

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

Pada Bab III ini, peneliti akan membahas tentang penyajian data dan analisis data. Data-data yang disajikan merupakan hal-hal yang terkait dengan manajemen krisis PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai dalam menangani penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung pada November 2017.

Data-data penelitian tersebut diperoleh peneliti dari wawancara, dan studi dokumen. Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak terkait yang berhubungan dengan penelitian manajemen krisis divisi *Communication and Legal Section, Airport Operation and Landside Service, Branding Promotion and Event, General Affairs* serta beberapa penumpang yang mengalami kejadian tersebut. Sedangkan studi dokumen berupa arsip, laporan kegiatan, serta foto-foto kegiatan yang berkaitan dengan manajemen krisis yang dilakukan oleh PT.Angkasa Pura I (Persero). Setelah penyajian data, peneliti akan melakukan analisis data temuan yang telah diperoleh dengan teori yang digunakan pada kajian teori di bab satu.

#### **A. Sajian Data**

##### **1. Deskripsi Krisis Penutupan Bandara Akibat Erupsi Gunung Agung**

Letak geografis Indonesia yang berada di titik pertemuan tiga lempeng tektonik yang saling bertabrakan yang pada akhirnya membuat negara

Indonesia menjadi rangkaian gunung api aktif. Bencana alam berupa erupsi gunung api aktif yang melanda Indonesia terjadi beberapa tahun belakangan ini, seperti pada bulan November 2017 silam di Pulau Bali. Status Gunung Agung dari Siaga (level 3) menjadi Awas (level 4) terhitung mulai Jumat pada tanggal 22 September 2017 pukul 20:30 WITA. Intensitas gempa vulkanik dan letusan freatik seringkali terjadi. Letusan Gunung Agung yang sudah mengeluarkan cairan magmatik tidak mempengaruhi aktivitas penerbangan selama arah angin tidak mengarah ke bandara Ngurah Rai.

Namun, perubahan arah angin ke arah Barat Daya menyebabkan penyebaran abu vulkanik mengarah ke daerah bagian selatan Pulau Bali sehingga menutupi ruang udara Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai. Partikel abu vulkanik dari letusan Gunung Agung berada dalam dua level ketinggian, yakni pada 26 ribu dan 10 ribu kaki yang dinilai sangat tipis namun membahayakan penerbangan.

“kita memutuskan untuk ditutup. Karena anginnya sudah menuju ke Barat Daya. Kita mengambil keputusan bahwa sementara bandara di closed. Tidak ada operasional penerbangan saat itu dari jam 7 pagi sampai 24 jam kedepan. Dengan catatan setiap 6 jam sekali di evaluasi semua kumpul di EOC” (Wawancara dengan Arie Ahsanurrohim, *Communication And Legal Section Head*, 30 Mei 2018).

**Gambar 3.1 Notamn Penutupan Bandara**



Sumber: Arsip Humas AP I Bandara Ngurah Rai

Berdasarkan wawancara dan gambar diatas, merupakan hasil rapat EOC ketika Komunitas Bandara mengadakan rapat di Emergency Operation Center. Komunitas Bandara yang terdiri dari; PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai, Otoritas Bandar Udara Wilayah IV, BMKG, AirNav Indonesia, Airlines dan TNI-AU. Rapat tersebut terkait dengan abu vulkanik Gunung Agung yang mengarah ke ruang udara bandara sehingga menghasilkan *Notice To Airman* (Notam) penutupan bandara NOMOR : A4242/17 TANGGAL 27 NOPEMBER 2017 PUKUL 07.15

WITA SAMPAI DENGAN TANGGAL 28 NOPEMBER 2017 PUKUL 07.00

WITA.

**Gambar 3.2 Kondisi Terminal Dipadati Penumpang Yang Batal Terbang**



Sumber : Dokumentasi Humas AP I Bandara Ngurah Rai Bali

Pada gambar 3.2 terlihat bagaimana penumpang memadati area terminal untuk mengkonfirmasi terkait pembatalan penerbangan akibat erupsi Gunung Agung. Setidaknya terdapat sekitar 119.224 orang yang terdampak akibat penutupan bandara tersebut. Sebanyak 1282 penerbangan yang mengalami pembatalan pada tanggal 27-29 November 2017 dari dan ke Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai.

“Respon masyarakat di hari pertama pasti banyak yang protes, karena mendadak. Kita tidak bisa menyalahkan karena diputuskannya jam 1 dini hari.” (Wawancara dengan Bapak Arie Ahsanurrohim, *Communication and Legal Section Head PT.Angkasa Pura I (Persero) I Gusti Ngurah Rai* tanggal 30 Mei 2018).

Sebelum operasional bandara Ngurah Rai secara resmi dihentikan sementara, beberapa maskapai telah membatalkan penerbangannya. Hal

tersebut merupakan kebijakan masing-masing maskapai demi keselamatan penerbangan. Maskapai yang mengalami pembatalan penerbangan lebih dulu sebelum notam penutupan bandara Ngurah Rai dikeluarkan yaitu maskapai yang mempunyai rute dari dan ke Australia. Sehingga beberapa penumpang tujuan Australia telah memadati area terminal bandara Ngurah Rai.

Ribuan penumpang yang mengalami pembatalan penerbangan secara mendadak harus tertahan di Bandara Ngurah Rai. Padatnya penumpang di area terminal Bandara Ngurah Rai tersebut menimbulkan pemberitaan yang dapat memicu citra negatif PT.Angkasa Pura (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali.

\

**Gambar 3.3 Screenshot Video Pemberitaan Situasi Penutupan Bandara Ngurah Rai Akibat Erupsi Gunung Agung**



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

PT.Angkasa Pura I (Persero) sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan kebandarudaraan tentunya harus menjalankan kewajibannya terhadap penumpang yang dalam hal ini disebut dengan *stakeholder eksternal*. Penumpukan penumpang yang terjadi di area terminal tidak lain dalam disebabkan antrian *refund* yang panjang, *reschedule* tiket, antrian Bus Damri untuk menempuh jalur darat hingga penumpang yang terpaksa harus berada di terminal dikarenakan terjebak di dalam kondisi yang penuh ketidakpastian. Tidak hanya secara fisik, penutupan ini juga memberikan efek jangka panjang

yang tak terduga, dimana pemerintah China telah mengeluarkan *travel warning* kepada penduduknya untuk tidak melakukan perjalanan ke Bali hingga Januari 2018.

## 2. Penggunaan Media Sebagai Alat Komunikasi Krisis

### a. Media Relations Melalui Press Conference

Dalam suatu krisis, hal terpenting dalam tugas seorang humas adalah memberikan pernyataan atau informasi terkait hal tersebut. Melakukan *press conference* dan *press release* adalah fungsi utama seorang humas. Tujuannya adalah untuk meminimalisir kesalahpahaman informasi agar masyarakat mengetahui secara akurat mengenai kejadian tersebut.

#### Gambar 3.4 Press Conference Notam Penutupan Bandara Ngurah Rai di Ruang Rapat Jepun



Sumber: Dokumentasi Humas AP I Bandara Ngurah Rai Bali

“iya kita ngadain ngadain presscon, saat notam pertama kali keluar dna notam pertama kali dicabut. Presscon saat itu di EOC iya, di ruang

Jepun juga iya. Presscon notam keluar di Jepun jam 07.30 WITA. Saat terminal dibuka di EOC . kalau release di takeover sama Jakarta” (Wawancara dengan Arie Ahsanurrohim, *Communication And Legal Section Head*, 30 Mei 2018).

Press conference penutupan bandara dilakukan dengan beberapa awak media sebagai bentuk penyebaran informasi melalui media massa baik cetak maupun online. *Press conference* yang dilakukan AP I dilakukan dua kali pada saat notam penutupan keluar dan pada saat notam dicabut kembali. Press conference langsung dilaksanakan pada pagi harinya setelah keputusan penutupan bandara diambil pada rapat EOC dini hari. Prescon notamn penutupan bandara Ngurah Rai langsung dilakukan di Ruang Jepun tanggal 27 November 2017 yang berada di kantor PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai, Gedung Wisti Sabha lantai III pada pukul 07.30 WITA. Sedangkan presscon untuk pencabutan notam dilakukan di Emergency Operation Center (EOC) tanggal 29 November 2017. Pihak AP I Bandara Ngurah Rai tidak memberikan *press release* terkait penutupan bandara karena *press release* telah diambil alih oleh kantor pusat.

#### **b. Media Sosial**

Pengelolaan sosial media yang dilakukan Humas AP I juga diterapkan dalam komunikasi krisis. Hal tersebut penting dilakukan agar informasi dapat tersampaikan kepada seluruh lapisan masyarakat. Humas AP I



menggunakan beberapa platform sosial media berupa *Twitter* dan *Instagram* sebagai alat komunikasi krisis.

“media komunikasi itu kita pakai sosmed, web dan media relations. Kenapa kita pake sosmed, media sosial itu tidak terbantahkan menjadi source utama dalam suatu hal baik itu berita maupun lifestyle informasi. Yang kita dorong waktu itu media sosial karena semua berita itu ada di media sosial untuk saat itu trendnya. Website itu pasti tapi untuk saat itu kita ingin ada komunikasi yang memang cepat di akses oleh para masyarakat.” (Wawancara dengan Arie Ahsanurrohim, *Communication And Legal Section Head*, 30 Mei 2018).

Humas AP I Bandara Ngurah Rai Arie Ahsanurrohim mengatakan bahwa sosial media adalah salah satu media yang berpengaruh dalam menyampaikan informasi terkait penutupan bandara Ngurah Rai akibat erupsi Gunung Agung. Sosial media pada saat itu adalah platform yang sedang menjadi *trend* masyarakat dalam mencari informasi. Sehingga masyarakat khususnya penumpang yang terkena dampak penutupan bandara dapat mengakses informasi secara langsung tanpa melalui intervensi (perantara).

“informasinya cepet kok. Karena dari sosmed Ngurah Rai juga sudah memberitahu” (Wawancara dengan Ayu Hanna Sasya, Penumpang tujuan Denpasar-Jogja).

### Gambar 3.5 Screenshot Instagram Sebagai Alat Komunikasi Krisis



Sumber: Instagram @ngurahraiairport

Seperti pada gambar 3.4 diatas Humas AP I Bandara Ngurah Rai menggunakan sosial media Instagram sebagai alat komunikasi krisis untuk mengumumkan keputusan penutupan bandara serta meng-update setiap informasi terkait penutupan bandara Ngurah Rai, fasilitas help desk, transportasi dan lain sebagainya. Selain itu penggunaan sosial media Instagram dan Twitter untuk menciptakan komunikasi dua arah antara instansi dengan masyarakat. Sehingga masyarakat dapat bertanya pada

kolom komentar serta tim Humas dapat langsung menjawab pertanyaan tersebut seperti pada gambar dibawah ini.

**Gambar 3.6 Screenshot Komunikasi Dua Arah Melalui Instagram**



Sumber: Instagram @ngurahraiairport

Komunikasi 2 arah melalui sosial media yang dilakukan Humas AP I sebagai alat komunikasi krisis mengundang masyarakat untuk memantau informasi lebih lanjut terkait penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung. Hal tersebut dibuktikan pada jumlah pengikut bandara Ngurah Rai di Instagram melonjak tinggi dalam satu hari mencapai 1000 pengikut setelah diumumkan penutupan Bandara Ngurah Rai. Hal tersebut juga

dibuktikan dengan jumlah pengikut akun official Instagram bandara Ngurah Rai yaitu lebih banyak dibandingkan dengan akun official Instagram bandara AP I lainnya. Beberapa pertanyaan yang paling banyak diajukan melalui sosial media Instagram yaitu mengenai penyediaan transportasi darat .

