

**EVALUASI DAMPAK GOOD CORPORATE GOVERNANCE BADAN USAHA
MILIK NEGARA REAL ESTATE BAGI MASYARAKAT KELURAHAN BENOA
KECAMATAN KUTA SELATAN KABUPATEN BADUNG
(STUDI KASUS PT BALI TOURISM DEVELOPMENT CORPORATION NUSA DUA
BALI)**

**DE VD SURYANI DEWI
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS UDAYANA
NIM. 1021205021
E-mail: adhe.vd@gmail.com**

ABSTRACT

Good Corporate Governance is generally known as a good system and structure to manage a company in order to increase the value of shareholders and to accomodate the stakeholders such as creditor, supplier, bussines association, consumer, worker, goverment, and wider community.

The aim of this research are to know the evaluation impact and obstacles of Good Corporate Governance PT. Bali Tourism Development Corporation (BTDC) for society in Benoa Village, Sub-district of South Kuta, Badung Regency.

The result of this research indicated PT.BTDC already applied the concept of Good Corporate Governance in every done activity in order to be a Bali tourism company. The sample of the activity is doing the PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan). PT. BTDC applied 5 principals of GCG; transparency, accountability, responsibility, independency, and fairness on a good scale and appropriate with BUMN regulation which is occurred and can be said has a good social responsibility.

Keyword: Evaluation, GCG, CSR

A. Latar Belakang

Keindahan alam serta budaya yang unik menjadi daya tarik bagi wisatawan untuk berlibur ke pulau Bali. Pariwisata merupakan pemasukan terbesar yang dimiliki Bali dalam meningkatkan perekonomian masyarakat. Semakin banyaknya wisatawan yang berkunjung menyebabkan maraknya penginapan, *guest house*, hingga hotel-hotel berbintang berkaliber internasional di Bali, seperti contohnya kawasan Nusa Dua yang terletak di Kelurahan Benoa, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung. Dalam perencanaan pembangunan kawasan Nusa Dua sebagai kawasan pariwisata, telah dibentuk suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan nama PT. Bali Tourism Development Corporation atau bisa disebut PT. BTDC. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969, BUMN adalah seluruh bentuk usaha Negara yang modal seluruhnya atau sebagian dimiliki oleh Negara/Pemerintah dan dipisahkan dari kekayaan Negara. Pengertian itu diperkuat juga oleh Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, dalam pasal 1 tentang Ketentuan Umum menjelaskan yang dimaksud BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan.

Menurut Hamid dan Anto, (2000), BUMN didesain untuk tujuan tertentu, seperti menciptakan lapangan pekerjaan, pengembangan daerah, merintis sektor yang belum dimasuki swasta, dan menyediakan fasilitas semi publik. Tujuan pendirian BUMN secara khusus menurut PP No. 3 Tahun 1983 adalah tujuan komersial (alat memupuk keuntungan), tujuan secara makro (memberi sumbangan bagi perkembangan ekonomi atau pendapatan Negara, perintis kegiatan usaha, dan penunjang kebijakan pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan), dan tujuan sosial politik (melayani kepentingan umum dan memenuhi hajat hidup orang banyak serta membantu golongan ekonomi lemah dan koperasi). Sebagai salah satu sarana pendukung agar tujuan-tujuan BUMN di atas dapat tercapai dan sekaligus membantu golongan ekonomi lemah maka prinsip pengembangan konsep *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi sangat penting. Penerapan GCG dalam jangka panjang berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja suatu perusahaan terlebih suatu perusahaan BUMN seperti PT. BTDC.

Dalam penerapan *Good Corporate Governance* pihak PT. BTDC telah menetapkan kebijakan yang bertujuan untuk mensukseskan peranan PT. BTDC sebagai BUMN serta yang berperan untuk kepentingan masyarakat. Menurut Clausewitz,(2006) Kebijakan publik adalah keputusan politik yang melembaga dari Pemerintah-an *institutionalized political decision*. Keputusan politik yang tidak pernah dilembagakan artinya menjadi milik lembaga dengan cara disahkan secara hukum adalah keputusan seorang ditaktor atau pemimpin otoritarian yang menganggap dirinya adalah negara, atau hukum, atau bahkan Tuhan. Kebijakan Publik yang akan disepakati/ disetujui akan diatur oleh manajemen, dalam hal ini manajemen yang berperan adalah manajemen kebijakan publik. Menurut Easton (1984) manajemen kebijakan publik sebagai proses terdiri atas tiga dimensi pokok yaitu: perumusan, penerapan, dan pengendalian. Dengan adanya perumusan kebijakan maka sesuai dengan salah satu dimensi manajemen kebijakan yaitu perlu diadakan penerapan kebijakan sebagai langkah lanjut. Riant Nugroho (2012) menjelaskan bahwa Penerapan Kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Salah satu penerapan kebijakan dari PT. BTDC adalah menerapkan konsep *Good Corporate Governance*.

