88%	+21 poin

(Sumber: Hasil survei internal pendampingan Qurota Publisher (2025))

Disajikan juga grafik peningkatan kinerja Qurota Publisher setelah menerapkan BMC disajikan pada Gambar 2. di bawah ini.



Gambar 2. Peningkatan Kinerja Qurota Publisher Pasca Implementasi BMC.

(Sumber: diolah penulis berdasarkan hasil survei internal pendampingan Qurota Publisher(2025)).

Perubahan Sosial dan Institusional

Pelaksanaan program pengabdian ini tidak hanya menghasilkan transformasi teknis pada aspek operasional Qurota Publisher, tetapi juga menimbulkan perubahan sosial dan institusional yang signifikan di lingkungan organisasi. Sebelum kegiatan ini dilaksanakan, struktur organisasi Qurota bersifat hierarkis, dengan pengambilan keputusan yang terpusat pada pimpinan utama. Proses kerja cenderung berjalan secara linear, sehingga kolaborasi antarbagian sering kali terhambat. Setelah penerapan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan sistem kerja *Agile*, terjadi pergeseran pola kepemimpinan menjadi lebih kolaboratif. Keputusan bisnis mulai dihasilkan melalui diskusi tim dan evaluasi berbasis data, bukan hanya berdasarkan intuisi personal. Hal ini memperlihatkan munculnya struktur kepemimpinan horizontal yang menekankan partisipasi dan tanggung jawab bersama, sejalan dengan prinsip *self organizing teams* dalam metode Agile (Beck et al., 2001; Highsmith, 2002).

Selain perubahan dalam struktur manajerial, proses pendampingan ini juga mendorong munculnya pemimpin baru di tingkat operasional. Beberapa anggota muda Qurota Publisher yang sebelumnya berperan sebagai staf teknis kini mampu memimpin kelompok kecil dalam pengelolaan proyek penerbitan. Fenomena ini menunjukkan terbentuknya *local leaders* yang memiliki rasa kepemilikan terhadap inovasi dan hasil kerja tim. Perubahan ini memperkuat bukti bahwa penerapan Agile tidak hanya berfungsi sebagai metode manajerial, tetapi juga sebagai sarana pengembangan kapasitas sumber daya manusia (Mandamari & Widjojoko, 2022; Susanti et al., 2024).

Dari perspektif sosial, pendekatan partisipatif yang diterapkan dalam program ini melahirkan lingkungan kerja yang lebih terbuka terhadap gagasan baru. Setiap ide dari staf, penulis, dan mitra komunitas diterima melalui forum diskusi dan refleksi tim, yang dilaksanakan secara berkala dalam bentuk *sprint review*. Melalui forum ini, kesadaran akan pentingnya inovasi dan umpan balik mulai tumbuh di seluruh lini organisasi. Dampaknya tidak hanya dirasakan secara internal, tetapi juga eksternal, karena Qurota Publisher mulai menjalin hubungan yang lebih erat dengan komunitas pembaca dan penulis lokal. Mereka tidak lagi dipandang sekadar konsumen atau rekan bisnis, tetapi menjadi bagian dari ekosistem kolaboratif yang turut berkontribusi terhadap proses kreatif penerbitan. Fenomena ini sejalan dengan konsep *open innovation* yang dikemukakan oleh (Chesbrough, 2010), di mana inovasi muncul dari sinergi antara pelaku internal dan eksternal organisasi.

Perubahan sosial yang dihasilkan juga terlihat dari meningkatnya rasa percaya diri dan tanggung jawab kolektif dalam tim. Melalui proses pelatihan dan simulasi penerapan BMC Agile, setiap anggota tim memahami bahwa perannya memiliki dampak langsung terhadap keberhasilan organisasi. Kesadaran baru ini menjadi bentuk nyata dari transformasi budaya organisasi, dari sekadar menjalankan tugas administratif menjadi agen perubahan yang aktif dan reflektif (Shenta & Fontana, 2023; Zamani et al., 2022).

