

BAB III

PEMBAHASAN

A. DESKRIPSI DATA

1. Kronologi Kejadian

Terdapat berbagai kejadian bencana yang melanda Indonesia dalam kurung waktu beberapa tahun belakangan ini, salah satunya yaitu yang terjadi pada awal tahun 2014 di daerah Jawa Timur, tepatnya di daerah perbatasan Kediri, Malang dan Blitar terjadi bencana meletusnya Gunung Kelud. Gunung Kelud berstatus waspada sejak 10 Februari 2014 hingga akhirnya pada 13 Februari 2014 pukul 21:15 mencapai status awas. Hanya selang 100 menit dari waktu tersebut Gunung Kelud meletus.

Gambar 3.1
Kondisi Bandara Diselimuti Abu Kelud



(Sumber : Arsip PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta)

Gunung Kelud meletus pada pukul 22:45 WIB pada tanggal 13 Februari 2014 dan abunya mulai menyelimuti Kota Yogyakarta khususnya Bandara Adisutjipto pada 14 Februari 2014 pada pukul 04:00 WIB pagi hari. Seperti yang terlihat pada Gambar 3.1, Abu Kelud menyelimuti seluruh area bandara, termasuk area sensitif bandara yaitu *apron*, *runway* dan *taxiway*. *Apron* atau area parkir pesawat diselimuti abu setebal 2 (dua) cm. *Taxiway* adalah jalan penghubung antara lintasan *runway* dengan *apron*, sedangkan *runaway* merupakan area *landing* dan *take off* pesawat. *Runaway* dengan panjangnya mencapai 2200 meter saat itu diselimuti abu mencapai 6 (enam) cm. Hujan Abu Kelud ini juga menyebabkan jarak pandang di landasan menjadi terbatas, hanya mencapai 200 meter saja sejatinya jarak pandang normal adalah 1200 meter. Kondisi tersebut mengharuskan Andi G. Wirson *General Manager (GM)* PT. Angkasa Pura (AP) I Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta menginstruksikan kepada seluruh pimpinan *Airlines* serta petugas bandara (*groundhandling*) bahwa Bandara Adisutjipto ditutup untuk sementara karena sangat berbahaya apabila dipaksakan tetap dilakukannya aktivitas penerbangan. Penutupan bandara juga telah sesuai dengan prosedur yang ada dan sesuai koordinasi dari Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI) yang disebut selanjutnya sebagai *Air Navigation (AirNav)*. Selain landasan, masalah ruang udara juga sangat berpengaruh bagi dunia penerbangan. Abu Kelud menyebabkan banyak partikel di ruang udara yang tentunya berbahaya bagi pesawat. Untuk itu, pihak *Airlines* diminta segera

mengamankan pesawat dengan prosedur yang dimiliki masing-masing *Airlines*. Abu vulkanik dapat membahayakan mesin pesawat, *Engine* yaitu mesin pesawat yang menempel dan terbuka pada bagian sayap apabila dibiarkan abu dapat membuat mesin berkarat dan rusak.

Gambar 3.2

Calon Penumpang yang Gagal Terbang Padati Bandara



(Sumber : Arsip PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta)

Terlihat pada Gambar 3.2 bagaimana kondisi bandara yang dipenuhi oleh para penumpang yang mengkonfirmasi terkait pembatalan keberangkatan akibat meletusnya Gunung Kelud, sehingga sebagian bandara dipenuhi penumpang. Hal ini terjadi dikarenakan tutupnya bandara membuat seluruh penerbangan dibatalkan. Ada 136 penerbangan dibatalkan terdiri dari 68 keberangkatan dan 68 kedatangan dengan 12 rute dari dan ke

Bandara Adisutjipto Yogyakarta. Sebagai perusahaan kebandarudaraan, tentunya penumpang salah satu kelompok yang berpengaruh. Dalam hal ini disebut dengan *stakeholder* eksternal yaitu salah satu kelompok di luar perusahaan yang mempengaruhi tercapainya tujuan perusahaan. Pada pukul 05:30 WIB terjadi penumpukan penumpang di Bandara Adisutjipto Yogyakarta. *Airlines* sebagai penanggungjawab tiket diinstruksikan GM menyelesaikan tiket para calon penumpangnya. Hal ini sesuai dengan Pasal 1 ayat 13 UU No. 1 Tahun 2009 tentang Penerbangan mengenai definisi keterlambatan yaitu terjadi perbedaan waktu antara waktu keberangkatan atau kedatangan yang dijadwalkan dengan realisasi waktu keberangkatan atau kedatangan. Pihak *Airlines* dalam hal ini selaku badan usaha angkutan udara wajib memberikan kompensasi dan ganti rugi kepada penumpang. Kemudian jenis keterlambatan dengan kategori pembatalan penerbangan mendapatkan kompensasi berupa *refund* atau pengembalian tiket dan *reschedule* atau penjadwalan kembali tiket yang dibeli hal ini ditambahkan dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 89 Pasal 9 Ayat (1) Tahun 2015 Penanganan Keterlambatan Penerbangan (*Delay Management*) pada Badan Usaha Angkutan Udara Niaga Berjadwal di Indonesia. Untuk mengurangi penumpukan penumpang di bandara Unit Informasi Bandara melakukan *announcing* dan pihak AP I ikut serta mengarahkan penumpang lainnya yang belum mengetahui informasi untuk langsung mereservasi tiket mereka di gedung reservasi tiket. Demi memudahkan arus informasi

dibangun posko pelayanan informasi pasca erupsi di bagian *underpass* Bandara Adisutjipto.

Gambar 3.3

Kondisi Proses Pembersihan Apron



(Sumber : Arsip PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta)

Perihal penumpang dirasa sudah dapat teratasi, pada pukul 07:30 WIB hujan abu kelud sudah mulai mereda dilakukan pengecekan kembali di *apron*, *taxiway* dan *runway* seperti yang terlihat pada gambar 3. Lalu, AP I mencoba pembersihan di area *parking stand 2* (dua) dan 3 (tiga) menggunakan *Nurse Tender* namun kurang memuaskan seperti yang terlihat pada Gambar 3.3. Akhirnya seluruh karyawan AP I digerakkan pembersihan ke bagian utara *apron*. Ikut serta pula LANUD Adisutjipto dan *groundhandling* Kokapura Avia membantu kegiatan pembersihan yang berlangsung hingga sore hari (Otto Nugroho Soharno, *Airport Service Staff*, 21 Maret 2016).

2. Tahapan Krisis

a. Tahap *Pre-Crisis* (Sebelum Krisis)

Tahap pra-krisis, seperti yang telah dijelaskan penulis pada Bab I merupakan kondisi belum munculnya krisis namun isu-isu sudah mulai tersebar. Hal ini pula yang terjadi di PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta saat itu. Pada akhir tahun 2013 Indonesia dipenuhi dengan isu-isu bencana alam. Mulai dari gejala-gejala alam gempa bumi, semburan awan panas dan lava pijar yang dikeluarkan oleh Gunung Sinabung di Sumatra Utara membuat perusahaan penerbangan ini ikut resah. Ditakutkan bahwa arah angin membawa material ke daerah-daerah yang menjadi tujuan penerbangan dari Bandara Adisutjipto Yogyakarta. Hal ini tidak berlangsung lama, memasuki awal tahun 2014 kembali media memberitakan perihal aktifnya Gunung Kelud yang berada di Jawa Timur. Bahkan gejala alam gempa bumi kembali terjadi sebanyak 2 (dua) kali pada bulan Januari 2014. Terlebih status Gunung Kelud yang terus berubah ke level berbahaya hingga berstatus awas pada 13 Februari 2014.

b. Tahap *Warning* (Peringatan)

Isu-isu yang muncul pada fase sebelumnya menyusun diri menjadi sebuah kekuatan baru dan pada tahap inilah isu-isu tersebut mulai dikenal dengan krisis. Krisis di PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta terkait meletusnya Gunung Kelud dimulai saat

meletusnya Gunung Kelud tanggal 13 Februari 2014 pada pukul 22:45 WIB. Pada awalnya hanya memprediksi akan adanya pengalihan penerbangan di bagian Timur seperti yang terjadi di Bandara Juanda Surabaya. Perubahan status Gunung Kelud membuat penerbangan ke Bandara Juanda Surabaya dialihkan. Meletusnya Gunung Kelud mengeluarkan material-material, salah satunya abu vulkanik. PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta kembali resah ketika menerima laporan dari Badan Meteorologi Klimatologi dan Geofisika (BMKG) bahwa Abu Kelud memiliki keasaman magma yang tinggi sehingga teksturnya lebih halus dan mudah terbawa angin hingga mencapai 700 km dari mulut Kelud dalam hitungan jam. Bandara Adisutjipto Yogyakarta hanya berjarak sekitar 295 km dari Gunung Kelud. Terlebih BMKG mendeteksi arah angin ke segala arah yaitu pada ketinggian 1500-3000 meter arah angin menuju utara dan timur laut. Pada ketinggian 5000 mengarah ke barat laut sedangkan diantara ketinggian 10.000-15.000 meter angin bergerak ke barat dan barat daya. Lalu, dia atas 15.000 meter arah angin menuju ke timur (<http://nasional.kompas.com/read/2014/02/15/0802440/Selimut.Abu.Gunung.Kelud.hingga.700.Kilometer>, diakses pada 5/04/2016).

c. Tahap *Acute Crisis* (Akut)

Tahap akut merupakan tahap munculnya krisis ke permukaan. Tidak hanya pihak internal, pihak eksternal juga sudah mulai mengetahui adanya masalah di perusahaan. Sesuai dengan bahasan pada Bab I sebelumnya bahwa setelah fase *warning* merupakan fase mulai timbulnya kerusakan hal

ini terbukti dengan adanya Abu Kelud yang menyelimuti seluruh area termasuk di dalamnya area sensitif *runway*, *apron* dan *taxiway* Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Maka dari itu, bandara tidak dapat beroperasi untuk sementara waktu. Hal ini diperkuat dengan adanya *Notice to Airman* (Notam) yang dikeluarkan oleh Direktorat Jendral Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan Republik Indonesia sebagai pemberitahuan kepada personel operasi penerbangan terhadap perubahan maupun penetapan perihal kondisi *urgent* dari aktivitas penerbangan. Pada tanggal 14 Februari 2014 ada 136 penerbangan domestik maupun internasional, 68 keberangkatan dan 68 kedatangan dengan 12 rute penerbangan dibatalkan. Akibatnya terjadi penumpukan penumpang di Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Keadaan ini bergulir selama beberapa jam dimulai pukul 04:00 hingga 08:00 WIB. Sesuai dengan yang diungkapkan Firsan Nova bahwa pada tahap akut, krisis telah menimbulkan kerugian. PT. Angkasa Pura I Yogyakarta mengalami kerugian tidak hanya bersumber dari tutupnya bandara saja, proses pembersihan bandara juga memakan biaya yang cukup besar sehingga total kerugian mencapai 2 miliar rupiah.

d. Tahap *Clean Up* (Pembersihan)

Tahap ini merupakan tahap penyelamatan, menyelamatkan apa saja yang tersisa agar krisis tidak menyebabkan perusahaan semakin merugi. Dampak Abu Kelud pada Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta memang cukup berbahaya selain ketebalannya di area *runway*,

kandungan dari abu vulkanik dapat menyebabkan karat pada mesin pesawat serta mengganggu ruang udara sehingga aktivitas penerbangan dihentikan untuk sementara. Penumpang merupakan *stakeholder* eksternal yang merasa dirugikan dari tutupnya bandara. Tentunya setiap calon penumpang merasa kecewa, banyak yang sudah merencanakan liburan, urusan bisnis, pulang ke kampung halaman dan lain sebagainya. Untuk mengobati kekecewaan ini AP I Adisutjipto Yogyakarta segera menginstruksikan pihak *Airlines* untuk langsung melakukan reservasi tiket. *Refund* dan *reschedule* merupakan pilihan yang ditawarkan, sehingga bagi para penumpang yang memiliki urusan mendadak dapat *me-refund* tiket dan melanjutkan perjalanan menggunakan alat transportasi yang masih dapat beroperasi ketika itu. Penumpukan penumpang tidak berlangsung lama, dikarenakan banyak dari mereka juga yang paham akan kondisi bandara, apabila dipaksakan justru akan berbahaya bagi nyawa mereka sendiri.

e. Post-Krisis

Tahap post-krisis inilah yang menjadi tahap akhir, pada tahap ini akan terlihat apakah perusahaan mampu atau sebaliknya dalam menghadapi krisis. Pasca meredanya kondisi Abu Kelud, Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta kembali beroperasi normal seperti biasanya pada Rabu, 19 Februari 2014 pukul 12:00 WIB dengan tetap berhati-hati dan memastikan area sensitif bandara aman dari Abu Kelud. Krisis jenis bencana alam abu vulkanik bukan kali pertama dialami oleh PT. Angkasa Pura I Yogyakarta. Pada tahun 2010 lalu, Bandara Adisutjipto ditutup akibat

erupsi Gunung Merapi yang abu vulkaniknya menyelimuti bandara mencapai 2 (dua) mm lebih rendah dibandingkan Abu Kelud yang mampu mencapai 2 (dua) cm dengan memakan banyak biaya dan tenaga untuk pembersihannya (<http://dephub.go.id/welcome/readPost/debu-vulkanik-penuhi-runway-adisutjipto-ditutup-1-jam-20-menit-2767/>, diakses 5/04/2016).

