MENAWAN: Jurnal Riset dan Publikasi Ilmu Ekonomi
Volume 4, Nomor 6, November 2026
e-ISSN: 3025-4728; p-ISSN: 3025-5899; Hal. 379-393
DOI: https://doi.org/10.61132/menawan.v4i6.2792
Tersedia: https://journal.areai.or.id/index.php/MENAWAN

Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Pariwisata Desa Adat

(Studi Desa Penglipuran, Bali)

Enggar Prakoso[1*], Dewa Tri Yulana[2], Alam Pangestu[3], Andika Aji Kurniawan[4], Utami Puji Lestari[5]
[1-4]Program Studi S1 Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis (ITB) Semarang, Indonesia
[5]Program Studi S1 Akutansi, Institut Teknologi dan Bisnis (ITB) Semarang, Indonesia
Email: enggarprakoso8@gmail.com[1], dewatriyulana@gmail.com[2], allpgst@gmail.com[3], andikaajikurniawan2003@gmail.com[4], utamipujilestarizufar@gmail.com[5]
**penulis korespondensi: enggarprakoso8@gmail.com*

Abstract. *To what extent has the financial administration of tourism in Penglipuran Customary Village, Bangli Regency, Bali, adhered to principles of openness and accountability is the overarching goal of this research. The research locus, Penglipuran Village, was chosen due to its status as a premier cultural tourism destination that harmoniously blends economic development, environmental protection, and the maintenance of traditional practices. Data was gathered through direct field research in Penglipuran Village using a descriptive qualitative approach. Methods included observation, interviews, and a literature review. The results show that the village's main source of income comes from tourist ticket retribution managed by the Tourism Awareness Group (Pokdarwis), with revenue sharing of 60% for Penglipuran Customary Village and 40% for the Bangli Regency Government. The principle of transparency is realized through periodic financial reporting every three months to the customary village, while accountability is reflected in the clarity of revenue sharing, the safekeeping of funds in banking institutions, and the allocation of funds for development, cultural preservation, and community welfare. This study concludes that the synergy between the administrative structure, the customary structure, and the tourism management structure is the key to successful, transparent, and accountable tourism financial governance in Penglipuran Village.*

Keywords: *Accountability; Customary Village; Financial Management;Tourism Village; Transparency.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana pengelolaan keuangan sektor pariwisata di Desa Adat Penglipuran, Kabupaten Bangli, Bali, telah menerapkan prinsip keterbukaan dan akuntabilitas. Lokasi penelitian, yaitu Desa Penglipuran, dipilih karena statusnya sebagai destinasi wisata budaya unggulan yang secara harmonis memadukan pengembangan ekonomi, pelestarian lingkungan, dan pemeliharaan praktik-praktik tradisional. Pengumpulan data dilakukan melalui penelitian lapangan langsung di Desa Penglipuran dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, serta melibatkan metode observasi, wawancara, dan studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber pendapatan utama desa berasal dari retribusi tiket wisata yang dikelola oleh Badan Pengelola Wisata (Pokdarwis) dan dibagi hasil sebesar 60% untuk Desa Adat Penglipuran dan 40% untuk Pemerintah Kabupaten Bangli. Prinsip transparansi diwujudkan melalui pelaporan keuangan berkala setiap tiga bulan kepada Desa Adat, sedangkan akuntabilitas tercermin dari kejelasan pembagian hasil, penyimpanan dana di lembaga perbankan, serta pengalokasian dana untuk pembangunan, pelestarian budaya, dan kesejahteraan masyarakat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa sinergi antara struktur dinas, struktur adat, dan struktur pengelola wisata menjadi kunci keberhasilan tata kelola keuangan pariwisata yang transparan dan akuntabel di Desa Penglipuran.

Kata Kunci: Akuntabilitas; Desa Adat; Desa Wisata; Pengelolaan Keuangan; Transparansi.

1. LATAR BELAKANG

Pada tingkat dasarnya, desa merupakan komunitas yang otonom secara sosial dan budaya, serta memiliki wewenang untuk mengatur dirinya sendiri berdasarkan norma dan tradisi yang berlaku (Siregar et al., 2024). Dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, peran pemerintah desa dalam pengelolaan keuangan desa telah meluas. Hal ini mencakup tidak hanya pengelolaan dana itu sendiri, tetapi juga aspek

Naskah Masuk: 19 Agustus 2026; Revisi: 09 September 2026; Diterima: 31 Oktober 2026; Terbit: 01 November 2026

perencanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawabannya. Oleh karena itu, sangatlah penting bagi aparat desa untuk memiliki pemahaman yang kuat mengenai pengelolaan keuangan agar dana masyarakat dapat dikelola secara terbuka, akuntabel, efektif, dan efisien (Sriwinarti & Fadilla, 2025).

Bahkan bagi kelompok pengelola wisata berbasis masyarakat, keterbukaan dan akuntabilitas merupakan pilar utama dalam pengelolaan keuangan sektor publik (Sofwan et al., 2026). Kelangsungan usaha dalam jangka panjang dapat terancam jika pengelola gagal mematuhi prinsip-prinsip ini, yang dapat mengakibatkan hilangnya kepercayaan dari para pemangku kepentingan maupun masyarakat luas. Seputro dan Mustafida (2024) menemukan bahwa akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan wisata sangat dipengaruhi oleh kompetensi pengelola, transparansi informasi keuangan, dan partisipasi masyarakat. Fajri dan Julita (2021) juga menemukan bahwa kompetensi aparat dan keterbukaan terhadap publik dapat menjadikan pengelolaan anggaran desa lebih akuntabel.

