

Edisi Juni 2009



Pengetahuan & Informasi - Safety

PENITTY

PERSUASIF, INFORMATIF, NARATIF



Strategi
Menghadapi Krisis

Bijak Menghadapi Kondisi Darurat

Kekuatan mental dan kesabaran merupakan modal dasar manusia menghadapi keadaan darurat yang sebenarnya tidak diinginkan. Tapi, kekuatan itu belum cukup jika tidak dibekali petunjuk dasar sebagai panduan menghadapi situasi darurat (*emergency*). ERP Manual yang dimiliki GMF AeroAsia merupakan panduan dasar yang diharapkan bisa menuntun setiap personel menghadapi bencana yang bisa terjadi kapan saja.

Peran manajemen dalam sosialisasi ERP Manual sangat penting agar setiap orang di dalam organisasi perusahaan mampu menerjemahkan isi manual dalam praktek di lapangan. Untuk itu diperlukan program *exercise* (latihan menghadapi bencana) dalam bentuk simulasi. Latihan ini bukan sekadar mengasah keterampilan dasar menghadapi kondisi krisis, tapi juga mengasah mental menghadapi keadaan yang tidak diinginkan.

Selain latihan secara berkala, dukungan dalam bentuk ketersediaan alat-alat pendukung untuk menghadapi kondisi darurat juga tak kalah penting. Kombinasi keterampilan, mental, dan peralatan akan meminimalisir dampak situasi *emergency*, baik dampak terhadap aset perusahaan maupun keselamatan jiwa karyawan. Biaya menyiapkan langkah antisipasi ini

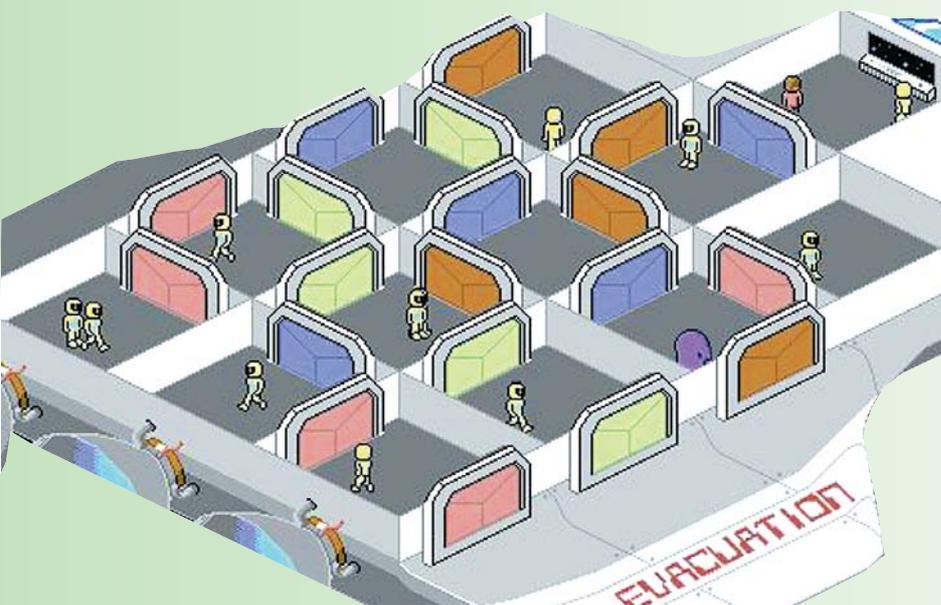
tentu lebih murah dibandingkan dengan kerugian akibat bencana.

Kesiapan dan kesiagaan perusahaan mengantisipasi keadaan darurat tentu diproyeksikan untuk menyelamatkan aset perusahaan berupa karyawan dan peralatan. Simulasi memang membutuhkan pengorbanan dari perusahaan dan karyawan. Tapi, manfaatnya tentu tak kalah besar. Seperti kata pepatah, "lebih baik mandi keringat sewaktu latihan daripada mandi darah di medan perang."

