

## Perencanaan Skenario Menggunakan *Soft-System Dynamics Methodology* untuk Mengidentifikasi Ketahanan Badan Usaha Milik Desa

### *Scenario Planning Using Soft-System Dynamics Methodology to Identify Resilience of Village Owned Enterprises*

Muhammad Setiawan Kusmulyono

Universitas Prasetiya Mulya, Tangerang, Indonesia

Email Korepondensi: [setiawan@pmba.ac.id](mailto:setiawan@pmba.ac.id)

Diterima: 28 September 2022

Direvisi: 14 Desember 2022

Disetujui: 30 Desember 2022

DOI: [10.35967/njip.v21i2.348](https://doi.org/10.35967/njip.v21i2.348)

**Abstrak:** Studi ini merupakan sebuah lanjutan dari proses penelitian tindakan yang dilaksanakan di Bumdesa Mitra Cibogo di Kecamatan Cisauk Kabupaten Tangerang. Studi ini dilakukan untuk memahami masa depan terkait kinerja bumdesa tersebut dengan mempertimbangkan aspek kinerja masa lalu dan masa saat ini. Penggunaan konsep perencanaan skenario merupakan pendekatan yang relevan untuk memberi opsi penggambaran potensi skenario tanpa mengganggu kinerja dari unit bumdesa yang diobservasi. Perencanaan skenario ini mengadaptasi pendekatan metodologi dinamika sistem lunak (SSDM) yang dianggap dapat mengakomodasi situasi problematik di desa yang lebih banyak berurusan dengan insan manusia. Kondisi desa yang diobservasi pun tergolong problematik karena bumdesa memiliki peran strategis dan hubungan yang kuat dengan kewibawaan kepala desa. Hasil perencanaan skenario yang digambarkan dalam peta matriks menunjukkan bahwa kondisi Desa Cibogo dapat memilih opsi optimis karena dukungan kepala desa yang kuat serta kinerja bumdesa yang lincah. Potensi analisis hasil skenario ini dapat menjadi rujukan untuk analisis kebutuhan Bumdesa Mitra Cibogo Sejahtera untuk mengidentifikasi kebutuhan aset dan sumber daya di masa depan.

**Kata Kunci:** *bumdesa, desa, perencanaan skenario, SSDM,*

**Abstract:** *This study is a perpetuation of the action research process carried out at Bumdesa Mitra Cibogo Sejahtera in Cisauk District, Tangerang Regency. This study was performed to understand the future of bumdesa performance in the village by considering aspects of past and current performance. The application of the principle of scenario planning is a relevant way to provide options for describing potential scenarios without disturbing the performance of the observed bumdesa unit. This scenario planning adapts the soft system dynamics (SSDM) methodological approach which is considered to be able to accommodate problematic situations in villages that deal more with human beings. The observed village conditions are problematic because bumdesa has a strategic role and a strong relationship with the authority of the village head. The outcome of the scenario planning described in the matrix map show that the condition of Cibogo Village can choose the optimistic option because of the strong support of the village head and the agile performance of the bumdesa. The potential analysis of the results of this scenario can be a reference for the needs analysis of Bumdesa Mitra Cibogo Sejahtera to identify asset and resource needs in the future.*

**Keywords:** *bumdesa, scenario planning, SSDM, village*

## Pendahuluan

Pedesaan saat ini menjadi topik hangat dalam wacana pembangunan ekonomi Indonesia. Sejak tahun 2014, keberadaan desa dikukuhkan dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa mengatur tentang hal-hal yang dapat dilakukan oleh pemerintah desa. Undang-undang tersebut juga mengakomodasi desa memiliki kewenangan yang lebih besar dari sebelumnya untuk mengatur manajemen perekonomian desa melalui pendirian Badan Usaha

Milik Desa (Bumdesa). Bumdesa memiliki keunikan tersendiri dibandingkan jenis usaha sosial yang ada saat ini. Bumdesa dimiliki dan didirikan secara sah oleh pemerintah desa setempat sedangkan badan usaha sosial lainnya dibentuk atas prakarsa pribadi, prakarsa kelompok, atau kesepakatan pihak-pihak yang memiliki mimpi dan maksud serupa untuk mengentaskan masalah sosial di masyarakat.

Pada tahun 2019, jumlah desa di Indonesia berada pada angka 83.931 desa (Kemendesa, 2019), sedangkan yang sudah mendirikan Bumdesa baru 45.549 desa (Thomas, 2019). Pada perkembangannya, jumlah bumdesa yang bermasalah mencapai 7.759 unit (BPK, 2018). Bumdesa-bumdesa tersebut mengalami ragam tantangan mulai dari mati suri dan tidak beraktivitas rutin, tidak lagi mampu memberi sumbangan bagi pendapatan desa, administrasi yang tidak rapi, pengelolaan manajemen yang tidak profesional, pengelola yang kurang kompeten, hingga bidang bisnis yang tidak relevan (BPK, 2018; Kusmulyono et al., 2021).

Situasi permasalahan yang dihadapi oleh organisasi Bumdesa di sebagian wilayah memiliki kompleksitas yang tinggi, salah satunya pada sisi eksekutif desa. Kepemimpinan lokal merupakan hal yang memiliki pengaruh signifikan dalam memastikan berjalannya kehidupan demokrasi di desa (Hurrelmann et al., 2006; Tinov et al., 2022). Meskipun pembentukan bumdesa diamanatkan dalam forum masyarakat, kepala desa memiliki kewenangan implisit dalam menentukan pemimpin bumdesa (Srirejeki, 2018). Hal ini dapat terjadi karena bumdesa juga memiliki posisi politik yang dapat meningkatkan wibawa kepala desa. Selain itu, secara strategis, bumdesa memiliki peran penting di desa karena berhak mengelola anggaran desa yang dialokasikan dari pemerintah desa.

