

HALAMAN PENGESAHAN NASKAH PUBLIKASI

Naskah Publikasi Dengan Judul

**Manajemen Krisis PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional
Igusti Ngurah Rai Bali
(Studi Kasus Penanganan Krisis Penutupan Bandara Akibat Erupsi Gunung
Agung Pada November 2017)**

Oleh

Lintang Rahima Putri

20140530039



Yang Disetujui,

Dr. Adhianty Nurjanah, S.Sos., M.Si

**Manajemen Krisis PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti
Ngurah Rai Bali
(Studi Kasus Penanganan Krisis Penutupan Bandara Akibat Erupsi Gunung Agung Pada
November 2017)**

*A Crisis Management of PT.Angkasa Pura I (Persero) Branch Ngurah Rai Bali International
Airport
(A Case Study of the Closing of Ngurah Rai Bali International Airport Due to Mount Agung
Eruption in November 2017)*

Lintang Rahima Putri

Prodi S1 Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah
Yogyakarta

lintangrahima@gmail.com

Abstrak

Penutupan Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai akibat Erupsi Gunung Agung pada November 2017 mengakibatkan 1.282 pembatalan penerbangan sehingga menyebabkan penumpukan penumpang di bandara Ngurah Rai. PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai sebagai pengelola pelayanan jasa kebandarudaraan melakukan manajemen krisis sebagai bentuk upaya dalam menangani penumpang yang terkena dampak.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), studi literatur dan dokumentasi. Terdapat lima langkah strategi manajemen yang menjadi acuan penulis yaitu identifikasi, analisis, isolasi, dan strategi manajemen krisis

Krisis yang terjadi disebabkan oleh abu vulkanik Gunung Agung. Tim Manajemen Krisis AP I melakukan strategi Emergency Operation Center, Posko Pelayanan Gunung Agung, Uji Paper Test, *helpdesk*, transportasi darat, penyediaan *snack*, dan *live acoustic* serta *Press Conference* dan sosial media *Instagram* dan *Twitter* sebagai alat komunikasi krisis. Namun, masih terdapat kelemahan dalam penanganan krisis, yaitu penyebaran informasi yang tidak merata dalam koordinasi tim manajemen krisis, sehingga menyebabkan ketidakjelasan informasi.

Kata Kunci: Penutupan Bandara Ngurah Rai Bali, Erupsi Gunung Agung, Manajemen Krisis.

Abstract

The closing of I Gusti Ngurah Rai International Airport due to the eruption of Mount Agung in November 2017 resulted in 1,282 flight cancellations so this caused a build-up of passengers in the Ngurah Rai airport. PT. Angkasa Pura I (Persero) I Gusti Ngurah Rai Bali International Airport as manager of airport services performs crisis management as a form of effort in handling affected passengers.

The method used in this study is descriptive qualitative using data collection techniques through in-depth interviews, literature studies and documentation. There are five steps of management strategies that are the reference of the writer, namely identification, analysis, isolation, and management strategic.

The crisis is occurred by Volcano Ash by Mount Agung. The AP I Crisis Management Team conducted a crisis management strategy with in the form of coordination meetings, Emergency Operation Center, Mount Agung Service Posts, Paper Test, help desk services, land transportation, providing snack, and Press Conference and using social media Instagram as a crisis communication tool. However, there are still weaknesses in handling the crisis, namely the unequal dissemination of information in the coordination of the crisis management team, causing information obscurity.

Keywords: Closing of Ngurah Rai Bali Airport, Eruption of Mount Agung, Crisis Management.

PENDAHULUAN

Krisis seringkali diibaratkan dengan suatu kerusakan baik secara fisik maupun non-fisik. Krisis bermula dari suatu isu yang dimana jika tidak dikelola dengan tepat akan berkembang menjadi suatu krisis. Krisis dapat terjadi dimana saja dan kapan saja baik dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Untuk itu dibutuhkan kesiapan dalam penanganan krisis yang tepat dan cepat. Seperti yang dialami oleh PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali pada kasus penutupan Bandar Ngurah Rai akibat erupsi Gunung Agung pada November 2017. Krisis itu disebabkan oleh bencana alam gunung meletus sehingga mengganggu aktivitas penerbangan.

