

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia memiliki ribuan pulau yang tersebar dari Sabang hingga Merauke sehingga membuat Indonesia menjadi salah satu pilihan wisatawan untuk berlibur. Keindahan Pulau Bali menjadi daya tarik bagi pariwisata Indonesia untuk menarik wisatawan. Saat ini Bali menopang 40% devisa negara. Hal tersebut menunjukkan bahwa Bali telah menjadi jendela Indonesia untuk menuju eksistensi di dunia Internasional. Tidak heran jika Bali dinobatkan sebagai Destinasi Terbaik di Dunia dalam TripAdvisor Travelers' Choice Awards 2017 (Sumber: <http://nationalgeographic.co.id/berita/2017/03/bali-dinobatkan-sebagai-destinasi-terbaik-dunia-oleh-tripadvisor> diakses pada 24 Maret 2017). Sejalan dengan hal itu pulau Bali harus siap dalam menyambut wisatawannya baik mancanegara maupun lokal salah satunya melalui bandara. Bandara merupakan infrastruktur yang sangat vital sebagai pintu gerbang suatu daerah. PT.Angkasa Pura I (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa kebandarudaraan yang mengelola seluruh kegiatan yang ada di bandara dan saat ini mengelola 13 bandara dengan wilayah Timur Indonesia.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2009 Tentang Penerbangan Pasal 1 ayat 31 menjelaskan bahwa penyelenggaraan bandar udara

dalam melaksanakan fungsinya sebagai fungsi keselamatan, keamanan serta kelancaran transportasi penerbangan maupun penumpang, tetapi juga sebagai fungsi ekonomi untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional dan daerah. Hal tersebut dibuktikan oleh PT.Angkasa Pura I (Persero) pada tahun 2017, berhasil meraup laba bersih (*unaudited*) sebesar Rp. 1,4 Triliun atau tumbuh 23% jika dibandingkan dengan tahun 2016 yang mana hanya mencapai Rp. 1,1 Triliun. Pendapatan operasional yang diraihnya pun mencapai Rp. 7,1 Triliun atau tumbuh sebesar 17% jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu Rp. 6,1 Triliun (Sumber: <https://www.ap1.co.id/id/information/news/detail/laba-bersih-angkasa-pura-i-tumbuh-23-di-2017> diakses pada 2 Februari 2018). Salah satu bandara yang dikelolanya yaitu Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali dimana bandara tersebut merupakan bandara tipe A yang menempatkan posisi sebagai bandara dengan tingkat layanan terbaik nomor tiga di dunia menurut Survei *Airport Service Quality* yang dilakukan oleh *Airport Council International* (ACI) pada tahun 2016. Pada tahun sebelumnya juga menjadi "The 3rd World Best Airport 2015" di kategori bandara 15 hingga 25 juta penumpang per tahun. (Sumber: <http://www.bali-airport.com>).

Arus wisatawan yang datang melalui Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai cenderung meningkat setiap tahunnya. Total data kedatangan penumpang pesawat pada tahun 2017 di Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai sebesar 21,05 juta penumpang datang dan berangkat atau meningkat 5,3% jika dibandingkan pada periode yang sama tahun sebelumnya yang mencapai

20,01 juta penumpang. Namun, arus kedatangan wisatawan ke Bali sempat mengalami penurunan pada bulan November 2017 sebesar 22,55% (Sumber: <http://.ap1.id/id/information/news/detail/angkasa-pura-airport-layani-897-juta-penumpang-sepanjang-tahun-2017> diakses pada 12 Januari 2018).

Tabel 1.1 Data Jumlah Kunjungan Wisman Pada Bulan November Melalui Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Tahun 2016-2017

Tahun	Jumlah Wisatawan Mancanegara
2016	396.200
2017	368.000

Sumber: <http://ekonomi.akurat.co> diakses pada Selasa, 02 Januari 2018 17:59 WIB

Pada tabel diatas, kunjungan wisatawan mancanegara menurun pada November 2017 sebanyak 358.000. Jika dibandingkan dengan November 2016 sebanyak 396.200. Penurunan arus kedatangan wisatawan pada bulan November 2017 disebabkan oleh bencana alam abu vulkanik Gunung Agung yang menutupi ruang udara, sehingga Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai harus menghentikan seluruh aktivitas penerbangan selama 2,5 hari pada tanggal 27 November 2017 hingga 29 November 2017 akibat erupsi Gunung Agung. 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. Partikel abu sangat tipis pada pengamatan di Bandara Ngurah Rai pukul 05.30 WITA.

Namun, ruang udara tertutup abu vulkanik sehingga otoritas penerbangan mengambil keputusan bandara ditutup selama 18 jam (Sumber: <http://www.regional.kompas.com> diakses pada 27 November 2017 Pukul 07:04 WIB).

Gambar 1.1 Screenshot Berita Penutupan Bandara



Sumber: <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20171127070817-20-258241/gunung-agung-berstatus-awas-bandara-ngurah-rai-ditutup> diakses pada Senin, 27/11/2017 07:13 WIB

Berdasarkan laman berita tersebut, penutupan Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai diputuskan oleh AirNav Indonesia bersama komunitas bandara dalam rapat Emergency Operation Center (EOC) Bandara Ngurah Rai yang

menghasilkan suatu keputusan berdasarkan Notice to Airmen (NOTAMN) no: A4242/17 tanggal 27 November 2017 pukul 07.15 WITA hingga 28 November 2017 pukul 07.00 WITA dengan evaluasi setiap 6 jam. Keputusan tersebut diambil mengingat bahaya debu vulkanik dapat berakibat fatal bagi penerbangan. Salah satunya jika debu vulkanik vulkanik yang meleleh akan membeku pada bilah turbin, menggumpal dan melapisinya sehingga menghalangi aliran udara normal. Dengan begitu mesin akan kehilangan tenaga atau mati. Selain itu gumpalan debu vulkanik juga dapat melapisi sistem sensor suhu bahan bakar. Akibatnya, sensor akan memberikan informasi palsu, membuat indikator yang salah dengan menyatakan mesin dalam kondisi dingin. Pemakaian bahan bakar meningkat, terjadi kenaikan panas dan berujung pada kerusakan turbin dan kematian mesin (Sumber: <http://nationalgeographic.co.id/berita/2017/09/bahaya-abu-vulkanik-bagi-penerbangan> diakses pada 26 September 2017)