**Gambar 3.7 Screensot Pertanyaan Yang Paling Banyak Diajukan Oleh Masyarakat Melalui Instagram**



Sumber: Instagram @ngurahraairport

Dari gambar diatas membuktikan bahwa masyarakat menggunakan sosial media dalam mencari informasi terkait penutupan Bandara Ngurah Rai akibat erupsi Gunung Agung tanpa harus mendatangi lokasi secara langsung.

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

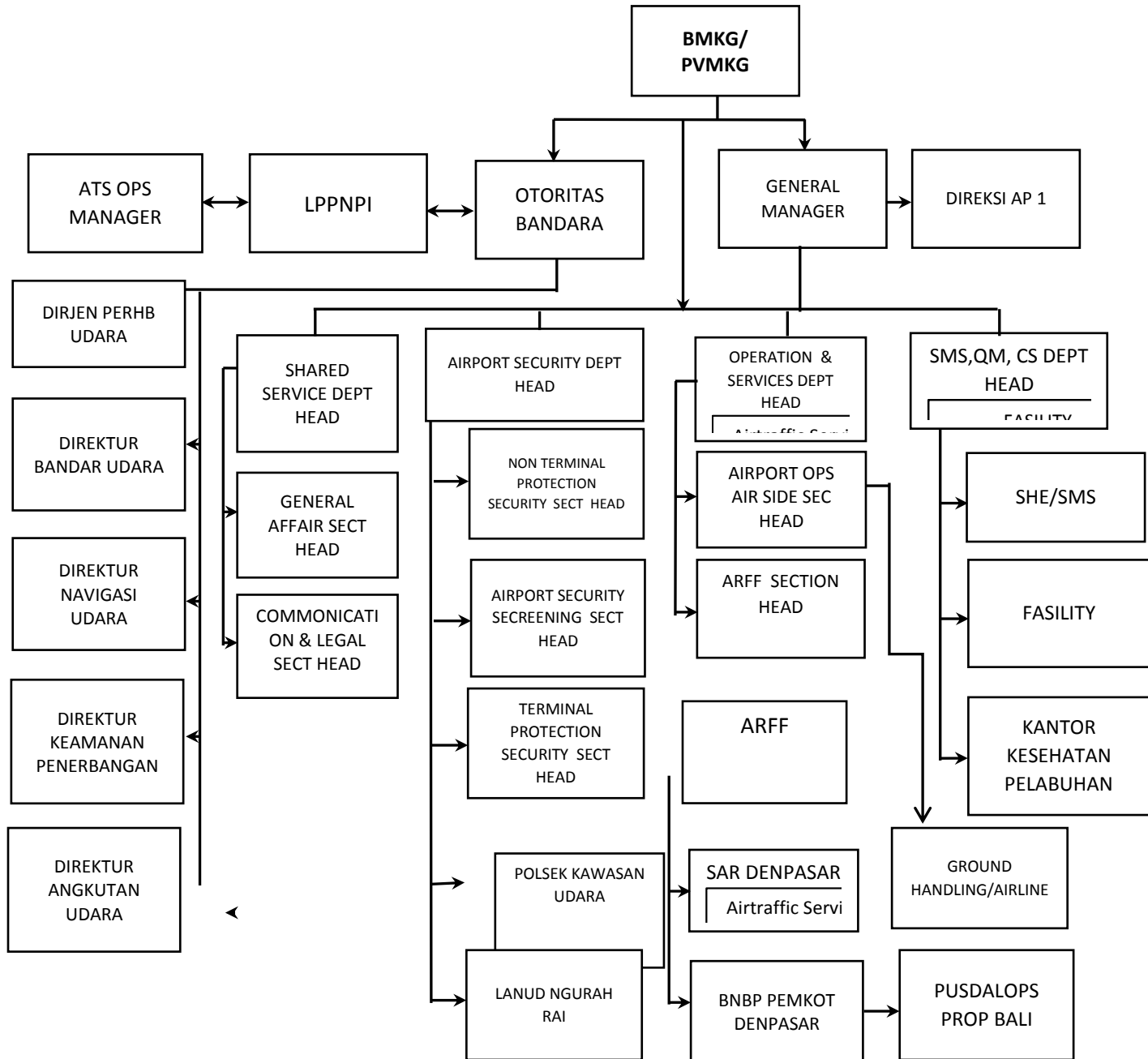
#### **a. Tim Manajemen Krisis**

Dalam menangani suatu krisis, terdapat-prosedur-prosedur yang digunakan untuk melakukan penanganan krisis yaitu berupa tanggap darurat bencana. Tanggap darurat bencana adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan dengan segera pada saat kejadian bencana untuk menangani dampak buruk yang ditimbulkan, yang meliputi kegiatan penyelamatan dan evakuasi korban, harta benda, perlindungan, penyelamatan, mempertahankan operasional bandar udara, serta pemulihan prasarana dan sarana. Tanggap darurat bencana yang dimiliki AP I berupa *Airport Disaster Management Plan* (ADMP). Dokumen rencana penanggulangan darurat bencana bandar udara adalah dokumen yang berisi alur koordinasi, komando dan komunikasi antara unit/instansi untuk penanggulangan darurat bencana yang terjadi di bandar udara.

Dalam menjalankan ADMP, pihak AP I dibantu oleh Komite Penanggulangan Keadaan Darurat (*airport emergency committee*). AEC adalah suatu komite yang anggotanya ditunjuk mewakili unit/instansi kerja terkait dalam suatu bandar udara tertentu. Rencana penanggulangan darurat bencana bandar udara diaktifkan oleh General Manager bandar udara sebagai ketua komite dalam kasus ini yaitu bencana di luar wilayah bandar

udara yang berdampak terhadap keselamatan penerbangan sehingga operasional bandar udara terganggu/terhenti, seperti abu letusan gunung api, paparan barang-barang berbahaya (*dangerous goods*), dan lain-lain (Sumber: *Prosedur Airport Disaster Management Plan*). Berdasarkan bagan dibawah ini, anggota yang tertera pada kegiatan penanggulangan krisis penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung karena krisis yang terjadi hanya sampai pada masalah operasional bandara. Adapun tim dari *Airport Emergency Committee* untuk bencana gunung meletus yang telah dibentuk yaitu:

**Gambar 3.8 Bagan Komite Penanggulangan Keadaan Darurat (Gunung Meletus) Bandara Ngurah Rai**



Sumber: *Airport Disaster Management Plan Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai*

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

Rapat ini dimulai ketika isu status Gunung Agung yang mulai meningkat dari level II (Waspada) ke level III (Siaga) pada 18 September 2017. Rapat koordinasi terkait aktivitas lava Gunung Agung dilakukan seluruh jajaran PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai. Hal ini bertujuan agar memudahkan proses identifikasi disetiap divisi untuk mengumpulkan dan melaporkan hal-hal yang berkaitan dengan abu vulkanik Gunung Agung.

“Selama waspada vonanya udah di orange, kita bikin posko pemantauan Gunung Agung itu ada di yaitu itu Emergency Operation Center. Kita yaitu ADMP itu Airport Disaster Management Plan, ADMP itu tidak semua bandara punya, karena ini tidak mandatory. Tetapi, AP I Bali sudah punya ADMP, dan itu sifatnya internal bukan untuk ekstenal” (Wawancara dengan Arie Ahsanurrohim, *Communication And Legal Section Head*, 30 Mei 2018).

Berdasarkan wawancara diatas, PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai menggunakan ADMP sebagai panduan dalam menghadapi krisis penutupan bandara yang diakibatkan oleh abu vulkanik Gunung Agung. ADMP itu sendiri bersifat internal perusahaan. Seluruh unit harus mengetahui tugas masing-masing berdasarkan ADMP ketika menghadapi adanya krisis yang berasal dari bencana alam. ADMP juga disosialisasikan dengan anggota *Airport Emergency Comittee (AEC)* atau yang biasa disebut dengan Komunitas Bandara. Sosialisai tersebut dilakukan agar apabila terjadi krisis, seluruh



pihak telah mengetahui masing-masing tugasnya. Selain itu, pihak AP I bandara Ngurah Rai juga melakukan sosialisasi ADMP kepada anggota AEC bandara Lombok sebagai bandara alternatif yang terdekat dengan bandara Ngurah jika terjadi penutupan.

**Gambar 3.9 Rapat Koordinasi Komunitas Bandara di EOC**



Sumber : Dokumentasi Humas AP I Bandara Ngurah Rai

Rapat koordinasi EOC seperti pada gambar diatas tidak hanya dilakukan dengan internal perusahaan, tetapi juga melibatkan pihak eksternal perusahaan. Pihak eksternal dalam hal ini disebut dengan Komunitas Bandara yang terdiri dari PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai, Otoritas Bandar Udara Wilayah IV Bali-Nusa Tenggara, AirNav Indonesia, BMKG, BNPB, Airlines, Groundhandling, dan TNI-AU, dan Imigrasi. Rapat tersebut digelar setiap

pukul 01.00 WITA untuk mengevaluasi operasional bandara berdasarkan laporan dari Pusat Vulkanologi dan Mitigasi Bencana Geologi (PVMBG), BMKG, Vulcanic Ash Advisory, Center (VAAC) di Darwin Australia, laporan pilot dan hasil pengujian di bandara.

“Ketika Gunung Agung sudah fluktuatif, kita instansi dan konjen-konjen segala maca, sudah merapatkan barisan kalau erupsi benar-benar menyebabkan bandara itu tidak beroperasi, kita udah siap. Ketika isu gambar-gambar Gunung Agung sekitar 3-4 bulan, dalam kurun waktu itu kita menyiapkan strategi” (Wawancara dengan Arie Ahsanurrohm, *Communication And Legal Section Head*, 30 Mei 2018).

Rapat EOC yang dilakukan PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai dengan Komunitas Bandara merupakan salah satu strategi untuk mempermudah tugas masing-masing bidang. Persiapan tersebut dilakukan pada kurun waktu 3-4 bulan hingga pada akhirnya abu vulkanik Gunung Agung mengarah ke bandara Ngurah Rai.

### **c. Posko Pelayanan Gunung Agung**

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

“Setelah pembentukan posko pemantauan, itu semua ada expert disitu, PKP-PK, security, operasi, AirNav, BMKG, TNI-AU, Otban, duduk disana. Tetapi selama pemantauan semua laporan di EOC langsung ke GM dan kepala Otban” (Wawancara dengan Arie Ahsanurrohim, *Communication And Legal Section Head*, 30 Mei 2018).

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

**Gambar 3.10 Posko Pelayanan Gunung Agung**



Sumber: Dokumentasi Humas AP I Bandara Ngurah Rai

Posko Pelayanan Gunung Agung berperan sangat penting bagi masyarakat baik itu penumpang maupun awak media untuk bertanya seputar hal status Gunung Agung yang dapat mengganggu operasional penerbangan.

beberapa pertanyaan yang sering ditanyakan oleh penumpang pada saat Bandara Ngurah Rai ditutup yaitu “kapan Bandara Ngurah Rai akan dibuka?” dan “dimana tempat refund dan reschedule?”. Sedangkan awak media lebih memilih untuk bertanya langsung kepada Humas AP I daripada mendatangi Posko Pelayanan Gunung Agung.

