

Transformasi Strategis Lembaga Ekonomi Desa dalam Mengelola Dana Investasi Kompetitif (Studi Kasus: BUMDes Muda Jaya Mandiri)

Asnah Abdul Azis* dan Jenny Oktoviana Usior**

* Dosen Program Studi Kewirausahaan, Institut Teknologi dan Bisnis Karya Pembangunan Papua

** Dosen Program Studi Perencanaan Wilayah dan Kota, Institut Teknologi dan Bisnis Karya Pembangunan Papua

ARTICLE INFO

Riwayat Artikel:

Diterima 01 Juli 2026

Disetujui 30 Juli 2026

Keywords:

BUMDes,
Dana Investasi Kompetitif,
Ekonomi Sirkular,
Daerah Tertinggal

ABSTRAK

Abstract : This study comprehensively examines the strategic transformation of BUMDes (Village-Owned Enterprise) Muda Jaya Mandiri in converting the Competitive Investment Fund (DIK) into a self-reliant and sustainable business unit. Utilizing a descriptive qualitative method with an in-depth case study approach, this research was conducted in Benyom Jaya I Village, Nimbokrang District, Jayapura Regency, using a purposive sampling technique. Primary data were gathered through direct observation of operational activities, while secondary data were sourced from the periodic reports of the Jayapura Regency TEKAD Presentation for the 2021–2026 period. The field findings indicate that BUMDes Muda Jaya Mandiri successfully implemented an Integrated Circular Economic Model. This strategy integrates the Village Innovation and Technology House (RITD) Fund for an upstream feed mill with the DIK fund for the downstream sector (layer chicken farming). This integration successfully minimized the high logistics costs of external supplies, secured monthly turnover, and generated substantial net profits. The study concludes that circular supply chain efficiency can foster financial independence in underdeveloped regions, while shifting the paradigm of BUMDes from passive grant recipients into productive business entities and regional learning centers in Papua.

Abstrak : Studi ini mengkaji secara komprehensif transformasi strategis BUMDes Muda Jaya Mandiri dalam mengonversi Dana Investasi Kompetitif (DIK) menjadi unit usaha yang mandiri dan berkelanjutan. Menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus mendalam, riset ini mengambil lokasi di Kampung Benyom Jaya I, Distrik Nimbokrang, Kabupaten Jayapura, melalui teknik purposive sampling. Data primer dihimpun dari observasi langsung aktivitas operasional, sedangkan data sekunder bersumber dari laporan berkala Paparan TEKAD Kabupaten Jayapura Periode 2021-2026. Temuan lapangan menunjukkan bahwa BUMDes Muda Jaya Mandiri sukses menerapkan Integrated Circular Economic Model (Model Transformasi Hulu ke Hilir yang Terintegrasi). Strategi ini memadukan Dana Rumah Inovasi dan Teknologi Desa (RITD) untuk pabrik pakan di sektor hulu dengan dana DIK untuk sektor hilir (peternakan ayam petelur). Integrasi ini berhasil memangkas tingginya biaya logistik pasokan dari luar daerah, mengamankan omset bulanan, serta menghasilkan laba bersih yang cukup tinggi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efisiensi rantai pasok sirkular mampu mendorong kemandirian finansial di wilayah tertinggal, sekaligus mengubah paradigma BUMDes dari penerima hibah pasif menjadi entitas bisnis produktif dan pusat edukasi regional di tanah Papua.

Open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Alamat Korespondensi :

Jenny Oktoviana Usior
Dosen Program Studi Perencanaan Wilayah dan Kota,
Institut Teknologi dan Bisnis Pembangunan Papua
Jl. YPKP No.51, Sentani Kota, Kec. Sentani, Kabupaten Jayapura
E-Mail : kajennusr98@outlook.com

Pendahuluan

Penguatan ekonomi kerakyatan menjadi pilar utama dalam pelaksanaan pembangunan nasional. Langkah ini diambil mengingat pengembangan sektor ekonomi merupakan instrumen krusial yang telah lama menjadi fokus agenda pemerintah (Lutfi & Dewi, 2023). Dalam konteks lokal, kehadiran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) bertindak sebagai motor penggerak dalam mendorong pembangunan dan pemberdayaan ekonomi masyarakat pedesaan (Raisa et al., 2025). Lembaga bentukan pemerintah ini berfokus pada penguatan finansial desa lewat optimalisasi sumber daya setempat serta pelibatan aktif warga dalam berbagai aktivitas bisnis (Bumdes.id, 2026). Berdasarkan regulasi yang berlaku, BUMDes tidak hanya berorientasi pada profit melalui pengelolaan investasi dan produktivitas desa, tetapi juga mengemban misi sosial berupa pelayanan umum dan penyediaan barang atau jasa bagi warga (Lutfi & Dewi, 2023). Tujuan akhirnya adalah meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADesa) sekaligus memastikan seluruh potensi ekonomi warga dapat dikembangkan demi kesejahteraan bersama (Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa).

