STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DESA MARBIN KABUPATEN MAPPI: PENDEKATAN RISIKO BERBASIS ISO-31000

TESIS

Oleh

ROS PATABANG

NIM: 2304190016

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

JAKARTA

2025

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DESA MARBIN KABUPATEN MAPPI: PENDEKATAN RISIKO BERBASIS ISO-31000

TESIS

Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Pogram Studi Magister Manejemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

Oleh

ROS PATABANG

NIM: 2304190016

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

JAKARTA

2025

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Ros Patabang,SE
NIM	: 2304190016
Program Studi	: Manajemen – S2
Fakultas	: Program Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul " STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DESA MARBIN KABUPATEN MAPPI: PENDEKATAN RISIKO BERBASIS ISO-31000 " adalah :

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya tugas akhir saya
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah di publikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka karya tugas akhir ini dianggap batal.

Jakarta,
28 Januari 2026



ROS PATABANG, SE

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

PROGRAM PASCASARJANA

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DESA MARBIN KABUPATEN MAPPI: PENDEKATAN RISIKO BERBASIS ISO-31000

Oleh:

Nama	: Ros Patabang,SE
NIM	: 2304190016
Program Studi	: Megister Manajemen

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam sidang Tugas Akhir guna mencapai gelar Megister Manajemen pada program studi Manajemen - S2, Fakultas Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia.

Jakarta, 28 Januari 2026

Menyetujui

Pembimbing I	Pembimbing II
Prof,.Dr,.Lis Sintha, S.E, M.M	Dr.M.L. Denny Tewu, MM
201305/0323096401	121952/0311076306

Ketua Program Studi Megister Manajemen	Dekan
Dr.M.L. Denny Tewu, MM	Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd.PA
121952/0311076306	001473/0320016402

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR

Pada hari rabu tanggal dua puluh delapan tahun dua ribu dua puluh enam telah diselenggarakan Sidang Tugas Akhir untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Strata dua pada Program Studi Megister Managemen, Fakultas Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama:

Nama	: Ros Patabang, SE
NPM	: 2304190016
Program Studi	: Managemen – S2
Fakultas	: Program Pascasarjana

Termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul "STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DESA MARBIN KABUPATEN MAPPI: PENDEKATAN RISIKO BERBASIS ISO-31000" oleh tim penguji yang terdiri dari :

	Nama Penguji	Jabatan dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
1.	Dr.M.L. Denny Tewu, MM	Ketua	
2.	Prof,.Dr,.Lis Sintha, S.E, M.M	Anggota	
3	Dr. Ir. Edison Siregar, MM	Anggota	

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

PROGRAM PASCASARJANA

Pernyataan Dan Persetujuan Publikasi Tugas Akhir

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Ros Patabang, SE
NIM	: 2304190016
Fakultas	: Program Pascasarjana
Jenis Tugas Akhir	: Tesis
Judul	: STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DESA MARBIN KABUPATEN MAPPI: PENDEKATAN RISIKO BERBASIS ISO-31000

Menyatakan Bahwa :

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain, dan apabila saya/kami mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan Hak Noneksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilih hak cipta.

Apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Dibuat di Jakarta, 28 Januari 2026

Yang Menyatakan



ROS PATABANG, SE

KATA PENGANTAR

Pertama-tama kita patut menaikkan pujian dan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, hanya karena anugerah dan cinta-Nya yang besar, memberikan kesempatan yang berharga kepada penulis untuk menikmati dan menekuni pendidikan pada jenjang strata dua. Rahmat-Nya yang telah dilimpahkan menyertai penulis, sehingga dimampukan untuk menulis Tesis dengan judul: "STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN BUMDES DESA MARBIN KABUPATEN MAPPI: PENDEKATAN RISIKO BERBASIS ISO-31000".