3. Pengelolaan Krisis

a. Identifikasi Krisis Abu Kelud Di Area Bandara Adisutjipto Yogyakarta

Tahap identifikasi langsung dikoordinir oleh General Manager sebagai pemegang keputusan tertinggi di PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Proses identifikasi krisis yang dilakukan dengan melihat efek Abu Kelud yang menyelimuti Bandara Adisutjipto Yogyakarta. Proses identifikasi melibatkan seluruh jajaran terkait di PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Hal ini untuk memudahkan jalannya proses identifikasi sehingga setiap bidang mengumpulkan data dan melaporkan hal-hal terkait efek Abu Kelud. Pihak internal PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta melaksanakan proses identifikasi yang melibatkan pihak eksternal diantara yaitu BMKG dan LANUD Adisutjipto (Otto Nugroho Soharno, *Airport Service Staff*, 21 Maret 2016).

b. Analisis Krisis Akibat Abu Kelud

Data-data yang telah dihimpun melalui proses identifikasi dikumpulkan untuk ditindak lanjut dalam proses analisis. Analisis yang dilakukan manajemen PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta melibatkan instansi terkait lainnya seperti yang telah penulis jelaskan sebelumnya, diantaranya yaitu BMKG dan LANUD Adisutjipto. Tentunya BMKG sebagai instansi yang ahli dalam membaca kondisi alam ikut membantu PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta untuk memantau perkembangan prakiraan Abu Kelud. Sedangkan LANUD Adisutjipto bersama manajemen PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta berkoordinasi perihal *Standart Operating Procedure* (SOP) bandara ketika ada krisis bencana alam yang melanda. Analisis ini perlu dikaji kesesuaiannya dengan krisis yang dihadapi saat itu. Dilakukan bersama agar tidak salah langkah dalam menanggapi krisis sehingga ditakutkan akan menyebabkan timbulnya krisis baru.

“Saat Abu Kelud turun menimpa Bandara Adisutjipto, jujur kita bingung. Saat itu saya baru beberapa bulan bertugas di Angkasa Pura cabang Yogyakarta dan begitu pula Bapak GM. Beliau belum pernah mendapat pengalaman terkait penanganan bencana abu vulkanik sehingga semua rencana bersifat mendadak. Saat itu *Fire Fighting & Rescue* sudah menggerakkan mobil kebersihan untuk menyapu bandara sementara para petinggi menyusun rencana dan mencari solusi.” (I Made Darma, *Airport Fire Fighting & Rescue Section Head*, 13 April 2016).

Kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa tidak adanya kesiapan manajemen PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional

Adisutjipto Yogyakarta dalam menghadapi bencana alam abu vulkanik gunung berapi. Padahal kondisi seperti itu tidak hanya sekali dialami oleh manajemen Angkasa pura Yogyakarta. Pada tahun 2010 lalu abu vulkanik Gunung Merapi dengan intensitas ringan menimpa bandara dan mengakibatkan bandara ditutup selama satu jam namun mampu membatalkan beberapa penerbangan tujuan Makassar, Jakarta dan Surabaya oleh maskapai Garuda Indonesia, Lion, Express dan Batavia Air (<http://nasional.republika.co.id/berita/breaking-news/nasional/10/10/30/143492-hujan-abu-merapi-bandara-adisutjipto-ditutup>, 09/05/2016).

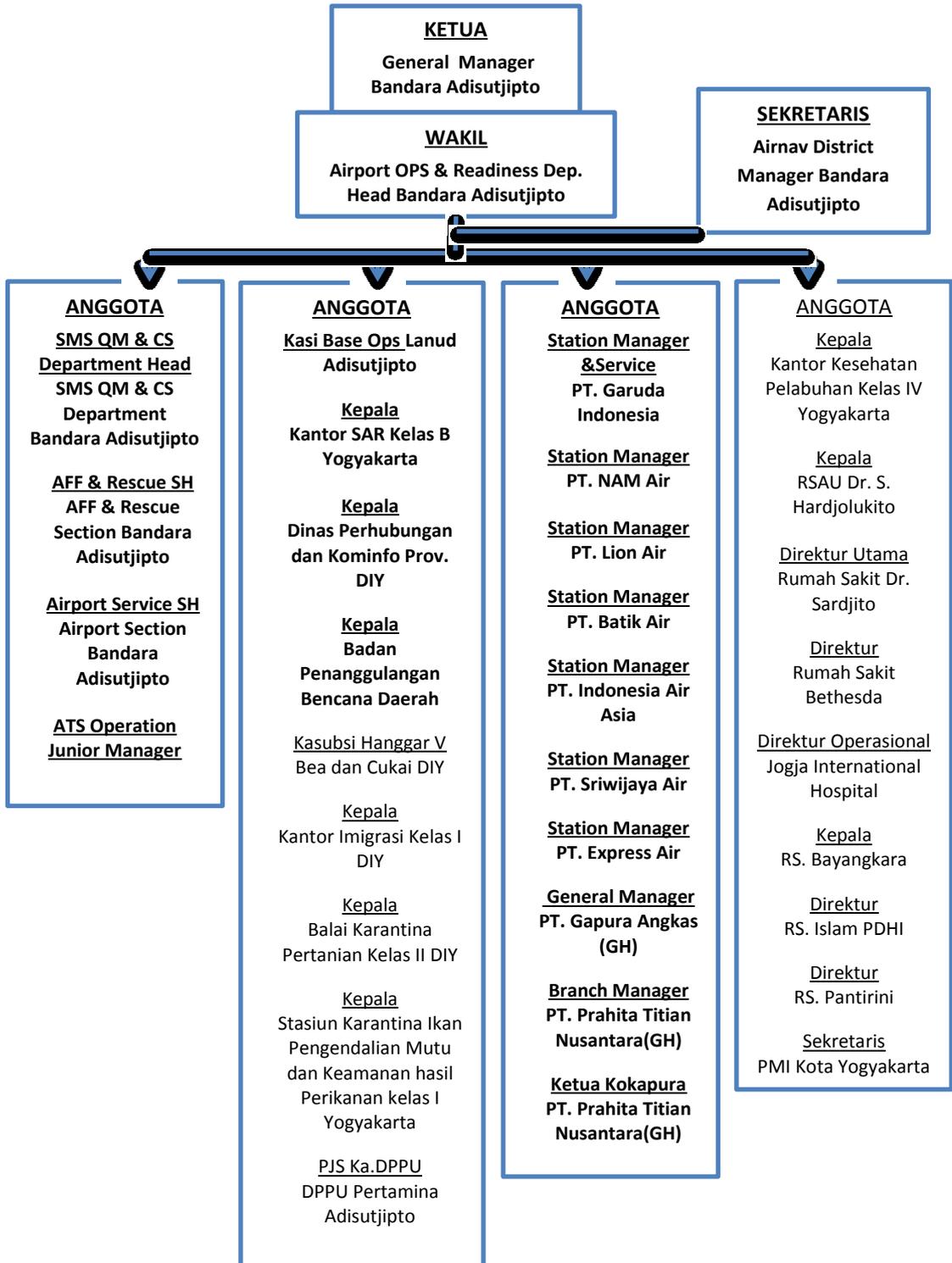
Berdasarkan pengalaman tersebut seharusnya manajemen dapat mendiskusikan situasi krisis dengan kemungkinan terburuk sehingga akan menolong perusahaan menyiapkan rencana krisis yang sudah diduga dengan tepat (Nova. 2011 : 125). Terlebih letak Bandara Adisutjipto yang berdekatan dengan gunung berapi yang masih aktif, sehingga kesiapan atas kemungkinan yang terjadi akan jauh lebih baik.

Dari hasil proses identifikasi dicapai yaitu berupa jenis prosedur penanganan yang digunakan yaitu *Airport Emergency Plan* (AEP) atau Penanggulangan Keadaan Darurat. AEP merupakan dokumen panduan pelayanan untuk menyelamatkan jiwa dan harta dari kejadian dan/atau kecelakaan pesawat udara di bandar udara dan sekitarnya sampai radius 5 NM (\pm 8 Km) dari titik referensi bandar udara, serta menyelamatkan jiwa dan harta dari kejadian, kecelakaan dan/atau kebakaran fasilitas di bandar udara (sumber: Prosedur *Airport Emergency Plan*). Dalam prosedur AEP

memiliki tim manajemen penanggulangannya yang disebut dengan Komite Penanggulangan Keadaan Darurat. Namun, tim manajemen ini berjalan sesuai dengan situasi bencana yang menimpa. Berdasarkan bagan di bawah ini, anggota yang tidak bertanda terang tidak diikutsertakan pada kegiatan penanggulangan bencana dikarenakan bencana alam yang dalam hal ini Abu Kelud hanya sampai pada masalah operasional bandara. Adapun tim dari Komite Penanggulangan Keadaan Darurat yang telah dibentuk yaitu:

Gambar 3.4

Bagan Organisasi Komite Penanggulangan Keadaan Darurat



(Sumber : Arsip PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta)

c. Isolasi Terhadap Krisis Abu Kelud Di Bandara Adisutjipto Yogyakarta

Tahapan isolasi terhadap krisis dilakukan bertujuan untuk mencegah krisis agar tidak menular atau memiliki dampak baru terhadap perusahaan. Manajemen PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta melakukan proses isolasi area bandara yang diselimuti Abu Kelud, yaitu dengan menutup Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Langkah ini diambil sesuai dengan informasi BMKG bahwa ruang udara sangat berbahaya bagi penerbangan saat itu, partikel Abu Kelud yang beterbangan dapat menyebabkan korosi pada mesin pesawat sehingga menyebabkan mesin pesawat mati.

Bahaya Abu Kelud terhadap penerbangan memang tidak dapat diacuhkan. Apabila tetap dilakukan penerbangan saat pesawat sedang mengudara Abu Kelud dapat menempel di kaca depan sehingga mengganggu pandangan pilot. Silica Abu Kelud runcing dan tajam dalam jumlah banyak diterjang pesawat dengan kecepatan tinggi juga dapat membuat kaca di depan pilot tergores dengan bidang lebar sehingga mengurangi ketebalan. Partikel Abu Vulkanik Gunung Kelud ini berukuran 1 hingga 5 mm yang memiliki titik lebur abu vulkanik dengan silikat sekitar 600 sampai 800 derajat celcius. Sehingga dikawatirkan masuk ke bagian kompresor yang bertekanan tinggi dan turbin mesin jet yang dapat termampat lagi ke bagian pendingin turbin lalu menempel pada bilah-bilah propeler dari mesin. Silikat yang menempel tersebut dapat mengganggu

aliran udara pada mesin yang menyebabkan mesin tekor atau mati bahkan mesin berhenti sama sekali seperti yang ditunjukkan Gambar 3.5.

Gambar 3.5

Ilustrasi Bahaya Mesin Pesawat Jika Terkena Abu Kelud



(Sumber: Kedaulatan Rakyat, 19 Februari 2014)

Penutupan ini dilakukan untuk menghindari adanya penerbangan baik yang dari dan ke Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta dikarenakan kondisi saat itu sangat berbahaya bagi aktivitas penerbangan (sumber : Prosedur Penutupan dan Pembukaan Kegiatan Operasional Bandar Udara Akibat Abu Vulkanik).

