JEPEmas:
Jurnal Pengabdian Masyarakat
Volume 5 Nomer 2, Oktober 2026
ISSN: 2961-8398

Implementasi Tawazun Response Capability (TRC) dalam Meningkatkan Kapasitas Inovasi Dan Kinerja Bumdes Sidodadi Desa Bojanegara Kecamatan Sigaluh Kabupaten Banjarnegara

M. Trihudiyatmanto[1]*, Bahtiar Efendi[2], Ratna Wijayanti[3], Margi Astuti[4], Laila Sabrina[5], Mila Fursiana Salma Musfiroh[6], Heri Purwanto[7], M. Asif Maulana Akbar[8], Eko Prawoto[9], Achmad Affandi[10], Yuzqi Mahfudz[11], Eni Candra Nurhayati[12]
[123456789101112]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sains Al-Qur'an Jawa Tengah di Wonosobo
Email: trihudiyatmanto@unsiq.ac.id*

Abstrak

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu instrumen strategis dalam mendorong kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan potensi lokal, pengembangan unit usaha, penciptaan lapangan kerja, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat. Namun demikian, pengelolaan BUMDes pada tingkat desa masih menghadapi berbagai tantangan, terutama berkaitan dengan kemampuan merespons perubahan lingkungan bisnis, pengembangan inovasi, penguatan tata kelola, pemanfaatan teknologi digital, pengembangan jejaring, dan keseimbangan antara orientasi ekonomi dengan fungsi sosial dan lingkungan. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan untuk memperkenalkan dan mengimplementasikan pendekatan Tawazun Response Capability (TRC) pada BUMDes Sidodadi Desa Bojanegara, Kecamatan Sigaluh, Kabupaten Banjarnegara.

TRC merupakan pendekatan kapabilitas respons organisasi yang mengintegrasikan prinsip keseimbangan (*tawazun*) dalam proses pengelolaan organisasi. Kegiatan dilaksanakan melalui pendekatan partisipatif yang meliputi observasi awal, identifikasi permasalahan, sosialisasi konsep TRC, diskusi kelompok terarah, pemetaan potensi dan masalah, pelatihan, penyusunan rencana aksi, serta pendampingan dan evaluasi. Hasil kegiatan menunjukkan adanya peningkatan pemahaman pengelola mengenai pentingnya keseimbangan antara orientasi ekonomi dan sosial, kebutuhan internal organisasi dan perubahan lingkungan, kepentingan jangka pendek dan keberlanjutan jangka panjang, serta aspek material dan spiritual dalam pengelolaan BUMDes.

Pendekatan TRC juga membantu pengelola menyusun prioritas pengembangan yang mencakup penguatan tata kelola, inovasi produk dan layanan, digitalisasi pemasaran, pengembangan jejaring, pembelajaran organisasi, serta monitoring dan evaluasi. Kegiatan ini menunjukkan bahwa TRC dapat menjadi pendekatan alternatif dalam memperkuat kapasitas adaptif dan inovatif BUMDes dengan tetap mempertahankan nilai-nilai Islam dan tujuan pemberdayaan masyarakat desa.

Kata kunci: Tawazun Response Capability, BUMDes, inovasi, kapabilitas dinamis, pemberdayaan masyarakat, Desa Bojanegara.

Pendahuluan

Pembangunan ekonomi desa dalam beberapa tahun terakhir tidak lagi hanya diarahkan pada pembangunan infrastruktur, tetapi juga pada penguatan kapasitas ekonomi masyarakat dan kelembagaan ekonomi desa. Salah satu instrumen yang memiliki posisi strategis dalam konteks tersebut adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes memiliki fungsi penting sebagai lembaga ekonomi desa yang dapat mengelola potensi lokal, mengembangkan kegiatan usaha, menciptakan nilai ekonomi, membuka peluang kerja, serta memberikan manfaat bagi masyarakat desa.

ISSN: 2961-8398

Secara regulatif, kedudukan dan pengelolaan BUMDes diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Regulasi tersebut mengatur antara lain pendirian BUMDes, organisasi dan pegawai, program kerja, kepemilikan, modal, aset, unit usaha, kerja sama, pertanggungjawaban, pembagian hasil usaha, serta pembinaan dan pengembangan BUMDes. Dengan demikian, BUMDes tidak hanya diposisikan sebagai unit bisnis desa, tetapi juga sebagai instrumen untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan kemandirian desa.

BUMDes menghadapi lingkungan yang semakin kompleks. Perubahan perilaku konsumen, perkembangan teknologi digital, persaingan antarusaha, tuntutan transparansi, perubahan regulasi, keterbatasan sumber daya manusia, serta kebutuhan masyarakat yang semakin beragam menuntut BUMDes memiliki kemampuan untuk merespons perubahan secara cepat dan tepat. Dalam kondisi tersebut, keberadaan sumber daya saja belum cukup. BUMDes membutuhkan kemampuan untuk mengidentifikasi perubahan, mengambil keputusan, mengembangkan inovasi, membangun kerja sama, dan mengubah sumber daya yang tersedia menjadi nilai bagi masyarakat.