Situasi yang dihadapi bumdesa dapat dikategorikan sebagai situasi problematik di mana banyak pemangku kepentingan yang terlibat, banyak kepentingan yang bersinggungan, mengandung beberapa dosis politik, dan mengelola sejumlah uang yang bernilai tinggi. Selain itu, sebagai salah satu unit usaha yang diarahkan untuk menjadi pelayanan publik, peran Bumdesa sangat strategis karena harus menyeimbangkan antara aspek sosial dan ekonomi (Setiawan & Ikhsanditya, 2020). Hal ini relevan dengan konsep dinamika sistem (SD - *system dynamics*) di mana memungkinkan menangkap fenomena kompleksitas tersebut sebagai sebuah model yang dapat dipelajari dan dikelola (Paucar-Caceres & Rodriguez-Ulloa, 2007; Rodríguez-Ulloa & Paucar-Caceres, 2004). Konsep dinamika sistem sendiri perlu ditinjau lebih awal sebelum menelaah penggunaan metodologi dinamika sistem lunak (SSDM - *soft system dynamics methodology*) sebagai kerangka penelitian.

SSDM dikategorikan sebagai pendekatan multimetodologi yang menggabungkan dan menghubungkan teknik, metode, dan metodologi dari paradigma pemikiran sistem yang sama atau berbeda (Mingers & Brocklesby, 1997). Pada dasarnya SSDM dapat dianggap sebagai metodologi sintesis dan dialektis yang muncul dari kombinasi SD dan SSM yang bertujuan untuk menunjukkan bahwa banyak yang dapat diperoleh dalam intervensi sistemis (Paucar-Caceres & Rodriguez-Ulloa, 2007). Kombinasi tersebut memungkinkan peneliti untuk memodelkan beberapa situasi tanpa perlu meneliti dunia nyata (Mashaly & Fernald, 2020; Richardson, 2011).

Studi ini berupaya mengkaji tantangan yang dialami oleh Bumdesa dalam upayanya untuk mewujudkan keseimbangan kinerja dengan menghasilkan manfaat dari sisi sosial dan keuntungan dari sisi ekonomi bagi desa yang dinaunginya. Sayangnya, sebagian besar Bumdesa masih mengoptimalkan indikator ekonomi sebagai tolak ukur tunggal untuk menilai kinerjanya. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang digunakan untuk memandu penelitian ini adalah bagaimana memahami tantangan yang dialami oleh bumdesa dalam mewujudkan manfaat dari sisi sosial sekaligus keuntungan dari sisi ekonomi melalui kerangka perencanaan skenario yang menggunakan metodologi dinamika sistem lunak (SSDM)? Penggunaan perencanaan skenario dengan metodologi SSDM bertujuan memberikan wawasan baru dalam meneliti bumdesa tanpa harus melakukan observasi panjang serta memberikan opsi-opsi tindakan perbaikan yang relevan tanpa mengganggu kenyamanan pemangku kepentingan yang strategis di bumdesa dan

pemerintah desa. Penelitian ini memiliki kebaruan karena penggunaan pemodelan kombinasi antara metodologi dinamika sistem lunak yang langsung coba dimodelkan pada situasi nyata yang terjadi pada salah satu Bumdesa yang diobservasi.

### **Metode**

Penelitian ini menerapkan pendekatan induktif dan menggunakan penelitian tindakan sebagai strategi penelitian (Saunders et al., 2016; Teddlie & Tashakkori, 2009). Penelitian ini menggabungkan SSDM sebagai kerangka penelitian untuk memiliki opsi pemodelan dalam situasi pemecahan masalah bumdesa (Paucar-Caceres & Rodriguez-Ulloa, 2007) dengan tindakan nyata yang langsung dilakukan oleh peneliti di desa yang diobservasi. Bumdesa yang dipilih adalah Bumdesa Mitra Cibogo Sejahtera (MCS) di Desa Cibogo, Kecamatan Cisauk, Kabupaten Tangerang. Penentuan Bumdesa MCS di Desa Cibogo ini menggunakan pendekatan *non-probability sampling* dimana Bumdesa ini memenuhi kriteria awal penelitian yaitu wilayahnya masih tergolong dalam lingkup desa, memiliki pemerintahan desa yang aktif, bumdesanya memiliki kegiatan operasional minimal satu tahun, dan bukan merupakan desa dengan aktivitas wisata.

Untuk memperoleh data dan informasi dari Bumdesa ini, peneliti bekerja sama dengan manajemen Bumdesa MCS dan melakukan wawancara kepada 10 orang narasumber, antara lain Kepala Desa Cibogo, Ketua BPD Desa Cibogo, Sekretaris Desa Cibogo, Wakil Ketua Bumdesa MCS, 3 pengurus Bumdesa MCS, 2 karyawan Bumdesa MCS, dan 1 pengawas Bumdesa MCS. Adapun, Direktur Bumdesa MCS tidak diwawancarai untuk menghindari konflik kepentingan dikarenakan usulan pelaksanaan penelitian salah satunya atas inisiatif Direktur Bumdesa MCS untuk meningkatkan kualitas organisasi Bumdesa yang dikelolanya. Hasil wawancara yang dilakukan kemudian dibuatkan dalam transkrip dan dikodifikasi sesuai tema dan pola yang muncul dengan menggunakan analisis tematik. Selain wawancara, laporan keuangan dari Bumdesa MCS dan anggaran dasar serta anggaran rumah tangga juga menjadi rujukan dalam analisis yang dilakukan sebagai bahan triangulasi.

Dalam analisis yang menggabungkan pemodelan SSDM ini, hasil analisis yang ada kemudian digunakan sebagai basis untuk memahami prediksi mengenai potensi situasi di masa depan. Poin-poin kunci yang ditemukan dalam analisis tematik tersebut digunakan sebagai faktor dalam menentukan variabel perencanaan skenario. Analisis untuk perencanaan skenario ini penting sebagai alat peramalan atau menghasilkan prediksi untuk mendukung pendekatan SSDM.