Melalui *official* akun Instagram PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai @ngurahraiairport menginformasikan bahwa penutupan Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai dikeluarkan kembali menunjuk Notice To Airmen (NOTAMN) no: A4274 tanggal 28 November 2017 pukul 02.11 WITA hingga 29 November 2017 pukul 07.00 WITA. Kemudian penutupan diperpanjang kembali dengan mengeluarkan Notice To Airmen (NOTAMN) no: A4298 tanggal 29 November 2017 pukul 02.16 WITA hingga 30 November 2017 pukul 07.00 WITA. Hal tersebut dilakukan karena mempertimbangkan ruang udara bandara yang masih tertutup oleh abu vulkanik

Gunung Agung. Lumpuhnya kegiatan operasional penerbangan selama 2,5 hari di Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai mengakibatkan sekitar 119.224 penumpang dari dan menuju ke Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Ngurah Rai dibatalkan.

Tabel 1.2 Data Jumlah Penerbangan Domestik Yang Terkena Dampak Penutupan Bandara Akibat Erupsi Gunung Agung Pada Tanggal 27-29 November 2017

DOMESTIK	
Kedatangan	367
Keberangkatan	332
TOTAL	699

Sumber: Laporan Gunung Agung *Airport Operation Land Side & Terminal Service* PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai.

Berdasarkan tabel diatas, terdapat jumlah penerbangan Domestik yang mengalami pembatalan penerbangan ketika Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai ditutup akibat erupsi Gunung Agung. Dalam kurun waktu 2,5 hari terhitung total 699 penerbangan yang terkena dampak dengan rincian 367 kedatangan dan 332 keberangkatan Domestik. Tidak hanya pada penerbangan Domestik saja, tetapi penerbangan Internasional juga terkena dampak pembatalan penerbangan sebanyak 572 penerbangan. Kedatangan Internasional mengalami pembatalan sebanyak 280 penerbangan, sedangkan keberangkatan Internasional sebanyak 292 penerbangan yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.3 Data Jumlah Penerbangan Internasional Yang Terkena Dampak Penutupan Bandara Akibat Erupsi Gunung Agung Pada Tanggal 27-29 November 2017

INTERNASIONAL	
Kedatangan	280
Keberangkatan	292
TOTAL	572

Sumber: Laporan Gunung Agung *Airport Operation Land Side & Terminal Service* PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai.

Pengalihan penerbangan tujuan Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai juga terjadi yang menyebabkan sejumlah penerbangan harus mendarat di bandara lain. Sebanyak 2 penerbangan Domestik dan 9 penerbangan Internasional yang mengalami pengalihan penerbangan seperti yang dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.4 Data Jumlah Pengalihan Penerbangan Yang Terkena Dampak Penutupan Bandara Akibat Erupsi Gunung Agung Pada Tanggal 27-29 November 2017

PENGALIHAN (DIVERT)	
Domestik	2
Internasional	9
TOTAL	11

Sumber: Laporan Gunung Agung *Airport Operation Land Side & Terminal Service* PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai.

Jumlah total penerbangan Domestik dan Internasional baik kedatangan maupun keberangkatan sebanyak 1.282 pembatalan penerbangan serta 11 pengalihan penerbangan. Hal ini menyebabkan terjadinya penumpukan penumpang di area terminal Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai.

“Secara total selama 3 hari penutupan Bandara I Gusti Ngurah Rai Bali terdampak 1.282 Penerbangan (Domestik & Internasional) dari dan menuju Bali. Untuk total penumpang yang terdampak diperkirakan mencapai 119.224 Penumpang,” kata Communication & Legal Section Head PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandara I Gusti Ngurah Rai, Arie Ahsanurrohim melalui pesan singkatnya.

Penumpukan penumpang yang terjadi di area terminal bandara tidak dapat dihindari. Hal tersebut didukung oleh pernyataan dari salah satu penumpang:

“Kami sekarang harus mencari hotel dan mengeluarkan lebih banyak uang. Sayangnya, mereka tidak akan mengganti biaya-biaya ini ketika kami sampai di negara kami,” kata Brandon Olsen, seorang turis Kanada yang terlantar di bandara bersama pasangannya, seperti dikutip Associated Press.

Gambar 1.2 Screenshot Berita Penumpukan Penumpang



Sumber: <https://www.voaindonesia.com/a/bandara-ngurah-rai-ditutup-ribuan-penumpang-terlantar/4138052.html> diakses pada Senin, 27/11/2017.

Krisis penutupan Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai akibat abu vulkanik bukan kali pertama dialami, pada pertengahan 2015 silam bandara Ngurah Rai sempat dinyatakan ditutup akibat abu vulkanik Gunung Raung. Namun, pada penutupan kali ini dampaknya lebih besar dibandingkan penutupan sebelumnya. Hal ini disebabkan meningkatnya penumpang dan arus penerbangan setiap tahunnya serta penutupan yang dilakukan terjadi selama 3 hari berturut-turut. Tidak hanya itu dampak negatif yang terjadi pasca penutupan bandara pun jauh lebih besar seperti *warning travel* oleh pemerintah China untuk berpergian ke Bali.