Pada Jumat, 14 Februari 2014 Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dinyatakan *Closed* atau tutup. Sesuai dengan *Standart Operating Procedure* (SOP) setelah dinyatakan tutup, GM selaku Ketua Komite Penanggulangan Keadaan Darurat mengajukan surat penerbitan *Notice to Airman* (Notam) kepada AirNav. AirNav sebagai penanggungjawab dalam pelayanan navigasi penerbangan di Indonesia memiliki kewajiban untuk menginformasikan kepada seluruh perusahaan *Airlines* bahwa adanya penutupan Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta sehingga penerbangan dari dan ke Bandar Udara Adisutjipto dibatalkan untuk sementara waktu.

Penumpang sebagai pihak terdampak dari pembatalan penerbangan langsung diarahkan *Airport Operating & Readiness Department* mengkoordinir seluruh kegiatan penanganan penumpang yang selanjutnya diteruskan oleh *Airport Service Section & Customer Service Section* melakukan koordinasi dengan *Airlines* terkait prosedur tiket yang dibatalkan pada hari itu digunakan beberapa kebijakan yang selanjutnya hal tersebut juga untuk mengurangi adanya penumpukan penumpang di Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. *Airport Service Section & Customer Service Section* juga berkoordinasi dengan *Ground handling* terkait dengan penanganan pesawat yang telah terpapar abu kelud. Seperti yang terlihat pada Gambar 3.6 berikut ini:

Gambar 3.6
Pesawat Terparkir yang Diselimuti Abu Kelud



(Sumber : Arsip PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta)

**d. Pilihan Strategi Penanganan Krisis Akibat Abu Kelud Oleh
Manajemen Bandara Adisutjipto Yogyakarta**

Penanganan Abu Kelud memiliki 2 (dua) strategi yang diterapkan yaitu tindakan komunikasi dan tindakan pembersihan bandara dari Abu Kelud. Langkah-langkah komunikasi ini berupa adanya kegiatan *Press Conference* yang dilakukan oleh PR PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dengan tujuan memberikan informasi yang valid kepada media massa mengenai kondisi bandara saat itu. Tidak semua penumpang memaklumi kondisi bandara saat itu, sehingga secara tidak langsung melalui media massa para calon penumpang dapat mengetahui perkembangan informasi dan kondisi terkait Bandara

Adiustjipto Yogyakarta. Sedangkan tindakan pembersihan bandara dilakukan sesuai dengan SOP yang sudah penulis uraikan sebelumnya.

“Sampai Sabtu siang, baru 25 persen dari total landasan serta lokasi parkir pesawat di bandara yang baru dapat kami bersihkan. Padahal kami mengerjakan hingga pukul 24.00. Kemungkinan 50 persen di buka pada hari Selasa (18/2/2014) dan 50 persen belum dapat dibuka” terang Andi G. Wirson selaku GM Bandara Adisutjipto Yogyakarta. (Sumber: Harian jogja, 16 Februari 2014)

Kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa sejak tanggal 14 Februari hingga siang hari pada 15 Februari 2014 proses pembersihan hanya mampu berjalan mencapai 25%. Padahal pada hari kedua pembersihan telah didukung dengan 1 (satu) *water canon* dan 3 (tiga) buah mobil *nurse tender* TNI/Polri untuk pembersihan area *runway* (sumber: Dokumen Laporan Situasional Bandara Adisutjipto Terkait Dampak Dari Letusan Gunung Kelud oleh *Airport Service Group Head*). Hal ini juga berarti bahwa alat-alat serta jumlah tenaga yang sudah dikerahkan mencapai 1000 orang masih belum cukup untuk membersihkan area sensitif tersebut.

“**Sleman (KR)** – Proses pembersihan Bandara Adisutjipto Yogyakarta dari abu vulkanik Gunung Kelud sudah mencapai 60 persen.....
.....Minggu (16/2/2014), ratusan petugas PT Angkasa Pura (AP) I dibantu aparat TNI/Polri bersama-sama membersihkan landasan dari debu. Sepuluh mobil pemadam kebakaran dari kabupaten/kota di Yogyakarta serta *water canon* milik kepolisian ikut dilibatkan dalam kegiatan ini”. (Sumber: Kedaulatan Rakyat. 17 Februari 2014)

Kutipan Kedaulatan Rakyat di atas menjelaskan perbedaan pembersihan tanggal 15 Februari dengan 16 Februari 2014. Bantuan dari pemerintahan yang dalam hal ini telah menjadi salah satu tanggung jawab dari SAR dan BPBD (Badan Penanggulangan Bencana Daerah) secara teknis dalam mengadakan alat penanggulangan bencana. Terlebih kedua badan pemerintah tersebut merupakan tim krisis yang termasuk dalam anggota Komite Penanggulangan Keadaan Darurat. Dengan adanya sokongan alat-alat serta tenaga pendukung lainnya dapat menaikkan persentase manajemen PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dalam membersihkan Abu Kelud di area sensitif bandara. Sehingga apabila manajemen tersebut yang digunakan sejak awal bandara tertimpa krisis, kemungkinan besar bandara dapat dibuka pada 18 Februari 2014 saat itu.

Gambar 3.7
Gubernur DIY Kecewa Terhadap Proses Pembersihan Bandara



(Sumber: Hariian Jogja, 14 Februari 2014)

Kutipan komentar Gubernur DIY pada Gambar 3.7 menjelaskan kekecewaannya atas penanganan bandara yang lamban, menurut beliau hal ini dapat berdampak pada sektor-sektor lain di luar bandara tidak hanya pada pendapatan bandara saja. Karena sebelumnya manajemen Bandara Internasional Yogyakarta menjadwalkan dibukanya bandara pada 18 Februari 2014, namun pada kenyataannya baru dibuka 19 Februari 2014 pada pukul 12.00 WIB. Sehingga, segera dibukanya bandara setidaknya akan membantu pemerintah dalam upaya mengembalikan perputaran ekonomi di Yogyakarta yang telah lumpuh dalam beberapa hari.

e. Program Pengendalian yang Dilakukan Manajemen Bandara

Program pengendalian dilakukan oleh PR PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dengan cara mengumpulkan informasi yang berasal dari media cetak dan media *online* yang disebut kliping berita. Kegiatan ini dilakukan sebagai penelusuran publisitas perusahaan melalui media massa sehingga perusahaan dapat memantau dan memastikan *image* perusahaan dalam posisi aman. Selain itu, perusahaan telah mempersiapkan *Airport Emergency Plan* (AEP) sebagai panduan dalam setiap tindakan darurat yang akan diambil manajemen.

Airport Emergency Plan (AEP) merupakan SOP yang ditetapkan perusahaan dalam menangani krisis bencana alam dengan berbagai jenis salah satunya adalah abu vulkanik. Namun SOP ini tidak membahas secara rinci penanganan yang harus dilakukan saat abu vulkanik menimpa bandara. Oleh karena itu diadakan revisi dan pembenahan terhadap *Airport Emergency Plan* yang di dalamnya akan dibahas mengenai penanganan bandara terhadap abu vulkanik secara spesifik sehingga apabila ada krisis jenis abu vulkanik dikemudian hari dapat ditangani dengan lebih baik (I Made Darma, *Airport Fire Fighting & Rescue Section Head*, 13 April 2016). AEP pada tahap ini dapat dikatakan sebagai program pengendali yang diungkapkan Kasali sebagai bentuk program pengendalian merupakan suatu langkah untuk menerapkan sebuah strategi yang disiapkan jauh sebelum krisis terjadi dan program ini justru disusun di lapangan saat krisis sedang terjadi. Selain itu, AEP sebagai respon terencana terhadap krisis

yang disebabkan karena bencana alam yang nantinya dapat memudahkan para *top management* dikemudian hari jika terjadi krisis yang serupa, hal ini sesuai dijelaskan Butterick (2012) bahwa manajemen krisis berorientasi pada masa mendatang tidak hanya pada saat krisis saja.

4. Dampak Krisis

a. Dampak Krisis Terhadap Kehilangan Pendapatan Perusahaan

Hembusan kencang angin yang mengarah ke wilayah Yogyakarta mengakibatkan Yogyakarta terselimuti Abu Kelud dan menyebabkan Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta ditutup. Penutupan berdampak pada tidak adanya aktivitas penerbangan yang merupakan bagian terbesar dari pemasukan sebagai perusahaan kebandarudaraan. Pada hari pertama penutupan Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta ada 136 jadwal penerbangan dengan 12 rute dengan jumlah penumpang mencapai 16.000 orang dibatalkan sehingga hal ini menyebabkan pula bandara menjadi kehilangan pendapatan. Adapun kerugian akibat adanya pembatalan penerbangan di Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta selama 5 (lima) hari dijelaskan pada Tabel 3.1 berikut ini :

Tabel 3.1
Kerugian Bandara Adisutjipto Selama Ditutup

No.	Uraian	Jumlah Pendapatan Perhari	Jumlah Hari	Jumlah Pendapatan 5 Hari
I	Pendapatan			
a.	<i>Aeronautika</i>			
1.	PJP2U Domestik	258.457.000,00	5	Rp 1.292.285.000,00
2.	PJP2U Internasional	36.500.000,00	5	Rp 182.500.000,00
3.	PJP4U Domestik	15.531.472,00	5	Rp 77.657.360,00
4.	PJP4U Internasional	7.383.158,00	5	Rp 36.915.790,00
5.	<i>Extend</i>	2.200.000,00	5	Rp 11.000.000,00
6.	<i>Counter</i> Domestik	11.107.040,00	5	Rp 55.535.200,00
7.	<i>Counter</i> Internasional	1.557.090,00	5	Rp 7.785.450,00
b.	<i>Non Aeronautika</i>			
8.	Konsesi	36.727.910,00	5	Rp 183.639.550,00
9.	Parkir Mobil	5.565.958,00	5	Rp 27.829.790,00
10.	<i>Waving Gallery</i>	2.070.000,00	5	Rp 10.350.000,00
11.	<i>Cip Lounge</i>	10.444.850,00	5	Rp 52.224.250,00
12.	<i>Cargo</i>	12.079.000,00	5	Rp 60.395.000,00
13.	Pendapatan lain-lain	49.955.184,75	5	Rp 249.775.923,75
Total Loss Pendapatan		Rp 449.578.662,75		Rp 2.247.893.314

(sumber : Arsip *Finance* PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta)

Pada Tabel 3.1 di atas dijelaskan pendapatan perhari dari pelayanan yang diberikan PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta. Ada 2 (dua) bentuk pendapatan yaitu *Aeronautika* dan *Non Aeronautika*. Pendapatan *Non Aeronautika* adalah usaha jasa yang menunjang pelayanan penerbangan seperti halnya pendapatan dari parkir mobil penyewaan-penyewaan *counter*, *cip launge*, *wavin Gallery*, hingga jasa penyewaan lainnya di bandara. Pelayanan jasa pendukung ini seperti

counter-counter makanan, fasilitas parkir kendaraan maupun fasilitas *ATM corner* bertujuan untuk menumbuhkan rasa nyaman penumpang saat berada di bandara. Sedangkan pendapatan *Aeronautika* merupakan pendapatan yang diterima langsung dari jasa pelayanan bandara berupa :

- 1) Pajak Jasa Pelayanan Penumpang Udara (PJP2U) baik domestik maupun internasional
- 2) Pajak Jasa Pelayanan, Penempatan dan Penyimpanan Pesawat Udara (PJP4U) baik domestik maupun internasional
- 3) Serta jasa *extend* dan jasa *counter* yang disewakan pihak bandara

Penjabaran pendapatan *Aeronautika* terbesar yang hilang bersumber dari aktivitas utama bandara yaitu berupa jasa pelayanan terhadap penumpang.. Dikarenakan setiap harinya di Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta mampu menerbangkan sekitar 16.000 orang penumpang baik domestik maupun internasional. Sehingga tutupnya Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dalam sehari menghilangkan keuntungan sebesar Rp 449.578.662,75.