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa efektivitas BUMDes di wilayah tertinggal sering kali terbentur oleh kendala klasik, seperti rendahnya kapasitas manajerial sumber daya manusia, konflik internal kelembagaan, serta tingginya biaya logistik dan operasional akibat letak geografis yang terisolasi (Pramudya, 2022). Di Kabupaten Jayapura, Provinsi Papua, tantangan tersebut terlihat nyata dalam pengembangan ekonomi berbasis kampung. Berdasarkan laporan program Transformasi Ekonomi Kampung Terpadu (TEKAD, 2026), hambatan utama yang dihadapi oleh kelembagaan desa meliputi kurangnya pemahaman aparat maupun masyarakat terkait fungsi strategis BUMDes, adanya konflik internal tata kelola kampung, serta ketergantungan pasokan komoditas hulu dari luar daerah yang memicu pembengkakan biaya produksi. Untuk memitigasi kendala finansial dan operasional tersebut, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kemendesa PDT) mengalokasikan stimulus berupa Dana Investasi Kompetitif (DIK) dan Rumah Inovasi dan Teknologi Desa (RITD). Di tengah tingginya angka stagnasi BUMDes di wilayah dampingan, BUMDes Muda Jaya Mandiri di Kampung Benyom Jaya I, Distrik Nimbokrang, berhasil melakukan lompatan kinerja ekonomi melalui pengelolaan dana stimulus tersebut.

Jika merujuk pada kajian literatur terdahulu mengenai BUMDes di wilayah tertinggal umumnya berfokus pada aspek administratif dan legalitas atau pola pemanfaatan dana hibah yang bersifat konsumtif tanpa keberlanjutan unit usaha (Sofyani, 2019). Namun, suatu kebaharuan yang didapat dari penelitian ini adalah pada Model Transformasi Hulu ke Hilir yang Terintegrasi (*Integrated Circular Economic Model*) yang diterapkan oleh BUMDes di wilayah 3T. Kebaruan ini menunjukkan bagaimana sebuah lembaga ekonomi desa di daerah tertinggal mampu memutus rantai ketergantungan pasokan hulu (pakan) yang mahal melalui integrasi teknologi pengolahan mandiri guna mengamankan profitabilitas unit usaha hilir (peternakan). Adapun Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam transformasi strategis BUMDes Muda Jaya Mandiri dalam mengelola dana investasi kompetitif dan mengonversinya menjadi unit bisnis yang berkelanjutan serta mandiri secara finansial.

Kajian Teori

Transformasi strategis dalam organisasi sektor publik atau semi publik seperti BUMDes melibatkan reposisi visi, struktur tata kelola, dan model bisnis untuk merespons dinamika lingkungan eksternal (Wheelen & Hunger, 2018). Menurut Ramadana (2013), revitalisasi BUMDes di wilayah dengan keterbatasan infrastruktur memerlukan intervensi kepemimpinan yang adaptif dan kemampuan dalam membaca peluang pasar lokal guna menghindari risiko kebangkrutan operasional.