Dalam menangani sebuah krisis penanganan yang harus dilakukan tidak hanya kepada penumpang yang berada di area terminal, tetap juga kepada media massa. Dalam hal ini media massa memiliki peranan yang sangat penting untuk memberitakan kepada masyarakat terkait situasi dan kondisi yang terjadi. Jika krisis ini tidak ditangani dengan strategi dan waktu yang tepat, maka penumpang yang mengalami pembatalan penerbangan dari dan ke Bali akan merasa tidak puas terhadap pelayanan jasa kebandarudaraan yang diberikan. Tentunya jika hal tersebut terjadi akan membawa pemberitaan negatif yang ada di media massa. Pemberitaan negatif di media nantinya akan berpengaruh terhadap citra di masyarakat serta hubungan antar stakeholder menjadi kurang baik yang berdampak pada pendapatan operasional perusahaan. PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandara I Gusti Ngurah Rai bekerja sama dengan komunitas bandara untuk menangani penutupan bandara Ngurah Rai akibat erupsi Gunung Agung agar dapat menghasilkan suatu informasi yang akurat.

Terlepas dari koordinasi yang dilakukan dengan pihak eksternal perusahaan, penanganan dari pihak internal PT.Angkasa Pura (Persero) juga menjadi prioritas utama dalam menangani penutupan bandara. Penanganan penutupan Bandara Internasional Ngurah Rai menerjunkan secara langsung beberapa divisi seperti Communication & Legal Section, Airport Operation & Landside Service, Branding Promotion & Event – SBU, General Affairs, serta Posko Pelayanan Gunung Agung yang dibentuk dari gabungan beberapa komunitas bandara.

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. Untuk itu penelitian akan menganalisis lebih jauh bagaimana pihak PT.Angkasa Pura I (Persero) menangani krisis penutupan bandara akibat bencana erupsi Gunung Agung yang menyimpannya sehingga berdampak pada lumpuhnya kegiatan operasional Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai.

B. Rumusan Masalah

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?

C. Tujuan Penelitian

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.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a) Hasil dari penelitian ini adalah model strategi penanganan krisis yang efektif bagi mahasiswa untuk pengembangan penelitian terutama yang berkaitan dengan manajemen krisis *public relations* pada suatu perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan.
 - b) Selain itu penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa untuk pengembangan penelitian manajemen krisis yang diakibatkan oleh bencana alam.
2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi :

- a) PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai dalam menangani krisis yang disebabkan oleh bencana

alam, sehingga kedepannya dapat memiliki strategi ataupun manajemen krisis yang lebih tepat dan lebih baik.

- b) Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi praktisi humas dalam menangani krisis yang disebabkan oleh bencana alam.

E. Tinjauan Pustaka

1. Public Relations

a. Definisi *Public Relations*

Definisi *Public Relations* terus berevolusi seiring berkembangnya zaman. Pada awalnya PR hanya dianggap sebagai komunikasi satu arah untuk membujuk publik yang didasarkan propaganda. Kini pemahaman ilmu pengetahuan terhadap efek media yang semakin canggih mengubah komunikasi yang dilakukan PR menjadi dua arah atas dasar pemahaman bersama. Cutlip, Center dan Broom mendefinisikan PR sebagai fungsi manajemen yang menilai sikap publik, demi kepentingan publik, serta merencanakan dan melakukan suatu program untuk meraih pengertian, pemahaman, dan dukungan dari publiknya yang memengaruhi kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi (Cutlip et al., 2011 : 6).

Sejalan dengan Cutlip, konsep PR dengan tujuan untuk menciptakan pemahaman antar organisasi dengan publiknya juga diutarakan oleh Kasali dimana PR diartikan sebagai fungsi strategi dalam manajemen suatu organisasi dengan melakukan komunikasi untuk menimbulkan adanya pemahaman dan penerimaan dari publiknya (Kasali, 2000 : 15).

PR sangat dekat hubungannya dengan organisasi maupun publiknya. Pentingnya peran PR dalam suatu organisasi yaitu sebagai ujung tombak citra dari organisasi tersebut dimata masyarakat melalui perubahan-perubahan yang positif terutama saat terjadinya krisis. Untuk itu, dari beberapa definisi diatas, dapat diambil pengertian bahwa PR memegang suatu fungsi manajemen untuk menciptakan adanya yang saling pemahaman dan penerimaan antara organisasi dengan publiknya.

b. 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 :

- 1) Fungsi Konstruktif, yang mengibaratkan humas sebagai garda terdepan yang di belakangnya terdapat rombongan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam 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).

2) Fungsi Korektif, fungsi ini diibaratkan sebagai pemadam kebakaran yaitu apabila terjadi suatu krisis, maka humas harus berperan dalam menyelesaikan krisis tersebut. (Kusumastuti, 2002 : 22-23)

Sedangkan menurut Cutlip & Centre, and Canfield (1982) dalam Ruslan (2016), fungsi public relations dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Menunjang aktivitas utama manajemen dalam mencapai tujuan bersama
- 2) Membina hubungan yang harmonis antara organisasi dengan publiknya yang merupakan khalayak sasaran.
- 3) Mengidentifikasi segala sesuatu yang berkaitan dengan opini, persepsi dan tanggapan masyarakat terhadap organisasi yang diwakilinya, atau sebaliknya
- 4) Melayani keinginan publiknya dan memberikan sumbang saran kepada pimpinan manajemen demi tujuan dan manfaat bersama.
- 5) Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik, dan mengatur arus informasi, publikasi serta pesan dari organisasi ke publiknya atau sebaliknya, demi tercapainya citra positif bagi kedua pihak. (Ruslan, (2016 : 19)

2. Manajemen Krisis

a. Definisi Manajemen

Manajemen berasal dari kata *manage* (manus) yang berarti memimpin, manangani, mengatur, atau membimbing. George R. Terry

