



PENDAMPINGAN PENYUSUNAN BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) UNTUK PENINGKATAN DAYA SAING UMKM SEKTOR LAS (WELDING)

Restin Meilina^{1*}, Rino Sardanto², Susi Damayanti³, Samari⁴, Edy Djoko Soeprajitno⁵

^{*1}Universitas Nusantara PGRI Kediri

restin@unpkediri.ac.id

²Universitas Nusantara PGRI Kediri

rinosardanto@unpkediri.ac.id

³Universitas Nusantara PGRI Kediri

susidamayanti@unpkediri.ac.id

⁴Universitas Nusantara PGRI Kediri

samari@unpkediri.ac.id

⁵Universitas Nusantara PGRI Kediri

edydjoko@unpkediri.ac.id

ABSTRAK

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di bidang las memiliki peran penting dalam mendukung aktivitas konstruksi, manufaktur kecil, dan pemenuhan kebutuhan jasa teknik masyarakat. Namun sebagian besar UMKM las masih menghadapi berbagai kendala, khususnya pada aspek perencanaan dan pengelolaan usaha. Mayoritas pelaku usaha las menjalankan usahanya secara intuitif berbasis pesanan tanpa model bisnis yang terstruktur, sehingga berdampak pada ketidakstabilan pendapatan dan rendahnya keberlanjutan usaha. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan kemampuan pelaku UMKM las dalam menyusun *Business Model Canvas* (BMC) sebagai alat perencanaan dan evaluasi usaha. Kegiatan dilaksanakan sebagai bagian dari rangkaian Pelatihan LAS yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Tenaga Kerja Kota Kediri pada Oktober 2025 dengan menggunakan pendekatan *Participatory Action Research* (PAR). Metode pelaksanaan meliputi analisis kebutuhan, perancangan materi, pelatihan penyusunan BMC, pendampingan pasca pelatihan, dan evaluasi kegiatan. Hasil kegiatan menunjukkan adanya peningkatan pemahaman peserta terhadap konsep model bisnis serta kemampuan menyusun BMC secara mandiri dan kontekstual sesuai karakteristik usaha las. Selain itu, terjadi perubahan pola pikir peserta dari orientasi teknis menuju pemahaman usaha yang lebih strategis dan berkelanjutan. Kegiatan ini diharapkan dapat memperkuat daya saing UMKM las serta mendukung pengembangan ekonomi lokal di Kota Kediri.

Kata kunci: UMKM las, *Business Model Canvas*, pengabdian kepada masyarakat, *Participatory Action Research*, pelatihan kewirausahaan

ABSTRACT

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in the welding sector has an important role in supporting construction activities, small-scale manufacturing, and technical services for local communities. However, welding MSMEs still face various challenges, particularly in business planning and management. Most businesses are operated based on job orders without a structured business model, resulting in unstable income and low business sustainability. This community service program aimed to improve the understanding and skills of welding MSME in developing a Business Model Canvas (BMC) as a business planning and evaluation tool. The program was implemented as part of the Welding Training Program organized by the Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Kediri in October 2025, using a Participatory Action Research (PAR) approach. The implementation stages included needs analysis, training material design, BMC training, post-training mentoring, and program evaluation. The results indicate an improvement in participants' understanding of business model concepts and their ability to independently develop contextual BMCs aligned with their welding business characteristics. This program is expected to enhance the competitiveness of welding MSMEs and contribute to sustainable local economic development in Kediri City.

Keywords: *welding MSMEs, Business Model Canvas, community service, Participatory Action Research, entrepreneurship training*

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, serta mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Di Indonesia, UMKM menyerap banyak tenaga kerja sehingga dapat berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sekitar 61% dan menjadi penopang perekonomian rakyat serta ekonomi daerah (Kementerian Koperasi dan UKM RI, 2023). Peran tersebut semakin penting pada sektor-sektor berbasis jasa dan keterampilan teknis yang perlu pelatihan dan penguasaan skill yang tidak semua orang mampu. Salah satunya adalah UMKM di bidang las (*welding*) yang mendukung aktivitas konstruksi, manufaktur kecil, dan kebutuhan teknik masyarakat.