#### **d. Uji *Paper Test***

Setelah beroperasinya Posko Pelayanan Gunung Agung, masing-masing divisi akan melakukan tugasnya dalam melaporkan hal-hal yang berkaitan dengan status Gunung Agung. Seperti pada gambar 3.5 dibawah, salah satu upaya yang dilakukan yaitu melakukan uji *paper test*. Uji *paper test* ini merupakan aktivitas yang berfungsi untuk mengetahui ada atau tidaknya partikel abu vulkanik Gunung Agung di Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai. Uji *paper test* dilakukan di beberapa titik, baik di runway, atap-atap bangunan bandara, amupun area-area terbuka dengan catatan tidak terhalang oleh bangunan tinggi.

“paper test sih gunanya untuk mengecek adanya abu vulkanik. Pake tisu warna putih biasanya. Tisu biasa. Karena kalau tisu itu lebih lengket. Kalau kertas debu bisa terbang-terbang” (Wawancara dengan Topan Rahima Putra, *Airport Operation And Landside Service Team Leader*, 9 Agustus 2018).

Berdasarkan wawancara diatas, *paper test* yang dilakukan bandara Ngurah Rai dengan cara meletakkan tisu berwarna putih diatas kendaraan yang berada di area divisi PKP-PK. Paper test dengan menggunakan tisu

berwarna putih dinilai lebih mudah untuk melekatkan abu vulkanik jika ada, sedangkan *paper test* menggunakan kertas dapat membuat abu vulkanik tersebut lebih mudah terhempas angin.

**Gambar 3.11 Paper Test Abu Vulkanik**



Sumber: Dokumentasi Humas AP I Bandara Ngurah Rai

“Sesuai dengan arahan Airport Duty Manager, *paper test* dilakukan setiap satu jam sekali hingga notam berakhir. Normalnya sih akan terlihat setelah dua jam. Setelah waktunya akan habis, maka akan dirapatkan kembali di EOC untuk menentukan apakah bandara tetap melakukan operasional penerbangan atau tidak” (Wawancara dengan Topan Rahima Putra, *Airport Operation Land Side & Terminal Staff Officer*, 9 Agustus 2018).

Berdasarkan wawancara diatas, keputusan ditutup atau dibukanya kembali bandara adalah dengan melakukan uji paper test. Uji *paper test* menentukan apakah terdapat partikel abu vulkanik atau tidak. Hal ini dilakukan dengan penuh kehati-hatian, sebab pihak AP I tidak ingin

mengambil resiko yang berbahaya jika terdapat partikel abu vulkanik di ruang udara bandara Ngurah Rai.

Uji *paper test* bersifat internal Tim Manajemen Krisis yang terdiri dari komunitas bandara. Sehingga proses dari uji *paper test* tersebut tidak dipublikasikan kepada masyarakat. Tim Manajemen Krisis hanya akan mempublikasikan hasilnya saja. Jika tidak terdapat abu vulkanik di area Bandara Ngurah Rai maka Humas AP I hanya akan meng*update* informasi via sosial media bahwa Bandara Ngurah Rai masih beroperasi dengan normal, namun jika terdapat abu vulkanik maka Humas AP I akan langsung mengadakan *press conference* serta menginformasikan motamn penutupan bandara melalui sosial media.

**e. Help Desk (Refund, Reschedule, Re-route, Visa Extended)**

Dalam kasus penutupan bandara yang mengakibatkan banyaknya pembatalan penerbangan, hal terpenting yang harus dilakukan adalah mengatasi penumpang. Penumpang adalah salah satu stakeholder sekaligus korban (*public direct*). Konter help desk disediakan oleh AP I yang bekerjasama dengan pihak Airline dan Imigrasi.

“kita sudah menyiapkan adanya helpdesk airline dari koridor Domestik hingga terminal lantai 2 Internasional. Semua berperan di airline, kita tidak mau semua dikembalikan kepada airport. Karena airline yang didepan untuk mengurus soal ticketing penumpang. Masalah imigrasi, pasti ada yang perpanjangan visa disana.” (Wawancara dengan Arie Ahsanurrohim, *Communication And Legal Section Head*, 30 Mei 2018).

Berdasarkan wawancara diatas, dalam melakukan pelayanan help desk AP I tidak ingin seluruhnya diimbaskan pada pihak airport. Dalam pengurusan jadwal penerbangan penumpang adalah tugas airline, sedangkan AP I hanya memfasilitasi dan membantu pengawasan ketertiban di area tersebut. Help desk merupakan konter yang menyediakan pelayanan bagi penumpang yang ingin melakukan pengembalian dana (*refund*), menjadwalkan ulang penerbangan (*reschedule*), dan mengubah rute tujuan (*reroute*). Pihak AP I juga bekerjasama dengan Imigrasi Kelas I Khusus Ngurah Rai yang bertugas untuk mengurus perpanjangan visa bagi penumpang mancanegara apabila telah melewati batas waktu (*overstay*).

**Gambar 3.12 Fasilitas Help Desk Bagi Penumpang**



Sumber: Dokumentasi Humas AP I Bandara Ngurah Rai

Pada gambar diatas terlihat suasana kondisi *help desk* di area terminal lantai 2 Internasional. Pembagian area *help desk* Domestik dan

Internasional masing-masing menjadi 3 area yaitu didalam terminal tepatnya diruang tunggu keberangkatan, area *check-in* dan yang terakhir berada diluar ruangan tepatnya di lantai 2 Internasional dan koridor keberangkatan Domestik.

“situasinya ramai banget, makanya tempatnya kita bagi menjadi 3 area. Diruang tunggu, diruang *check-in* untuk yang masih dalam proses *check-in* diselesaikan langsung disitu dan satu lagi diluar di lantai 2 terminal Internasional. Domestik ada sendiri sama kaya tadi, ruang tunggu, *check-in* dan di koridor luar” (Wawancara dengan Yulviadi, *Airport Operation Land Side & Terminal Staff Officer, 11 Juli 2018*).

Pembagian area tersebut difungsikan agar penumpang tidak berdesak-desakan akibat penumpukan penumpang yang mengalami pembatalan penerbangan. *Help desk* yang berada diruang tunggu keberangkatan berfokus pada kepengurusan penumpang setelah melewati proses *check-in*. Terlebih bagi area Internasional, jika penumpang telah melewati proses *check-in* dianggap telah keluar dari Indonesia, untuk itu harus diselesaikan terlebih dahulu agar dapat diproses kembali. *Help desk* yang berada di area *check-in* dilakukan apabila penumpang sudah berada di area *check-in*. Sedangkan *help desk* yang berada diluar ruangan, difokuskan bagi penumpang yang belum melakukan proses *check-in* maupun penumpang yang masih berada diluar ruangan.

Proses pelayanan *help desk* secara langsung ditangani oleh masing-masing maskapai, consular dan imigrasi, sedangkan PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai hanya



menyediakan tempat, memfasilitasi serta menginformasikan pelayanan help desk kepada penumpang yang terkena dampak melalui sosial media maupun *customer service*.

**f. Transportasi Darat (Bus Damri & Shuttle)**

Tidak beroperasinya penerbangan di bandara Ngurah Rai, pihak AP I dan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat bekerjasama dengan DAMRI serta Organisasi Angkutan Darat (Organda) untuk menyiapkan fasilitas kendaraan jalur darat. Transportasi darat yang ditawarkan berupa 119 bis dan 2 unit mobil.

**Gambar 3.13 Pelayanan Transportasi Darat**



Sumber: Dokumentasi Humas AP I Bandara Ngurah Rai

“kita sudah menyiapkan bis untuk awalnya tujuan bandara-terminal Mengwi, bandara-Surabaya, Bandara-Jakarta. Kita kerjasama dengan DAMRI dan Organda bisnya. Kalo untuk bandara-Surabaya itu 300

ribu, bandara-Jakarta itu 600 ribu dan 2 unit mobil untuk ke Padang Bai”(wawancara dengan Arie Ahsanurrohim, *Communication And Legal Section Head*, 30 Mei 2018).

Sistem penutupan bandara yang bergantung dengan keadaan alam dan penuh dengan ketidakpastian, maka transportasi jalur darat disediakan bagi penumpang yang mempunyai kepentingan dan harus segera sampai ditujuan agar tetap dapat melanjutkan perjalanannya dengan menggunakan bis ataupun mobil. Karena fasilitas ini merupakan pilihan alternatif, untuk itu penumpang yang menggunakan bus dengan tujuan Surabaya dan Jakarta dikenakan biaya pribadi. Tujuan bandara-Surabaya dikenakan biaya sebesar 300 ribu rupiah, sedangkan tujuan bandara-Jakarta sebesar 600 ribu rupiah. Disamping itu untuk penggunaan bis tujuan bandara-Terminal A Mengwi dan mobil dengan tujuan pelabuhan Padang Bai tidak dikenakan biaya.

Pelayanan transportasi darat juga diinformasikan melalui sosial media *Instagram* dan *Twitter*. Hal tersebut mengundang masyarakat untuk mencari informasi maupun berita *terupdate* seputar transportasi darat yang disediakan. Beberapa pertanyaan yang sering ditanyakan yaitu mengenai jam keberangkatan bus tujuan Surabaya dan Jakarta.

**Gambar 3.14 Penumpang Yang Terkena Dampak Menggunakan Bis Untuk Alternatif Perjalanan Jalur Darat**



Sumber: Dokumentasi Humas AP I Bandara Ngurah Rai

**Tabel 3.1 Penggunaan Transportasi Darat Bagi Penumpang Yang Terkena Dampak Penutupan Bandara Ngurah Rai Akibat Erupsi Gunung Agung Pada Tanggal 27-29 November 2017**

NO	TUJUAN	JUMLAH BUS	JUMLAH PENUMPANG
1	TERMINAL MENGWI	30	844
2	SURABAYA	76	2810
3	JAKARTA	13	466
4	PADANG BAI	2 (INNOVA)	8
	<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>4128</b>

Sumber: Laporan Gunung Agung *Airport Operation Land Side & Terminal Service* Bandara Ngurah Rai

Berdasarkan tabel diatas, penggunaan transportasi darat bagi penumpang yang terkena dampak penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung pada tanggal 27 sampai 29 November 2017 terdapat 121 kendaraan dengan rincian 119 bis dan 2 unit mobil. Disamping itu penumpang yang melanjutkan perjalanan menggunakan transportasi darat baik bis maupun mobil yaitu sebanyak 4.128 orang.

**g. Penyediaan Konsumsi Untuk Penumpang Yang Terdampak**

Bagi penumpang yang terdampak dan seluruh pihak yang bekerja dalam penanganan krisis penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung mendapatkan konsumsi saat berada di area terminal bandara Ngurah Rai. Pemberian konsumsi ini dilakukan oleh divisi General Affairs (GA) dan dibantu dengan beberapa divisi lainnya dalam hal pendistribusian.

**Gambar 3.15 Pembagian Snack Kepada Penumpang Yang Terdampak Penutupan Bandara Ngurah Akibat Erupsi Gunung Agung**



Sumber: Dokumentasi Humas AP I Bandara Ngurah Rai

“Konsumsi kita ada dua penyediaan. Makanan berat kayak nasi kotak, dan pengadaan snack. Kalau snacknya khusus untuk penumpang. Terus kalau nasi kotak untuk petugas yang lagi bertugas. Ada juga nasi kotak untuk penumpang tapi tidak setiap hari, tergantung arahan dari pimpinan.” (Wawancara dengan Indra Wirawan, *General Affairs Staff*, 20 Agustus 2018)

Pengadaan konsumsi yang dilakukan GA berupa snack dan nasi kotak. Snack dikhususkan untuk penumpang yang terkena dampak. Sedangkan nasi kotak diberikan kepada petugas yang sedang bertugas di area terminal bandara Ngurah Rai. Disamping itu pihak GA juga memberikan nasi kotak kepada penumpang, namun hanya 2 kali saja sesuai dengan arahan pimpinan dimana nasi kotak tersebut dibagikan pada pukul 7 malam saja.