(1992) dalam Ruslan (2016) mendefinisikan manajemen sebagai proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengaktifan dan pengawasan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Ruslan, 2016 : 1). Proses manajemen terhadap pemecahan suatu masalah yang dialami organisasi sebagai berikut (Cutlip et al., 2011 : 320) :

- 1) Mendefinisikan *problem* (atau peluang). Langkah pertama ini berfungsi sebagai pemecahan masalah “apa yang sedang terjadi saat ini?” yang mencakup mencari informasi seputar opini, sikap dan perilaku yang terkait dengan organisasi.
- 2) Perencanaan dan pemrograman. Informasi yang sudah terkumpul dalam langkah pertama, maka selanjutnya membuat membuat keputusan tentang program publik, strategi tujuan, tindakan dan komunikasi, taktik , dan sasaran. Langkah kedua ini berfungsi sebagai pertimbangan “berdasarkan data yang diperoleh, apa yang harus kita lakukan”.
- 3) Mengambil tindakan dan berkomunikasi. Langkah ini merupakan implementasi dari program yang sudah direncanakan untuk mencapai tujuan program tersebut. “Siapa yang harus melakukan dan menyampaikannya, dan kapan, dimana, dan bagaimana caranya?”.
- 4) Mengevaluasi program. Langkah terakhir yang dilakukan yaitu melakukan penilaian atas persiapan, implementasi dan hasil dari program yang telah dilaksanakan. Langkah ini berfungsi untuk melihat

apakah program berhasil atau tidak. “bagaimana keadaan kita sekarang atau seberapa baik langkah yang telah kita lakukan?”.

Manajemen dari suatu organisasi dipersiapkan agar organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan publiknya. Dengan begitu manajemen dapat digunakan untuk mengembangkan potensi sumber daya yang ada di dalam organisasi guna mencapai tujuan yang telah direncanakan. Dalam hal PR, dikembangkan menjadi manajemen krisis yang bertujuan untuk mengatasi krisis pada suatu organisasi.

b. Definisi Manajemen Krisis

Manajemen krisis sering diartikan sebagai suatu upaya organisasi untuk mengatasi krisis yang terjadi. Coombs (2010) dalam Kriyantono (2015) menyebutkan bahwa manajemen krisis sebagai:

“a set of factors designed to combat crises or lessen the negative outcomes of a crisis and thereby protect the organization, stakeholders, and/or industry from damage”

Artinya, suatu upaya yang direncanakan untuk memerangi krisis atau meminimalisir respon negative dari suatu krisis dan untuk melindungi organisasi, stakeholders, dan atau industry dari suatu kerusakan.

Manajemen krisis yang benar dan tepat akan membawa organisasi dari suatu ancaman menjadi kesempatan untuk meningkatkan eksistensinya serta membangun citra positif. Namun, apabila suatu

organisasi tidak mengelola suatu krisis dengan manajemen krisis yang benar maka dapat membahayakan reputasi organisasi itu sendiri. Selain itu situasi dapat diidentifikasi sebagai krisis apabila situasi tersebut mengejutkan, berpotensi memberikan dampak negatif bagi perusahaan atau organisasi dan perlu segera ditindaklanjuti (Sa'diyah, Jurnal Ilmu Komunikasi Vol 2, No.1, April 2017:134-147).

Krisis seringkali diibaratkan dengan suatu kerusakan baik secara fisik maupun non-fisik. Krisis bermula dari suatu isu yang dimana tidak dikelola dengan tepat akan berkembang menjadi suatu 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). Setiap krisis mempunyai suatu potensi ataupun takarannya masing-masing yang dapat mempengaruhi kegiatan operasional hingga berdampak pada citra negatif suatu organisasi maupun instansi. Akibatnya, organisasi ataupun instansi tersebut akan mengalami suatu kerugian seperti, menurunnya tingkat penjualan, keuntungan, nilai saham, serta eksistensinya. Selain itu definisi krisis diberikan juga oleh Seeger, Sellow & Ulmer (1998), dalam Smudde (2001) dalam Kriyantono (2015), yang mendefinisikan krisis sebagai:

“a specific, unexpected, and non-routine event or series of events that create high levels of uncertainty and threaten or are perceived to threaten an organization’s high-priority goals”

Artinya, bahwa krisis biasanya peristiwa yang bersifat spesifik, tidak diharapkan, dapat terjadi setiap saat dan merupakan rangkaian beberapa peristiwa, menimbulkan ketidakpastian yang tinggi dan dapat mengancam tujuan-tujuan organisasi.

c. Faktor-Faktor Penyebab Krisis

Krisis bisa terjadi kapan saja dan dimana saja baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi. Sejalan dengan Mitroff (2001) dalam Kriyantono (2015) yang mengelompokkan krisis menjadi dua jenis : (i) *man made*, yaitu krisis yang disebabkan langsung oleh manusia atau yang biasa disebut dengan *human-caused/human-error*, dan (ii) *natural crisis* yang disebabkan oleh alam. Untuk itu sebagai langkah awal PR perlu mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebab munculnya krisis :

- 1) Krisis Teknologi, berupa kesalahan pada penggunaan teknologi dalam kegiatan operasional organisasi yang dapat berdampak pada publiknya. Seperti pada krisis Samsung Note 7 yang meledak akibat baterai lithium.
- 2) Krisis Konfrontasi, krisis ini terjadi akibat relasi atau hubungan antara organisasi dengan publik tidak terjalin dengan harmonis. Ketidakpuasan publik terhadap pelayanan organisasi dapat

memicu kemarahan publik baik melalui media maupun aksi secara langsung.