Debu vulkanik dari letusan Gunung Agung mengarah ke Bandara Ngurah Rai dalam dua level ketinggian, yakni pada 26 ribu dan 10 ribu kaki. Arah angin dari utara dan timur laut membuat Ngurah Rai terdampak debu vulkanik. Oleh sebab itu Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali harus menghentikan seluruh aktivitas penerbangan selama 2,5 hari pada tanggal 27 November 2017 hingga 29 November 2017. Penutupan Bandara Ngurah Rai Bali selama 2,5 hari menyebabkan 1.282 pembatalan penerbangan Domestik maupun Internasional dari dan menuju Bali serta 11 pengalihan penerbangan. Sebanyak 119.224 penumpang mengalami pembatalan penerbangan sehingga, terjadi penumpukan penumpang di area terminal Bandara Ngurah Rai Bali.

Krisis yang dialami oleh Bandara Internasional Ngurah Rai ini pada akhirnya membawa kerugian bagi PT.Angkasa Pura (Persero) dari segi pendapatan serta dalam sektor penanganan manajemen krisis kepada penumpang. Apabila krisis tersebut tidak ditangani dengan cepat dan tepat maka akan berpengaruh pada citra perusahaan. sebagai perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa kebandarudaraan, PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali membentuk tim manajemen krisis dengan beberapa instansi terkait yang tergabung dalam *Airport Emergency Committee* atau yang biasa disebut dengan komunitas bandara.

Untuk itu penelitian akan menganalisis bagaimana tahapan manajemen krisis yang diawali dengan mengidentifikasi masalah, menganalisis, penanganan hingga penggunaan media sebagai alat komunikasi krisis baik *media relations* maupun media sosial. Penanganan yang dilakukan juga tidak luput dari faktor pendukung dan penghambat baik dari internal maupun eksternal perusahaan. Pada penelitian akan melihat lebih jauh bagaimana pemanfaatan media *digital* berupa sosial media sebagai senjata utama dalam mengkomunikasikan penanganan krisis.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah yang didapat:

1. Bagaimana tahapan-tahapan manajemen krisis PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali dalam menangani Penutupan Bandara akibat erupsi Gunung Agung?

2. Apa saja yang menjadi faktor penghambat dan faktor pendukung PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali dalam menangani Penutupan Bandara akibat erupsi Gunung Agung?
3. Bagaimana penggunaan media sebagai komunikasi krisis PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali dalam menangani Penutupan Bandara akibat erupsi Gunung Agung?

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui tahapan-tahapan manajemen krisis PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali dalam menangani Penutupan Bandara akibat erupsi Gunung Agung.
2. Untuk mengetahui apa saja yang menjadi faktor penghambat dan faktor pendukung PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali dalam menangani Penutupan Bandara akibat erupsi Gunung Agung.
3. Untuk mengetahui bagaimana penggunaan media sebagai komunikasi krisis PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali dalam menangani Penutupan Bandara akibat erupsi Gunung Agung.

MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat penelitian ini:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini sebagai pengembangan penelitian terutama yang berkaitan dengan manajemen krisis *public relations*. Serta pengembangan penelitian manajemen krisis yang diakibatkan oleh bencana alam.

- a. Manfaat Praktis

Penelitian ini juga menjadi masukan bagi PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai dalam menangani krisis. Selain itu juga menjadi referensi bagi praktisi humas dalam menangani krisis yang disebabkan oleh bencana alam.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Fungsi *Public Relations*

Hubungan antara PR dengan organisasi dan PR dengan masyarakat melahirkan fungsi PR yang pada dasarnya untuk mencapai tujuan bersama serta menciptakan keharmonisan secara internal maupun eksternal organisasi. Djanalis Djanaid (1993) dalam Kusumastuti (2002) menyebutkan dua fungsi PR yaitu :

- a. Fungsi Konstruktif, fungsi ini humas mempersiapkan mental publik untuk menerima kebijakan organisasi dan sebaliknya yaitu menyiapkan mental organisasi untuk memahami kepentingan publik. Fungsi humas konstruktif ini bertujuan untuk mencapai adanya saling pengertian terhadap kebijakan organisasi yang diwakilinya. Fungsi ini menuntut humas atau PR untuk bersifat proaktif dan preventif (mencegah).
- b. Fungsi Korektif, fungsi humas ini apabila terjadi suatu krisis, maka humas harus berperan dalam menyelesaikan krisis tersebut. (Kusumastuti, 2002 : 22-23).