Perspektif *dynamic capability* menjelaskan bahwa organisasi membutuhkan kemampuan untuk *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* agar mampu menghadapi perubahan lingkungan. Teece (2007) menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk merasakan perubahan lingkungan, menangkap peluang, serta melakukan konfigurasi ulang sumber daya dan kompetensi. Dengan demikian, organisasi yang mampu bertahan bukan hanya organisasi yang memiliki sumber daya besar, tetapi juga organisasi yang mampu menggunakan dan menyesuaikan sumber daya tersebut secara dinamis.

Perspektif tersebut relevan bagi BUMDes karena karakteristik BUMDes berbeda dengan perusahaan komersial murni. BUMDes memiliki dimensi ekonomi sekaligus sosial. Di satu sisi, BUMDes harus mampu menghasilkan pendapatan dan menjaga keberlanjutan usaha. Di sisi lain, BUMDes memiliki tanggung jawab terhadap masyarakat desa, pengembangan potensi lokal, pemerataan manfaat, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan BUMDes tidak semata-mata dapat diukur berdasarkan keuntungan finansial.

Kondisi tersebut menjadi dasar pentingnya pendekatan Tawazun Response Capability (TRC). Konsep TRC dikembangkan sebagai pendekatan kapabilitas respons organisasi yang mengintegrasikan perspektif kapabilitas dinamis dengan nilai keseimbangan (*tawazun*) dalam perspektif Islam. Penelitian Trihudiyatmanto, Ghoniyah, dan Cahyono (2024) menunjukkan bahwa TRC dibangun melalui keseimbangan kebutuhan duniawi dan ukhrawi, keseimbangan tujuan dan manfaat, keseimbangan organisasi dan lingkungan, serta keseimbangan spiritual dan fisik. Penelitian tersebut secara khusus menempatkan BUMDes sebagai konteks organisasi yang relevan untuk penerapan TRC.

Konsep keseimbangan tersebut menjadi penting karena BUMDes berpotensi menghadapi dilema antara orientasi keuntungan dengan pelayanan masyarakat, eksploitasi sumber daya dengan kelestarian lingkungan, efisiensi dengan pemberdayaan masyarakat, serta kepentingan jangka pendek dengan keberlanjutan jangka panjang. Pendekatan TRC berusaha menjadikan keseimbangan tersebut sebagai dasar pengambilan keputusan organisasi.

ISSN: 2961-8398

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilaksanakan pada BUMDes Sidodadi Desa Bojanegara, Kecamatan Sigaluh, Kabupaten Banjarnegara. Desa Bojanegara merupakan salah satu desa di Kecamatan Sigaluh. Berdasarkan informasi Pemerintah Kecamatan Sigaluh, Kecamatan Sigaluh terdiri atas 14 desa dan satu kelurahan, dengan Bojanegara sebagai salah satu wilayah administratifnya. Kecamatan tersebut memiliki karakteristik wilayah perdesaan dengan potensi pertanian, perkebunan, sumber daya alam, dan wisata alam. Pemerintah Kecamatan Sigaluh juga mencatat keberadaan potensi wisata arung jeram yang antara lain berada di wilayah Bojanegara.

Konteks tersebut menunjukkan bahwa pengembangan BUMDes di Bojanegara memiliki peluang untuk dikaitkan dengan potensi ekonomi lokal. Potensi desa tidak akan menghasilkan manfaat ekonomi yang optimal apabila tidak disertai dengan kemampuan kelembagaan untuk mengidentifikasi peluang, mengembangkan produk atau layanan, membangun jejaring pasar, dan melakukan inovasi secara berkelanjutan.

Selain potensi ekonomi, Desa Bojanegara juga memiliki pengalaman pengembangan aktivitas kreatif masyarakat. Pemerintah Kabupaten Banjarnegara pernah memberitakan pencanangan Bojanegara sebagai Kampung Sinematografi pada tahun 2022 yang melibatkan komunitas pemuda dalam bidang sinematografi, fotografi, dan jurnalistik. Informasi tersebut memperlihatkan adanya modal sosial dan kreativitas masyarakat yang dapat menjadi bagian dari ekosistem inovasi desa.

Namun, potensi tersebut perlu dihubungkan dengan kapasitas kelembagaan BUMDes. Pengelolaan BUMDes membutuhkan kemampuan manajerial yang tidak hanya berorientasi pada administrasi dan operasional rutin, tetapi juga pada inovasi, pembelajaran organisasi, pengembangan jejaring, pemanfaatan teknologi, dan kemampuan merespons perubahan.

Berdasarkan kondisi tersebut, kegiatan PkM ini diarahkan untuk memperkenalkan TRC sebagai pendekatan pengembangan kapasitas BUMDes Sidodadi. Pendekatan tersebut tidak hanya menekankan peningkatan kemampuan bisnis, tetapi juga keseimbangan antara kepentingan ekonomi, sosial, lingkungan, organisasi, dan nilai spiritual.