UMKM yang bergerak di bidang las masih menghadapi berbagai kendala dalam pengelolaan dan pengembangan usaha. Sebagian besar pelaku usaha las menjalankan kegiatan usaha dengan berbasis pesanan (*job order*) tanpa perencanaan model bisnis yang terstruktur. Usaha dijalankan secara intuitif mengikuti permintaan pasar lokal, tanpa pemetaan yang jelas mengenai segmen pelanggan, proposisi nilai, struktur biaya, maupun strategi pengembangan usaha. Kondisi ini menyebabkan UMKM las cenderung sulit meningkatkan skala usaha, rentan terhadap fluktuasi permintaan, serta bergantung pada proyek jangka pendek.

Selain keterbatasan perencanaan usaha, UMKM las juga menghadapi kendala pada aspek permodalan dan manajerial. Kebutuhan investasi peralatan seperti mesin las, kompresor,



dan alat keselamatan kerja relatif tinggi, sementara akses terhadap pembiayaan formal masih terbatas akibat minimnya pencatatan keuangan dan perencanaan usaha yang memadai. Di sisi lain, pelaku usaha umumnya memiliki keterampilan teknis yang baik, namun masih lemah dalam pengelolaan usaha, penentuan harga jasa, pengendalian biaya, serta pengembangan jaringan pemasaran. Rendahnya literasi manajerial ini berdampak pada lemahnya daya saing dan keberlanjutan usaha UMKM las (Tambunan, 2020; Susilo & Krisnawati, 2021).

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa penguatan UMKM las tidak cukup hanya melalui peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga memerlukan intervensi pada aspek perencanaan dan model bisnis. Salah satu pendekatan yang dinilai efektif dan aplikatif untuk menjawab kebutuhan tersebut adalah *Business Model Canvas* (BMC). BMC membantu pelaku usaha memetakan sembilan elemen kunci bisnis secara sederhana dan visual, sehingga memudahkan pelaku UMKM las dalam memahami struktur usaha, menentukan nilai layanan, mengidentifikasi pelanggan potensial, serta mengelola biaya dan sumber pendapatan secara lebih terencana (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kota Kediri sebagai salah satu pusat pertumbuhan ekonomi di wilayah Jawa Timur memiliki jumlah pelaku usaha mikro yang cukup signifikan, baik pada sektor perdagangan, kuliner, jasa, maupun industri kreatif. Pemerintah Kota Kediri melalui Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Tenaga Kerja secara aktif menyelenggarakan berbagai program peningkatan kapasitas sumber daya manusia, salah satunya melalui pelatihan LAS sebagai upaya mencetak wirausaha yang mandiri, adaptif, dan berdaya saing. Namun berdasarkan hasil observasi awal dan diskusi dengan peserta pelatihan, ditemukan bahwa sebagian besar peserta masih mengalami kesulitan dalam merumuskan konsep usaha secara komprehensif, khususnya dalam memetakan nilai produk, segmen pelanggan, strategi pemasaran, serta pengelolaan sumber daya dan biaya usaha secara terstruktur. Kondisi ini sejalan dengan temuan beberapa penelitian yang menyebutkan bahwa pelaku usaha mikro umumnya memiliki keterbatasan literasi manajerial dan perencanaan bisnis (Sarfiyah et al., 2019; Susilo & Krisnawati, 2021).

Berdasarkan permasalahan di atas, tim pengabdian dari Universitas Nusantara PGRI Kediri melaksanakan pengabdian kepada masyarakat yaitu pendampingan penyusunan *Business Model Canvas* yang dilaksanakan dalam rangkaian Pelatihan LAS Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Tenaga Kerja Kota Kediri. Pendampingan ini sangat relevan untuk peningkatan kapasitas pelaku UMKM las. Melalui pendampingan ini, peserta tidak hanya dibekali keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan merancang model bisnis yang sistematis

dan berorientasi pada keberlanjutan usaha. Pendekatan ini diharapkan mampu memperkuat daya saing UMKM las, meningkatkan peluang penciptaan lapangan kerja, serta berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi lokal secara berkelanjutan.

