

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berjudul STRATEGI BADAN USAHA MILIK DESA DALAM PENGELOLAAN AIR MINERAL DESA (AIDES) (Studi Pada BUMDes Karya Mandiri Desa Junrejo Kota Batu)", didasarkan pada kajian penelitian sebelumnya yang memiliki keterikatan dengan topik yang diteliti. Peneliti melakukan penelusuran literatur melalui proses pencarian, pembacaan serta pemahaman secara mendalam terhadap berbagai sumber yang relevan. Hal ini dilakukan guna membangun landasan referensi yang kuat sebagai bahan perbandingan serta penyempurnaan penelitian yang dilakukan. Penelitian ini juga berlandaskan Landasan Teoritis dan empiris yang kuat dan menghasilkan penilaian untuk strategi BUMDes Karya Mandiri dalam pengelolaan air mineral dan mampu memberikan kontribusi perekonomian ke Desa Junrejo.

Pertama, Setyaningtyas (2023) melakukan penelitian berjudul "*Strategi Pengelolaan Sistem Penyediaan Air Minum yang Berkelanjutan di Pedesaan*". Tujuan penelitian ini untuk mengetahui tingkat keberlanjutan SPAM desa berbasis masyarakat setelah program terbangun, serta menentukan strategi yang tepat agar pengelolaannya tetap berkelanjutan sesuai kondisi di kabupaten jember melalui studi kasus di 19 desa pasca pamsimas TA 2017. Penelitian menemukan hasil bahwa strategi yang sesuai yaitu strategi SO (strength-Opportunities), strategi yang memanfaatkan kekuatan internal dan peluang eksternal melalui kerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan pemerintah desa, pemerintah daerah, perguruan tinggi, swasta, perbankan, serta masyarakat penerima manfaat.

Kedua, Rut *et al.* (2022) melakukan penelitian berjudul "*Sustainable Strategy for Community-Based Drinking Water Supply (PAMSIMAS) Post Program In Rural Indonesia*". Penelitian ini Temuan penelitian menyoroti bahwa penyesuaian kelembagaan masyarakat dan pemerintah desa pada tempatnya, kepemilikan aset pasca program Pamsimas, pengarusutamaan layanan air minum esensial dalam perencanaan dan penganggaran desa, serta peningkatan kesadaran masyarakat terhadap lingkungan merupakan upaya

dan kebijakan strategis untuk mendukung pemenuhan kebutuhan air minum berkelanjutan pasca berakhirnya program.

Ketiga, Hariyani (2024) melakukan penelitian berjudul “*Strategy for Improving Clean Water Distribution Services by Village-Owned Enterprises (Bumdes) in Sumbertlaseh Village*“. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun strategi peningkatan layanan distribusi air bersih di Bumdes Desa Sumbertlaseh karena distribusi air bersih di desa tersebut belum optimal. Hasil penelitian ini adalah Analisis SWOT menyimpulkan bahwa layanan distribusi air bersih berada pada kuadran V. Strategi yang tepat dalam situasi ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Dalam penetrasi pasar, Bumdes Desa Sumbertlaseh dapat menerapkan strategi seperti memberikan layanan tambahan atau meningkatkan kualitas layanan yang sudah ada untuk mempertahankan dan menarik pelanggan baru. Sementara itu, dalam pengembangan produk, Bumdes Desa Sumbertlaseh dapat menerapkan strategi seperti membangun jaringan pipa baru, memperluas jaringan yang sudah ada untuk mencakup daerah yang belum terjangkau, atau meningkatkan keandalan dan efisiensi sistem distribusi yang sudah ada.

Keempat, (Syavitri & Rahmawati, 2024) melakukan penelitian berjudul “*Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pengelolaan Air Bersih Di Desa Balongdowo Kecamatan Candi Kabupaten Sidoarjo*“. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan BUMDES belum optimal, yang terlihat dari indikator akses, bias, dan ketepatan layanan yang belum terpenuhi secara optimal. Kesimpulannya, implementasi kebijakan BUMDES dalam pengelolaan air bersih di Desa Balongdowo perlu diperbaiki dan ditingkatkan. Diperlukan beberapa langkah perbaikan, seperti penyusunan SOP, peningkatan manajemen, dan perbaikan dalam penyediaan layanan tepat waktu, agar kebijakan ini mampu memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat.