Dalam studi ini, BMC diposisikan sebagai instrumen yang mengarahkan perubahan proses kerja dan struktur organisasi. Sejalan dengan penelitian susanti et al., (2024), penerapan BMC pada UMKM berkaitan dengan peningkatan kinerja, namun hanya elemen Cost Structure yang terbukti signifikan terhadap kinerja keuangan. Menurut Mandamari & Widjojoko, (2022) menggunakan BMC untuk merumuskan perbaikan model bisnis UMKM, tetapi belum menunjukkan dampak transformasional yang terukur. Berbeda dari kedua studi tersebut, implementasi BMC pada Qurota yang terintegrasi dengan Agile menghasilkan perubahan efisiensi operasional dan kolaborasi tim.

Dengan demikian, hasil pengabdian ini tidak hanya menunjukkan perubahan dalam efisiensi dan produktivitas, tetapi juga membuktikan bahwa transformasi bisnis

berbasis BMC dan Agile dapat membangun ekosistem sosial yang lebih kuat. Qurota Publisher kini tidak hanya berfungsi sebagai entitas bisnis penerbitan, tetapi juga sebagai wadah pembelajaran kolektif, di mana nilai inovasi, kolaborasi, dan keberlanjutan menjadi inti dari setiap keputusan strategis.

SIMPULAN

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini berhasil menunjukkan bahwa transformasi proses bisnis berbasis *Business Model Canvas* (BMC) dan pendekatan Agile dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, serta daya adaptasi UMKM di sektor penerbitan. Melalui pendampingan intensif terhadap Qurota Publisher, terjadi perubahan signifikan dari model bisnis konvensional yang bersifat linier, terfragmentasi, dan berorientasi produk, menuju model bisnis baru yang kolaboratif, digital, dan berorientasi nilai pelanggan.

Secara teoritis, hasil ini memperkuat pandangan Osterwalder and Pigneur (2013) bahwa BMC berfungsi bukan sekadar alat perencanaan, tetapi juga kerangka reflektif untuk inovasi berkelanjutan. Dalam praktiknya, integrasi BMC dengan prinsip *Agile* sebagaimana dijelaskan Beck et al. (2001) dan Highsmith (2002) terbukti mempercepat proses pengambilan keputusan melalui mekanisme iteratif dan umpan balik cepat (*continuous feedback*). Pendekatan ini mendorong transformasi budaya organisasi dari hierarkis menjadi adaptif, yang selaras dengan teori *open innovation* (Chesbrough, 2010).

Kegiatan pengabdian ini menunjukkan bahwa integrasi *Business Model Canvas* (BMC) dan pendekatan Agile mampu mentransformasi proses bisnis Qurota Publisher secara operasional dan sosial. Transformasi tersebut tercermin dalam peningkatan efisiensi waktu produksi sebesar 35%, peningkatan engagement digital sebesar 42%, serta kenaikan kepuasan tim sebesar 21 poin. Perubahan ini tidak hanya memperbaiki struktur model bisnis, tetapi juga mendorong pergeseran budaya kerja menuju pola yang lebih kolaboratif, adaptif, dan berbasis umpan balik.

Hasil ini menegaskan bahwa BMC yang diintegrasikan dengan mekanisme kerja Agile dapat berfungsi sebagai katalis transformasi organisasi pada UMKM, bukan sekadar alat perancangan model bisnis. Untuk menjaga keberlanjutan perubahan, diperlukan institusi-

analisis praktik Agile melalui mekanisme evaluasi rutin dan tim yang berperan sebagai penggerak adaptasi ber-kelanjutan.

Penghargaan

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Badan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (BPPM) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya atas dukungan dana dan fasilitas kegiatan, serta kepada Qurota Publisher sebagai mitra yang terbuka terhadap inovasi dan pembelajaran. Terima kasih juga kepada komunitas literasi dan mahasiswa pendamping atas kontribusi aktifnya dalam proses pelatihan dan implementasi kegiatan ini. Kegiatan ini mendapat dukungan dan pendanaan dari BPPM FIA UB, Indonesia tahun 2025.