“ada dua area, kalau terminal Internasional itu di lantai dua. Kalau yang terminal Domestik itu didekat pintu keberangkatan. Kita pakai stand, begitu snacknya datang langsung disimpan di stand. Nanti paxnya tinggal ngambil sendiri aja. Kalau nasi kotaknya, karena untuk khusus petugas, langsung dikasih ke pos masing-masing” (Wawancara dengan Indra Wirawan, *General Affairs Staff*, 20 Agustus 2018).

Dari hasil wawancara diatas, pembagian konsumsi dibagi menjadi dua area yaitu terminal Internasional di lantai dua dan terminal Domestik di koridor dekat pintu keberangkatan Domestik. Snack diletakkan di stand yang telah disediakan sehingga penumpang dapat mengambil snack nya sendiri. Sedangkan nasi kotak langsung dibagikan ke pos masing-masing divisi untuk diberikan kepada petugas yang sedang bertugas di area terminal bandara Ngurah Rai.

#### **h. Hiburan (*Live Accoustic*)**

Penanganan penumpang yang terdampak dari penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung adalah langkah utama yang harus dilakukan. Seperti yang disebutkan dari beberapa langkah diatas dimulai dari rapat EOC, paper test, help desk hingga konsumsi merupakan penanganan secara fisik yang dapat kita lihat dan dapat kita terima wujudnya. Penanganan secara emosional juga dilakukan AP I dengan melakukan pertunjukan music atau *live accoustic*.

“kita ngikutin perkembangan digrup manajemen itu melaporkan pergerakan daripada serupsi tadi sampai proses bahwa dinyatakan di *closed*. Menjelang itu kita sudah *prepare*, nah kita ngusulin budget diperkirakan prediksinya 9 harian. Kalau seandainya 2 hari ya gakpapa. Itu yang kami siapkan.” (Wawancara dengan Bagus Sidharta, *Branding Promotion & Event Assisstant Manager*, 23 Juli 2018).

Berdasarkan wawancara diatas, persiapan telah dilakukan sebelumnya secara administrasi budget. Biaya yang dipersiapkan yakni pertunjukkan musik untuk 9 hari pada perkiraan penutupan bandara. Pada faktanya penutupan bandara berlangsung selama 3 hari, sehingga AP I hanya melakukan pertunjukkan musik selama 3 hari tersebut di area terminal kedatangan Internasional dan koridor Domestik seperti pada gambar 3.10.

**Gambar 3.16 Pertunjukkan Musik di Area Terminal**



Sumber: Dokumentasi *Branding Promotion & Event* Bandara Ngurah Rai

Pertunjukkan music bukanlah satu-satunya strategi yang direncanakan oleh Branding Promotions & Event (BPE) untuk memberikan penanganan secara non-fisik bagi penumpang. Saat proses perencanaan, BPE mempersiapkan 2 strategi yaitu hiburan pertunjukkan music dan pembagian voucher kepada penumpang yang terkena dampak.

“kita ada beberapa strategi yaitu hiburan dan memberikan voucher diskon makan 50ribu kepada pas sekitar 6ribuan. Kita sudah sempat cetak waktu itu, ternyata prosesnya ketika terjadi itu penumpang sudah keluar. Padahal, target kita adalah ketika masih delayed, pas proses delayed itu kita masuk Cuma kemarin tidak terealisasi.” (Wawancara dengan Bagus Sidharta, *Branding Promotion & Event Assisstant Manager*, 23 Juli 2018).

Dari hasil wawancara diatas, hanya 1 strategi yang dapat terealisasikan oleh AP I pada saat penutupan bandara terjadi. Pembagian voucher yang direncanakan dapat dibagikan kepada penumpang diruang tunggu keberangkatan ketika proses keterlambatan penerbangan (*delayed*), sehingga penumpang dapat menggunakan voucher tersebut untuk menunggu jam keberangkatan. Namun, karena keputusan penutupan bandara yang dilakukan secara mendadak pada dini hari tanpa melewati proses *delayed*, voucher tersebut tidak dapat dibagikan karena penumpang sudah berada diluar ruangan dan dalam proses administrasi *refund*, *reroute*, *reschedule*, dan *visa extended*. Hal tersebut juga mempengaruhi lokasi pertunjukan musik dilakukan.

“Tadinya memang di keberangkatan, begitu tutup yang 2017 kemaren langsung tutup, sehingga kita menampilkan di kedatangan Internasional sama Domestik di koridornya, karena didalam juga gak ada orang. Kalo yang kemaren ini ka nada penutupan lagi, karena masih delayed kita kasih didalam, begitu ditutup kita diluar” (wawancara dengan Bagus Sidharta, *Branding Promotion & Event Assisstant Manager*, 23 Juli 2018).

Seperti pada hasil wawancara diatas, bandara Ngurah Rai mengalami penutupan bandara kembali akibat erupsi Gunung Agung pada tanggal 29



Juni 2018. Pihak AP I kembali memberikan pertunjukkan musik yang sempat dilakukan di area ruang tunggu keberangkatan Domestik dan Internasioal, sebab penutupan bandara tersebut melalui proses *delayed* sebelum benar-benar dinyatakan ditutup. Berbeda dengan penutupan bandara pada November tahun 2017 lalu diputuskan pada pada dini hari sehingga, untuk mempersiapkan perlengkapan pada pagi harinya sangat mendadak. Seperti yang telah dipaparkan pada penjelasan diatas, penutupan bandara pada tahun 2017 lalu tidak melewati proses *delayed* yang berarti pada saat rapat EOC langsung diputuskan untuk ditutup. Untuk itu pertunjukkan musik yang telah dipersiapkan tidak bisa dilakukan didalam ruang tunggu keberangkatan baik Internasional maupun Domestik melainkan dilakukan di area kedatangan Internasional dan koridor Domestik agar penumpang dapat menikmati pertunjukkan tersebut.

“Istilahnya penumpang yang dengan kondisi yang mungkin perlu hiburan jadi biar gak tambah emosi ya kita netralkan disitu dengan musik. Jadi dia bisa memproses seandainya refund itu prosesnya seperti apa ya dia bisa menjalaninya tanpa ada rasa jengkel atau apa dan dia bisa memahami kondisi alam di Bali seperti apa” (Wawancara dengan Bagus Sidharta, *Branding Promotion & Event Assisstant Manager*, 23 Juli 2018).

Dari hasil wawancara diatas, bahwa pertunjukkan musik atau *live acoustic* dilakukan AP I agar penumpang yang terdampak dapat mengurangi rasa kecewanya terhadap penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung. Selain itu, pertunjukkan musik difungsikan supaya penumpang dapat merelaksasikan pikiran sehingga dapat menjalani proses

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

#### **4. Dampak Krisis**

Abu vulkanik dari Gunung Agung yang mengarah ke bandara Ngurah Rai menyebabkan pihak AP I dan Komunitas Bandara memutuskan untuk menghentikan sementara operasional bandara Ngurah Rai selama 3 hari. Krisis yang terjadi memberikan dampak bagi internal perusahaan maupun eksternal perusahaan.

##### **a. Dampak Internal**

Dampak internal merupakan dampak yang terjadi pada internal perusahaan saja. Selama 3 hari bandara Ngurah Rai tidak melakukan operasional penerbangan, sehingga secara otomatis pendapatan operasional AP I pun mengalami penurunan.

“kalo dari internal pasti finansial itu ada, tapi aku gak mau nyebutin karena itu sifatnya rahasi. Secara operasional juga pasti ada, kalau internal sih bersibuk ria baik itu dari sisi penanganan penumpang konsumsinya, dari sisi transportasinya, dari sisi kehumasannya, dari sisi leadershipnya kaya apa semenjak ditutup semua disibukkan dengan kedatangan adanya tamu untuk konfirmasi”(Wawancara dengan Arie Ahsanurrohim, *Communication And Legal Section Head*, 30 Mei 2018).

Dampak secara internal yang dialami AP I berdasarkan wawancara diatas berupa kerugian pendapatan operasional atau finansial, namun pihak AP tidak menyebutkan secara detail jumlah kerugian tersebut karena

bersifat internal perusahaan. Dampak yang dapat dirasakan langsung bagi API yaitu tugas masing-masing unit yang menjadi lebih padat dibandingkan dengan hari biasanya. Humas sebagai juru bicara yang ditunjuk secara langsung dapat memberikan *statement* atas keputusan yang telah diambil disibukkan dengan banyaknya media cetak maupun online, stakeholder, organisasi dan sebagainya untuk mendapatkan informasi terkait penutupan bandara Ngurah Rai.

#### **b. Dampak Fisik**

Dampak secara fisik juga dapat kita lihat dari kondisi penumpukan penumpang yang terjadi di area terminal bandara Ngurah Rai.

“secara fisik pasti ada penumpukan penumpang baik itu Internasional maupun Domestik Yang jelas bahwa impactnya secara operasional dari hari ke 1 sampai 3 penumpukannya menurun karena semua sudah pada sadar bahwa mereka sudah menyiapkan langkah-langkah untuk memitigasi resiko konsekuensi perjalanan dia” (Wawancara dengan Arie Ahsanurrohm, *Communication And Legal Section Head*, 30 Mei 2018).

“kalau dihari selanjutnya kan sudah lebih teratur karena sudah ada pemberitahuan dari airlines. Apalagi keberangkatan Internasional kan mereka udah datang dari 3 jam sebelumnya dan untuk Domestik 2 jam sebelumnya” ( Wawancara dengan Yulviadi, *Airport Operation Land Side & Terminal Staff Officer*, 11 Juli 2018).

Penumpukan penumpang pada saat penutupan bandara Ngurah Rai memang tidak bisa dihindarkan. Sebanyak 24.636 penumpang yang mengalami pembatalan keberangkatan penerbangan baik Domestik maupun Internasiona dari bandara Ngurah Rai. Penumpukan penumpang pada hari pertama lebih banyak dibandingkan dengan hari kedua dan ketiga. Hal

tersebut dikarenakan penumpang sudah dapat berpikir tentang rencana apa yang harus dilakukan untuk sampai ditujuan. Berbeda dengan penumpang mancanegara yang setiap harinya selalu mengalami peningkatan penumpukan karena mereka tidak mempunyai pilihan lain selain datang ke bandara untuk mendapatkan informasi terkait isu penutupan bandara Ngurah Rai akibat erupsi Gunung Agung.

## **5. Faktor Pendukung dan Penghambat**

### **a. Faktor Pendukung**

Dalam melakukan upaya manajemen krisis suatu perusahaan, terdapat faktor-faktor yang menjadi pendukung ataupun penghambat dari strategi itu sendiri. Faktor pendukung dan penghambat dapat berasal dari internal atau eksternal perusahaan. Faktor pendukung dan penghambat dapat menentukan bagaimana proses manajemen krisis yang dilakukan berjalan dengan sesuai rencana atau tidak.