Tujuan kegiatan ini adalah: (1) meningkatkan pemahaman pengelola BUMDes mengenai konsep Tawazun Response Capability; (2) mengidentifikasi permasalahan dan potensi BUMDes berdasarkan perspektif TRC; (3) meningkatkan kemampuan pengelola dalam merespons perubahan lingkungan usaha; (4) mendorong pengembangan inovasi produk, layanan, dan tata kelola; dan (5) menghasilkan rencana tindak lanjut pengembangan BUMDes yang berorientasi pada keberlanjutan.

Tinjauan Pustaka

Badan Usaha Milik Desa

BUMDes merupakan lembaga ekonomi desa yang memiliki fungsi penting dalam mengembangkan kegiatan usaha dan mengoptimalkan potensi desa. PP Nomor 11 Tahun 2021 menegaskan bahwa BUMDes merupakan badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa untuk mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, serta menjalankan kegiatan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

M. Trihudiyatmanto, Bahtiar Efendi, Ratna Wijayanti, Margi Astuti, Laila Sabrina, Mila Fursiana Salma Musfiroh, Heri Purwanto, M. Asif Maulana Akbar, Eko Prawoto, Achmad Affandi, Yuzqi Mahfudz, Eni Candra Nurhayati
Email: trihudiyatmanto@unsiq.ac.id

ISSN: 2961-8398

Karakteristik tersebut menyebabkan BUMDes memiliki dua orientasi yang harus berjalan secara seimbang. Pertama adalah orientasi ekonomi yang berkaitan dengan produktivitas, efisiensi, pendapatan, keuntungan, dan keberlanjutan usaha. Kedua adalah orientasi sosial yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat, pemberdayaan, penciptaan lapangan kerja, pemanfaatan potensi lokal, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat.

BUMDes dengan demikian tidak tepat apabila hanya menggunakan indikator laba sebagai satu-satunya ukuran keberhasilan. Kinerja BUMDes perlu dilihat secara lebih luas, meliputi keberlanjutan usaha, manfaat sosial, inovasi, kualitas tata kelola, kemampuan beradaptasi, serta kontribusinya terhadap masyarakat desa.

Tawazun dalam Perspektif Pengelolaan Organisasi

Tawazun secara umum mengandung makna keseimbangan. Dalam konteks manajemen, prinsip tersebut dapat digunakan untuk membangun pola pengambilan keputusan yang tidak hanya mengejar satu kepentingan, tetapi mempertimbangkan berbagai kepentingan yang saling berhubungan.

Dalam konteks BUMDes, keseimbangan dapat diterjemahkan dalam beberapa dimensi. Pertama, keseimbangan antara kepentingan ekonomi dan sosial. Kedua, keseimbangan antara kepentingan organisasi dan lingkungan. Ketiga, keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan keberlanjutan jangka panjang. Keempat, keseimbangan antara aspek material dan spiritual.

Penelitian Trihudiyatmanto et al. (2024) mengembangkan TRC sebagai konsep yang mengintegrasikan nilai Islam ke dalam kapabilitas respons organisasi. Hasil pengujian konseptual dan empirisnya menunjukkan empat indikator utama TRC, yaitu keseimbangan kebutuhan dunia dan akhirat, keseimbangan tujuan dan manfaat, keseimbangan organisasi dan lingkungan, serta keseimbangan spiritual dan fisik.

Konsep tersebut memberikan landasan penting bagi pengembangan BUMDes karena organisasi desa pada dasarnya berada dalam ekosistem sosial. BUMDes tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan pemerintah desa, masyarakat, pelaku UMKM, kelompok pemuda, petani, konsumen, lembaga pendidikan, komunitas, dan pihak eksternal lainnya.

Dynamic Capability

Dynamic capability menjelaskan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan dan mengubah sumber daya ketika menghadapi perubahan lingkungan. Teece (2007) mengidentifikasi tiga proses penting, yaitu *sensing*, *seizing*, dan *transforming/reconfiguring*.

Sensing berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk membaca perubahan, menemukan kebutuhan baru, mengidentifikasi ancaman, dan menangkap peluang. *Seizing* berkaitan dengan kemampuan mengambil keputusan dan memanfaatkan peluang. Sementara itu, *reconfiguring* berkaitan dengan kemampuan melakukan perubahan terhadap sumber daya, proses, struktur, dan kompetensi organisasi.

Dalam konteks BUMDes, *sensing* dapat diwujudkan melalui identifikasi potensi desa dan perubahan kebutuhan masyarakat. *Seizing* dapat diwujudkan melalui pengembangan unit usaha atau produk baru. Sementara *reconfiguring* dapat dilakukan melalui perbaikan

ISSN: 2961-8398

struktur organisasi, peningkatan kompetensi pengelola, digitalisasi, kerja sama, dan perubahan model bisnis.