Kehilangan keuntungan atau mengalami kerugian tidak hanya dari pembatalan penerbangan saja melainkan juga dari proses pembersihan bandara terhadap Abu Kelud. Dikarenakan luas Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta mencapai 88.690 m² (meter persegi) dengan panjang *runway* mencapai 2200 meter terselimuti Abu Kelud memerlukan banyak tenaga dan biaya untuk pembersihannya. Bahkan, proses

pembersihan memakan waktu hingga 5 (lima) hari lamanya dengan 1300 yang tergolong dari manajemen PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta, otoritas bandar, LANUD Adisutjipto, Polri, perwakilan pemerintah kota maupun daerah ikut membersihkan abu vulkanik Gunung Kelud tersebut.

Tabel 3.2
Biaya Tambahan Akibat Abu Kelud

No.	Uraian	Tarif	Jumlah Hari	Jumlah Pendapatan 4 Perhari
II	Dampak Biaya			
a.	Peralatan & SDM			
1.	Sekop	70.000,00	Paket	Rp 17.500.000,00
2.	Serok Karet	25.000,00	Paket	Rp 1.750.000,00
3.	Jet Pump & Selang	2.000.000,00	Paket	Rp 4.000.000,00
4.	Mesin Pompa	5.000.000,00	Paket	Rp 20.000.000,00
5.	Sewa Tangki Air	800.000,00	Paket	Rp 2.400.000,00
6.	Selang Air (Tambahan)		Paket	Rp 750.000,00
7.	BBM PKPPK dan Truk Traktor	4.200.000,00	4	Rp 16.800.000,00
	MOB.OPS	1.900.000,00	4	Rp 7.600.000,00
8.	Tenaga Kasar	1.500.000,00	2	Rp 3.000.000,00
b.	Konsumsi			
	Makan	16.500.000,00	4	Rp 66.000.000,00
	Aqua	1.000.000,00	4	Rp 4.000.000,00
	Snack	8.000.000,00	4	Rp 35.200.000,00
c.	Lain-lain			
	Bantuan BBM TNI & Polri	10.000.000,00	2	Rp 20.000.000,00
	Masker			Rp 3.500.000,00
Total Biaya Pembersihan				Rp 202.500.000,00

(sumber : Arsip *Finance* PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta)

Apabila dijumlahkan antara Total Loss Pendapatan dan Biaya Pembersihan pada Tabel 3.2 yaitu mencapai Rp 2.450.393.314 (dua miliar empat ratus lima puluh juta tiga ratus sembilan puluh tiga ribu tiga ratus empat belas rupiah). Sepanjang tahun 2014 PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta secara laporan keuangan tidak mengalami kerugian, namun bentuknya adalah berupa kehilangan keuntungan yang telah ditargetkan perusahaan dalam setiap bulannya. Kehilangan keuntungan ini tidak membuat perusahaan harus bergerak mencari upaya untuk mengembalikan kehilangan keuntungan tersebut. Dijelaskan kembali oleh Diana selaku *Staff Finance and IT Department* bahwa secara sistem *Corporate*, PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta tergolong bandara untung dari 13 bandara yang dikelola oleh PT. Angkasa Pura I sehingga apabila terjadi hal serupa maka PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta hanya mengalami pengurangan keuntungan dengan kata lain target pada bulan Februari tidak tercapai namun target tahunan yang diusung tetap tercapai.

b. Dampak Krisis Terhadap *Stakeholder*

1) Penumpang

Penumpang adalah *stakeholder* yang merasa paling dirugikan dalam krisis akibat Abu Kelud dikarenakan adanya pembatalan penerbangan (Andhika D. Dewangga, *Public Relations*, 01 April 2016). Sejak hari pertama ditutupnya Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta ada 16.000 calon penumpang yang tidak dapat berangkat. Banyak di antara mereka yang merasa dirugikan karena sudah memiliki rencana jauh-jauh hari, namun tidak sedikit pula yang mengerti kondisi Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta saat itu. “Bandara dinyatakan tutup hingga batas waktu yang tidak ditentukan, jadi saya masih belum mengetahui kapan akan pulang ke Padang” ungkap Wulan calon penumpang tujuan Padang. Sedangkan Fatmawati berharap pada hari Selasa, 17 Februari 2014 Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dapat normal kembali (sumber : NET12, 14 Februari 2014).

Kondisi bandara yang terselimuti Abu Kelud ikut membuat penumpang menjadi panik dan kecewa. Namun, rasa kecewa calon penumpang setidaknya dapat terobati ketika mengetahui informasi bahwa tiket yang telah dibeli dapat digantikan dengan jadwal baru (*reschedule*) maupun penukaran tiket dengan biaya pembelian tiket diawal (*refund*). Terlebih kesigapan manajemen PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta yang bekerjasama dengan pihak *Airlines* berhasil mengatasi penumpukan penumpang hanya 3 (tiga) jam

waktu awal penutupan Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta terkait pemberian informasi kepada calon penumpang bahwa Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta ditutup menyebabkan seluruh penerbangan dari dan ke Yogyakarta dibatalkan.

2) Airlines (Maskapai Penerbangan)

Perusahaan kebandarudaraan tentunya dibangun selain untuk melayani penumpang juga untuk melayani maskapai penerbangan. Sama halnya dengan kondisi di Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta, setiap hari bandara ini dipenuhi dengan aktivitas penerbangan sampai pada akhirnya bencana alam Abu Kelud menimpa Yogyakarta yang mengharuskan Bandara ditutup selama beberapa hari. Aktivitas penerbangan dihentikan untuk sementara menyebabkan tidak adanya pemasukan bagi maskapai penerbangan.

Di Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta setiap harinya melayani sekitar 136 penerbangan mulai pukul 05.00 hingga 21.00 WIB atau sampai penerbangan terakhir. Waktu tutup bandara terkadang tidak menentu dikarenakan seringkali terjadi penundaan penerbangan (*delay*). Pelayanan bandara diberikan hingga kondisi bandara benar-benar kosong dari hilir mudik penumpang. Adapun maskapai yang beroperasi setiap harinya yaitu Garuda Indonesia, *Citylink*, *Lion Air*, *Nam Air*, *Air Asia*, *Batik Air*, *Xpress Air*, *Silk Air* dan *Sriwijaya Air*.

Gambar 3.8

Pesawat Wings yang Menginap Di Bandara



(Sumber : Arsip PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta)

Penutupan Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta mulai tanggal 14 Februari 2014 hingga 18 Februari 2014. Hal ini menyebabkan hilangnya kesempatan pendapatan (*Potential Revenue Loss*) dari penumpang. PT. Lion Air sebagai salah satu maskapai yang diminati masyarakat mengalami hilangnya kesempatan pendapatan dari 72.000 calon penumpang dengan 420 penerbangan. Selain itu ada pula biaya tambahan yang dikeluarkan maskapai yaitu berupa biaya tanggungan penginapan bagi kru dan penumpang yang transit atau tertahan saat hari pertama dibatalkan, belum lagi biaya penginapan pesawat seperti yang terlihat pada Gambar 3.8 yang saat itu masih belum jelas kapan Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta akan dibuka. Kerugian yang

dialami PT. Lion Air hingga puluhan miliar rupiah, terkait jumlah kerugian maskapai yang diwawancarai keberatan untuk menyebutkan total kerugiannya (sumber : Kompas, 18 Februari 2014).

3) Asita DIY (*Association of The Indonesian Tours and Travel Agencies*)

Asosiasi agensi tiket perjalanan dan pariwisata di Yogyakarta atau Asita DIY merupakan salah satu pihak yang ikut terkena dampak dari penutupan Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Akibatnya berbagai wisatawan domestik maupun mancanegara yang menggunakan jasa pesawat terbang tidak bisa melancong ke Yogyakarta sampai waktu yang belum ditentukan saat itu. Namun calon penumpang tidak perlu khawatir seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa masing-masing maskapai bertanggungjawab untuk mengganti tiket dengan *refund* maupun *reschedule*. Hal tersebut juga menjadi jaminan pula bagi *travel agent*, dikarenakan sistem pengembalian tiket sesuai dengan sistem pembelian masing-masing calon penumpang. Sehingga, apabila ketika pembayaran tiket melalui kartu kredit maka uang pengganti akan dikirim pula melalui kartu kredit.

Tanggung jawab penuh maskapai kepada *travel agent* membuat Asita DIY merasa tidak ada yang dirugikan dipertegas oleh Ketua DPD Asita DIY Edwin Ismedi Himna. Selama proses tiket baru bagi calon penumpang pun pihak maskapai dan travel agen tetap berkoordinasi

dengan baik. Arah angin membawa Abu Kelud ke Yogyakarta dan menyelimuti Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta yang tentunya memakan waktu untuk pembersihan terkait keamanan (*safety*). Adanya kekhawatiran wisatawan domestik maupun mancanegara terkait kondisi di Yogyakarta saat itu mengharuskan Asita DIY mengkonfirmasi secara detail kondisi Yogyakarta, bentuk sederhananya melalui percakapan dimedia telekomunikasi ketika mereka mengkonfirmasi paket wisata mereka yang dipindahkan jadwalnya.

Dalam krisis yang menimpa Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta yang dikhawatirkan berdampak pada kunjungan wisatawan, justru Asita DIY tidak merasa dirugikan dikarenakan pihak maskapai yang bertanggungjawab penuh terhadap tiket yang dibatalkan. Asita DIY justru terpukul dari banyaknya pembatalan paket-paket wisata yang ditawarkan di DIY akibat paket tujuan wisata terkena Abu Kelud sehingga perlu waktu untuk pembersihannya (sumber: Radar Jogja, 17 Februari 2014).

4) PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia)

Kondisi Yogyakarta yang diselimuti abu vulkanik akibat meletusnya Gunung Kelud di Jawa Timur, selain merugikan penyedia jasa tiket tapi juga merugikan sektor pariwisata termasuk di dalamnya hotel maupun restoran di Yogyakarta. Faktanya semenjak turunnya abu vulkanik Gunung Kelud per harinya sektor pariwisata merugi sebesar 2

Miliar. Dedy Pranawa Eryana selaku Sekretaris PHRI menyatakan kunjungan wisatawan menurun dengan adanya okupansi hotel yang ikut turun hingga 60 persen karena banyak agenda pertemuan yang dibatalkan diakhir pekan (<http://www.antaraneews.com/berita/419691/menghitung-kerugian-akibat-bencana-kelud>, diakses 11 Agustus 2016).

Sektor pariwisata daerah sekitar Sleman mengalami kerugian hingga 1 Miliar perharinya (http://entertainment.kompas.com/read/2014/02/23/1708101/Akibat.Kelud.Industri.Pariwisata.Sleman.Rugi.Rp.1.Miliar.Per.Hari?utm_source=RD&utm_medium=box&utm_campaign=Kaitrd, diakses 11 Agustus 2016). Dikarenakan ketebalan abu yang berada di daerah-daerah wisata semakin tebal, sehingga diharuskan untuk ditutup. Selain tempat wisata, dampak dari tebalnya abu Kelud turut dirasakan sektor usaha lainnya, diantaranya yaitu sektor Perhotelan dan Penginapan yang berada di Yogyakarta. Berdasarkan data dari nationalgeographic.co.id disebutkan akibat dari adanya abu Kelud tersebut mengakibatkan sektor Perhotelan dan Penginapan mengalami kerugian 2 Miliar per harinya. Begitu pula yang dialami restoran, penurunan kunjungan sangat signifikan diakibatkan kondisi abu vulkanik yang sangat mengganggu. Sehingga para wisatawan baik dalam maupun luar negeri tidak bisa masuk ke Yogyakarta dikarenakan Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta ditutup untuk sementara waktu.

5. *Public Relations* Bertindak Sebagai Pusat Informasi Pada Saat Krisis

Jenis krisis Abu Vulkanik yang dikeluarkan oleh gunung bukan kali pertama menimpa Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Sehingga ketika Abu Kelud turun menimpa landasan dan seluruh area bandara PR memprediksi bahwa akan langsung diadakan pembersihan sehingga abu tidak terbang ke berbagai penjuru. Namun prediksi tersebut salah, material Abu Kelud lebih runcing dan hujannya lebih lebat yang mampu menutup area *apron*, *runway* dan *taxi way* setinggi 2 cm. Jika abu vulkanik Gunung Merapi masih mampu diadakan penerbangan tapi kali ini Abu Kelud sangat berbahaya jika aktivitas penerbangan tetap dilaksanakan.