Penyusunan Tesis ini merupakan tugas seorang mahasiswa pascasarjana untuk memenuhi syarat sebelum menulis tesis akhir studi pada jenjang strata dua. Dan secara khusus tesis ini disusun untuk memenuhi syarat akhir pada program studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia di Jakarta. Segala kekurangan, keterbatasan dan kekhilafan itu selalu ada sebagai bagian dari keterbatsan penulis, dalam hal ini tentu penulis menyadari sungguh-sungguh, namun guna memenuhi kualifikasi kerja yang terus menerus bergerak secara kompetitif, maka pencarian akan ilmu pengetahuan menjadi pencarian tanpa batas, sehingga dengan tekad yang kuat disertai daya juang yang tinggi secara optimal penulis telah berusaha menempuh Pendidikan secara baik sampai tahap penyelesaian tesis. Capaian ini tidak datang dengan sedirinya, namun atas dukungan dan dorongan dari berbagai pihak, terutama pihak dosen yang sangat profesional dan mengajarkan penulis dengan ramah dan total, sehingga banyak manfaat penulis peroleh melalui proses studi di UKI Jakarta.

Menyadari keterlibatan berbagai pihak yang ikut berkontribusi dalam studi dan penulisan proposal tesis ini, maka sudah selayaknya penulis berikan apresiasi berupa ucapan terima kasih yang dalam kepada berbagai pihak yang secara langsung dan tidak langsung menjadi bagian dari keberhasilan penulis. Ucapan terima kasih yang dalam disampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dhaniswara K. Harjono, S.H., M.H., MBA. selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia (UKI) Jakarta.

2. Ibu Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia (UKI) Jakarta.
3. Dr. M. L. Denny Tewu, SE.,M.M, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia (UKI) Jakarta. Sekaligus Dosen Pembimbing II yang telah memberikan petunjuk, dorongan, serta semangat yang tinggi bagi penulis pada tahapan konsultasi agar tetap berproses dan lebih teliti dalam penulisan melalui sistem dan panduan pembuatan tesis yang baik.
4. Ibu Dosen Prof. Dr. Lis Sintha SE., M.M selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan petunjuk, dorongan, serta semangat yang tinggi bagi penulis pada tahapan konsultasi agar tetap berproses dan lebih teliti dalam penulisan melalui sistim dan panduan pembuatan tesis yang baik.
5. Bapak dan Ibu Dosen, yang setia mengajar dan membimbing penulis pada Program Studi Magister Manajemen, pada Program Pascasarjana MM Universitas Kristen Indonesia (UKI) Jakarta.
6. Seluruh Pegawai/Staf dan Karyawan Program Studi Magister Manajemen, Universitas Kristen Indonesia (UKI) Jakarta.
7. Orang tua Penulis, (Yakub/ Marselina, dan Naomi Pabisa/Yulius T.), Suami Tercinta (Shanusi) dan Keempat anak terkasih (Rosha, Gisyel, Azriel dan Izriel) terima kasih karena mereka penulis ada, dan atas dukungan dan doanya penulis sukses, dan dapat menyelesaian perkuliahan dan penulisan tesis ini.
8. Teman-teman seperjuangan pada Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana MM Universitas Kristen Indonesia (UKI) Jakarta, Angkatan 2023 yang telah dan selalu memberikan dukungan motifasi dan spirit kepada penulis hingga tesis ini dirampung.
9. Kepada sahabat dan teman-teman seprofesi, kolega di tempat kerja sebagai P3MD Tanah Papua khususnya di Kabupaten Mappi yang selalu memberikan perhatian dan dukungan yang baik dan positif bagi saya selama penulisan tesis ini.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR ii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR ii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR iii
PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR v
KATA PENGANTAR vi
DAFTAR ISI viii
DAFTAR TABEL xi
DAFTAR GAMBAR xii
ABSTRACT xiii
ABSTRAK xiii
BAB I 1
PENDAHULUAN 1
1.1. Latar belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 4
1.3. Tujuan Penelitian 4
1.4. Manfaat Penelitian 4
BAB II 7
TINJAUAN PUSTAKA 7
2.1. Grand Theory 7
2.2. Pengembangan Usaha BUMDes Berbasis Manajemen Risiko 7
2.2.1. Konsep Strategi 8
2.2.2. Manajemen Strategi 9
2.2.3. Pengembangan 11
2.2.4. Pengelolaan BUMDes 14
2.2.5. Konsep BUMDES 17
2.2.6. Tujuan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) 18
2.3. Penelitan Terdahulu 19
2.3.1. Identifikasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja BUMDes: Sumber Daya Manusia, Pengelolaan Keuangan, Jenis Usaha, dan Dukungan Pemerintah 19
2.3.2. Strategi Pengelolaan Dana Desa dalam Meningktakan Perekonomian Masyarakat di desa Galeso Kecamatan Wonomulyo 19
2.3.3. Analisis identifikasi dan mitigasi risiko pada kontraktor pekerjaan irigasi 21