Peneliti memilih Dusun Penglipuran di Kelurahan Kubu, Kecamatan Bangli, Kabupaten Bangli, Provinsi Bali sebagai studi kasus karena dusun ini merupakan contoh sukses dalam mengelola dusun tradisional Indonesia sekaligus destinasi wisata. Desa ini pernah dinobatkan sebagai salah satu desa terbersih di dunia dan memperoleh pengakuan sebagai salah satu *Best Tourism Villages oleh UN Tourism*. Keunikan Desa Penglipuran terletak pada koeksistensi antara struktur pemerintahan dinas dan struktur adat (Bendesa Adat) yang bersinergi dengan struktur pengelola wisata (Pokdarwis) sejak tahun 2012. Sinergi tiga struktur ini menjadikan Desa Penglipuran layak dikaji lebih lanjut dari perspektif transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan pariwisata.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penggabungan perspektif akuntansi sektor publik dengan konteks kelembagaan adat Bali dalam menganalisis satu kasus desa wisata yang menaungi tiga struktur kelembagaan sekaligus (dinas, adat, dan pengelola wisata), sebuah pendekatan yang belum banyak dijumpai pada penelitian akuntabilitas desa wisata sebelumnya. Penelitian ini juga merupakan bagian dari rangkaian kajian komprehensif mengenai Desa Penglipuran yang dilakukan secara paralel oleh tim peneliti Institut Teknologi dan Bisnis (ITB) Semarang, yang turut mengkaji aspek digitalisasi akuntansi melalui penerapan *Artificial Intelligence* dalam sistem akuntansi pariwisata Fahmawati et al (2026) serta aspek strategi *branding* wisata berbasis pelestarian budaya melalui produk lokal Loloh Sarifah et al (2025). Ketiga penelitian ini saling melengkapi dalam memotret tata kelola pariwisata Desa Penglipuran dari sisi akuntabilitas keuangan, transformasi teknologi, dan penguatan identitas budaya. Berdasarkan uraian di atas, tujuan penelitian ini adalah: (1)

mendeskripsikan sumber-sumber pendapatan dan sistem pembagian hasil pengelolaan pariwisata di Desa Penglipuran; (2) menjelaskan peran Badan Pengelola Wisata dalam pengelolaan keuangan; dan (3) menganalisis praktik transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan pariwisata Desa Penglipuran.

2. KAJIAN TEORITIS

Akuntabilitas dalam perspektif akuntansi sektor publik dimaknai sebagai kewajiban pemegang amanah *steward* untuk menjelaskan dan mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya publik kepada pemberi amanah *principal*. *Stewardship theory* memandang pengelola sebagai pihak yang secara alamiah berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi dan kepentingan bersama, bukan semata kepentingan pribadi (Donaldson & Davis, 1991; Luh et al, 2026). Dalam konteks ini, Badan Pengelola Wisata bertindak sebagai steward yang dipercaya oleh Desa Adat untuk mengelola pendapatan pariwisata secara jujur dan professional (Saputra et al., 2026).

Menurut *Agency theory*, asimetri informasi antara masyarakat dan pihak penyelenggara pemerintahan yang bertindak sebagai agen dapat menimbulkan konflik kepentingan. Mekanisme pengawasan seperti laporan keuangan berkala, musyawarah, dan keterbukaan informasi publik dirancang untuk memperkecil kesenjangan informasi tersebut (Jensen & Meckling, 1976; Luh et al, 2026). Selain itu, berdasarkan konsep good village governance, kemampuan untuk membangun legitimasi sosial melalui pelibatan, keterbukaan, dan tanggung jawab lebih penting daripada sekadar kepatuhan administratif dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan desa (Astawa & Dewi, 2021; Seputro & Mustafida, 2024). Pada masyarakat adat Bali, akuntabilitas turut diperkaya oleh nilai Tri Hita Karana yang mengintegrasikan tanggung jawab administratif dengan tanggung jawab moral, sosial, dan religius, sehingga membentuk apa yang disebut *cultural accountability* (Arizona et al., 2026; Luh et al., 2026). Kerangka teoritis inilah yang digunakan untuk menganalisis praktik transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan pariwisata di Desa Penglipuran.

3. METODE PENELITIAN

Dengan menggunakan metodologi deskriptif dan kualitatif, penelitian ini mengkaji praktik akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan pariwisata di Desa Penglipuran Lexy J. Moleong (2018). Penelitian ini dilakukan di Desa Penglipuran dan Desa Kubu, yang terletak di wilayah Kabupaten Bangli, Provinsi Bali. Desa Penglipuran dipilih karena merupakan salah satu desa wisata tradisional paling terkenal di Indonesia dan telah

dinobatkan sebagai salah satu Desa Wisata Terbaik (*Best Tourism Villages*) di dunia oleh Organisasi Pariwisata Perserikatan Bangsa-Bangsa (UN Tourism), sekaligus memiliki keunikan koeksistensi struktur dinas, struktur adat (Bendesa Adat), dan struktur pengelola wisata (Pokdarwis) sejak tahun 2012. Pengumpulan data dilakukan melalui kunjungan lapangan selama satu hari.

Sumber data yang digunakan terdiri atas data primer berupa hasil wawancara dengan Ketua Adat (I Ketut Budiarsih), dan Manajer Desa (I Wayan Sumiarsa), serta data sekunder berupa dokumen, arsip, dan hasil observasi lapangan. Informan dipilih secara *purposive sampling*, yaitu berdasarkan kriteria memiliki pengetahuan langsung dan wewenang terkait pengelolaan keuangan pariwisata desa. Penelitian ini melibatkan dua informan kunci: (1) Ketua Adat Desa Penglipuran (I Ketut Budiarsih), dipilih karena memiliki otoritas dan pengetahuan mendalam mengenai sistem bagi hasil, mekanisme pengawasan adat, serta pengalokasian dana untuk pelestarian budaya; dan (2) Manajer Desa (I Wayan Sumiarsa), dipilih karena terlibat langsung dalam operasional harian pengelolaan pendapatan pariwisata. Kombinasi kedua informan ini memungkinkan triangulasi perspektif antara sudut pandang kelembagaan adat dan sudut pandang manajerial-operasional.