Tabel 1 berikut menunjukkan secara spesifik permasalahan, dampak, dan solusi yang diharapkan dari kegiatan pengabdian ini :

Tabel 1. Kendala UMKM Bidang Las dan Peran Business Model Canvas

No	Permasalahan yang dihadapi	Dampak Terhadap Usaha	Peran BMC
1	Tidak memiliki perencanaan dan model bisnis	Usaha berjalan tidak terarah dan sulit berkembang	BMC membantu memetakan struktur usaha secara menyeluruh
2	Ketergantungan pada pesanan jangka pendek	Pendapatan tidak stabil dan musiman	BMC membantu mengidentifikasi segmen pelanggan dan sumber pendapatan
3	Keterbatasan pencatatan dan perhitungan biaya	Penentuan harga kurang akurat	BMC membantu memetakan struktur biaya dan value proposition
4	Akses permodalan terbatas	Sulit menambah peralatan dan kapasitas produksi	BMC menjadi dasar penyusunan proposal usaha dan pembiayaan
5	Jaringan pemasaran sempit	Pasar terbatas pada lingkungan sekitar	BMC membantu merancang saluran pemasaran dan hubungan pelanggan
6	Lemahnya manajemen usaha	Produktivitas dan efisiensi rendah	BMC meningkatkan pemahaman manajerial pelaku usaha

Berbagai kajian menunjukkan bahwa penerapan Business Model Canvas mampu meningkatkan kemampuan pelaku usaha dalam merancang strategi bisnis, mengidentifikasi peluang pasar, serta memperjelas proposisi nilai yang ditawarkan kepada konsumen (Joyce & Paquin, 2016; Widyastuti et al., 2022). BMC juga dinilai sangat relevan diterapkan dalam konteks pelatihan kewirausahaan karena bersifat aplikatif, fleksibel, dan mudah disesuaikan dengan karakteristik usaha mikro yang beragam (Amin & Ramadhani, 2020). Namun demikian, efektivitas penggunaan BMC sangat bergantung pada proses pelatihan dan pendampingan yang sistematis, terutama bagi peserta yang belum memiliki latar belakang manajemen dan bisnis (Blank, 2013).

Secara khusus, tujuan dari kegiatan pengabdian ini adalah untuk meningkatkan pemahaman peserta pelatihan LAS mengenai konsep model bisnis, melatih kemampuan peserta dalam menyusun BMC secara mandiri, serta mendorong peserta untuk mampu mengimplementasikan BMC sebagai alat perencanaan dan evaluasi usaha. Dengan demikian, kegiatan ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kompetensi individu peserta, tetapi



juga mendukung upaya pemerintah daerah dalam memperkuat ekosistem kewirausahaan dan pengembangan usaha mikro yang berkelanjutan di Kota Kediri (OECD, 2020).

METODE PELAKSANAAN

Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat ini dilaksanakan sebagai bagian dari rangkaian Pelatihan LAS yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Tenaga Kerja Kota Kediri selama Oktober 2025. Metode pelaksanaan dirancang menggunakan pendekatan *Participatory Action Research* (PAR), dengan melibatkan peserta pelatihan secara penuh mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Pendekatan ini dipilih karena dinilai efektif dalam meningkatkan pemahaman dan keterampilan pelaku usaha mikro melalui keterlibatan langsung dalam proses pembelajaran (*learning by doing*) (Kolb, 2015; Sari et al., 2021). Berikut tahapan kegiatan yang dilaksanakan:

1. Analisis Kebutuhan

Tahap awal kegiatan dilakukan melalui riset dan observasi hasil pelatihan teknis pengelasan yang sebelumnya dilaksanakan. Riset dilakukan melalui wawancara dengan penyelenggara pelatihan serta peserta Pelatihan LAS. Dari wawancara diketahui karakteristik peserta, jenis usaha yang dijalankan atau direncanakan, serta permasalahan utama yang dihadapi dalam pengelolaan usaha. Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar peserta belum memiliki perencanaan model bisnis yang terstruktur dan masih menjalankan usaha secara intuitif. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa pelaku usaha mikro umumnya mengalami keterbatasan dalam aspek perencanaan dan manajemen bisnis (Sarfiyah et al., 2019; Susilo & Krisnawati, 2021).

2. Perancangan Materi Pelatihan

Berdasarkan hasil analisis kebutuhan, tim pengabdian menyusun materi pelatihan yang difokuskan pada penyusunan BMC. Materi dirancang secara sederhana, kontekstual, dan aplikatif agar mudah dipahami oleh peserta dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman usaha yang beragam. Penyusunan materi mengacu pada kerangka BMC yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010), dengan penekanan pada sembilan elemen utama model bisnis yang relevan bagi usaha mikro.