#### **1) SDM dan Fasilitas**

Masing-masing divisi memberikan faktor pendukung sesuai dengan bidangnya, seperti yang disampaikan oleh Pak Arie Ahsanurrohim sebagai humas API I pada kutipan wawancara dibawah ini:

“faktor pendukung itu solidaritas, prosedurnya dari ADMP, komunikasi antar leader, fasilitas yang ada di Bali semua siap, leadershipnya GM bisa mengkomunikasikan kebutuhan di bandara ke semua stakeholder” (Wawancara dengan Arie Ahsanurrohim, *Communication And Legal Section Head*, 30 Mei 2018).

Humas sebagai juru bicara perusahaan serta jembatan antara perusahaan dengan media baik cetak maupun online menyebutkan bahwa prosedur ADMP dan fasilitas yang lengkap di bandara Ngurah Rai menjadi salah satu faktor pendukungnya. Salah satunya fasilitas tersebut berupa alat-alat yang dibutuhkan untuk menunjang kinerja tim krisis.

“kalau di *help desk* itu kebutuhannya di meja pasti butuh power (listrik), kemudian wifi” (Wawancara dengan Yulviadi, *Airport Operation Land Side & Terminal Service Staff Officer*, 11 Juli 2018).

Selain humas yang menyinggung tentang komunikasi adalah *Airport Operation Land Side & Terminal Service* juga mengatakan komunikasi yang baik antar leader, GM dengan stakeholder adalah salah satu kuncinya sehingga seluruh kebutuhan penanganan dapat terlaksana dengan baik.

“faktor pendukungnya dari dinas internal itu avsec, teknik, ICT, koordinasinya. Kalau dari eksternal ya groundhandling pasti” (Wawancara dengan Yulviadi, *Airport Operation Land Side & Terminal Service Staff Officer*, 11 Juli 2018).

Sedangkan divisi *Airport Operation Land Side & Terminal Service* yang bertugas untuk mengawasi seluruh kegiatan yang ada di area terminal, menyebutkan bahwa faktor pendukung dari tugas yang dilaksanakan yaitu kesiapan setiap masing-masing divisi yang ada di area terminal. Koordinasi dengan divisi lainnya seperti teknik, ICT, avsec (*security*), dan juga groundhandling.

“kalau untuk sebatas pengadaan snack dan nasi kotaknya ya dari semua staff GA. Karena kalau pendistribusian sudah ke unit

operasional bandara”(Wawancara dengan Indra Wirawan, *General Affairs Staff*, 20 Agustus 2018)

Koordinasi internal yang baik juga dibuktikan pada divisi General Affairs dimana dalam melakukan pengadaan konsumsi berupa nasi kotak dan snack dilakukan oleh seluruh staff GA dengan baik sehingga pendistribusian ke unit masing-masing operasional bandara dapat berjalan lancar.

## 2) Eksternal Perusahaan

Faktor pendukung tidak hanya datang dari internal saja, Seperti yang disampaikan oleh BPE *Assistant Manager* Bapak Bagus Sidharta pada wawancara dibawah ini:

“kalau kita kasih hiburan ya dari talentnya siap. Dia udah tau kalau AP I suka mendadak gitu. Jadi dia siap. Cuma khawatirnya kita mereka gak siap, kita harus nge-brief lagi kalau ada pemain baru itupun perlu lama karena mau gak kalau gini..gini..” (Wawancara dengan Bagus Sidharta, *Branding Promotion & Event Assistant Manager*, 23 Juli 2018).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, bahwa faktor pendukung utama pertunjukkan musick yakni talent itu sendiri. Talent sebagai penyanyi atau band yang melakukan pertunjukkan musik. Kesiapan *talent* sangat mempengaruhi jalannya kegiatan tersebut mengingat AP I sering memberikan arahan yang mendadak.

“kalau faktor eksternalnya dari semua vendor makanan dan snack” (Wawancara dengan Indra Wirawan, *General Affairs Staff*, 20 Agustus 2018)

Dalam pengadaan konsumsi juga membutuhkan kerjasama yang baik dengan pihak eksternal. Divisi GA menyebutkan bahwa seluruh vendor makanan dan snack merupakan faktor pendukung utama kegiatan yang dilakukan.

## **b. Faktor Penghambat**

Jika ada faktor yang mendukung perusahaan untuk melakukan suatu strategi, maka ada pula faktor yang menjadi penghambatnya. Faktor penghambat menurut masing-masing divisi pun juga berbeda-beda.

### **1) Kurang Koordinasi**

Kurangnya koordinasi dapat menyebabkan komunikasi yang kurang baik atau miss komunikasi dapat terjadi dimana saja dan kapan saja. Kesalahpahaman dalam komunikasi juga dapat terjadi pada siapa saja. dalam hal ini divisi *Airport Operation & Landside Service* menyebutkan bahwa salah satu faktor yang menjadi penghambat adalah miss komunikasi seperti pada kutipan wawancara dibawah ini:

“Paling miss communication aja..” (Wawancara dengan Yulviadi, *Airport Operation Land Side & Terminal Service Staff Officer*, 11 Juli 2018).

“misscom nya itu gini waktu sama transportasi karena kita belum tau siapa yang menanggung biayanya yang ke Jakarta dan Surabaya, kita hanya menggratifikasi yang tujuan ke terminal dan pelabuhan Gilimanuk dan Padang Bai aja. Sama dengan pihak pemerintah, jadi Gubernur itu nyuruh hotel-hotel di Bali ngasih penginapan gratis untuk satu hari buat penumpang yang terkena dampak. Cuma kan kita belum dapet surat secara ” (Wawancara dengan Topan Rahima Putra, *Airport Operation Land Side & Terminal Service Staff Officer*, 9 Agustus 2018)

Kesalahpahaman informasi terjadi dikarenakan informasi yang yang diberikan tidak diberitahukan dengan jelas oleh pihak eksternal perusahaan. Akibatnya pihak AP I yang bertugas di area terminal tidak maksimal dalam memberikan informasinya. Miss communication yang terjadi berdasarkan wawancara diatas terjadi dengan pihak transportasi darat dan pihak pemerintah setempat. AP I pada saat itu belum mengetahui siapa yang akan menanggung biaya bus Tujuan Surabaya dan Jakarta, mengingat AP I hanya memberikan pelayanan bus yang tidak berbayar pada tujuan terminal dan pelabuhan Gilmanuk dan Padang Bai saja. Selain itu, miss komunikasi juga terjadi dengan pihak pemerintah yakni terkait fasilitas hotel. Pemerintah memberikan arahan kepada seluruh hotel-hotel yang berada di Bali untuk menyediakan fasilitas penginapan secara gratis selama satu hari untuk penumpang yang terkena dampak. Namun, pihak AP I belum mendapatkan surat secara resmi terhadap keputusan tersebut sehingga menimbulkan sedikit kesalahpahaman dengan penumpang yang bertanya tentang hal terkait.

Kurangnya koordinasi yang berdampak pada ketidakjelasan informasi juga dapat berasal dari eksternal perusahaan. Seperti yang dialami divisi General Affairs kurangnya koordinasi dalam melakukan pengadaan makanan dan snack dengan vendor.



“kalo faktor penghambat kadang snack atau nasi nya yang dipesan lambat datang, terus yang ada sudah mau habis” (Wawancara dengan Indra Wirawan, *General Affairs Staff*, 20 Agustus 2018)

Kinerja dari eksternal perusahaan dalam wawancara diatas menjadi salah satu faktor penghambatnya dimana koordinasi yang dibangun antara perusahaan dengan vendor kurang berjalan dengan baik. Seringkali konsumsi yang telah dipesan terlambat datang sedangkan stock yang ada akan segera habis mengingat banyaknya penumpang terdampak di area terminal bandara Ngurah Rai.

## **2) Perilaku Penumpang**

Ribuan penumpang memadati area terminal ketika bandara Ngurah Rai ditutup akibat erupsi Gunung Agung. Suasana yang ramai dan kekecewaan penumpang karena tidak dapat melakukan penerbangan terkadang menimbulkan emosi yang tidak terkontrol.

“kalau penghambat itu behavior penumpang yang cenderung terburu-buru emosional, karena terjebak dalam situasi yang tidak pasti. Karena memang informasi ke mereka dari kita memang mendadak. Ya itu karena kami menunggu semua analisa dengan penuh kehati-hatian” (Wawancara dengan Arie Ahsanurrohim, *Communication And Legal Section Head*, 30 Mei 2018).

Menurut humas, faktor yang menjadi penghambat adalah perilaku penumpang yang cenderung tergesa-gesa dalam bertindak serta emosional yang tinggi. Namun, humas memahami bahwa hal tersebut dikarenakan penumpang berada dalam situasi yang tidak pasti dan informasi yang diberikan perusahaan kepada penumpang bersifat mendadak. Tidak hanya humas yang beranggapan bahwa perilaku

penumpang menjadi salah satu faktor penghambat, divisi BPE juga menanggapi hal yang sama.

“Kalau kendala di passenger paling Cuma ada yang minta volumenya dikecilin, ada juga yang minta dinaikin. Jadi ya monitor aja di suara, kita jaga suara di tengah-tengah. Karena gak semua merasa terhibur, pro kontranya pasti ada”(Wawancara dengan Bagus Sidharta, *Branding Promotion & Event Assistant Manager*, 23 Juli 2018).

Perilaku penumpang yang berbeda-beda juga memberikan respon yang berbeda terhadap pertunjukkan musik yang dilakukan pihak AP I. ada penumpang yang merasa terhibur, ada juga penumpang yang merasa terusik dan merasa volume dari suara tersebut terdengar terlalu keras. Sehingga tim BPE harus mengawasi volume tersebut untuk berjaga-jaga agar tidak ada penumpang yang merasa terganggu.

## **6. Tanggapan Penumpang**

Seperti yang telah disinggung sebelumnya, penumpang adalah *stakeholder* yang paling merasa dirugikan dari penutupan bandara Ngurah Rai akibat erupsi Gunung Agung. Seperti yang dialami oleh salah satu penumpang maskapai AirAsia tujuan Denpasar-Jogja bernama Ayu Hanna Nasya dan Juwita Nasruddin.

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

“penyampaiannya baik dan bisa diterima karena ada solusi juga. Apalagi ini kendala alam jadi kita maklumi” (Wawancara dengan Juwita Nasruddin, Penumpang tujuan Denpasar-Jakarta)

Data hasil wawancara diatas penumpang merasa kecewa namun, mereka dapat maklumi karena penutupan tersebut dikarenakan alasan keselamatan penerbangan mengingat bahanya abu vulkanik bagi penerbangan. Penumpang juga mengapresiasi usaha dari pihak bandara dalam menyampaikan informasi yang cepat dan menawarkan solusi alternatif transportasi jalur darat.

“Damri cuma gratis sampai terminal aja, tapi untuk tujuan selanjutnya bayar sendiri. Sarannya sih besok lagi ada Damri yang langsung tujuan awal dan dimudahkan untuk pengembalian dana” (Wawancara dengan Ayu Hanna Sasya, Penumpang tujuan Denpasar-Jogja).

“kemaren itu pihak bandara menyediakan bus untuk penyebrangan ke Surabaya (tiket reschedule jadi tanggung jawab maskapai masing-masing). Karena kuotanya terbatas dan antri jadi saya putuskan untuk menyewa travel pribadi karena harus mengejar waktu” (Wawancara dengan Juwita Nasruddin, Penumpang tujuan Denpasar-Jakarta).