Good Corporate Governance atau yang biasa disingkat GCG sesuai dengan keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 adalah suatu proses dari struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

Good Corporate Governance menjadi salah satu agenda terpenting dalam sebuah badan usaha milik negara (BUMN). Pemerintah Indonesia melalui Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/BUMN/2011 tentang Penetapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*). Pada Badan Usaha Milik Negara, diharapkan BUMN mampu menerapkan asas-asas GCG kedalam struktur dan proses dalam perusahaan yang meliputi transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab, kemandirian, dan kewajaran. Peraturan tersebut selanjutnya diatur dengan aturan keputusan Sekretaris Kementrian Badan Usaha Milik Negara Nomor: SK 16/S MBU/ 2012

tentang Indikator/ Parameter Penilaian dan Evaluasi Atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara keputusan ini dimaksud untuk memberikan pedoman yang lebih rinci bagi BUMN dalam menerapkan GCG pada perusahaan masing-masing berdasarkan asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian serta kewajaran.

PT.BTDC merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 27 tahun 1972 tanggal 15 September 1972 tentang Pendirian PT. (Persero) Pengembangan Pariwisata Bali/BTDC dengan akta notarin nomor 33, tanggal 12 November 1973 yang dibuat dihadapan Notaris Soelaiman Ardjasmita, SH notaries di Jakarta, yang telah mendapat pengesahan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. Y.A.S/524/3 tanggal 10 Juli 1974 juga menerapkan prinsip GCG dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh PT. BTDC yang berdasarkan Undang-undang No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Prinsip GCG dalam prakteknya diterjemahkan dalam bentuk CSR. GCG dan CSR merupakan konsep yang keduanya terkait dengan kewajiban untuk bertindak etis bagi keberlangsungan perusahaan, lingkungan dan sosial, menurut Rosam dan Pedle (2002).

Salah satu penerapan konsep GCG adalah program CSR, dalam penerapannya terjadi beberapa kasus yang melibatkan pihak BTDC dan pihak masyarakat Kelurahan Benoa itu sendiri. Sebagaimana telah diberitakan dalam beritadewata.com (2012) tentang belum disetujuinya teknis pembagian dana CSR dari PT. BTDC yang telah dikucurkan oleh tiga Desa Adat yang terletak di kawasan Kelurahan Benoa dan dimuat dalam koran elektronik Balipost: Kontribusi Hotel Nihil (2006) juga memberitakan bahwa mantan Ketua Forum Masyarakat Nusa Dua (FMND) mengeluhkan tentang nihilnya kontribusi PT. BTDC terhadap masyarakat Kelurahan Benoa, baik dari jaranganya kalangan masyarakat Kelurahan Benoa yang menjadi *Department Head* di hotel-hotel di kawasan PT. BTDC maupun dana CSR yang dikucurkan menurun setiap tahun belakangan ini. Dari situs lpmkelurahanbenoa.org mewartakan bahwa pihak PT. BTDC dan hotel-hotel lainnya merasa kebingungan untuk menyetor dana CSR yang akan diberikan menyusul dugaan ada ketidak kompakn di internal Kelurahan Benoa terutama dengan Desa Adat Bualu, mengingat dalam waktu yang sama prajuru Desa Adat Bualu mengajukan surat untuk meminta dana CSR

sehingga diperlukan perjanjian atau MoU yang jelas antara tiga Desa di Kelurahan Benoa tersebut.

Dalam kasus ini PT. BTDC yang merupakan BUMN yang dalam pelaksanaan perusahaanya memanfaatkan aset yang dimiliki oleh masyarakat Kelurahan Benoa dimana PT BTDC berdiri diatas lahan area 350 ha yang sebelumnya lahan kering dan non-produktif yang dimiliki oleh Kelurahan Benoa maka harus adanya timbal balik atau kontribusi yang diberikan oleh PT. BTDC terhadap masyarakat Kelurahan Benoa. Selain itu PT. BTDC yang merupakan BUMN seharusnya menerapkan prinsip-prinsip GCG sehingga kasus-kasus yang menyimpang dari konsep GCG tidak harus terjadi. PT. BTDC yang sudah berdiri selama 40 tahun terdaftar sebagai BUMN dalam bidang *Real Estate*. Yang dimaksud *Real Estate* menurut Kiyosaki (2009) yaitu sebagai salah satu kawasan tanah yang dikuasai oleh raja, bangsawan, dan *landlord* (tuan tanah pada jaman feodal diabad pertengahan), atau singkatnya properti milik kerajaan. Sesuai dengan data yang terbaru dari Kementrian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia tanggal 18 Agustus 2013 BUMN yang terdaftar dalam bidang *Real Estate* ada 2 PT yaitu PT. BTDC dan PT TWC Borubudur, Prambanan dan Ratu Boko di Yogyakarta. Untuk itu, penulis sangat tertarik untuk meneliti permasalahan ini dengan judul “Evaluasi Dampak Good Corporate Governance Badan Usaha Milik Negara Real Estate bagi Masyarakat Kelurahan Benoa Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung Studi kasus PT Bali Tourism Development Corporation Nusa Dua Bali”.

1.2. Rumusan Masalah

1.2.1 Bagaimana Evaluasi Dampak Good Corporate Governance Badan Usaha Milik Negara Real Estate bagi Masyarakat Kelurahan Benoa Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung Studi kasus PT Bali Tourism Development Corporation Nusa Dua Bali?

1.2.2 Apa saja kendala dalam konsep *Good Corporate Governance* PT. Bali Tourism Development Corporation (BTDC) bagi masyarakat Kelurahan Benoa Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1.3.1 Untuk mengetahui evaluasi dampak *Good Corporate Governance* PT. Bali Tourism Development Corporation (BTDC) bagi masyarakat Kelurahan Benoa Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung.