3. Pelatihan Penyusunan BMC

Pelatihan dilaksanakan melalui metode interaktif, diskusi, dan praktik langsung. Pada sesi awal, peserta diberikan pemahaman konseptual mengenai pentingnya BMC sebagai

alat perencanaan usaha. Selanjutnya, peserta dibimbing untuk menyusun BMC berdasarkan usaha yang sedang atau akan dijalankan. Pendekatan praktik langsung dipilih karena terbukti mampu meningkatkan pemahaman peserta dalam mengaplikasikan konsep bisnis secara nyata (Blank, 2013; Amin & Ramadhani, 2020).

4. Pendampingan Pasca Pelatihan

Setelah praktik penyusunan BMC, kegiatan dilanjutkan dengan sesi pendampingan. Pada tahap ini, peserta diberikan kesempatan untuk mempresentasikan hasil BMC masing-masing dan mendapatkan umpan balik dari tim pengabdian serta peserta lainnya. Proses diskusi ini bertujuan untuk memperbaiki dan menyempurnakan model bisnis yang disusun, sekaligus mendorong pertukaran pengalaman dan pembelajaran antar peserta. Pendekatan kolaboratif ini dinilai efektif dalam meningkatkan kapasitas pelaku usaha mikro dan memperkuat jejaring kewirausahaan (OECD, 2020).

5. Evaluasi Kegiatan

Evaluasi kegiatan dilakukan secara kualitatif melalui pengamatan partisipasi peserta, hasil penyusunan Business Model Canvas, serta diskusi reflektif di akhir pelatihan. Evaluasi bertujuan untuk menilai tingkat pemahaman peserta terhadap konsep BMC dan kemampuan peserta dalam menyusun model bisnis secara mandiri. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar untuk menilai efektivitas kegiatan pengabdian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan metode pelaksanaan, berikut hasil yang diperoleh dari kegiatan pengabdian masyarakat ini :

1. Kondisi Awal Peserta dan Hasil Analisis Kebutuhan

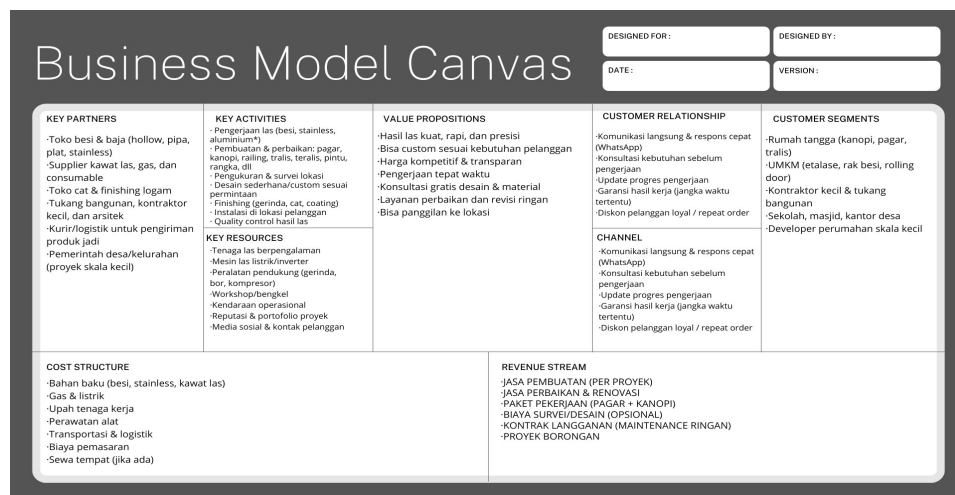
Kegiatan pengabdian ini diikuti oleh peserta Pelatihan LAS sejumlah 28 orang dan sebagian besar merupakan pelaku usaha mikro di bidang las. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pada tahap analisis kebutuhan, diketahui bahwa mayoritas peserta telah memiliki keterampilan teknis pengelasan yang memadai, namun belum didukung oleh kemampuan perencanaan dan pengelolaan usaha yang terstruktur. Pola usaha yang dijalankan umumnya bersifat *job order*, bergantung pada relasi personal dan kebutuhan pasar lokal, tanpa perencanaan jangka menengah maupun jangka panjang. Peserta belum memiliki pemahaman mengenai model bisnis usahanya terbukti dari belum mampunya peserta melakukan identifikasi secara jelas mengenai segmen pelanggan, proposisi nilai jasa las yang ditawarkan, struktur biaya, serta potensi sumber pendapatan. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyebutkan



bahwa pelaku usaha mikro cenderung memiliki keterbatasan pada aspek perencanaan dan manajemen bisnis, meskipun memiliki keterampilan teknis yang baik (Sarfiyah et al., 2019; Susilo & Krisnawati, 2021).