### **Hasil dan Pembahasan**

#### **Bumdesa MCS**

Bumdesa MCS merupakan sebuah bumdesa yang berada di wilayah Desa Cibogo Kecamatan Cisauk, Kabupaten Tangerang di Provinsi Banten. Lokasi Desa Cibogo sangat strategis karena merupakan batas wilayah dari pengembangan kota modern di pinggiran Jakarta. Bumdesa MCS sudah berjalan sejak tahun 2017 namun sempat mati suri dan kemudian didorong kembali untuk beroperasi secara penuh sejak terpilihnya kepala desa baru di tahun 2019. Keberadaan bumdesa di Desa Cibogo sangat penting karena selaras dengan amanat undang-undang di mana bumdesa dinyatakan sebagai unit bisnis sosial yang berhak menyelenggarakan layanan publik dengan tetap berorientasi pada keuntungan ekonomis (Permendesa PDTT, 2015). Hal ini juga terkait ketiadaan pendapatan asli desa di Desa Cibogo karena tanah milik desa yang sudah tidak produktif. Hal ini semakin menguatkan kebutuhan adanya Bumdesa yang beroperasi untuk memajukan kegiatan ekonomi di Desa Cibogo. Situasi ini juga memungkinkan Bumdesa MCS menjadi pengejawantahan upaya demokratisasi ekonomi melalui aktivitas yang lebih

terorganisasi sehingga dapat menampung peran masyarakat sipil semakin terarah untuk membangun desa (Asrida et al., 2021), terutama pada desa yang banyak dihuni oleh pendatang.

### **Pendekatan SSDM**

Awalnya, kekuatan metodologi dinamika sistem adalah kemampuannya untuk merepresentasikan perilaku dan kinerja suatu sistem tanpa perlu memeriksa dan menguji sistem terlebih dahulu (Mashaly & Fernald, 2020). Pada dasarnya, dinamika sistem bertujuan untuk memprediksi perilaku suatu sistem, dan untuk melakukan ini, dinamika sistem sangat bergantung pada penggunaan model yang harus berisi struktur kompleks dan beberapa putaran umpan balik (*feedback loop*) yang menghubungkan setiap elemen dalam struktur tersebut (Paucar-Caceres & Rodriguez-Ulloa, 2007). Sayangnya, dinamika sistem dengan sendirinya tidak menjawab sepenuhnya pertanyaan penting ini dan terdapat area di mana tahapan metodologi berbasis sistem lain seperti SSM (*soft-system methodology*) dapat membantu dan melengkapi dinamika sistem dalam intervensi sistemis. Pada suatu kondisi, seorang pemikir sistem kritis cenderung ingin menggabungkan kekuatan dinamika sistem dengan apa yang telah dipelajari oleh pendekatan sistem lain untuk berbuat lebih baik dibandingkan mempercayai bahwa dinamika sistem dapat melakukan segala hal yang diinginkan peneliti (Paucar-Caceres & Rodriguez-Ulloa, 2007).

Pada sisi lain, konsep yang dibangun oleh SSM mampu mengartikulasikan proses pembelajaran yang mengambil bentuk aktivitas penyelidikan dalam situasi yang menyangkut insan manusia. Dalam lingkaran pembelajaran yang tidak pernah berakhir, proses dan aktivitas penyelidikan tersebut mengarah pada tindakan eksekusi: setelah tindakan diambil, proses pembelajaran dimulai lagi (Aldianto et al., 2020; P. Checkland & Winter, 2006; Papilo et al., 2021; Rizki Amalia et al., 2021). Kerangka dasar SSM didasarkan pada premis bahwa peneliti atau *observer* perlu memastikan bahwa “dunia nyata” diisolasi dari “dunia pemikiran sistem” untuk menyelesaikan situasi dunia nyata. SSM mendorong peneliti untuk menganggap sistem sebagai ide abstrak yang pada akhirnya dapat membantu membawa beberapa perubahan pada situasi yang bersangkutan ketika digunakan dalam dunia nyata (Peter Checkland, 2000; Mingers & Sarah, 1992).

Paucar-Caceres & Rodriguez-Ulloa, (2007) dan Rodríguez-Ulloa & Paucar-Caceres, (2004) mulai menyatukan semua pendekatan dinamika sistem dan SSM menjadi satu instrumen analisis dengan mengambil setiap aspek penting. Kombinasi ini telah memfasilitasi pengembangan sistem kerja yang telah terbukti berguna baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk memahami dan menangani berbagai perspektif orang-orang yang terlibat dalam situasi masalah yang dinamis di dunia nyata. SSDM berasal sebagai hasil dari proyek penelitian tindakan yang dimulai pada akhir 1992 di Institut Sistem Andes di Peru dan menghasilkan konsep pendekatan sepuluh langkah SSDM.

Perdebatan antara penelitian dengan metodologi dinamika sistem dan konsep sejenis menimbulkan perdebatan besar di antara komunitas pembelajar sistem (Mingers & Brocklesby, 1997). Diskursus yang berkembang mengerucut pada pembahasan terkait aplikasi dari banyak metodologi yang dibahas pada konsep-konsep berikut:

- (1) Situasi apa pun adalah kompleks dan tidak dapat diasumsikan dengan satu pendekatan untuk dapat menanganinya sepenuhnya, tetapi sebaliknya, peneliti harus memperhatikan tiga aspek dari setiap intervensi: konten, sosial, dan individual (pribadi atau privat).
- (2) Intervensi bukan merupakan peristiwa tunggal tetapi berkelanjutan, dan dengan demikian metodologi tertentu lebih sesuai untuk fase-fase tertentu dari intervensi. Kemungkinan menggabungkan tahapan metodologi, pendekatan, atau teknik dari metodologi yang berbeda yang mewakili paradigma yang berbeda tidak boleh diabaikan.
- (3) Pada akhirnya, ada alasan praktis untuk multiparadigma multimetodologi: banyak praktisi sistem sudah mulai mempraktikkan multiparadigma multimetodologi

Hal yang berikutnya perlu untuk dipertimbangkan dalam penelitian menggunakan skema multimetodologi adalah konsep apa yang dapat dipergunakan untuk mengakomodasi situasi tersebut tanpa harus melakukan aktivitas di lapangan. Salah satu konsep yang dapat dipergunakan adalah pendekatan perencanaan skenario (*scenario planning*). Perencanaan skenario merupakan studi yang bertujuan untuk memahami masa depan dengan melakukan studi fenomena atas situasi masa lalu dan masa kini. Umumnya, skenario yang diterapkan akan memiliki struktur berupa bentuk matriks atau peta dimensi dengan dilengkapi narasi yang kokoh. Salah satu keunggulan perencanaan skenario adalah berusaha untuk memikirkan kembali model mental sebelumnya, menantang asumsi dominan dan kendala yang ada (Hidayatno et al., 2017). Namun, tantangan utama yang dihadapi dalam penggunaan perencanaan skenario adalah memastikan bahwa skenario yang disusun rasional dan masuk akal (Bowman et al., 2013; Hidayatno et al., 2017).