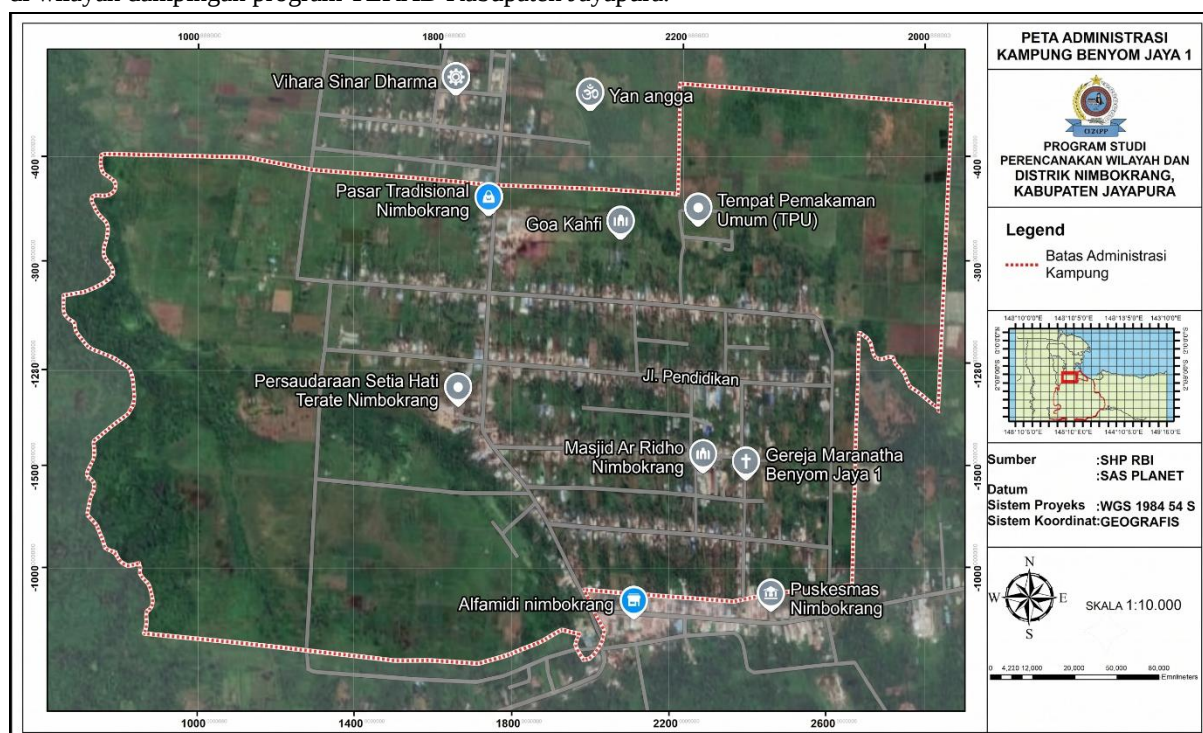
Dana Investasi Kompetitif (DIK) merupakan skema bantuan stimulan berbasis kinerja yang dirancang untuk merangsang inovasi usaha produktif di tingkat desa (Suryanto, 2020). Berbeda dengan dana hibah konvensional, pengelolaan dana kompetitif menuntut adanya akuntabilitas proyeksi bisnis, efisiensi modal,

dan penciptaan nilai tambah agar organisasi penerima manfaat mampu mencapai tahap solvabilitas mandiri setelah program pendampingan berakhir (Pratama, 2023).

Konsep ekonomi sirkular di sektor agribisnis perdesaan menekankan pada minimalisasi *supply chain shock* (gangguan rantai pasok) melalui pemanfaatan atau pembuatan input produksi secara mandiri di lingkup lokal (Sutopo & Pratiwi, 2021). Di wilayah tertinggal, integrasi antara unit penyedia input (hulu) dan unit produksi komoditas (hilir) menjadi strategi krusial untuk menekan biaya logistik yang umumnya melambung tinggi akibat keterbatasan moda transportasi (Utami, 2022).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus mendalam (*in-depth case study*) untuk mengeksplorasi fenomena transformasi strategis organisasi (Yin, 2018). Penelitian dilaksanakan di BUMDes Muda Jaya Mandiri, Kampung Benyom Jaya I, Distrik Nimbokrang, Kabupaten Jayapura, Provinsi Papua. Pemilihan lokus dilakukan dengan penentuan terlebih dahulu (*purposive sampling*) mengingat BUMDes ini merupakan satu-satunya role model yang berhasil mencatatkan profitabilitas tinggi di wilayah dampingan program TEKAD Kabupaten Jayapura.



Gambar 1. Peta Administrasi Kampung Benyom Jaya 1, Distrik Nimbokrang
(Sumber: Diolah Tim Peneliti, 2026)

Data penelitian bersumber dari data primer berupa observasi langsung terhadap aktivitas operasional unit usaha dan dokumentasi fisik fasilitas produksi. Data sekunder diperoleh melalui penelusuran dokumen laporan berkala *Paparan TEKAD Kabupaten Jayapura Periode 2021-2026*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis interaktif yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data secara sistematis, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi temuan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Hasil dan Pembahasan