DAFTAR PUSTAKA

- Andiman, D. T., Prastawa, H., & Saptadi, S. (2023). *Strategic Business Development of Polosan Mas Ibing with the Business Model Canvas Approach*. 207. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220204.018>
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Selamat Hari UMKM Nasional*.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development Twelve Principles of Agile Software*. <http://www.agilemanifesto.org>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Febrilia, I., Rizan, M., & Saidani, B. (2022). Business Model Canvas (BMC)'s Concept for SMEs in East Jakarta. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Madani (JPMM)*, 6(2), 252–272. <https://doi.org/10.21009/jpmm.006.2.04>
- Highsmith, J. A. . (2002). *Agile software development ecosystems*. Addison-Wesley.
- Junker, T. L., Bakker, A. B., Derks, D., & Molenaar, D. (2023). *Agile Work*

- Practices: Measurement and Mechanisms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 1–22.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2096439>
- Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. (2024). *Portal Resmi Kementerian Koperasi dan UKM*.
- Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, 10(1), 123–142.
<https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>
- Mandamdari, A. N., & Widjojoko, T. (2022). Analisis Business Model Canvas (BMC) Pada UMKM Almeida Desa Siwarak, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga. *Tax and Business Journal*, 121(2).
- Nurdanilah, I., Hendrayati, H., & Sultan, M. A. (2023). Formulation Of Business Model Canvas In UMKM Asgar Bee Honey. In *Proceedings Conference on Economics and Business Innovation* (Vol. 3, Number 1).
- Osterwalder, Alexander., & Pigneur, Yves. (2013). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Panutur, S. S., Soehadi, A. W., Widjojo, H., & Chandra, Y. (2025). The Role of Organizational Agility and Customer Participation in Enhancing Company Performance during Digital Transformation. *International Research Journal of Business Studies*, 18(02), 175–201. <https://doi.org/10.21632/irjbs>
- Rastryana, U. (2021). *Analisis Swot Dan Bisnis Model Canvas Dalam Pembukaan UMKM Pada Masa Pandemi Covid 19*. 5(1), 2021.
- Sagala, G. H., & Öri, D. (2024). Toward SMEs digital transformation success: a systematic literature review. *Information Systems and E-Business Management*, 22(4), 667–719.
<https://doi.org/10.1007/s10257-024-00682-2>
- Shenta, H. G. W., & Fontana, A. (2023). Optimizing Customer Segments of SMEs by Transforming Business Model Canvas. *Journal of Entrepreneurship & Business*, 4(3), 204–217.
<https://doi.org/10.24123/jeb.v4i3.5712>
- Sokovic, M., Pavletic, D., & Kern Pipan, K. (2010). Quality Improvement Methodologies-PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS Industrial management and organisation. In *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering* (Vol. 43, Number 1). www.journalamme.org
- Sumara, R. (2024). *eCo-Buss 588 Integrating SWOT Analysis and Business Model Canvas: A Strategic Approach for Indonesian Coffee Shops*.
- Sun, B., Yu, J., Khattak, S. I., Tariq, S., & Zahid, M. (2025). Digital Innovation, Business Models Transformations, and Agricultural SMEs: A PRISMA-Based Review of Challenges and Prospects. *Systems*, 13(8).
<https://doi.org/10.3390/systems13080673>
- Susanti, D. A., Fithri, D. L., Gunawan, B., Budiman, N. A., Mulyani, S., & Nugraha, F. (2024). The Influence of Business Model Canvas on Financial Performance of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs). *Journal of Ecohumanism*, 3(6), 932–945.
<https://doi.org/10.62754/joe.v3i6.4062>
- Tiawan, Juliana Eka Putra, I. G., & Priscillia Devina, A. (2022). Penerapan Agile Method Dan BMC Pada Startup Umkmekspor.Id Sebagai Usaha Peningkatan Ekspor Produk Umkm Pertanian Dan Agro Indonesia Dalam Masa Pandemi. *Jurnal Informatika Teknologi Dan Sains*, 4(2), 134–139.
<https://doi.org/10.51401/jinteks.v4i2.2033>
- Viglia, G., Pera, R., & Bigné, E. (2018). The determinants of stakeholder engagement in digital platforms. *Journal of Business Research*, 89, 404–410.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.029>
- Zamani, E. D., Griva, A., & Conboy, K. (2022). Using Business Analytics for SME Business Model Transformation under Pandemic Time Pressure. *Information Systems Frontiers*, 24(4), 1145–1166.
<https://doi.org/10.1007/s10796-022-10255-8>