Kelima, Joseph & Goestjahjanti (2023) melakukan penelitian berjudul “*Pengoptimalan Potensi Air Menjadi Air Minum Kemasan di Bumdes Maju-Benrejo Desa Berjo Kecamatan Ngargoyoso Karanganyar*“. Penelitian ini bertujuan untuk mengoptimalkan potensi wisata dengan

pengelolaan sumber air untuk air minum kemasan sehingga tercipta desa inovatif dan produktif wisata yang ramah lingkungan, serta sebagai implementasi tridarma perguruan tinggi diantaranya UNS, UNIPI, UNSA, UNY, UBL, dan UPN Yogyakarta. hasil penelitian ini diharapkan dapat terwujud kesinambungan usaha produktif yang dimotori oleh BUMDes Maju BenRejo, sehingga dapat mendorong peningkatan ekonomi masyarakat. Untuk selanjutnya diharapkan menjadi evaluasi terhadap penyelenggaraan iklim akademik di masing-masing perguruan tinggi yang terlibat dalam kegiatan ini, sehingga dapat menjadi inspirasi untuk kegiatan tridarma perguruan tinggi.

Keenam, Itik *et al* (2023) melakukan penelitian berjudul “*Pengolaan Air Laut Untuk Bisnis Air Minum Isi Ulang Untuk Peningkatan Usaha BUMDES Serati, Desa Sungai Itik, Kecamatan Sungai Kakap, Kubu Raya*”. Tujuan penelitian adalah penerapan pengolahan air laut menjadi air tawar skala kecil untuk masyarakat yang tinggal di kawasan pesisir, tidak hanya untuk kepentingan sanitasi dan kebutuhan air minum, namun juga bisa dijadikan sebagai multiplier effect untuk membuka bisnis air minum isi ulang berbahan baku air laut, serta bisnis turunannya. Hasil penelitian adalah pengurus BUMDes dan pengurus masjid serta pesantren, diperoleh pemahaman pengetahuan dasar tentang teknologi pengolahan air laut dan indikator kualitas air seperti salinitas, TDS, kandungan mineral seperti Fe, dan Mn. Selain itu, BUMDes Serati Desa Sungai Itik mulai memasuki tahap awal dalam pengetahuan bisnis air minum isi ulang dari hasil olahan reverse osmosis.

Ketujuh, Habibati & Rohman (2022) melakukan penelitian berjudul “*Pengelolaan Bumdes Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (Hippam) Dalam Pemberdayaan Ekonomi Desa Perspektif Ekonomi Islam*”. Memiliki Tujuan menganalisis pengelolaan BUMDes HIPPAM di Desa Prigi, kecamatan Kanor, Kabupaten Bojonegoro, serta menganalisis bagaimana perannya dalam pemberdayaan ekonomi desa tersebut yang berdasar pada perspektif islam. Penelitian menunjukkan hasil bahwa pengelolaan BUMDes di Desa Prigi telah berjalan dengan baik, tujuan berdirinya BUMDes,

terutama dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat namun. BUMDes HIPAM merupakan suatu usaha yang tidak merata karena keterbatasan modal dan kurangnya jaringan, sehingga pemberdayaan ekonomi di desa tersebut masih belum dapat dirasakan secara optimal oleh masyarakat desa.

Kedelapan, Winarno & Gustaman (2025) melakukan penelitian berjudul "*Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Maju Lancar untuk Menyediakan Air Minum yang Sehat untuk Meningkatkan Kualitas Kesehatan Masyarakat Desa Ngawenombo*". Memiliki tujuan Mengetahui peran BUMDes untuk menyediakan air minum yang sehat agar dapat diterima dan menunjang kesehatan masyarakat dan buat Mengetahui kendala yang dihadapi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes sudah dikatakan berhasil dalam pengolahan air sumur lokal menjadi air minum yang sehat. Namun, usaha BUMDes masih memiliki beberapa kendala diantaranya adalah menurunnya sumber air, ketepatan waktu operasional yang belum profesional serta kebiasaan tradisional sebagian masyarakat dalam mengkonsumsi air.