Alokasi Modal dan Pengembangan Infrastruktur Hulu ke Hilir

Transformasi bisnis pada BUMDes Muda Jaya Mandiri diinisiasi melalui penerimaan dua instrumen pendanaan strategis pada tahun 2025 dari program TEKAD. Instrumen pertama adalah alokasi Dana Rumah Inovasi dan Teknologi Desa (RITD) sebesar Rp 400.000.000 yang diinvestasikan secara penuh di sektor hulu, yaitu pembangunan Rumah Produksi Pakan Ternak berukuran 7 x 18 meter. Fasilitas hulu ini dilengkapi dengan perangkat teknologi pengolahan pakan berupa mesin pengaduk, mesin penggiling, mesin pencetak pelet, serta stok bahan baku lokal. Instrumen kedua adalah Dana Investasi Kompetitif (DIK) sebesar Rp 350.000.000 yang dialokasikan di sektor hilir untuk pembangunan kandang ayam petelur modern

berukuran 7 x 45 meter dengan total kapasitas tampung mencapai 3.000 ekor. Penggabungan dua sumber dana ini membentuk hubungan bisnis yang kokoh, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Struktur Investasi Modal BUMDes Muda Jaya Mandiri Tahun (2025)

Sektor	Jenis Program	Alokasi Dana (IDR)	Output Infrastruktur	Fungsi Strategis
Hulu	Rumah Inovasi dan Teknologi Desa (RITD)	Rp 400.000.000	Pabrik Pakan (7x18 m) + Mesin Cetak dan Giling	Kemandirian pakan ternak, eliminasi biaya logistik luar daerah
Hilir	Dana Investasi Kompetitif (DIK)	Rp 350.000.000	Kandang Ayam (7x45 m) + 1.447 bibit ayam	Unit produksi telur, penetrasi pasar pasokan pangan lokal

Sumber: Data Laporan TEKAD Kab. Jayapura (Diolah Tim Peneliti, 2026)

Sarana penunjang di tingkat hulu, ditandai dengan tersedianya perangkat teknologi pengolahan pakan berupa mesin pengaduk, mesin penggiling, dan mesin pencetak pelet yang dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini.



Gambar 2. Fasilitas Teknologi Pengolahan Pakan di BUMDes Muda Jaya Mandiri
(Sumber: TEKAD, 2026)

Kinerja Operasional dan Keberlanjutan Finansial



Gambar 3. Hasil Produksi Ayam Petelur BUMDes Muda Jaya Mandiri
(Sumber: TEKAD, 2026)

Pada bulan Februari 2025, unit usaha hilir memulai tahapan produksi dengan melakukan pengisian bibit ayam petelur sebanyak 1.447 ekor. Berkat jaminan ketersediaan pakan berkualitas mandiri dari unit RITD, tingkat produktivitas telur berada pada level optimal. Berdasarkan hasil analisis finansial operasional harian, unit usaha ini mampu membukukan omset penjualan sebesar Rp 2.700.000 per hari. Dalam skala bulanan, omset akumulatif mencapai Rp 81.000.000, sehingga proyeksi pendapatan kotor tahunan menyentuh angka Rp 972.000.000.

Keunggulan utama dari model integrasi ini terlihat pada efisiensi struktur biaya operasional. Ketersediaan pabrik pakan mandiri memotong komponen biaya terbesar dalam industri perunggasan (biaya pakan komersial), sehingga BUMDes berhasil mencatatkan margin keuntungan bersih sebesar $\pm$ Rp 900.000 per hari. Profit bersih bulanan mencapai Rp 27.000.000, dengan total akumulasi keuntungan bersih tahunan mencapai Rp 324.000.000. Angka ini membuktikan bahwa BUMDes di wilayah tertinggal mampu mencapai titik *solvabilitas* tinggi apabila pengelolaan modal diarahkan pada efisiensi rantai pasok.

Pembahasan Efektivitas Strategi

Pencapaian finansial BUMDes Muda Jaya Mandiri memberikan kontribusi teoritis baru dalam membantah stigma bahwa BUMDes di wilayah 3T tidak dapat berkembang akibat hambatan sosial dan geografis. Ketika sebagian besar aparat kampung dan kelembagaan ekonomi di Kabupaten Jayapura terkendala oleh minimnya pemahaman operasional dan konflik internal kelembagaan, BUMDes Muda Jaya Mandiri melakukan langkah mitigasi melalui optimalisasi koordinasi lintas program dan penerapan sistem jemput bola dokumen administrasi badan hukum.

Keberhasilan mentransformasikan dana stimulan menjadi unit bisnis sirkular ini memicu dampak diseminasi inovasi di tingkat regional. Hal ini dibuktikan dengan ditunjuknya BUMDes Muda Jaya Mandiri sebagai objek kunjungan studi banding pembelajaran oleh Pemerintah Kabupaten Pegunungan Arfak pada akhir bulan Juni 2026 (TEKAD, 2026). Hasil ini menegaskan bahwa keberadaan model ekonomi terintegrasi hulu ke hilir mampu mengubah BUMDes di wilayah tertinggal menjadi *center of excellence* (pusat pembelajaran) bagi daerah lain di tanah Papua.