Keadaan darurat tidak selamanya membuat citra perusahaan runtuh jika situasi itu ditangani dengan baik dan disampaikan kepada publik secara transparan dan terarah. Media massa merupakan sarana yang efektif untuk menjaga citra perusahaan. Karena itu perusahaan harus mampu mengendalikan informasi dengan bersikap terbuka, jujur, dan sepenuh hati memberikan akses informasi kepada publik. Bersikap defensif terhadap media ibarat membangunkan harimau lapar yang sedang tidur.

Peran media dalam membangun persepsi publik terhadap kondisi darurat bisa dinikmati dalam rubrik *Intermeso* dalam edisi ini. Implementasi ERP Manual dalam kebakaran pesawat GA-200 dan bagaimana mengelola dan merecovery kondisi *emergency* bisa disimak dalam rubrik *Selisik*. Sedangkan materi pengelolaan *maintenance error* kami tuangkan dalam rubrik *Persuasi* dan rubrik *Cakrawala* membahas pentingnya latihan penerapan ERP Manual. Jangan lupa simak pula Mang Sapeti dalam *Rumpi* dengan celoteh khasnya.

Sajian dalam *Penity* edisi Juni 2009 ini kami harapkan menambah wawasan kita tentang pentingnya penanganan situasi darurat yang tidak kita inginkan tapi bisa terjadi kapan saja. Kondisi darurat memang harus disikapi secara bijak. *Selamat membaca.*



Pentingnya Simulasi Penanganan Darurat

Sebagai repair station yang memiliki aset bernilai tinggi, PT GMF AeroAsia telah memiliki buku pedoman penanganan tanggap darurat yang disebut Emergency Response Plan (ERP) Manual. Buku panduan dalam menangani kondisi darurat ini sesuai dengan ketentuan Direktorat Kelaikan Udara dan Pengoperasian Pesawat Udara (DKUP-PU) Departemen Perhubungan yang tertuang dalam Advisory Circular No. AC 120-92.

ERP Manual tidak hanya menuntut pemahaman yang benar, tapi juga latihan secara berkala menghadapi kondisi darurat seperti kebakaran. Simulasi dengan situasi yang mendekati keadaan darurat yang sebenarnya akan membiasakan personel perusahaan menerapkan prosedur dalam ERP Manual. Tujuannya tentu saja menekan kerugian material dan menyelamatkan karyawan dari ancaman bencana.

Pentingnya latihan menerapkan ERP Manual dalam kebakaran misalnya, berdasarkan beberapa alasan. Pertama, ketika kebakaran terjadi ERP Team pasti berkejaran dengan waktu untuk menyelamatkan karyawan dan aset perusahaan. Tim yang terlatih tidak akan gagap menggunakan peralatan dan menjalankan prosedur penanganan kondisi darurat.

Kedua, latihan berkala akan membiasakan ERP team menjalankan prosedur dalam ERP Manual dan sekaligus memastikan *Fire Extinguisher System & Equipment* beroperasi sebagaimana mestinya. ERP team yang terlatih, *Fire Extinguisher System* yang siap digunakan dan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) dapat meminimalkan kerugian material dan menghindari ancaman korban jiwa dan kecelakaan. Ketiga, melatih Media Information Centre (MIC) dalam menyampaikan informasi yang tepat dalam rangka menjaga dan mempertahankan citra positif perusahaan.

Simulasi secara berkala akan mendekatkan personel perusahaan pada kondisi yang menyerupai keadaan darurat. Dengan begitu mereka menjadi sigap dan siap menghadapi situasi *emergency*. Dari simulasi pula akan terlihat kelemahan yang mesti dibenahi sehingga jika kondisi darurat benar-benar terjadi, kelemahan ini tidak menjadi faktor yang menyebabkan kerugian semakin besar.

Dalam simulasi menghadapi kebakaran akan terlihat seberapa cepat respon personel yang berada paling dekat dengan sumber titik api saat kebakaran mulai terjadi. Respon seperti menggunakan Alat Pemadam Api Ringan (APAR) bisa menggambarkan pemahaman mereka terhadap prosedur dalam ERP Manual. Selain itu reliabilitas alat pemadam kebakaran bisa teruji keandalannya saat digunakan.