Proses konfirmasi dilakukan bersama pihak BMKG dan seluruh instansi terkait akan kondisi tersebut. PR menjalankan tugasnya untuk menghimpun segala informasi yang terkait krisis Abu Kelud. Budaya perusahaan PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta bahwa ketika terjadi krisis PR menjadi pusat segala bentuk informasi perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan Cutlip & Centre, and Canfield (1982) dalam Rosady Ruslan (2006) bahwa salah satu fungsi PR adalah menciptakan komunikasi dua arah secara timbal balik, mengatur dan mengurus informasi, publikasi serta pesan organisasi ke publiknya atau sebaliknya demi tercapainya citra positif kedua belah pihak, yang disebutnya PR PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta sebagai Penanganan Media Saat Krisis (Andhika D. Dewangga, *Public Relations Staff*, 1 April 2016).

Melakukan aktivitas PR sebagai prinsip keterbukaan agar terjalannya *two way communications* menjadi hal yang penting saat krisis. Aktivitas PR sejati bertujuan untuk mendapatkan umpan balik yang positif. PR sebagai pusat informasi tentunya harus mampu menyampaikan informasi tersebut kepada seluruh *stakeholder* dari berbagai kalangan. Untuk itu PR PT. Angkasa Pura I Bandara Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta menyadari bahwa PR tidak memiliki kekuatan untuk dapat melakukannya sendiri melainkan membutuhkan pihak ketiga yaitu media massa. Oleh karena itu, PR PT. Angkasa Pura I Bandara Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta menggunakan aktivitas PR-nya untuk melakukan proses transfer informasi melalui media massa sebagai pihak yang memiliki kekuatan untuk menyebarkan informasi tersebut.

a. Analisis Pemberitaan Media (*Media Monitoring*)

Analisis pemberitaan di media merupakan tugas dari seorang PR. Terlebih PR PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta setiap harinya bertanggung jawab untuk melakukan aktivitas *media monitoring* yang tertulis dalam SOP PR. Kegiatan tersebut merupakan pengumpulan informasi yang berasal dari media cetak dan media online untuk memantau perkembangan pemberitaan perusahaan di media massa setiap harinya yang dilakukan dengan kliping atau guntingan berita. Guntingan berita sebagai aktivitas PR yang rutin dilakukan setiap hari berfungsi pula sebagai pengendali dalam segala kondisi termasuk krisis.

Media monitoring sebagai bentuk pemantauan PR terhadap pergerakan informasi di media massa. Memantau kemana arah pembicaraan tentang perusahaan di media massa dan sejauh apa masyarakat menanggapi pemberitaan tersebut. Melalui berita-berita yang dikumpulkan PR dapat memetakan kebutuhan wartawan, terutama disaat krisis (Silih Agung Wasesa, 2006: 93). Untuk itu, aktivitas ini menjadi sangat penting dilakukan mengingat media massa memiliki kekuatan membentuk opini publik.

Melalui *media monitoring* pula sejak tanggal 15 Februari 2014 hingga 19 Februari 2014 dapat dipetakan pola komunikasi yang disusun berbagai media massa. Para media menginginkan aktor utama yaitu General Manager sebagai sumber utama dari puncak manajemen yang dianggap berharga dan dihargai (Silih Agung Wasesa, 2006: 93). Sehingga memposisikan GM sebagai *spokesperson* atau juru bicara dirasa cukup efektif untuk meyakinkan khalayak. Selain itu informasi yang disampaikan tidak kalah informatifnya. Informasi yang disampaikan GM setiap harinya selalu *update*, GM menceritakan situasi bandara begitu pula dengan proses pembersihannya (Andhika D. Dewangga, *Public Relations*, 01 April 2016).

Selama 5 hari tutupnya Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta tentunya banyak media yang meliput baik dari media cetak, *online*, maupun televisi. PR memantau peliputan berita oleh media, memastikan pembahasan media tentang perusahaan masih terkendali.

Tabel 3.3
Daftar Media Massa yang Memberitakan Bandara Adisutjipto

No.	Media Massa	14-Feb	15-Feb	16-Feb	17-Feb	18-Feb	19-Feb
1	Koran Tempo						
2	Koran Sindo						
3	Kedaulatan Rakyat						
4	Harian Jogja						
5	Tribun Jogja						
6	Media Indonesia						
7	Radar Jogja						
8	Bernas Jogja						
9	Kompas						
10	Jawa Post						
11	Krjgja.com						
12	Koransindo.com						
13	Harianjogja.com						
14	Tribunnews.com						
15	Okezone.com						
16	Kompas.com						
17	Tribunjogja.com						
18	Antara News						
19	Sindonews.com						
20	Detiknews						
21	Tribunmanado.co.id						
22	Merdeka.com						
23	Okezoneneews.com						
24	TV one						
25	Net TV						
26	Berita Satu						
	Topik Pemberitaan	Abu Kelud timpa Bandara Adisutjipto	Adisutjipto ditutup karena Abu Kelud	Adisutjipto ditutup selama 4 hari ke depan	Proses pemberisihan bandara	Gubernur protes bandara batal dibuka	Bandara dibuka pukul 12.00 WIB
	Jumlah Berita	7 berita	8 berita	7 berita	8 berita	8 berita	12 berita

Keterangan : Pemberitaan Positif
 Pemberitaan Netral
 Pemberitaan Negatif

(Sumber : Arsip PR tanggal 14-19 Februari 2014 Bandara Adisutjipto)

Berdasarkan Tabel 3.3 di atas menjelaskan bahwa selama tanggal 14 hingga 17 Februari 2014 seluruh media memberitakan Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta secara netral. Media massa menceritakan efek Abu Kelud terhadap Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta, mulai dari kondisi terkini bandara hingga proses pembersihan. Informasi yang disampaikan media memang senada dengan informasi yang diharapkan PR. Rekan-rekan wartawan tidak hanya memerlukan jawaban disaat *Press Conference* saja melainkan banyak diantara mereka yang kembali bertanya pada PR secara pribadi. Sehingga jawaban-jawaban pertanyaan selalu saya siapkan untuk menyeragamkan informasi sesuai dengan yang diinformasikan GM sebagai *Spoke Persons* (Andhika D. Dewangga, *Public Relations*, 01 April 2016).

Dari total 5 hari pemberitaan terdapat pemberitaan negatif selama 1 (satu) hari yaitu pada tanggal 18 Februari 2014. Pemberitaan ini menjadi cukup ramai diperbincangkan, terbukti dengan adanya *headline* dan isi pemberitaan mengenai komentar negatif “pembersihan bandara *ngisin-ngisini* (memalukan)” yang diungkapkan langsung Sri Sultan Hamengku Buwono X selaku Gubernur DIY. Media massa tersebut diantaranya Koran Sindo, Kedaulatan Rakyat, Harian Jogja dan Tribun Jogja. Pemberitaan negatif ini membahas proses pembersihan yang dinilai lamban oleh Gubernur DIY Hamengku Bowono X. Beliau merasa pihak manajemen Angkasa Pura I Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta tidak cekatan

dalam menangani Abu Kelud sehingga membuat proses pembersihan tidak dapat selesai sesuai waktu yang telah ditentukan.

b. *Press Conference* Sebagai Aktivitas PR Pada Saat Krisis

Press Conference merupakan kegiatan penyampaian informasi dengan menyertakan wartawan sehingga adanya interaksi tanya jawab secara langsung. Kegiatan inilah yang diusung PR PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta saat terjadi krisis. *Press Conference* dilangsungkan ketika proses penghimpunan informasi dirasa sudah cukup untuk diumumkan kepada masyarakat luas melalui media massa.

Press Conference berlangsung sebanyak 3 (tiga) kali yaitu pada hari pertama, hari kedua dan pada hari terakhir tutupnya bandara. Pada hari pertama *Press Conference* dilaksanakan pada tanggal 14 Februari 2014 di ruang kedatangan Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta sekitar pukul 10.00 WIB. *Press Conference* pertama tersebut menginformasikan ditutupnya Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta hingga waktu yang belum bisa ditentukan pasca erupsi Gunung Kelud di Jawa Timur. Penjelasan prosedur penutupan bandara, penanganan penumpang dan maskapai, informasi BMKG serta rencana penanganan krisis yang akan dilaksanakan turut diinformasikan Andi G. Wirson selaku GM PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional

Adisutjipto Yogyakarta. Kegiatan ini dihadiri oleh berbagai media massa baik media televisi maupun media cetak lokal maupun nasional.

Press Conference pertama terpantau PR cukup berhasil dikarenakan segala informasi terpublikasi dengan baik di media. Hal ini terlihat dari berkurangnya jumlah calon penumpang yang datang ke Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta pada hari ke dua krisis Abu Kelud. Pada hari Sabtu, 15 Februari 2014 kembali diadakan *Press Conference* secara langsung di area *apron* Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dengan kondisi paparan debu Abu Kelud yang terbentang luas. Kali kedua ini selain menginformasikan kepada masyarakat umum kondisi terbaru bandara, PR juga berharap masyarakat melihat secara langsung melalui media massa kondisi landasan pacu yang terselimuti Abu Kelud serta usaha manajemen PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta bersama otoritas bandara mengupayakan semaksimal mungkin pembersihan Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta.

Gambar 3.9
General Manager Diwawancarai Wartawan Saat Proses Pembersihan



(Sumber : Arsip PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta)

Ilustrasi yang diperlihatkan Gambar 3.9 di atas bahwa *angle shoot* yang diambil bertujuan untuk memperlihatkan usaha manajemen PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Proses pembersihan ini pun bertujuan untuk keselamatan aktivitas penerbangan terutama calon penumpang. Sehingga melalui gambar tersebut diharapkan adanya rasa empati *stakeholder* terkait terhadap kondisi bandara sekaligus dapat mengurangi rasa kekecewaan calon penumpang atas ditutupnya Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta selama 5 hari. Cara tersebut menggambarkan PR sebagai pemegang fungsi manajemen yang menumbuhkan dan mengembangkan *good will* (kemauan baik) untuk

memperoleh opini yang menguntungkan dari *stakeholder*-nya sesuai dengan definisi dari *Public Relations*.

Gambar 3.10
Suasana *Press Conference*



(Sumber : Arsip PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta)

Press Conference ketiga dilaksanakan pada tanggal 18 Februari 2014 di ruang rapat Yudhistira Kantor Graha PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta seperti yang terlihat pada Gambar 3.10. Dari hasil rapat koordinasi antara Otoritas Bandara III Surabaya, Kementerian Perhubungan (Kemenhub) dengan PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta, Lanud Adisutjipto, Dinas Perhubungan (Dishub) DIY dan AirNav diterbitkannya Notam bahwa kondisi bandara belum memungkinkan untuk dibuka. Pertemuan ketiga ini

membahas mengenai rencana dibukanya Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta pada hari Rabu, 19 Februari 2014 terkait masih adanya Abu Kelud dengan tekstur halus di *Taxi Paralel* sepanjang 300 meter yang menghubungkan bandara dengan jalur pesawat TNI AU belum sepenuhnya bersih, sehingga dikhawatirkan jika ada pesawat TNI AU yang lewat dikhawatirkan dapat memuat Abu Kelud bertekstur halus tersebut beterbangan dan tersedot oleh mesin pesawat komersial. Selain itu dari belum bisa terpenuhinya syarat atau SOP pembukaan bandara pasca bencana alam (sumber: Koran Sindo, 19 Februari 2016).

