p-ISSN: 2774-518X ←ISSN→ e-ISSN: 2775-2828
JURNAL AKUNTANSI DAN BISNIS INDONESIA
JABISI
Vol. 7, No. 2, Oktober 2026, pp. 165-175
DOI: https://doi.org/10.55122/jabisi.v7i2.2373

AKUNTABILITAS KEUANGAN BUMDesa DALAM HILIRISASI PARIWISATA KREATIF DAN PENYERAPAN TENAGA KERJA

PENULIS [1)]Heti Nur Ani, [2)]Krissantina Eferyn, [3)]Tri Winarsih, [4)]Desi Artika Sari, [5)]Laili Dwi Arrohmah

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis bagaimana akuntabilitas keuangan BUMDesa berfungsi dalam proses hilirisasi pariwisata berbasis ekonomi kreatif serta implikasinya terhadap penyerapan tenaga kerja di Kabupaten Lamongan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multipel pada lima destinasi yang dikelola atau melibatkan BUMDesa: Kranji, Labuhan, Pule, Puncakwangi, dan Sendang Duwur. Data utama berupa transkrip wawancara semi-terstruktur dianalisis secara tematik melalui workflow kompatibel NVivo yang mencakup pembentukan case, node deduktif-induktif, coding bertingkat, matrix coding query, word-frequency query, cross-case comparison, dan negative-case analysis. Hasil menunjukkan bahwa seluruh kasus telah memiliki praktik pencatatan, pelaporan, dan pengawasan, tetapi tingkat kematangan akuntabilitas berbeda. Empat kasus melakukan pelaporan bulanan, sedangkan Pule masih menekankan pencatatan manual dan pelaporan tahunan. Transparansi publik terutama berlangsung melalui musyawarah desa, sehingga akuntabilitas administratif kepada pemerintah desa lebih kuat daripada keterbukaan publik. Hilirisasi masih didominasi jasa parkir dan UMKM makanan-minuman; fasilitasi UMKM yang lebih terstruktur ditemukan di Kranji, Pule, dan Sendang Duwur. Sekitar 37 pekerja langsung disebut dalam lima kasus, di luar pelaku UMKM dan tenaga fleksibel. Studi menyimpulkan bahwa akuntabilitas keuangan merupakan infrastruktur pemungkin bagi hilirisasi, tetapi tidak cukup tanpa inovasi, fasilitasi UMKM, kompetensi SDM, dan manajemen risiko destinasi. Model Integratif Akuntabilitas-Hilirisasi BUMDesa (MI-AHB) dirumuskan sebagai kontribusi konseptual dan manajerial.

Kata Kunci Akuntabilitas Keuangan, BUMDesa, Ekonomi Kreatif, Hilirisasi Pariwisata, Tenaga Kerja

AFILIASI

Program Studi [1,3,4,5)]Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
[2)]Akuntansi Sektor Publik, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Nama Institusi [1,3,4,5)]Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Lamongan
[2)]Universitas Kadiri

Alamat Institusi [1,3,4,5)]Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 41, Lamongan, Jawa Timur
[2)]Jl. Selomangleng No. 1, Kediri, Jawa Timur

KORESPONDENSI

Penulis Heti Nur Ani
Email heti1437@gmail.com

LICENSE

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 Internasional License.

I. PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi desa semakin diarahkan pada kemampuan desa menciptakan nilai tambah dari aset dan potensi lokal, bukan hanya pada besarnya transfer fiskal yang diterima. Dalam kerangka tersebut, Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) memiliki posisi strategis karena secara kelembagaan diberi ruang untuk mengelola usaha, aset, kerja sama, pembagian hasil, dan pertanggungjawaban secara profesional dan berkelanjutan (Pemerintah Republik Indonesia, 2021). BUMDesa karena itu tidak cukup dipahami sebagai entitas bisnis yang mengejar pendapatan, tetapi juga sebagai organisasi publik-hibrida yang harus menghubungkan tujuan ekonomi dengan akuntabilitas, partisipasi masyarakat, serta manfaat sosial di tingkat desa. Literatur tata kelola BUMDesa menunjukkan bahwa transparansi, akuntabilitas, profesionalisme, kompetensi pengelola, dan sistem pengendalian berhubungan erat dengan kualitas kinerja organisasi dan keberlanjutan usaha (Widiastuti et al., 2019; Sofyani, Atmaja, dan Rezki, 2019; Sofyani, Ali, dan Septiari, 2020).

Sektor pariwisata berbasis ekonomi kreatif menjadi arena yang relevan untuk menilai kemampuan tersebut karena arus pengunjung dapat dikonversi menjadi rantai nilai lokal melalui jasa parkir, kuliner, kerajinan, paket pengalaman, pemasaran digital, dan berbagai usaha mikro. Studi mengenai desa wisata menekankan bahwa pengembangan destinasi yang dikelola BUMDesa dapat memperluas peluang usaha dan memperkuat ekosistem bisnis lokal, tetapi keberhasilannya dipengaruhi kapasitas SDM, kolaborasi, inovasi, dan keterhubungan pelaku dalam tourism value chain (Cahyaningrum dan Tukiman, 2022; Permana et al., 2023; Buchari et al., 2024). Partisipasi masyarakat juga menentukan apakah manfaat ekonomi wisata terdistribusi ke komunitas lokal atau hanya berhenti pada pengelola destinasi (Ardianti dan Eprilianto, 2022; Setiawati dan Syam, 2023).

Dalam konteks Kabupaten Lamongan, penelitian sebelumnya oleh Ani et al. (2025) menekankan strategi pengembangan ekosistem pariwisata berbasis ekonomi kreatif melalui pengoptimalan BUMDesa dan menunjukkan pentingnya pemasaran, branding, inovasi produk, serta pengembangan paket wisata untuk memperluas penyerapan tenaga kerja. Namun, masih terdapat ruang analitis yang belum dijelaskan: bagaimana kualitas akuntabilitas keuangan BUMDesa berhubungan dengan kemampuan mengorkestrasi hilirisasi tersebut. Literatur akuntansi BUMDesa cenderung membahas akuntabilitas sebagai kepatuhan, kualitas laporan, atau tata kelola organisasi (Amerieska et al., 2021; Kartikasari et al., 2024), sedangkan studi pariwisata lebih banyak menempatkan BUMDesa sebagai pengelola destinasi dan penggerak partisipasi ekonomi. Integrasi kedua perspektif tersebut masih terbatas, terutama pada bukti lintas kasus desa wisata.