Dalam ERP Manual, jika personel di suatu unit melihat kebakaran, dia dan beberapa rekan unitnya melakukan *Immediate Action* yakni memadamkan api dengan Alat Pemadam Api

Ringan (APAR). Rekan yang lain menghubungi Unit Security atau Fire Brigade dan Emergency Assessment Team (EAT). Kemudian EAT melakukan assessment jika pemadaman api dengan APAR gagal dan menentukan kebakaran itu sebagai major event. Selanjutnya EAT mengaktifkan ERP Team.

Jika terjadi kebakaran, yang bertindak selaku Chairman ECC adalah VP Quality Assurance and Safety dan Deputy ECC dijabat oleh VP Corporate Secretary. Chairman ECC akan *men-deploy* unit-unit di bawah ECC antara lain Emergency Support Management Team (ESMT), Go Team, Family Assistance Centre (FAC), Media Information Centre (MIC), Maintenance Control Centre (MCC), dan Emergency Assessment Team (EAT).

Chairman ECC dan deputynya serta unit-unit yang terkait dalam penanganan kebakaran akan menempati suatu ruangan yang dalam ERP Ma-

nual disebut dengan *Emergency Room*. Sebagian praktisi ERP menyebutkan kantor sementara atau ruang kendali ini sebagai *war room*.

Dari emergency room inilah ECC melakukan koordinasi dengan unit-unit yang berada di bawah ECC untuk memonitor kebakaran, mengelola level respon perusahaan terhadap kebakaran, *men-deploy* GMF Fire Brigade, dan berkoordinasi dengan Angkasa Pura II Fire Fighting untuk mengatasi kebakaran. Dari ruang kendali ini pula ECC memastikan bahwa kebakaran dapat dipadamkan.

Penanganan kebakaran dari *emergency room* inilah yang disampaikan kepada pihak terkait yakni customer dan memastikan recovery yang dilakukan agar perusahaan tetap berjalan seperti biasa setelah api dipadamkan. Ruang ini juga bisa berfungsi sebagai sumber informasi bagi publik melalui media. (*Syafarudin Siregar-Sruwardoyo*)





Mengelola Human Error Dalam Perawatan Pesawat

Ganis Kristanto

Lead Auditor

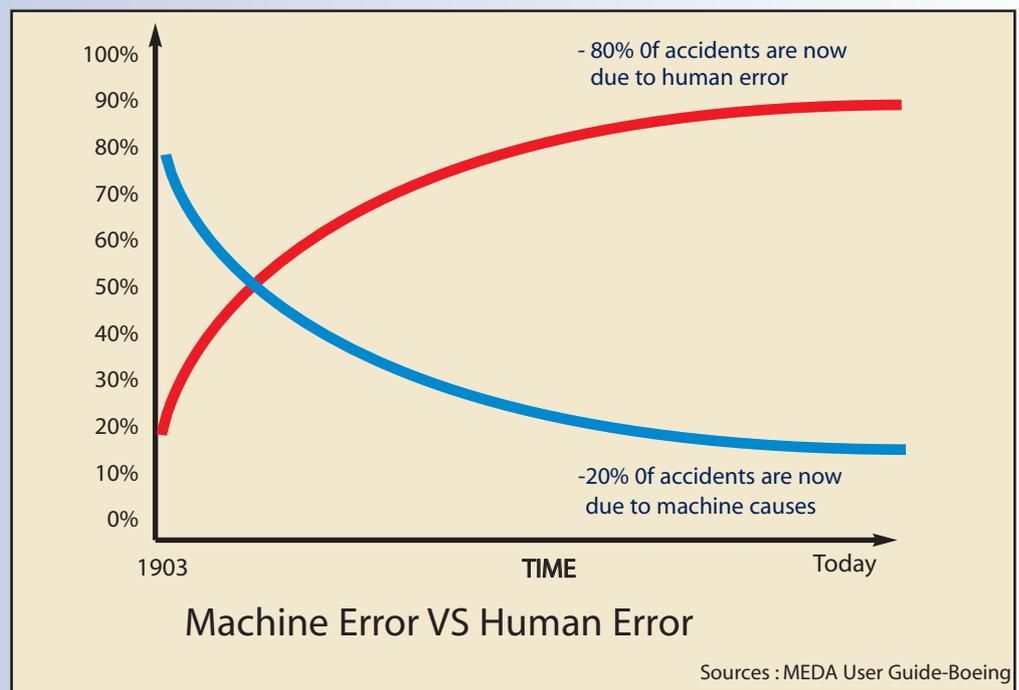
Walaupun error merupakan hal yang manusiawi, tapi tidak boleh dianggap hal yang biasa. Bagaimanapun juga terjadinya error pasti mengakibatkan kerugian finansial bahkan mungkin juga korban jiwa. Untuk itu, sekecil apapun error itu tetap harus dikelola sebaik mungkin. Salah satu tools untuk mengelola error adalah menggunakan metode Shisakoso.