Metode Pelaksanaan

Lokasi dan Sasaran

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat dilaksanakan di BUMDes Sidodadi, Desa Bojanegara, Kecamatan Sigaluh, Kabupaten Banjarnegara. Sasaran kegiatan adalah pengelola BUMDes, perangkat desa yang terkait dengan pengembangan BUMDes, serta unsur masyarakat yang memiliki keterkaitan dengan kegiatan ekonomi dan pengembangan usaha desa.

Pemilihan lokasi didasarkan pada kebutuhan penguatan kapasitas pengelolaan BUMDes, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha, meningkatkan inovasi, memperkuat tata kelola, dan membangun keseimbangan antara tujuan ekonomi dan fungsi sosial BUMDes.

Pendekatan Kegiatan

Kegiatan menggunakan pendekatan *participatory action approach,* yaitu pendekatan yang menempatkan mitra sebagai subjek aktif dalam proses identifikasi masalah, penyusunan solusi, implementasi, dan evaluasi.

Pendekatan kegiatan terdiri atas lima tahap utama:

1. Identifikasi kondisi awal
2. Sosialisasi dan edukasi TRC
3. Pemetaan potensi dan permasalahan
4. Pelatihan dan penyusunan rencana aksi
5. Pendampingan, monitoring, dan evaluasi

Pendekatan partisipatif dipilih agar solusi yang dihasilkan tidak bersifat instruktif dari pihak eksternal, tetapi dapat diterima dan dikembangkan oleh pengelola BUMDes sesuai kondisi lokal.

Tahap Identifikasi Kondisi Awal

Identifikasi awal dilakukan melalui observasi, wawancara, diskusi dengan pengelola, dan pemetaan kondisi usaha. Aspek yang menjadi perhatian meliputi:

- struktur organisasi;
- pembagian tugas;
- pengelolaan unit usaha;
- pengelolaan keuangan;
- pemasaran;
- inovasi produk dan layanan;
- penggunaan teknologi;
- hubungan dengan masyarakat;
- hubungan dengan pemerintah desa;
- kerja sama eksternal;
- kemampuan membaca peluang;
- kemampuan melakukan evaluasi;
- dan orientasi keberlanjutan.

M. Trihudiyatmanto, Bahtiar Efendi, Ratna Wijayanti, Margi Astuti, Laila Sabrina, Mila Fursiana Salma Musfiroh, Heri Purwanto, M. Asif Maulana Akbar, Eko Prawoto, Achmad Affandi, Yuzqi Mahfudz, Eni Candra Nurhayati
Email: trihudiyatmanto@unsiq.ac.id

ISSN: 2961-8398

Tahap ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai kemampuan BUMDes dalam merespons perubahan lingkungan.

Sosialisasi Tawazun Response Capability

Pada tahap kedua, tim memberikan materi mengenai konsep TRC. Materi difokuskan pada empat keseimbangan utama:

Tabel 1. Dimensi Tawazun Response Capability

Dimensi	Fokus
Dunia–Akhirat	Keseimbangan keberhasilan ekonomi dengan nilai spiritual
Tujuan–Manfaat	Keseimbangan pencapaian target usaha dengan manfaat masyarakat
Organisasi–Lingkungan	Keseimbangan kepentingan internal dengan kondisi sosial dan ekologis
Spiritual–Fisik	Keseimbangan pengembangan manusia, kompetensi, etika, dan kesejahteraan

Konsep tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam praktik pengelolaan BUMDes.

Pemetaan Permasalahan dan Potensi

Pemetaan dilakukan melalui diskusi kelompok. Pengelola diminta mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi BUMDes.

Pemetaan tersebut kemudian dihubungkan dengan tiga kemampuan utama dynamic capability:

- Sensing: kemampuan mengetahui perubahan dan peluang;
- Seizing: kemampuan mengambil peluang;
- Reconfiguring: kemampuan mengubah sumber daya dan proses organisasi.

Penyusunan Rencana Aksi

Hasil pemetaan digunakan untuk menyusun rencana aksi. Rencana aksi meliputi:

1. penguatan tata kelola;
2. pengembangan kapasitas SDM;
3. digitalisasi administrasi dan pemasaran;
4. inovasi produk dan layanan;
5. penguatan hubungan dengan masyarakat;
6. pengembangan jejaring usaha;
7. peningkatan pembelajaran organisasi;
8. monitoring dan evaluasi;
9. penguatan nilai spiritual dan etika usaha; dan
10. pengembangan model usaha berkelanjutan.

Hasil Dan Pembahasan

Peningkatan Pemahaman tentang Tawazun Response Capability

Hasil kegiatan menunjukkan bahwa pendekatan TRC memberikan perspektif baru bagi pengelola BUMDes dalam memahami keberhasilan organisasi. Sebelum kegiatan, keberhasilan BUMDes cenderung dipahami terutama melalui perspektif kegiatan usaha, pendapatan, dan operasional. Melalui kegiatan ini, pengelola memperoleh pemahaman bahwa keberhasilan BUMDes perlu ditempatkan dalam konteks yang lebih luas.

