

**TATA KELOLA PEMERINTAHAN DESA
BAKTISERAGA SEBAGAI BEST PRACTICE
GOOD GOVERNANCE DI KABUPATEN
BULELENG**

TESIS



**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN (S2)
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSR
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.



Balai
Sertifikasi
Elektronik

TESIS

DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI TUGAS DAN MEMENUHI SYARAT-SYARAT UNTUK MENCAPAI GELAR MAGISTER MANAJEMEN

Menyetujui

Pembimbing I	Prof. Putu Indah Rahmawati, M.Bis., Ph.D. NIP.198002172002122001
Pembimbing II	Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M. NIP.198309212015041001



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakn dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

Tesis oleh Kadek Dwinda Yudha Pratama telah dipertahankan di depan tim penguji dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Ilmu Manajemen (S2), Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha
Pada tanggal 13 Juli 2026

Dewan Penguji

Ketua	Dr. Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi, S.E., M.Si. NIP.197611102014042001
Anggota	Prof. Putu Indah Rahmawati, M.Bis., Ph.D. NIP.198002172002122001
Anggota	Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M. NIP.198309212015041001
Anggota	Dr. Dra. Ni Made Suci, M.Si. NIP.196810291993032001
Anggota	Trianasari, M.M., Ph.D. NIP.197006062002122002

Mengetahui Direktur Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha,



Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd.

NIP.195910101986031003



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri. Bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dan sesuai dengan norma, kaidah, serta etika akademis.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagianbagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Singaraja, 13 Juli 2026

Yang memberi pernyataan,

Kadek Dwindha Yudha Pratama



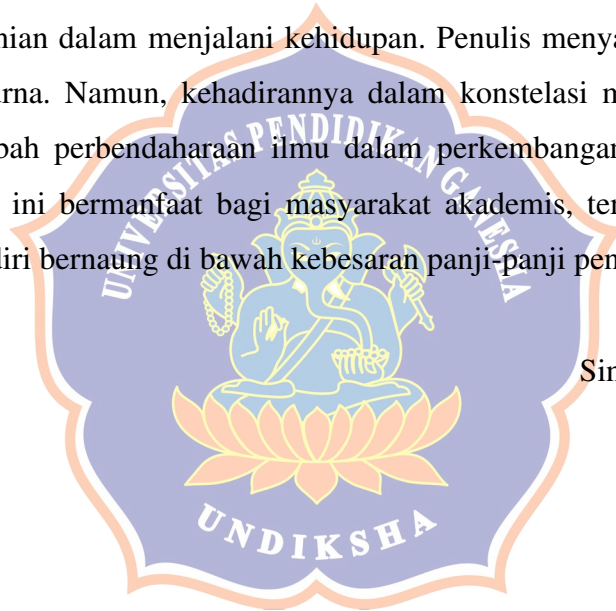
PRAKATA

Puji dan syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas anugrah-Nya, sehingga tesis yang berjudul “Tata Kelola Pemerintahan Desa Baktiseraga Sebagai *Best Practice Good Governance* Di Kabupaten Buleleng”, dapat diselesaikan sesuai dengan yang direncanakan. Tesis ini ditulis untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha pada Program Studi Ilmu Manajemen. terselesaikannya tesis ini telah banyak memperoleh uluran tangan dari berbagai pihak. Untuk itu, ijinkan penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada pihak-pihak berikut.

1. Prof. Putu Indah Rahmawati, M.Bis., Ph.D., sebagai pembimbing I yang telah dengan sabar membimbing, mengarahkan, dan memberikan motivasi yang demikian bermakna, sehingga penulis mampu melewati berbagai hambatan dalam perjalanan studi dan penyelesaian tesis ini;
2. Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M., sebagai pembimbing II, yang dengan gaya dan pola komunikasi yang khas, telah melecut semangat, motivasi, dan harapan penulis selama penelitian dan penulisan naskah laporan tesis ini, sehingga tesis ini dapat terwujud dengan baik sesuai harapan;
3. Dr. Dra. Ni Made Suci, M.Si. dan Trianasari, M.M., Ph.D. sebagai penguji yang telah banyak memberikan masukan-masukan yang bermanfaat untuk penyempurnaan tesis ini;
4. Gusti Putu Armada, Ak selaku Kepala Desa Baktiseraga yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di Desa Baktiseraga;
5. I Made Artawan selaku Direktur Badan Usaha Milik Desa Kartika Lestari yang telah memberikan izin dan bantuan administratif sehingga penulis memperoleh kesempatan melanjutkan studi dan menyelesaikan tesis ini;
6. Koordinator Program Studi Ilmu Manajemen dan staf dosen pengajar yang telah banyak membantu dan memotivasi penulis selama penyusunan tesis ini;
7. Direktur Program Pascasarjana Undiksha dan staf, yang telah banyak membantu selama penulis menyelesaikan tesis ini;