2. Krisis

Seperti definisi yang diberikan oleh Duke & Masland (2002), Mitroff (2005), dan Kouzmin (2008). Mereka menekankan krisis sebagai situasi yang menyebabkan kerusakan-kerusakan fisik dan nonfisik, seperti peristiwa yang membahayakan jiwa manusia (meninggal atau luka-luka), financial cost, merusak sistem organisasi dan kerusakan reputasi organisasi (Kriyantono, 2015 : 197).

3. Faktor Penyebab Krisis

Sejalan dengan Mitroff (2001) dalam Kriyantono (2015) menyebutkan faktor penyebab krisis sebagai berikut :

- a) Krisis Teknologi, berupa kesalahan pada penggunaan teknologi dalam kegiatan operasional organisasi yang dapat berdampak pada publiknya.
- b) Krisis Konfrontasi, krisis ini terjadi akibat relasi atau hubungan antara organisasi dengan publik tidak terjalin dengan harmonis.
- c) Krisis *Malevolence*, terjadi apabila seseorang atau sekelompok yang mempunyai keinginan untuk menjatuhkan atau membahayakan organisasi.

- d) Krisis Manajemen dan perilaku karyawan, krisis ini terjadi di dalam internal organisasi tersebut gagal dalam melaksanakan tanggung jawabnya sehingga berpengaruh pada sumber dayanya.
- e) Kekerasan di Lingkungan Kerja (*Workplace Violence*), krisis ini berbentuk segala kekerasan yang terjadi di lingkungan pekerjaan oleh pihak manajemen antara karyawan dengan karyawan maupun dengan pihak luar secara disengaja atau tidak disengaja.
- f) Krisis Bencana Alam, yang diakibatkan oleh bencana alam seperti gunung meletus, gempa bumi, tanah longsor, tsunami, banjir dan lain sebagainya.
- g) Krisis Produk, diakibatkan oleh kesalahan pada produk yang dapat membahayakan konsumennya (Kriyantono, 2015 : 206-210).

4. Tahapan Krisis

Steven Fink (1986) dalam Kasali (2000) yang membagi tahapan tersebut menggunakan terminologi kedokteran yang mana biasa dipakai untuk melihat stadium suatu krisis yang menyerang manusia sebagai berikut:

- a. Tahap Prodromal, pada tahap ini krisis sudah mulai muncul atau sering disebut dengan *warning time* (peringatan) atau tahap dimana sebelum krisis terjadi (pre-crisis).
- b. Tahap Akut, di tahap ini krisis sudah terjadi atau disebut dengan *the point of no return*. Tahap akut adalah tahap dimana yang paling singkat waktunya.
- c. Tahap Kronik, adalah tahap recovery (pemulihan). Tahap ini juga disebut sebagai *the cleanup phase atau the post mortem..* Keberhasilan organisasi dalam menangani suatu krisis akan dibuktikan pada tahap ini.
- d. Tahap Resolusi (Penyembuhan), yaitu tahap dimana krisis sudah berlalu dan yang tersisa hanyalah puing-puing serta tahap pembersihan terhadap berita-berita negatif maupun lainnya (Kasali, 2000 : 225-220).

5. Manajemen Krisis

Menurut Rhenald Kasali dalam bukunya *Manajemen Public Relations*, seorang PR dapat menerapkan langkah-langkah berikut dalam mengelola krisis :

a. Identifikasi Krisis

Identifikasi dilakukan dengan mengumpulkan data (*fact finding*). Tahap ini sama persis seperti yang dilakukan dokter melakukan diagnosis untuk mencari tahu penyebab krisis.

b. Analisis Krisis

Menganalisis apa yang menjadi penyebab timbulnya permasalahan. Analisis yang dilakukan mempunyai cakupan yang luas, mulai dari analisis parsial sampai analisis integral yang kait mengait.