Tidak sedikit penumpang yang harus segera melanjutkan perjalanan karena kepentingan masing-masing hingga akhirnya memutuskan untuk menggunakan transportasi jalur darat yang sudah disiapkan AP I. Ada yang menggunakan bus tujuan Jakarta, Surabaya ataupun Terminal Mengwi. Bus Damri yang digunakan tujuan Terminal Mengwi tidak berbayar alias tidak dipungut biaya. Sedangkan bus tujuan Surabaya dan Jakarta penumpang harus mengeluarkan biaya pribadi. Penumpang bernama Ayu berpendapat bahwa akan lebih baik jika ada Bus Damri dengan tujuan awal penumpang. Banyaknya penumpang dan kuota yang terbatas menjadi alasan bagi

penumpang bernama Juwita untuk mengambil alternative lainnya dengan menggunakan travel pribadi.

Penutupan Bandara Ngurah Rai akibat erupsi Gunung Agung juga mendapat tanggapan dari turis mancanegara seperti pada tayangan video pada artikel berikut.

### **Gambar 3.17 Screenshot Video Tanggapan Penumpang Mancanegara**



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

Pada potongan video diatas kedua penumpang mancanegara mendapatkan berita penutupan Bandara Ngurah Rai secara mendadak dan tidak mendapat informasi sebelumnya. Terlebih penumpang mancanegara sudah harus berada 3 jam sebelum penerbangan sehingga informasi notamn penutupan bandara dianggap sangat mendadak.

“saya sedikit frustrasi karena saya mengecek internet 15 menit yang lalu dan semua masih terjadwal. Dan sekarang semuanya ditutup, saya

mendapatkan informasinya terlambat” (Wawancara detikTV dengan Jan Nicola, turis asal Jerman).

“kami tidak mendapatkan informasi karena gate dan check-in telah ditutup kami belum tahu, rencananya kemungkinan besar kami harus bermalam” (Wawancara detikTV dengan Carlo Oben, turis asal Amerika)

Dari beberapa tanggapan penumpang yang terkena dampak, hampir seluruhnya mengetahui informasi penutupan bandara Ngurah Rai secara mendadak. Penutupan Bandara Ngurah Rai akibat erupsi Gunung Agung menimbulkan reaksi pro dan kontra baik dari penumpang mancanegara maupun penumpang domestik.

## **B. Analisis Data**

### **1. Analisis Krisis**

Penutupan bandara Ngurah Rai pada tanggal 27 hingga 29 November 2017 disebabkan oleh abu vulkanik Gunung Agung yang mengarah ke bandara Ngurah Rai. Penutupan tersebut dilakukan untuk menghindari resiko dari bahaya abu vulkanik bagi penerbangan. Dalam hal ini krisis yang terjadi di bandara Ngurah Rai merupakan krisis yang disebabkan bencana alam dan terjadi secara tiba-tiba. Krisis tersebut juga dikategorikan sebagai *sudden crisis*. Krisis yang terjadi secara tiba-tiba tanpa adanya peringatan biasanya terjadi disebabkan oleh bencana alam, kecelakaan, dan sejenisnya (Nova, 2011 : 11-107).

Hal tersebut sejalan dengan Mitroff (2011) dalam Kriyantono (2015) yang mengelompokkan krisis menjadi dua jenis: (i) *man caused*, yaitu krisis

yang disebabkan oleh manusia dan (ii) *natural caused*, yaitu krisis yang disebabkan oleh alam. Faktor penyebab krisis juga dibagi menjadi beberapa penyebab salah satunya adalah faktor yang disebabkan oleh bencana alam. Krisis yang disebabkan oleh bencana alam berdampak pada aktivitas suatu organisasi. Krisis bencana alam biasanya datang secara tiba-tiba dan sulit untuk diprediksi (Kriyantono, 2015 : 2016-210).

Penutupan bandara Ngurah Rai diumumkan secara mendadak pada pukul 07.00 WITA mengingat rapat Emergency Operation Center (EOC) dilakukan pada 02.00 WITA dini hari. Sehingga, banyak penumpang yang tidak tahu jika bandara Ngurah Rai akan ditutup pada saat itu.

Berdasarkan hasil data yang diperoleh peneliti melalui wawancara, dokumentasi dan studi literatur. krisis yang terjadi terkait penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung melewati beberapa tahap hingga akhirnya benar-benar dinyatakan ditutup. Krisis diyakini memberikan suatu tanda ataupun isu sebelum krisis itu terjadi. Gejala-gejala krisis yang saling berhubungan tersebut membentuk suatu tahapan-tahapan menurut Steven Fink (1986) dalam Kasali (2000) yaitu terdapat 4 tahapan dalam siklus hidup krisis yang dialami oleh PT Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai sebagai berikut:

**a. Tahap Prodromal (Warning Time)**

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. Pada awal tahun 2017, Indonesia diisukan oleh meningkatnya status Gunung Agung dari waspada menjadi siaga. Gejala awan panas dan semburan lava pijar yang dikeluarkan menyebabkan status Gunung Agung meningkat dari Siaga (level 3) menjadi Awas (level 4) terhitung mulai Jumat pada tanggal 22 September 2017 pukul 20:30 WITA.

Selain itu peringatan abu vulkanik Gunung Agung juga dapat dilihat dari pembatalan penerbangan maskapai tujuan Australia baik dari dan ke Pulau Bali. Maskapai dengan tujuan Australia telah mengalami pembatalan penerbangan lebih dulu sebelum keputusan penutupan bandara Ngurah Rai akibat erupsi Gunung Agung. Pembatalan tersebut merupakan kebijakan masing-masing maskapai yang mementingkan keselamatan penerbangan. Namun, terlepas dari kebijakan maskapai tersebut, bandara Ngurah Rai tetap melakukan operasional penerbangan seperti biasanya. Dari kejadian tersebut bisa dikategorikan sebagai tanda atau *warning time* bahwa PT.Angkasa Pura I (Persero) harus mempersiapkan kemungkinan terburuknya jika terjadi perubahan arah angin yang menyebabkan ruang udara Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai tertutupi abu vulkanik.

Sejalan dengan yang diungkapkan oleh Steven Fink (1986) dalam Kasali (2000), bentuk krisis dari tahap prodromal yang dialami oleh AP I

termasuk dalam bentuk krisis yang jelas sekali. Krisis dapat terlihat jelas apabila abu vulkanik menutupi ruang udara bandara Ngurah Rai maka operasional penerbangan bandara Ngurah Rai harus dihentikan sementara. Untuk itu bencana alam gunung berapi sangat berpotensi mengganggu aktivitas penerbangan.



## **b. Tahap Akut**

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

Penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung tersebut bergulir selama 3 hari sehingga PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai mengalami kerugian operasional yang cukup jangka pendek saja tetapi juga jangka panjang dimana pemerintah China sempat mengeluarkan *travel warning* bagi warganya untuk tidak berpergian ke Pulau Bali hingga Januari 2018. Tahap akut menurut Steven Fink (1986) dalam Kasali (2000) dibuktikan pada krisis ini dimana keputusan penutupan bandara terjadi sangat cepat yang menyebabkan serangan dari berbagai pihak seperti penumpang maupun awak media.

Keputusan notam penutupan bandara Ngurah Rai sudah tepat dilakukan dengan alasan keselamatan penerbangan. Hal tersebut sesuai dengan arahan dari Direktorat Jenderal Perhubungan Udara bahwa debu vulkanik yang meleleh apabila masuk kedalam bilah turbin akan membeku, menggumpal dan melapisinya. Sehingga menghalangi aliran udara normal. Dengan begitu mesin akan kehilangan tenaga atau mati.

**c. Tahap Kronik**

Pada tahap ini merupakan proses pemulihan (recovery). Pada tahap ini keberhasilan suatu organisasi dalam menangani suatu krisis akan dibuktikan dengan strategi-strategi agar krisis tidak menyebabkan perusahaan semakin merugi. Penumpang merupakan salah satu stakeholder eksternal perusahaan yang merasa dirugikan dari tutupnya bandara. Untuk itu sebagai bentuk pertanggungjawaban perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayanan kebandarudaraan, PT.Angkasa Pura I (Persero) I Gusti Ngurah Rai bekerja sama dengan pihak Airlines untuk menawarkan reservasi ulang tiket yaitu dalam bentuk *refund* atau *rechedule*. Tidak hanya itu, PT.Angkasa Pura I (Persero) I Gusti Ngurah Rai juga bekerja sama dengan Dinas Perhubungan Darat dengan menyediakan bus Damri bagi penumpang yang ingin menggunakan jalur darat, sehingga penumpang yang memiliki keperluan penting dan mendadak tetap dapat melanjutkan perjalanan.

#### **d. Tahap Resolusi**

Tahap ini disebut juga dengan tahap penyembuhan ketika krisis telah berlalu. Pasca meredanya kondisi abu vulkanik Gunung Agung dan ruang udara dinyatakan bersih dari abu vulkanik, Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai dapat beroperasi kembali pada tanggal 29 November pukul 15.00 WITA. Tahap resolusi ini juga berupa tahap pembersihan dari berita-berita negatif yang beredar di media. Perusahaan harus tetap waspada bahwasanya krisis umumnya berbentuk siklus yang akan membawa perusahaan kembali ke tahap semula. Krisis penutupan bandara akibat bencana alam abu vulkanik ini bukan pertama kalinya dialami oleh PT.Angkasa Pura I (Persero) I Gusti Ngurah Rai. Pada tahun 2015 lalu, Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai ditutup akibat abu vulkanik Gunung Raung selama 2 hari lebih singkat dibandingkan dengan penutupan bandara akibat Gunung Agung yang memakan waktu lebih lama.

## **2. Penggunaan Media Dalam Komunikasi Krisis**

### **a. Media Relations Melalui Press Conference**

Dalam mengkomunikasikan krisis penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung, AP I menggunakan media *relations* dengan melakukan press conference dan pengoptimalan sosial media dalam menyampaikan informasi.

*Press conference* notam penutupan bandara dilakukan pada tanggal 27 November 2017 pukul 07.30 WITA yaitu 30 menit setelah keputusan notam penutupan bandara dikeluarkan. Sedangkan *press release* dilakukan oleh kantor pusat yang berada di Jakarta. *Press conference* yang dilakukan AP I dan Komunitas Bandara dilakukan untuk meminimalisir kesalahan informasi dan memberikan informasi yang akurat dari pihak yang bersangkutan. Seperti yang disampaikan Adhiyanti Nurjanah, Wulan Widyasari, dan Frizki Yulianti Nurnisya dalam Jurnal Ilmu Komunikasi Volume 45. Nomor 1. Juni 2015 bahwa praktisi public relations tentu telah melakukan berbagai macam kegiatan media relations demi membangun hubungan simbiosis mutualisme dengan rekan wartawan, misalkan dengan melakukan pers briefing, press release, pres tour, resepsi pers dan wawancara pers.

*Press conference* yang dilakukan AP I merupakan siaran pers yang dilakukan setelah kegiatan berlangsung atau dalam hal ini setelah keputusan notam penutupan bandara dikeluarkan. Pemanfaatan media melalui *press conference* dalam perkembangan teknologi saat ini menjadi faktor yang berpengaruh dalam kecepatan penyampaian informasi. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan Pinsdorf dalam Tan dalam Prastya (2011) bahwa perusahaan atau organisasi memiliki waktu “minimal 40 menit hingga 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*.