Lincoln dan Guba (1985), mengemukakan kriteria untuk tingkat kepercayaan (trustworthiness) data kualitatif, yang digunakan dalam penelitian ini untuk menjamin validitas dan reliabilitas temuan: (1) Reliabilitas, yang dicapai dengan menggunakan kombinasi sumber (Pemimpin Adat dan Pengelola Desa) serta teknik (wawancara, observasi, dan analisis dokumen) untuk memperoleh kredibilitas; (2) Aspek keteralihan (transferability), yang dapat dijawab dengan menguraikan secara rinci latar penelitian serta ketiga jenis lembaga yang diteliti (administrasi, adat, dan pengelolaan pariwisata); (3) Reliabilitas, yang dijaga dengan mendokumentasikan setiap langkah proses penelitian secara cermat agar mudah ditelusuri kembali; dan (4) Konfirmabilitas, yang diperkuat dengan menyertakan kutipan langsung dari informan ke dalam laporan hasil penelitian. Untuk mengumpulkan data ini, kami menganalisis dokumen, melakukan wawancara mendalam, dan mengamati langsung praktik pengelolaan pariwisata. Peneliti mengikuti model analisis interaktif yang sering digunakan dalam penelitian akuntansi sektor publik berbasis studi kasus untuk melakukan analisis data menggunakan teknik deskriptif-kualitatif. Pendekatan ini mencakup tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan Miles dan Huberman (1994).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sumber Pendapatan dan Sistem Pembagian Hasil

Ketua Adat Desa Penglipuran, I Ketut Budiarsih, menjelaskan sumber pendapatan utama desa: "Sumber pendapatan utama kami dari tiket masuk kawasan wisata. Untuk wisatawan domestik kami kenakan Rp25.000 untuk dewasa dan Rp15.000 untuk anak-anak, sedangkan wisatawan mancanegara Rp50.000 untuk dewasa dan Rp30.000 untuk anak-anak. Dari situ, hasilnya kami bagi 60% untuk Desa Adat dan 40% untuk Pemerintah Kabupaten Bangli, sesuai kerja sama yang sudah kami sepakati bersama." Kutipan ini menunjukkan bahwa kejelasan skema bagi hasil sejak awal menjadi fondasi utama akuntabilitas, karena proporsi yang disepakati secara tertulis memperkecil ruang bagi asimetri informasi antara pengelola dan pemberi amanah, sebagaimana dijelaskan dalam *agency theory* Jensen & Meckling (Jensen & Meckling, 1976).

Hal ini diperkuat oleh keterangan Manajer Desa, I Wayan Sumiarsa: "Target kami sebenarnya Rp50 juta per hari, atau sekitar Rp24 miliar setahun. Tapi realisasinya bisa melampaui itu, sampai sekitar Rp26 miliar per tahun." Pencapaian yang melampaui target ini memperlihatkan bahwa kejelasan skema bagi hasil tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pembagian pendapatan, tetapi juga mendorong pengelola bekerja secara terukur sejalan dengan temuan Yap et al (2024) bahwa desa wisata dengan tata kelola keuangan yang baik cenderung memiliki kinerja pendapatan yang lebih tinggi dan berkelanjutan.

Selain pendapatan bersama tersebut, terdapat pula pendapatan ekonomi masyarakat dari sektor UMKM seperti penjualan suvenir, kerajinan bambu, kuliner khas (Loloh Cemcem), homestay, serta paket edukasi budaya yang sepenuhnya menjadi hak milik warga. Salah satu produk UMKM yang menonjol, yaitu Loloh Cemcem, bahkan telah berkembang menjadi identitas budaya sekaligus alat *branding* wisata Desa Penglipuran, sebagaimana ditemukan Sarifah et al (Sarifah et al., 2025) yang menunjukkan bahwa Berbeda dengan struktur pendapatan tiket yang dikelola oleh Badan Pengelola Pariwisata, keterlibatan luas berbagai pihak dalam pembuatan Loloh Cemcem mendorong pemberdayaan ekonomi bagi semua kalangan.

Peran Badan Pengelola Wisata dalam Pengelolaan Keuangan

I Wayan Sumiarsa menjelaskan peran Badan Pengelola Wisata secara rinci: "Sebelum bagian desa adat kami serahkan, kami alokasikan dulu untuk kebutuhan operasional, seperti pemeliharaan fasilitas, kebersihan lingkungan, dan pelayanan wisatawan. Semua karyawan kami juga sudah kami gaji sesuai UMR, ditambah insentif berdasarkan kinerja mereka." Pernyataan ini mencerminkan pemisahan tugas yang jelas antara alokasi dana operasional, bagi

hasil, dan penyerahan dana ke Desa Adat pola yang menurut Apriliani et al (2021) berperan penting dalam akuntabilitas lembaga ekonomi desa. Terkait pengelolaan dana, I Ketut Budiarsih menambahkan: "Badan pengelola kami juga sudah bekerja sama dengan bank, seperti Bank Mandiri, BRI, dan BPD Bali. Dana yang kami terima kami simpan di bank sebagai cadangan, baru kami pakai sesuai kebutuhan." Kerja sama dengan lembaga keuangan formal ini memperkuat profesionalisme pengelolaan, sebagaimana ditekankan Asmawanti et al (2022) dalam kajian kinerja BUMDes di Bengkulu, meskipun secara kelembagaan Pokdarwis Penglipuran berada di luar skema BUMDes formal.

Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan

Mengenai transparansi, I Ketut Budiarsih menjelaskan: "Setiap tiga bulan, kami minta laporan keuangan dari badan pengelola. Semua pemasukan dan pengeluaran dilaporkan dalam rapat evaluasi, supaya kami tahu perkembangan kondisi keuangan pariwisata." Mekanisme ini konsisten dengan temuan Seputro dan Mustafida (Seputro & Mustafida, 2024) bahwa para pemangku kepentingan dapat lebih baik dalam memantau pengelolaan keuangan pariwisata ketika informasi tersedia dengan mudah; itulah sebabnya transparansi sangatlah penting.

Terkait pemanfaatan dana, beliau menambahkan: "Dana yang sudah diserahkan ke Desa Adat, kami pakai untuk hal-hal yang nyata dan dirasakan warga. Misalnya bantuan renovasi rumah adat sekitar Rp10 juta, bantuan pembangunan gerbang rumah Rp5 juta, sampai membiayai kegiatan adat dan keagamaan." Kutipan ini memperlihatkan bahwa akuntabilitas di Penglipuran tidak berhenti pada kepatuhan administratif berupa pelaporan angka, melainkan berlanjut pada dampak nyata yang dirasakan warga sejalan dengan konsep *cultural accountability* yang dikemukakan Luh et al (Luh et al., 2026) yang memperluas makna pertanggungjawaban dari sekadar kewajiban administratif menjadi kewajiban moral, sosial, dan religius berbasis nilai Tri Hita Karana.

I Ketut Budiarsih juga mengungkapkan tantangan yang dihadapi desa: "Kalau musim liburan, kunjungan bisa sampai 5.000 wisatawan per hari. Padahal kapasitas ideal kami sebenarnya sekitar 1.200 wisatawan per hari saja." Untuk mengatasi kepadatan ini, Badan Pengelola Wisata menerapkan strategi penyebaran arus wisatawan melalui pertunjukan seni budaya seperti Tari Barong di kawasan hutan bambu, yang sekaligus mendukung keberlanjutan pengelolaan kawasan. Mengenai mitigasi risiko penyelewengan, beliau menegaskan: "Kami punya tiga lapis pengawasan yang saling melengkapi dari struktur dinas, struktur adat, dan struktur pengelola wisata. Ditambah lagi, dana kami simpan di bank, jadi tidak mudah disalahgunakan." Berbeda dengan kasus penyelewengan dana desa seperti yang ditemukan Karuh dan Widyaningrum (2024) di Desa Songbledeg, Kabupaten Wonogiri, kombinasi

pengawasan kelembagaan dan mekanisme perbankan ini memperkecil ruang gerak penyimpangan dibandingkan model yang hanya mengandalkan satu jalur pertanggungjawaban administratif.

Partisipasi Masyarakat, Sistem Pelaporan, dan Kejelasan Sasaran Anggaran

Hasil wawancara dengan Ketua Adat (I Ketut Budiarsih) bahwa Badan Pengelola Wisata (Pokdarwis) Desa Penglipuran menyusun laporan keuangan setiap tiga bulan dan menyampaikannya dalam forum rapat evaluasi kepada Desa Adat sejalan dengan hasil penelitian Agus Suma Arta dan Rasmini (2019), yang menemukan bahwa akuntabilitas dalam pengelolaan dana desa ditingkatkan melalui keterlibatan masyarakat, metode pelaporan yang transparan, dan tujuan anggaran yang ditetapkan secara jelas. Pola ini memperkuat argument bahwa keterbukaan proses pelaporan bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan mekanisme yang memungkinkan pemangku amanah, dalam hal ini Desa Adat dan masyarakat Penglipuran, untuk turut memantau dan menilai kinerja pengelola.Bedanya, jika penelitian Agus Suma Arta dan Rasmini (Agus Suma Arta & Rasmini, 2019) berfokus pada dana desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes), pendapatan yang dikelola Pokdarwis Penglipuran bersumber dari retribusi tiket wisata sehingga pelaporannya juga memuat unsur bisnis pariwisata seperti target dan realisasi kunjungan wisatawan.

Transparansi sebagai Fondasi Kemandirian Masyarakat Desa

Gayatri et al (2017) menyatakan bahwa demi membantu masyarakat perdesaan menjadi lebih mandiri, sangatlah penting agar dana desa dikelola secara transparan dan bertanggung jawab. Relevansi temuan ini terlihat pada pengalokasian dana hasil pariwisata Penglipuran untuk bantuan renovasi rumah adat, pembangunan gerbang rumah warga, serta pembiayaan kegiatan adat dan keagamaan. Sesuai yang disampaikan oleh (I Ketut Budiarsih) selaku Ketua Adat Desa Penglipuran dalam wawancara, dana tersebut turut digunakan untuk mendukung pelaksanaan berbagai atraksi dan upacara budaya, di antaranya pertunjukan Tari Barong (Barong Macan) di kawasan Hutan Bambu yang digelar pada tanggal 30 Maret hingga 6 April 2025 pukul 11.00 WITA sebagai rangkaian atraksi budaya dalam menyambut libur Idul Fitri, serta upacara Ngusaba Bantal yang dilaksanakan pada tanggal 3 Maret 2016. Alokasi tersebut menunjukkan bahwa transparansi tidak berhenti pada penyampaian angka, tetapi berlanjut pada penggunaan dana yang dapat dirasakan langsung manfaatnya oleh warga, baik dalam bentuk pelestarian budaya maupun keberlangsungan kegiatan keagamaan, sehingga memperkuat kemandirian ekonomi dan sosial desa adat tanpa harus bergantung sepenuhnya pada anggaran pemerintah kabupaten.