BUMDes harus mampu menciptakan manfaat ekonomi sekaligus manfaat sosial. Keuntungan usaha penting untuk menjaga keberlanjutan organisasi, tetapi keuntungan tersebut perlu dihubungkan dengan manfaat bagi masyarakat desa. Prinsip tersebut

M. Trihudiyatmanto, Bahtiar Efendi, Ratna Wijayanti, Margi Astuti, Laila Sabrina, Mila Fursiana Salma Musfiroh, Heri Purwanto, M. Asif Maulana Akbar, Eko Prawoto, Achmad Affandi, Yuzqi Mahfudz, Eni Candra Nurhayati
Email: trihudiyatmanto@unsiq.ac.id

ISSN: 2961-8398

sesuai dengan karakteristik BUMDes sebagaimana diatur dalam PP Nomor 11 Tahun 2021, yang menempatkan BUMDes sebagai badan hukum yang memiliki fungsi pengelolaan usaha, pelayanan, pengembangan investasi, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Pemahaman tersebut menghasilkan perubahan cara pandang pengelola. BUMDes tidak hanya dipandang sebagai "unit usaha desa", tetapi sebagai lembaga yang menghubungkan sumber daya desa dengan kebutuhan masyarakat dan peluang pasar.

Penerapan Keseimbangan Tujuan dan Manfaat

Dimensi kedua TRC berkaitan dengan keseimbangan antara tujuan organisasi dan manfaat. Dalam praktiknya, BUMDes perlu memiliki target usaha yang jelas, tetapi target tersebut tidak boleh menghilangkan fungsi pemberdayaan.

Sebagai contoh, pengembangan sebuah unit usaha dapat dinilai tidak hanya dari pendapatan yang dihasilkan, tetapi juga dari kontribusinya terhadap masyarakat lokal. Apabila kegiatan usaha mampu melibatkan UMKM, petani, kelompok pemuda, atau kelompok perempuan, maka manfaat ekonomi menjadi lebih luas. Pendekatan tersebut juga membuka peluang bagi BUMDes untuk bertindak sebagai agregator. BUMDes dapat menghubungkan produk masyarakat dengan pasar yang lebih luas, membantu standardisasi produk, memperkuat pemasaran, dan mengembangkan jaringan distribusi.

Dengan demikian, keberhasilan BUMDes tidak hanya dilihat dari seberapa besar nilai ekonomi yang diciptakan, tetapi juga bagaimana nilai tersebut didistribusikan kepada masyarakat.

Penguatan Kemampuan Sensing

Salah satu hasil penting kegiatan adalah meningkatnya kesadaran pengelola mengenai pentingnya membaca perubahan lingkungan. Dalam kerangka TRC, kemampuan tersebut merupakan bagian dari respons organisasi.

BUMDes perlu melakukan identifikasi terhadap:

- perubahan kebutuhan masyarakat;
- perubahan perilaku konsumen;
- perkembangan teknologi;
- peluang pasar;
- potensi wisata;
- perkembangan UMKM;
- kebijakan pemerintah;
- peluang kemitraan;
- serta potensi sumber daya lokal.

Kemampuan tersebut berkaitan dengan konsep *sensing* dalam dynamic capability. Teece (2007) menempatkan kemampuan mendeteksi perubahan dan peluang sebagai salah satu fondasi penting kapabilitas dinamis.

Bagi BUMDes Sidodadi, proses *sensing* dapat dilakukan melalui forum rutin dengan masyarakat dan pelaku usaha. Informasi mengenai kebutuhan masyarakat tidak seharusnya hanya diperoleh ketika terjadi masalah, tetapi dikumpulkan secara berkala sebagai dasar perencanaan.

Penguatan Kemampuan Seizing

M. Trihudiyatmanto, Bahtiar Efendi, Ratna Wijayanti, Margi Astuti, Laila Sabrina, Mila Fursiana Salma Musfiroh, Heri Purwanto, M. Asif Maulana Akbar, Eko Prawoto, Achmad Affandi, Yuzqi Mahfudz, Eni Candra Nurhayati
Email: trihudiyatmanto@unsiq.ac.id

ISSN: 2961-8398

Kemampuan membaca peluang harus diikuti dengan kemampuan mengambil keputusan. Tahap ini dikenal sebagai *seizing*. Dalam kegiatan pendampingan, pengelola diarahkan untuk mengubah hasil identifikasi potensi menjadi alternatif program atau kegiatan usaha. Setiap peluang perlu dianalisis dari sisi pasar, sumber daya, risiko, kebutuhan modal, kemampuan SDM, dan manfaat sosial.

Dengan demikian, tidak semua peluang harus langsung dijadikan unit usaha. BUMDes perlu melakukan seleksi dan menentukan prioritas berdasarkan kemampuan organisasi. Pendekatan ini mendorong pengelola untuk menghindari keputusan bisnis yang hanya berdasarkan intuisi. Keputusan perlu didasarkan pada informasi dan analisis sederhana yang dapat dilakukan oleh pengelola BUMDes.