Kesenjangan tersebut penting karena akuntabilitas yang hanya berorientasi pada penyampaian laporan kepada pemerintah desa belum tentu menghasilkan keputusan reinvestasi, fasilitasi UMKM, atau penciptaan kerja yang lebih baik. Sebaliknya, aktivitas ekonomi kreatif yang tumbuh tanpa sistem pencatatan dan pelaporan yang memadai berisiko menghasilkan arus manfaat yang tidak terdokumentasi dan sulit dievaluasi. Studi mengenai tata kelola keuangan desa menegaskan bahwa kompetensi, sistem informasi, transparansi, dan partisipasi publik merupakan unsur penting untuk meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan (Bawono et al., 2020; Yap et al., 2024). Oleh karena itu, akuntabilitas perlu dianalisis sebagai mekanisme manajerial yang dapat menyediakan informasi bagi pengendalian, pembagian manfaat, dan reinvestasi, bukan semata-mata sebagai kewajiban administratif.

Berdasarkan argumentasi tersebut, penelitian ini bertujuan: (1) menganalisis kondisi akuntabilitas keuangan BUMDesa dalam pengelolaan usaha pariwisata berbasis ekonomi kreatif di Kabupaten Lamongan; (2) menganalisis peran akuntabilitas keuangan dalam mendukung proses hilirisasi dan implikasinya terhadap tenaga kerja lokal; serta (3) merumuskan model konseptual akuntabilitas keuangan BUMDesa yang relevan dan aplikatif. Kebaruan penelitian terletak pada pembacaan lintas kasus yang memosisikan akuntabilitas sebagai infrastruktur pemungkin (*enabling infrastructure*) yang harus diterjemahkan melalui mekanisme hilirisasi, bukan sebagai variabel yang secara otomatis menghasilkan outcome ekonomi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntabilitas Keuangan BUMDesa

Akuntabilitas keuangan pada BUMDesa mencakup kemampuan organisasi untuk merencanakan, mencatat, melaporkan, menjelaskan, dan mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya yang dikelola. Dalam konteks BUMDesa, kebutuhan ini semakin penting karena entitas beroperasi pada irisan antara kepentingan bisnis dan mandat publik. PP Nomor 11 Tahun 2021 mengatur aspek rencana program kerja, modal dan aset, unit usaha, kerja sama, pertanggungjawaban, pembagian hasil, serta pembinaan BUMDesa; regulasi turunannya juga menekankan pendataan, pemeringkatan, pembinaan, dan pengembangan (Pemerintah Republik Indonesia, 2021; Kementerian Desa PDTT, 2021). Secara empiris, Widiastuti et al. (2019) menempatkan akuntabel dan transparan sebagai indikator penting tata kelola BUMDesa, sedangkan Sofyani, Rozi, dan Amalia (2020) menunjukkan bahwa praktik tata kelola dipengaruhi oleh tekanan kelembagaan yang mendorong organisasi menyesuaikan praktik akuntabilitasnya.

Akuntabilitas tidak berhenti pada ketersediaan laporan. Bawono et al. (2020) memperlihatkan bahwa kompetensi aparatur dan implementasi sistem keuangan berpengaruh pada akuntabilitas pengelolaan dana desa. Dalam konteks BUMDesa, Kartikasari et al. (2024) menekankan masalah literasi akuntansi dan kualitas laporan keuangan sebagai faktor yang dapat menghambat keberlanjutan usaha. Amerieska et al. (2021) bahkan mengaitkan akuntabilitas BUMDesa dengan pengelolaan aset penghidupan berkelanjutan, sehingga akuntabilitas dipahami bukan hanya sebagai kontrol finansial, tetapi juga sebagai mekanisme untuk menjaga legitimasi pengelolaan aset desa. Dengan demikian, kualitas akuntabilitas dapat dibaca melalui tingkat formalitas pencatatan, periodisitas pelaporan, keterbukaan kepada publik, pengawasan, dan kompetensi akuntansi pengelola.

2.2 Hilirisasi Pariwisata Berbasis Ekonomi Kreatif

Dalam penelitian ini, hilirisasi pariwisata dimaknai sebagai proses memperpanjang rantai nilai dari daya tarik wisata menuju aktivitas ekonomi turunan yang mempertahankan lebih banyak belanja pengunjung di tingkat lokal. Konsep ini sejalan dengan analisis *tourism value chain* yang menempatkan BUMDesa sebagai penghubung antara destinasi, pelaku usaha, fasilitas pendukung, dan pasar (Permana et al., 2023). Hilirisasi pada level dasar dapat muncul dalam bentuk parkir dan kuliner, sedangkan hilirisasi yang lebih dalam ditandai diversifikasi produk kreatif, pelatihan pelaku, organisasi pedagang, bundling layanan, pemasaran bersama, dan reinvestasi untuk memperluas basis ekonomi destinasi.

BUMDesa dapat berperan sebagai orkestrator karena memiliki kapasitas untuk menata lokasi usaha, membuat aturan operasional, membangun fasilitas, memfasilitasi pelatihan, dan mengintegrasikan pelaku lokal. Namun, kemampuan tersebut tidak otomatis terbentuk hanya karena destinasi berada di bawah BUMDesa. Cahyaningrum dan Tukiman (2022) menemukan bahwa pengembangan destinasi dapat berjalan lebih cepat daripada penguatan SDM dan ekonomi kreatif. Buchari et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kreativitas desa wisata membutuhkan interaksi aktor dan dukungan kelembagaan yang terkoordinasi. Dengan demikian, kedalaman hilirisasi dapat dipakai sebagai indikator apakah BUMDesa sekadar mengelola objek wisata atau benar-benar membangun ekosistem ekonomi lokal.