- 3) Krisis *Malevolence*, terjadi apabila seseorang atau sekelompok yang mempunyai keinginan untuk menjatuhkan atau membahayakan organisasi. Seperti yang terjadi pada bom Bali tahun 2002.
- 4) Krisis Manajemen dan perilaku karyawan, krisis ini terjadi di dalam internal organisasi karena manajemen dalam organisasi tersebut gagal dalam melaksanakan tanggung jawabnya sehingga berpengaruh pada sumber dayanya.
- 5) Kekerasan di Lingkungan Kerja (*Workplace Violence*), krisis ini berbentuk segala kekerasan yang terjadi di lingkungan pekerjaan. Kekerasan yang terjadi dapat dilakukan oleh pihak manajemen antara karyawan dengan karyawan maupun dengan pihak luar secara disengaja atau tidak disengaja.
- 6) Krisis Bencana Alam, yang diakibatkan oleh bencana alam sehingga berdampak pada aktivitas suatu organisasi seperti yang terjadi beberapa waktu silam ketika Gunung Merapi di Jawa Tengah hingga menewaskan ribuan orang serta kehilangan pekerjaan. Krisis bencana alam biasanya datang secara tiba-tiba dan sulit untuk diprediksi.

7) Krisis Produk, diakibatkan oleh kesalahan pada produk yang dapat membahayakan konsumennya (Kriyantono, 2015 : 206-210).

Berdasarkan penjabaran diatas, dapat dikatakan bahwa krisis dapat bersumber baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Krisis juga dapat dapat dipahami berdasarkan dengan *warning time* (waktu kejadian). Diantaranya yaitu, *Sudden Crisis*, dimana krisis terjadi secara tiba-tiba tanpa adanya peringatan yang mana biasanya terjadi disebabkan karena bencana alam, kecelakaan, kematian dan sejenis lainnya. Sedangkan *Smoldering Crisis* yaitu situasi dimana krisis pada dasarnya sudah dapat diidentifikasi sejak awal, tipe pada jenis krisis ini terjadi karena masalah internal, indikasi tindakan hukum yang merugikan organisasi serta masalah pelanggaran karena buruknya perencanaan (Nova, 2011 : 100-107).

d. Tahap-Tahap Krisis

Krisis diyakini sebagai suatu proses kejadian dimana akan memberikan suatu tanda ataupun isu sebelum krisis itu terjadi gejala-gejala krisis yang saling berhubungan tersebut membentuk suatu tahapan-tahapan. Konsep mengenai definisi manajemen krisis berimplikasi dalam strategi manajemen krisis dalam kajian Public Relations oleh 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:

- 1) Tahap Prodromal, pada tahap ini krisis sudah mulai muncul atau sering disebut dengan *warning time* (peringatan) atau tahap dimana sebelum krisis terjadi (*pre-crisis*). Tahap ini menentukan apakah perusahaan dapat mengatasi gejala-gejala tersebut agar krisis tidak memasuki tahap selanjtnya. Tahap prodromal biasanya muncul dalam dari salah satu 3 bentuk: Jelas sekali, samar-samar, atau sama sekali tidak kelihatan. Apabila seorang PR tidak berhasil menangkap sinyal ini, maka krisis dapat berkembang ke tahap yang lebih serius.
- 2) Tahap Akut, di tahap ini krisis sudah terjadi. Tahap ini juga sering disebut dengan *the point of no return* yaitu apabila pada tahap Prodromal (peringatan) tidak segera di pahami, maka krisis akan masuk ke tahap akut dan tidak dapat kembali lagi. Tahap akut adalah tahap dimana yang paling singkat waktunya bila dibandingkan dengan tahap-tahap lainnya sebab dalam tahap ini intensitas dan kecepatan serangan yang datang dari berbagai pihak yang menyertai tahap ini. Pada tahap ini krisis akan langsung ditangani oleh Crisis Management Team (CMT).
- 3) Tahap Kronik, adalah tahap recovery (pemulihan). Tahap ini juga disebut sebagai *the cleanup phase* atau *the post mortem*.

Pada tahap ini akan terlihat apakah organisasi dapat mempertahankan citra positif atau kehilangan citra tersebut. Keberhasilan organisasi dalam menangani suatu krisis akan dibuktikan pada tahap ini.

- 4) Tahap Resolusi (Penyembuhan), yaitu tahap dimana krisis sudah berlalu dan yang tersisa hanyalah puing-puing. Tahap ini merupakan tahap pembersihan terhadap berita-berita negatif maupun lainnya. Ditahap ini organisasi harus bangkit dari krisis yang dialaminya. Namun organisasi harus tetap waspada bahwasanya krisis umumnya berbentuk siklus yang akan membawa organisasi kembali ke tahap semula (prodromal) (Kasali, 2000 : 225-220).

Dalam memerangi suatu krisis, seorang PR tidak hanya perlu mengetahui jenis dari suatu krisis, waktu kejadian serta tahap-tahap terjadinya krisis. Tahap terpenting dari suatu manajemen krisis bagi seorang PR adalah bagaimana cara mengelola krisis itu dengan cara yang tepat. Sebab, krisis bersifat *on-going*, yaitu dimulai dengan manajemen isu, dan memiliki perencanaan krisis (*crisis plan*).

e. Langkah-Langkah Mengelola Krisis

Pentingnya upaya antisipasi diperkuat oleh G.Harrison (2005) dalam Kriyantono (2015) bahwa pada dasarnya krisis tidak dipicu oleh sebuah peristiwa, tetapi akibat dari penanganan peristiwa tersebut,

termasuk bagaimana interpretasi dan reaksi publik dan manajemen terhadap peristiwa itu (Kriyantono, 2015 : 229). Untuk itu seorang PR dapat menerapkan langkah-langkah berikut dalam mengelola krisis (Kasali, 2000 : 231-233) :

1) Identifikasi Krisis

Mengumpulkan data (*fact finding*) adalah langkah awal yang harus dilakukan. Seperti yang disampaikan Soemirat dan Ardianto dalam Sa'diyah (2017) bahwa fact finding merupakan kegiatan awal yang harus dilakukan dalam merespon krisis seperti mencari dan mengumpulkan data, termasuk data penyebab; membentuk pusat informasi; dan memilih juru bicara yang mampu dan berpengalaman.

