

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

“Mandiri bisa memperkuat permodalan BTN”, adalah salah satu judul berita online liputan 6 bulan April 2014 berhubungan dengan rencana akuisisi yang akan dilakukan pemerintah terhadap BTN. Beberapa judul lain banyak bermunculan di media - media online tentang akuisisi BTN oleh Mandiri, seperti “Perbedaan Kultur BTN dan Mandiri Tidak Jadi Penghalang Akuisisi”, “Upaya Konsolidasi Bank untuk Genjot Daya Saing RI”, “Apersi: BTN harus Dijadikan Bank Khusus Perumahan” dan banyak berita – berita lain yang menghiasi media baik online, cetak maupun televisi.

Isu akuisisi muncul seiring dengan adanya rencana menteri BUMN Dahlan Iskan yang ingin merampingkan perbankan di Indonesia. Tujuannya agar Indonesia memiliki perbankan yang bertaraf Internasional untuk mampu menghadapi dan bersaing pada MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) 2015.

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) memiliki tujuan untuk menjaga stabilitas politik dan keamanan regional ASEAN, meningkatkan daya saing kawasan secara keseluruhan di pasar dunia, dan mendorong pertumbuhan ekonomi, mengurangi kemiskinan serta meningkatkan standar hidup masyarakat.

Dengan adanya MEA, akan tercipta suatu pasar besar kawasan ASEAN yang akan berdampak besar terhadap perekonomian negara anggotanya. Oleh karena itu diperlukan adanya penyetaraan ekonomi seluruh anggota ASEAN agar tidak terjadi ketimpangan atau ketidakmerataan ekonomi.

Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015, pemerintahan Susilo Bambang Yudhoyono (SBY) di sektor keuangan berencana melakukan penggabungan pada bisnis perbankan khususnya dimulai dengan Bank BUMN. Penggabungan perbankan ini dilakukan dengan membentuk perusahaan induk (*holding company*) untuk membuat Bank BUMN siap bersaing dengan bank-bank negara lain di sektor keuangan saat MEA berlangsung.

Ada tiga cara dalam menggabungkan sebuah perusahaan yaitu konsolidasi, akuisisi dan merger. Ketiganya sama-sama berhubungan dengan penggabungan antara dua atau lebih perusahaan dengan tujuan meningkatkan sinergi yang sama antar perusahaan, meningkatkan efektifitas dan nilai tambah bagi perusahaan. Namun prosedurnya yang berbeda satu sama lain.

Dalam kbbi.web.id/akuisisi dijelaskan bahwa akuisisi adalah pengambilalihan kepemilikan perusahaan atau aset atau dengan kata lain bentuk penggabungan usaha dimana salah satu perusahaan yaitu pengakuisisi memperoleh kendali atas aktiva netto dan operasi perusahaan yang diakuisisi dengan memberikan aktiva tertentu, mengakui suatu kewajiban atau mengeluarkan saham. Merger dalam kbbi.web.id/merger adalah penggabungan dua atau lebih perusahaan di bawah satu kepemilikan. Perusahaan tersebut ada yang tetap hidup sebagai badan hukum, sedangkan yang lainnya menghentikan

aktivitasnya dan bubar atau perusahaan-perusahaan itu melebur dan memunculkan nama baru. Sedangkan konsolidasi dalam kbbi.web.id/konsolidasi adalah perbuatan memperteguh atau memperkuat dua perusahaan atau lebih menjadi satu. Peleburan itu terjadi antara dua atau lebih perusahaan berbadan hukum secara sengaja menjadi satu perusahaan berbadan hukum baru dengan nama yang baru.

Akuisisi adalah langkah awal yang diambil pemerintah untuk merampingkan perbankan Indonesia di tahun 2014. Bank Tabungan Negara (BTN) yang telah berdiri sejak 1950 dan ditunjuk pemerintah sebagai satu-satunya institusi penyalur Kredit Perumahan Rakyat (KPR) tahun 1974, tiba-tiba diterpa isu akan diakuisisi untuk keempat kalinya. Isu akuisisi yang terakhir adalah akuisisi BTN oleh Mandiri 2014.