Press Conference ketiga juga menjadi jawaban atas berita negatif yang muncul tanggal 18 Februari 2014. Aktivitas PR ini selain menghadirkan pihak manajemen juga turut dihadirkan Otoritas Bandara Wilayah (Otband) III Surabaya yaitu Muhammad Alwi. Otband merupakan unit pelaksana teknis di lingkungan Kementrian Perhubungan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Perhubungan melalui Direktur Jenderal Perhubungan Udara dan Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta tergolong dalam Otband wilayah III. Otband bertugas melaksanakan peraturan, pengendalian dan pengawasan kegiatan penerbangan di bandar udara (sumber: Dokumen Prosedur Penutupan dan Pembukaan Kegiatan Operasioanal Bandar Udara Akibat Abu Vulkanik).

c. Media Komunikasi Lain Sebagai Alat Pendukung

Gambar 3.11
Berita pada Website AP I Yogyakarta



(Sumber : <http://adisutjipto-airport.co.id/> diakses 21/04/2016)

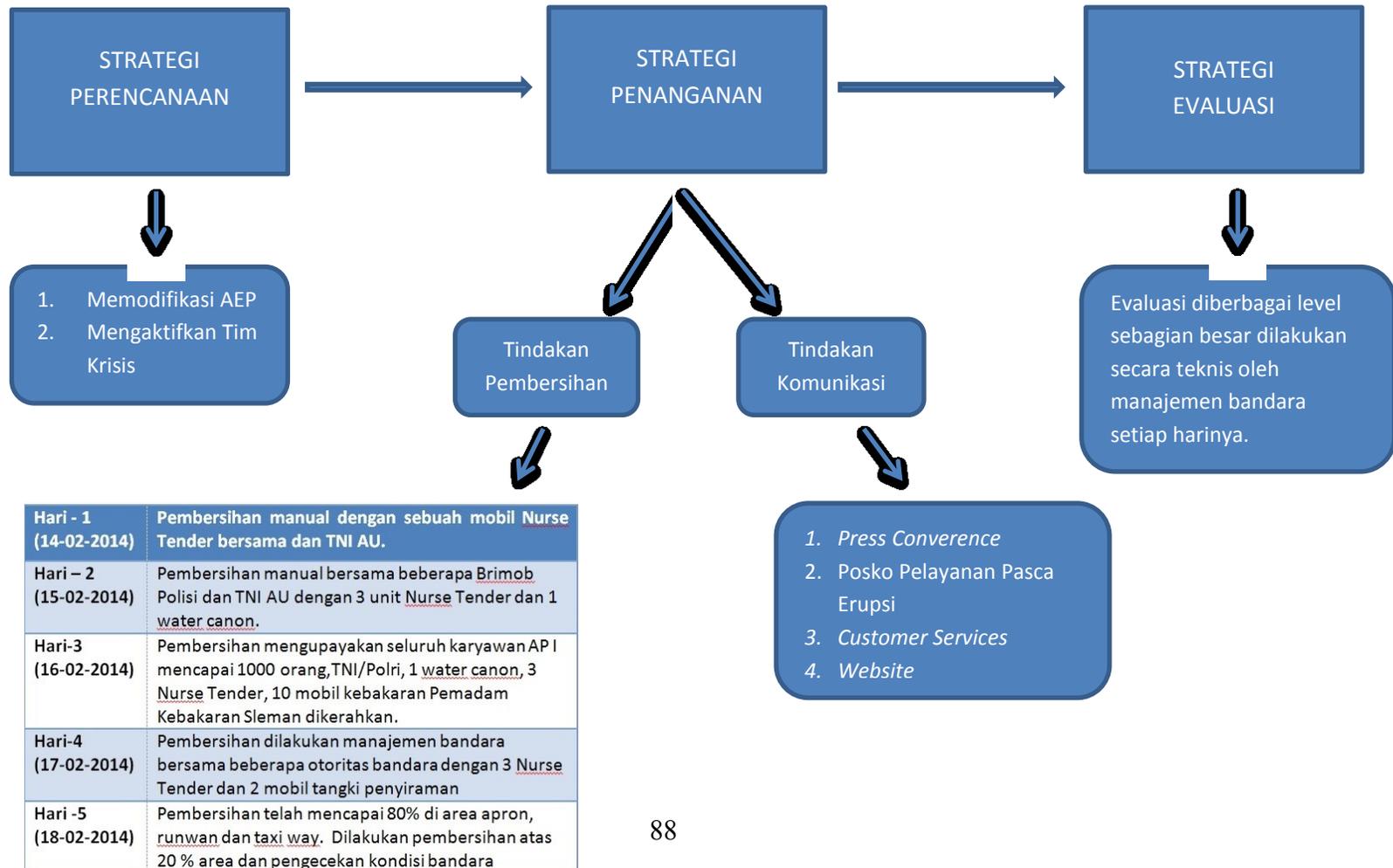
Media komunikasi menjadi senjata bagi seorang PR, untuk itu PR menggunakan media komunikasi website resmi PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta yang beralamat di <http://adisutjipto-airport.co.id>. Hal ini untuk menambah keyakinan *stakeholder* akan kondisi bandara, serta adanya kolom komentar yang berada di bagian bawah berita menjadi salah satu sarana yang dapat digunakan *stakeholder* terkait untuk menanyakan perkembangan kondisi bandara saat itu. Akses melalui *website* seperti yang terlihat pada Gambar

3.11 diperuntukkan bagi *stakeholder* yang sehari-harinya menggunakan layanan internet untuk memperbarui informasi.

Bagi *stakeholder* terkait baik calon penumpang maupun media massa yang memerlukan informasi lebih jauh terkait kondisi bandara telah dibangun posko pelayanan dan informasi pasca erupsi Gunung Kelud yang turut dihadirkan para pejabat PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta untuk memastikan informasi tersebut tersampaikan. Serta upaya memaksimalkan layanan *customer service* yang dimiliki PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta juga tidak luput dari perhatian PR. Seluruh jalur komunikasi yang dimiliki perusahaan yang dapat diakses oleh berbagai latar belakang publik dimaksimalkan oleh PR PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. hal ini tentunya bertujuan untuk menyeragamkan informasi agar tidak terjadi *miss communication* antara perusahaan dengan *stakeholder*-nya. Selain itu sebagai PR perusahaan sudah menjadi fungsi PR untuk memaksimalkan *two way Communications* atau komunikasi timbal balik dengan *stakeholder* agar tercapainya saling pengertian antara perusahaan dengan *stakeholder*-nya sesuai yang disampaikan oleh Assumpta (2004).

d. Strategi Manajemen Krisis PT Angkasa Pura I Bandar Udara I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta

Gambar 3.12
Strategi Manajemen Krisis Bandara Adisutjipto Yogyakarta



B. ANALISIS DATA

1. Strategi Perencanaan dan Penanganan Dalam Manajemen Krisis

a. Strategi Perencanaan Krisis

Suatu keadaan yang cenderung menimbulkan efek negatif dibandingkan efek positif terhadap perusahaan yang tidak disangka dapat terjadi diwaktu yang tidak diharapkan disebut dengan krisis. Keadaan ini pasti pernah dialami berbagai tingkatan perusahaan maupun instansi. Sehingga banyak dari mereka yang telah bersiap sebelum krisis datang. Untuk mendeteksi krisis dapat dilakukan dengan mengklasifikasinya dalam beberapa jenis yaitu krisis bencana alam, konfrontasi, manajemen, teknologi, produk dan *malevolence* (kedengkian). Dikarenakan krisis diumpamakan seperti penyakit yang apabila ingin disembuhkan atau dihindari perlu menggunakan *treatment* sesuai dengan jenis penyakitnya. Oleh karena itu, sebelum terjadi krisis perusahaan ataupun organisasi memiliki persiapan berupa rencana menghadapi krisis. Perencanaan berfungsi untuk memberikan gambaran terhadap apa yang akan dilakukan dan cara untuk mengatasi (Nova. 2011 : 124).

Manajemen PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta sebagai perusahaan kebandarudaraan telah mempersiapkan kemungkinan masalah yang akan muncul dan cara untuk mengatasinya. Termasuk mempersiapkan penanganan terhadap situasi darurat yang menimpa Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta yang dinamakan dengan *Airport Emergency Plan* (AEP). Kondisi darurat yang

dimaksud yaitu antisipasi adanya bom, kecelakaan pesawat, kebakaran gedung dan bencana alam. Kategori bencana Abu Kelud termasuk dalam penanganan akibat bencana alam. Namun sayangnya tidak ada penjelasan lebih lanjut mengenai jenis bencana alam serta penanganannya secara khusus dan terperinci. Padahal perencanaan juga berfungsi untuk mengurangi dampak krisis, sehingga resiko krisis tidak terlalu besar apabila memiliki perencanaan yang baik (Nova. 2011 : 125).

Perencanaan krisis yang strategis justru memudahkan perusahaan untuk mempunyai *action plan* ketika krisis terjadi serta mampu untuk memahami tahapan yang harus dilakukan selanjutnya (Nova. 2011 : 125). Dikarenakan, tanpa adanya *action plan* menyebabkan krisis terus berkembang. Hal ini terjadi karena tidak cepat ditanganinya krisis. Adanya slot waktu yang dibuang untuk memperhatikan perkembangan krisis menyebabkan krisis berkembang walaupun kecil bentuknya.

Terkait Abu Kelud pada hari pertama penutupan bandara, proses pembersihannya secara massal baru dimulai pukul 13.00 siang hari, di mana keadaan abu sudah mulai lengket karena terkena air hujan yang sebenarnya dapat dilakukan sejak pagi hari ketika Abu Kelud di area apron telah dinyatakan harus dilakukan pembersihan, sehingga estimasi waktu yang ada dapat dimaksimalkan pembersihan pada area lain. Investasi waktu merupakan hal terpenting dari bandara dikarenakan tutup beberapa jam dapat membatalkan beberapa penerbangan yang berdampak pada bertambahnya jumlah kerugian bandara.

Pada AEP prosedur yang dimiliki oleh manajemen walaupun PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta tidak memiliki perencanaan secara spesifik terhadap penanganan bencana alam abu vulkanik gunung merapi, namun pada prosedur tersebut telah dijelaskan susunan tim krisis yang diberi nama “Organisasi Komite Penanggulangan Keadaan Darurat” yang dijelaskan pada Gambar 3.4. Firsan Nova (2011 : 125) menyatakan bahwa perencanaan krisis dapat dilakukan dengan membentuk tim krisis yang bertanggung jawab secara spesifik dengan tugas yang jelas dalam mengelola krisis.

Gambar 3.4 juga menjelaskan struktur tim manajemen krisis yang beranggotakan manajemen Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta, pihak *Airlines*, pihak rumah sakit, dan badan pemerintahan terkait penanganan bencana dan informasi. Badan Organisasi Komite Penanggulangan Keadaan Darurat atau yang disebut sebagai tim krisis tersebut memiliki tanggung jawab sebagaimana kompetensi yang mereka miliki secara spesifik dan jelas (Nova. 2011 : 125). Tim Manajemen Krisis aktif disaat krisis melanda dan merekalah orang-orang pilihan yang bertanggung jawab untuk memecahkan segala bentuk krisis dengan solusi terbaik.

Menurut peneliti terbentuknya Badan Organisasi Komite Penanggulangan Keadaan Darurat seharusnya dapat memudahkan manajemen dalam menyelesaikan krisis dikarenakan Tim Krisis responsif terhadap situasi krisis yang melanda. Namun, dalam proses perencanaannya

Tim Krisis belum dapat merencanakan strategi krisis dengan sigap. Hal ini dikarenakan *General Manager* dalam hal ini ketua Tim krisis yang bertanggungjawab penuh terhadap Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta merupakan *General Manager* baru. Sehingga dibutuhkan adaptasi yang cukup dalam menangani permasalahan krisis yang terjadi.

Selain itu, *General Manager* yang menjabat tidak pernah mendapatkan kasus krisis maupun pelatihan terkait kondisi bandara yang diselimuti abu vulkanik sebelumnya. Dikarenakan tidak adanya panduan dalam AEP yang menjelaskan aturan penanganan terkait kondisi krisis akibat bencana alam abu vulkanik gunung meletus. Padahal fungsi diadakannya pelatihan yaitu untuk menguji dan memastikan bahwa dokumen rencana penanggulangan keadaan darurat dipahami oleh semua tim krisis sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Sehingga, hal ini berdampak pada perlu adanya waktu bagi *General Manager* tersebut untuk memahami kondisi bandara yang terkena krisis abu vulkanik, serta memahami kembali dan memastikan strategi perencanaan krisis yang akan diambil.

Aktivitas *Media Monitoring* PR yaitu menghimpun informasi-informasi dan berita terkait Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta merupakan bentuk pengendalian PR terhadap kondisi perusahaan. *Media Monitoring* digunakan sebagai pengukuran dalam bentuk klipng media ini digunakan hingga 80% praktisi PR (Agung, 2006: 310). Konten media dinilai positif, netral dan negatif yang sejatinya dibuat berdasarkan

kepercayaan sehingga belum dapat dipastikan secara validitas dan nilainya. Apabila positif mengarah pada objektif, pemberitaan netral setidaknya dapat mempengaruhi kesadaran (Agung, 2006 : 311).