8. Rektor Universitas Pendidikan Ganesha, yang telah memberikan bantuan secara moral dan memfasilitasi berbagai kepentingan penulis dalam menyelesaikan tesis ini;
9. Rekan-rekan seangkatan di Program Studi Ilmu Manajemen yang dengan karakternya masing-masing telah banyak berkontribusi membentuk kedirian penulis selama menjalani studi dan penyelesaian tesis ini;
10. Bapak Made Dasi dan Ibu Mistri Ayu selaku orang tua penulis, yang telah banyak membantu secara material dan moral selama penyelesaian tesis ini.

Semoga semua bantuan yang telah mereka berikan dalam menyelesaikan studi ini, mereka diberkati imbalan yang sepadan oleh Tuhan Yang Maha Esa, kesehatan, dan keharmonian dalam menjalani kehidupan. Penulis menyadari bahwa tesis ini belum sempurna. Namun, kehadirannya dalam konstelasi masyarakat akademis akan menambah perbendaharaan ilmu dalam perkembangan ilmu pengetahuan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat akademis, terutama mereka yang menyatakan diri bernaung di bawah kebesaran panji-panji pendidikan.



Singaraja 13 Juli 2026

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DALAM.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Permasalahan	9
1.3 Batasan Masalah	9
1.4 Rumusan Masalah	10
1.5 Tujuan Penelitian	11
1.6 Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Tinjauan Pustaka	13
2.1.1 Tata Kelola Pemerintahan Desa	13
2.1.2 <i>Good Governance</i>	25
2.1.3 <i>Governance Capacity Framework (GCF)</i>	33
2.1.4 Teori Pemangku Kepentingan (<i>Stakeholder Theory</i>)	45
2.2 Penelitian Relevan	48
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	54
BAB III METODE PENELITIAN.....	58
3.1 Jenis Penelitian.....	58
3.2 Subyek Penelitian.....	60
3.3 Waktu Penelitian	64
3.4 Prosedur Penelitian	65
3.5 Teknik Pengumpulan Data	68
3.6 Instrumen Penelitian	72
3.7 Keabsahan Data	77
3.8 Analisis Data	81
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	84
4.1 Hasil Penelitian	84
4.1.1 Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Governance</i> Dalam Tata	88
4.1.2 Tata Kelola Pemerintahan Desa Baktiseraga Berdasarkan	124
4.1.3 Prinsip-Prinsip <i>Good Governance</i> Yang Membuat	125
4.1.4 Hambatan Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Governance</i>	128
4.1.5 Upaya Pemerintah Desa Baktiseraga Untuk Mengatasi.....	133
4.2 Pembahasan.....	135
4.2.1 Kondisi 1 – Kesadaran.....	136
4.2.2 Kondisi 2 - Pengetahuan Yang Bermanfaat	141
4.2.3 Kondisi 3 - Pembelajaran Yang Berkelanjutan	147
4.2.4 Kondisi 4 - Proses Keterlibatan Pemangku Kepentingan.....	152
4.2.5 Kondisi 5 - Ambisi Pengelolaan	158