Tahap ini sama persis seperti yang dilakukan dokter melakukan diagnosis yaitu mencari tahu apa yang menjadi penyebab terjadinya krisis sebuah organisasi. Ada baiknya dalam melakukan identifikasi organisasi dapat bekerja sama dengan pihak luar untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat.

2) Analisis Krisis

Setelah mendapatkan data atau fakta, PR harus menganalisis apa yang menjadi penyebab timbulnya permasalahan. Coombs dalam Sa'diyah (2017) juga menyebutkan bahwa tim perlu menganalisis informasi untuk menjadi panduan membuat

keputusan dalam merancang pesan yang ditujukan kepada stakeholder. Analisis yang dilakukan mempunyai cakupan yang luas, mulai dari analisis parsial sampai analisis integral yang kait mengait.

3) 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.

4) 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,

mengganggeng kekuasaan, serta melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian.

5) 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.

Strategi penanganan krisis tidak hanya dikomunikasikan secara langsung kepada stakeholder. Memasuki dunia media baru dan media sosial telah mengubah praktik PR dalam aktivitas komunikasi krisis. Pemanfaatan media baru dan sosial media dapat mengurangi adanya arus informasi yang tidak benar.

3. Penggunaan Media Sebagai Alat Komunikasi Krisis

Media baru dan media sosial memiliki potensi dalam mengoptimalkan praktik PR yang bersifat komunikasi dua arah dan lebih interaktif dalam berkomunikasi dengan publiknya. 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. Internet selama ini selalu menyediakan segala informasi yang dibutuhkan, sehingga akhirnya memberikan dimensi baru dalam proses komunikasi praktisi public relations,

yakni digital public relations. Menurut Duhe, seluruh pelanggan maupun stakeholder perusahaan membutuhkan informasi resmi yang bisa dipercaya dan dipertanggungjawabkan sehingga keberadaan digital public relations bagi perusahaan adalah hal mutlak (Duhe dalam Nurjanah & Nurnisya, Jurnal Aristo, Vol.4, No.1, Januari 2016). Nurjanah & Nurnisya (2016) menyebutkan bahwa istilah digital public relations semakin berkembang menjadi cyber public relations, online PR, humas online, PR 2.0, PR on the net, dan digital PR. Pada konsep inilah digital public relations mempunyai kesempatan dalam mengkomunikasikan krisis kepada stakeholder.

Dasar dari komunikasi krisis adalah memberikan respon dengan cepat begitu krisis terjadi, dengan pesan yang terbuka dan jujur kepada pemangku kepentingan (*stakeholder*) baik itu yang terpengaruh secara langsung atau tidak langsung. Perusahaan atau organisasi memiliki waktu “minimal 40 menit hingga maksimal 12 jam” untuk memberikan penjelasan dari krisis yang dialaminya. Jika dalam rentang waktu tersebut perusahaan atau organisasi gagal merilis informasi yang relevan, maka kepercayaan publik kemungkinan sudah turun terhadap informasi yang akan dirilis di luar *time future* (Pinsdorf dalam Tan, 2006; Prastya, 2011).

Penggunaan internet ketika pada masa komunikasi krisis dapat mengidentifikasi suatu masalah dengan manajemen untuk kemudian dikomunikasikan kepada publik. Perkembangan teknologi internet telah membawa praktisi PR mampu mencapai publik sasaran secara langsung

tanpa intervensi dari pihak-pihak lain seperti wartawan atau redaksi media massa. Namun begitu kebanyakan aktivitas PR dalam internet masih sebatas penggunaan media satu arah, dari atas ke bawah. Untuk penerbitan informasi masih menggunakan pola komunikasi massa yang tradisional (Ardianto, dkk., 2007 dalam Prastya, 2011).

Media sosial yang bisa menjadi sarana penghubung antara internal perusahaan dengan publiknya, memiliki karakteristik sebagai berikut: (Chan-Olmsted, Cho, & Kyunghee, 2013)

- 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.

McLennan & Howell (2011) menyebutkan bahwa media sosial saat ini sudah menjadi bagian integral dari perilaku komunikasi dan organisasi tidak bisa mengabaikan penggunaan media sosial dalam komunikasinya, sebab media sosial memiliki potensi untuk menyebarkan sebuah kabar – mulai dari keluhan hingga sebuah rumor atau memang bertujuan untuk menjatuhkan kredibilitas dengan cepat. Organisasi bisa menggunakan media sosial untuk membangun hubungan dengan publiknya, dan menyediakan berbagai informasi terkait organisasi dan layanan yang diberikan organisasi kepada publik yang berbeda-beda, baik itu publik secara langsung atau tidak langsung (Prastya, 2011).

Menurut riset yang telah dilakukan oleh Wigley dan Zhang dalam Kriyantono (2015) kesadaran praktisi Humas akan pentingnya penggunaan media sosial sebagai alat untuk menangani krisis sudah cukup besar di zaman dengan teknologi yang berkembang, bahkan mereka berpendapat bahwa media sosial telah menjadi faktor penting bagaimana krisis diberitakan oleh media maupun publik sehingga bisa dengan segera ditangani oleh Humas.