2.3 Akuntabilitas sebagai Infrastruktur Pemungkin Hilirisasi

Secara teoritis, akuntabilitas keuangan dapat mendukung hilirisasi melalui tiga mekanisme. Pertama, pencatatan dan pelaporan meningkatkan visibilitas pendapatan, biaya, dan surplus sehingga pengelola dapat menilai ruang reinvestasi. Kedua, transparansi dan pengawasan memperkuat legitimasi dan mengurangi konflik atas distribusi manfaat. Ketiga, informasi keuangan yang rutin memungkinkan evaluasi unit usaha dan prioritas pembinaan pelaku ekonomi kreatif. Namun, hubungan tersebut bersifat kondisional. Akuntabilitas administratif yang baik tidak selalu diikuti fasilitasi UMKM atau inovasi, karena hasil tetap bergantung pada SDM, kepemimpinan, strategi, kolaborasi, dan kondisi destinasi. Karena itu, penelitian ini mengajukan proposisi analitis bahwa akuntabilitas adalah *enabling condition*, bukan *sufficient condition*, bagi hilirisasi dan outcome tenaga kerja.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Desain dan Unit Analisis

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-analitis dengan desain studi kasus multipel. Desain ini dipilih karena praktik akuntabilitas dan hilirisasi tidak dapat dipisahkan dari konteks kelembagaan dan karakter destinasi. Unit analisis adalah BUMDesa/destinasi wisata, bukan individu informan. Lima kasus yang dianalisis adalah Pemandian Air Panas Brumbun (Kranji), Pantai Kutang (Labuhan), Sendang Sreto (Pule), Bulaga (Puncakwangi), dan Wisata Religi Sunan Drajat (Sendang Duwur). Pemilihan kasus mengikuti logika purposive sampling terhadap unit usaha pariwisata yang memiliki keterlibatan BUMDesa dan aktivitas ekonomi lokal.

3.2 Data dan Prosedur Analisis

Data utama berupa transkrip wawancara semi-terstruktur yang memuat lima tema: profil dan peran lokasi; hilirisasi pariwisata berbasis ekonomi kreatif; akuntabilitas dan pengelolaan keuangan; dampak ekonomi dan tenaga kerja; serta tantangan dan strategi pengembangan. Artikel ini berfokus pada bukti wawancara yang tersedia dan tidak memperlakukan observasi atau dokumen keuangan sebagai bukti terverifikasi ketika materi tersebut tidak tersedia pada paket data. Identitas personal informan tidak ditampilkan; jejak analisis menggunakan kode kasus KRJ, LBH, PUL, PCW, dan SDW.

Analisis tematik dilakukan dengan workflow yang kompatibel dengan NVivo. Tahap pertama adalah familiarisasi dan pemisahan sumber menurut kasus. Tahap kedua adalah membangun parent nodes secara deduktif dari rumusan masalah, kemudian child nodes dikembangkan secara induktif dari data. Parent nodes mencakup peran kelembagaan, hilirisasi, akuntabilitas, dampak, dan tantangan. Tahap ketiga menggunakan first-cycle descriptive/process coding untuk menandai tindakan, praktik keuangan, dan outcome, dilanjutkan dengan second-cycle pattern coding untuk mengonsolidasikan pola lintas kasus. Tahap keempat menjalankan coding summary, matrix coding query, word-frequency query, cross-case comparison, dan negative-case analysis. Pendekatan tersebut mempertahankan fungsi perangkat lunak sebagai alat pengorganisasian dan penelusuran jejak analitis, bukan sebagai pengganti interpretasi peneliti. Prinsip ini konsisten dengan literatur thematic analysis yang menekankan koherensi desain, refleksivitas, dan kehati-hatian dalam memperlakukan frekuensi kode sebagai ukuran kepentingan teoretis (Braun dan Clarke, 2021).

Keabsahan analisis diperkuat melalui audit trail coding, perbandingan antar kasus, pencarian kasus negatif, dan pemisahan tegas antara pernyataan informan dengan inferensi peneliti. Pelaporan mengikuti prinsip transparansi studi kualitatif dengan menjelaskan sumber data, unit analisis, prosedur coding, dan batas inferensi (O'Brien et al., 2014). Karena data tenaga kerja dan pendapatan bersifat self-reported dan cross-sectional, angka yang disajikan diperlakukan sebagai indikasi empiris, bukan estimasi kausal.

Tabel 1. Profil Kasus Penelitian

Kode	Destinasi/Desa	Peran BUMDesa	Ciri Hilirisasi Utama
KRJ	Pemandian Air Panas Brumbun - Kranji	Pengelola aset; penataan administrasi, fasilitas dan branding	UMKM, parkir, penyediaan tempat usaha
LBH	Pantai Kutang - Labuhan	Pengelola destinasi; promosi dan pengawasan operasi	Parkir dan UMKM makanan/minuman; fasilitasi langsung terbatas
PUL	Sendang Sreto - Pule	Wadah ide, administrasi dan pengelolaan keuangan	Parkir, UMKM, penyediaan kios/warung
PCW	Bulaga - Puncakwangi	Kerja sama dengan pemerintah desa; pengawasan dan rebranding	Parkir, UMKM; bergantung pada kondisi daya tarik alam
SDW	Wisata Religi Sunan Drajat - Sendang Duwur	Kolaborasi BUMDesa-desa-Pemda	Parkir, UMKM, kerajinan, pelatihan dan komunitas pedagang

Sumber: Data penelitian diolah, 2026.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Kondisi Akuntabilitas Keuangan: Ada, tetapi Tingkat Kematangannya Heterogen

Seluruh kasus menyatakan adanya pencatatan atau laporan keuangan, tetapi tingkat formalitasnya berbeda. Labuhan menyebut penggunaan template yang diberikan dinas dan laporan yang dianggap lengkap. Sendang Duwur menyebut sistem pencatatan telah sistematis karena terdapat kerja sama dengan pemerintah daerah. Kranji dan Puncakwangi menyatakan pencatatan/laporan tersedia, tetapi rincian prosedur akuntansi tidak dijelaskan. Pule menunjukkan praktik yang masih berkembang: pemasukan dan pengeluaran dicatat manual, kemudian disusun ulang menjadi laporan lengkap pada akhir tahun. Temuan ini menguatkan argumen bahwa keberadaan laporan tidak dapat langsung disamakan dengan kematangan sistem akuntansi, terutama ketika frekuensi pencatatan, rekonsiliasi, pemisahan fungsi, dan kualitas bukti transaksi tidak diketahui.