4.2.6 Kondisi 6 – Agen Perubahan	162
4.2.7 Kondisi 7 - Jaringan Multilevel	168
4.2.8 Kondisi 8 - Kelayakan Finansial	172
4.2.9 Kondisi 9 - Kapasitas Pelaksana.....	177
4.2.10 Sinergi Aktor Pentahelix dalam Keberhasilan Tata Kelola	182
4.3 Implikasi Penelitian.....	184
4.3.1 Fase Kesatu Fondasi Kognitif dan Kultural	185
4.3.2 Fase Kedua Orkestrasi Kepentingan Berbasis Ekosistem.....	186
4.3.3 Fase Ketiga Pelembagaan dan Kelincahan Digital	186
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	188
5.1 Kesimpulan	188
5.2 Saran	192
DAFTAR PUSTAKA	195
Lampiran 1. Jadwal Penelitian	205
Lampiran 2. Surat Ijin Pengambilan Data.....	206
Lampiran 3. Lembar Permohonan Menjadi Partisipan	207
Lampiran 4 Lembar Persetujuan Menjadi Partisipan.....	208
Lampiran 5 Daftar Pertanyaan	209
Lampiran 6 <i>Hasil Wawancara Narasumber 1</i>	219
Lampiran 7 <i>Hasil Wawancara Narasumber 2</i>	228
Lampiran 8 <i>Hasil Wawancara Narasumber 3</i>	234
Lampiran 9 <i>Hasil Wawancara Narasumber 4</i>	241
Lampiran 10 <i>Hasil Wawancara Narasumber 5</i>	247
Lampiran 11 Skoring Hasil Wawancara dengan Narasumber	254
Lampiran 12 Dokumentasi Kegiatan	267



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Tiga Komponen <i>Good Governance</i>	27
Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual Penelitian	55
Gambar 3. 1 Tahapan Penelitian	67
Gambar 4. 1 Hasil Skoring Wawancara 27 Indikantor Governance Capacity	85
Gambar 4. 2 Pemilahan Sampah di Masyarakat	89
Gambar 4. 3 Penyelamatan Telur Penyu di Pantai Penimbangan	91
Gambar 4. 4 Kantor BUMDESA Kartika Lestari	92
Gambar 4. 5 Neraca BUMDESA Per-31 Desember 2025	95
Gambar 4. 6 Program Urban Farming	97
Gambar 4. 7 Tampilan E-TAB Aplikasi BUMDESA	99
Gambar 4. 8 Tampilan Data Pendidikan di Desa Baktiseraga	100
Gambar 4. 9 TPS3R Baktiseraga Bersih	103
Gambar 4. 10 Program Perternakan Desa Baktiseraga	106
Gambar 4. 11 Data Persebaran Penduduk Desa Baktiseraga	110
Gambar 4. 12 Tampilan Menu E-Tab Aplikasi BUMDESA	113
Gambar 4. 13 Histori Transaksi Salah Satu Akun Nasabah	117
Gambar 4. 14 Menerima Penghargaan PROKLIM UTAMA	118
Gambar 4. 15 Penerimaan Penghargaan Bakti Pertiwi Bali Nugraha	119
Gambar 4. 16 Data Release Telur Penyu di POKMASWAS	122
Gambar 4. 17 Diagram Sinergi Aktor Pentahelix	182



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Indikator Governance Capacity Framework	35
Tabel 2. 2 Panduan pemahaman skor indikator Governance Capacity	43
Tabel 3. 1 Proses, Luaran, dan Indikator Capaian	68
Tabel 3. 2 Instrumen Daftar Pertanyaan untuk GCF	73
Tabel 4. 1 Ekstraksi Analisis Coding Governance Capacity Framework (GCF)...	87
Tabel 4. 2 Analisis SWOT Tata Kelola Pemerintahan Desa Baktiseraga.....	129
Tabel 4. 3 Matriks Kontribusi Aktor Pentahelix dalam Tata Kelola Desa	183



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Jadwal Penelitian	205
Lampiran 2. Surat Ijin Pengambilan Data	206
Lampiran 3. Lembar Permohonan Menjadi Partisipan	207
Lampiran 4 Lembar Persetujuan Menjadi Partisipan	208
Lampiran 5 Daftar Pertanyaan	209
Lampiran 6 <i>Hasil Wawancara Narasumber 1</i>	219
Lampiran 7 <i>Hasil Wawancara Narasumber 2</i>	228
Lampiran 8 <i>Hasil Wawancara Narasumber 3</i>	234
Lampiran 9 <i>Hasil Wawancara Narasumber 4</i>	241
Lampiran 10 <i>Hasil Wawancara Narasumber 5</i>	247
Lampiran 11 Skoring Hasil Wawancara dengan Narasumber	254
Lampiran 12 Dokumentasi Kegiatan.....	267