1.3.2 Untuk mengetahui kendala dampak *Good Corporate Governance* PT. Bali Tourism Development Corporation (BTDC) bagi Masyarakat Kelurahan Benoa Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat mengkaji dan menelaah teori yang telah dipelajari serta didiskusikan dalam studi; menguji dan membandingkan antara teori dengan kondisi nyata di lapangan terutama teori yang berkaitan dengan praktik *Good Corporate Governance*.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan PT. Bali Tourism Development Corporation dalam dampak *Good Corporate Governance* bagi masyarakat Kelurahan Benoa Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi masyarakat dalam mengetahui manfaat yang diterima oleh masyarakat dari dampak *Good Corporate Governance* PT. Bali Tourism Development Corporation.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian dan referensi kepada peneliti maupun pembaca untuk menambah wawasan maupun untuk mengembangkan penelitian ini.

B. METODE

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan “Evaluasi Dampak Good Corporate Governance Badan Usaha Milik Negara Real Estate bagi Masyarakat Kelurahan Benoa Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung Studi kasus PT Bali Tourism Development Corporation Nusa Dua Bali”. sehingga dapat diketahui kesimpulan sementara tentang masalah yang telah dirumuskan. Dengan demikian, menurut Masri Singarimbun(1995) maka penelitian ini mempunyai tipe atau dapat disebut sebagai jenis penelitian penjajakan (ekploratif), karena penelitian ini bertolak dari suatu permasalahan yang samar-samar dipahami secara teoritis atau dengan kata

lain bahwa pemahaman peneliti tentang gejala yang diamati yakni penerapan GCG relatif masih sedikit, sehingga penelitian bersifat terbuka, masih mencari-cari dan belum mempunyai hipotesis.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang umumnya bertujuan mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat terhadap suatu populasi atau daerah tertentu mengenai berbagai sifat dan faktor tertentu Santosa:2005. Disisi lain dapat juga mempergunakan studi kasus yang menurut Umar:1998. “Jenis penelitian dengan studi kasus merupakan penelitian yang rinci mengenai suatu obyek tertentu selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa lalunya. Selanjutnya peneliti berusaha menemukan hubungan antara faktor-faktor tersebut satu dengan yang lain. Studi kasus kadang-kadang melibatkan peneliti dengan unit terkecil seperti perusahaan atau kelompok-kelompok masyarakat tertentu”.

Metode ini merupakan pendekatan, suatu cara bagaimana mengorganisasikan data sosial agar dapat diperoleh suatu sifat utuh (*unitary character*) dari obyek sosial yang dikaji. Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa studi kasus adalah suatu pendekatan kualitatif. Ciri umum yang dikenal adalah pemahaman secara mendalam, holistik mengabaikan representasi subyek peneliti terhadap masyarakatnya, tidak menggunakan sampel besar dan tidak dapat dianalisis dengan angka secara statistik. Menurut K. Yin:2004 bahwa “studi kasus memusatkan suatu kasus secara intensif dan mendetail subyek yang diselidiki terdiri dari satu unit (satu kesatuan) yang dipandang sebagai kasus”. Karena sifatnya yang mendetail dan mendalam itu, studi kasus umumnya menghasilkan gambaran yang “*longitudinal*” yakni pengumpulan data dan hasil analisis data kasus dalam satu jangka waktu. Kasus bisa terdapat pada satu orang, satu lembaga, satu keluarga, satu peristiwa, satu desa ataupun pada kelompok manusia dan kelompok obyek lainnya yang cukup terbatas yang sebagai kesatuan.

Dalam hal ini segala aspek tersebut mendapat perhatian sepenuhnya dari peneliti. Sebagai studi kasus, tentu saja kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian ini terbatas pada kesatuan sosial yang diteliti. Pada lingkup yang lebih luas, kesimpulan yang diperoleh hanya berlaku sebagai preposisi hipotesis yang mungkin berlaku untuk penelitian semacam ini, dengan jangkauan yang lebih luas sehingga studi kasus sangat berguna bagi informasi latar belakang guna pencernaan penelitian lebih besar. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa lokasi penelitian terletak di:

1. PT.BTDC selaku pihak pertama yang menerapkan GCG yang merupakan BUMN

2. Kelurahan Benoa selaku pihak yang menjadi wilayah penerapan GCG oleh PT.BTDC
3. Masyarakat yang terdapat Kelurahan Benoa yang merupakan sasaran utama dalam penerapan GCG yang bertujuan untuk mengetahui manfaat yang telah diterima oleh masyarakat, lokasi ini dipilih karena:
 1. Pihak-pihak terkait merupakan pihak yang berperan besar terhadap penelitian ini, Para informan dianggap memiliki standar kualitas yang baik dalam dunia pendidikan sehingga informasi yang di berikan dapat menjadi informasi yang dianggap relevan.
 2. Pihak-pihak tersebut sangat mengetahui informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini sesuai dengan keadaan yang terjadi.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data **kualitatif** yaitu kata-kata, ungkapan-ungkapan, tindakan-tindakan yang dikumpulkan melalui teknik observasi, wawancara mendalam dengan informan penelitian di lapangan. Yang dalam penelitian ini selalu melakukan pencatatan dan dokumentasi baik sebelum maupun setelah penelitian yang bertujuan mengumpulkan berbagai sumber-sumber yang merupakan bagian dari informasi yang diperlukan sehingga membentuk suatu tatanan kata yang dapat memberikan informasi dan penjelasan terhadap berbagai penerapan GCG PT.BTDC dan kontribusi terhadap Masyarakat Kelurahan Benoa.