> *"Sistem pencatatannya sesuai dengan template yang diberikan oleh dinas. Laporan kami sudah lengkap." (INT-LBH)*

> *"Dicatat sesuai standar yang ada namun sebagai langkah awal dicatat secara manual pemasukan dan pengeluaran." (INT-PUL)*

Periodisitas pelaporan memperjelas variasi tersebut. Kranji, Labuhan, Puncakwangi, dan Sendang Duwur menyebut pelaporan bulanan kepada pemerintah desa atau pihak terkait; Pule menyebut laporan tahunan. Secara manajerial, pelaporan tahunan kurang memadai untuk unit wisata yang memiliki transaksi harian dan volatilitas pengunjung. Pelaporan bulanan memungkinkan pengelola memantau tren pendapatan, biaya, kebutuhan pemeliharaan, dan ruang reinvestasi dengan lebih cepat. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menempatkan kompetensi dan sistem informasi sebagai faktor penting dalam peningkatan akuntabilitas keuangan desa (Bawono et al., 2020; Kartikasari et al., 2024).

Transparansi publik menjadi kelemahan yang lebih konsisten. Kranji belum mempublikasikan laporan secara terbuka dan menyampaikannya kepada perwakilan ketika rapat desa. Labuhan dan Sendang Duwur menggunakan musyawarah desa sebagai kanal penyampaian. Pule menyatakan laporan tidak disampaikan secara menyeluruh, walaupun aspek transparansi dipenuhi melalui musyawarah desa. Puncakwangi menjawab bahwa laporan tidak dipublikasikan kepada masyarakat. Pola tersebut menunjukkan dominasi akuntabilitas administratif-upward kepada pemerintah desa dibandingkan akuntabilitas outward kepada publik. Dengan kata lain, mekanisme pertanggungjawaban telah hadir, tetapi publikasi informasi yang memungkinkan warga menilai pendapatan, biaya, surplus, dan pemanfaatan hasil usaha belum menjadi praktik rutin.

Pengawasan disebut pada semua kasus, terutama terhadap aktivitas, sarana-prasarana, administrasi, operasi, dan pendapatan. Namun, wawancara tidak memberikan bukti rinci mengenai rekonsiliasi kas, otorisasi transaksi, pemisahan fungsi, audit internal, inventaris aset, maupun pemeriksaan bukti transaksi. Karena itu, temuan mendukung keberadaan oversight operasional, tetapi belum cukup untuk menyimpulkan efektivitas internal control keuangan. Keterbatasan kompetensi akuntansi muncul paling eksplisit di Pule melalui pernyataan "pengelola tidak memahami akuntansi". Fakta ini merupakan bottleneck penting karena berhubungan logis dengan pencatatan manual dan pelaporan tahunan.

4.2 Hilirisasi Pariwisata: Rantai Nilai Masih Didominasi Jasa Dasar

Seluruh destinasi memunculkan aktivitas turunan berupa UMKM dan/atau jasa parkir. Kategori tersebut penting karena menangkap sebagian pengeluaran pengunjung di tingkat lokal, tetapi secara analitis masih merepresentasikan hilirisasi dasar. Diversifikasi produk kreatif yang eksplisit paling terlihat di Sendang Duwur melalui kerajinan tangan, pelatihan, pembinaan, dan pembentukan komunitas pedagang. Kranji dan Pule telah memfasilitasi tempat/kios atau penataan UMKM, sedangkan Labuhan dan Puncakwangi menyatakan tidak memfasilitasi UMKM secara langsung. Temuan ini menegaskan bahwa keberadaan UMKM di sekitar destinasi tidak identik dengan integrasi UMKM ke dalam strategi BUMDesa.

"Tidak. Yang UMKM itu masyarakat sekitar yang memiliki lahan di sekitar pantai saja." (INT-LBH)

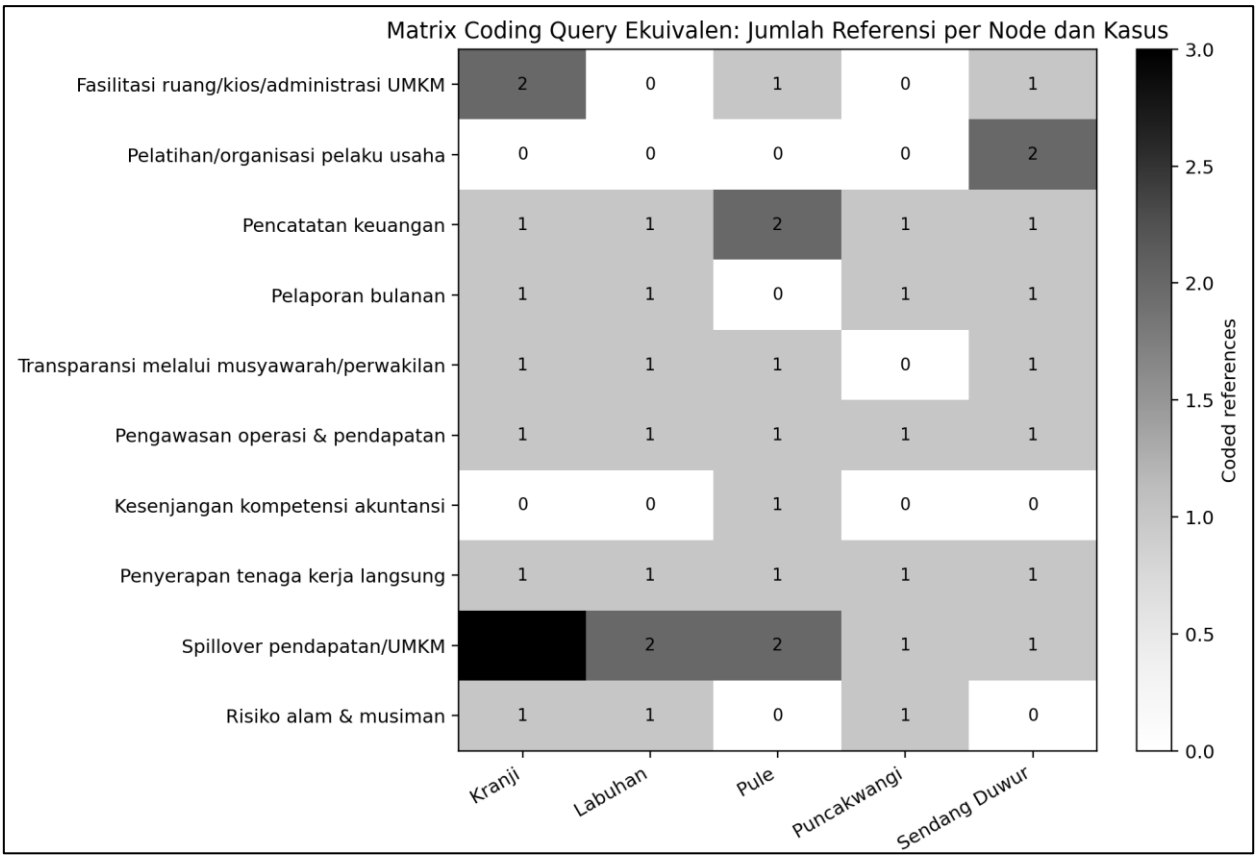
"Dalam hal penyediaan lokasi dan pelatihan pembinaan UMKM." (INT-SDW)