2.3.4. Analisis implementasi Program Pengembangan Usaha BUMDes untuk Kesejahteraan Desa 22
2.3.5. Strategi BUMDes untuk Menyukseskan Program Penanaman Pisang....23
2.3.6. Tantangan Partisipasi Masyarakat dalam Perencanaan Tata Kelola Pemerintahan Desa 25
2.3.7. Mengoptimalkan Kekayaan Desa Transisi Menuju BUMDes di Indonesia 26
2.3.8. Tata Kelola BUMDes Dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi 27
2.4. Kerangka Konsptual 35
2.5. Indikator Variabel 38
2.5.1 Indikator Variabel Pengembangan Usaha....38
2.5.2. Indikator Variabel Pendapatan BUMDes 38
2.5.3. Indikator Variabel ISO 31000 (Manajemen Risiko....39
2.6 Analisis SWOT 40
2.7 Tahapan Penerapan Mitigasi Penerapan Strategi 41
BAB III....47
METODE PENELITIAN 47
3.1 Metode penelitian....47
3.2 Jenis dan Sumber data 47
3.2.1 Data Primer 47
3.2.2 Data Sekunder....47
3.3 Tempat dan waktu penelitian 47
3.4 Subjek Penelitian....48
3.5 Definisi Konsep....48
3.6 Metode Pengumpulan Data....48
3.7 Metode Analisis Data 49
3.7.1 Teknik Analisis Data Kualitatif 49
3.7.2 Analisis Risiko Berbasis ISO 31000....49
3.7.3. Analisis Strategi Pengembangan Usaha 50
3.7.4. Keabsahan Data....50
BAB IV 51
HASIL PENELITIAN....51
4.1. Pembahasan 51
4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian 51
4.1.2. Latar Belakang Pembentukan BUMDes....51
4.1.3. Visi dan Misi BUMDes Marbin....51

4.1.4. Tujuan Pembentukan BUMDes 52
4.1.5. Struktur Organisasi BUMDes Desa Marbin 52
4.1.6. Unit Usaha BUMDes Marbin 53
4.1.7. Sumber Modal BUMDes 53
4.1.8. Kondisi Umum Pengelolaan BUMDes....53
4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pendapatan BUMDes Desa Marbin....54
4.2.1. Aspek Internal dan Eksternal 55
4.2.2. Aspek Operasional 58
4.2.3. Aspek Pasar dan Pelanggan 60
4.2.4. Aspek Keuangan 61
4.3. Analisis Strategi Pengembangan Usaha Berdasarkan Teori Manajemen Strategi Stephen R. Robbins 63
4.3.1. Analisis SWOT 63
4.3.2. Matriks Strategi SWOT BUMDes Desa Marbin....64
4.3.3. Matriks Stephen 66
4.3.4. Strategi Generik 68
4.4. Pendekatan Manajemen risiko usaha BUMDes berdasarkan ISO 31000 69
4.4.1. Penetapan Konteks Risiko 69
4.4.2. Identifikasi Risiko 71
4.4.3. Analisis Risiko (Risk Analysis) 76
4.4.4. Evaluasi dan Prioritas Risiko (Risk Evaluation) 78
4.4.5. Heat Map Risiko BUMDes Desa Marbin 79
4.4.6. Strategi Penanganan Risiko (Risk Treatment) 80
4.4.7. Monitoring, Review, dan Komunikasi Risiko....81
BAB V....84
KESIMPULAN DAN SARAN 84
5.1. Kesimpulan 84
5.2. Saran....85
5.2.1. Saran bagi Pengelola BUMDes Desa Marbin....85
5.2.2. Saran bagi Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa 86
5.2.3. Saran bagi Pemerintah Daerah dan Instansi Terkait....86
5.2.4. Saran bagi Peneliti Selanjutnya....86
DAFTAR PUSTAKA 87