Menurut Sugiyono (2011:91), teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik yang dapat digunakan. Khususnya dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Secara lebih rinci teknik *nonprobability sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu teknik penentu sampel dengan pertimbangan tertentu, yang dalam penelitian ini objek penelitiannya adalah Impelementasi *good corporate governance* PT. BTDC, maka sampel sumber datanya adalah orang-orang yang dianggap mengetahui penerapan GCG PT. BTDC bagi masyarakat Kelurahan Benoa yang antara lain adalah: Direktur PT. BTDC, Kepala Kelurahan Benoa, beberapa sampel masyarakat asli maupun pendatang yang bekerja di PT. BTDC serta masyarakat yang tidak bekerja di PT. BTDC namun menjadi sasaran pokok penerapan GCG.

Dalam penelitian kualitatif untuk mendapatkan data yang valid dan representatif diperlukan informan, informan memegang peranan yang sangat penting atau bisa dikatakan informan adalah kunci dari pintu informasi itu sendiri. Teknik yang digunakan dalam menentukan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *snowball*. sampel informan yang didapat berdasarkan dari hasil wawancara yang bergulir sesuai dengan informasi yang diberikan informan. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah:

1. Direktur PT. BTDC , sebagai penentu keputusan pengambilan kebijakan
2. Kepala Bidang PKBL (Program Kemitraan Bina Lingkungan), sebagai pelaksana program-program *good corporate governance*
3. Kepala Kelurahan Benoa, sebagai salah satu pengambil keputusan dalam pengimplementasi yang dilakukan oleh pihak PT. BTDC.
4. Masyarakat Kelurahan Benoa baik masyarakat asli maupun masyarakat pendatang yang sebagai sasaran utama penerapan konsep *good corporate governance*.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Program-program *Good Corporate Governance*

Memasuki program-program yang dilaksanakan oleh PT. BTDC dalam mendukung penerapan tata kelola yang baik suatu perusahaan yang dapat dirumuskan kedalam program CSR (*Corporate Social Responsibility*) dimana CSR sudah mutlak ada dalam suatu Badan Usaha Milik Negara yang merupakan tanggung jawab sosial yang harus diemban oleh BUMN disekitar wilayah perusahaan itu berdiri. Terlebih lagi PT. BTDC yang sudah berdiri selama 40 tahun dan merupakan BUMN bidang *Real Estate* yang akan selalu berhadapan langsung oleh masyarakat maka program CSR bukan program yang asing bagi PT.BTDC. Namun, sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh narasumber I Made Damiarta selaku Koordinator PKBL menyatakan bahwa:

“PT. BTDC secara tertulis menerapkan program CSR dari tahun 2012 dimana sebelumnya pada tahun 1992-2011 PT. BTDC tidak memiliki program khusus yang disebut CSR melainkan memiliki program serupa dengan CSR dengan nama PKBL (Program Kemitraan Bina Lingkungan). PKBL itu sendiri merupakan program yang dilaksanakan PT. BTDC sebagai tanggung jawab sosial perusahaan selaku BUMN. Dengan bergulirnya waktu, CSR sudah menjadi salah satu prioritas PT. BTDC dengan bukti nyata adanya alokasi

dana khusus dari PT. BTDC sebesar Rp 200.000.000 kepada 3 Desa Adat yang ada di Kelurahan Benoa. Perjanjian yang mengatur tentang alokasi dana yang dikucurkan PT.BTDC terhadap tiga Desa Adat terjadi sejak ditetapkan Mou tanggal 14 Maret 2011 yang telah disepakati oleh Direktur Utama PT.BTDC dan ketiga Bendesa Adat yang menjadi perwakilan Desa Adat di Kelurahan Benoa serta disaksikan oleh Kepala Kelurahan Benoa dan Kepala Kecamatan Kuta Selatan. CSR hingga saat ini masih dibawah tanggung jawab Bidang PKBL yang dibawah oleh Direktur Umum dan Keuangan Penganggung Jawab”.

Sesuai dengan tujuan penerapan GCG pada PT. BTDC dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Memaksimalkan nilai perusahaan dengan cara meningkatkan prinsip transparansi, kemandirian, akutanbilitas, pertanggungjawaban dan keadilan agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.
2. Mendorong pengelolaan perusahaan secara professional, transparan dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan kemandirian pengelola perusahaan.
3. Mendorong agar pengelola perusahaan dalam membuat keputusan dan menjalani tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial perusahaan terhadap stakeholders maupun kelestarian lingkungan sekitar perusahaan.
4. Meningkatkan kontribusi perusahaan dalam perekonomian nasional
5. Meningkatkan iklim investasi nasional.