Manusia memiliki peran penting dalam industri yang menerapkan teknologi tinggi seperti industri penerbangan. Bahkan semutakhir apa pun teknologi itu, peran manusia tidak bisa diabaikan karena teknologi tidak berfungsi tanpa campur tangan manu-

Sejarah penerbangan dunia mencatat pada era 1990-an, sebanyak 80% kecelakaan pesawat disebabkan oleh masalah yang berkaitan dengan *machine error* dan 20% lainnya karena *human error*. Namun, seiring perkembangan teknologi dan perbaikan sistem pada pesawat, kompo-

sa terjadi pada orang yang berpengalaman sekalipun. Meski melakukan error merupakan sesuatu yang manusiawi (*to err is human*), tapi human error bisa dikelola agar kesalahan dapat diminimalisir.

Yang perlu kita sadari bersama adalah *error* berbeda



sia. Apalagi dari daftar kecelakaan pesawat menunjukkan setiap tiga dari empat kecelakaan pesawat melibatkan kesalahan manusia (*human error*). Penerapan teknologi terbaru tidak menyelesaikan masalah jika orang yang berinteraksi dengan teknologi terlupakan.

sisi itu berbalik. Machine error berkontribusi 20% terhadap kecelakaan dan human error menyumbang hingga 80%.

Human error juga menjadi *contributing factors* pada sebagian besar kejadian yang terkait dengan aktifitas perawatan pesawat. Kondisi ini bi-

dengan *violation* meskipun keduanya bisa menghasilkan *hazards* dan mengakibatkan kegagalan dalam sistem. *Violation* merupakan kesalahan yang timbul akibat kesengajaan pelakunya. Sedangkan error merupakan kesalahan yang timbul akibat ketidaksengajaan. Perbedaan substan-

sial antara violation dan error terletak pada maksud dan tujuan suatu tindakan.

Meskipun error tidak bisa dihindari, langkah yang mungkin dilakukan adalah mengelola human error melalui penerapan teknologi yang tepat, pelatihan yang berhubungan dengan penerapan teknologi, perbaikan prosedur dan regulasi atau mengombinasikan dua atau tiga faktor tersebut secara bersama. Untuk mengelola error dalam aktifitas perawatan pesawat, ada tiga strategi yang bisa dilakukan.

Pertama, *error reduction* yakni strategi yang dengan secara langsung masuk ke sumber error dengan cara mengurangi atau meniadakan *contributing factors* dari error. Contoh penerapan strategi ini adalah memperbaiki kualitas *flash light* (senter) inspektor. Dengan pencahayaan yang baik, hasil inspeksi yang dilakukan bisa maksimal sehingga mengurangi kesalahan hasil inspeksi.

Contoh lain dari strategi pertama ini adalah pemilihan tangga kerja yang tepat, yakni tangga yang sesuai dengan ketinggian yang dibutuhkan sehingga hasil pemasangan panel terhindari dari kesalahan. Dengan tangga yang tepat pula hasil inspeksi bisa lebih tepat karena semua area inspeksi tercover dengan baik.

Kedua, *error capturing* yakni "menangkap" error sebelum konsekuensi yang ditimbulkan oleh error itu menimbulkan dampak. Contoh penerapan strategi ini pada pelaksanaan maintenance adalah adanya Required Inspection Item (RII) pada job cards.

Seorang teknisi yang sudah melaksanakan inspeksi/pemasangan *critical component*, perlu dilakukan Required Inspection Items (RII) oleh inspektor untuk memastikan pelaksanaan *task* yang diminta sudah benar. Jika teknisi yang bersangkutan melakukan error, RII inspektor bisa



"menangkap" error itu sehingga konsekuensi yang ditimbulkan bisa diminimalisir.