### **Langkah Pelaksanaan Tahapan SSDM**

Hasil analisis tematik menunjukkan adanya optimisme terhadap kinerja Bumdesa MCS. Akan tetapi, terdapat beberapa permasalahan yang masih dianggap problematik dan serius untuk ditangani. Melalui metodologi SSDM yang terdiri dari 8 tahap ini, setiap proses dalam kajian SSDM di Bumdesa MCS ini coba untuk diuraikan sesuai dengan urgensinya.

#### *Tahap 1: Situasi tidak terstruktur*

Situasi tidak terstruktur merupakan situasi di mana kondisi permasalahan dianggap dalam posisi yang kusut, tidak terurai, dan bersifat problematik. Jika merujuk pada peraturan yang ada tentang Bumdesa, maka hal tersebut sudah tersampaikan dengan jelas bahwa bumdesa seharusnya mampu menyediakan manfaat dari sisi sosial, sekaligus menghasilkan keuntungan dari sisi ekonomi (Permendesa PDTT, 2015). Namun, pada sebagian besar aktivitasnya, bumdesa yang berdiri, cukup banyak yang masih menggunakan aspek finansial sebagai tujuan tunggal. Akibatnya, sebagian besar pemimpin pedesaan berfokus pada kinerja ekonomi daripada kinerja sosial. Hal ini pun terjadi pada Bumdesa MCS yang masih fokus pada kinerja ekonomi. Akan tetapi, dalam beberapa operasi kegiatan terakhir, orientasi sosial mulai ditanamkan secara pelan-pelan oleh pimpinan Bumdesa MCS.

#### *Tahap 2: Situasi terstruktur*

Penelitian ini mendeskripsikan gambaran besar (*rich picture*) yang berisi informasi tentang situasi problematik di internal organisasi Bumdesa dan hubungannya dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal untuk mencapai kinerja ekonomi dan sosial. Situasi ini menggambarkan hubungan antar pemangku kepentingan yang ada di Desa Cibogo. Dalam hal ini, kerja sama antara pemerintah desa dan Bumdesa MCS masih berjalan baik dan beriringan.

#### *Tahap 3: Definisi Berorientasi Masalah*

Pada tahap ini, penelitian ini akan mendefinisikan akar masalah dengan menggunakan Teknik PQR dan Analisis CATWOE. Teknik PQR yang akan digunakan adalah meningkatkan koordinasi pengelolaan (P) Bumdesa, dengan mengembangkan KPI bersama, target terukur, dan tujuan jangka panjang (Q), untuk mewujudkan keselarasan kinerja ekonomi dan sosial (R) bumdesa. Penggunaan Asset Based Community Development dalam menentukan aktivitas usaha Bumdesa MCS sangat membantu Bumdesa MCS untuk dapat mewujudkan aktivitas usaha yang lebih stabil. Namun, dalam penentuan PQR dan CATWOE ini, diskusi panjang masih terjadi antara pembagian tugas yang jelas dari pemerintah desa dan Bumdesa MCS.

#### *Tahap 4: Membangun Model Dinamika Sistem dari Situasi Bermasalah*

Pada tahap ini, terdapat diagram yang menampilkan hubungan antar pemangku

kepentingan dalam situasi bumdesa. Karena prioritas kinerja adalah aspek ekonomi dalam pola pikir direktur bumdesa dan kepala desa, maka rencana strategis bumdesa akan selalu fokus pada sisi ekonomi. Wajar saja karena nama bumdesa sendiri adalah bisnis, sehingga jika para pemangku kepentingan tidak melihat lebih dalam tentang tindakan pedesaan, mereka hanya akan percaya pada perspektif ekonomi ini saja. Di sisi lain, beberapa usaha pedesaan tidak dapat memberikan pendapatan positif secara langsung, tetapi dapat memberikan dampak sosial bagi penduduk desa. Ketika bumdesa menghadapi situasi itu, jika mereka tidak menyadari dosis wirausaha sosial di bumdesa, mereka akan mengabaikan kegiatan bisnis itu. Sebenarnya, jika merujuk pada pernyataan kepala desa terkait prioritas usaha, maka komunikasi cukup jelas terjalin dan kedua belah pihak saling memahami situasi yang ada. Namun, terkadang, dalam situasi dilematik, ada tuntutan tertentu terhadap Bumdesa MCS untuk dapat memberikan kontribusi lebih bagi desa.

*Tahap 5: Bandingkan Tahap 4 (Model Dinamis Sistem Situasi 'Bermasalah') atau 7 (Model Dinamis Sistem Situasi 'Memecahkan') dengan Tahap 2 (Gambaran Besar)*

Dari perbandingan tersebut dapat dideteksi beberapa temuan yang bertujuan untuk memvalidasi sistem “bermasalah” dalam model dinamik. Kriteria validasi sama dengan SSM (dalam hal ini validasi ditujukan untuk membuktikan bahwa perilaku sistem yang tidak memadai layak secara budaya dan diinginkan secara sistemis oleh orang-orang yang terlibat dalam situasi masalah). Proses validasi di sini dilakukan terhadap diagram konteks yang bermasalah serta model dinamika sistem yang bermasalah (kata benda, kata kerja, kata keterangan, dan hubungan sebab akibat).