Melalui aktivitas *Media Monitoring* setidaknya PR manapun untuk mendeteksi adanya berita negatif yang kemungkinan besar akan terjadi dalam situasi krisis. Sehingga, melakukan perencanaan sebagai salah satu cara untuk membantu manajemen menghindari dampak negatif krisis. PR PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta telah memahami bahwa pada saat krisis fase operasi yang sering kali dianggap tidak penting dan menjadi salah satu hal sensitif adalah ketersediaan informasi (Cutlip, Center dan Broom. 2006 : 377). Informasi yang tidak jelas akan menimbulkan rumor yang dikhawatirkan justru akan berdampak negatif saat krisis.

PR PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta merencanakan informasi publik saat krisis dengan direncanakannya *Press Convergence*, Posko Pelayanan dan Informasi Pasca erupsi dan pemaksimalan *Customer Services* yang berprinsip pada informasi yang seragam terhadap kondisi terbaru bandara. Rencana yang diusung oleh PR yang bertujuan untuk menghindari terbentuknya rumor saat krisis peneliti rasa tepat. Dikarenakan ketika manajemen krisis berhasil dengan mencegah kemungkinan-kemungkinan dampak negatif krisis yang dikelola dengan demikian baik, setidaknya PR telah membantu menghindari kemungkinan terburuk akibat pengembangan krisis.

Perencanaan krisis ibarat membuat petunjuk pembangunan sebuah pesawat terbang, tim pembuat pesawat terbang tidak bisa menyelesaikan pembuatan pesawat terbang jika mereka tidak mengetahui petunjuk tersebut (Nova. 2011: 125). Sama halnya dengan krisis, petunjuk penyelesaian sebuah krisis sangatlah penting mengingat penanganan krisis dapat memakan waktu. Waktu yang dibutuhkan beragam, tergantung dari jenis krisis yang melanda. Semakin lama krisis diselesaikan semakin banyak juga kerugian yang akan ditanggung perusahaan terlebih PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta sebagai perusahaan kebandarudaraan yang dasarnya meraup untung dari perputaran waktu. Melalui pernyataan tersebut PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta seharusnya telah mempersiapkan sistematisa keberlanjutan dalam penanganan krisis yang sewaktu-waktu dapat terjadi.

b. Strategi Penanganan Krisis

Kegiatan penanganan krisis merupakan lanjutan dari proses perencanaan setelah rencana dianggap matang, strategi penanganan diupayakan untuk menyelesaikan krisis yang terjadi. Perencanaan yang cermat terhadap krisis akan berdampak pada kesuksesan tindakan penanganan (Butterick, 2012: 83). Melihat dari krisis yang dialami manajemen PT. Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta proses perencanaannya yang bersifat mendadak, hal ini mengakibatkan penanganan menjadi sedikit lamban.

Seperti yang telah dibahas sebelumnya pada deskripsi data bahwa tindakan penanganan krisis PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta terdiri dari dua tindakan yaitu tindakan komunikasi dan tindakan pembersihan. Menurut peneliti manajemen telah memahami bahwa tindakan komunikasi menjadi suatu cara untuk mengurangi kepanikan *stakeholder*-nya, untuk mendukung tindakan tersebut dilakukan tindakan pembersihan agar bandara kembali beroperasi sebagai harapan seluruh *stakeholder*. Tindakan komunikasi menjadi sangat penting dalam situasi krisis, namun tindakan komunikasi tidak akan cukup apabila tidak ada aksi yang dikomunikasikan (Etling dalam Cutlip, Center dan Broom. 2006 : 389).

Tindakan pembersihan secara manual sejatinya telah dimulai sejak hari pertama turunnya Abu Kelud, sayangnya hal ini tidak semestinya terus dilakukan. Menggunakan alat-alat bantuan dari berbagai pihak seharusnya dimulai sejak hari pertama. Sehingga, bandara tidak membutuhkan banyak waktu untuk pembersihan, terlebih dapat mengurangi dampak negatif yang timbul dari krisis Abu Kelud tersebut. Berdasarkan data sebelumnya juga dapat disimpulkan bahwa adanya bantuan Badan Organisasi Komite Penanggulangan Keadaan Darurat secara maksimal sesuai spesifikasi tanggung jawab dalam Tim Krisis yang diemban dapat dipastikan Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dapat dibuka sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan di awal yaitu 18 Februari 2014.

Sejak 14 Februari Bandara Internasional Adisutjipto ditutup, namun sayangnya pembersihan secara maksimal yang melibatkan Komite Penanggulangan Keadaan Darurat selaku tim krisis tidak langsung dilakukan hari pertama. Keterkaitan tim krisis tidak hanya berdampak kepada jumlah orang secara massal untuk ikut berpartisipasi dalam membersihkan bandara, namun juga terkait penyusunan strategi pengadaan alat pembersihan agar jumlahnya sesuai dengan luas area yang dibersihkan. Terlebih landasan pesawat yang panjangnya mencapai 2200 meter dengan ketebalan abu sekitar 2 (dua) cm ini menjadi area sensitif bandara yang harus segera dibersihkan.

Komite Penanggulangan Keadaan Darurat pada dasarnya telah diposisikan sesuai dengan potensi dan spesifikasinya, namun sayangnya kesiapan dalam merespon krisis belum sepenuhnya dimiliki. Hal ini pun disebabkan oleh tidak adanya pelatihan sesuai AEP terkait kondisi krisis akibat abu vulkanik gunung meletus. Selain itu anggota tim krisis yang berubah-ubah yang diakibatkan pergantian manajemen yang secara tidak langsung diperlukan adanya kekompakan baru yang harus dibangun. Tidak adanya pelatihan ini juga mengakibatkan tindakan pembersihan terlihat seperti “meraba-raba” saat hari pertama dan kedua krisis melanda yang didasari oleh ketakutan tim krisis akan resiko yang akan didapat ketika salah dalam menangani krisis.

Melalui data-data yang telah disajikan oleh peneliti sebelumnya, peneliti tidak menemukan adanya target atau capaian tindakan pembersihan

setiap hari. Perusahaan melakukan tindakan pembersihan yaitu berupa memperluas lingkup pembersihan dan menambah jumlah tenaga dan alat-alat pendukung untuk membersihkan area bandara hingga melibatkan seluruh otoritas bandara yang ada. Menurut peneliti, hal ini menjadi tindakan yang kurang tepat dikarenakan target capaian dalam perharinya belum dimaksimalkan oleh manajemen perusahaan PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Terlebih perusahaan kebandarudaraan ini seharusnya memiliki perhitungan yang matang. Sehingga, perhitungan tersebut tidak sampai meleset dan tindakan pembersihan dapat dikomunikasikan dengan penuh tanggung jawab oleh PR kepada *stakeholder*.

Penanganan yang kurang strategis diawal diakibatkan oleh perencanaan yang tidak matang. Tim manajemen krisis yang telah terbentuk seharusnya mampu untuk memaksimalkan tanggung jawab spesifik yang dimiliki dan ikut andil secara langsung dalam penanganan krisis. Karena tim krisis tidak bekerja hanya dihari pertama, kedua maupun ketiga. Melainkan tim krisis inilah yang bertanggung jawab sejak awal krisis hingga krisis dinyatakan telah selesai.

Sedangkan tindakan komunikasi dilakukan oleh PR PT. Angkasa Pura I Bandara Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Tindakan komunikasi ini untuk mendukung aksi pembersihan yang telah dilakukan manajemen sehingga apa yang telah dilakukan mendapat pemahaman *stakeholder* atas kondisi bandara saat itu bentuk pemahaman PR atas konsep

two way communications. Tindakan komunikasi ini dilakukan dengan *Press Conference* dan media komunikasi pendukung lainnya.

Press Conference diagendakan sebanyak tiga kali oleh manajemen bandara. Setiap *Press Conference* memiliki tujuan yang berbeda. *Press Conference* hari pertama dan kedua menginformasikan bandara ditutup hingga 18 Februari 2014. Sehingga diharapkan bagi seluruh *stakeholder* yang terkait dapat memaklumi kondisi tersebut. Serta pada *Press Conference* menginformasikan alasan ditambahnya waktu penutupan bandara demi keselamatan berbagai pihak dan sekaligus dibukanya bandara pada hari yang sama. GM selaku penanggung jawab penuh terhadap manajemen bandara serta selaku Ketua Komite Penanggulangan Keadaan Darurat menjadi *Spoke Persons* atau juru bicara. Terlebih *Press Conference* ketiga juru bicara didampingi oleh Otband III Surabaya sebagai pihak yang berkapasitas untuk menjelaskan kepada *stakeholder* terkait.

Pemilihan GM sebagai penyampai informasi utama (*spoke persons*) atau juru bicara adalah hal yang tepat menurut peneliti. Dikarenakan nilai GM sebagai penanggung jawab Bandara Internasional Yogyakarta dan Ketua Komite Penanggulangan Keadaan Darurat akan bernilai tinggi terhadap kredibilitas dan objektivitas publik terhadap informasi yang disampaikan GM. Bagi media massa, GM tentunya menjadi narasumber terpercaya dapat mempengaruhi ketertarikan *stakeholder* untuk menerima informasi yang mereka berikan. Sehingga dengan hal tersebut, tujuan PR menyiapkan strategi *spoke persons* didukung dengan adanya narasumber

terpercaya lainnya mampu mempengaruhi *stakeholder* terkait untuk mencapai pemahaman yang sama dengan manajemen bandara yaitu ikut memahami kondisi Bandara Internasional Adisutjipto saat itu. Kredibilitas dan objektivitas sumber lain di mata publik jauh lebih baik ketimbang pihak internal perusahaan, dengan begitu manajemen dapat memanfaatkan jalur informasi tersebut sesuai dengan *stakeholder*-nya secara lebih optimal (Agung, 2006 : 84).

Setiap *Press Conference* memiliki informasi yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*. PR PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dalam aktivitas ini membingkai pesan sesuai dengan kebutuhan. Menurut peneliti *Press Conference* sebagai aktivitas PR yang dipilih oleh PR PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dalam mengkomunikasikan krisis sudah tepat. Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta merupakan salah satu akses keluar masuknya publik dari dan ke Yogyakarta. Sehingga informasi ini dibutuhkan berbagai pihak baik *Airlines*, Pemerintah, *tour and travel*, maupun calon penumpang domestik dan internasional agar menjadwalkan kembali rencana yang mungkin terjadwal pada tanggal tutupnya bandara. Terlebih dari data sebelumnya didapat bahwa yang meliput saat *Press Conference* tidak hanya datang dari media lokal namun banyak juga diantaranya berasal dari media nasional.

Pasca diadakannya *Press Conference* oleh PR PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta berdampak pada

berkurangnya penumpukan calon penumpang di bandara, dikarenakan penumpang telah mendapatkan penjelasan terkait permasalahan yang terjadi melalui *Press Conference* tersebut. Hal tersebut menjadi capain yang baik bagi PR PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta untuk menyamakan keinginan perusahaan dengan publiknya. Pada dasarnya ketercapaian ini menegaskan fungsi utama PR dalam organisasi atau perusahaan sesuai dengan yang peneliti paparkan pada BAB I menurut Edward L. Bernays (1952) dalam Rosady Ruslan (2006) yaitu :

- 1) Memberikan penerangan kepada publik.
- 2) Melakukan tindakan persuasi untuk mengubah sikap dan perbuatan masyarakat secara langsung.
- 3) Melakukan upaya integrasi sikap dan perbuatan organisasi sesuai dengan sikap dan perbuatan masyarakat atau sebaliknya.

PR dalam *Press Conference* terlihat telah mempersiapkan dengan baik informasi-informasi yang akan disampaikan kepada media dan penumpang. Informasi ini terbingkai sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh publik. Mengetahui dari dekat pandangan *stakeholder* dalam situasi krisis dan mengetahui kebutuhan, kepentingan dan perhatian yang dibutuhkan *stakeholder*-nya sebagai prinsip pembingkai isi pesan (Cutlip, Center dan Broom, 2006: 392). Bahkan untuk mendukung informasi dalam *Press Conference* tersebut, media informasi lainnya turut menyampaikan hal yang sama. Media website resmi Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta yaitu di adisutjipto-airport.co.id ditujukan bagi publik yang kesehariannya

terbiasa menggunakan layanan internet dapat mengakses informasi terkait Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta.