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 penelitian Terdahulu 29

Tabel 2. 2 Skala Probabilitas 44

Tabel 2. 3 Skala Dampak..... 45

Tabel 4. 1 Analisis SWOT BUMDes Desa Marbin 63

Tabel 4. 2 Matriks Strategi SWOT BUMDes Desa Marbin..... 64

Tabel 4. 3 dentifikasi Risiko nternal dan Manajerial 71

Tabel 4. 4 dentifikasi Risiko operasional 72

Tabel 4. 5 dentifikasi Risiko keuangan 73

Tabel 4. 6 dentifikasi Risiko Pasar..... 74

Tabel 4. 7 dentifikasi Risiko SDM..... 74

Tabel 4. 8 dentifikasi Risiko Hukum dan Regulasi 75

Tabel 4. 9 Analisis Risiko (Risk Analysis) BUMDes Desa Marbin 76

Tabel 4. 10 Evaluasi Risiko BUMDes Desa Marbin 78

Tabel 4. 11 Strategi Penanganan Risiko BUMDes Desa Marbin 81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual 37

Gambar 2. 2 Diagram Alur Manajemen Risiko SO 31000 43

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA 1953
MELAYANI, BUKAN DILAYANI

ABSTRACT

Village-Owned Enterprises (BUMDes) are a strategic instrument for promoting village economic independence and increasing community income. However, in practice, BUMDes management still faces various challenges, particularly in managerial, financial, and risk management aspects, particularly in remote areas such as Marbin Village, Mappi Regency. This study aims to analyze the factors influencing BUMDes revenue and formulate relevant business development strategies through an ISO 31000-based risk management approach. This study used a qualitative approach using primary and secondary data sources. Primary data was obtained through in-depth interviews with eight key informants consisting of BUMDes administrators, village government officials, the Village Consultative Body, relevant technical agencies, and the community. Secondary data was collected through document reviews, financial reports, and relevant literature. Data analysis was conducted interactively through the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawing. This was combined with strategic management analysis according to Stephen R. Robbins (1965) and the ISO 31000 risk management framework. The results of the study indicate that the revenue of the Marbin Village-Owned Enterprise (BUMDes) is influenced by four main aspects: internal and managerial, operational, market and customer, and financial. Limited human resources and a weak financial management system are dominant factors and the main risks hampering revenue growth. Based on the SWOT analysis, the Stephen Matrix, and generic strategies, as well as the ISO 31000-based risk evaluation, the most relevant business development strategy is a focused strategy with an emphasis on cost efficiency, strengthening human resource capacity, streamlining the financial system, and structured risk management. Implementation of this strategy is expected to improve revenue stability and the sustainability of the BUMDesbusiness.

Keywords: BUMDes, business development strategy, village income, risk management, ISO 31000.

Universitas Kristen Indonesia

ABSTRAK

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen strategis dalam mendorong kemandirian ekonomi desa dan meningkatkan pendapatan masyarakat. Namun, dalam praktiknya, pengelolaan BUMDes masih menghadapi berbagai kendala, terutama pada aspek manajerial, keuangan, dan pengelolaan risiko, khususnya di wilayah terpencil seperti Desa Marbin, Kabupaten Mappi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi pendapatan BUMDes serta merumuskan strategi pengembangan usaha yang relevan melalui pendekatan manajemen risiko berbasis ISO 31000. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap delapan informan kunci yang terdiri dari pengurus BUMDes, pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa, instansi teknis terkait, dan masyarakat. Data sekunder dikumpulkan melalui telaah dokumen, laporan keuangan, serta literatur yang relevan. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta dipadukan dengan analisis manajemen strategi menurut Stephen R. Robbins (1965) dan kerangka manajemen risiko ISO 31000.Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendapatan BUMDes Desa Marbin dipengaruhi oleh empat aspek utama, yaitu aspek internal dan manajerial, operasional, pasar dan pelanggan, serta keuangan. Keterbatasan sumber daya manusia dan lemahnya sistem pengelolaan keuangan merupakan faktor dominan sekaligus risiko utama yang menghambat peningkatan pendapatan. Berdasarkan analisis SWOT, Matriks Stephen , dan strategi generik, serta evaluasi risiko berbasis ISO 31000, strategi pengembangan usaha yang paling relevan adalah strategi fokus dengan penekanan pada efisiensi biaya, penguatan kapasitas SDM, penertiban sistem keuangan, dan pengelolaan risiko secara terstruktur. Implementasi strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan stabilitas pendapatan dan keberlanjutan usaha BUMDes.

Kata kunci: BUMDes, strategi pengembangan usaha, pendapatan desa, manajemen risiko, ISO 31000

Universitas Kristen Indonesia