Penguatan Kemampuan Reconfiguring

Perubahan lingkungan sering kali menuntut perubahan internal organisasi. Oleh sebab itu, TRC tidak berhenti pada kemampuan membaca peluang dan mengambil keputusan, tetapi juga menekankan kemampuan melakukan penyesuaian.
Penyesuaian dapat mencakup:

- pembagian tugas;
- struktur organisasi;
- kompetensi pengelola;
- prosedur kerja;
- penggunaan teknologi;
- pola pemasaran;
- sistem pencatatan keuangan;
- kerja sama;
- serta model bisnis.

Pada tahap ini, digitalisasi dapat menjadi salah satu instrumen pendukung. Digitalisasi tidak harus selalu dimulai dengan investasi teknologi yang mahal. BUMDes dapat memulai dari penggunaan media sosial, aplikasi komunikasi, katalog digital, pencatatan keuangan digital, dan dokumentasi kegiatan.

Pengembangan Inovasi

Inovasi menjadi salah satu komponen penting dalam penguatan daya saing BUMDes. Inovasi tidak harus berupa penciptaan produk yang sepenuhnya baru. Inovasi dapat berupa perbaikan produk, kemasan, pelayanan, distribusi, pemasaran, administrasi, maupun model kerja sama.

Pengembangan inovasi membutuhkan budaya belajar. Penelitian Gomes dan Wojahn (2017) menunjukkan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi berhubungan dengan kemampuan inovasi dan kinerja pada usaha kecil dan menengah.
Oleh karena itu, pengelola BUMDes diarahkan untuk membangun siklus:
Belajar → Mengevaluasi → Mencoba → Mengukur → Memperbaiki → Mengembangkan.
Siklus tersebut dapat diterapkan pada kegiatan usaha maupun pelayanan masyarakat.

Keseimbangan Organisasi dan Lingkungan

Dimensi penting TRC lainnya adalah keseimbangan antara organisasi dan lingkungan. BUMDes merupakan bagian dari ekosistem desa sehingga kegiatan usaha perlu memperhatikan kondisi sosial dan lingkungan. Prinsip ini penting terutama apabila kegiatan usaha memanfaatkan sumber daya alam, destinasi wisata, lahan pertanian, atau

M. Trihudiyatmanto, Bahtiar Efendi, Ratna Wijayanti, Margi Astuti, Laila Sabrina, Mila Fursiana Salma Musfiroh, Heri Purwanto, M. Asif Maulana Akbar, Eko Prawoto, Achmad Affandi, Yuzqi Mahfudz, Eni Candra Nurhayati
Email: trihudiyatmanto@unsiq.ac.id

ISSN: 2961-8398

sumber daya lokal lainnya. Orientasi keuntungan jangka pendek yang mengabaikan lingkungan dapat mengurangi keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Karena itu, BUMDes perlu memasukkan aspek lingkungan dalam perencanaan usaha, antara lain melalui efisiensi penggunaan sumber daya, pengelolaan limbah, pemeliharaan lingkungan, dan edukasi masyarakat.

Model Implementasi TRC pada BUMDes Sidodadi

Berdasarkan hasil pendampingan, implementasi TRC dapat digambarkan melalui model berikut:

Input → Sensing → Seizing → Reconfiguring → Innovation → Sustainable Performance

Input terdiri atas sumber daya desa, SDM, aset, pengetahuan, jejaring, dan modal sosial.
Tahap *sensing* dilakukan melalui identifikasi potensi dan perubahan lingkungan.
Tahap *seizing* dilakukan melalui pemilihan peluang dan penyusunan program.
Tahap *reconfiguring* dilakukan melalui perubahan struktur, kompetensi, proses, teknologi, dan pola kerja.

Ketiga proses tersebut kemudian diarahkan untuk menghasilkan inovasi. Seluruh proses dikendalikan oleh prinsip *tawazun*, sehingga inovasi yang dikembangkan tetap mempertimbangkan keseimbangan ekonomi, sosial, lingkungan, dan spiritual. Model tersebut menghasilkan kinerja berkelanjutan yang tidak hanya diukur dari keuntungan finansial, tetapi juga dari manfaat sosial, penguatan kelembagaan, keberlanjutan lingkungan, dan kontribusi terhadap kesejahteran masyarakat.

Rencana Aksi BUMDes Sidodadi

Berdasarkan hasil kegiatan, rencana pengembangan BUMDes dapat diarahkan pada beberapa agenda prioritas.

Tabel 2. Rencana Aksi Implementasi TRC

Bidang	Program	Output
Tata kelola	Penyusunan SOP	SOP utama BUMDes
SDM	Pelatihan pengelola	Peningkatan kompetensi
Digitalisasi	Media sosial dan katalog digital	Kanal pemasaran digital
Inovasi	Pengembangan produk/layanan	Produk/layanan inovatif
Pemasaran	Pemetaan pasar	Segmentasi pasar
Kolaborasi	Kemitraan dengan UMKM/komunitas	Jejaring usaha
Keuangan	Pencatatan rutin	Laporan keuangan
Pembelajaran	Evaluasi bulanan	Dokumentasi pembelajaran
Sosial	Pelibatan masyarakat	Peningkatan manfaat sosial
Lingkungan	Pengelolaan sumber daya	Praktik usaha berkelanjutan

Rencana aksi tersebut dapat dikembangkan secara bertahap sesuai kemampuan organisasi. Prinsip utama yang digunakan adalah bertumbuh secara realistis, terukur, dan berkelanjutan.