Media sosial pada dasarnya dapat menjadi suatu aset berharga bagi praktisi Humas, karena media sosial dapat dikatakan sudah menjadi salah satu media komunikasi terbesar dan paling efektif di Indonesia. Hampir seluruh kegiatan yang dilakukan dalam dunia pekerjaan, khususnya bidang komunikasi memiliki keterkaitan dengan media sosial. Maka penting bagi

praktisi Humas untuk mengetahui secara mendalam apa saja yang sedang terjadi di Indonesia serta memonitor isu-isu seputar organisasi melalui sosial media.

4. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan dengan meninjau beberapa penelitian sebelumnya serta literature jurnal mengenai manajemen krisis. Adapun daftar penelitian dan jurnal sebagai berikut:

- a. Manajemen Krisis PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dalam Mengatasi bencana Abu Vulkanik Gunung Kelud Pada Februari 2014) oleh Annisa Ihtiarina Yustinsani mahasiswa Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan studi literatur/dokumen. Informan pada penelitian ini yaitu; Public Relations, Finance & IT Departement, Airport Operation & Readiness Department. Hasil dari penelian ini menjelaskan koordinasi dan manajemen krisis yang dilakukan PT.Angksa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Adusjipto Yogyakarta berjalan cukup baik sehingga tidak adanya dampak negatif yang berlarut.

Persamaan pada penelitian ini yaitu terletak pada metode penelitian yang sama menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan menangani krisis dengan jenis yang sama yaitu krisis yang disebabkan oleh bencana

alam. Sedangkan perbedaannya penelitian terdahulu lebih banyak terfokus pada manajemen pembersihan area bandara yang tertutup abu vulkanik Gunung Kelud. Sementara, pada penelitian ini lebih banyak berfokus pada menangani penumpang dan stakeholder serta pengelolaan media sebagai alat untuk menangani krisis. Selain itu peneliti terdahulu menggunakan tahapan krisis menurut Nova (2011), sedangkan pada penelitian ini menggunakan tahapan krisis menurut Steven Fink(1986).

- b. Manajemen Krisis Public Relations Dalam Perusahaan Dynasty Fashion Yogyakarta Pasca Musibah Kebakaran oleh Zahari Afifa mahasiswa Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta pada tahun 2016. Pada penelitiannya menggunakan metode kualitatif bersifat studi kasus dengan metode pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa koordinasi yang dilakukan Dynasty Fashion berjalan cukup baik sehingga krisis tidak bertambah buruk. Meskipun krisis tidak melebar, akan lebih baik jika Dynasty Fashion dapat memiliki perencanaan program penanggulangan krisis.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Selain itu, penelitian terdahulu ini juga menggunakan tahapan krisis menurut Steven Fink (1986) seperti yang digunakan oleh peneliti. Perbedaan penelitian terletak pada jenis faktor penyebab krisis dimana

pada penelitian terdahulu krisis disebabkan oleh teknologi akibat konsleting arus listrik, sedangkan pada penelitian ini disebabkan oleh bencana alam.

- c. Jurnal e-Proceeding of Management : Vol.3, No.2 Agustus 2016 oleh Rosalia Dwi Putri Loven, Maylanny Christin, dan Ayub Ifandy mahasiswa Ilmu Komunikasi, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom yang berjudul Strategi Manajemen Krisis Public Relations PT. KAI Commuter Jabodetabek Pada Penanganan Kasus Kecelakaan KRL Lintas Jakarta-Bogor September 2015. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus dengan pemaparan secara deskriptif. Teknik pengumpulan data diperoleh melalui pengamatan langsung, wawancara. Adapun informan pada penelitian ini adalah Asisten Manajer Komunikasi PT KCJ dengan triangulasi sumber Manajer Humas KPW Bank Sentral Republik Indonesia Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian ini adalah manajemen krisis yang dilaksanakan oleh PT KCJ dengan melakukan langkah-langkah penanganan krisis yang sudah tersistematis meskipun PT.KCJ tidak memiliki SOP Krisis sebelum terjadinya krisis tersebut.

Persamaan penelitian terdahulu ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu terletak pada metode yang sama dengan menggunakan deskriptif kualitatif. Sedangkan letak perbedaannya pada faktor penyebab terjadinya krisis. Pada penelitian terdahulu krisis disebabkan murni

karena faktor kesalahan manusia atau *human error*. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti krisis disebabkan oleh bencana alam.

F. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan desain deskriptif. Metode kualitatif menurut Denzin dan Lincoln (1987) dalam Moleong (2015) digunakan untuk menyatakan penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada (Moleong, 2014 : 5). Penelitian kualitatif menghasilkan informasi yang lebih mendalam dan mampu mendeskripsikan atau mengekspresikan opini maupun nilai-nilai pribadinya secara lebih bebas dan alamiah (Kriyantono, 2015 : 73).

Penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi aktual secara rinci dalam suatu manajemen krisis yang ditangani perusahaan. Dalam metode deskriptif penelitian ini hanya mendeskripsikan suatu peristiwa maupun aktivitas pada manajemen krisis PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai dalam menangani penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung.

2. Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai yang beralamat di Gedung Wisti Sabha LT. III Bandara I Gusti Ngurah Rai – Bali.

3. Teknik Pengumpulan Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang di dapatkan peneliti secara langsung dari sumber utama. Dalam hal ini informasi didapatkan dari perusahaan atau *stakeholder* yang terlibat dalam krisis tersebut. Data primer merupakan data penelitian yang berupa informasi-informasi penelitian yang diperoleh secara langsung ataupun dengan hasil observasi dilapangan. Untuk teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode sebagai berikut:

1) Wawancara Mendalam (*in-depth interview*)

Wawancara secara mendalam atau yang biasa disebut dengan *indepth interview* dilakukan dengan cara bertatap muka secara langsung untuk mendapatkan informasi yang lengkap dan akurat. Kriyantono (2010) menyebutkan bahwa pada wawancara mendalam, informan dapat secara bebas memberikan jawaban sehingga, pewawancara tidak mempunyai wewenang atas respon dari informan. Untuk itu, wawancara secara mendalam tidak hanya dilakukan untuk mendapatkan suatu jawaban (verbal), tetapi juga menganalisis dari segi respons bahasa tubuh (*gestures*, mimik wajah) informan.