Dari penjelasan di atas jelas, bahwa ketiga cara penggabungan perusahaan memiliki makna yang berbeda satu sama lain. Menurut peneliti, akuisisi akan membuat sebuah perusahaan tetap ada bahkan bertambah kuat karena akan didukung dengan modal yang cukup. Namun sebagai anak perusahaan aktiva netto dan pendapatan akan ada yang mengatur yaitu si pengakuisisi.

Ketakutan akan menjadi anak perusahaan Mandiri, membuat publik khususnya internal mulai resah dan menggunakan emosinya untuk memberi tanggapan. Publik internal sebagian besar mengetahui, bahwa ketiga istilah itu sama saja yaitu merugikan pegawai. Adanya pemberitaan tentang akuisisi BTN yang terus menerus baik yang pro maupun kontra membuat kepanikan semakin meningkat khususnya di kalangan publik internal yang merasa berada di ujung

tanduk pekerjaannya. Sedangkan publik eksternal khususnya nasabah BTN juga berpikir bahwa BTN bankrut dan akhirnya mempertanyakan dana maupun pinjaman mereka di BTN.

Kebanyakan media melansir berita yang setuju dengan adanya akuisisi BTN oleh Mandiri, dan sedikit yang menentang rencana tersebut. Banyaknya pemberitaan yang menyetujui akuisisi tersebut membuat publik internal dan eksternal terus terpengaruh.

Pemberitaan mengenai akuisisi BTN oleh Mandiri menjadi isu yang cukup populer di kalangan pegawai, nasabah, debitur, ekonom, *trader* dan *banker*. Ada yang resah, senang, bingung, biasa saja dan adapula yang emosi karena berita tersebut.

BTN sebagai bank yang cukup besar di Indonesia, awalnya memandang isu akuisisi ini akan hilang seperti sebelumnya. Hal ini karena rencana akuisisi pernah beberapa kali terjadi dan hilang begitu saja. Rencana pemerintah untuk menggabungkan perbankan di Indonesia dengan menjadikan PT Bank Tabungan Negara Tbk (BTN) sebagai anak perusahaan salah satu bank BUMN besar sudah pernah diwacanakan, pertama kali muncul pada 1997. Saat itu pemerintah berkeinginan untuk merampingkan operasi bank-bank pemerintah juga.

“Pemerintah telah mengumumkan pada Desember 1997, bahwa BTN akan menjadi anak perusahaan (*subsidiary*) dari BNI (Bank Negara Indonesia),” seperti dikutip dari buku *Sejarah Bank Indonesia Periode V: 1997-1999* (katadata.co.id/berita/2014/05/12/sejak-1997-btn-direncanakan-jadi-anak-usaha).

Rencana tersebut ternyata gagal. Pemerintah kemudian memilih melakukan penggabungan usaha (merger) empat bank BUMN pada Juli 1999. Keempat bank tersebut yakni Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia, dan Bank Pembangunan Indonesia yang dilebur menjadi Bank Mandiri.

Pada 2005 wacana BNI mengakuisisi BTN kembali menyeruak. Wacana ini muncul seiring dengan penugasan pemerintah kepada BTN untuk membiayai pembangunan rumah untuk rakyat. Untuk itu, BTN membutuhkan permodalan agar bisa membiayai pembangunan 270.000 rumah per tahun, dari kemampuan bank tersebut saat itu yang hanya bisa membangun 75.000 unit rumah sederhana sehat.

Akan tetapi rencana tersebut kembali gagal, karena pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat sepakat menolak. Alasannya, akuisisi atau merger antar bank BUMN itu dapat berdampak pada porsi pengadaan rumah masyarakat berpendapatan rendah (masyarakat kelas menengah ke bawah).

Meski gagal, Kementerian BUMN belum mau menyerah. Modal BTN harus ditambah. Maka, pada 2007, Sofyan Djalil, yang saat itu menjabat Menteri BUMN menghembuskan kembali rencana tersebut. DPR pun kembali menolak, hingga akhirnya BTN mendapatkan dana segar dengan mencatatkan saham perdananya di Bursa Efek Indonesia pada 2009.