Meskipun penyebaran informasi terkait penutupan bandara melalui *press conference* sudah dilakukan sesegera mungkin setelah notam penutupan bandara dikeluarkan, namun masih banyak penumpang yang belum mengetahui informasi tersebut. Hal tersebut dikarenakan media relations hanya bersifat satu arah dan melalui beberapa intervensi yaitu awak media.

#### **b. Sosial Media**

Selain melakukan *press conference*, AP I mengumumkan hasil keputusan rapat tersebut melalui sosial media. Sosial media yang digunakan AP I yaitu *Instagram* dan *Twitter*. Sosial media Bandara Ngurah Rai dikelola secara langsung oleh tim Humas AP I Bandara Ngurah Rai selama 24 jam. Seluruh informasi terkait penutupan bandara, fasilitas dan lainnya diinformasikan secara *update* melalui sosial media tersebut tanpa melalui perantara alias disampaikan secara langsung oleh Humas AP I.

Sebagian besar penumpang mencari informasi terkait penutupan bandara Ngurah Rai melalui *Instagram*. Mulai dari *ticketing*, konsumsi hingga transportasi darat. Dalam satu harinya akun *Instagram* @ngurahraairport mendapati 1000 *followers* untuk mengupdate informasi terbaru mengenai penutupan bandara Ngurah Rai. Hal tersebut

membuktikan penggunaan sosial media oleh Humas AP I secara maksimal dapat mempermudah penyampaian informasi. Penutupan bandara Ngurah Rai juga menjadi batu loncatan bagi Humas AP I dalam menarik perhatian warganet untuk mengikuti perkembangan informasi bandara Ngurah Rai melalui sosial media.

Penyampaian informasi yang digunakan AP I dengan internet adalah hal utama yang dilakukan untuk meng-*update* seluruh informasi terkait bandara Ngurah Rai sebelum krisis terjadi hingga saat krisis terjadi. Humas AP I menyebutkan bahwa ketika krisis terjadi, penyampaian informasi didorong dengan menggunakan sosial media sehingga seluruh lapisan masyarakat dapat mengaksesnya dengan cepat. Penggunaan sosial media bertujuan untuk menciptakan komunikasi dua arah antara instansi dengan masyarakat sehingga informasi dapat tersampaikan secara langsung. Hal tersebut dilakukan sesuai dengan perkembangan teknologi internet yang membuat praktisi PR harus mampu mencapai publik sasaran secara langsung tanpa intervensi dari pihak-pihak lain seperti wartawan atau redaksi media massa (Ardianto dkk, 2007 dalam Prastya, 2011).

Komunikasi krisis dengan sosial media Instagram dan Twitter tidak hanya dilakukan untuk menginformasikan keputusan penutupan bandara saja, namun juga untuk menyampaikan strategi manajemen krisis berupa penanganan yang diberikan terkait helpdesk, transportasi darat, penyediaan konsumsi hingga hiburan *live acoustic* di area terminal. Penyampaian

informasi tersebut dilakukan secara rutin selama bandara Ngurah Rai dinyatakan *closed* melalui *instastory* di akun *official* Instagram @ngurahraiairport. Seperti yang disampaikan Adhianty Nurjanah & Frizki Yulianti Nurnisya dalam Jurnal Aristo, Vol.4, No.1, Januari 2016 bahwa penggunaan digital media ialah usaha praktisi public relations dengan menggunakan teknologi internet baik menggunakan perangkat keras (hardware) maupun perangkat lunak (software) untuk menjalin komunikasi one-to-many secara terencana dan terus menerus agar terjalin kepercayaan publik.

Ketika masyarakat dapat memberikan *feedback* melalui sosial media maka akan melahirkan komunikasi dua arah. Komunikasi dua arah berfungsi untuk meminimalisir kesalahpahaman informasi sehingga penumpang yang terdampak dapat memperoleh informasi yang akurat.

### **3. Strategi Manajemen Krisis**

Pada saat krisis terjadi, maka tim manajemen krisis harus segera bertindak melakukan penanggulangan. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi yang peneliti dapatkan, dalam mengelola krisis terkait penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung, PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai melakukan langkah-langkah dalam menyelesaikan krisis, seperti yang disampaikan oleh Kasali (2000 : 231-233) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Public Relations*. Langkah-langkah yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan ketika menghadapi krisis, yaitu:

#### **a. Identifikasi Krisis**

Dalam krisis penutupan bandara Ngurah Rai akibat erupsi Gunung Agung, PT.Angkasa Pura (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai melakukan identifikasi krisis sebagai berikut:

##### **1. Mengadakan Rapat Koordinasi Komunitas Bandara dan Pengaktifan Emergency Operation Center (EOC)**

AP I melakukan proses identifikasi krisis beberapa bulan sebelum abu vulkanik Gunung Agung mengarah ke bandara Ngurah Rai dengan rapat koordinasi EOC. Pengaktifan Emergency Operation Center (EOC) dilakukan AP I dan komunitas bandara atau Airport Emergency Committee (AEC) yang ditujukan untuk mengumpulkan data-data yang telah diperoleh AP I dan instansi lainnya terkait perkembangan aktivitas Gunung Agung. Dengan melibatkan pihak eksternal akan mempermudah pembagian tugas sehingga informasi yang disampaikan kepada penumpang dan masyarakat dapat berlangsung dengan cepat dan akurat mengenai operasional penerbangan bandara Ngurah Rai.

Dalam proses identifikasi krisis, AP I melibatkan pihak eksternal perusahaan yaitu Airport Emergency Committee (AEC) atau yang biasa disebut dengan komunitas bandara. Komunitas bandara terdiri dari PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai, Otoritas Bandar Udara Wilayah IV Bali-Nusa Tenggara, AirNav Indonesia, BMKG, BNPB, *Airlines*, *Groundhandling*, dan



TNI-AU, dan Imigrasi. Tujuan AP I melibatkan pihak eksternal dalam rapat koordinasi EOC dari masing-masing instansi yang ahli dibidangnya sehingga menghasilkan informasi yang akurat.

## **2. Pengaktifan Posko Pelayanan Gunung Agung**

Identifikasi krisis dilakukan ketika status Gunung Agung meningkat dari level II (waspada) menjadi level III (siaga) yaitu pada tanggal 22 September 2017. Pos Pelayanan Gunung Agung terletak diantara koridor terminal Domestik-Internasional dan *media center*. Dalam hal ini, humas AP I telah melakukan salah satu fungsi humas yaitu memberikan informasi terkait isu Gunung Agung terhadap operasional penerbangan. Ketika isu kenaikan status Gunung Agung, banyak spekulasi mengatakan bandara Ngurah Rai ditutup karena beberapa penerbangan yang mengalami pembatalan menurut kebijakan masing-masing maskapai. Untuk itu Pos Pelayanan Gunung Agung sebagai *media center* adalah pilihan yang dirasa tepat untuk meminimalisir kesalahan informasi terkait isu kenaikan status Gunung Agung. Posko Pelayanan Gunung Agung menjadi wadah bagi komunitas bandara untuk mengumpulkan informasi serta menjadi *media center* bagi awak media maupun masyarakat yang ingin mengetahui informasi terkait isu penutupan bandara akibat erupsi Gunung Agung. Rapat koordinasi EOC dan Posko Pelayanan Gunung Agung yang dilakukan AP I merupakan bentuk proses identifikasi dalam menangani krisis. Tanpa

adanya proses ini, langkah selanjutnya tidak dapat dilakukan atau akan menimbulkan kesalahan dalam mengambil tindakan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Kasali (2000) yang menyebutkan bahwa identifikasi krisis dapat berupa mengumpulkan data (*fact finding*) seperti dokter melakukan diagnosis seorang pasien.

Dalam melakukan identifikasi krisis AP I turut melibatkan pihak eksternal yang tergabung dalam komunitas bandara. Hal tersebut sejalan dengan teori yang disampaikan IFAS (2001) dalam Handayani, dkk (2010) yang menyebutkan bahwa tim manajemen krisis akan menganalisa fakta dan desas-desus serta penanganan yang harus dilakukan dan selama proses identifikasi berlangsung ada baiknya dilakukan kerjasama dengan pihak luar untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat (Kasali : 231).

#### **b. Analisis Uji Paper Test**

Setelah mengumpulkan data-data dan melakukan proses identifikasi krisis, pihak AP I melakukan uji paper test. Uji Paper Test dilakukan dengan meletakkan kertas atau *tissue* berwarna putih diruang terbuka yang tidak terhalang oleh bangunan tinggi. Uji Paper Test bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat partikel abu vulkanik atau tidak di ruang udara bandara Ngurah Rai. Uji Paper Test dilakukan setiap 2 jam sekali di area bandara Ngurah Rai. Perubahan arah angin sangat berpengaruh terhadap penyebaran abu vulkanik. Pada rapat EOC dini hari

tanggal 27 November 2017 baru dinyatakan terdapat partikel tipis abu vulkanik di area ruang udara bandara Ngurah Rai sehingga operasional penerbangan bandara Ngurah Rai resmi dinyatakan ditutup sementara dengan evaluasi setiap 6 jam.

Dalam hal ini, Uji Paper Test merupakan bagian dari proses analisis krisis. Hal tersebut sudah sesuai dengan langkah dalam melakukan analisis krisis yang diungkapkan oleh Kasali (2000) yaitu melakukan analisis mulai dari analisis parsial sampai analisis integral yang kait mengait dan menganalisis apa yang jadi penyebab timbulnya permasalahan serta solusi yang harus dilakukan. (Kasali, 2000 : 231-233). Sehingga, pada proses ini akan menghasilkan suatu kebijakan atau strategi apa yang harus dilakukan.

Dalam pelaksanaan Uji Paper Test sudah cukup baik dilakukan, namun menurut penulis seharusnya AP I dapat memprediksi lebih awal keberadaan abu vulkanik di area bandara Ngurah Rai. Penempatan titik lokasi Uji Paper Test yang tersebar di beberapa sudut bandara Ngurah Rai seharusnya dapat mengetahui perubahan arah angin sehingga keberadaan abu vulkanik dapat diketahui lebih cepat.

### **c. Keputusan Penutupan Bandara**

Proses isolasi krisis yang diterapkan oleh Manajemen Krisis AP I yaitu dengan menutup Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai akibat abu vulkanik Gunung Agung. Keputusan tersebut tidak lain berdasarkan

rapat EOC dengan komunitas bandara yang menyatakan ada penyebaran abu vulkanik di ruang udara bandara Ngurah Rai.

Penutupan bandara Ngurah Rai dilakukan untuk menghindari adanya penerbangan dari dan ke Pulau Bali mengingat abu vulkanik sangat berbahaya bagi aktivitas penerbangan. Bandara Ngurah Rai resmi ditutup sementara setelah *Notice To Airman* (Notam) penutupan diputuskan Komunitas Bandara yang dipimpin oleh KA Otoritas Bandara Ngurah Rai wilayah IV pada tanggal 27 November 2017 pukul 07.00 WITA.

Penutupan bandara merupakan salah satu strategi isolasi krisis. Isolasi krisis sendiri merupakan suatu ungkapan yang diibaratkan krisis sebagai 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 (Kasali, 2000 : 231-233). Isolasi krisis yang dilakukan AP I dengan menutup bandara Ngurah Rai dirasa sudah tepat agar krisis tidak menimbulkan permasalahan lainnya.