Kesembilan, Fatmawati *et al* (2025) melakukan penelitian berjudul "*Peran Pengelola BUMDes Air Minum Kemasan Mineral terhadap Pendapatan Asli Desa di Desa Kelapadua*". Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap pengurus BUMDes. Hasil penelitian menunjukkan bahwa usaha air minum kemasan yang baru berjalan sejak akhir 2023 belum memberikan kontribusi besar terhadap PAD karena sebagian besar keuntungan digunakan untuk biaya operasional dan pengembangan. Temuan ini menunjukkan bahwa diperlukannya suatu perencanaan yang strategis agar lebih terarah, termasuk juga penguatan BUMDes dan inovasi pemasarannya, agar unit ini dapat berkontribusi dalam Pendapatan Asli Desa (PADes).

Terakhir, Nawangsih *et al* (2022) melakukan penelitian berjudul "*Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pengelolaan Instalasi Air Bersih Untuk Masyarakat Desa Jetak Kecamatan Sukapura Kabupaten Probolinggo*". Penelitian ini memiliki tujuan mendeskripsikan serta menganalisis Peran BUMDes terhadap Pengelolaan Instalasi Air Bersih serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya, hasil penelitian

menunjukkan bahwa pengelolaan instalasi air bersih telah berjalan dengan baik dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat.

Penelitian ini memiliki perbedaan dibandingkan penelitian sebelumnya. Bila penelitian sebelumnya banyak menyoroti strategi pengelolaan BUMDes secara umum atau pengelolaan layanan air bersih, penelitian ini secara spesifik menitikberatkan pada strategi pengelolaan unit usaha air mineral (AIDES) di BUMDes Karya Mandiri Desa Junrejo. Fokus ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, implementasi, SOP produksi air mineral, pengelolaan kualitas, distribusi, dan evaluasi usaha. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru terkait strategi pengelolaan usaha air minum dalam kemasan di tingkat BUMDes.

## 2.2 Kerangka Teori

### 1. Strategi

#### a) Model Manajemen Strategi

Menurut J. David Hunger dan Thomal L. Wheelen menjelaskan manajemen strategi merupakan suatu perencanaan menyeluruh yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi dengan memaksimalkan sumber daya yang dimiliki untuk memaksimalkannya. Konsep ini sudah dijelaskan dalam buku "*Manajemen Strategis*". Didalamnya meliputi empat elemen yaitu pengamatan lingkungan (*environmental scanning*), perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), serta evaluasi dan pengendalian (*evaluation and control*)

#### 1. Pengamatan Lingkungan (*environmental scanning*)

Pengamatan lingkungan merupakan kegiatan mengidentifikasi, menganalisis serta menyebarluaskan informasi terkait kondisi internal dan eksternal organisasi kepada pihak yang berkepentingan. Kegiatan ini dilakukan untuk mengenali berbagai faktor yang mempengaruhi proses analisis dalam penetapan kebijakan. Lingkungan eksternal mencakup unsur seperti peluang dan ancaman yang muncul. Lingkungan internal mencakup berbagai unsur yaitu kelemahan dan kekuatan. Faktor internal meliputi struktur organisasi, budaya kerja, dan sumber daya.

#### 2. Perumusan Strategi (*strategy formulation*)

Perumusan strategi merupakan proses untuk menganalisis, penilaian dan pengambilan keputusan yang telah dirancang untuk memperoleh keunggulan. Organisasi menetapkan arah strategis dalam penyusunan visi misi, penentuan tujuan kedepan, dan perumusan kebijakan sesuai dengan pedoman pelaksanaan. Misi disini berfungsi untuk menjelaskan tujuan dari organisasi, menggambarkan alasan keberadaan organisasi, aktifitas, serta hal yang membedakan dengan organisasi di desa lain. Tujuan merupakan hasil akhir yang akan dicapai dari kegiatan yang telah dilakukan mencakup peningkatan keuntungan, produktivitas, kesejahteraan karyawan untuk mendukung pencapaian misi. Strategi disusun berdasarkan analisis lingkungan eksternal dengan mengidentifikasi pelanggan, sasaran, pesaing, peluang, ancaman untuk dapat memastikan misi dan tujuan dapat terwujud.