Adanya pelayanan terkait kondisi bandara juga dapat diakses melalui pusat pelayanan informasi di Bandara Adisutjipto Yogyakarta. Posko pelayanan yang berlokasi di *underpass* bandara ini menargetkan tidak hanya bagi para calon penumpang saja melainkan juga teruntuk para awak media yang mungkin membutuhkan informasi lebih terkait informasi terkini bandara saat itu. Terlebih hadirnya para pejabat manajemen PT. Angkasa Pura I bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta demi memastikan kondisi-kondisi terkini terkait bandara tersampaikan dengan baik kepada *stakeholder* terkait. Serta dengan adanya pemaksimalan layanan *Customer Services* menjadikan *stakeholder* lebih mudah mengakses informasi. Menurut peneliti, pusat informasi ini telah memenuhi beberapa kriteria yang disampaikan oleh Cutlip, Center dan Broom (2006: 377-378) yaitu :

- 1) Posko tersebut diakui sebagai Pusat Informasi, yaitu posko tersebut memang benar merupakan tempat untuk mendapatkan informasi dan dapat dipertanggungjawabkan.
- 2) Pusat tersebut terdiri dari dua bagian yaitu pusat rumor yaitu operasi yang menggunakan layanan telepon dan bagian kedua yaitu agen koordinasi yang dapat mengakses informasi kepada pejabat pengambil keputusan yang lebih tinggi.
- 3) Setiap informasi memiliki kredibilitas yang tinggi, sehingga publik tidak ragu dalam mengakses informasi tersebut.

Berbagai tindakan komunikasi ini dirancang PR guna tersampainya informasi yang diharapkan dan dapat diterima oleh masyarakat. Hal ini sesuai dengan pernyataan Cutlip, Center dan Broom (2006: 389) bahwa strategi komunikasi mendukung program aksi untuk :

- 1) Memberikan informasi kepada publik tentang tindakan tersebut.
- 2) Membujuk publik untuk mendukung dan menerima tindakan tersebut.
- 3) Memberikan petunjuk kepada publik cara merubah sikap publik.

Namun sangat disayangkan, berdasarkan hasil *Media Monitoring* yang dilakukan PR pada tanggal 18 Februari 2014 yang seharusnya hari dibukanya bandara justru munculnya beberapa berita negatif terkait pembatalan pembukaan bandara. Sesuai dengan apa yang telah peneliti kutip pada BAB I, G. Harrison (2005) dalam Kasali (2000) mengatakan bahwa krisis tidak dipicu oleh sebuah peristiwa melainkan diakibatkan dari penanganannya. Hal ini pula yang terjadi pada manajemen PT. AP I Yogyakarta bahwa dengan adanya komentar negatif dari Gubernur DIY yaitu Sri Sultan Hamengku Buwono X yang menyesalkan pembersihan bandara yang lamban. Komentar negatif tersebut menjadi *headline* pada media cetak Kedaulatan Rakyat, Harian Jogja dan Tribunjogja.com.

Hal tersebut akibat penanganan yang kurang tepat sehingga menimbulkan dampak negatif pada perusahaan. Dari penanganan Abu Kelud yang tidak sistematis oleh manajemen bandara mulai dari perencanaan hingga proses penanganan menimbulkan adanya dampak negatif, sesuai dengan yang diungkapkan Rachmat (2012) yaitu melalui

upaya persiapan, penerapan beberapa strategi dan taktik dapat mengurangi dampak negatif krisis menjadi tujuan disusunnya manajemen krisis.

Dari tutupnya bandara selama beberapa hari tersebut turut berdampak pada pihak *Airlines*. Pihak *Airlines* tidak hanya mengalami kerugian terkait tidak adanya penerbangan. Hilangnya pendapatan dari 72.000 penumpang dengan 420 rute penerbangan dengan biaya tambahan penginapan kru, penumpang serta pesawat yang terjebak karena Abu Kelud. Sehingga solusi satu-satunya bagi *Airlines* saat itu adalah dibukanya bandara dan mengaktifkan rute penerbangan yang telah *off* sebelumnya untuk mengembalikan kerugian.

Penutupan bandara saat itu bertujuan demi keselamatan *Airlines* dan juga para calon penumpang. Terlebih para calon penumpang merupakan pihak utama yang perlu diperhatikan baik oleh pihak *Airlines* maupun manajemen Bandara Internasional Adisutjipto. Menurut peneliti manajemen bandara telah melakukan pelayanan terbaik, penutupan dilakukan untuk menghindari adanya kerugian yang lebih besar apabila tetap dipaksakan melakukan aktivitas penerbangan. Terlebih manajemen telah membantu pihak *Airlines* untuk mengkomunikasikan pada calon penumpangnya terkait tiket yang telah terbeli melalui media komunikasi yang dilakukan manajemen. Sehingga pihak *Airlines* berfokus untuk mengatur jadwal sesuai yang diinginkan calon penumpangnya.

Para calon penumpang tentunya kecewa dengan kondisi ditutupnya bandara, sehingga yang bisa dilakukan manajemen bandara adalah

mengurangi rasa kekecewaan tersebut. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa krisis pasti memiliki dampak negatif sehingga yang bisa dilakukan suatu organisasi adalah mengurangi dampak negatif tersebut. Penanganan penumpang berikut koordinasi dengan pihak *Airlines* telah dilakukan langsung oleh *Airport Services*. Informasi-informasi yang valid selalu disampaikan manajemen bandara kepada *Airlines*, yang selanjutnya pihak *Airlines* menyampaikan informasi tersebut kepada para calon penumpangnya secara cepat. Kesigapan merespon situasi ancaman krisis dengan tindakan yang tepat menjadi perlu untuk sebuah organisasi (Butterick, 2012: 73).

Asita DIY sebagai agen *tour and travel* pada kenyataannya tidak merugi secara langsung, dikarenakan pihak *Airlines* telah menjamin tiket yang telah terbeli dengan *reschedule* dan *refund*. Justru yang membuat Asita DIY kecewa adalah banyaknya pembatalan daerah-daerah destinasi wisata yang telah dipesan oleh para wisatawan dikarenakan masih tebalnya Abu Kelud yang menyelimuti wilayah wisata tersebut. Sehingga Asita DIY harus memikirkan destinasi wisata pengganti dengan biaya yang tidak jauh berbeda dengan paket yang telah dipesan sebelumnya.

Beda halnya dengan PHRI, justru merugi mencapai 2 Miliar per harinya bersumber dari banyaknya hotel dan penginapan yang dibatalkan. Menurut peneliti, karena Yogyakarta adalah salah satu kota wisata yang ada di Indonesia sehingga Yogyakarta cukup dipadati oleh wisatawan pada waktu tertentu yaitu waktu libur sekolah, hari raya dan sabtu Minggu.

Terjadinya Abu Kelud disaat *weekend* (sabtu dan minggu) berdampak pada pembatalan pertemuan yang seringkali diadakan di hotel ataupun penginapan. Sehingga pihak Perhotelan dan Penginapan mengalami kerugian yang cukup besar karena peristiwa tersebut.

Selain berdampak pada *stakeholder* eksternal, krisis tentunya berdampak pada internal manajemen Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta. Dampak krisis Abu Kelud sangat berdampak bagi pendapatan Bandara Internasional Yogyakarta. Selama 5 (lima) hari manajemen bandara kehilangan pendapatannya hingga mencapai Rp 2.247.893.314,00 dan ditambah adanya dana pembersihan sebesar Rp 202.500.000,00. Sehingga total kerugian mencapai Rp 2.450.393.314 (dua miliar empat ratus lima puluh juta tiga ratus sembilan puluh tiga ribu tiga ratus empat belas rupiah). Kerugian yang didapatkan oleh pihak Manajemen Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta tersebut dapat dikatakan cukup besar. Kerugian *financial* tersebut merupakan bagian dari krisis manajemen perusahaan.

Menurut peneliti, masalah keuangan acapkali menjadi bagian dari dampak krisis. Penanganan yang matang oleh manajemen keuangan ketika krisis sangatlah dibutuhkan. Kerugian merupakan sesuatu yang tidak bisa dihindari ketika krisis terjadi, namun dengan penanganan yang baik maka kerugian tersebut dapat di minimalisir. Dalam hal ini penanganan manajemen keuangan Bandara Adisutjipto Yogyakarta ketika bencana Abu Kelud terjadi dirasa sudah cukup baik. Hal ini dikarenakan pasca satu bulan setelah terjadinya bencana Abu Kelud pihak manajemen telah dapat

mengontrol kembali keuangan perusahaan. Hal tersebut terbukti capaian keberhasilan perusahaan di tahun tersebut dapat tercapai, meskipun sempat mendapatkan kendala ketika bencana Abu Kelud terjadi.

2. Evaluasi

Tahap akhir dari proses manajemen adalah evaluasi. Pada tahap inilah perusahaan dapat mengukur “seberapa baik langkah yang telah dilakukan?.” Evaluasi saat Abu Kelud menimpa Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dilakukan manajemen dalam kondisi krisis bencana alam Abu Kelud ini sebaiknya dilakukan setiap hari diakhir waktu kerja. Dikarenakan pada proses perencanaan manajemen bandara tidak memiliki target pasti terkait tindakan pembersihan. Sehingga, penanganan yang diambil untuk esok hari merupakan langkah terbaik yang telah didiskusikan manajemen untuk meminimalisir kesalahan-kesalahan terlebih agar tidak mengulur-ngulur waktu yang berdampak pada pendapatan bandara serta *stakeholder* terkait (Otto Nugroho Soharno, *Airport Service Staff*, 21 Maret 2016).

Evaluasi dilakukan pada level persiapan, implementasi dan dampak yang memiliki porsinya masing-masing. Evaluasi persiapan dilakukan untuk menilai kualitas dan ketersediaan informasi dan perencanaan strategis, evaluasi implementasi pada kecakapan taktik dan upaya serta evaluasi dampak yaitu mempersiapkan strategi dalam merespon konsekuensi terhadap strategi yang digunakan (Cutlip, Center dan Broom. 2006 : 420). Dapat dikatakan bahwa secara perencanaan terkait informasi kondisi krisis Abu Kelud yang dimiliki oleh manajemen bandara terbilang sudah memadai

dikarenakan setiap bandara tentu memiliki akses informasi yang baik berkaitan dengan kebandarudaraan. Namun yang disayangkan adalah tindakan perencanaan yang diusung, peneliti rasa kurang *strategical* dan kurang mendukung informasi aktual yang sudah dimiliki. Terkait tindakan pembersihan yang dilakukan dengan upaya semaksimal mungkin tanpa adanya target perhari, menjadikan perhitungan dibukanya bandara pun menjadi tak pasti. Akibatnya perlu diadakan pengumuman kembali atas kepastian dibukanya bandara.

Spekulasi *spoke person* telah memberikan informasi kepada *stakeholder* terkait terhadap prakiraan dibukanya bandara pada tanggal 18 Februari 2014 menimbulkan kepercayaan publik. Akibatnya ketika informasi tersebut kembali dibatalkan kekecewaan tidak hanya pada calon penumpang saja, melainkan pada pihak *Airlines* dan juga pihak pemerintah. Adanya komentar negatif *opinion leader* yaitu Gubernur DIY Sri Sultan Hamengku Buwono X terhadap pembersihan bandara menjadi terlihat wajar dikarenakan kekhawatiran beliau atas Yogyakarta yang saat itu perekonomiannya belum normal kembali. Sehingga diharapkan dengan dibukanya bandara dapat membantu pemerintah dalam menormalisasikannya.

Evaluasi dampak dari krisis Abu Kelud terhadap manajemen Bandara Internasional Adisutjipto Yogyakarta ini dirasa peneliti dilakukan dengan cukup baik. Adapun yang dilakukan berupa rencana pembuatan AEP terkait penanganan bencana alam abu vulkanik. Pembuatan AEP memerlukan

prosedur yang cukup rumit dan memakan waktu (I Made Darma, *Airport Fire Fighting & Rescue Section Head*, 13 April 2016). Selain rencana tersebut untuk mewanti-wanti krisis sejenis abu vulkanik telah dirancang dan diterbitkan pada 1 Agustus 2014 yaitu Prosedur Pembukuan dan Penutupan Kegiatan Operasional Bandar Udara Akibat Abu Vulkanik.