Namun pada kenyataannya awal tahun 2014, wacana akuisisi BTN oleh bank BUMN lainnya kembali mengemuka. Dahlan Iskan, Menteri BUMN,

menilai Indonesia perlu memiliki bank besar untuk menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN di sektor keuangan yang mulai berlaku pada 2015. Untuk itu, dia ingin BTN berada di bawah Bank Mandiri.

Pemberitaan online bisnis.liputan6.com/read/2039938/empat-alasan-dahlan-iskan-ngotot-jual-btn-ke-mandiri, melansir Dahlan Iskan dengan terang-terangan menyatakan akan menjual saham BTN yang dipegang pemerintah kepada Mandiri dan sudah mengirimkan surat kepada Menteri Keuangan dan Ekonomi dan DPR untuk persetujuan. Hal ini membuat BTN terlambat menyadari dan mengantisipasi keadaan selanjutnya, sehingga beberapa keadaan tidak dapat dikendalikan.

Ada beberapa hal yang tidak dapat dikendalikan oleh BTN, yaitu demo karyawan, menurunnya kepercayaan nasabah, dan banyaknya pihak yang menyetujui akuisisi tersebut. Ini berarti kebijakan akuisisi telah menjadi isu negatif bagi BTN.

Dalam penanganan isu, banyak perusahaan yang memanfaatkan fungsi *public relations*. Melalui *Public Relations* (PR), BTN berusaha melakukan penanganan menghadapi isu yang berkembang tersebut. Banyak langkah strategis *public relations* yang dapat dipilih oleh *public relations* di BTN untuk menangani isu akuisisi. Ditambah adanya perkembangan teknologi komunikasi yang bisa membantu praktisi *public relations* dalam mengkomunikasikan strateginya agar isu dapat ditekan.

Penanganan isu pernah dilakukan oleh beberapa perusahaan besar, sebagai contoh Indomie yang dilarang pemasarannya di taiwan, karena ada isu bahwa

Indomie mengandung bahan pengawet terlalu tinggi. Selain itu, ada isu pencemaran lingkungan yang dilakukan PT Newmont Minahasa Raya. Adapula isu lemak babi pada susu bubuk Dancow. Beberapa contoh tersebut dalam hal penanganan isunya memiliki cara masing-masing sesuai kebutuhan. Ada perusahaan yang cepat tanggap dan segera menanganinya seperti Indomie dan Dancow yang sampai sekarang masih bisa bertahan, dan ada yang akhirnya ditutup oleh pemerintah seperti PT Newmont Minahasa Raya karena kurangnya kepedulian perusahaan terhadap isu yang berkembang dan penanganan yang salah.

Dalam penanganan isu, *public relations* memiliki peranan yang sangat penting. Jika isu tidak dapat ditangani dengan baik dari awal munculnya isu, maka isu bisa dengan mudah berubah menjadi krisis perusahaan. Jika itu terjadi, penanganan isu sia-sia dan kerugian bisa bertambah.

Berawal dari sebuah isu akuisisi, BTN mengalami gejala krisis eksistensi lagi, meski tahapnya belum pada tahap akut, yaitu masih pada masa pre krisis dimana media telah mem*blow-up* isu dan membuat publik mengetahuinya.

Gejala awal akan terjadinya krisis karena isu, tampak meningkat dari masyarakat yang mulai khawatir dengan keberadaan BTN. Adanya perubahan pengurus puncak BTN pada 25 Februari 2014. Isu empat direksi yang tidak lulus *fit and proper test* BI, isu kinerja BTN yang semakin menurun, harga saham BTN yang juga ikut menurun. Adanya kepanikan karyawan akan PHK sehingga memunculkan unjuk rasa, adanya rencana rapat pemegang saham yang salah satu agenda rapatnya adalah akuisisi BTN oleh Mandiri.