Ketiga, *error tolerance* yakni menerima error karena masih dalam batas toleransi yang diijinkan. Error tolerance sering dijumpai pada pelaksanaan maintenance seperti saat melakukan *structural inspection program*. Di sini biasanya diwajibkan pelaksanaan inspeksi selanjutnya pada interval waktu tertentu meskipun sudah ditemukan *crack*, tapi dalam batas yang diizinkan. Inspeksi terus dilaksanakan sampai panjang *crack* melewati batas toleransi.

Walaupun error merupakan hal yang manusiawi, tapi tidak boleh dianggap hal yang biasa. Bagaimanapun juga terjadinya error pasti mengakibatkan kerugian finansial bahkan mungkin juga korban jiwa. Untuk itu, sekecil apapun error itu tetap harus dikelola sebaik mungkin. Salah satu tools untuk mengelola error adalah menggunakan metode Shisakoso.

Metoda Shisakoso (berarti menunjuk sambil bersepu/mengucapkan) yang dikenal di Jepang ini bertujuan memastikan (confirmation) pekerjaan sudah benar dengan cara menunjuk dan mengucapkan apa yang telah kita lakukan. Metode Shisakoso mencakup lima ritual yakni

melihat, menunjuk, mengucap, mendengar, dan mengingat.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan tentang metode ini disimpulkan bahwa jika kita bekerja dan tidak melakukan konfirmasi (dengan cara menunjuk dan mengucap) pada hasil pekerjaan kita, kemungkinan kesalahannya mendekati 100%. Tapi, jika konfirmasi dilakukan meski hanya dengan mengucap saja (tanpa menunjuk), kemungkinan kesalahannya 42%.

Sebaliknya jika kita melakukan konfirmasi hanya menunjuk saja (tanpa mengucap), tingkat kesalahannya 32%. Tapi, jika konfirmasi dilakukan dengan menunjuk dan mengucap, tingkat kesalahan yang terjadi menurun drastis hingga hanya 16%.

Salah satu contoh ritual Shisakoso adalah pada pemasangan panel pesawat. Setelah panel dipasang kita mengkonfirmasi dengan melihat kembali panel (ritual pertama). Kemudian kita menunjuk dengan jari telunjuk (ritual kedua) dan (ritual ketiga) mengucap (menunjuk dan menyerukan/mengucapkan satu persatu jumlah *screw* yang terpasang dan menghitungnya).

Setelah itu kita menunjuk pada *seal* yang telah terpa-

sang sembari mengucap "*seal OK*" atau "*seal terpasang*" (jika ada sealnya). Ritual berikutnya atau terakhir adalah mengingat, yakni memori ke dalam otak kita ritual pemasangan panel yang kita lakukan (ritual ke empat). Hasil penelitian membuktikan ritual ini bisa membantu mengingatkan jika kita lupa tentang sesuatu dari pekerjaan kita.

Metode Shisakoso bisa dilakukan di semua aktivitas perawatan pesawat di GMF. Kita bisa melakukannya sebelum bekerja dengan memulai mengecek kelengkapan tools yang dipakai dan sebaliknya. Kita juga bisa menggunakan metode ini untuk mengecek lagi kelengkapan tools setelah pekerjaan selesai untuk memastikan tidak ada tools yang tertinggal di pesawat.

Metode Shisakoso merupakan salah satu cara dari begitu banyak cara dalam mengelola maintenance error. Metode ini bukan berarti kita hanya bekerja berdasarkan ingatan, namun harus tetap mengacu pada *approved documents* yang berlaku (AMM, CMM, SRM, dan lain-lain). Metode Shisakoso ini sudah mulai diterapkan di area Base Maintenance, tentu perlu sungguh-sungguh kita pahami dan laksanakan guna meminimalisir maintenance error dikemudian hari.

Strategi Menghadapi Krisis

Di tengah hujan lebat dan angin kencang pada akhir Oktober 2000 tengah malam, pesawat Singapore Airlines tujuan Los Angeles block off dari bandara Chiang Kai-Sek, Taiwan. Setelah pushback pesawat B747-400 itu taxiing menuju runway 05L sesuai perintah pengawas bandara. Tapi, captain pilot salah mengarahkan pesawat itu menuju landasan pacu 05R yang sejajar dengan 05L yang ditutup karena ada perbaikan.