Risiko Penyelewengan dan Pentingnya Pengawasan Berlapis

Studi Karuh dan Widyaningrum (2024) kasus Desa Songbledeg di Kabupaten Wonogiri dan pencurian dana desa menyoroti perlunya mekanisme pengawasan dan keseimbangan yang lebih kuat, aparat yang lebih kompeten, serta keterbukaan yang berkelanjutan mengenai penggunaan dana daerah. Dibandingkan dengan kasus tersebut, Menurut (I Ketut Budiarsih) Ketua Adat Desa Penglipuran menunjukkan mitigasi risiko yang lebih baik melalui tiga lapis pengawasan yang saling melengkapi, yaitu struktur dinas, struktur adat (Bendesa Adat), dan struktur pengelola wisata (Pokdarwis), ditambah dengan penyimpanan dana pada Lembaga perbankan seperti Bank Mandiri, BRI, dan BPD Bali. Kombinasi pengawasan kelembagaan dan mekanisme perbankan ini memperkecil ruang gerak penyimpangan dibandingkan model pengelolaan dana desa yang hanya mengandalkan satu jalur pertanggungjawaban administratif semata.

Sejalan dengan itu, Nasrudin dan Firmansyah (2024) dalam evaluasinya terhadap pengawasan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) atas pengelolaan dana desa di Indonesia menemukan bahwa efektivitas pengawasan eksternal formal sering kali masih terbatas apabila tidak diimbangi dengan pengawasan internal yang kuat pada tingkat desa. Temuan ini memperkuat relevansi model pengawasan berlapis di Penglipuran, yang tidak hanya bergantung pada satu jalur pengawasan administratif dinas, tetapi juga melibatkan struktur adat dan lembaga perbankan sebagai penyeimbang. Sementara itu(Maksi Arifin Ndoluanak et al., 2023) dalam kajian mengenai pengaturan penggunaan dana desa dan kesejahteraan masyarakat menunjukkan bahwa alokasi dana desa yang tepat sasaran memiliki kontribusi langsung terhadap peningkatan kesejahteraan warga — relevan dengan praktik penyaluran dana hasil pariwisata Penglipuran untuk bantuan renovasi rumah adat, pembangunan gerbang rumah warga, serta pembiayaan kegiatan adat dan keagamaan, yang menunjukkan bahwa akuntabilitas keuangan di Penglipuran juga bermuara pada dampak kesejahteraan yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat, bukan sekadar kepatuhan pelaporan administratif.

Kompetensi Pengelola dan Sistem Pengendalian Internal

Praktik di Penglipuran menunjukkan adanya aspek kompetensi dan pengendalian internal, seperti pemberian upah kepada karyawan setara Upah Minimum Regional (UMR) yang ditambah dengan insentif berbasis kinerja. Hal ini sejalan dengan kesimpulan Pahlawan et al (2020) mengenai dampak kompetensi perangkat desa, sistem pengendalian internal, pemanfaatan teknologi informasi, dan partisipasi masyarakat terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa. Namun, studi ini juga mengonfirmasi adanya kekurangan yang

disebutkan dalam kesimpulan tersebut: pencatatan keuangan belum dilakukan secara optimal menggunakan teknologi informasi. Oleh karena itu, salah satu saran relevan untuk meningkatkan sistem pengendalian internal di masa mendatang adalah melakukan digitalisasi laporan keuangan. Hal ini selaras dengan temuan Nuroniyah et al (2024) yang menyatakan bahwa aplikasi digital untuk sistem keuangan desa, jika dipadukan dengan sistem pengendalian internal pemerintah desa, dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan desa secara signifikan. Dengan kata lain, digitalisasi pencatatan keuangan bukan sekadar upaya efisiensi administratif semata, melainkan juga menjadi salah satu pilar yang memperkuat keandalan sistem pengendalian internal itu sendiri, sehingga apabila diterapkan secara konsisten oleh Pokdarwis Penglipuran, langkah ini berpotensi meningkatkan akurasi, ketertelusuran, serta kualitas pelaporan keuangan pariwisata desa ke depan.

Selain itu, penelitian Puspa & Prasetyo (2020) akuntabilitas pengelolaan dana desa dipengaruhi oleh tiga faktor: kompetensi pemerintah desa, efektivitas sistem pengendalian internal, dan aksesibilitas laporan keuangan. Aksesibilitas laporan keuangan didefinisikan sebagai sejauh mana laporan tersebut dapat dipahami dan diakses oleh publik. Pada konteks Penglipuran, penyampaian laporan keuangan dalam forum rapat evaluasi setiap tiga bulan dapat dipandang sebagai bentuk aksesibilitas langsung kepada Desa Adat, meskipun cakupannya belum meluas hingga publikasi terbuka kepada masyarakat umum atau wisatawan. Hal ini relevan dengan temuan Sulistyowati et al (2024) yang menegaskan bahwa terkait keuangan desa, akuntabilitas berarti pemerintah bertanggung jawab kepada masyarakat luas, bukan hanya kepada individu-individu yang berpartisipasi dalam forum pelaporan internal, sehingga sekalipun mekanisme pelaporan tiga bulanan Pokdarwis kepada Desa Adat sudah menunjukkan komitmen terhadap keterbukaan informasi, perluasan aksesibilitas laporan keuangan kepada khalayak yang lebih luas tetap menjadi ruang perbaikan yang penting untuk memperkuat *legitimasi* dan kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan pariwisata Penglipuran ke depan. Temuan Rahmawati et al (2023) mengenai keterbatasan penelitian ini juga relevan dengan tanggung jawab pengelolaan dana desa, yang dianalisis dari segi kompetensi aparatur, pemanfaatan teknologi informasi, dan sistem pengendalian internal. Sejalan dengan rekomendasi Rahmawati et al (2023), digitalisasi pencatatan dan pelaporan keuangan menjadi langkah strategis yang dapat memperkuat sistem pengendalian internal Pokdarwis ke depan, sekaligus memperluas aksesibilitas laporan keuangan kepada pemangku kepentingan yang lebih luas