Di publik eksternal, gejala krisis akibat dari isu juga terlihat dari nasabah yang takut meningkatkan saldonya dan bahkan memindahkan saldo tabungannya ke bank lain, pemberitaan media yang terus memojokkan BTN harus diakuisisi, dan sedikitnya pemberitaan yang mendukung BTN untuk tetap eksis di bidang perbankan meningkatkan tekanan terhadap BTN.

Mengelola isu yang tepat agar tidak menjadi krisis yang parah adalah salah satu hal yang penting dilakukan manajemen terkhusus praktisi *public relations* untuk mencegah terjadinya krisis. *Public Relations* (PR) adalah salah satu manajemen perusahaan yang seharusnya bisa diandalkan untuk merencanakan langkah-langkah dalam mengelola isu-isu yang berhubungan dengan perusahaan baik negatif maupun positif. Hal ini dikarenakan isu menempatkan *brand* atau individu berada di bawah “lampu sorot”. *Brand*, citra, reputasi, persepsi, dan kepercayaan adalah semua kegiatan yang berhubungan dengan *public relations*.

Menghadapi isu akuisisi, BTN melakukan kegiatan yang diharapkan mampu mencegah terjadinya krisis. Kegiatan yang dilakukan adalah membuat *press realease* yang dikirim ke beberapa media massa. Membuat memo internal ke seluruh karyawan tentang akuisisi dengan harapan agar karyawan tenang, dan menulis artikel-artikel di majalah internal.

Meski manajemen BTN telah melakukan beberapa kegiatan di atas, namun kepanikan karyawan tetaplah ada. Hal ini terlihat adanya karyawan-karyawan yang melakukan kegiatan di luar kendali manajemen seperti membuat pin tolak akuisisi, berbagi informasi dan menyampaikan ketidaksetujuannya tentang akuisisi melalui media sosial yang berdampak pengetahuan nasabah dan akhirnya

menarik dananya. Juga adanya kegiatan unjuk rasa serikat pekerja yang beranggotakan seluruh pegawai di wilayah Indonesia. Demo ini tidak hanya sekali namun beberapa kali hingga sehari sebelum tanggal Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) 2014 berlangsung yaitu tanggal 21 Mei 2014.

Gejala-gejala yang telah peneliti sebutkan di atas, telah membuat opini berkembang di masyarakat. Adanya pemberitaan yang terus memojokkan BTN harus diakuisisi agar bisa tetap eksis, menambah pengaruh pada keberadaan BTN, citra dan kepercayaan masyarakat terhadap BTN.

Besarnya pengaruh isu yang dapat berubah menjadi krisis dalam sebuah perusahaan, dimana isu ini sangat berpengaruh pada kepercayaan, dan citra BTN di mata masyarakat. Selain itu, seringkali isu akuisisi yang berhubungan dengan BTN di media yang terjadi tidak hanya sekali, menarik peneliti untuk mengetahui siapakah yang berperan dalam mengelola isu di BTN, sehingga peneliti mengadakan penelitian tentang manajemen isu yang dilakukan PT Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk.

Pembatasan masalah penelitian yang peneliti lakukan untuk penelitian ini adalah kasus akuisisi terbaru BTN tahun 2014 yang berkaitan dengan Mandiri, serta melihat sejauh mana efektifitas upaya yang dilakukan manajemen BTN dalam mengembalikan citra perusahaan perbankan yang telah berdiri sejak tahun 1950 dan sebagai bank perumahan sejak 1974.

Melalui penelitian ini, peneliti mengambil judul skripsi “**Analisis Strategi Bank Tabungan Negara dalam Mengelola dan Menanggapi Isu Akuisisi**”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Isu dapat dengan mudah berhembus, seperti asap. Isu berawal dari sebuah rumor yang pada akhirnya menarik media untuk dijadikan sumber berita yang menarik. Kedatangan isu muncul dengan tiba-tiba dan tidak dapat diprediksi. Khususnya isu negatif sangat mudah berkembang. Setiap perusahaan bisa mengalami terpaan isu, kapan saja, dan dimana saja. Isu negatif bisa hanya seperti angin yang pada akhirnya hilang tanpa bekas, atau bisa menghasilkan tsunami yang mampu meluluh lantahkan segalanya dalam waktu sekejap. Isu negatif yang dimulai dari obrolan biasa jika tanpa disadari dan ditangani secara tepat oleh manajemen, dia akan dengan mudah menjelma menjadi krisis layaknya tsunami.