*Tahap 6: Tentukan Perubahan yang Layak Secara Budaya dan Diinginkan Secara Sistemis*

Daftar perbaikan penyelesaian yang layak secara budaya dan bermanfaat dapat diturunkan dari pekerjaan yang dilakukan pada tahap sebelumnya (iterasi pertama), yang mengarah pada melihat apakah mereka dapat diterapkan di dunia nyata untuk mengubah situasi masalah.

- Menempatkan kinerja sosial sebagai indikator resmi dalam pernyataan kepala desa.
- Mengundang intelektual desa untuk menjadi pembina bumdesa seperti kepala sekolah, atau pemuka agama. Hal ini telah dilakukan dengan mengundang kepala sekolah sebagai salah satu pengawas.

*Tahap 7: Membangun Model Dinamika Sistem dari Situasi Penyelesaian*

Diagram konteks pemecahan serta diagram sebab-akibat pemecahan yang dibentuk oleh perbaikan yang layak secara budaya dan bermanfaat secara sistemis yang dapat diperkenalkan dan diidentifikasi pada Tahap 6 terlihat pada tahap ini, dari situasi problematik yang dialami pada Tahap 4.

*Tahap 8: Pemecahan - Definisi Akar Berorientasi dari Situasi Masalah*

Pada titik ini, konsep-konsep akar tertentu dielaborasi yang dapat diterima secara budaya dan layak secara fungsional, mengungkapkan proses transformasi yang "memperbaiki", "menyelesaikan", "memecahkan" atau "mengurangi" situasi masalah yang terkandung dalam analisis masalah.

*Tahap 9: Menerapkan Perubahan yang Layak Secara Budaya dan Secara Sistemis Diinginkan di Dunia Nyata*

Jika modifikasi telah dibuat antara tahap 8, 2, dan 7 serta antara tahap 5, 6, dan 7, maka perbaikan yang layak secara budaya dan sesuai secara sistemis yang dipilih siap untuk implementasi dunia nyata. Pada titik ini, ditunjukkan bahwa fase penerapan perubahan juga

dapat menjadi arena di mana banyak situasi dapat terjadi, yang mungkin tidak dapat dipertimbangkan di semua tahap sebelumnya karena alasan tertentu.

#### *Tahap 10: Poin Pembelajaran*

Setelah melakukan semua tahapan, langkah terakhir adalah poin-poin pembelajaran yang bisa digali dari proses tersebut. Di sisi lain, proses implementasi Tahap 9, juga dapat membawa beberapa wawasan dari pengalaman menerapkan apa yang diusulkan pada tahap 6, untuk tujuan pembelajaran.

### **Langkah Kombinasi Penggunaan Perencanaan Skenario dan Pendekatan SSDM**

Pendekatan SSDM pada tahap 6 menunjukkan hasil yang dapat dipertimbangkan untuk dilakukan sebagai solusi dari permasalahan bumdesa. Namun, studi ini perlu mengelaborasi opsi yang lebih masuk akal melalui perencanaan skenario, sehingga pemangku kepentingan bumdesa dapat membayangkan situasi potensial di masa depan. Rancangan skenario yang ditarik pada penelitian ini mengacu pada delapan langkah yang dikemukakan oleh Schwartz (1996).

#### *Fase 1. Identifikasi kepentingan utama para aktor*

Langkah ini juga dikenal sebagai isu-isu fokus. Dalam penelitian ini, fokus isu diturunkan dari pertanyaan penelitian; Bagaimana memahami tantangan yang dialami Bumdesa MCS dalam memberikan manfaat sosial dan keuntungan ekonomi bagi desa? Pertanyaan penelitian ini merupakan kepentingan utama dari penelitian ini sedangkan aktor utama dalam situasi ini terdiri dari kepala desa, direktur bumdesa, masyarakat desa, dan pemerintah daerah.

#### *Fase 2 dan 3. Menentukan variabel kunci dan kekuatan pendorong*

Berdasarkan kondisi nyata dalam situasi problematik bumdesa yang dikutip dari tahap 3 proses SSDM, terdapat beberapa variabel kunci yang menentukan kinerja sosial dan ekonomi Bumdesa MCS sebagaimana disajikan pada [Tabel 1](#).

**Tabel 1. Variabel Kunci dan Kekuatan Pendorong**

<b>Variabel Kunci</b>	<b>Kekuatan Pendorong</b>
Kesediaan manajemen Bumdesa untuk melaksanakan kinerja	Visi dan misi Bumdesa, niat direktur bumdesa, ketersediaan anggaran, daya saing, koordinasi internal
Dukungan kepala desa	Rasa tanggung jawab kepala desa, kekuatan politik, dan kebijakan desa.
Budaya lokal desa	Keterbukaan, keramahan, dan latar belakang pendidikan
Ketersediaan sumber daya alam	Kepemilikan aset, kebijakan pemerintah, kelangkaan sumber daya.

Sumber: Data Olahan Penelitian Tahun 2022

#### *Fase 4 & 5 – Lakukan Pembobotan dan Pilih Logika Skenario*

Pada titik ini, evaluasi variabel kunci yang terkait dengan tingkat signifikansi dan ketidakpastian dilakukan untuk menilai dua variabel dengan dampak dan ketidakpastian terbesar terhadap perubahan sistemis. Penilaian dilakukan dengan menggunakan skala pembobotan 1-4 melalui kajian literatur dan wawancara pemangku kepentingan. Hasilnya ditunjukkan pada [Tabel 2](#).