Labuhan menjadi negative case yang penting. Kasus ini menunjukkan pencatatan dengan template dinas, pelaporan bulanan, dan penyampaian melalui musyawarah desa, tetapi fasilitasi UMKM oleh BUMDesa tetap terbatas. Sebaliknya, Sendang Duwur menunjukkan kombinasi yang lebih terintegrasi: kolaborasi kelembagaan, UMKM dan kerajinan, penyediaan lokasi, pelatihan, komunitas pedagang, pencatatan sistematis, pelaporan bulanan, pengawasan pendapatan, serta kesepakatan pembagian persentase. Perbandingan ini memberi dasar empiris bahwa akuntabilitas keuangan adalah prasyarat tata kelola, tetapi tidak cukup untuk menghasilkan hilirisasi yang dalam. Kapabilitas organisasi untuk menerjemahkan informasi keuangan menjadi fasilitasi, inovasi, kemitraan, dan reinvestasi tetap menentukan.

Tabel 2. Ringkasan Matrix Coding Query pada Node Kunci

Node	KRJ	LBH	PUL	PCW	SDW	Kasus Tercakup
Fasilitasi ruang/kios/administrasi UMKM	2	0	1	0	1	3/5
Pelatihan/organisasi pelaku usaha	0	0	0	0	2	1/5
Pencatatan keuangan	1	1	2	1	1	5/5
Pelaporan bulanan	1	1	0	1	1	4/5
Transparansi melalui musyawarah/perwakilan	1	1	1	0	1	4/5
Pengawasan operasi dan pendapatan	1	1	1	1	1	5/5
Kesenjangan kompetensi akuntansi	0	0	1	0	0	1/5
Penyerapan tenaga kerja langsung	1	1	1	1	1	5/5
Spillover pendapatan/UMKM	3	2	2	1	1	5/5
Risiko alam dan musiman	1	1	0	1	0	3/5

Sumber: Data penelitian diolah, 2026.



Gambar 1. Matrix Coding Query Ekuivalen NVivo pada Lima Kasus

Sumber: Data penelitian diolah, 2026.

4.3 Dampak Ekonomi dan Penyerapan Tenaga Kerja: Positif Terindikasi, tetapi Bukan Estimasi Kausal

Seluruh informan menyatakan adanya peningkatan keterlibatan kerja atau perbaikan pendapatan setelah destinasi berkembang. Jumlah tenaga kerja langsung yang disebut adalah sekitar 5 orang di Kranji, 4 orang di Labuhan, 5 orang di Pule, sekitar 8 orang di Puncakwangi, dan sekitar 15 orang di Sendang Duwur. Secara aritmetis jumlah tersebut sekitar 37 orang. Di luar angka tersebut terdapat pelaku UMKM dan tenaga kerja fleksibel; Labuhan, misalnya, menggerakkan karang taruna ketika kunjungan ramai. Kranji menyebut sekitar 10 pelaku UMKM dan tambahan pendapatan dari penyewaan lahan parkir warga.

Angka 37 tidak boleh diinterpretasikan sebagai net job creation karena data tidak menyediakan baseline sebelum pengembangan, status pekerja, jam kerja, upah, lama kontrak, maupun penggantian pekerja lama. Demikian pula, perubahan pendapatan masyarakat sebagian besar disampaikan secara kualitatif. Pule menyebut kenaikan sekitar 10 persen tetapi belum merata, namun basis perhitungan dan periode pembanding tidak tersedia. Oleh karena itu, kontribusi penelitian pada isu tenaga kerja adalah menunjukkan kanal penciptaan kesempatan kerja dan spillover ekonomi, bukan mengestimasi besar dampak kausal. Pendekatan hati-hati ini penting agar klaim penelitian tetap sesuai dengan desain studi kasus kualitatif.

Tabel 3. Perbandingan Akuntabilitas, Hilirisasi, dan Outcome Ekonomi

Kasus	Akuntabilitas Keuangan	Hilirisasi Ekonomi Kreatif	Tenaga Kerja/Dampak
Kranji	Laporan bulanan; transparansi terbatas pada rapat/perwakilan	UMKM dan parkir; BUMDesa menata tempat/administrasi; pengembangan fasilitas	~5 pekerja; ~10 UMKM disebut; pendapatan parkir dan sewa lahan bertambah
Labuhan	Template dinas; laporan bulanan; musyawarah desa	UMKM tumbuh tetapi tidak difasilitasi langsung; keamanan/kebersihan sebagai dukungan	4 pekerja; karang taruna saat ramai; pendapatan UMKM naik saat kunjungan meningkat
Pule	Pencatatan manual; laporan tahunan; gap kompetensi akuntansi	Kios/warung difasilitasi; motivasi inovasi	5 pekerja; pendapatan disebut naik ~10% tetapi belum merata
Puncakwangi	Catatan terpisah; laporan bulanan; tidak dipublikasikan	Parkir dan UMKM; fasilitasi langsung terbatas; rebranding	~8 pekerja; pendapatan membaik tetapi terdampak surutnya air
Sendang Duwur	Sistematis; laporan bulanan; musyawarah desa; kesepakatan pembagian hasil	UMKM, kerajinan, lokasi usaha, pelatihan, komunitas pedagang	~15 pekerja; pendapatan masyarakat membaik; ekosistem kerja paling luas