Perbandingan dengan Praktik Alokasi Dana Desa di Wilayah Lain

Beberapa penelitian terdahulu mengenai transparansi dan akuntabilitas alokasi dana desa di luar konteks pariwisata, misalnya Rahmawati et al (2024) di Desa Sebani, Kabupaten Pasuruan, serta Butar – Butar dan Purba (2022) di Desa Parsaoran Sibisa, umumnya menyoroti pentingnya kejelasan mekanisme pembagian dan pemanfaatan dana agar dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Pola tersebut sejalan dengan sistem bagi hasil 60% untuk Desa Adat Penglipuran dan 40% untuk Pemerintah Kabupaten Bangli yang disepakati secara tertulis. Perbedaan mendasar terletak pada sumber dana: jika penelitian-penelitian tersebut umumnya mengkaji Alokasi Dana Desa (ADD) yang bersumber dari transfer pemerintah, pendapatan Desa Penglipuran justru dihasilkan secara mandiri melalui aktivitas pariwisata, sehingga akuntabilitasnya lebih banyak diuji pada aspek pengelolaan pendapatan asli desa (bukan semata penyerapan anggaran).

Perbandingan ini dapat diperkaya lagi dengan penelitian Febri Arifiyanto dan Kurrohman (2014) mengenai akuntabilitas pengelolaan Alokasi Dana Desa di Kabupaten Jember, yang menyimpulkan bahwa akuntabilitas sangat bergantung pada kepatuhan terhadap mekanisme perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban yang telah ditetapkan. Demikian pula Wulan & Helmy (2023) dalam analisis penerapan pengelolaan dana desa menegaskan bahwa kepatuhan terhadap tahapan pengelolaan keuangan formal menjadi indikator utama akuntabilitas. Kedua temuan tersebut memperkuat argumen bahwa keteraturan tahapan pengelolaan, mulai dari penerimaan retribusi tiket hingga pelaporan tiga bulanan, adalah faktor penentu keberhasilan tata kelola keuangan pariwisata Penglipuran. Penelitian Suliyatini et al (2025) mengenai transparansi, akuntabilitas, dan pengelolaan keuangan desa turut menegaskan bahwa transparansi adalah prasyarat bagi terwujudnya akuntabilitas itu sendiri, karena keterbukaan informasi keuangan membuka ruang partisipasi dan pengawasan masyarakat konsisten dengan praktik pelaporan tiga bulanan Pokdarwis Penglipuran kepada Desa Adat. Sebagai pembanding kasus dari luar Bali, Einar et al (2026) mengenai akuntabilitas dan transparansi di Desa Komus II Timur, Kabupaten Bolaang Mongondow Utara, tantangan utama dalam pengelolaan keuangan desa adalah kurangnya sumber daya manusia dan minimnya keterlibatan masyarakat dalam pengawasan. Kondisi ini berbeda dengan Desa Penglipuran yang justru diuntungkan oleh sinergi tiga struktur kelembagaan (dinas, adat, dan pengelola wisata), sehingga potensi kendala serupa dapat diminimalkan.

Landasan Teoritis: Stewardship, Keagenan, dan Akuntabilitas Kultural

Secara teoritis, temuan-temuan di atas dapat dijelaskan melalui perpaduan *stewardship theory* Donaldson dan Davis (1991) dan *agency theory* Jensen dan Meckling (1976). Pokdarwis

Desa Penglipuran cenderung berperilaku sebagai *steward* yang berorientasi pada kepentingan Bersama desa adat, sebagaimana tercermin dari kepatuhan pada skema bagi hasil dan pelaporan berkala, namun tetap memerlukan mekanisme pengawasan bergaya *agency theory* berupa rapat evaluasi dan keterbukaan informasi untuk mengurangi potensi asimetri informasi antara pengelola dan masyarakat. Keunikan Desa Penglipuran dibandingkan studi-studi akuntabilitas dana desa konvensional adalah hadirnya dimensi *cultural accountability* sebagaimana dikemukakan oleh Luh et al (2026), yang memperluas makna pertanggungjawaban dari sekadar kepatuhan administratif menjadi kewajiban moral, sosial, dan religius berbasis nilai Tri Hita Karana. Dimensi inilah yang membedakan akuntabilitas desa adat Bali dari akuntabilitas desa dinas pada umumnya yang banyak dikaji dalam literatur sebelumnya.

Sintesis

Secara keseluruhan, kajian terhadap literatur pada Daftar Referensi memperkuat kesimpulan bahwa keberhasilan tata kelola keuangan pariwisata Desa Penglipuran tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan bentuk penerapan prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas yang juga ditemukan pada berbagai studi dana desa di Indonesia, dengan penyesuaian pada konteks pendapatan mandiri berbasis pariwisata dan nilai-nilai kelembagaan adat Bali. Sinergi tiga pilar kelembagaan, yakni struktur dinas, struktur adat, dan struktur pengelola wisata, sebagaimana ditemukan di lapangan, sejalan dengan konsep *good village governance* (Astawa & Dewi, 2021; Seputro & Mustafida, 2024) dan sekaligus menjadi pembeda utama Desa Penglipuran dari kasus-kasus pengelolaan dana desa yang lebih rentan terhadap penyelewengan karena hanya mengandalkan satu jalur pengawasan administratif.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil kajian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan keuangan pariwisata di Desa Penglipuran telah dilaksanakan secara relatif transparan dan akuntabel melalui Badan Pengelola Wisata yang bertanggung jawab atas pendapatan tiket wisata, pembagian hasil dengan Pemerintah Kabupaten Bangli, pelaporan keuangan berkala, serta pengalokasian dana untuk pembangunan, pelestarian budaya, dan kesejahteraan masyarakat. Sinergi antara struktur dinas, struktur adat, dan struktur pengelola wisata menjadi fondasi utama keberhasilan tata kelola tersebut.