**Tabel 2. Tingkat Urgensi dan Ketidakpastian**

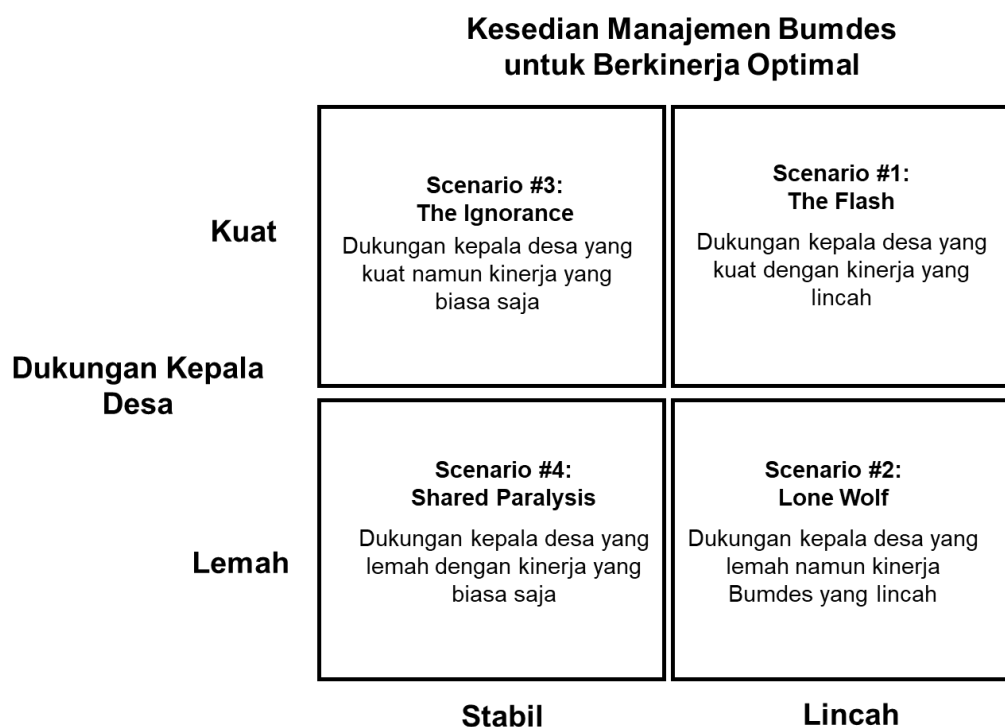
Variabel Kunci	Tingkat Urgensi	Tingkat Ketidakpastian
Kesediaan manajemen bumdesa untuk melaksanakan kinerja	1 (sangat penting)	2 (tidak pasti)
Dukungan kepala desa	2 (penting)	1 (sangat tidak pasti)
Budaya lokal desa	3 (agak penting)	3 (agak tidak pasti)
Ketersediaan sumber daya alam	4 (tidak penting)	4 (pasti)

Sumber: Data Olahan Penelitian Tahun 2022

Kesediaan manajemen bumdesa untuk tampil dan dukungan kepala desa merupakan dua variabel kunci yang diproyeksikan memiliki dampak terbesar pada perumusan strategi di masa depan. Pada intinya, variabel kunci memiliki dua indikator yang berlawanan sebagai dasar logika potensial dari skenario.

Niat manajemen bumdesa menjadi tantangan serius yang akan dihadapi ke depan. Aspek ini akan melahirkan dua skenario mendasar, situasi di mana manajemen bersedia untuk melakukan respons yang gesit atau ketika mereka hanya bersedia bertindak dengan kecepatan tetap. Di sisi lain, dukungan kepala desa akan menjadi tantangan selanjutnya dalam perencanaan skenario ini. Aspek ini memiliki dua indikator yang berlawanan di mana kepala desa akan memberikan dukungan yang kuat terhadap kegiatan bumdesa atau mereka akan memberikan dukungan yang lemah.

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1, matriks diproduksi untuk menyederhanakan deskripsi logika skenario yang dibahas dalam analisis ini. Empat skenario diproduksi berdasarkan matriks dan nantinya akan menjadi asumsi dasar yang akan diuji dalam model. Keempat skenario tersebut adalah: (1) The Flash; (2) The Lone Wolf; (3) The Ignorance; (4) Shared Paralysis.



**Gambar 1. Matriks Perencanaan Skenario**  
 Sumber: Data Olahan Penelitian Tahun 2022



Menurut skenario ini, usulan perubahan yang layak dan diinginkan pada tahap 6 SSDM harus dimodifikasi. Modifikasi tidak akan memberikan perubahan besar pada solusi tetapi lebih menekankan pada beberapa kekuatan pendorong perubahan. Selain analisis, solusi yang dihadirkan perlu lebih mempertimbangkan niat direktur bumdesa dan kepengurusan kepala desa sebagai penggerak utama yang dapat membantu bumdesa mencapai skenario satu atau dua untuk mencapai keseimbangan kinerja sosial dan ekonomi. Berdasarkan situasi yang terjadi di desa yang diamati, skenario satu kemungkinan besar akan terjadi karena kepala desa telah menetapkan kebijakan desa untuk mendistribusikan lebih banyak dukungan ke dalam anggaran bumdesa. Selain itu, direksi bumdesa juga memiliki niat mulia dan pengalaman kerja yang baik untuk menjalankan organisasi secara mode lincah.

### **Kondisi Kontekstual pada Desa yang Diamati**

Tantangan yang dialami Desa Cibogo dan Bumdesa Mitra Cibogo Sejahtera (MCS) sangat beragam. Bagi pemerintah desa, sebagai desa terdekat dari kawasan urban, maka sebagian besar penduduk yang berdomisili di desa tersebut merupakan pendatang yang melakukan perjalanan komuter. Selain itu, desa ini juga tidak lagi memiliki kapasitas tanah bengkok yang memadai untuk menjadi sumber pendapatan bagi desa. Hal ini membuat pemerintah desa sama sekali tidak memiliki pendapat asli desa yang memadai.

Bumdesa MCS dirintis oleh Pemerintah Desa Cibogo sebagai salah satu upaya pemenuhan amanat undang-undang sekaligus upaya membuat kemandirian desa. Pemerintah Desa Cibogo sangat mendukung upaya Bumdesa MCS dengan memberikan dukungan moral yang luar biasa walaupun secara dukungan finansial belum tersedia. Hal ini diindikasikan oleh hadirnya kepala desa pada setiap kegiatan Bumdesa MCS serta mendukung segala strategi yang dijalankan oleh Bumdesa MCS untuk merintis usaha yang ada. Situasi ini dapat digambarkan bahwa pemerintah desa mengambil peran sebagai fasilitator untuk mendorong Bumdesa bergerak sesuai dengan tujuannya (Juliannisa & Siswanti, 2019; Purnawati, 2020). Hal ini juga bertujuan agar pelayanan publik yang dilakukan oleh Bumdesa MCS juga dapat seiring sejalan dengan layanan yang dilakukan oleh pemerintah desa (Setiawan & Ikhsanditya, 2020). Situasi ini juga menggambarkan adanya demokrasi dalam hal pengambilan keputusan yang independen dari Bumdesa MCS walau tetap meminta pertimbangan dari kepala desa sebagai penasihat Bumdesa (Rafi et al., 2020).