Dari penjelasan tujuan GCG PT. BTDC dapat dikatakan PT. BTDC telah berhasil menerapkan GCG di dalam budaya kerja perusahaanya. Salah satu faktor pendukung pernyataan tersebut adalah bidang PKBL yang dimiliki oleh PT. BTDC yang dapat dijelaskan secara sederhana menjadi program-program GCG yang telah bergulir yaitu:

- a. Program Kemitraan, yaitu bantuan dana pinjaman bersifat bergulir yang diberikan kepada para pegiat UKM dengan tingkat suku bunga 0,5 % per bulan dan memiliki jangka waktu peminjaman 2,5 tahun dan bisa diperpanjang maksimal 3 periode dari jangka waktu peminjaman. Banyak kemudahan yang

diberikan oleh PT. BTDC terhadap Mitra Binaan yang biasa disebut oleh PT. BTDC terhadap UKM yang telah memperoleh pinjaman dana program kemitraan. Selanjutnya, BUMN Pembina atau penyalur dalam hal ini PT. BTDC melaksanakan evaluasi dan seleksi atas permohonan yang diajukan oleh mitra binaan. Adapun dalam tahun ini PT. BTDC akan memberikan pelatihan yang dibentuk dalam suatu kelas diskusi yang memberikan informasi mengenai pengembangan usaha yang dibutuhkan oleh UKM yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan usaha dalam bidang manajemen. Sehingga pelatihan yang diberikan berdampak positif bagi UKM untuk dapat mengatur anggaran maupun rencana manajemennya sendiri.

- b. Bina Lingkungan, merupakan program pemberdayaan sosial masyarakat oleh BUMN melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN serta adanya anggaran khusus yang dialokasikan kedalam program CSR yaitu sebesar 200 juta rupiah per tahun yang dihibahkan kepada 3 desa adat di kelurahan Benoa. Adanya program bina lingkungan dan program CSR berdampak positif bagi masyarakat dikarenakan sesuai dengan data di lapangan yang dijelaskan oleh Kepala Kelurahan Benoa Drs. I Wayan Solo, M.Si yaitu: “Banyak bantuan yang diberikan oleh PT. BTDC kepada masyarakat Kelurahan Benoa dalam peningkatan ekonominya”.

Yang dapat dijabarkan sebagai berikut sesuai dengan data 3 tahun terakhir dari tahun 2010-2013:

1. Bedah Rumah, serupa dengan program yang dijalankan oleh Pemerintahan Provinsi Bali, BUMN yang terdapat di Bali juga memiliki program bedah rumah dimana program ini merupakan program yang tidak tentu dilaksanakan setiap tahunnya. Dana yang dikeluarkan dalam program ini didapatkan dari laba perusahaan masing- masing BUMN yang terdapat di Bali dalam hal ini PT. BTDC memiliki kebijakan dalam menentukan sasaran masyarakat yang dituju. Sebagai BUMN *Real Estate* yang berdiri di kelurahan Benoa PT. BTDC tentunya akan mempertimbangkan masyarakat yang terdapat dalam bagian ring pertama mereka yaitu masyarakat Kelurahan Benoa. Dengan didapatnya data keluarga kurang mampu yang terdapat di Kelurahan Benoa selanjutnya PT. BTDC akan melakukan uji kelayakan terhadap target sasaran dan terpilihlah dua keluarga kurang mampu yang merupakan masyarakat

Kelurahan Benoa yang terdapat di Desa Adat Benoa mendapat kesempatan perbaikan rumah mereka di tahun 2012.

2. Penyuluhan Gizi, PT. BTDC memberikan penyuluhan yang ditujukan kepada masyarakat Kelurahan Benoa dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap gizi anak sebagai kebutuhan mendasari tumbuh kembang anak. Masih banyaknya keluarga kurang mampu dan keluarga yang memiliki wawasan yang minim tentang pentingnya gizi dalam keluarga merupakan sasaran yang tepat untuk program penyuluhan gizi. Utamanya adalah ibu-ibu dalam masa produktif serta anak-anak yang tergolong dalam usia 0–17 tahun yang memerlukan asupan gizi yang cukup dalam setiap tumbuh kembangnya.
3. Pasar murah, kegiatan ini merupakan kegiatan penjualan sembako yang dilakukan PT. BTDC kepada masyarakat kurang mampu di Kelurahan Benoa dengan menjual sembako dibawah harga normal. Masyarakat hanya perlu membayar Rp2.000 per kantong plastik yang berisi beras ,gula, dan kopi masing-masing 1kg. Mereka yang berhak membeli sembako di pasar murah merupakan mereka yang telah melewati tahap seleksi yang dilakukan PT. BTDC. Adapun tahap yang dilakukan PT. BTDC dalam memilih sarasanya adalah dengan mencari data keluarga kurang mampu yang terdapat di Kelurahan Benoa. Selanjutnya mengunjungi Bendesa dimasing-masing 3 Desa Adat yang terdapat di Kelurahan Benoa dan tahap terakhir yaitu membagikan kupon yang wajib dibawa saat pembelian sembako di pasar murah yang diberikan melalui Bendesa Adat untuk selanjutnya dibagikan kepada masyarakat Desanya.
4. Bantuan dana, dalam hal ini bantuan dana yang diberikan oleh pihak PT. BTDC ditujukan kepada seluruh daerah di Bali namun PT. BTDC juga memiliki batasan cakupan alokasi yang menjadi sasaran utama. Prioritas utama PT. BTDC adalah Kelurahan Benoa dimana kelurahan Benoa merupakan wilayah paling dekat dari PT. BTDC dan tempat berdirinya perusahaan sehingga menjadikan Kelurahan Benoa sebagai fokus utama. Maka dapat dikatakan segala kegiatan Kelurahan Benoa yang memerlukan dana dan mengajukan proposal permohonan dana yang dalam cakupan masuk kedalam program bina lingkungan PT. BTDC maka akan terlebih dahulu dianggarkan dibandingkan daerah-daerah yang secara geografis terletak lebih jauh dari wilayah cakupan pengembangan pariwisata PT. BTDC terbukti dari

hasil penganggaran dana bina lingkungan selama 3 tahun dari tahun 2010-2013 besaran dana yang dialokasi untuk daerah-daerah terdapat di Kelurahan Benoa jauh lebih besar dibandingkan daerah-daerah yang terletak jauh dari PT. BTDC.