Setelah melakukan putaran 180 derajat, pesawat dengan nomor penerbangan SQ-006 tiba di ujung landasan pacu 05R dan siap lepas landas. Co-pilot mengingatkan captain bahwa Para-Visual Display (PVD) tidak line-up. PVD adalah alat di panel yang terletak di depan setiap penerbang yang berfungsi membantu pilot menjaga pesawat berada tetap di tengah landasan pacu. Tapi, peringatan asistennya tadi tidak dihiraukan oleh captain karena merasa masih bisa melihat landasan pacu.

Setelah siap pada posisi take-off, kapten mendorong engine throttles ke posisi gas penuh hingga pesawat jumbo itu melesat dengan kecepatan tinggi. "80 knots," kata co-pilot. Beberapa detik kemudian disusul teriakan "vee one" artinya pesawat siap lepas landas. Tapi, tiga detik setelah itu terdengar dentuman keras. Kapten berteriak lantang, "oh ada sesuatu di sana....oh...." Kecelakaan fatal pun tak bisa dihindari.

Pesawat dengan 3 awak kokpit, 17 awak kabin, dan 159 penumpang itu menabrak penghalang beton, ekskavator, dan beberapa alat berat. Pesawat terbelah menjadi dua bagian besar yang terpisah jauh. Bagian depan sampai kursi nomor 48 rusak paling parah dan terbakar beberapa bagian dan bagian belakang, kursi nomor 49 sampai 64 relatif utuh.

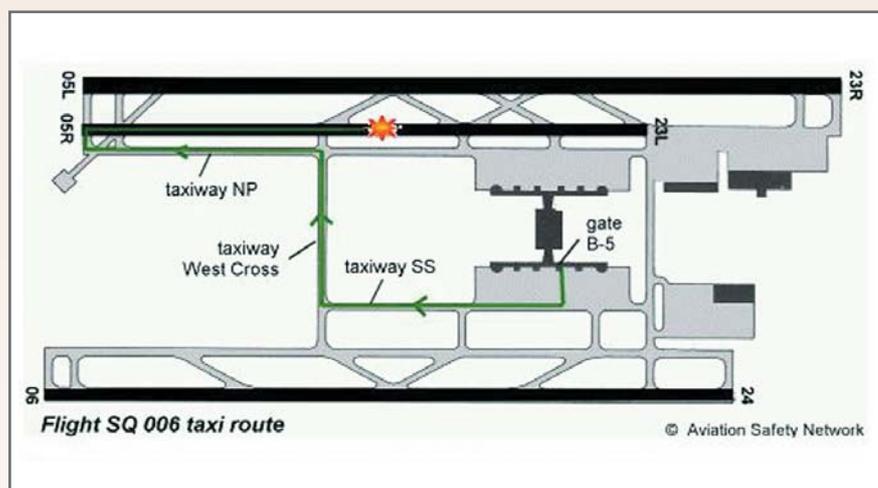
Dua orang awak kokpit (kapten dan observer) dan 23 penumpang tidak terluka serius. Tapi, co-pilot, 13 awak kabin, dan 57 penumpang luka ringan hingga berat, serta 4 orang awak kabin, dan 79

orang penumpang tewas. Mereka yang meninggal terbanyak adalah yang duduk di bagian depan.

Beberapa menit setelah kejadian ini, rescue team bandara Chiang Kai-Sek bergerak cepat menyelamatkan penumpang dan memadamkan kobaran api. Beberapa saat setelah mendengar kabar kecelakaan tragis ini, kantor pusat Singapore Airlines mendirikan information center yang siap 24 jam mengabarkan perkembangan kecelakaan fatal itu kepada keluarga korban. Untuk menginformasikan kejadian kepada media & publik, SQ juga membuat media center dan membuka website khusus untuk situasi darurat ini.

pihak. Tindakan pasca kecelakaan ini mampu mengembalikan citra SQ di mata pelanggan dan calon pelanggannya. Bahkan tindakan simpatik ini meningkatkan kredibilitas perusahaan dibanding sebelum peristiwa kecelakaan.