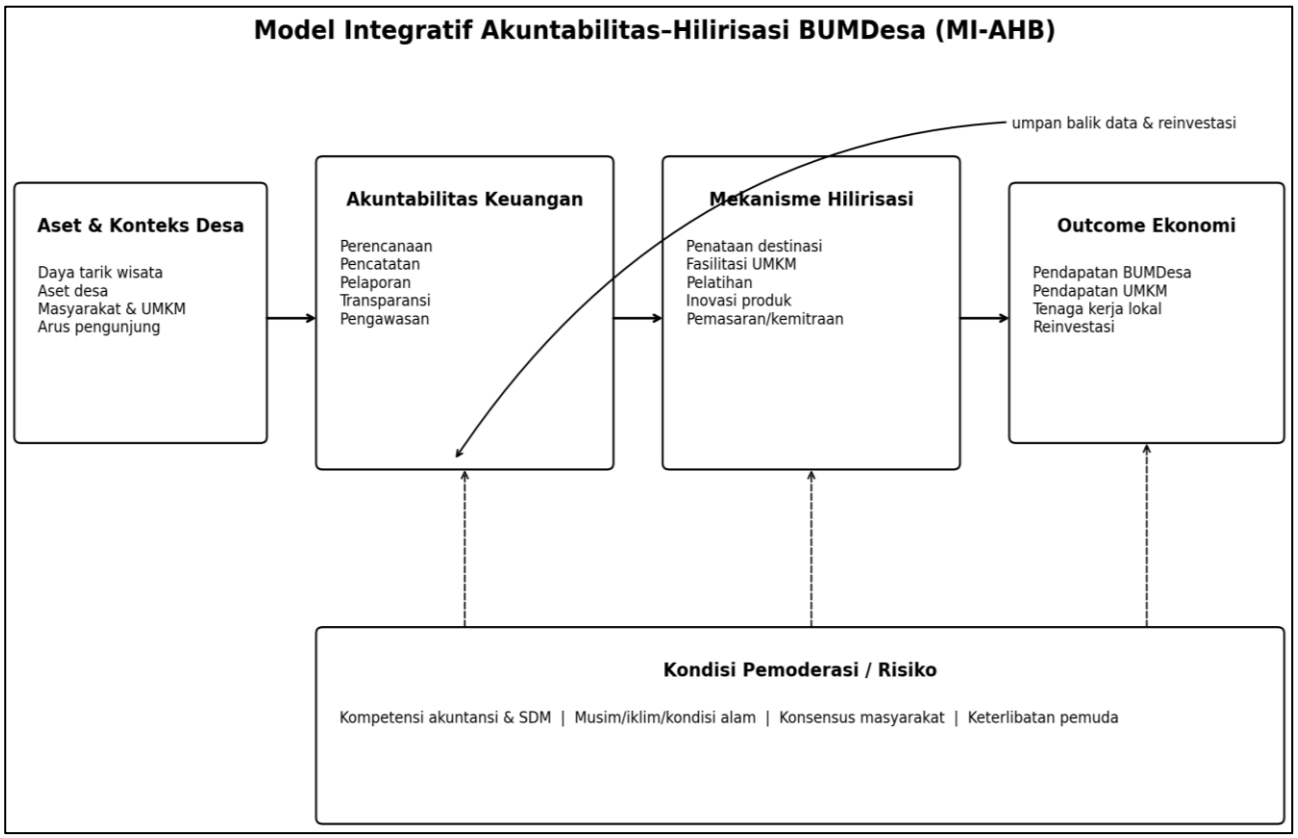
Sumber: Data penelitian diolah, 2026.

4.4 Model Integratif Akuntabilitas-Hilirisasi BUMDesa (MI-AHB)

Sintesis lintas kasus menghasilkan Model Integratif Akuntabilitas-Hilirisasi BUMDesa (MI-AHB). Model memposisikan aset dan konteks desa sebagai input; akuntabilitas keuangan sebagai sistem informasi dan governance; mekanisme hilirisasi sebagai tindakan yang menghubungkan governance dengan pasar dan masyarakat; serta outcome ekonomi sebagai hasil yang perlu kembali menjadi umpan balik untuk perencanaan dan reinvestasi. Akuntabilitas terdiri dari perencanaan, pencatatan, pelaporan, transparansi, dan pengawasan. Mekanisme hilirisasi mencakup penataan destinasi, fasilitasi UMKM, pelatihan, inovasi produk, pemasaran, dan kemitraan. Outcome meliputi pendapatan BUMDesa, pendapatan UMKM, tenaga kerja lokal, dan reinvestasi.

Model juga menempatkan kompetensi akuntansi/SDM, musim dan kondisi alam, konsensus masyarakat, serta keterlibatan pemuda sebagai kondisi pemoderasi. Hal ini sesuai dengan temuan lapangan: Kranji menghadapi tensi antara orisinalitas dan pembangunan fasilitas; Labuhan dan Puncakwangi terpengaruh kondisi alam/iklim; Pule menghadapi keterbatasan SDM ahli dan

akuntansi; sementara keterlibatan pemuda menjadi isu penting di Labuhan. Dengan struktur tersebut, model menjelaskan mengapa akuntabilitas yang relatif formal tidak selalu menghasilkan hilirisasi yang sama pada setiap lokasi.



Gambar 2. Model Integratif Akuntabilitas-Hilirisasi BUMDesa (MI-AHB)
Sumber: Data penelitian diolah, 2026.

4.2 Implikasi Manajerial

Implikasi utama penelitian adalah perlunya mengubah fungsi laporan keuangan dari dokumen pertanggungjawaban menjadi management control system. Setiap unit wisata minimal perlu memiliki buku kas harian, bukti transaksi, klasifikasi akun sederhana, rekonsiliasi kas, dan closing bulanan. Laporan bulanan seharusnya tidak hanya menunjukkan saldo, tetapi juga pendapatan per sumber, biaya operasi, surplus, alokasi pemeliharaan, dan reinvestasi. Langkah ini sangat penting untuk Pule dan relevan bagi semua kasus karena kualitas internal control belum dapat diverifikasi dari wawancara.

Kedua, transparansi perlu diperluas dari musyawarah desa yang bersifat periodik menjadi dashboard ringkas yang dapat dibaca publik. Informasi tidak harus berupa laporan keuangan lengkap; indikator pendapatan, biaya, surplus, alokasi reinvestasi, jumlah UMKM, dan tenaga kerja sudah cukup untuk memperkuat outward accountability. Ketiga, fasilitasi UMKM perlu diformalkan. Kasus Labuhan dan Puncakwangi memperlihatkan bahwa aktivitas UMKM dapat tumbuh tanpa integrasi langsung dengan strategi BUMDesa. Program kurasi pelaku, penyediaan ruang, standar kebersihan, pelatihan pencatatan sederhana, kemasan, pemasaran bersama, dan perjanjian penggunaan lokasi dapat memperdalam hilirisasi.