### 3. Implementasi Strategi (*strategy implementation*)

Pelaksanaan strategi merupakan tahapan untuk menerapkan rencana dan kebijakan melalui program kerja, peraturan anggaran, dan penetapan prosedur. Tahapan ini melibatkan bagaimana penyesuaian budaya organisasi, struktur, serta sistem manajemen agar selaras dengan strategi yang telah ditetapkan. Program berisi serangkaian kegiatan yang mendukung untuk mencapai tujuan, sedangkan anggaran menjadi pedoman keuangan untuk merencanakan dan mengendalikan biaya pada setiap kegiatan. Prosedur atau SOP memberikan panduan terkait langkah-langkah yang harus diikuti supaya pelaksanaan dapat berlangsung secara teratur.

### 4. Pengendalian dan Evaluasi (*evaluation and control*)

Evaluasi merupakan proses untuk memonitori suatu kegiatan dan hasil dari organisasi untuk dapat memastikan tercapainya suatu tujuan. Melalui informasi yang akurat, perbaikan kekurangan, mengatasi hambatan yang terjadi, serta adanya penilaian apakah strategi sudah berjalan sesuai rencana. Pada tahapan ini juga dapat menjelaskan kelemahan strategi sehingga proses perencanaan perlu diulang atau disusun

kembali. Keberhasilan dalam pengelolaan biasanya diukur melalui kinerja, seperti keuntungan atau dapat mengembalikan modal yang telah diberikan.

b) Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi merupakan bagian dari manajemen strategi yang berfokus pada penentuan program kerja serta alokasi sumber daya untuk jangka panjang. Hasil dari proses ini berupa dokumen perencanaan yang memuat arah kebijakan dan langkah-langkah yang akan dijalankan organisasi dalam periode tertentu. Perencanaan strategis berperan penting dalam menciptakan keselarasan tujuan antar anggota organisasi sehingga pelaksanaan program dapat terkoordinir dengan baik.

Menurut (Wijayanti & Nugraha, 2023) menjelaskan bahwa perencanaan strategis membutuhkan untuk melihat lingkungan tempat mereka bekerja dan membantu untuk memfokuskan perhatian pada suatu masalah, hambatan maupun tantangan yang muncul. Melalui proses ini, organisasi dapat menyusun kebijakan yang lebih tertata, menetapkan prioritas yang sesuai dengan kebutuhan, dan mengoptimalkan sumber daya. Dengan demikian, perencanaan strategis tidak menjadi dasar dalam menentukan keputusan tetapi menjadi pedoman untuk meningkatkan efektifitas dan daya saing organisasi dalam menghadapi perubahan.

c) Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah tahapan yang dapat mengimplementasi suatu rencana dan kebijakan dengan menyusun program, untuk mengatur anggaran serta menetapkan cara. Menurut David Hunger dan Thomas Wheelen menjelaskan bahwa implementasi strategi merupakan proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya melalui pengembangan suatu program, anggaran dan prosedur. Implementasi strategi terdapat tiga komponen dasar, antara lain :

1) Program

Program merupakan serangkaian kegiatan yang dirancang dengan sistematis untuk menjalankan strategi yang telah ditetapkan. Program ini berfungsi sebagai panduan tindakan secara rinci dan menyeluruh, sehingga setiap tujuan dalam strategi dapat menjadi

aktivitas nyata yang dapat dilaksanakan oleh organisasi. Program dapat membantu untuk mengarahkan strategi untuk tindakan yang terarah, sehingga tujuan dapat dicapai melalui aktivitas operasional.

## 2) Anggaran

Anggaran merupakan rencana keuangan yang memuat alokasi dana untuk mendukung terlaksananya program dan aktivitas strategi yang telah direncanakan. Anggaran berfungsi untuk memastikan bahwa setiap kegiatan memiliki sumber daya yang cukup, serta membantu organisasi tersebut untuk mengontrol pengeluaran supaya tetap dengan tujuan awal. Anggaran berperan juga sebagai rencana yang rinci untuk pelaksanaan strategi dan sebagai pengaruh keuangan dimasa depan.