2. Perancangan Materi Business Model Canvas Berbasis Kebutuhan UMKM Las

Berdasarkan hasil analisis kebutuhan, tim pengabdian merancang materi pelatihan *Business Model Canvas* (BMC) secara kontekstual dan aplikatif. Materi disusun dengan mempertimbangkan karakteristik peserta yang berasal dari latar belakang pendidikan dan pengalaman usaha yang beragam, sehingga pendekatan visual dan praktis menjadi pilihan utama. Kerangka BMC yang digunakan mengacu pada Osterwalder dan Pigneur (2010), dengan penekanan pada sembilan elemen utama model bisnis. Materi BMC tidak disampaikan secara teoritis, tetapi dikaitkan langsung dengan contoh kasus usaha las yang dekat dengan pengalaman peserta. Berikut contoh model BMC yang disampaikan:



Gambar 1. Contoh BMC Usaha Las Untuk Pelatihan

3. Implementasi Pelatihan Penyusunan BMC

Pelatihan penyusunan BMC dilaksanakan melalui metode interaktif yang mengombinasikan penjelasan singkat, diskusi, dan praktik langsung. Pada sesi awal, peserta diberikan pemahaman mengenai pentingnya model bisnis sebagai fondasi pengambilan keputusan usaha. Selanjutnya, peserta dibimbing untuk menyusun BMC berdasarkan usaha yang sedang dijalankan atau direncanakan.

Hasil pengamatan selama pelatihan menunjukkan bahwa pada tahap awal peserta masih mengalami kesulitan dalam memahami keterkaitan antar elemen BMC. Namun, melalui pendekatan praktik langsung dan diskusi, peserta mulai mampu mengidentifikasi komponen utama usahanya, seperti pelanggan utama, jenis layanan las yang paling diminati, serta biaya-biaya yang selama ini belum diperhitungkan secara rinci. Proses ini mencerminkan penerapan prinsip *learning by doing*, di mana pemahaman peserta berkembang seiring dengan keterlibatan aktif dalam proses pembelajaran (Kolb, 2015).

Pendekatan praktik langsung terbukti efektif dalam membantu peserta mengaitkan konsep BMC dengan realitas usaha mereka. Temuan ini sejalan dengan pandangan Blank (2013) dan Ramadhani (2020) yang menegaskan bahwa pembelajaran kewirausahaan akan lebih efektif apabila peserta terlibat langsung dalam proses perancangan dan pengujian model bisnis.



Gambar 2. Penyampaian Materi

4. Pendampingan Pasca Pelatihan dan Penyempurnaan Model Bisnis

Tahap pendampingan pasca pelatihan menjadi bagian penting dalam pendekatan *Participatory Action Research* (PAR) yang diterapkan dalam kegiatan ini. Pada tahap ini, peserta mempresentasikan hasil BMC yang telah disusun dan memperoleh umpan balik dari tim pengabdian serta sesama peserta. Proses diskusi dan refleksi bersama memungkinkan peserta untuk mengevaluasi kembali model bisnis yang dirancang dan melakukan penyempurnaan berdasarkan masukan yang diterima.

Hasil pendampingan menunjukkan adanya perbaikan kualitas BMC yang disusun peserta, terutama pada kejelasan proposisi nilai jasa las, penentuan segmen pelanggan yang lebih spesifik, serta kesadaran akan pentingnya pengelolaan biaya dan strategi pemasaran. Selain itu, diskusi antar peserta mendorong pertukaran pengalaman



dan munculnya ide kolaborasi usaha, seperti kerja sama antar bengkel las dan pembagian segmen pasar.