c. Isolasi Krisis

Krisis diibaratkan seperti penyakit yang dapat menular. Untuk itu dalam manajemen krisis perlu adanya isolasi atau tindakan yang ditujukan agar masing-masing pihak dapat menahan diri sebelum strategi diterapkan.

d. Pilihan Strategi

Ada 3 generic strategy yang disarankan bila sewaktu-waktu krisis muncul, yaitu:

- a) Strategi bertahan (defensive), yang dilakukan dengan mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa (not inaction atau low profile), dan membentengi diri dengan kuat (stone walling).
- b) Strategi adaptif (adaptive strategy), yang dilakukan dengan mengibah kebijakan, modifikasi operasional, kompromi, dan meluruskan citra.
- c) Strategi dinamis (dynamic strategy), yang dilakukan dengan merger dan akuisisi, investasi baru, menjual saham, meluncurkan produk baru/menarik peredaran produk lama, menggandeng kekuasaan, serta melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian.

e. Program Pengendalian

Program pengendalian merupakan langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generik yang dirumuskan. Program pengendalian biasanya disusun di lapangan ketika krisis muncul yang diterapkan pada perusahaan (beserta cabang), industry (gabungan usaha jenis), komunitas dan divisi-divisi perusahaan (Kasali, 2000 : 231-233).

6. Penggunaan Media Sebagai Alat Komunikasi Krisis

Dalam Argenti (2009), berkembangnya teknologi komunikasi turut mengubah praktik PR dalam komunikasi krisis. Salah satu media yang saat ini paling banyak digunakan Humas yaitu dengan memanfaatkan Digital Public Relations. Media yang digunakan salah satunya yaitu media sosial. Chan-Olmsted, Cho, & Kyunghye (2013) dalam Prasty (2011) pada jurnalnya yang berjudul *Komunikasi Krisis di Era New Media dan Social Media* dalam Jurnal Komunikasi ISSN 1907-898X Vol. 6 No. 1 menyebutkan bahwa media sosial yang bisa menjadi sarana penghubung antara internal perusahaan dengan publiknya, memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. *Participation*, mendorong kontribusi serta umpan balik dari setiap individu yang menggunakannya, sehingga mengaburkan batas antara media dengan audiens.
- b. *Conversationality*, memungkinkan terjadinya perbincangan secara dua (2) arah.
- c. *Connectedness*, media sosial dapat tumbuh dan berkembang karena kemampuan melayani keterhubungan antar pengguna, melalui fasilitas tautan (links) ke website, sumber informasi ataupun pengguna yang lain.
- d. *Openness*, media sosial terbuka bagi umpan balik dan partisipasi melalui sarana-sarana seperti voting, komentar dan berbagi informasi.
- e. *Community*, media sosial memungkinkan terbentuknya komunitas-komunitas secara cepat dan berkomunikasi secara efektif tentang beragamnya isu/kepentingan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk mengumpulkan data. Dalam hal ini informasi didapatkan dari *Communication & Legal Section Head, Airport Operation Land Side & Terminal Service Staff Officer, General Affairs Staff Officer, Branding Promotion & Event* dan penumpang yang terdampak.

TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data penelitian melalui wawancara mendalam, studi literatur, dan dokumentasi,

TEKNIK ANALISIS DATA

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menurut Moleong yakni, reduksi data, penyusunan satuan dan keabsahan data.

UJI VALIDITAS DATA

Pada penelitian ini penulis menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

HASIL PENELITIAN

1. Analisis Krisis

Dalam hal ini krisis yang terjadi di bandara Ngurah Rai merupakan krisis yang disebabkan bencana alam erupsi Gunung Agung. Krisis tersebut juga dikategorikan sebagai *sudden crisis*. Krisis yang terjadi secara tiba-tiba tanpa adanya peringatan biasanya terjadi disebabkan oleh bencana alam, kecelakaan, dan sejenisnya (Nova, 2011 : 11-107).