Penelitian ini memiliki keterbatasan berupa singkatnya durasi observasi lapangan (lima hari) sehingga dokumen laporan keuangan tertulis belum sepenuhnya dapat diakses secara mendalam. Disarankan agar Desa Penglipuran terus mempertahankan konsistensi pelaporan keuangan serta mempertimbangkan digitalisasi pencatatan keuangan untuk meningkatkan

efisiensi dan akurasi. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan memperpanjang durasi observasi dan menambah triangulasi sumber data guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai mekanisme audit dan pengawasan internal pengelolaan keuangan desa wisata.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Institut Teknologi dan Bisnis (ITB) Semarang atas dukungan yang diberikan sejak tahap perencanaan hingga penyusunan artikel ini, serta menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak I Ketut Budiarsih selaku Ketua Adat Desa Penglipuran, Bapak I Wayan Sumiarsa selaku Manajer Desa, dan Bapak Wayan Budiarta selaku Kepala Desa Adat Penglipuran, atas kesediaan waktu, keterbukaan informasi, serta data yang dibutuhkan selama proses wawancara dan observasi lapangan, serta kepada seluruh pimpinan dan warga Desa Penglipuran yang telah memberikan izin dan dukungan penuh saat melakukan penelitian secara langsung dalam Program Studi S1 Manajemen & Akuntansi ITB Semarang Tahun 2026.

DAFTAR REFERENSI

Agus Suma Arta, I. M., & Rasmini, N. K. (2019). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Sistem Pelaporan dan Partisipasi Masyarakat Pada Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa. *E-Jurnal Akuntansi*, 709. https://doi.org/10.24843/EJA.2019.v26.i01.p26

Ahmad Sofwan, Hari Purwanto, Lidya Fitri Yani, & Dyah Palupiningtyas. (2026). Financial Management Practices Driving Sustainable Community Empowerment in Somongari Tourism Village. *An International Journal Tourism and Community Review*, *3*(1), 12–20. https://doi.org/10.69697/tourcom.v3i1.370

Angga Saputra, Arni Urmiladiyatun Nisak, Nadia Ni'matul Ulya, Reza Zainul Muttaqin, Sarifudin Maulana, & Riyono Riyono. (2026). Penerapan Manajemen Pariwisata Berbasis Budaya Pada Desa Adat Penglipuran Bali. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, *4*(4), 310–316. https://doi.org/10.61132/maeswara.v4i4.2861

Anggreani, D. N., Rohmawati, S., Rahma, N. M., Setyorini, U., & Rumefi, U. (2024). Analysis of Accountability and Transparency of Village Fund Allocation Management in Sebani Village, Pandaan District, Pasuruan Regency. *Journal of Corporate Finance Management and Banking System*, (46), 55–64. https://doi.org/10.55529/jcfmbs.46.55.64

Apriliani, R., Nurhayati, N., & Purnama, D. (2021). Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa Di Kabupaten Kuningan. *Tirtayasa Ekonomika*, *16*(2), 172–189.

Aprilla Wardhahany Siregar, Nurlaila Harahap, & Ahmad Syakir. (2024). Analisis Penerapan Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Dana Desa dalam Pembangunan Desa. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi, Dan Perpajakan*, *1*(4), 233–250. https://doi.org/10.61132/jeap.v1i4.485

Asmawanti, D., Fitranita, V., & Febriani, R. E. (2022). The exploratory study on performance of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Small Regency Bengkulu. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 157–168. https://doi.org/10.20885/jaai.vol26.iss2.art5

Astawa, N. P., & Dewi, N. W. Y. (2021). Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Objek Wisata Aling-Aling Waterfall Sebagai Pendapatan Tambahan Desa Sambangan. *Jurnal Akuntansi Profesi*, *12*(1), 1. https://doi.org/10.23887/jap.v12i1.28411

Butar – Butar, R., & Purba, E. (2022). Analisis Pemanfaatan Alokasi Dana Desa di Desa Parsaoran Sibisa Tahun 2020. *Jurnal Ekuilnomi*, *4*(1), 14–26. https://doi.org/10.36985/ekuilnomi.v4i1.333

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, *16*(1), 49–64. https://doi.org/10.1177/031289629101600103

Einar, E., Gamaliel, H., & Kapojos, P. M. (2026). Akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan desa pada Desa Komus Ii Timur Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. *Riset Akuntansi Dan Portofolio Investasi*, *4*(1), 1–10. https://doi.org/10.58784/rapi.428

Fajri, R., & Julita, J. (2021). Pengaruh Transparansi, Partisipasi Masyarakat, Kompetensi Aparatur Desa, Dan Pemahaman Regulasi Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa. *Jurnal Al-Iqtishad*, *17*(2), 209. https://doi.org/10.24014/jiq.v17i2.14463

Febri Arifiyanto, D., & Kurrohman, T. (2014). Akuntabilitas Pengelolaan Alokasi Dana Desa Di Kabupaten Jember. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, *2*(3), 473. https://doi.org/10.17509/jrak.v2i3.6598

Fima Fahmawati, Deviana Indah Pratiwi, Ravenska Kayla Cahyana, & Utami Puji Lestari. (2026). Penerapan Artificial Intelligence Dalam Sistem Akuntansi Pariwisata Desa Adat Penglipuran. *Journal Economic Insights*, *5*(1), 1–7. https://doi.org/10.51792/qb7zt464

Gayatri, G., Latrini, M. Y., & Widhiyani, N. L. S. (2017). Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Dana Desa untuk Mendorong Kemandirian Masyarakat Pedesaan. *Jurnal Ekonomi Kuantitatif Terapan*. https://doi.org/10.24843/JEKT.2017.v10.i02.p07

Huberman, M. B. M. A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.