Perencanaan skenario yang dilakukan dengan menerapkan pendekatan SSDM pada penelitian ini berguna bagi peneliti untuk memperkirakan situasi yang terjadi di masa depan dengan mempertimbangkan kondisi masa lalu dan masa saat ini. Berdasarkan penelitian tindakan yang dilakukan sejalan dengan perencanaan skenario ini, temuan pertama yang diperoleh adalah adanya dukungan kepala desa yang kuat bagi Bumdesa MCS. Pada sisi lain, kinerja yang dimiliki oleh Bumdesa MCS masih tergolong lincah walaupun terhambat dari sisi aset dan sumber daya. Oleh karena itu, model skenario yang paling sesuai adalah opsi nomor 1 yaitu The Flash dan opsi nomor 3 yaitu The Ignorance.

Hal yang dapat dilakukan oleh Bumdesa MCS jika melihat pilihan opsi skenario 1 maupun 3 adalah meningkatkan kinerjanya dengan lebih optimal. Hal ini sebenarnya menjadi pekerjaan yang lebih mudah karena dukungan kepala desa sudah dalam genggaman. Oleh karena itu, perencanaan skenario ini menjadi sebuah modal berharga bagi Bumdesa MCS untuk meningkatkan inovasi organisasinya agar dapat menghadirkan produk dan layanan yang lebih berkualitas di Desa Cibogo dan kemudian dapat berkontribusi bagi pendapatan asli desa di Cibogo. Selain itu juga, hal ini mengindikasikan peran partisipasi warga dalam mendukung pengembangan desa melalui Bumdesa (Martini et al., 2020; Rafi et al., 2020).

## **Kesimpulan**

Konsep SSDM cocok mengakomodasi penelitian ini untuk menjawab pertanyaan penelitian. SSDM dapat menyediakan situasi pemodelan di dunia sistem untuk menyimulasikan situasi. SSDM juga memberikan multiperspektif tindakan yang dapat diambil untuk mencapai tujuan penelitian tanpa menimbulkan konflik kepentingan di antara para pemangku kepentingan bumdesa. Dengan memodelkan situasi dan mendapatkan umpan balik di dunia sistem, penelitian tindakan yang akan dilakukan di dunia nyata dapat fokus pada hasil yang paling efisien dan efektif.

Situasi masalah bumdesa dinilai bermasalah karena begitu banyak pemangku kepentingan yang terlibat. Di sisi lain, karena keterlibatan uang yang sangat besar, situasinya menjadi lebih penuh tensi. Dengan mengoptimalkan dinamika sistem dan metodologi sistem lunak melalui pendekatan penelitian tindakan, peneliti dapat memiliki perspektif yang lebih baik dalam memahami situasi dan membuat beberapa model di dunia sistem. Jika model telah memenuhi beberapa persyaratan dan dibandingkan dengan akar penyebab masalah, pemilik masalah dapat memiliki kesempatan untuk mengimplementasikan proposal pemecahan masalah.

Perencanaan skenario yang disusun setelah pendekatan SSDM memberikan situasi yang lebih visual tentang situasi yang masuk akal yang akan dihadapi oleh bumdesa dalam mengimplementasikan upaya untuk menggabungkan kinerja ekonomi dan sosial. Ada dua variabel kunci yang sangat signifikan dalam menentukan skenario, yaitu kesediaan manajemen bumdesa untuk tampil dan dukungan kepala desa. Berdasarkan variabel-variabel tersebut, penelitian ini mengambil 4 skenario yang masuk akal untuk terjadi. Kesimpulannya, akan ada skenario satu (dukungan kepala desa yang kuat dan kinerja yang gesit) dan dua (dukungan kepala desa yang lemah tetapi kinerja yang gesit) yang akan lebih mungkin terjadi dalam penelitian ketahanan Bumdesa ini yang mencoba menjawab pertanyaan penelitian. tentang upaya pencapaian kinerja ekonomi dan sosial Bumdesa.

## **Ucapan Terima Kasih (Optional)**

Terima kasih disampaikan kepada manajemen bumdesa di Desa Cibogo, Kecamatan Cisauk, Kabupaten Tangerang.

## **Daftar Pustaka**

- Aldianto, L., Novani, S., Anggadwita, G., Budi, A. A., & Wirawan, C. (2020). Soft system methodology approach: Tourism conceptual model as the identity of bandung, Indonesia. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 282–292. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11038>
- Asrida, W., Marta, A., & Hadi, S. (2021). Civil Society, Demokrasi dan Demokratisasi. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 20(2), 26–37. <https://doi.org/10.35967/njip.v20i2.225>
- Bowman, G., MacKay, R. B., Masrani, S., & McKiernan, P. (2013). Storytelling and the scenario process: Understanding success and failure. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 735–748. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.009>
- BPK. (2018). *Overview of 2nd Semester Report*.
- Checkland, P., & Winter, M. (2006). Process and content: Two ways of using SSM. *Journal of the Operational Research Society*, 57(12), 1435–1441. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602118>
- Checkland, Peter. (2000). Soft Systems Methodology : A Thirty Year Retrospective a. *Systems Research and Behavioral Science*, 58, 11–58. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1099-1743\(200011\)17:1+<.:AID-SRES374>3.0.CO;2-O](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1099-1743(200011)17:1+<.:AID-SRES374>3.0.CO;2-O)
- Hidayatno, A., Destyanto, A. R., Moeis, A. O., Rizky, M., & Iman, N. (2017). Scenario Planning using System Dynamics for Reducing Uncertainty on Managing Employee Turnover. *Researchgate.Net*, February, 0–17. [https://www.researchgate.net/profile/Akhmad\\_Hidayatno/publication/315680542\\_Scenario](https://www.researchgate.net/profile/Akhmad_Hidayatno/publication/315680542_Scenario)