Keempat, BUMDesa perlu membangun baseline dampak ekonomi. Registrasi pekerja dan UMKM perlu membedakan pekerja tetap, fleksibel, musiman, jam kerja, proporsi tenaga lokal, dan pekerjaan baru. Tanpa baseline, keberhasilan penyerapan tenaga kerja hanya dapat dinyatakan sebagai peningkatan keterlibatan, bukan penciptaan kerja bersih. Kelima, risiko destinasi harus menjadi bagian dari perencanaan keuangan. Kranji, Labuhan, dan Puncakwangi menunjukkan kerentanan terhadap musim, iklim, dan kondisi air; karena itu diperlukan dana cadangan, diversifikasi atraksi, dan skenario operasional berdasarkan musim.

Tabel 4. Roadmap Implementasi Manajerial BUMDesa Pariwisata

Horizon	Prioritas	Tindakan Utama	Indikator
0-3 bulan	Fondasi akuntabilitas	Buku kas harian per unit, bukti transaksi, rekonsiliasi, closing bulanan, penanggung jawab keuangan	Laporan bulanan tersedia maksimal H+10; selisih kas terdokumentasi
0-3 bulan	Baseline dampak	Registrasi pekerja, UMKM, status kerja, jam kerja, dan baseline pendapatan	Database tenaga kerja/UMKM per destinasi
4-6 bulan	Transparansi	Dashboard musdes/publik: pendapatan, biaya, surplus, reinvestasi, UMKM, tenaga kerja	Pelaporan publik standar minimal per semester
4-6 bulan	Integrasi UMKM	Kurasi pelaku, perjanjian lokasi, SOP kebersihan, pelatihan pencatatan dan kemasan	UMKM terintegrasi formal dalam rantai nilai destinasi
7-12 bulan	Hilirisasi lanjutan	Produk kreatif, paket wisata, bundling, event, digital promotion, merchandise	Jumlah kategori produk dan belanja lokal meningkat
Berkelanjutan	Reinvestasi dan risiko	Formula alokasi surplus, dana risiko, diversifikasi atraksi dan staffing musiman	Keputusan investasi dapat ditelusuri ke data keuangan dan outcome

Sumber: Data penelitian diolah, 2026.

4.6 Pembahasan Teoretis

Hasil penelitian memperkuat literatur tata kelola BUMDesa yang menempatkan akuntabilitas, transparansi, kompetensi, dan profesionalisme sebagai fondasi kinerja (Sofyani, Atmaja, dan Rezki, 2019; Widiastuti et al., 2019; Yuliana dan Alinsari, 2022). Namun, penelitian ini memperluas argumen tersebut dengan menunjukkan bahwa pada konteks pariwisata, kualitas akuntabilitas baru bermakna bagi hilirisasi apabila diterjemahkan menjadi tindakan pengelolaan rantai nilai. Temuan Labuhan menunjukkan bahwa standardisasi pencatatan dan pelaporan dapat berjalan tanpa fasilitasi UMKM. Sebaliknya, Sendang Duwur memperlihatkan konfigurasi di mana akuntabilitas, pelatihan, komunitas pedagang, kerajinan, dan pembagian pendapatan hadir secara bersamaan. Oleh karena itu, hubungan akuntabilitas-hilirisasi lebih tepat dipahami sebagai hubungan mekanisme daripada hubungan langsung.

Kontribusi kedua adalah pembedaan antara akuntabilitas administratif dan akuntabilitas manajerial-publik. Dominasi pelaporan kepada pemerintah desa mencerminkan kepatuhan dan legitimasi vertikal, tetapi belum memastikan bahwa informasi digunakan untuk evaluasi unit usaha atau tersedia secara terbuka bagi masyarakat. Temuan ini sejalan dengan Yap et al. (2024) yang menekankan pentingnya transparansi, partisipasi, dan peningkatan kapasitas dalam tata kelola keuangan desa. Dalam konteks BUMDesa, outward accountability dapat memperluas legitimasi karena masyarakat merupakan pemilik manfaat sekaligus pemangku kepentingan yang terdampak keputusan investasi.

Kontribusi ketiga adalah penempatan penyerapan tenaga kerja sebagai outcome yang harus ditelusuri melalui mekanisme rantai nilai. Aktivitas parkir, kios, kuliner, kerajinan, dan pengelolaan destinasi merupakan kanal kerja yang berbeda; agregasi jumlah pekerja tanpa informasi status dan intensitas kerja berisiko melebihkan dampak. Studi pariwisata Lamongan sebelumnya telah menunjukkan kontribusi sektor wisata terhadap peluang usaha dan kesejahteraan (Yanto dan Efendi, 2021), sedangkan penelitian ini menambahkan kebutuhan sistem pengukuran yang terhubung dengan akuntabilitas BUMDesa. Dengan demikian, keberhasilan hilirisasi perlu dinilai tidak hanya dari pendapatan BUMDesa, tetapi juga dari kualitas dan distribusi manfaat ekonomi yang tercipta.

V. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa lima BUMDesa/destinasi di Kabupaten Lamongan telah memiliki fondasi akuntabilitas berupa pencatatan, pelaporan, dan pengawasan, tetapi tingkat kematangannya tidak seragam. Pola dominan adalah akuntabilitas administratif kepada pemerintah desa, sementara transparansi publik masih terutama dilakukan melalui musyawarah desa atau perwakilan. Empat kasus menyebut pelaporan bulanan, sedangkan Pule masih menekankan pencatatan manual dan laporan tahunan serta secara eksplisit menghadapi keterbatasan kompetensi akuntansi. Pada sisi hilirisasi, seluruh kasus telah menciptakan aktivitas turunan berupa UMKM dan/atau parkir, tetapi kedalaman rantai nilai kreatif masih terbatas. Fasilitasi UMKM lebih terlihat di Kranji, Pule, dan Sendang Duwur; Sendang Duwur menunjukkan konfigurasi paling terintegrasi karena menggabungkan kerajinan, pelatihan, komunitas pedagang, pelaporan sistematis, dan kesepakatan pembagian pendapatan.