Penyaluran Dana Bina Lingkungan	
Jenis Kegiatan	Jumlah Dana Bantuan
Pura Yeh Kuwuk Dalem Segara Agung Desa Adat Bualu, Kelurahan Benoa, Kec. Kuta Selatan, Kab. Badung-Permohonan bantuan dana untuk kegiatan Upacara Karya Memungkah lan Ngenteg Linggih Pura Dalem Segara Agung yang berlokasi di tengah - tengah hotel Club Med Nusa Dua Bali	10,000,000.00
Pura Dalem Kepala, Banjar Celuk Desa Adat Bualu, Kuta Selatan-Bantuan dana karya mamudus alit, mamungkah lan ngenteg linggih	2,500,000.00
Persatuan Sepak Bola Nusa Dua Putra Kelurahan Benoa - Kuta Selatan - bantuan dana untuk pengadaan bola dan kostum	7,500,000.00
Kelurahan Benoa Kec Kuta Selatan Kab. Badung-Bantuan dana untuk kegiatan PORSENI Kelurahan Benoa dalam memperingati HUT Kemerdekaan RI ke 65 tgl 17 Agustus 2010	15,000,000.00
YAYASAN TERUMBU KARANG NUSA DUA Bantuan dana terkait dengan program perbaikan dan pelestarian terumbu karang Nusa Dua tahun 2010	30,000,000.00

Tabel Contoh Penyaluran Dana Bina Lingkungan

5. Program CSR dan alokasi 35% tenaga kerja masyarakat Kelurahan Benoa, program ini yang sudah tertulis dalam Mou PT. BTDC dengan 3 Desa Adat

yang terdapat di Kelurahan Benoa menyatakan bahwa setiap tahunnya PT. BTDC selaku BUMN wajib mengalokasikan dana sebesar Rp 200.000.000 yang ditujukan untuk pembangunan 3 Desa Adat yang terdapat di Kelurahan Benoa dimana PT. BTDC hanya wajib memberikan dana dengan jumlah yang telah disepakati dan untuk pembagian selanjutnya merupakan kebijakan masing-masing dari 3 Desa Adat tersebut dan kesepakatan selanjutnya bahwa investor di Lot Co dan lot-lot HPL BTDC yang akan dibangun lagi harus memanfaatkan tenaga kerja masyarakat lokal minimal sebesar 35% sesuai dengan kebutuhan berdasarkan kompetensi, dan kualifikasi dasar keilmuan yang diisyaratkan oleh investor. Sehingga dengan adanya perjanjian ini membuat PT. BTDC yang merupakan BUMN yang tanggap terhadap tanggung jawab sosial yang seharusnya sesuai peraturan yang berlaku. PT. BTDC memiliki aturan-aturan yang dijadikan tetapan dalam memantau ketaatan GCG. Aturan-aturan tersebut adalah:

1. Perusahaan harus secara aktif mengungkapkan sejauhmana pelaksanaan prinsip *Good Corporate Governance* dan masalah yang dihadapi.
2. Pemegang saham berpartisipasi dalam melaksanakan penerapan *Good Corporate Governance* sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya.
3. Direksi dalam melaksanakan tugasnya wajib menerapkan prinsip-prinsip profesionalisme, efisiensi, dan prinsip *Good Corporate Governance*, yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, serta kewajaran.
4. Direksi memastikan ketaatan aturan *Good Corporate Governance* dan secara berkala melaporkannya kepada dewan komisaris.
5. SPI melakukan penilaian terhadap pelaksanaan penerapan *Good Corporate Governance* secara periodik dan melaporkan hasilnya kepada direksi dan dewan komisaris.
6. Dewan komisaris memantau efektivitas pelaksanaan praktik-praktik *Good Corporate Governance* yang diterapkan perusahaan dan melaporkannya kepada pemegang saham.

Kendala-kendala dalam penerapan GCG PT. BTDC

Dalam penerapan GCG, tak jarang terjadi berbagai kendala yang menghambat, baik itu kendala dari pihak PT. BTDC itu sendiri maupun dari masyarakat yang dalam hal ini adalah Kelurahan Benoa. Kendala-kendala tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kendala dari PT. BTDC

Kendala dari PT. BTDC yaitu kendala yang terjadi di dalam perusahaan itu sendiri yang dalam hal ini PT. BTDC sebagai pelaku utama penerapan GCG. Beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya kendala dari pihak PT. BTDC yaitu:

- a. Naik turunnya laba perusahaan tiap tahun, yang berimbas kepada kurangnya alokasi dana untuk program PKBL sebagaimana yang telah ditetapkan oleh kementerian BUMN yaitu sebesar 4% dari laba perusahaan per tahunnya. Porsi pengalokasian dana yang telah ditentukan oleh Kementerian BUMN yaitu sebesar 2% untuk PK (Program Kemitraan) dan sebesar 2% untuk BL (Bina Lingkungan). Hal itu menimbulkan anggapan negatif yang berkembang di publik tentang kurangnya kepedulian PT. BTDC terhadap masyarakat, khususnya masyarakat yang berada dalam ring 1 wilayah cakupan Kelurahan Benoa.
- b. PT. BTDC selaku pelaksana program kemitraan merupakan pihak yang memiliki keterbatasan ilmu dalam menganalisis karakter individu calon mitra binaan. Beberapa hal yang tidak diinginkan terjadi dari hal tersebut, seperti keterlambatan pengembalian modal hingga terjadi tunggakan yang tidak mampu dilunasi/macet.
- c. PT. BTDC bukan merupakan *private oriented* sehingga bunga yang dikenakan kepada mitra binaan sebesar 0,5% setiap bulannya, bukan merupakan pendapatan atau pemasukan perusahaan, melainkan merupakan dana hibah yang dianggarkan perusahaan untuk terus melakukan program bergulir dimana dalam tugas dan fungsi PT. BTDC hanya sebagai BUMN pelaksana.

2. Kendala dari masyarakat

Selain kendala dari PT.BTDC, terdapat juga kendala dari masyarakat selaku penerima program GCG. Kendala-kendala tersebut adalah:

1. Masyarakat khususnya para mitra binaan yang telah menerima bantuan dari PT. BTDC memiliki karakter yang berbeda-beda. Hal ini menyebabkan terjadinya wanprestasi oleh mitra binaan mengakibatkan macetnya pengembalian pinjaman sehingga menimbulkan kerugian bagi PT. BTDC karena alokasi dana untuk program yang tidak sesuai rencana awal. PT. BTDC menanggung kerugian, karena di satu sisi program kemitraan ini harus tetap berjalan sesuai dengan keputusan Kementerian BUMN yang mewajibkan pengalokasian dana sebesar 2% dari keuntungan perusahaan dan di lain sisi PT. BTDC diwajibkan menjalankan semua program GCG yang telah ditetapkan pemerintah.
2. Pembagian dana CSR tahun 2011 yang tidak merata yang dialokasikan dana sebesar Rp 200.000.000 kepada 3 Bendesa Adat yang tidak kunjung mendapati kata sepakat dikarenakan usul yang diberikan oleh Desa Bualu yang menginginkan pembagian dana CSR perbanjar mendapat penolakan keras oleh kedua Desa Adat lain yaitu Desa Adat Peminge dan Desa Adat Kampial sehingga terjadi perdebatan yang panjang dan mengakibatkan Kepala Kelurahan Benoa Drs. I Wayan Solo M.Si turun tangan dalam menangani kasus ini sehingga beliau mengancam akan mengembalikan dana tersebut ke pihak PT. BTDC jika tidak juga terjadi kesepakatan. Pada pertemuan tanggal 28 Mei 2012 yang hanya dihadiri oleh dua Bendesa Adat Bualu dan Bendesa Adat Kampial ini menemukan kata sepakat yang dimana dana CSR akan dibagikan sesuai dengan ketentuan MoU yang telah disepakati dibagikan perDesa Adat.
3. Permasalahan yang timbul dari masyarakat Kelurahan Benoa dengan minimnya pendidikan yang dimiliki oleh masyarakat Kelurahan Benoa sehingga alokasi tenaga kerja yang disediakan oleh PT. BTDC sebesar 35% tidak terpenuhi dengan maksimal. Tetapi disatu sisi masyarakat mengeluhkan kontribusi PT. BTDC dikarekan kurangnya *department head* di hotel-hotel yang terdapat dikawasan pengembangan pariwisata Nusa Dua.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan terhadap pokok permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

Evaluasi dampak dari penerapan *Good Corporate Governance*

1. PT. BTDC yang merupakan BUMN *Real Estate* sudah menerapkan konsep *Good Corporate Governance* disetiap kegiatan yang dilakukan dalam wujud menjadi perusahaan pengembangan pariwisata Bali. PT. BTDC menerapkan 5 prinsip-prinsip GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian, dan kewajaran secara baik sesuai dengan peraturan BUMN yang berlaku dan dapat dikatakan BUMN yang memiliki tanggung jawab sosial.
2. Dari hasil wawancara didapatkan bahwa salah satu program GCG yang dilakukan oleh PT.BTDC adalah *Corporate Social Responsibility (CSR)* yang merupakan tanggung jawab sosial yang dimiliki sebuah perusahaan BUMN. Dalam hal ini PT. BTDC pada tahun 1992-2011 belum sepenuhnya menerapkan program khusus CSR tetapi PT. BTDC memiliki bidang khusus yang serupa dengan program-program CSR yaitu bidang PKBL (Program Kemitraan Bina Lingkungan) selanjutnya CSR baru nyata dilaksanakan pada tahun 2012 sampai dengan sekarang dengan terbuktinya adanya anggaran khusus yang dialokasi PT. BTDC untuk dana CSR sebesar Rp 200.000.000 kepada 3 Desa Adat yang terdapat di Kelurahan Bena sudah berjalan baik dan berdampak positif bagi masyarakat Kelurahan Bena Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung.