Gambar 3. Pendampingan Penyusunan BMC

5. Evaluasi Perubahan Pemahaman dan Kapasitas Peserta

Evaluasi kegiatan dilakukan secara kualitatif melalui pengamatan partisipasi peserta, hasil penyusunan Business Model Canvas, serta diskusi reflektif di akhir kegiatan. Hasil evaluasi menunjukkan adanya peningkatan pemahaman peserta terhadap konsep model bisnis dan fungsi BMC sebagai alat perencanaan usaha. Peserta tidak hanya mampu menyusun BMC secara mandiri, tetapi juga mulai memahami hubungan antara layanan yang ditawarkan, pelanggan sasaran, serta struktur biaya dan pendapatan usaha. Perubahan yang paling menonjol terlihat pada pergeseran pola pikir peserta dari sekadar fokus pada keterampilan teknis menuju pemahaman usaha secara lebih strategis. Peserta mulai menyadari pentingnya perencanaan usaha, diferensiasi layanan, dan pengelolaan bisnis yang berkelanjutan. Dampak ini menunjukkan bahwa kegiatan pengabdian tidak hanya menghasilkan luaran berupa dokumen BMC, tetapi juga memberikan perubahan pada aspek kognitif dan sikap kewirausahaan peserta.

KESIMPULAN

Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat yang dilaksanakan sebagai bagian dari rangkaian Pelatihan LAS Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Tenaga Kerja Kota Kediri terbukti mampu menjawab permasalahan utama yang dihadapi pelaku UMKM las, khususnya pada aspek perencanaan dan pengelolaan usaha. Sebelum pelaksanaan kegiatan, sebagian besar peserta menjalankan usaha secara intuitif berbasis pesanan tanpa model bisnis yang

terstruktur, meskipun telah memiliki keterampilan teknis pengelasan yang memadai. Melalui pendekatan *Participatory Action Research* (PAR), kegiatan pengabdian ini tidak hanya berfokus pada transfer pengetahuan, tetapi juga melibatkan peserta secara aktif dalam proses analisis, perancangan, pelaksanaan, dan refleksi. Hasil kegiatan menunjukkan adanya peningkatan pemahaman peserta terhadap konsep model bisnis serta kemampuan menyusun BMC secara mandiri dan kontekstual sesuai dengan karakteristik usaha las yang dijalankan.

REKOMENDASI

Berdasarkan hasil dan pembahasan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini, beberapa rekomendasi yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Perlu monev lebih lanjut terkait implementasi BMC yang telah dibuat sehingga BMC tidak hanya menjadi rencana atau model saja, namun juga dipastikan terwujud untuk meningkatkan keberlanjutan usaha peserta
2. BMC yang telah disusun perlu penyesuaian dengan dinamika pasar dan kebutuhan pelanggan
3. Kegiatan pengabdian berikutnya dapat dilanjutkan dengan pendampingan jangka menengah, khususnya pada tahap implementasi BMC dalam praktik usaha, seperti pengembangan strategi pemasaran, pencatatan keuangan sederhana, dan akses pembiayaan. Selain itu, penelitian dan pengabdian lanjutan dapat mengkaji dampak penerapan BMC terhadap kinerja usaha UMKM las secara kuantitatif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Kediri, masyarakat peserta program, serta seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan partisipasi aktif dalam pelaksanaan kegiatan ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada institusi pendidikan yang telah memfasilitasi dan mendukung pelaksanaan PKM ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, M., & Ramadhani, D. A. (2020). Business Model Canvas sebagai alat perencanaan usaha bagi pelaku UMKM. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 8(2), 95–104. <https://doi.org/10.1234/jmk.v8i2.1234>
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.



- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2023). *Perkembangan data usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) tahun 2023*. KemenKopUKM RI.
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (2nd ed.). Pearson Education.
- OECD. (2020). *Entrepreneurship and SMEs policy: Indonesia*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8f8f3e60-en>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Sarfiah, S. N., Atmaja, H. E., & Verawati, D. M. (2019). UMKM sebagai pilar membangun ekonomi bangsa. *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)*, 4(2), 137–146.
- Sari, D. P., Nugroho, R., & Lestari, Y. (2021). Pelatihan kewirausahaan berbasis partisipatif untuk peningkatan kapasitas UMKM. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 6(1), 45–53.
- Susilo, Y. S., & Krisnawati, A. (2021). Penguatan kapasitas manajerial UMKM dalam menghadapi persaingan usaha. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 24(1), 45–56. <https://doi.org/10.24914/jeb.v24i1.3456>
- Tambunan, T. T. H. (2020). *UMKM di Indonesia: Perkembangan, kendala, dan tantangan*. Ghalia Indonesia.