Namun, dalam penyampaian keputusan penutupan bandara tersebut menimbulkan pro dan kontra pada penumpang serta masyarakat yang merasa dirugikan. Keputusan ditutupnya bandara Ngurah Rai yaitu pada pukul 07.00 WITA dalam rapat EOC yang dilakukan pada pukul 02.00 WITA dini hari. Pemilihan waktu tersebut merupakan waktu dimana calon penumpang masih beristirahat. Sehingga penyampaian informasi tersebut

sangat mendadak bagi penumpang. Terlebih penumpang keberangkatan Internasional datang ke terminal 3 jam sebelum waktu keberangkatan.

**d. Strategi Penanganan Krisis**

PT.Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai telah melakukan program pengendalian yang termasuk dalam strategi generik yang telah dirancang dalam *Airport Disaster Management Plan* (ADMP). Adapun program pengendalian sebagai strategi penanganan krisis yang telah dilakukan dalam menangani penutupan bandara oleh AP I sebagai berikut:

**1) Penyediaan Layanan Help Desk (*Refund, Reschedule, Re-route, Visa Extended*)**

Penutupan bandara Ngurah Rai akibat abu vulkanik Gunung Agung menyebabkan 1282 penerbangan yang terdampak dari dan ke bandara Ngurah Rai. Untuk itu hal yang utama dilakukan adalah menyediakan konter *Help Desk*. *Help Desk* merupakan tempat untuk memberikan pelayanan berupa *refund, reschedule, re-route* dan *visa extended*.

Proses *refund* yaitu proses pengembalian uang tiket dari maskapai kepada penumpang. Kemudian proses *reschedule* yaitu perubahan jadwal penerbangan. Penumpang yang telah melakukan proses *reschedule* dapat mengganti tujuan awalnya dengan melakukan proses *re-route*. Dalam melakukan ketiga proses tersebut, AP I melibatkan *airlines* dalam menangani *ticketing* penumpang. Sedangkan proses visa

*extended*, AP I bekerja sama dengan Imigrasi. Visa *extended* difungsikan untuk perpanjangan visa bagi wisatawan mancanegara apabila batas tinggal di Indonesia telah habis.

Penutupan bandara Ngurah Rai yang diumumkan secara mendadak dan disampaikan pada pagi hari sehingga menyebabkan penumpukan penumpang di area terminal bandara Ngurah Rai. Untuk itu pengoperasian *help desk* di bagi menjadi 3 area di masing-masing terminal yakni ruang tunggu keberangkatan, area *check-in* dan di LT2 (Internasional) dan koridor keberangkatan (Domestik) agar tidak menyebabkan antrian yang terlalu panjang. Meskipun *help desk* sudah dibagi menjadi beberapa area, namun tetap saja beberapa penumpang beranggapan pelayanan tersebut memakan waktu yang lama. Hal tersebut dibuktikan dengan wawancara bersama salah satu penumpang yang telah penulis lakukan.

Sehingga menurut penulis seharusnya dalam penanganan *refund*, *reschedule*, *re-route*, & *visa extended* dapat dipercepat dengan proses yang lebih efisien yaitu dengan membuka lebih banyak konter yang masing-masing berfokus pada satu proses penanganan, tidak hanya memisahkan antara wisatawan domestic dan mancanegara.

## **2) Penyediaan Transportasi Darat (Bus Damri & Shuttle)**

Dalam upaya menangani krisis penutupan bandara AP I telah memberikan penyediaan jasa transportasi darat. Transportasi darat ini

ditujukan bagi penumpang yang memiliki kepentingan yang mendadak dan mendesak sehingga mereka tetap dapat melanjutkan perjalanannya. Penyediaan transportasi darat merupakan kerjasama antara AP I dengan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat dan Organda. Transportasi darat yang disediakan berupa bus Damri dan mobil dengan tujuan Terminal Mengwi, Surabaya, Jakarta, dan Padang Bai.

Kepentingan mendesak bagi penumpang yang terdampak membuat transportasi darat menjadi pilihan utama mereka untuk melanjutkan perjalanan. Namun, mengingat kuota kursi dan jumlah kendaraan yang terbatas membuat sebagian penumpang harus mengalah. Terlebih antrian penumpang yang ingin mendaftar cukup panjang. Tidak hanya itu, penumpang juga harus mengeluarkan biaya pribadi untuk tujuan Surabaya dan Jakarta. Hal tersebut menimbulkan pro dan kontra dari penumpang. Beberapa penumpang menyayangkan tempat tujuan transportasi darat yang sangat sedikit, sehingga mereka harus mencari kendaraan lain untuk sampai ditujuan awalnya.

Informasi penyediaan jalur darat kepada penumpang sebelumnya mengalami hambatan. Kesalahpahaman informasi antara pihak penyedia transportasi dengan AP I. Pihak AP I sendiri memberikan tumpangan secara gratis bagi penumpang yang ingin menggunakan mobil dengan tujuan pelabuhan Gilimanuk dan Padang Bai saja. Sedangkan pihak transportasi menyediakan bus tujuan Jakarta dan Surabaya. Akan tetapi,

informasi tentang siapa yang menanggung biayanya belum tersampaikan kepada pihak AP I. Sehingga penyampaian informasi kepada penumpang sedikit terlambat.

Namun dalam hal ini terlihat kesiapan dalam menyediakan jasa transportasi darat kepada penumpang tidak cukup matang. Hal tersebut menyebabkan adanya sedikit kesalahpahaman dan terhambatnya arus informasi antara pihak AP I dan transportasi kepada penumpang. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan Somad (2014) dalam jurnal Choerul Anwar ((2015) yaitu komunikasi tidak efektif juga disebabkan karena kesalahpahaman dan ketidakpahaman individu dalam memahami informasi yang diterima. Kesalahpahaman tersebut menandakan adanya suatu yang mengganggu, baik dari penyampaian pesan yang disampaikan, maupun semua unsur komunikasi itu sendiri.

Dalam pelaksanaannya komunikasi yang terjalin antara AP I dengan pihak transportasi sudah cukup baik. Namun, akan lebih baik jika, penyediaan jasa transportasi bagi penumpang yang terdampak penutupan bandara dilakukan secara matang-matang dan dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh *stakeholder* yang terlibat agar humas AP I dan seluruh unit yang bertugas dapat memberikan informasi tersebut dengan cepat dan akurat, karena apabila hal tersebut tidak dipersiapkan secara matang akan membawa dampak yang lebih



buruk bagi citra perusahaan baik AP I maupun instansi jasa transportasi darat yang terkait.

### **3) Penyediaan Konsumsi Bagi Penumpang Yang Terdampak**

Dalam melakukan program pengendalian, AP I tidak hanya melakukan program yang bertujuan untuk memberikan fasilitas *ticketing* dan transportasi. Namun, AP I juga memberikan konsumsi berupa snack kepada penumpang yang terdampak. Tidak hanya snack untuk penumpang, AP I juga memberikan konsumsi berupa nasi kotak kepada petugas yang sedang bertugas. Program ini sudah cukup tepat dilakukan karena penumpang yang terdampak sibuk melakukan proses *ticketing* hingga jalur data sehingga pemberian konsumsi dapat menambah stamina kepada penumpang dan petugas.

Pemberian konsumsi ini sudah cukup tepat dilakukan AP I. Namun, ada beberapa kekurangan dalam pemasokan konsumsi tersebut. Banyaknya penumpang yang terdampak membuat konsumsi tersebut lebih cepat terdistribusikan sedangkan stock yang tersisa sangat terbatas. Sehingga banyak penumpang yang masih belum mendapatkan konsumsi tersebut. Lambatnya pengisian stock konsumsi mempengaruhi aktivitas pelayanan yang diberikan kepada penumpang.

Hal tersebut membuat pihak AP I dalam melakukan langkah penerapan strategi kurang maksimal karena ada proses distribusi yang belum optimal. Sehingga dapat mengganggu proses implementasi

strategi genetik yang telah dirumuskan. Hal tersebut sesuai dengan teori yang disampaikan Kasali (2000) bahwa program pengendalian merupakan langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generik yang dirumuskan.

Seharusnya AP I dapat mengantisipasi hal tersebut jauh sebelum krisis itu terjadi. Akan lebih baik jika AP I bekerja sama dengan beberapa vendor. Hal tersebut akan mempercepat pemasokan stock konsumsi sehingga pembagian konsumsi tidak akan mengalami hambatan. Pengantisipasi juga dapat dilakukan dengan melebihi jumlah konsumsi yaitu dengan menghitung jumlah rata-rata penumpang yang akan terbang dalam satu harinya.

#### **4) Live Accoustic Performance di Area Terminal Bandara**

Bandara Ngurah Rai juga terkenal dengan perayaan *event* yang berada di terminal keberangkatan. *Event* tersebut tidak hanya dilakukan setiap peringatan hari besar saja. Namun, ketika terjadi krisis PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai juga melakukan hiburan *event* berupa *live acoustic* di area terminal. Pertunjukkan *music live acoustic* dilakukan oleh 2 band yang masing-masing terdiri dari 4 orang.

AP I bandara Ngurah Rai merupakan satu-satunya bandara yang menyelenggarakan pertunjukkan *live acoustic* ketika krisis terjadi. Hal tersebut merupakan suatu keunikan tersendiri bagi perusahaan dalam

menangani krisis khususnya di bidang pelayanan jasa kebandar-udaraan. Pertunjukkan musik di area terminal tidak hanya dilakukan oleh bandara Ngurah Rai saja. Namun ini adalah satu-satunya dilakukan oleh bandara diseluruh Indonesia khususnya dibawah pengelolaan AP I ketika krisis terjadi.

Kesiapan yang sudah cukup matang dalam melakukan pertunjukkan musik telah dilakukan AP I melalui koordinasi yang baik dengan pengisi acara. Komunikasi yang sudah baik antara AP I dengan pengisi acara terlihat dari penyampaian informasi ketika bandara ditutup, pengisi acara sudah siap untuk melakukan tugasnya mengingat penutupan bandara diumumkan secara mendadak. Namun, hal tersebut tidak terlepas dari pro dan kontra bagi penumpang. Beberapa penumpang merasa terganggu dengan *volume* suara yang dilontarkan. Tetapi ada juga penumpang yang merasa terhibur dengan adanya pertunjukkan musik tersebut. Pengaturan *volume* yang dilakukan sudah cukup baik untuk menjaga suasana di area terminal yang sangat padat agar tidak menghalangi suara dari informasi lainnya.

Pada awalnya AP I tidak hanya ingin melakukan pertunjukkan musik saja. Kupon potongan harga senilai 50 ribu rupiah juga disiapkan bagi penumpang yang terdampak, namun hal tersebut tidak dapat terealisasikan. Karena pembagian kupon tersebut hanya dilakukan ketika proses *delayed* sebelum bandara dinyatakan ditutup. Sedangkan

keputusan notam penutupan bandara diumumkan secara mendadak pada pagi hari sehingga tidak adanya waktu untuk membagikan kupon tersebut. Hal tersebut diluar dugaan manajemen AP I khususnya *Branding Promotion & Event* yang bertanggung jawab atas kupon potongan harga. Perencanaan kupon potongan harga sudah cukup matang dipersiapkan, namun prediksi-prediksi seperti ini yang wajib diantisipasi AP I dalam menghadapi krisis penutupan bandara.

Dari beberapa tindakan yang telah dilakukan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai diatas, menurut peneliti tindakan tersebut sudah cukup baik. Namun, masih terdapat beberapa kekurangan dalam merencanakan program tersebut, yaitu AP I seharusnya memiliki perencanaan alternatif (*plan B*) untuk mengantisipasi hal-hal diluar prediksi.