2. Tahap-Tahap Krisis

a. Tahap Prodromal (*Warning Time*)

Krisis ini diawali oleh gejala awan panas dan semburan lava pijar yang dikeluarkan menyebabkan status Gunung Agung meningkat dari Siaga (level 3) menjadi Awasi (level 4) terhitung mulai Jumat pada tanggal 22 September 2017 pukul 20:30 WITA.

b. Tahap Akut

Pada tanggal 27 November pukul 01:00 WITA dini hari dikeluarkan Notam penutupan bandara. Hal tersebut disebabkan karena arah angin mengarah ke Barat Daya sehingga abu vulkanik menutupi ruang udara Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai yang berada di Selatan Pulau Bali. Tahap akut terjadi sangat cepat sehingga menyebabkan 1282 pembatalan penerbangan dan setidaknya ada 119.224 penumpang yang terdampak. Akibatnya terjadi penumpukan penumpang di area terminal Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai.

c. Tahap Kronik

Krisis ini akan memberikan dampak negative yang cukup besar apabila tidak ditangani dengan cepat. Untuk itu PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai melakukan proses pemulihan dengan melakukan penanganan krisis kepada penumpang yang terdampak.

d. Tahap Resolusi

Pasca meredanya kondisi abu vulkanik Gunung Agung dan ruang udara dinyatakan bersih dari abu vulkanik, Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai dapat beroperasi

kembali pada tanggal 29 November pukul 15.00 WITA. Tahap resolusi ini juga berupa tahap pembersihan dari berita-berita negatif yang beredar di media dengan melakukan *media monitoring*.

3. Penggunaan Media Sebagai Alat Komunikasi Krisis

a. Media Relations Melalui Press Conference

Press conference notam penutupan bandara dilakukan pada tanggal 27 November 2017 pukul 07.30 WITA yaitu 30 menit setelah keputusan notam penutupan bandara dikeluarkan. Prescon notam penutupan bandara Ngurah Rai langsung dilakukan di Ruang Jepun tanggal 27 November 2017 yang berada di kantor PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai, Gedung Wisti Sabha lantai III pada pukul 07.30 WITA. Sedangkan presscon untuk pencabutan notam dilakukan di Emergency Operation Center (EOC) tanggal 29 November 2017.

Seperti yang disampaikan Adhiyanti Nurjanah, Wulan Widyasari, dan Frizki Yulianti Nurnisya dalam Jurnal Ilmu Komunikasi Volume 45. Nomor 1. Juni 2015 bahwa praktisi *public relations* tentu telah melakukan berbagai macam kegiatan media relations demi membangun hubungan simbiosis mutualisme dengan rekan wartawan.

b. Media Sosial

Humas AP I menggunakan beberapa platform sosial media berupa *Twitter* dan *Instagram* sebagai alat komunikasi krisis. Humas AP I Bandara Ngurah Rai mengatakan bahwa sosial media adalah salah satu media yang berpengaruh dalam menyampaikan informasi terkait penutupan bandara Ngurah Rai Sosial media pada saat itu adalah *platform* yang sedang menjadi *trend* masyarakat dalam mencari informasi. Sehingga masyarakat khususnya penumpang yang terkena dampak penutupan bandara dapat mengakses informasi secara langsung tanpa melalui intervensi (perantara).

Humas AP I Bandara Ngurah Rai menggunakan sosial media untuk mengumumkan keputusan penutupan bandara serta meng-*update* setiap informasi terkait penutupan bandara Ngurah Rai, fasilitas *help desk*, transportasi dan lain sebagainya. Selain itu penggunaan sosial media untuk menciptakan komunikasi dua arah antara instansi dengan

masyarakat. Sehingga masyarakat dapat bertanya pada kolom komentar serta tim Humas dapat langsung menjawab pertanyaan tersebut

4. Manajemen Krisis PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Dalam Menangani Penutupan Bandara Akibat Erupsi Gunung Agung

a. Tim Manajemen Krisis

Tanggap darurat bencana yang dimiliki AP I berupa *Airport Disaster Management Plan* (ADMP). Dalam menjalankan ADMP, pihak AP I dibantu oleh Komite Penanggulangan Keadaan Darurat (*airport emergency committee*). AEC adalah suatu komite yang anggotanya ditunjuk mewakili unit/instansi kerja terkait dalam suatu bandar udara tertentu. Beberapa instansi yang tergabung dalam manajemen krisis ini diantaranya AirNav Indonesia, Otoritas Bandara Wilayah IV, TNI-AU, Polri, BMKG dan beberapa instansi lainnya.