Dampak Kegiatan

Dampak kegiatan dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu peningkatan kapasitas individu, peningkatan kapasitas organisasi, dan penguatan hubungan BUMDes dengan ekosistem desa. Pada tingkat individu, kegiatan meningkatkan pemahaman pengelola mengenai TRC, *dynamic capability,* inovasi, dan pentingnya keseimbangan dalam

M. Trihudiyatmanto, Bahtiar Efendi, Ratna Wijayanti, Margi Astuti, Laila Sabrina, Mila Fursiana Salma Musfiroh, Heri Purwanto, M. Asif Maulana Akbar, Eko Prawoto, Achmad Affandi, Yuzqi Mahfudz, Eni Candra Nurhayati
Email: trihudiyatmanto@unsiq.ac.id

ISSN: 2961-8398

pengambilan keputusan. Pada tingkat organisasi, kegiatan mendorong pengelola untuk mulai menghubungkan perencanaan usaha dengan pemetaan potensi, perubahan pasar, pengembangan inovasi, digitalisasi, dan evaluasi. Pada tingkat ekosistem, kegiatan mendorong pemahaman bahwa BUMDes tidak dapat berdiri sendiri. Pengembangan BUMDes membutuhkan hubungan dengan masyarakat, pemerintah desa, UMKM, komunitas, perguruan tinggi, dan mitra eksternal.

Dampak lainnya adalah munculnya kerangka berpikir baru bahwa pengembangan BUMDes harus dilakukan secara bertahap. Pengelola tidak perlu langsung melakukan transformasi besar, tetapi dapat memulai dari perubahan kecil yang terukur.

Pembahasan

Hasil kegiatan memperlihatkan bahwa TRC dapat menjadi pendekatan yang relevan untuk pengembangan BUMDes karena menggabungkan dua kebutuhan penting. Pertama adalah kebutuhan untuk adaptif terhadap lingkungan. Kedua adalah kebutuhan mempertahankan keseimbangan nilai. Pendekatan tersebut melengkapi teori dynamic capability. Dynamic capability memberikan penjelasan mengenai bagaimana organisasi merespons perubahan melalui *sensing, seizing,* dan *reconfiguring*. Teece (2007) menjelaskan bahwa kapabilitas tersebut diperlukan agar perusahaan mampu mempertahankan kinerja dalam lingkungan yang berubah.



Gambar 1. Team Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Sains Al-Qur'an Jawa Tengah di Wonosobo berserta Perangkat Desa dan Masyarakat Bojanegara

M. Trihudiyatmanto, Bahtiar Efendi, Ratna Wijayanti, Margi Astuti, Laila Sabrina, Mila Fursiana Salma Musfiroh, Heri Purwanto, M. Asif Maulana Akbar, Eko Prawoto, Achmad Affandi, Yuzqi Mahfudz, Eni Candra Nurhayati
Email: trihudiyatmanto@unsiq.ac.id

JEPEmas:
Jurnal Pengabdian Masyarakat
Volume 5 Nomer 2, Oktober 2026
ISSN: 2961-8398



Gambar 2. Sosialisasi dan Implementasi Konsep TRC kepada pengelola Bumdes Sidodadi Desa Bojanegara



Gambar 3. Pemaparan tentang pengelolaan Bumdes berdasarkan konsep TRC kepada pengelola Bumdes Sidodadi Desa Bojanegara

TRC memberikan dimensi tambahan dengan memasukkan prinsip keseimbangan. Dengan demikian, respons organisasi tidak hanya dinilai dari kecepatannya merespons perubahan, tetapi juga dari kualitas keputusan dan keseimbangan manfaat yang dihasilkan. Hal tersebut sangat relevan bagi BUMDes. BUMDes bukan perusahaan komersial biasa. BUMDes memiliki mandat ekonomi dan sosial. PP Nomor 11 Tahun 2021 juga menempatkan BUMDes dalam kerangka pengelolaan usaha dan pelayanan yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Dalam konteks ini, TRC dapat dipahami sebagai:

TRC = Kemampuan Merespons Perubahan × Keseimbangan Nilai

Kemampuan merespons perubahan mencakup kemampuan *sensing, seizing,* dan *reconfiguring*. Sementara keseimbangan nilai mencakup keseimbangan ekonomi dan sosial, organisasi dan lingkungan, tujuan dan manfaat, serta material dan spiritual. Pendekatan ini juga sejalan dengan kebutuhan organisasi untuk mengembangkan pembelajaran. Penelitian Gomes dan Wojahn (2017) menunjukkan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap inovasi pada konteks usaha kecil dan menengah. Oleh karena itu, pengembangan BUMDes perlu dilakukan sebagai proses pembelajaran berkelanjutan. Program pelatihan tidak cukup jika tidak dilanjutkan dengan pendampingan, evaluasi, dan praktik nyata.

Kesimpulan

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat melalui implementasi Tawazun Response Capability (TRC) pada BUMDes Sidodadi Desa Bojanegara Kecamatan Sigaluh Kabupaten Banjarnegara menunjukkan bahwa pendekatan berbasis keseimbangan dapat digunakan sebagai kerangka pengembangan kapasitas organisasi desa. TRC membantu pengelola memahami bahwa keberhasilan BUMDes tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menghasilkan keuntungan, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan memberikan manfaat kepada masyarakat, menjaga hubungan dengan lingkungan, mengembangkan SDM, dan menjalankan kegiatan usaha berdasarkan nilai etika dan spiritual.

Implementasi TRC dapat dihubungkan dengan konsep dynamic capability melalui tiga proses utama, yaitu *sensing, seizing,* dan *reconfiguring*. Ketiga proses tersebut diperlukan agar BUMDes mampu membaca perubahan, mengambil peluang, dan menyesuaikan sumber daya serta proses organisasi. Dalam konteks BUMDes Sidodadi,

ISSN: 2961-8398

penguatan kemampuan tersebut dapat dilakukan melalui pemetaan potensi, pengembangan inovasi, digitalisasi, peningkatan kapasitas SDM, pembelajaran organisasi, serta penguatan jejaring.

Kegiatan ini juga menghasilkan arah tindak lanjut berupa penguatan tata kelola, pengembangan inovasi, digitalisasi pemasaran, peningkatan kapasitas pengelola, penguatan kolaborasi, evaluasi rutin, serta penerapan prinsip keseimbangan dalam setiap pengambilan keputusan. Dengan demikian, TRC dapat dikembangkan sebagai pendekatan pendampingan BUMDes yang mengintegrasikan kapabilitas adaptif, inovasi, keberlanjutan, pemberdayaan masyarakat, dan nilai-nilai Islam.

Saran

Berdasarkan hasil kegiatan, beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan oleh BUMDes Sidodadi adalah:

1. BUMDes perlu melakukan evaluasi kinerja secara berkala dengan menggabungkan indikator ekonomi, sosial, organisasi, dan lingkungan.
2. Pengelola perlu meningkatkan kemampuan digital terutama untuk administrasi, dokumentasi, komunikasi, dan pemasaran.
3. BUMDes perlu membangun budaya inovasi melalui forum evaluasi dan pembelajaran rutin.
4. Pengembangan usaha perlu didasarkan pada pemetaan potensi dan kebutuhan pasar.
5. BUMDes perlu memperluas kerja sama dengan UMKM, kelompok masyarakat, komunitas, pemerintah daerah, dan perguruan tinggi.
6. Prinsip *tawazun* perlu digunakan sebagai dasar dalam menentukan prioritas usaha agar kepentingan ekonomi, sosial, lingkungan, dan spiritual dapat berjalan secara seimbang.
7. Pendampingan TRC perlu dilanjutkan dengan pengukuran indeks TRC secara periodik sehingga perkembangan kapasitas organisasi dapat dipantau secara lebih objektif.

Ucapan Terima Kasih

Tim pengabdian kepada masyarakat menyampaikan terima kasih kepada Bapak Ahmat Yahya selaku Kepala Desa Bojanegara, Pemerintah Desa Bojanegara, pengelola BUMDes Sidodadi, masyarakat Desa Bojanegara, serta seluruh pihak yang telah mendukung pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Apresiasi juga disampaikan kepada Universitas Sains Al-Qur'an Jawa Tengah di Wonosobo atas dukungan akademik dalam pengembangan kegiatan pengabdian kepada masyarakat berbasis inovasi dan pemberdayaan masyarakat desa.

Daftar Pustaka

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: Study in small and medium-sized enterprises (SMES). *RAUSP Management Journal, 52*(2), 163–175. https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003

Indrawanto, C., Mardiharinia, M., & Placek, M. (2025). Determinant factors of BUM Desa (village-owned enterprises) performance in Indonesia: A partial least squares

ISSN: 2961-8398

structural equation models approach. *Cogent Business & Management*. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2580028

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia. (2015). *Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa*.

Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.

Salim, I., & Sulaiman, M. (2011). Organizational learning, innovation and performance: A study of Malaysian small and medium sized enterprises. *International Journal of Business and Management, 6*(12), 118–125. https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p118

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533.

Trihudiyatmanto, M., Ghoniyah, N., & Cahyono, B. (2024). Building organizational performance with the Tawazun Response Capability (TRC) concept. *Journal of Islamic Business and Management, 14*(1), 57–68. https://doi.org/10.26501/jibm/2024.1401-005

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing, 68*(1), 1–17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science, 36*, 1–10.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.