## 3) Prosedur

Prosedur merupakan serangkaian langkah yang telah ditetapkan untuk memastikan bahwa setiap program dapat dijalankan secara konsisten, teratur, dan sesuai standar. Prosedur menjadi pedoman operasional agar pelaksana dapat memahami bagaimana yang dilakukan, apa yang dilakukan, serta siapa yang bertanggungjawab. Prosedur dapat diartikan sebagai Standard Operating Procedures (SOP). Penyusunan dalam pengambilan keputusan terkait SOP memerlukan analisis sebuah sistem kerja dan pembagian tugas agar pelaksanaan dapat berjalan efektif.

## 2. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Menurut *Undang-Undang Nomor 6 Th. 2014 tentang Desa Pasal 87 ayat (1)*: Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes merupakan badan usaha yang dibentuk dan dikelola oleh pemerintah desa bersama masyarakat, dengan tujuan mengembangkan potensi ekonomi lokal serta meningkatkan kesejahteraan warga. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi RI No. 4 Th. 2015 Pasal 1 ayat (6): menyebutkan bahwa BUMDes adalah badan usaha yang sebagian atau seluruh modalnya berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan

dan digunakan untuk mengelola aset, jasa pelayanan, maupun usaha lainnya demi sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat.

Tujuan pendirian BUMDes antara lain mempertimbangkan inisiatif pemerintah desa atau masyarakat, potensi ekonomi desa, ketersediaan sumber daya alam dan manusia, serta penyertaan modal dari pemerintah desa. Dengan demikian, BUMDes diharapkan menjadi instrumen penguatan ekonomi desa secara mandiri dan berkelanjutan.

Menurut (Setiyani et al., 2022) menjelaskan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga terkait usaha desa yang dikelola langsung masyarakat dan pemerintah desa, berupaya untuk memperkuat perekonomian desa yang berasal dari potensi yang dimiliki desa. Menjelaskan juga mengenai pengertian BUMDes merupakan lembaga perekonomian yang beroperasi di desa yang masih membutuhkan landasan untuk dapat berkembang untuk bisa memperkuat.

### **3. Pengelolaan Air Mineral (AIDES)**

Pengelolaan merupakan berasal dari kata kelola (*to manage*) yang diartikan sebagai proses dalam mengurus atau menangani untuk mencapai tujuan tertentu (Wijayanti et al., 2022). Pengelolaan mencakup aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan. Pengelolaan berfungsi untuk memastikan bahwa setiap kegiatan akan berjalan sesuai arahan. Dengan demikian pengelolaan menjadi elemen dalam keberhasilan program karena memberikan struktur, arah, kontrol dalam prosesnya.

Pengelolaan air mineral (AIDES) menjelaskan bahwa pengelolaan produk air mineral oleh BUMDes merupakan proses sistematis yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan untuk menghasilkan produk berkualitas dan mampu meningkatkan pendapatan desa. Pengelolaan ini didasari oleh prinsip manajemen produksi, yaitu bagaimana sumber daya desa seperti air baku, tenaga kerja, teknologi, dan peralatan diolah secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan produk air mineral yang terstandar, baik jenis RO maupun mineral. Selain itu, pengelolaan AIDES juga berlandaskan teori manajemen strategis yang menekankan

pentingnya analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi agar BUMDes mampu mengembangkan produk dan memperluas pasar sesuai potensi yang ada.

Pengelolaan keuangan menjadi elemen penting lainnya, di mana setiap aktivitas usaha harus didukung oleh anggaran yang jelas, pengelolaan pemasukan dan pengeluaran yang transparan, serta pelaporan yang akuntabel. Di samping itu, teori tata kelola BUMDes juga berperan dalam memastikan bahwa pengelolaan AIDES dilaksanakan secara partisipatif, transparan, adil, dan bertanggung jawab sehingga manfaat usaha dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat desa. Dengan demikian, teori konseptual ini menggambarkan bahwa pengelolaan AIDES merupakan integrasi dari aspek produksi, strategi, pemasaran, keuangan, dan tata kelola desa untuk mendukung keberlanjutan usaha sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