Metode pemilihan informan pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini mencakup orang-orang yang diseleksi atas dasar kriteria-kriteria tertentu yang dibuat periset berdasarkan tujuan riset (Kriyantono, 2010 : 158). Adapun kriteria-kriteria informan yang dipilih yaitu pihak-pihak yang secara langsung menangani krisis agar mendapatkan informasi yang akurat serta memudahkan untuk mendapatkan data. Informan pada penelitian ini berjumlah 7 (tujuh) orang yang terdiri dari 5 (lima) orang perwakilan PT.Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali dan 2 (dua) orang penumpang yang terkena dampak penutupan bandara Ngurah Rai. Peneliti memilih beberapa divisi yang secara langsung menangani penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung yang diantaranya:

1. *Communication & Legal Section Head* atau Public Relations dari PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai yang bertanggung jawab atas hubungan media relations dan penggunaan sosial media perusahaan.
2. *Airport Operation Land Side & Terminal Service Staff*, berperan sebagai *staff officer* yang memantau situasi dan seluruh kegiatan yang terjadi di area terminal bandara.
3. *General Affairs Staff Officer*. Divisi ini bertanggung jawab atas kegiatan operasional atau divisi umum. Dalam krisis ini *General*

Affairs terlibat sebagai penyedia konsumsi bagi penumpang yang terkena dampak.

4. *Branding Promotion & Event Assistant Manager*, berperan sebagai penanggung jawab atas event atau entertainment yang diadakan di area terminal bandara.
5. Passenger/penumpang yang terkena dampak penutupan bandara sehingga mengalami pembatalan penerbangan.

b. Data Sekunder

1) Dokumentasi

Dokumen menjadi salah satu hal yang vital dalam sebuah penelitian. Melalui teknik dokumentasi ini, peneliti dapat menganalisis pengetahuan. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini yaitu berupa gambar/*visual* maupun video/*audio-visual* yang berkaitan dengan terjadinya krisis.

Gambar-gambar yang digunakan merupakan hasil dokumentasi Humas AP I dan *Airport Operation Land Side Service & Terminal Service* terkait penanganan yang dilakukan berupa Rapat EOC, *Press Conference*, pelayanan *helpdesk*, pelayanan transportasi darat, *live acoustic* di terminal, serta screenshot postingan media sosial @ngurahraiairport.

2) Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan cara menghimpun data sekunder dalam hal ini diwakili oleh informasi-informasi dari literatur-literatur yang relevan dengan masalah yang diteliti, dengan pertimbangan pengumpulan data dalam penelitian ini secara kualitatif didasarkan pada penelitian kepustakaan yang meliputi buku, skripsi, jurnal, surat kabar atau koran baik cetak maupun online. Selain itu pada penelitian ini juga menggunakan arsip dari PT.Angkasa Pura I (Persero) penutupan bandara I Gusti Ngurah Rai akibat erupsi Gunung Agung berupa Laporan Gunung Agung oleh *Airport Operation Land Side & Terminal Service*, guntingan berita media monitoring oleh Humas AP I, isi *Airport Disaster Management Plan* serta berita media elektronik berupa artikel.

4. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Bogdan & Biklen (1982) dalam Moleong (2015) adalah upaya yang dilakukan dengan, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola kemudian menemukan apa yang penting dan apa yang diceritakan kepada orang lain (Moleong, 2014 : 248). Teknik analisis data dimulai dari menelaah seluruh data yang diperoleh dari berbagai sumber seperti wawancara, dokumen, literatur, foto, dan sebagainya. Langkah –langkah analisis data yang dilakukan sebagai berikut (Moleong, 2014 : 247):

- a) Reduksi Data, langkah ini dilakukan dengan melakukan abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya.
- b) Penyusunan Satuan, yaitu menyusunnya dalam satuan-satuan yang kemudian dikategorisasikan pada langkah berikutnya.
- c) Keabsahan Data, tahap akhir adalah melakukan pemeriksaan keabsahan data. Pada tahap ini penafsiran data dalam mengolah hasil sementara menjadi teori substantif dengan menggunakan beberapa metode tertentu.

5. Uji Validitas Data

Uji validitas data digunakan untuk menguji keabsahan data. Uji validitas data pada penelitian ini menggunakan Triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Sedangkan teknik triangulasi itu sendiri dibagi menjadi 4 menurut Denzin (1978) dalam Moleong (2015) yaitu sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori (Moleong, 2015 : 330).

Dalam penelitian ini, peneliti memilih menggunakan triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data. Patton (1987) dalam Moleong (2015) , triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal tersebut dapat dilakukan dengan:

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
- d. Membandingkan keadaan dengan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang yang berpendidikan menengah atau tinggi; orang berada maupun pemerintahan.
- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. (Moleong, 2015 : 330-331).

Pada penelitian ini uji validitas data akan menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

G. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab I berisi tentang pengantar dari materi secara keseluruhan yang memuat alasan pemilihan judul, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan pustaka, penelitian terdahulu, metode penelitian, teknik pengumpulan data, informan, teknik analisis data dan uji validitas data.

BAB II GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab II berisikan tentang gambaran umum perusahaan sebagai objek penelitian.

BAB III PEMBAHASAN

Bab III berisikan tentang pembahasan manajemen krisis yang dilakukan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai dalam menangani penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung pada November 2017.

BAB IV PENUTUP

Bab IV berisi kesimpulan atau ringkasan singkat serta saran tentang penelitian yang disusun penulis dari bab-bab sebelumnya.