Sementara itu, pemerintah Republic of China membentuk tim investigasi (safety council) yang dipimpin Aviation Safety Council (ASC), yakni lembaga penyelidik kecelakaan transportasi resmi semacam KNKT di Indonesia. Wakil dari Singapore adalah Ministry of Communications and Information Technology dan Representasi dari negara pembuat pesawat diwakili National Transportation Safety Board (NTSB). Beberapa investigator dari



Tak lama kemudian, SQ menerbangkan 150-an relawan terlatih ke Taipei untuk menjadi pendamping korban. Satu korban atau keluarga korban didampingi oleh satu pendamping. CEO Singapore Airlines Mr. Cheong Choong Kong menyampaikan bela sungkawa dan permintaan maaf serta menyatakan bertanggung jawab. SQ juga memberikan kompensasi ratusan ribuan dolar untuk keluarga korban dan menjamin biaya perawatan penumpang.

Tindakan cepat dan tepat yang dilakukan oleh perusahaan ini banyak mendapatkan pujian dari berbagai

Australian Transport Safety Bureau juga ikut membantu.

Sesuai dengan semangat International Civil Aviation Organization (ICAO) Annex 13, tujuan utama investigasi adalah untuk meningkatkan safety di dunia aviasi dan bukan untuk mencari siapa yang salah kemudian dijatuhi hukuman. Berdasarkan semangat ini tim meneliti serpihan pesawat, mewawancarai korban selamat dan saksi, dan memeriksa seluruh catatan pesawat, termasuk mereview kotak hitam (black box) pesawat.

Setelah bekerja keras selama dua

tahun, tim ini merilis laporan setebal 500 halaman lebih dan menyampaikan rekomendasi (findings) yang terdiri atas tiga kelompok besar yaitu findings related to probable causes, findings related to risk, dan others findings.

Findings related to probable causes merupakan temuan yang sangat erat kaitannya atau berkontribusi langsung terhadap kecelakaan. Tim menetapkan 8 findings terkait langsung dengan kejadian mulai dari faktor cuaca, pilot error sampai tanda di bandara yang tidak terlihat secara jelas.

Sedangkan findings related to risk terdiri dari 36 findings meliputi seluruh aspek risiko yang berpotensi menimbulkan kecelakaan seperti aturan ICAO yang multi interpretasi, pola crew training, pengelolaan bandara, dan sebagainya.

Adapun others findings berjumlah 28 findings terkait

berbagai hal termasuk peran airport rescue & fire department, medical team dan unit-unit pendukung lainnya. Selain temuan ini, Safety Council memberikan 60-an rekomendasi ke berbagai lembaga dan organisasi yang bertujuan mencegah kecelakaan serupa di masa depan.

Belajar dari kejadian ini, semua orang tentu tidak menginginkan kecelakaan. Tapi, jika kecelakaan terjadi penyesalan berkepanjangan tidaklah berguna. Sikap paling tepat adalah siap siaga menghadapi kondisi darurat. Persiapan itu bukan sekadar sal teknis memadamkan api atau menyelamatkan korban. Faktor nonteknis seperti bagaimana "mengendalikan" informasi di media, memberikan pendampingan korban dan pelanggan juga tidak kalah penting. Kesiapan menghadapi situasi darurat sangat menentukan kelangsungan hidup bisnis perusahaan. *(Penity dari berbagai sumber).*



Seorang teknisi yang akan naik forklift terpelestat dan jatuh sehingga kaki kanannya terlindas roda belakang forklift.

"Apapun pekerjaan yang kita lakukan, sikap hati-hati harus didahulukan. Forklift untuk mengangkut barang bukan buat ngangkut orang."

Sebuah pesawat jatuh dan menabrak hangar. Seluruh penumpang tewas dan lima pesawat serta satu helikopter di dalam hangar hancur.

"Bencana bisa terjadi kapan saja meskipun kita sudah berusaha mencegahnya. Karena itu penanggulangan bencana sama pentingnya dengan pencegahan bencana."

Airbus berhasil melakukan tes evakuasi penumpang darurat pada pesawat A380. Sebanyak 873 penumpang dan crew bisa keluar dari pesawat dalam waktu kurang dari satu setengah menit meskipun 33 penumpang mengalami lecet dan memar sehingga perlu perawatan medis.