Temuan utama penelitian adalah bahwa akuntabilitas keuangan merupakan infrastruktur pemungkin, bukan kondisi yang cukup dengan sendirinya untuk menghasilkan hilirisasi dan penyerapan tenaga kerja. Informasi keuangan dapat memperkuat kontrol, legitimasi, dan kapasitas reinvestasi, tetapi outcome tetap bergantung pada fasilitasi UMKM, inovasi produk, kompetensi SDM, kolaborasi, keterlibatan pemuda, dan kondisi alam. Sekitar 37 pekerja langsung disebut dalam lima kasus, di luar pelaku UMKM dan tenaga fleksibel, namun angka tersebut tidak dapat diperlakukan sebagai net job creation karena tidak tersedia baseline, jam kerja, upah, dan status kerja. Model MI-AHB merangkum temuan ini dengan menghubungkan aset/konteks desa, akuntabilitas, mekanisme hilirisasi, outcome ekonomi, dan umpan balik reinvestasi melalui kondisi pemoderasi.

Secara manajerial, BUMDesa disarankan membangun closing bulanan per unit, dashboard transparansi, kebijakan reinvestasi berbasis data, fasilitasi UMKM yang formal, baseline tenaga kerja/UMKM, serta manajemen risiko musim dan kondisi alam. Keterbatasan penelitian terletak pada penggunaan transkrip wawancara ringkas yang tidak selalu memisahkan peran informan, belum tersedianya dokumen keuangan untuk verifikasi silang, data pendapatan yang terbatas, dan tidak adanya baseline tenaga kerja. Penelitian lanjutan perlu mengintegrasikan audit dokumen keuangan, observasi proses kas, wawancara multi-stakeholder, data longitudinal, serta pengukuran Full-Time Equivalent agar hubungan antara kualitas akuntabilitas, reinvestasi, kedalaman rantai nilai, dan penciptaan kerja dapat diuji lebih kuat.

REFERENSI

Amerieska, S., Andhayani, A., & Nugrahani, N. (2021). Accountability in Village Owned Enterprises (BUMDes) based on sustainable livelihood assets. Journal of International Conference Proceedings, 4(1), 332-344. https://doi.org/10.32535/jicp.v4i1.1160

Ani, H. N., Rodhiyah, M., Eferyn, K., Triwahyuningsih, D. F., & Azhar, A. S. (2025). Strategi pengembangan ekosistem pariwisata berbasis ekonomi kreatif melalui pengoptimalan BUMDesa dalam rangka penyerapan tenaga kerja. Jurnal Akuntansi dan Bisnis Indonesia (JABISI), 6(2), 102-112. https://doi.org/10.55122/jabisi.v6i2.1710

Ardianti, Y., & Eprilianto, D. F. (2022). Partisipasi masyarakat dalam pengembangan desa wisata melalui pendekatan community based tourism (Studi pada Desa Tanjungan Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto). Publika, 10(4), 1269-1282. https://doi.org/10.26740/publika.v10n4.p1269-1282

Bawono, I. R., Kinasih, A. D. M., & Rahayu, A. K. (2020). Factors affecting accountability of village fund management through implementation of the Village Financial System (SISKEUDES). Journal of Accounting and Investment, 21(3), 471-491. https://doi.org/10.18196/jai.2103160

Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? Qualitative Research in Psychology, 18(3), 328-352. https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238

Buchari, R. A., Abdillah, A., Widianingsih, I., & Nurasa, H. (2024). Creativity development of tourism villages in Bandung Regency, Indonesia: Co-creating sustainability and urban resilience. Scientific Reports, 14, 1381. https://doi.org/10.1038/s41598-023-49094-1

Cahyaningrum, N., & Tukiman. (2022). Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam mengembangkan wisata Taman Ghanjaran di Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 22(2), 1133-1141. https://doi.org/10.33087/jiubj.v22i2.2328

Kartikasari, E. D., Zainuddin, S. A., & Jamil, A. (2024). BUMDesa financial accountability: What is the role of BUMDesa accounting and implementation of SAK ETAP? Journal of Entrepreneurship and Business, 12(1), 127-134. https://doi.org/10.17687/jeb.v12i1.1198

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021 tentang pendaftaran, pendataan dan pemeringkatan, pembinaan dan pengembangan, dan pengadaan barang dan/atau jasa BUM Desa/BUM Desa Bersama.

O'Brien, B. C., Harris, I. B., Beckman, T. J., Reed, D. A., & Cook, D. A. (2014). Standards for reporting qualitative research: A synthesis of recommendations. Academic Medicine, 89(9), 1245-1251. https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000388

Pemerintah Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 21.

Permana, O., Sutono, A., Sumaryadi, Rahtomo, W., & Ristanto, H. (2023). The role of BUMDes (Village-Owned Enterprises) in strengthening the tourism village business ecosystem: Sumberbulu Tourism Village case study. Archives of Business Research, 11(4), 1-14. https://doi.org/10.14738/abr.114.14348

Setiawati, R., & Syam, N. K. (2023). Community based tourism (CBT) program: Tourism village development based on local culture, digital technology, creative economy in Sidatapa Village, Buleleng Regency. Jurnal Komunikasi dan Bisnis, 11(1), 1-12. https://doi.org/10.46806/jkb.v11i1.985

Sofyani, H., Ali, U. N. N. A., & Septiari, D. (2020). Implementasi prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan perannya terhadap kinerja di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). JIA (Jurnal Ilmiah Akuntansi), 5(2), 325-359. https://doi.org/10.23887/jia.v5i2.29053

Sofyani, H., Atmaja, R., & Rezki, S. B. (2019). Success factors of Village-Owned Enterprises (BUMDes) performance in Indonesia: An exploratory study. Journal of Accounting and Investment, 20(2), 44-58. https://doi.org/10.18196/jai.2002116

Sofyani, H., Rozi, H. F., & Amalia, F. A. (2020). Tekanan institusional dalam praktik tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Jurnal Kajian Akuntansi, 4(2), 111-134. https://doi.org/10.33603/jka.v4i2.3567

Widiastuti, H., Putra, W. M., Utami, E. R., & Suryanto, R. (2019). Menakar tata kelola badan usaha milik desa di Indonesia. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 22(2), 257-288. https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2410

Yanto, M., & Efendi, Y. (2021). An analysis of marine tourism object development as a contribution towards community welfare in Lamongan District. Journal of International Conference Proceedings, 3(4), 96-106. https://doi.org/10.32535/jicp.v3i4.1014

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

Yuliana, E., & Alinsari, N. (2022). Penerapan tata kelola Badan Usaha Milik Desa dalam mewujudkan Sustainable Development Goals desa. Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi, 6(3), 2919-2929. https://doi.org/10.33395/owner.v6i3.945