- [\\_Planning\\_using\\_System\\_Dynamics\\_for\\_Reducing\\_Uncertainty\\_on\\_Managing\\_Employee\\_Turnover/links/58db0279a6fdccca1c79c22e/Scenario-Planning-using-System-Dynamics-for-Reducing-](https://doi.org/10.1155/socec.28.2006.3.1)
- Hurrelmann, A., Murray, C., & Beckmann, V. (2006). Social Capital and Leadership: Rural Cooperation in Central and Eastern Europe. *Society and Economy*, 28(3), 219–243. <https://doi.org/10.1155/socec.28.2006.3.1>
- Juliannisa, I. A., & Siswantini, T. (2019). Improving Human Development Index (HDI) by Illiteracy Eradication (Case Study in Cibadak Village). *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 29–42. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1784>
- Kemendesa. (2019). *Percepatan Penyaluran dan Pengelolaan Dana Desa*.
- Kusmulyono, M. S., Dhewanto, W., & Famiola, M. (2021). Inhibitors Element of Bumdes in Promoting Rural Resilience in Indonesia. *International Research Journal of Business Studies*, 14(3), 257–266. <https://doi.org/10.21632/irjbs.14.3.257-266>
- Martini, U., Malacarne, K., Pederzoli Giovanazzi, S., & Buffa, F. (2020). Sustainable tourism development in rural and marginal areas and opportunities for female entrepreneurship: lessons from an exploratory study. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(4), 421–430. <https://doi.org/10.1108/WHATT-05-2020-0023>
- Mashaly, A. F., & Fernald, A. G. (2020). Identifying capabilities and potentials of system dynamics in hydrology and water resources as a promising modeling approach for water management. *Water (Switzerland)*, 12(5). <https://doi.org/10.3390/w12051432>
- Mingers, J., & Brocklesby, J. (1997). Multimethodology: Towards a framework for mixing methodologies. *Omega*, 25(5), 489–509. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(97\)00018-2](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(97)00018-2)
- Mingers, J., & Sarah, T. (1992). The use of soft systems methodology in practice. *Journal of the Operational Research Society*, 43(4), 321–332. <https://doi.org/10.1057/jors.1992.47>
- Papilo, P., Marimin, M., Hambali, E., & Sitanggang, I. S. (2021). Institutional analysis on palm oil-based bioenergy for rural community electricity development in Indonesia: A hybrid of soft system and hard system approach. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(1), 40–63. <https://doi.org/10.3311/PPSO.12995>
- Paucar-Caceres, A., & Rodriguez-Ulloa, R. (2007). An application of Soft Systems Dynamics Methodology (SSDM). *Journal of the Operational Research Society*, 58(6), 701–713. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602188>
- Permendesa PDPTT, 4 1 (2015).
- Purnawati, L. (2020). Peranan Pemerintah Desa dalam Menangani Konflik Peternakan Ayam Broiler di Desa Pucanglaban Kabupaten Tulungagung. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 19(2), 229–243. <https://doi.org/10.35967/njip.v19i2.117>
- Rafi, M., Pribadi, U., & Rahmanto, F. (2020). Factors That Affect Deliberation of Maguwoharjo Village Development Planning Sub-District Depok Regency Sleman Yogyakarta. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 19(1), 91. <https://doi.org/10.35967/jipn.v19i1.7843>
- Raharjo, T., & Kusmulyono, M. S. (2021). Pendekatan Asset-Based Community Development dalam Mengelola Bumdesa di Desa. *Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 4(2), 91–102.
- Richardson, G. P. (2011). System Dynamics Review. *System Dynamics Review*, 27(3), 219–243. <https://doi.org/10.1002/sdr>
- Rizki Amalia, R., Syafri, W., & Muafi, M. (2021). Policy implementation of the performance assessment system of aparatures in Cilandak Jakarta IPDN campus. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(3), 403–411. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1104>
- Rodríguez-Ulloa, R., & Paucar-Caceres, A. (2004). Soft System Dynamics Methodology (SSDM): A Combination of Soft Systems Methodology and System Dynamics. *Proceedings of the 22nd International Conference of the System Dynamics Society*, 1–36. [http://www.systemdynamics.org/conferences/2004/SDS\\_2004/PAPERS/163PAUCA.pdf](http://www.systemdynamics.org/conferences/2004/SDS_2004/PAPERS/163PAUCA.pdf)

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Schwartz, P. (1996). The Art of the Long View Planning for The Future in an Uncertain World. In *Currency/Doubleday* (Vol. 1, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/1352725022000037218>
- Setiawan, H., & Ikhsanditya, F. (2020). Gerakan Masyarakat Tertib Administrasi Kependudukan Melalui Inovasi Pelayanan Lukadesi (Keluarga Berduka Desa Siaga) Di Kabupaten Sleman D.I. Yogyakarta. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 19(1), 38. <https://doi.org/10.35967/jipn.v19i1.7853>
- Srirejeki, K. (2018). Empowering the Role of Village Owned Enterprises (BUMDes) for Rural Development : Case of Indonesia. *Journal of Accounting, Management, and Economics*, 20(1), 5–10.
- Suryanto, R. (2018). *Peta Jalan Bumdes Sukses*. Syncore Indonesia.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences. In *Sage*.
- Thomas, V. F. (2019). *Kenapa Ribuan BUMDes Mangkrak Meski Dana Desa Triliunan Rupiah?* Tirto.Id. <https://tirto.id/enpb>
- Tinov, M. Y. T., Marta, A., Asrida, W., Hasanuddin, & Ishak. (2022). Kepemimpinan Politik Lokal untuk Pengelolaan Hutan Berkelanjutan : Kasus di Provinsi Riau Local Political Leadership for Sustainable Forest Management : Case in Riau Province. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 21(01), 85–94. <https://doi.org/10.35967/njip.v21i1.307>