"Kita harus yakin juga bisa. Lebih baik mandi keringat sewaktu latihan daripada mandi darah waktu kejadian."

Mengelola Persepsi Publik di Tengah Kondisi Darurat

Kondisi darurat (*emergency*) merupakan situasi krisis yang tidak diinginkan perusahaan, tapi tidak bisa dihindari karena bisa datang kapan saja. Keadaan krisis tidak hanya mengakibatkan kerugian finansial, tapi juga berpengaruh terhadap image perusahaan. *Emergency* berdampak negatif jika perusahaan salah mengelola keadaan ini. Tapi, krisis bisa menjadi titik balik membangun kepercayaan publik jika dikelola secara tepat.

Sejumlah perusahaan terpaksa berhenti beroperasi karena gagal mengelola krisis sehingga kepercayaan publik hilang. Tapi, tidak sedikit pula yang mampu bertahan dan meningkatkan kepercayaan setelah krisis terjadi. Garuda Indonesia termasuk sukses menangani krisis dalam kecelakaan pesawat GA-200 rute Jakarta-Yogyakarta di Bandara Adi Sucipto Yogyakarta pada 7 Maret 2007. Indikasinya

kepercayaan publik terhadap Garuda tetap tinggi.

Penanganan krisis akibat kecelakaan pesawat juga dilakukan Singapore Airlines (SQ) pada 31 Oktober 2000. Pesawat B747-412 itu berada di runway yang salah ketika lepas landas di Bandara Shiang Kai-Shek, Taiwan sehingga menabrak perlengkapan konstruksi, bulldozer, dan ekskavator yang menewaskan 83 orang. Inilah kecelakaan fatal pertama SQ yang terkenal dengan rekor keamanan dan keselamatannya yang sangat baik.

Salah satu kunci keberhasilan dua maskapai itu melewati situasi krisis adalah kemampuan mengendalikan informasi untuk konsumsi publik melalui media. Dalam keadaan darurat, perusahaan selayaknya bersikap terbuka dengan mengambil inisiatif dan memberikan respon pertama untuk menjelaskan kepada publik. Sikap defensif justru menurunkan kredibilitas perusahaan dan mereduksi kepercayaan pelbagai pihak.

Memilih bersikap defensif memang sebuah pilihan. Tapi, pilihan ini seringkali memancing minat pers menerjunkan tim investigasi untuk mencari

sumber informasi lain atas suatu kejadian. Akibatnya informasi yang beredar di media sering tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Dalam konteks ini strategi berhubungan dengan media berperan penting untuk menghindari kesimpangsiuran informasi yang merugikan citra perusahaan.

Dalam mengelola situasi krisis, perusahaan perlu membentuk media center yang berfungsi menjadi sumber informasi tentang perkembangan penanganan krisis. Semakin cepat media center terbentuk tentu makin baik agar kesimpangsiuran informasi bisa dihindari. Untuk itu pemutakhiran informasi harus dilakukan agar pusat informasi ini dipercaya media dan publik.

Selain memerlukan media center, untuk mengelola persepsi publik terhadap situasi darurat, peran eksekutif perusahaan sangat penting. Kesiapan eksekutif perusahaan terjun langsung ke lokasi kejadian bukan hanya menunjukkan keseriusan perusahaan mengatasi situasi, tapi juga menumbuhkan simpati masyarakat.

Bagaimana pun juga, perhatian perusahaan terhadap korban tidak cuma diukur dari besarnya santunan semata, tapi juga kesiapan eksekutif perusahaan berinteraksi dengan keluarga korban, pelanggan dan media sebagai penyalur informasi. Permintaan maaf secara terbuka juga bisa membangun image sebagai perusahaan yang bertanggung jawab. Apalagi jika eksekutif perusahaan mau menemui banyak pihak untuk menjelaskan penanganan yang dilakukan.

Kondisi darurat yang dikelola dengan baik bisa dapat menjadi titik balik yang memberikan nilai tambah dan menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan yang tidak siap dan tidak mampu menangani situasi darurat akan membuat citranya makin terpuruk karena hilangnya kepercayaan publik yang sudah terbentuk. Padahal untuk membangun dan memulihkan citra butuh waktu panjang serta biaya yang tidak sedikit.