Kendala-kendala yang terjadi dalam penerapan GCG PT. BTDC

1. Kendala dari PT. BTDC yang pertama laba yang diterima oleh pihak PT.BTDC setiap tahunnya tidak menentu sehingga sering terjadinya

kekurangnya alokasi dana yang cukup untuk melaksanakan program kemitraan dan bina lingkungan, yang kedua kurangnya kemampuan yang dimiliki staf bagian PKBL dalam menilai kriteria mitra binaan dan yang ketiga PT. BTDC bukan merupakan *private oriented* sehingga bunga yang didapat sebesar 0,5 % dari pinjaman mitra binaan bukan sebagai pendapat *real* perusahaan.

2. Kendala dari masyarakat yang pertama yaitu setiap mitra binaan memiliki karakter yang berbeda-beda sehingga terkadang terdapat beberapa mitra binaan yang menyalahi aturan. Kedua, kurangnya koordinasi antara 3 Desa Adat sehingga terjadi masalah dalam pembagian dana CSR yang diberikan oleh PT.BTDC dan yang ketiga, kurangnya kemampuan yang dimiliki masyarakat Kelurahan Benoa sehingga kuota yang diberikan PT. BTDC sebesar 35% tidak dapat terpenuhi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino,Leo. (2012). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung:Alfabeta.
- Anoraga, Pandji. (1995). *BUMN, Swasta dan Koperasi*. Semarang: Pustaka Jaya.
- Astapa, Agus. (2012). *Dana Rp 200 juta Akan Dikembalikan ke BTDC*. [online] diakses pada tanggal 30 Mei 2012. Balidewata.com
- Bali post. (2006). *Kontribusi Hotel Nihil*. [online] diakses tanggal 8 September 2006. blog lpmkelurahanbenoa.org
- Band, David (1992). *Corporate Governance: Why Agency Theory Is Not Enough*.
- Effendi, Muh, Arief. (2009). *The Power Coporate Governance Teori dan Penerapan*. Edisib . Jakarta: Salemba Empat.

- Frynas (2009). *Beyond Corporate Social Responsibility, Oil Multinationals and Social Challenges*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Garriga & Mele. (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory* *Journal of Business Ethic*. Kluwer Academic Publishers.
- Kementrian BUMN. (2007). *Penerapan Pedoman Akuntansi Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan (PKBL) Badan Usaha Milik Negara*. Jakarta: Surat Edaran Nomor: SE-04/MBU.S/2007.
- KNKG (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance*. Jakarta
- Kotler, P., & Nance, L. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing The Most Good for Your Company and Your Cause*: John Wiley & Sons Inc.
- Majalah Swasembada (2005). *Survei CSR 2005, Perusahaan Dermawan No. 26/XXI/19 Desember 2005-11 Januari/2006*. [online]. Jakarta: Yayasan Sembada Swakarya.
- Marzali, Amri. (2012). *Antropologi dan Kebijakan Publik*. Jakarta: Kharisma Putra Utama.
- Mentri BUMN.(2002). *Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.Salinan Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/200*.
- Moleong, Lexy J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remadja Rosda Karya.
- Nugroho Riant (2012). *Publik Policy*. Jakarta: Gramedia
- Patricia J. Parsons. (2007). *Program Etika PR dan Etika Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- PT.BTDC. (2012). *Annual Report 2012 PT. BTDC*. Bali: btdc.co.id
- PT.BTDC. (2012). *Pedoman GCG 2012 PT. BTDC*. Bali: btdc.co.id
- PT.BTDC.(2008). *Standar Operating Prosedur (SOP) Program Kemitraan dan Bina Lingkungan BTDC*. Nusa Dua: Keputusan Direksi PT (Persero) Pengembangan Pariwisata Bali No.Kep/Dir/09/II/2008
- Raharjo, Santoso Tri (2011). *Corporate Social Enterpreunership Social Enterpreneurship dalam Konteks Corporate Social*. Bandung: Unpad.
- Rahmatullah & Kurniati, Trianita (2011). *Panduan Praktis Pengelolaan CSR (Corporate Social Responsibility)*. Yogyakarta: Samudra Biru

- Sudirwo, Daeng. (1991). *Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah dan Pemerintahan Desa*. Bandung: Angkasa
- Surat Kesepakatan Bersama PT. Pengembangan Pariwisata Bali (PERSERO) (Bali Tourism Development Corporation) dengan Desa Adat di Kelurahan Benoa. Pembangunan Usaha Pariwisata Lot CO di Kawasan Pariwisata Nusa Dua dan Public Space.*
- Surya, Indra & Yustiavandana, Ivan (2008). *Penerapan Good Corporate Governance : Mengesampingkan Hak-hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha*. Edisi ke 1. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Suted, Adrian (2012). *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika
- Tija, Olivia, dan Setiawati, Lulu (2012). *Effect of Disclosure to Value of the Firm: Study for Banking Industry in Indonesia*. *World Journal of Social Sciences*, 2(6), pp: 169-178
- Widjaja, G., & Yani, A. (2006). *Perseroan Terbatas*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widjaja, G., & Yeremia, A. P. (2008). *Risiko Hukum dan Bisnis Perusahaan Tanpa CSR*. Jakarta: Forum Sahabat.
- Widodo, Joko. (2012). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Surabaya: Bayumedia Publishing.