b. Rapat Koordinasi dan Pengaktifan Emergency Operation Center (EOC)

Rapat ini melibatkan komunitas bandara atau AEC. Rapat EOC dimulai ketika isu status Gunung Agung yang mulai meningkat dari level II (Waspada) ke level III (Siaga) pada 18 September 2017 sekaligus pengaktifan Emergency Operation Center. Rapat koordinasi terkait aktivitas lava Gunung Agung dilakukan seluruh jajaran PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai. Hal ini bertujuan agar memudahkan proses identifikasi di setiap divisi untuk mengumpulkan dan melaporkan hal-hal yang berkaitan dengan abu vulkanik Gunung Agung. Rapat EOC Persiapan tersebut dilakukan pada kurun waktu 3-4 bulan hingga pada akhirnya abu vulkanik Gunung Agung mengarah ke bandara Ngurah Rai.

c. Posko Pelayanan Gunung Agung

Unit kerja dan gabungan Komunitas Bandara membentuk Posko Pelayanan Gunung Agung. Posko pelayanan Gunung Agung ini beroperasi selama 24 jam yang berada di koridor Terminal Domestik. Selama 24 jam beberapa perwakilan dari masing-masing unit kerja AP I dan Komunitas Bandara secara bergantian (sistem *shift*) melakukan penjagaan untuk memantau dan melaporkan hasil yang terkait dengan isu Gunung Agung.

Komunitas Bandara yang ikut serta membantu AP I dalam pelaksanaan Posko Pelayanan Gunung Agung yaitu mempunyai perannya masing-masing. Posko Pelayanan Gunung Agung merupakan salah satu bentuk langkah mitigasi dampak dengan menyiapkan fasilitas dan penunjang seperti layanan hotline center 172, help desk maskapai untuk penumpang, dan media center untuk awak media massa.

d. Analisis Uji Paper Test

Uji *paper test* ini merupakan aktivitas yang berfungsi untuk mengetahui ada atau tidaknya partikel abu vulkanik Gunung Agung di Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai. Uji *paper test* dilakukan di beberapa titik, baik di *runway*, atap-atap bangunan bandara, amupun area-area terbuka dengan catatan tidak terhalang oleh bangunan tinggi. Uji *paper test* yang dilakukan bandara Ngurah Rai dengan cara meletakkan tisu berwarna putih diatas kendaraan yang berada di area divisi PKP-PK. Paper test dengan menggunakan tisu berwarna putih dinilai lebih mudah untuk melekatkan abu vulkanik jika ada, sedangkan paper test menggunakan kertas dapat membuat abu vulkanik tersebut lebih mudah terhempas angin.

e. Penyediaan Pelayanan Help Desk (*refund, reschedule, re-route, dan visa extended*)

Konter help desk disediakan oleh AP I yang bekerjasama dengan pihak Airline dan Imigrasi. Dalam pengurusan jadwal penerbangan penumpang adalah tugas airline, sedangkan AP I hanya memfasilitasi dan membantu pengawasan ketertiban di area tersebut. Dalam konter *help desk* ini menyediakan pelayanan *refund* (pengembalian uang), *reschedule* (mengatur ulang jadwal), *re-route* (mengganti tujuan) dan *visa extended* (perpanjangan visa). Pembagian area help desk Domestik dan Internasional masing-masing menjadi 3 area yaitu didalam terminal tepatnya diruang tunggu keberangkatan, area check-in dan yang terakhir berada diluar ruangan tepatnya di lantai 2 Internasional dan koridor keberangkatan Domestik.

f. Penyediaan Transportasi Darat

Pihak AP I dan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat bekerjasama dengan DAMRI serta Organisasi Angkutan Darat (Organda) untuk menyiapkan fasilitas kendaraan jalur darat. Transportasi darat yang ditawarkan berupa 119 bis dan 2 unit mobil. Sistem

penutupan bandara yang bergantung dengan keadaan alam dan penuh dengan ketidakpastian, maka transportasi jalur darat disediakan bagi penumpang yang mempunyai kepentingan dan harus segera sampai ditujuan agar tetap dapat melanjutkan perjalanannya dengan menggunakan bis ataupun mobil.