I Putu Edy Arizona, Anantawikrama Tungga Atmadja, Lucy Sri Musmini, I Made Pradana Adiputra, & I Gusti Ayu Purnamawati. (2026). Invisible Sustainability: Decoupling ESG Sustainability Reporting from Tri Hita Karana Practices in Rural Banks in Bali. *Proceeding of the International Conference on Economics, Accounting, and Taxation*, *3*(1), 25–34. https://doi.org/10.61132/iceat.v3i1.212

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3*(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Karuh, M. M., & Widyaningrum, T. (2024). Penyelewengan Dana Desa: Tinjauan Terhadap Korupsi Dan Upaya Penanggulangannya Di Desa Songbledeg, Kabupaten Wonogiri. *Iblam Law Review*, *4*(1), 682–692. https://doi.org/10.52249/ilr.v4i1.378

Lexy J. Moleong. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. PT Remaja Rosdakarya.

Lincoln, Y. s., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.

Luh, N., Kasih, S., Made, I. G., & Hartawan, D. (2026). *PERSPEKTIF MASYARAKAT ADAT BALI (Studi pada Pemerintah Desa Nagasepaha Kabupaten Buleleng)*. *6*(1), 75–89.

Maksi Arifin Ndoluanak, R., Y. Stefanus, K., & W. T. Lamataro, C. (2023). Pengaturan Penggunaan Dana Desa dan Kesejahteraan Masyarakat. *COMSERVA : Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, *3*(02), 779–797. https://doi.org/10.59141/comserva.v3i02.826

Nasrudin, T., & Firmansyah, A. (2024). Menutup celah korupsi: Evaluasi pengawasan APIP dalam pengelolaan dana desa di Indonesia. *Akuntansiku*, *3*(4), 243–250. https://doi.org/10.54957/akuntansiku.v3i4.1173

Ni Ketut Sriwinarti, & Laela Nur Fadilla. (2025). Dimensi Akuntabilitas terhadap Pengelolaan Dana Desa pada Desa-Desa di Kecamatan Lingsar Kabupaten Lombok Barat. *JUMBIWIRA : Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, *4*(2), 24–37. https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v4i2.2440

Nuroniyah, R. E., Yanti, & Lasmini, L. (2024). Pengaruh Implementasi Aplikasi Sistem Keuangan Desa, Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Desa dan Transparansi terhadap Kualitas Laporan Keuangan Desa pada Pemerintahan Desa di Kecamatan Klari Kabupaten Karawang. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, *5*(3), 1681–1694. https://doi.org/10.47467/elmal.v5i3.786

Pahlawan, E. W., Wijayanti, A., & Suhendro, S. (2020). Pengaruh kompetensi aparatur desa, sistem pengendalian internal, pemanfaatan teknologi informasi dan partisipasi masyarakat terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa. *Indonesia Accounting Journal*, *2*(2), 162. https://doi.org/10.32400/iaj.29261

Puspa, D. F., & Prasetyo, R. A. (2020). Pengaruh Kompetensi Pemerintah Desa, Sistem Pengendalian Internal, Dan Aksesibilitas Laporan Keuangan Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, *20*(2), 281–298. https://doi.org/10.25105/mraai.v20i2.7894

Rahmawati, R., Heriana, T., Diana Sari, M., Dewi, S., & Almas, N. (2023). Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa: Kompetensi Aparatur, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Sistem Pengendalian Internal. *Jurnal Minfo Polgan*, *12*(1), 1533–1542. https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12881Sarifah, C. A., Prabowo, E. H., & Lestari, U. P. (2025). Strategi Branding Wisata Berbasis Pelestarian Budaya Tradisional Desa Penglipuran Melalui Produk Loloh Cemcem. *Equilibria Pendidikan: Jurnal Ilmiah Pendidikan Ekonomi*, *10*(2), 62–82.

Seputro, H. Y., & Mustafida, E. F. (2024). Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Wisata: Peran Partisipasi Masyarakat, Kompetensi Pengelola Wisata, dan Transparansi. *AKUNTABILITAS: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, *15*(2), 57–68. https://doi.org/10.35457/akuntabilitas.v15i2.3381Sulistyowati, A., Riskanita, D., & Andriani, J. (2024). Pengaruh Penyajian Laporan Keuangan dan Aksesibilitas Informasi Keuangan Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Desa. *Jurnal Ilmiah Raflesia Akuntansi*, *10*(2), 866–873. https://doi.org/10.53494/jira.v10i2.652

Suliyatini, M., Dewata, E., & Satriawan, I. (2025). Transparansi, Akuntabilitas Dan Pengelolaan Keuangan Desa. *Journal of Applied Accounting*, *4*(1), 66–74. https://doi.org/10.52158/jaa.v4i1.1207

Wulan, D. D. N., & Helmy, H. (2023). Analisis Penerapan Pengelolaan Dana Desa. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, *5*(1), 160–175. https://doi.org/10.24036/jea.v5i1.651

Yap, N., Nugroho, M., & Rachmiyati, N. (2024). Evaluating village financial governance in top tourism destinations. *Edelweiss Applied Science and Technology*, *8*(6), 2971–2991. https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2638