Langkah awal agar sebuah isu negatif tidak menjelma menjadi krisis, adalah manajemen harus mampu melakukan pencegahan dengan manajemen isu. Kecepatan dan ketanggapan manajemen dalam menangani isu, khususnya isu negatif terhadap perusahaan diharapkan mampu mengurangi dampak buruk yang akan dihadapi perusahaan karena isu tersebut. Manajemen isu adalah salah satu cara perusahaan untuk menangani isu yang menerpa perusahaan. Manajemen isu dilakukan oleh PR dengan memfokuskan tindakan terhadap isu yang beredar agar tidak menjelma menjadi krisis. Hal ini dikarenakan isu sangat berkaitan dengan *brand* perusahaan, citra, kepercayaan dan reputasi perusahaan.

BTN merupakan perusahaan perbankan milik negara yang bersifat perusahaan terbuka. BTN memiliki tanggung jawab tidak hanya kepada publik internal dan pemerintah saja, melainkan juga kepada publik eksternal seperti pemegang saham, nasabah, dan lain-lain. Oleh karena itu, dengan adanya isu

negatif yang menerpa BTN, praktisi *public relations* perlu melakukan kegiatan-kegiatan yang disebut strategi PR yaitu manajemen isu untuk mengelola isu-isu tersebut. Dimana diharapkan dengan adanya manajemen isu ini, mampu mencegah terjadinya dampak yang lebih buruk seperti krisis perusahaan yaitu terjadinya akuisisi BTN oleh Mandiri.

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka peneliti merumuskan permasalahan dalam tulisan ini yaitu : “ Bagaimana Strategi Manajemen Isu yang dilakukan oleh PT Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk dalam menghadapi Isu Akuisisi?”

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran dan mendeskripsikan langkah-langkah manajemen saat menghadapi isu akuisisi yang telah menurunkan citra BTN dan memunculkan kepanikan di kalangan publik internal dan eksternal BTN.

Selain itu dengan penelitian ini peneliti dapat mengetahui bagaimana BTN menangani isu negatif yang beredar dan mengembalikan citra BTN, unit mana di Bank BTN yang menangani isu, apakah praktisi *Public Relations* ada di BTN atau ada nama lain bagi PR di BTN yang menangani isu, serta bagaimana mereka menggiring opini publik untuk mendukung BTN agar tetap berdiri sendiri tanpa di akuisisi oleh pihak bank lainnya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian ilmu sosial dalam hal bagaimana mengelola suatu isu yang sifatnya dinamis dan tidak dapat diprediksi layaknya ilmu sosial lain yang selalu berubah. Dengan penelitian ini, peneliti mampu mendeskripsikan efektifitas strategi manajemen isu yang dilakukan PT Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk dalam upaya mengelola isu akuisisi bank BTN oleh Bank Mandiri agar tidak menjadi krisis perusahaan.

Penelitian ini juga untuk memberikan gambaran bagaimana kinerja unit yang menangani isu sebuah perusahaan, khususnya pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang sistem dan kinerjanya bisa jadi berbeda dengan perusahaan swasta. Hal ini dikarenakan Perusahaan BUMN saham terbesarnya dimiliki pemerintah yang pada akhirnya keberadaan perusahaan BUMN tergantung pada keputusan atau kebijakan pemerintah.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika laporan penelitian ini terdiri dari lima bab, dengan uraian setiap babnya sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini merupakan uraian dan penjelasan masalah penelitian secara teoritis dan definisi-definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Bab ini berisi teori dan kerangka pemikiran peneliti.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi desain penelitian, sumber data, bahan penelitian dan unit analisis dan teknik analisis data, validitas dan reliabilitas data.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi subjek penelitian yang menjelaskan tentang sejarahrah perusahaan, struktur organisasi, uraian dan pembahasan peneliti tentang hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan saran – saran dari peneliti atas penelitian yang telah dilakukan.