Penggunaan transportasi darat bagi penumpang yang terkena dampak penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung pada tanggal 27 sampai 29 November 2017 terdapat 121 kendaraan dengan rincian 119 bis dan 2 unit mobil (Sumber: Laporan Gunung Agung. Disamping itu penumpang yang melanjutkan perjalanan menggunakan transportasi darat baik bis maupun mobil yaitu sebanyak 4.128 orang. Pelayanan transportasi darat juga diinformasikan melalui sosial media *Instagram* dan *Twitter*. Hal tersebut mengundang masyarakat untuk mencari informasi maupun berita *terupdate* seputar transportasi darat yang disediakan.

g. Penyediaan Snack Bagi Penumpang Yang Terdampak

Pengadaan konsumsi yang dilakukan tim *General Affairs* berupa *snack* dan nasi kotak. *Snack* dikhususkan untuk penumpang yang terkena dampak. Sedangkan nasi kotak diberikan kepada petugas yang sedang bertugas di area terminal bandara Ngurah Rai. Disamping itu tim GA juga memberikan nasi kotak kepada penumpang, namun hanya 2 kali saja sesuai dengan arahan pimpinan dimana nasi kotak tersebut dibagikan pada pukul 7 malam saja. pembagian konsumsi dibagi menjadi dua area yaitu terminal Internasional di lantai dua dan terminal Domestik di koridor dekat pintu keberangkatan Domestik. Snack diletakkan di stand yang telah disediakan sehingga penumpang dapat mengambil snack nya sendiri.

h. Hiburan (*Live Acoustic*)

Penanganan secara emosional juga dilakukan AP I dengan melakukan pertunjukan musik atau *live acoustic*. Hiburan *live acoustic* dilakukan di dua area yaitu kedatangan internasional dan koridor terminal domestik. Dari hasil wawancara diatas, bahwa pertunjukkan musik atau *live acoustic* dilakukan AP I agar penumpang yang terdampak dapat mengurangi rasa kecewanya terhadap penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung. Selain itu, pertunjukkan musik difungsikan supaya penumpang dapat merelaksasikan pikiran sehingga dapat menjalani proses administrasi pengembalian dana,

perubahan jadwal, tujuan maupun penggunaan transportasi darat dengan perasaan tenang dan penuh pengertian.

5. Dampak Krisis

- a. **Dampak Internal**, apabila operasional penerbangan dihentikan sementara maka secara otomatis pendapatan operasional perusahaan pun akan menurun.
- b. **Dampak Fisik**, dampak secara fisik juga dapat kita lihat dari kondisi penumpukan penumpang yang terjadi di area terminal bandara Ngurah Rai.

6. Faktor Pendukung dan Penghambat

- a. **Faktor Pendukung**, yang menjadi faktor pendukung adalah sumber daya manusia (SDM), fasilitas, eksternal perusahaan baik *vendor* maupun instansi terkait penanganan krisis penutupan bandara.
- b. **Faktor Penghambat**, sedangkan yang menjadi faktor penghambat yakni kurangnya koordinasi sehingga menimbulkan ketidakjelasan informasi dan perilaku penumpang yang cenderung tergesa-gesa.

7. Tanggapan Penumpang

Penutupan Bandara Ngurah Rai menimbulkan kekecewaan dimata penumpang mengingat keputusan tersebut diambil secara mendadak. Seperti yang dialami oleh salah satu penumpang maskapai AirAsia tujuan Denpasar-Jogja bernama Ayu Hanna Nasya dan Juwita Nasruddin.

“ya kecewa tapi mau gimana lagi. Kan ini bencana alam. Waktu itu saya beberapa jam sekali ngecek keadaan bandara apakah udah bisa terbang atau belum. Udah sempet reschedule ternyata tetap gak bisa terbang. Akhirnya refund dan pulang ke jogja menggunakan jalur darat dan air.” (Wawancara dengan Ayu Hanna Nasya, Penumpang tujuan Denpasar-Jogjakarta).

