

**STRATEGI PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUM  
Desa), STUDI KASUS BUM Desa PAYANG SEJAHTERA,  
KUTAI KARTANEGARA, KALIMANTAN TIMUR**



**BLEGOH ANDI SETYA UTAMA**  
**9917921008**

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Mendapatkan Gelar Doktor

**SEKOLAH PASCA SARJANA**  
**UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**  
**2025**

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI  
DOKTOR**

Promotor

Kopromotor




Prof. Dr. Siti Nurjanah, M.Si

Prof. Dr. Saparuddin M., M.Si

Tanggal: 23-01-2025

Tanggal: 22-01-2025

**NAMA**

**TANDA TANGAN**

**TANGGAL**

by Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus



.....  
(Ketua)<sup>1</sup>

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si  
(Sekretaris)<sup>2</sup>



.....  
23-01-2025

Nama : Blegoh Andi Setya Utama

No. Registrasi : 9917921008

Program Studi : Ilmu Manajemen





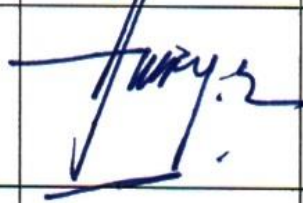

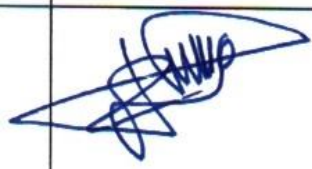
Tgl. Lulus : .....

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI  
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Blegoh Andi Setya Utama

No Registrasi : 9917921008

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. (Ketua)		
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si. (Sekretaris)		28 / 1 - 25
3	Prof. Dr. Siti Nurjanah, M.Si (Promotor)		23 / 1 - 25
4	Prof. Dr. Saparuddin M., M.Si (Kopromotor)		22 / 1 - 25
5	Prof. Dr. Henry Eryanto, M.M (Penguji)		22 / 11 - 25
6	Dr. Indra Pahala, M.Si (Penguji)		22 / 1 - 25
7	Prof. Dr. S. Pantja Djati, M.A. (Penguji Luar)		17/1/2025

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) dengan fokus pada studi kasus BUM Desa Payang Sejahtera di Desa Sungai Payang, Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur. Tujuan utama meliputi evaluasi keberadaan usaha, strategi korporasi, gaya pengasuhan unit usaha, dan tingkat partisipasi masyarakat. Penelitian ini berupaya mengidentifikasi praktik terbaik dalam mengoptimalkan potensi lokal dan mencapai keberlanjutan ekonomi di tingkat desa.

Metode yang digunakan adalah deskriptif-kualitatif, dengan data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Matriks Four Logics of Corporate Strategy digunakan sebagai kerangka analisis untuk mengevaluasi strategi korporasi dan kesesuaiannya dengan tujuan organisasi serta kebutuhan masyarakat.

Hasil penelitian mengungkap empat temuan utama. Pertama, keberadaan BUM Desa Payang Sejahtera, sejak berdiri telah membuktikan keberhasilannya sebagai model pengembangan desa berbasis masyarakat melalui diversifikasi usaha, peningkatan pendapatan desa, dan penciptaan lapangan kerja. Kedua, strategi korporasi yang diterapkan berada pada kuadran integrative, menunjukkan ketergantungan tinggi antar-unit usaha serta dukungan strategis dari induk BUM Desa. Ketiga, gaya pengasuhan unit usaha menekankan perencanaan strategis, transparansi, dan pengendalian yang kuat untuk memastikan keberhasilan setiap unit. Keempat, partisipasi masyarakat berlangsung secara inklusif melalui keterlibatan langsung dalam pengambilan keputusan dan operasional, mencerminkan prinsip demokrasi partisipatif.

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan pada literatur dengan menyajikan evaluasi komprehensif atas keberhasilan BUM Desa dan menawarkan model pengelolaan berbasis strategi korporasi yang terintegrasi dengan partisipasi aktif masyarakat. Pendekatan ini tidak hanya mampu menciptakan dampak ekonomi berkelanjutan, tetapi juga memperkuat posisi desa sebagai motor penggerak ekonomi. Selain itu, penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi antara strategi korporasi dan partisipasi masyarakat untuk meningkatkan keberlanjutan dan efektivitas usaha berbasis komunitas. Model yang ditawarkan dapat direplikasi oleh BUM Desa lain untuk mengoptimalkan potensi lokal sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

**Kata Kunci:** BUM Desa, strategi korporasi, diversifikasi bisnis, partisipasi masyarakat, keberlanjutan, *Four Logics of Corporate Strategy*.

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the management strategies of Village-Owned Enterprises (BUM Desa), focusing on the case study of BUM Desa Payang Sejahtera in Sungai Payang Village, Kutai Kartanegara, East Kalimantan. The primary objectives include evaluating the enterprise's existence, corporate strategies, parenting styles for business units, and the level of community participation. The research seeks to identify best practices for optimizing local potential and achieving economic sustainability at the village level.*

*The study employed a descriptive-qualitative method, with data collected through in-depth interviews, observations, and document analysis. The Four Logics of Corporate Strategy matrix was used as an analytical framework to evaluate corporate strategies and their alignment with organizational goals and community needs.*

*The research results reveal four main findings. First, the existence of BUM Desa Payang Sejahtera, since its establishment has proven its success as a model of community-based village development through business diversification, increased village income, and job creation. Second, the corporate strategy implemented is in the integrative quadrant, showing high dependency between business units as well as strategic support from the BUM Desa parent. Third, the business unit's nurturing style emphasizes strategic planning, transparency, and strong control to ensure the success of each unit. Fourth, community participation is inclusive through direct involvement in decision-making and operations, reflecting the principles of participatory democracy.*

*This research makes a significant contribution to the literature by presenting a comprehensive evaluation of the success of BUM Desa and offering a management model based on corporate strategy integrated with active community participation. This approach is not only able to create sustainable economic impact, but also strengthens the village's position as an economic engine. In addition, this research emphasizes the importance of integration between corporate strategy and community participation to improve the sustainability and effectiveness of community-based enterprises. The model offered can be replicated by other BUM Desa to optimize local potential while improving community welfare.*

**Keywords:** *Village-Owned Enterprise, corporate strategy, business diversification, community participation, sustainability, Four Logics of Corporate Strategy.*

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Blegoh Andi Setya Utama  
NIM : 9917921008  
Jenjang : S3 (Doktor)  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Konsentrasi : Strategik  
Angkatan : 2021  
Semester : 121 (Gasal) Tahun Akademik 2024/2025.

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, Januari 2025  
Yang membuat pernyataan,



Blegoh Andi Setya Utama

## PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Blegoh Andi Setya Utama  
NIM : 9917921008  
Jenjang : S3 (Doktor)  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Judul : Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa), Studi Kasus Bum Desa Payang Sejahtera, Kutai Kertanegara, Kalimantan Timur

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar Doktor baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di institusi pendidikan lainnya.
2. Disertasi ini bukan saduran/ terjemahan melainkan merupakan gagasan, rumusan dan hasil pelaksanaan penelitian/implementasi saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan promotor, kopromotor dan dewan penguji.
3. Disertasi ini ditulis dengan kaidah-kaidah ilmiah dan belum pernah dipublikasikan
4. Semua disertasi dan penelitian yang relevan yang dikutip dalam disertasi ini dicantumkan pada daftar pustaka

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari terbukti ada penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya saya ini, serta sanksi lain yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, Januari 2025

Blegoh Andi Setya Utama



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
UPT PERPUSTAKAAN  
Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Blegoh Andi Setya Utama  
NIM : 9917921008  
Fakultas/Prodi : Sekolah Pasca Sarjana/Ilmu Manajemen  
Alamat email : andibleg@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi     Tesis     Disertasi     Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa), Studi Kasus BUM Desa Payang Sejahtera, Kutai Ketanegara, Kalimantan Timur

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, Februari 2025  
Penulis

(Blegoh Andi Setya Utama)



## UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT, disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu berkat dukungan, arahan, serta bantuan dari berbagai pihak yang begitu berarti bagi penulis. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada:

1. Prof. Dr. Komarudin, M.Si - Rektor Universitas Negeri Jakarta, yang telah memberikan dukungan dan memfasilitasi berbagai kebutuhan selama masa studi.
2. Prof. Dr. Dedi Purwana, S.E., M. Bus - Direktur Pascasarjana, atas perhatian dan arahnya yang memotivasi selama proses penyusunan disertasi ini.
3. Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si - Koordinator Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, yang dengan penuh kesabaran memberikan arahan, bimbingan, dukungan, serta masukan yang konstruktif.
4. Prof. Dr. Siti Nurjanah, M.Si, - Promotor, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan, bimbingan, serta saran yang berharga sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan kualitas terbaik.
5. Prof. Dr. Saparuddin M., M.Si. - Ko-Promotor, yang tak henti-hentinya mendorong penulis untuk terus meningkatkan mutu dan kedalaman disertasi.
6. Prof. Dr. Henry Eryanto, M.M., - Penguji, yang telah dengan penuh dedikasi memberikan kritik dan masukan berharga untuk perbaikan disertasi ini.
7. Dr. Indra Pahala, M.Si., - Penguji, atas saran dan pandangannya yang sangat berarti dalam menyempurnakan penelitian ini.
8. Prof. Dr. S. Pantja Djati, M.A., - Penelaah disertasi dan penguji eksternal, yang telah memberikan pandangan kritis dan saran membangun sehingga meningkatkan kualitas substansi dan penyajiannya.
9. Direktur, pengurus BUM Desa Payang Sejahtera, Perangkat Desa dan Masyarakat Desa Sungai Payang serta Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Kutai Kertanegara yang telah berkontribusi memberikan data dan dukungan yang sangat penting dalam penelitian ini.
10. Teman-teman seperjuangan di Program Doktor Ilmu Manajemen Angkatan 2021, yang telah memberikan semangat, kebersamaan, dan inspirasi sepanjang perjalanan akademik ini.

11. Keluarga besar penulis yang selalu memberikan doa, dukungan moral, serta cinta yang tiada henti, menjadi fondasi kekuatan dalam menyelesaikan disertasi ini.
12. Semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam berbagai bentuk yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyampaikan doa agar Allah SWT senantiasa membalas semua kebaikan, memberikan rahmat, dan melipatgandakan pahala kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian disertasi ini.

Jakarta, Januari 2025

Blegoh Andi Setya Utama



## KATA PENGANTAR

Assalamual'aikum warohmatullah wabarokatuh,

Alhamdulillahirobbil'alamiin, puji syukur kepada Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia-Nya lah disertasi dengan judul “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa), Studi Kasus BUM Desa Payang Sejahtera, Kutai Kertanegara, Kalimantan Timur” dapat terselesaikan dengan baik.

Disertasi ini diselesaikan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada bidang Ilmu Manajemen Strategik Universitas Negeri Jakarta. Penulis menyadari disertasi ini jauh dari sempurna karena masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan yang terdapat dalam naskah disertasi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan masukan dari pembaca. Selesainya disertasi ini tidak lepas dari bantuan para pihak, untuk itu penulis menyampaikan banyak terima kasih.

Wassalamual'aikum warohmatullah wabarokatuh.

Jakarta, Januari 2025

Blegoh Andi Setya Utama



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT .....</b>	<b>vii</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH .....</b>	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian.....	7
C. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian.....	9
D. Kegunaan Penelitian.....	12
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>14</b>
A. Definisi Operasional Fokus Dan Subfokus.....	14
1. BUM Desa: Tinjauan Secara Umum dan Karakteristiknya .....	14
2. BUM Desa Vs UMKM/Koperasi Vs BUMN .....	18
3. Strategi Korporat: Teori dan Evaluasi .....	22
4. Kerangka Penelitian .....	38
B. Hasil Penelitian Yang Relevan .....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>58</b>
A. Waktu dan Tempat Penelitian.....	58
1. Waktu Penelitian .....	58
2. Lokasi Penelitian .....	58
B. Desain Penelitian .....	59
1. Tujuan Penelitian .....	59
2. Pemilihan Metode Penelitian .....	60

3. Prosedur Pelaksanaan Penelitian.....	60
C. Instrumen Penelitian .....	63
D. Teknik Pengumpulan Data .....	65
1. Wawancara.....	65
2. FGD ( <i>Focus Group Discussion</i> ) .....	67
3. Observasi (Pengamatan) .....	67
4. Dokumentasi .....	69
E. Sumber Data .....	69
F. Teknik Analisis Data .....	71
G. Validitas Data .....	76
1. Kredibilitas.....	76
2. Transferabilitas .....	77
3. Dependabilitas.....	77
4. Konfirmabilitas .....	77
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>78</b>
A. Gambaran Umum tentang Latar Penelitian .....	78
B. Temuan Penelitian .....	80
1. Eksistensi BUM Desa Payang Sejahtera.....	80
2. Strategi Korporasi yang Diterapkan oleh BUM Desa Payang Sejahtera dan Evaluasinya.....	93
3. Gaya pengasuhan unit usaha yang ada di BUM Desa Payang Sejahtera	
107	
4. Partisipasi masyarakat dalam bisnis BUM Desa Payang Sejahtera.....	114
<b>BAB V PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN .....</b>	<b>123</b>
A. Temuan Pertama (Eksistensi BUM Desa Payang Sejahtera) .....	123
B. Temuan Kedua (Strategi Korporasi yang Diterapkan oleh BUM Desa Payang Sejahtera dan Evaluasinya).....	129
C. Temuan Ketiga (Gaya pengasuhan unit usaha yang ada di BUM Desa Payang Sejahtera) .....	135
D. Temuan Keempat (Partisipasi masyarakat dalam bisnis BUM Desa Payang Sejahtera).....	140
E. Kesimpulan Evaluasi Strategi.....	145

<b>BAB VI SIMPULAN DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>153</b>
A. Simpulan .....	153
B. Rekomendasi.....	156
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>162</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>174</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Hierarki Strategi (Wibowo, 2020) .....	25
Gambar 2. 2 Kerangka Segitiga Strategi Korporat Collis & Cynthia (2005) .....	26
Gambar 2. 3 Strategy Alternatives for a Company Looking to Diversify .....	32
Gambar 2. 4 Empat Logika Strategi Korporat (Sumber: Sull et al., 2017).....	33
Gambar 2. 5 Rantai Nilai Porter oleh John Dudovski (Sumber: Dudovski, 2022) .....	35
Gambar 2. 6 Kerangka Penelitian (Diolah oleh peneliti, 2023).....	43
Gambar 3.2 Alur Berpikir Logis Dalam Penelitian .....	61
Gambar 4.1 Peta Desa Sungai Payang dan lokasi BUM Desa Payang Sejahtera ..	78
Gambar 4.2 Hasil pemetaan posisi unit usaha BUM Desa Payang Sejahtera.....	105
Gambar 5. 1 Visualisasi temuan pertama.....	128
Gambar 5. 2 Visualisasi temuan kedua.....	134
Gambar 5. 3 Visualisasi temuan ketiga.....	140
Gambar 5. 4 Visualisasi temuan keempat.....	144
Gambar 5. 5 Model Strategi Pengelolaan BUM Desa Payang Sejahtera.....	148
Gambar 5. 6 Model Strategi Pengelolaan BUM Desa yang dapat diterapkan di seluruh BUM Desa di Indonesia .....	150

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 UMKM Sesuai Total Aset dan Omzet .....	19
Tabel 3. 1 Prosedur pelaksanaan penelitian .....	62
Tabel 3. 2 Informan Dalam Penelitian .....	70
Tabel 3. 3 Dimensi penelitian .....	73
Tabel 4.1 Daftar nama informan .....	80
Tabel 4.2 Omset BUM Desa Payang Sejahtera Tahun 2021 .....	82
Tabel 4.3 <i>Jenis Unit Usaha dan Koordinator Unit Usaha</i> BUM Desa Payang Sejahtera.....	82
Tabel 4.4 Unit Usaha BUM Desa Payang Sejahtera Berdasarkan Pengelompokan Bisnis Menurut Parasuraman & Varadarajan (1988).....	83
Tabel 4.5 Data Berdasarkan Narasi Informan Tentang Eksistensi BUM Desa .....	81
Tabel 4.6 Data Berdasarkan Narasi Informan Tentang Strategi Korporasi Pada BUM Desa dan evaluasinya .....	89
Tabel 4.7 Hasil Matriks <i>Four Logics of Corporate Strategy</i> .....	98
Tabel 4.8 Data Berdasarkan Narasi Informan Tentang Gaya Pengasuhan Unit Usaha BUMDesa.....	102
Tabel 4.9 Data Berdasarkan Narasi Informan Tentang Partisipasi Masyarakat Dalam Bisnis BUM Desa .....	108