Kesimpulan

Adapun kesimpulan dari penelitian ini berkenaan dengan transformasi strategis BUMDes Muda Jaya Mandiri dalam mengelola Dana Investasi Kompetitif (DIK) dan Rumah Inovasi dan Teknologi Desa (RITD) membuktikan bahwa kemandirian finansial di wilayah tertinggal dapat dicapai melalui strategi integrasi rantai pasok hulu ke hilir. Pembangunan pabrik pakan mandiri terbukti efektif mengeliminasi kendala tingginya biaya logistik pasokan luar daerah dan mengamankan margin profitabilitas usaha peternakan ayam petelur hingga menghasilkan laba bersih Rp324.000.000 per tahun. Model ini berhasil mengubah paradigma pengelolaan BUMDes dari organisasi penerima hibah yang pasif menjadi entitas bisnis sirkular yang produktif dan menjadi rujukan studi banding regional. Setelah memahami kesimpulan dari penelitian ini, diperlukan juga saran yang komprehensif guna menunjang penelitian ini.

1. Optimalisasi Kapasitas Produksi

Manajemen BUMDes disarankan untuk memanfaatkan sisa kapasitas kandang yang masih kosong (daya tampung maksimal 3.000 ekor, saat ini baru terisi 1.447 ekor) melalui penambahan bibit ayam secara bertahap guna melipatgandakan keuntungan.

2. Akselerasi Legalitas Badan Hukum

Pengurus BUMDes harus segera menyelesaikan target fasilitasi dokumen administrasi badan hukum ke kementerian terkait yang ditargetkan selesai pada akhir Juni 2026. Legalitas ini merupakan syarat mutlak untuk membuka peluang kerja sama kemitraan yang lebih luas dengan pihak ketiga selaku *off taker*.

Daftar Pustaka

- Bumdes.id. (2026). *Penguatan Kelembagaan BUM Desa Berkelanjutan*. <https://bumdes.id/artikel/penguatan-kelembagaan-bum-desa-berkelanjutan>.
- Kurniawan, A. (2021). *Revitalisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Penggerak Ekonomi Perdesaan*. Jurnal Ilmu Administrasi Publik, 9(2), 145-158.
- Lutfi, R., & Dewi, K. (2023). *Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Berbasis Potensi Wilayah*. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Pramudya, H. (2022). *Tantangan Pembangunan Ekonomi Lembaga Lokal di Wilayah Terdepan, Terluar, dan Tertinggal (3T)*. Jurnal Ekonomi Pembangunan Daerah, 14(1), 34-49.

- Pratama, R. (2023). *Pengelolaan Dana Stimulus Kompetitif Berbasis Kinerja Pada Sektor Publik Perdesaan*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Publik, 11(3), 201-215.
- Raisa, D., Buhari, N., Ichsan, A. C., Yuniarto, K., Mustafid, A., & Rahayu, S. (2025). Optimalisasi Peran Klinik Bumdes Melalui Pendampingan Penyusunan Business Plan Berbasis Potensi Lokal di Kabupaten Sumbawa Barat. *Jurnal Pepadu*, 6(4), 832–842. <https://doi.org/10.29303/pepadu.v6i4.8454>
- Ramadana, C. B. (2013). *Keberlanjutan Kemandirian BUMDes: Antara Tata Kelola dan Kesiapan SDM Lokal*. Jurnal Administrasi Publik, 4(2), 89-102.
- Sofyani, H. (2019). *Mengapa Banyak BUMDes Stagnan? Analisis Faktor Penghambat Keberhasilan Tata Kelola Keuangan Desa*. Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia, 23(1), 12-25.
- Suryanto, T. (2020). *Efektivitas Bantuan Dana Investasi Stimulan Terhadap Keberlanjutan Usaha Mikro Desa*. Jurnal Ekonomi Perdesaan, 8(4), 310-324.
- Sutopo, W., & Pratiwi, I. (2021). *Penerapan Model Ekonomi Sirkular pada Rantai Pasok Agribisnis Guna Efisiensi Biaya Produksi*. Jurnal Teknik Industri Nasional, 19(2), 77-89.
- TEKAD Kabupaten Jayapura. (2026). *Laporan Paparan Capaian Program Transformasi Ekonomi Kampung Terpadu (TEKAD) Periode 2021-2026*. Jayapura: Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kampung.
- Utami, M. (2022). *Strategi Integrasi Hulu-Hilir Guna Memitigasi Supply Chain Shock Pada Industri Peternakan Lokal Kategori Daerah Terisolasi*. Jurnal Manajemen Agribisnis, 10(3), 167-180.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.