Penutupan Bandara Ngurah Rai akibat erupsi Gunung Agung juga mendapat tanggapan dari turis mancanegara seperti pada kutipan wawancara pada salah satu artikel berikut:

“saya sedikit frustrasi karena saya mengecek internet 15 menit yang lalu dan semua masih terjadwal. Dan sekarang semuanya ditutup, saya mendapatkan informasinya terlambat” Wawancara detikTV dengan Jan Nicola, turis asal Jerman).

(Sumber:<https://m.detik.com/news/video/171127048/ratusan-turis-terlantar-akibat-bandara-bali-ditutup> diakses pada 27 November 2017)

KESIMPULAN

Dapat disimpulkan bahwa PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai mengalami krisis penutupan bandara yang disebabkan oleh bencana alam abu vulkanik Gunung Agung selama 2,5 hari pada tanggal 27 November – 29 November 2017. Hal tersebut menyebabkan AP I harus menghentikan operasional penerbangan karena penyebaran abu vulkanik sudah sampai di area bandara Ngurah Rai. Sehingga penutupan bandara Ngurah Rai mengakibatkan penumpukan penumpang di area terminal bandara Ngurah Rai. Setidaknya terdapat 1.282 pembatalan penerbangan dan 119.224 penumpang yang terdampak baik dari dan ke bandara Ngurah Rai.

Dalam menyelesaikan krisis yang disebabkan oleh bencana alam, tim manajemen krisis sudah cukup berhasil dalam menangani penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung. Namun, masih ada kekurangan dalam penanganan krisis. Jika melihat dari waktu kejadian, krisis yang disebabkan oleh bencana alam terjadi secara tiba-tiba. Dalam proses penanganannya pun dapat terjadi hal-hal yang diluar prediksi, sehingga manajemen krisis perusahaan perlu adanya mempunyai alternatif strategi. Selain itu masih ditemui penyebaran informasi yang kurang merata dalam koordinasi dengan tim manajemen krisis sehingga menyebabkan kesalahpahaman informasi.

SARAN

A. PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti mengajukan beberapa saran dan rekomendasi untuk PT Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai, diantaranya adalah :

1. Dalam perencanaan krisis, manajemen AP I perlu mempersiapkan plan B atau strategi alternatif untuk mengantisipasi hal-hal diluar prediksi.
2. Dalam strategi penangan krisis, perlunya membuka lebih banyak konter penyediaan pelayanan help desk yang masing-masing berfokus pada satu proses penanganan untuk meminimalisir penumpukan penumpang.
3. Dalam koordinasi dengan sesama tim manajemen krisis, perlunya penyebaran informasi yang merata dan menyeluruh dalam tim manajemen krisis untuk mengurangi kesalahpahaman informasi.

B. Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti mengajukan beberapa saran dan rekomendasi untuk peneliti selanjutnya diantaranya adalah :

1. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mendalami penelitian pada fokus media relations.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti mengenai evaluasi program penanganan krisis PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai dalam menangani krisis untuk mengetahui keberhasilan strategi yang telah dijalankan.

DAFTAR PUSTAKA

Kasali, Rhenald. 2000. *Manajemen Public Relations*, Jakarta: Grafiti.

Kusumastuti, Frida. 2002. *Dasar-Dasar Humas*. Jakarta: Ghalia

Nova, Firsan. 2011. *Crisis Public Relations*. Jakarta: Grafindo

Jurnal

Nurjanah, A., Widyasari, W., & Nurnisya, F.Y. (2015). *Wartawan Dan Budaya Amplop*. Dalam Jurnal Ilmu Komunikasi Vol 42. No. 1

Prastya, Narayana Mahendra. (2011). *Komunikasi Krisis di Era New Media dan Social Media* . Dalam Jurnal Komunikasi ISSN 1907-898X Vol. 6 No. 1.

Internet

<https://m.detik.com/news/video/171127048/ratusan-turis-terlantar-akibat-bandara-bali-ditutup>

<https://www.twitter.com/baliairport>

<https://www.instagram.com/baliairport>

Sumber Lain

Laporan Gunung Agung *Airport Operations & Landside Service* PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai

Airport Disaster Management Plan Document PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai