

Strategi Komunikasi Krisis Kebijakan Pembelajaran Jarak Jauh melalui Media Sosial

Rizkiya Ayu Maulida

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Indonesia

Email: rizkiya.maulida@upnvj.ac.id

Diterima : 23 Mei 2022

Disetujui : 04 Januari 2023

Diterbitkan : 16 Februari 2023

Abstrak

Artikel ini bertujuan menggali pesan-pesan komunikasi krisis yang disampaikan oleh Kemendikbud dalam menangani polemik yang disebabkan oleh kebijakan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) melalui akun Instagram Mendikbud Nadiem Makarim. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis isi kualitatif, dimana peneliti mengkaji konten Instagram Nadiem Makarim yang berkaitan dengan kebijakan sepanjang periode Agustus-November 2020. Data penelitian kemudian dianalisa dengan menggunakan perspektif retorika. Hasil penelitian menunjukkan bahwa unsur ethos (etika), yang berkaitan dengan komunikator pesan memiliki penekanan palng kuat pada kegiatan penyampaian pesan Kemendikbud. Selain itu, Kemendikbud juga menggunakan narasi untuk menciptakan kesan kesatuan antara Kemendikbud dengan pemangku kepentingan yang terpengaruh. Penelitian lanjutan dibutuhkan untuk mengetahui strategi komunikasi krisis yang dilakukan Kemendikbud dalam menghadapi krisis lain.

Kata Kunci: Lembaga Pemerintah, Media Sosial, Komunikasi Krisis, Retorika.

Abstract

This article aimed to understand the crisis communication message from the Ministry of Education of Republic Indonesia in handling the polemic due to the Online Learning Policy. The method used in this research is qualitative content analysis where the object of the analysis is the content of Nadeim Makarim's Instagram account that related with the Online Learning policy during August-November 2020 period. The finding of this research will be analyzed with rhetoric perspective. The result of this research showed that the ethos that related with the source of the message has the most emphasize on the crisis communication message of Kemendikbud. In addition, Kemendikbud also implemented some narration to create a union feeling between the organization and stakeholders. Further research is needed to learn more about Kemendikbud's public communication in handling another crisis.

Keywords: crisis communication, government agency, media social, rhetoric.

PENDAHULUAN

Bagian Wabah virus Covid-19 yang merebak sejak tahun 2020 telah memberikan banyak pembelajaran dalam pengelolaan krisis di Indonesia, terutama pada lembaga pemerintah. Salah satu lembaga pemerintah yang mendapat banyak sorotan sepanjang tahun 2020 adalah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) Republik RI. Kemendikbud mendapatkan banyak sorotan berkaitan dengan kebijakan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) yang diterapkan pada berbagai jenjang pendidikan, mulai dari jenjang pendidikan dasar hingga perguruan tinggi. Kebijakan PJJ merupakan Langkah solutif yang diambil untuk menyelesaikan masalah, akan tetapi juga menimbulkan berbagai masalah baru.

Situasi PJJ menyebabkan berbagai tantangan, seperti koneksi internet, ketidakfamiliaran penggunaan teknologi *video conference* hingga halangan berupa komunikasi yang tidak lancar. Beragam keluhan datang dari orang tua murid. Komisioner Komisi Perlindungan Anak Indonesia (KPAI) Bidang Pendidikan, Retno Listyarti, mengatakan pada fase kedua PJJ (bulan November 2020), KPAI mendapatkan 800 pengaduan dari orang tua murid. (CNNIndonesia.com, 2020). Pemerintah sebenarnya sudah mencari solusi dengan memberikan bantuan kuota paket data, baik untuk peserta didik maupun pengajar (Biro Hubungan Masyarakat dan Kerjasama Kemendikbud, 2020). Akan tetapi, bantuan kuota tersebut tidak banyak membantu peserta didik. Hal itu disebabkan karena tantangan yang dihadapi PJJ tidak hanya terbatas pada ketersediaan paket data, tetapi juga berkaitan dengan kualitas pembelajaran itu sendiri.

Berbagai pro dan kontra muncul berkaitan dengan proses PJJ. Kemendikbud melakukan berbagai stargei untuk menanggulangi isu yang bermunculan. Salah satunya, melalui kemunculan Mendikbud Nadiem Makarim di media. Strategi ini dilakukan dalam rangka meyakinkan masyarakat akan situasi krisis yang terjadi. Kehadiran Nadiem Makarim sebagai Mendikbud menegaskan bahwa Kemendikbud sebagai sebuah lembaga berusaha semaksimal mungkin untuk mengatasi permasalahan yang ada.

Krisis yang dihadapi oleh Kemendikbud merupakan krisis yang menjadi dampak dari Covid-19. Kondisi Covid-19 menyebabkan krisis yang dialami cukup “spesial” karena krisis Covid-19 tidak memiliki tahap pra-krisis, yang umumnya digunakan sebagai tahapan untuk mempersiapkan mitigasi krisis (Susilo & Prayudi, 2022). Berdasarkan Situational Crisis Communication Theroy, krisis yang disebabkan oleh bencana alam atau wabah penyakit dikategorikan sebagai *victim crisis*, dimana lembaga tidak memiliki keterlibatan atas terjadinya krisis, sehingga tuntutan publik bagi organisasi untuk melakukan krisis sangat kecil.

Akan tetapi, hal tersebut tidak berlaku untuk lembaga pemerintah seperti Kemendikbud. Pada lembaga pemerintah, apapun yang menjadi penyebab krisis, lembaga tersebut tetap harus mengambil sikap bertanggung jawab, untuk melindungi publik. Sebuah penelitian yang dilakukan pada akun media sosial @pikobar_jabar menunjukkan bahwa Pemda Jawa Barat mengambil tanggung jawab penuh akan krisis yang terjadi. Mereka mengambil tanggung jawab (*rebuild*) dengan memberikan kompensasi kepada masyarakat (R. A. Maulida, 2021). Terlebih, pada kasus PJJ, krisis tersebut terjadi sebagai dampak dari kebijakan yang dibuat oleh Kemendikbud.

Lee (2009) mengatakan komunikasi krisis yang dilakukan oleh lembaga pemerintah tidak cukup dengan hanya melihat pada strategi respon krisis yang diambil lembaga tersebut,

seperti permintaan maaf, kompensasi ataupun pengambilan tanggung jawab. Komunikasi krisis yang dilakukan oleh lembaga pemerintah memiliki efek yang lebih besar apabila gagal, yang mana kegagalan mengatasi krisis akan mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap kinerja suatu rezim secara keseluruhan. Hal tersebut tentu akan dijadikan bahan sebagai evaluasi pada pemilihan pimpinan selanjutnya. Masyarakat juga sedikit banyak mengkaitkan upaya komunikasi krisis yang dilakukan dengan kepedulian pemerintah terhadap publik, yang mana sudah menjadi tugas lembaga pemerintah untuk melayani kepentingan publik.

Manajemen krisis dan komunikasi krisis merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Pasalnya, upaya manajemen krisis yang dilakukan oleh pemerintah apabila tidak dikomunikasikan kepada masyarakat maka tidak akan mampu menciptakan reputasi yang baik di mata publik. Coombs mengatakan bahwa manajemen krisis adalah serangkaian factor yang dirancang untuk mengatasi krisis dan mengurangi dampak yang ditimbulkan. Lebih jauh lagi, manajemen krisis digunakan untuk mencegah atau mengurangi dampak yang dihasilkan oleh krisis, dan juga melindungi para pemangku kepentingan dari kerugian yang ditimbulkan. Sedangkan komunikasi krisis adalah segala kegiatan yang berhubungan dengan pengumpulan, pemrosesan dan penyebaran informasi yang dibutuhkan untuk mengatasi suatu krisis. Dengan begitu, kegiatan manajemen krisis dan komunikasi krisis harus dilakukan dengan bersamaan. Pada organisasi pemerintah, kebutuhan tidak hanya untuk memastikan keselamatan publik, tetapi juga mengelola kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah. Oleh karena itu, pemerintah wajib mempublikasikan kinerja mereka dalam mengatasi krisis.

Ada berbagai teori yang berkaitan dengan komunikasi krisis, diantaranya; *Situational Crisis of Communication Theory* dan *Contingency Theory*. *Situational Crisis of Communication Theory* adalah sebuah teori yang ditemukan oleh Timothy W. Coombs pada tahun yang mengatakan bahwa tingkat kesengajaan krisis berpengaruh terhadap seberapa tinggi tekanan bagi organisasi untuk mengambil tanggung jawab dalam mengatasi krisis. Ada tiga tipe krisis, yaitu *victim crisis* (dimana organisasi yang menjadi korban), *accidental crisis* (krisis yang terjadi karena kecelakaan atau tanpa unsur kesengajaan) dan *intentional crisis* (krisis yang terjadi karena terdapat unsur kesengajaan atau kesalahan yang dilakukan organisasi).

Selain SCCT, teori lain yang ditemukan oleh para ahli adalah *Contingency Theory*. Teori ini mengatakan bahwa untuk menghadapi stakeholder, organisasi menggunakan dua pendekatan, yaitu pendekatan akomodasi dan advokasi. Pendekatan akomodasi adalah saat pihak organisasi memutuskan untuk mengikuti kemauan organisasi, sedangkan pendekatan advokasi digunakan saat organisasi ingin mempertahankan posisinya di mata publik. Pemilihan pendekatan akomodasi maupun advokasi dapat berubah-ubah, bergantung pada situasi yang dihadapi. Skala advokasi-akomodasi ini terlihat serupa dengan strategi respon organisasi pada krisis yang dikemukakan oleh (Coombs, 2013). Coombs (2013) mengatakan ada tiga tingkatan respon yang dimiliki organisasi saat terjadi krisis, yaitu *denial* (menolak), *diminish* (mengabaikan) dan *rebuild* (mengambil tanggung jawab). *Denial*, yaitu saat organisasi memutuskan untuk tidak mengakui adanya krisis. Ada dua respon yang dilakukan saat organisasi memutuskan untuk tidak mengakui krisis yang terjadi, yaitu dengan *attack* (menyerang) dan *scapegoat* (menyalahkan pihak lain di luar organisasi sebagai penyebab terjadinya krisis). Strategi yang kedua adalah *diminish*, dimana organisasi memilih untuk tidak

melakukan upaya apapun untuk mengatasi krisis. Ada dua strategi respon yang dilakukan, yaitu *excuse* dan justifikasi. Yang terakhir adalah *rebuild*, dimana organisasi mengambil tanggung jawab sepenuhnya akan krisis yang terjadi. Ada dua strategi yang masuk ke dalam kategori rebuild, yaitu *compensation* (organisasi memberikan ganti rugi kepada publik yang terdampak) dan *apology* (organisasi menyampaikan permohonan maaf kepada publik yang terdampak).

Salah satu penerapan SCCT pada kegiatan komunikasi krisis pemerintah adalah pada penelitian yang dilakukan oleh (Ferdiana & Hidayati, 2022) mengenai strategi komunikasi krisis pemerintah daerah Kabupaten Bangka dalam mengatasi berita mengenai penyakit yang disebabkan oleh vaksin Covid-19. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada awalnya strategi komunikasi yang dilakukan pemerintah adalah *denial* (menyangkal) yang mana pemerintah meminta masyarakat untuk tidak langsung mempercayai berita yang kurang benar. Akan tetapi, kemudian Pemda Bangka mengambil langkah *rebuild* (membangun kembali) untuk memperbaiki citra vaksin Covid-19.

Situational Crisis Communication Theory dan *Contingency Theory* berfokus pada tindakan yang diambil oleh organisasi dalam mengatasi krisis. Akan tetapi, kedua teori tersebut tidak membahas secara spesifik bagaimana organisasi menyampaikan pilihan sikapnya kepada publik, seperti pemilihan kata-kata saat memberikan pernyataan pada wartawan, juru bicara yang dipilih untuk menyampaikan pesan dan sebagainya. Padahal, aspek tersebut sangat penting sebagai bagian dari upaya restorasi citra organisasi di publik.

Untuk merestorasi citra organisasi di mata publik, maka diperlukan upaya komunikasi yang dapat meyakinkan publik bahwa organisasi berkomitmen penuh untuk melindungi stakeholder. Kedua teori di atas memberi penjelasan mengenai tindakan yang perlu dikomunikasikan, akan tetapi hal tersebut belum cukup untuk dapat merubah persepsi publik. Untuk itu, diperlukan pendekatan persuasif yang dapat meyakinkan publik mengenai reputasi yang ingin diciptakan organisasi.

Skerlep (2002) mengatakan bahwa praktisi komunikasi perusahaan umumnya bersinggungan dengan diskursus melalui materi komunikasi yang mereka produksi, sehingga praktik komunikasi perusahaan seharusnya tidak hanya dilihat sebagai bagian dari manajemen atau aspek teknik saja, tetapi juga pada aspek diskursif atau retorika.

Istilah retorika memiliki banyak arti. Pada awal kemunculannya, retorika merupakan seni berbicara yang baik—yaitu menggunakan pengetahuan, keterampilan dan keanggunan (Cicero, 2021). Aristoteles (dalam Skerlep, 2002), pencetus teori Retorika, memandang retorika sebagai seni untuk mempersuasi. Ada tiga aspek yang dapat mempengaruhi penyampaian pesan kepada publik, yaitu aspek *ethos*, *pathos* dan *logos*. *Ethos* adalah etika atau sering juga berkaitan dengan sumber pesan, *pathos* adalah bagaimana pesan tersebut dapat menyentuh sisi emosional dari audiens, dan *logos* merupakan dasar logika sehingga pesan tersebut dapat meyakinkan audiens.

Selama ini, ada anggapan miring yang beredar mengenai retorika, dimana retorika erat kaitannya dengan janji-janji kosong, tanpa ada bukti tindakan. Akan tetapi, pada penelitian ini, konteks yang digunakan adalah retorika yang bersifat persuasif atau bertujuan mempengaruhi audiens. Selain itu, berpendapat bahwa retorika dapat berupa diskusi yang terjadi di ranah publik. Perspektif tersebut tidak akan digunakan pada penelitian ini.

Aspek *ethos* (etika) memiliki pengaruh paling besar dalam menciptakan komunikasi yang efektif, sedangkan aspek lain seperti *pathos* dan *logos* memiliki pengaruh yang tidak langsung kepada audiens. Bagaimana pesan dapat dipercaya audiens ditentukan oleh kredibilitas dari komunikator atau juru bicara. Hovland, Janis dan Kelley (R. A. Maulida, 2021) mengatakan bahwa kredibilitas seorang juru bicara atau sumber pesan ditentukan oleh tiga faktor, yaitu *trustworthiness* (unsur kepercayaan), *expertise* (keahlian) serta daya Tarik, baik fisik maupun non-fisik. Selain itu, Hart dan Daghton (dalam Ihlend, 2013) juga menambahkan faktor lain yang mempengaruhi kredibilitas komunikator, yaitu posisi atau kekuasaan yang dimiliki (yang memungkinkan mereka untuk memberikan hukuman pada audiens), idealisme dan kesamaan antara audiens dengan komunikator.

Aspek lain yang harus diteliti adalah *pathos* dan *logos*. *Pathos* adalah upaya untuk melibatkan sisi emosional audiens. Sisi emosional dapat berupa perasaan sebagai sebuah kesatuan antara komunikator dengan audiens. Retorika yang baik adalah yang mampu menciptakan identifikasi, dimana dalam audiens mampu mengidentifikasi diri mereka kepada komunikator. Cheney (dalam Ihlend, 2013) membagi tiga pendekatan yang dapat dilakukan untuk menciptakan identifikasi tersebut, yaitu *the common ground technique*, *antithesis* dan *the transcendent*. *The common ground* adalah strategi dimana pihak manajemen menekankan pada *stakeholder* bahwa mereka memiliki nilai dan kepentingan yang sama. Tim manajemen akan berusaha memberikan kesan bahwa perusahaan dan semua *stakeholder* memiliki tujuan yang sama. Kemudian, *the antithesis* adalah ketika tim manajemen memunculkan musuh yang sama, yang harus dikalahkan oleh perusahaan dan *stakeholder*. Dengan adanya musuh yang sama, maka akan timbul perasaan “satu” antara tim manajemen dengan *stakeholder*. Sedangkan *the transcendent* adalah dimana tim manajemen menggunakan kata ganti “kita” untuk menciptakan kesan bahwa institusi dan *stakeholder* adalah suatu entitas yang sama.

Terakhir adalah unsur *logos*, yaitu pertimbangan logika atau rasionalitas dalam pesan. Pertimbangan logika ini dapat disampaikan dalam bentuk data-data statistik, hasil penelitian ilmiah atau pendapat para ahli yang logis (Venus, 2019a). Pesan dengan rasionalitas, dapat menyakinkan audiens, akan tetapi untuk menggerakkan perubahan, perlu diberikan sisi emosional (R. Maulida, 2021). Kombinasi ketiga unsur dari retorika sangat bergantung dengan tujuan dari pesan-pesan tersebut.

Beberapa penelitian pada ranah ilmu komunikasi—tepatnya pada komunikasi krisis-- dengan menggunakan perspektif retorika sudah dilakukan oleh beberapa ahli. Penelitian yang dilakukan oleh (Ross & Caldwell, 2020) pada akun Twitter Presiden Donald Trump pada masa pemilihan presiden AS 2016 menunjukkan bahwa Trump menggunakan strategi retorika untuk melakukan pembunuhan karakter terhadap lawan pada pemilihan presiden tersebut, yaitu Hillary Clinton. Penelitian lain yang dilakukan (Raupp, 2019) dengan menggunakan perspektif RAT (*Rhetorica Arena Theory*) pada berita di beberapa media massa Jerman mengenai krisis yang menimpa Volkswagen. Penelitian Raupp (2019) mengkaji relasi-relasi retorika yang diucapkan oleh “aktor-aktor” yang terlibat pada berbagai artikel di media. Teori yang sama digunakan oleh Frandsen & Johansen (2018) mengenai krisis yang dialami oleh Bestseller, sebuah merk pakaian di Denmark dimana suara-suara dari aktor yang terlibat pada krisis tersebut menjadi obyek penelitian. Kedua penelitian yang telah disebutkan sebelumnya berfokus pada interaksi antara aktor-aktor yang terkait pada saat terjadi krisis.

Penelitian ini akan memfokuskan pada pesan yang dikeluarkan oleh Kemendikbud, melalui Instagram Nadiem Makarim, pimpinan puncak Kemendikbud, yang menjadi representasi Kemendikbud dalam penyampaian komunikasi krisis terkait pada periode Agustus - November 2020. Ada dua aspek yang akan diteliti oleh peneliti. Pertama, terkait dengan para aktor yang muncul, disamping Nadiem Makarim pada Instagram personal Mendikbud, yang berkaitan dengan aspek *ethos*. Kedua, narasi yang digunakan untuk menciptakan perasaan keterkaitan antara Kemendikbud dengan publik.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan metode analisis isi kualitatif. Peneliti akan menganalisa materi komunikasi yang diproduksi pada konten Instagram Nadiem Makarim, sebagai representasi dari Kemendikbud, yang berkaitan dengan kebijakan Pembelajaran Jarak Jauh. Data yang dikumpulkan akan dianalisa dengan menggunakan pendekatan Retorika dalam komunikasi krisis.

Terdapat dua unsur pendekatan retorika yang akan digunakan untuk menganalisa obyek dari penelitian ini, yaitu unsur *ethos* dan *pathos*. Untuk unsur *ethos*, peneliti akan menganalisa aktor-aktor yang muncul pada unggahan Instagram Nadiem Makarim, baik Nadiem maupun aktor-aktor lainnya. Adapun untuk unsur *pathos*, peneliti akan menggali narasi yang digunakan oleh Kemendikbud untuk menciptakan perasaan kesatuan atau identifikasi antara Kemendikbud dengan pemangku kepentingan yang terkait.

Menurut Cheney (dalam Ihlend, 2013), tiga strategi identifikasi dapat disampaikan oleh institusi pada situasi krisis; *The common ground technique*: organisasi mencari kesamaan antara dirinya dengan para *stakeholders*, dalam hal ini seperti nilai dan kepentingan yang sama. Dalam hal ini, Kemendikbud menegaskan bahwa Kemendikbud memiliki tujuan yang sama dengan para *stakeholders* yang terkait, seperti contoh ingin membuat pembelajaran menjadi efektif, tidak ingin menyusahkan peserta didik dan orang tua murid, dan sebagainya. Strategi kedua adalah *antithesis*, organisasi memunculkan “musuh bersama” yang harus diperangi bersama dengan dengan *stakeholders*. Dan terakhir *the transcendent*, organisasi menempatkan *stakeholders* sebagai bagian dari mereka, dengan menggunakan kata ganti “kita”.

Penelitian ini menggali pesan-pesan yang disampaikan Kemedikbud untuk mengatasi krisis yang ditimbulkan oleh kebijakan Pembelajaran Jarak Jauh dengan menggunakan pendekatan retorika yang dikemukakan oleh Aristoteles dan strategi identifikasi narasi yang dikemukakan oleh Cheney. Peneliti akan menganalisa bagian-bagian dari unggahan Instagram Nadiem Makarim, berdasarkan unit analisis yang sudah ditentukan, baik secara visual maupun teks. Dengan menggunakan pendekatan yang disebutkan, peneliti akan menggali narasi apa yang disampaikan oleh Kemendikbud dan unsur retorika yang dipilih untuk menyampaikan narasi tersebut.

Berikut merupakan daftar unggahan Nadiem Makarim yang berkaitan dengan PJJ yang menjadi unit analisis dari penelitian ini:

Tabel 1. Daftar Unggahan di Akun Instagram Nadiem Makarim dengan tema PJJ

No	Tanggal Postingan	Tema Postingan
1.	27 Agustus 2020	Rapat Kerja dengan Komisi DPR XI, yang membahas mengenai pendanaan untuk pendidikan, diantaranya berupa bantuan pulsa untuk dosen, guru dan mahasiswa.
2.	3 September 2020	Peluncuran modul-modul pembelajaran PAUD di masa pandemi
3.	5 September 2020	Disiplin memakai masker
4.	25 September 2020	Bantuan kouta dana internet
5.	11 September 2020	Diskusi mengenai pendidikan di masa 115andemic pada acara webinar Global Education Monitoring (GEM) 2020
6.	12 September 2020	Diskusi Jokowi dengan Bu Rika, guru teladan yang terpilih
7.	6 November 2020	Diskusi dengan guru-guru pada kunjungan di Palu, Sulawesi Tengah
8.	18 November 2020	Bantuan subsidi upah untuk guru honorer/non-PNS di masa pandemi

Sumber: Olahan Data Peneliti, 2020.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa dari pesan-pesan komunikasi krisis yang diambil oleh Kemendikbud menggunakan pendekatan retorika dengan dua aspek pada materi komunikasi krisis dari Kemendikbud, yaitu aspek *ethos* (etika) dan aspek narasi yang digunakan untuk meyakinkan publik. Aspek *ethos* memiliki porsi yang besar dalam penanganan krisis yang diakibatkan oleh PJJ ini. Berdasarkan data yang dihimpun oleh peneliti, Kemendikbud menggunakan pimpinan puncak pada institusi mereka yaitu Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI, Nadiem Makarim sebagai salah satu juru bicara dalam komunikasi krisis mereka. Hal ini dimulai dengan akun media sosial milik Nadiem Makarim yang mulai aktif pada 17 Agustus 2020—pada saat puncak terjadinya krisis. Postingan pertama dari akun Instagram Nadiem Makarim adalah ucapan peringatan Hari Kemerdekaan Republik Indonesia.



Gambar 1. Unggahan pertama pada akun Instagram Nadiem Makarim, 2020.

Kehadiran Mas Menteri ini memenuhi aspek *ethos* dari retorika—dimana kredibilitas sumber pesan memiliki aspek penting dalam mempengaruhi khalayak. Menurut Hovland, Janis dan Kelley (Venus, 2019b), ada tiga faktor yang mempengaruhi kredibilitas dari

komunikator. Pada kegiatan komunikasi krisis yang dilakukan oleh Kemendikbud terkait kebijakan PJJ, Mas Menteri memenuhi tiga kriteria yang mempengaruhi kredibilitas dari komunikator, yaitu *trustworthiness* (kepercayaan), *expertise* (*knowledge and experience*) dan daya tarik (fisik dan non-fisik).

Unsur *trustworthiness* berkaitan dengan reputasi Mas Menteri selama ini yang tidak pernah terlibat kasus korupsi atau pelanggaran hukum, sehingga dapat dikatakan bahwa Mas Menteri memiliki reputasi yang bersih. Sedangkan, untuk unsur *expertise*, Mas Menteri selama ini dikenal sebagai seorang pengusaha, dibandingkan seorang birokrat. Posisi sebagai Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI merupakan jabatan pertama yang diemban oleh Nadiem Makarim pada lembaga pemerintahan. Selain itu, latar belakang Nadiem juga jauh dari bidang pendidikan, dimana Mas Menteri bukan seorang akademisi serta tidak pernah menempuh studi di bidang ilmu pendidikan.

Akan tetapi, Mas Menteri memiliki aspek lain, yaitu daya tarik non-fisik. Selama ini, Mas Menteri terkenal dengan kisah suksesnya sebagai seorang pendiri perusahaan rintisan (*start-up*) yang merupakan pelopor di bidangnya, yaitu Gojek. Prestasi Mas Menteri tersebut menjadi inspirasi banyak anak muda untuk menjadi pengusaha di bidang teknologi. Akan tetapi, Mas Menteri tidak mempunyai pengalaman di bidang birokrasi, sehingga keberhasilan Mas Menteri dalam mengatasi krisis akibat PJJ ini sangat mempengaruhi reputasi Mas Menteri sebagai seorang tokoh publik. Beliau harus membuktikan bahwa beliau mampu menjadi pejabat publik.

Aspek lain adalah aspek *power* yang dikemukakan oleh *Halt* dan *Dalton* (Ihlend, 2013). Pada kasus ini, Nadiem memiliki kekuasaan untuk membuat kebijakan, yang mau tidak mau harus dipatuhi oleh para guru, dosen, mahasiswa dan orang tua murid. Aspek *ethos* yang lain adalah kehadiran tokoh publik lain pada unggahan Instagram Nadiem Makarim, yang turut meyakinkan bahwa Nadiem memang beritikad untuk menyelesaikan masalah tersebut. Tokoh-tokoh tersebut memiliki berbagai latar belakang, tidak hanya tokoh yang dikenal masyarakat, tetapi juga sosok-sosok lain yang dianggap setara atau menjadi bagian dari pemegang kepentingan yang terdampak PJJ.

Selain adanya konsep *ethos*, dikenal juga konsep *pathos* (emosi) dan *logos* (pertimbangan logika). Pada komunikasi krisis yang dilakukan oleh Kemendikbud, konsep *pathos* dituangkan pada narasi yang dibuat untuk menciptakan identitas, yang memberikan kesan bahwa organisasi dan *stakeholders* memiliki kepentingan yang sama serta berada di pihak yang sama. Narasi terlihat baik melalui pemilihan tokoh, visual dan kata-kata yang digunakan dalam segala materi komunikasi yang digunakan untuk mengatasi krisis tersebut. Hal ini disebut dengan *common ground technique*. Postingan berikutnya adalah publikasi kegiatan Nadiem Makarim sebagai Mendikbud, baik yang berhubungan dengan Pembelajaran Jarak Jauh maupun tidak. Berikut unggahan Instagram Mas Menteri yang berkaitan dengan PJJ;

Postingan dengan anggota Komisi X setelah melakukan rapat untuk mengamankan dana insentif PJJ.

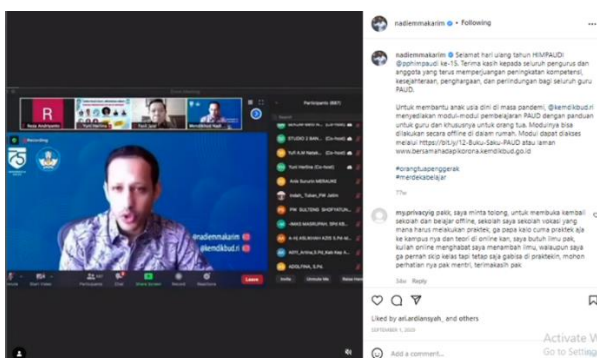


Gambar 2. Unggahan akun Instagram Nadiem Makarim berisi foto dengan anggota Komisi X DPR RI, dari Akun Instagram Nadiem Makarim, 2020.

Kemunculan anggota komisi X DPR RI ini penting mengingat Komisi X merupakan komisi yang memiliki bidang tugas pada Pendidikan, Budaya dan Sejarah. Dengan mempublikasikan kegiatan Nadiem, yaitu melakukan rapat dengan Komisi X, Nadiem ingin menunjukkan bahwa dirinya, sebagai Kemendikbud, melakukan langkah nyata yang serius untuk memperjuangkan dana bantuan kuota internet bagi pendidik dan peserta didik.

Unsur *ethos* pada unggahan ini adalah Nadiem Makarim dan anggota Komisi X. Kedua tokoh tersebut memenuhi unsur yang disebut oleh Halt dan Daton, yaitu unsur *power*, dimana mereka merupakan pihak yang memiliki kewenangan untuk membuat kebijakan. Pada *caption* unggahan tersebut, Nadiem juga memberikan rincian mengenai nominal yang disebutkan. Selain itu, Nadiem Makarim juga menandai Ibu Sri Mulyani Indrawati, yang merupakan Menteri Keuangan Republik Indonesia pada *caption* tersebut. Hal tersebut juga untuk meyakinkan masyarakat mengenai apa yang dilakukan, mengingat Ibu Sri Mulyani merupakan pejabat yang berwenang dalam mengelola keuangan negara.

Unggahan pada tanggal 3 September 2020, mengenai peluncuran modul pembelajaran PAUD di masa pandemic. PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini) merupakan salah satu satuan tingkat lembaga pendidikan yang terdampak signifikan karena pandemi. Hal ini disebabkan karena pembelajaran di PAUD didominasi oleh permainan-permainan yang membutuhkan interaksi secara fisik, sehingga sulit untuk dilakukan secara daring. Oleh karena itu, Kemendikbud meluncurkan modul panduan belajar PAUD yang dapat dilakukan secara luring di rumah,



Gambar 3. Nadiem Makarim melakukan audiensi dengan HIMPAUDI, sumber Instagram Nadiem Makarim, 2020.

Selanjutnya, ajakan untuk disiplin memakai masker yang dipublikasikan pada unggahan tanggal 5 September 2020, terlihat Nadiem tengah membetulkan posisi masker yang ia kenakan pada saat menghadiri suatu acara.



Gambar 4, Nadiem Makarim mengajak para pengikutnya untuk menjaga keselamatan selama masa pandemi, dari Akun Instagram Nadiem Makarim, 2020.

Sekilas unggahan tersebut tidak memiliki kaitan langsung dengan PJJ. Akan tetapi, pada bagian keterangan foto Nadiem mengatakan:

“Ayo disiplin diri dan bantu menjaga keselamatan terutama bagi pelajar, guru dan seluruh tenaga kependidikan yang mulai melakukan KBM tatap muka di zona hijau & kuning.”

Pada tanggal 15 Agustus 2020, Kemendikbud mengeluarkan SKB yang mengizinkan sekolah yang berada pada zona hijau dan kuning untuk melakukan KBM tatap muka. Dari pemilihan kata-kata yang digunakan Nadiem, dimana Nadiem mengajak para pengikut untuk menjaga kesehatan tidak hanya demi diri mereka sendiri, tetapi juga untuk orang-orang di sekitar mereka, dalam hal ini, mereka yang bergerak di sektor pendidikan, menunjukkan bahwa Kemendikbud peduli dengan kesehatan para pemangku kepentingan di dunia pendidikan.

Peluncuran bantuan kuota internet untuk pendidik dan peserta didik pada tanggal 25 September 2020, Nadiem meluncurkan program kuota bantuan bagi pendidik dan peserta didik. Pada peluncuran tersebut, Nadiem juga mengundang perwakilan dari para pemangku kepentingan, seperti guru, mahasiswa dan orang tua penerima bantuan kuota data internet, untuk menyampaikan aspirasinya.



Gambar 5 Nadiem Makarim mengunggah video peluncuran Kebijakan Bantuan Kuota Data Internet, 2020.

Pada perspektif *ethos*, kehadiran para pemangku kepentingan tersebut memenuhi aspek *familiarity* dan *similarity*. Tidak hanya kehadiran sosok yang memiliki kekuasaan, tetapi juga

sosok yang memiliki kesamaan dengan para audiens mampu menambah kredibilitas pesan yang disampaikan. Hal tersebut juga menambah unsur identifikasi atau keterwakilan dari pesan komunikasi krisis yang disampaikan Kemendikbud, yang mana Kemendikbud ingin memberikan kesan bahwa Kemendikbud dan publik memiliki tujuan yang sama. Strategi tersebut dapat terlihat dari caption pada tanggal 25 September 2020, yang berbunyi:

“Kami akan terus melakukan evaluasi agar bantuan ini dapat semakin mendukung pembelajaran jarak jauh dengan lebih efektif.”

Dari *caption* tersebut, Nadiem ingin menekankan bahwa Kemendikbud berusaha sekuat tenaga memperjuangkan kepentingan para murid dan tenaga pendidik pada kegiatan Pembelajaran Jarak Jauh.

Diskusi Pak Jokowi dengan Ibu Rika, perwakilan guru teladan, melalui video call. Foto dengan Presiden Jokowi diunggah pada tanggal 12 September 2020, dimana pada foto tersebut Presiden Jokowi sedang berbincang melalui video call dengan Ibu Rika, seorang guru yang mendapatkan penghargaan guru teladan dari Kemendikbud.



Gambar 6. Presiden Joko Widodo melakukan panggilan video dengan seorang guru teladan, 2020

Pada unggahan tersebut, Nadiem memberi caption sebagai berikut:

“Diskusi antara Presiden Joko Widodo dengan Ibu Rika, seorang guru teladan yang menjadi masukan dan pembelajaran bagi kami di Kemendikbud. Sesuai dengan arahan Pak Presiden, kami sepakat bahwa belajar tatap muka adalah bentuk pembelajaran yang terbaik. Kemendikbud pun terus melakukan berbagai penyesuaian dan inovasi agar pembelajaran tetap berlangsung di masa pandemi ini.”

Kalimat Nadiem tersebut sebagai merupakan respon atas sebagian besar tuntutan wali murid siswa untuk segera melakukan Pembelajaran Tatap Muka (PTM). Akan tetapi, pada saat itu, keadaan belum memungkinkan. Oleh karena itu, Nadiem mengeluarkan statement tersebut, yang kurang leboh untuk menegaskan bahwa Kemendikbud memiliki keyakinan yang sama seperti wali murid bahwa pembelajaran yang paling optimal adalah melalui pertemuan tatap muka. Selain itu, pernyataan tersebut juga untuk mengklarifikasi berita yang beredar di masyarakat bahwa pembelajaran online akan diterapkan untuk seterusnya.

Kehadiran berbagai sosok ini juga merupakan bagian dari *unsur ethos*. Kehadiran perwakilan guru dan murid merupakan salah satu aspek dari *ethos*, yaitu *similarity*. Dengan menghadirkan sosok yang berada di posisi yang sama dengan para audiens, maka diharapkan dapat membuat audiens mempercayai bahwa kepentingannya sedang diperjuangkan.

Dalam *Webinar Global Education Monitoring (GEM)* yang diadakan oleh UNESCO, postingan yang diunggah pada tanggal 11 September 2020 mendokumentasikan kehadiran Nadiem. Menariknya, bagian keterangan dari unggahan tersebut, Nadiem mengaitkannya dengan situasi pandemi yang sedang dihadapi saat itu. Keterangan gambar tersebut kurang lebih berbunyi seperti ini:

“Di balik pandemi ini, akan tercipta banyak peluang untuk terus membenahi sistem pendidikan di Indonesia. Perubahan positif yang terjadi nantinya akan mampu mengakselerasi pendidikan Indonesia menjadi lebih baik lagi.”

Pada keterangan gambar tersebut, Nadiem juga menambahkan tiga tagar, yaitu #merdekabelajar, #gurupenggerak dan #orangtuapenggerak. Ketiga tagar itu dimunculkan untuk menyampaikan pesan bahwa pendidikan yang efektif dapat tercapai dengan kolaborasi dari seluruh pihak yang terlibat. Tidak hanya dari pendidik atau penyelenggara pendidikan, tetapi juga dari pendamping peserta didik (orang tua). Dengan begitu, Nadiem mengimplementasikan pendekatan retorika *the common ground technique*.

Moment selanjutnya pada kunjungan Nadiem ke Palu, Sulawesi Tengah, diunggah pada tanggal 6 November 2020 berisi informasi mengenai kunjungan Nadiem Makarim ke Palu, Sulawesi Tengah. Berdasarkan keterangan pada unggahan tersebut, ada dua hal yang disoroti yaitu kondisi pembelajaran masa pandemi dan setelah terjadi gempa yang menimpa Palu pada tahun 2018. Kedua hal tersebut disebutkan pada keterangan untuk memberikan penekanan pada urgensi kunjungan Nadiem di Palu, yang mana memiliki tantangan yang berbeda dibandingkan daerah lain. Hal tersebut tercermin pada baris keterangan selanjutnya:

“Memang tantangan yang kita hadapi saat ini tidaklah mudah, tetapi dengan tekad, kerja keras serta gotong royong **bersama, kita** pasti mampu melewati momen krisis ini.”

Pemilihan kata-kata yang dicetak tebal itu menunjukkan bahwa Kemendikbud menempatkan lembaga mereka sebagai satu entitas dengan masyarakat, sehingga memiliki kepentingan yang sama. Bantuan subsidi upah untuk guru honorer/non-PNS di masa pandemi Pada postingan tanggal 18 November 2020, mengenai pemberian bantuan dana untuk guru honorer pada masa pandemi, pada caption unggahan tersebut tertulis: “Kemendikbud **hadir** untuk guru honorer.” Pada *caption* tersebut, Nadiem menggunakan kata “hadir” untuk menunjukkan Kemendikbud tidak mengabaikan nasib guru honorer di masa pandemi.

Guru honorer merupakan salah satu kelompok pendidik yang terdampak dari PJJ. Sebagian besar guru honorer mendapatkan penghasilan dari jumlah pertemuan yang mereka ampu di sekolah pada setiap bulannya. Ketika pertemuan tatap muka dihapuskan dan diganti pertemuan online, maka kemungkinan besar mereka tidak mendapatkan penghasilan. Oleh karena itu, Kemendikbud menyediakan bantuan khusus untuk para guru honorer.

Secara umum, strategi yang diambil oleh Kemendikbud dengan menghadirkan Nadiem Makarim sebagai juru bicara utama pada implementasi strategi komunikasi krisis PJJ merupakan salah satu penekanan unsur *ethos* (kredibilitas sumber pesan) pada pendekatan retorika untuk komunikasi publik. Hal tersebut senada dengan analisa yang dilakukan oleh (R. Maulida, 2021) mengenai strategi komunikasi Pemda Jawa Barat pada krisis Covid-19 dimana Gubernur Jawa Barat, Ridwan Kamil, menjadi komunikator utama untuk pesan-pesan dari pemerintah yang disampaikan terkait krisis tersebut.

Selain itu, pendekatan dengan menunjukkan *goodwill* dari institusi yang dilakukan oleh Kemendikbud serupa strategi komunikasi yang dilakukan oleh institusi kesehatan di Norwegia pada krisis Covid-19 yang menunjukkan empati melalui penggunaan bahasa yang lebih personal (Offerdal et al., 2021). Strategi dengan menunjukkan *goodwill* dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga terkait serta mengurangi asumsi mengenai institusi pemerintah yang kaku dan tidak memiliki kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat (Peters et al., dalam Offerdal et al., 2021). Sebuah lembaga pemerintah memiliki kewajiban untuk mengayomi dan melindungi masyarakat, terlebih pada krisis yang terjadi sebagai implikasi dari kebijakan yang ditetapkan oleh lembaga tersebut. Kemendikbud mengelola krisis yang muncul sebagai dampak dari kebijakan PJJ adalah dengan memberikan penekanan pada aspek *ethos* (etika) dan narasi *common ground*. Pendekatan tersebut sangat efektif dan dapat dijadikan model pembelajaran bagi lembaga pemerintah lain.

PENUTUP

Berdasarkan temuan diatas dapat disimpulkan, bahwa pemilihan Nadiem Makarim, selaku pimpinan puncak dari Kemendikbud sebagai juru bicara dalam penyampaian komunikasi krisis sangat efektif untuk meyakinkan publik bahwa lembaga pemerintah terkait secara serius berusaha menyelesaikan krisis yang terjadi. Penggunaan narasi *the common ground* memberikan impresi kepada publik bahwa lembaga pemerintah dan publik memiliki kepentingan yang sama, sehingga publik tidak perlu khawatir kepentingannya tidak diperjuangkan. Disamping itu, komunikasi krisis harus diikuti dengan perbuatan nyata dalam mengatasi krisis tersebut. Dalam hal ini, Kemendikbud melakukan usaha nyata, seperti memberikan bantuan kuota internet kepada tenaga pendidik dan peserta didik yang terdampak. Upaya komunikasi krisis tersebut berhasil meyakinkan masyarakat karena disertai dengan bukti berupa tindakan, bukan pencitraan semata.

Riset lanjutan dibutuhkan mengenai bagaimana komunikasi krisis yang dilakukan oleh Kemendikbud terkait kebijakan-kebijakan yang lain. Selain itu, kajian mengenai pendekatan retorika komunikasi krisis pada lembaga pemerintah yang lain akan memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian komunikasi krisis di lembaga pemerintah.

REFERENSI

- Biro Hubungan Masyarakat dan Kerjasama Kemendikbud. (2020). *Kemendikbud Resmikan Kebijakan Bantuan Kuota Data Internet 2020*. <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2020/09/kemendikbud-resmikan-kebijakan-bantuan-kuota-data-internet-2020>
- CNNIndonesia.com. (2020). *Mencari Solusi Masalah Pembelajaran Jarak Jauh Kala Pandemi*. <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20201115083812-25-569881/mencari-solusi-masalah-pembelajaran-jarak-jauh-kala-pandemi.%0A>
- Ferdiana, F., & Hidayati, Y. (2022). Komunikasi Krisis Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka pada Pemberitaan Efek Samping Vaksin COVID-19. *Jurnal Riset Komunikasi*, 5(1), 16–31. <https://doi.org/10.38194/jurkom.v5i1.430>

- Frandsen, F., & Johansen, W. (2018). Voices in Conflict? The Crisis Communication of Meta-Organizations. *Management Communication Quarterly*, 32(1), 90–120. <https://doi.org/10.1177/0893318917705734>
- Ihlend, O. (2013). Relatic Rhetoric and Reputation. In Carrol. C. (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp. 249–261).
- Lee, K. (2009). How the Hong Kong government lost the public trust in SARS: Insights for government communication in a health crisis. *Public Relations Review*, 35(1), 74–76. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.06.003>
- Maulida, R. (2021). Implementasi Teori Komunikasi Krisis Situasional pada kasus Covid-19 oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat melalui @pikobar_jabar Implementation of Situational Crisis Communication Theory on the Case of Covid-19 by the Government of West Jawa through @pikobar_jabar Rizkiya Ayu Maulida. *Jurnal_Pekommas_Vol._6_No._1*, 83–93. <https://doi.org/10.30818/jpkm.2021.2060109>
- Maulida, R. A. (2021). *Implementasi Teori Komunikasi Krisis Situasional pada kasus Covid-19 oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat melalui @ pikobar _jabar Implementation of Situational Crisis Communication Theory on the Case of Covid-19 by the Government of West Jawa through @ p.* 83–94. <https://doi.org/10.30818/jpkm.2021.2060109>
- Offerdal, T., Just, S., & Ihlen, Ø. (2021). Public Ethos in the Pandemic Rhetorical Situation: Strategies for Building Trust in Authorities' Risk Communication. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 4(2), 247–270. <https://doi.org/10.30658/jicrcr.4.2.3>
- Raupp, J. (2019). Crisis communication in the rhetorical arena. *Public Relations Review*, 45(4), 101768. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.002>
- Ross, A. S., & Caldwell, D. (2020). 'Going negative': An APPRAISAL analysis of the rhetoric of Donald Trump on Twitter. *Language and Communication*, 70(xxxx), 13–27. <https://doi.org/10.1016/j.langcom.2019.09.003>
- Skerlep, A. (2002). Re-evaluating the role of rhetoric in public relations theory and in strategies of corporate discourse. *Journal of Communication Management*, 6(2), 176–187. <https://doi.org/10.1108/13632540210807026>
- Susilo, M. E., & Prayudi, P. (2022). The Role Of Hotel Public Relations In Crisis Management During The Covid-19 Pandemic. *Jurnal Riset Komunikasi*, 5(1), 70–85. <https://doi.org/10.38194/jurkom.v5i1.441>
- Venus, A. (2019a). *Manajemen Kampanye: Panduan Teoritis dan Praktis dalam Mengefektifkan Kampanye Komunikasi Publik* (5th ed.). Simbiosis Rekatama Media.
- Venus, A. (2019b). *Manajemen Kampanye: Panduan Teoritis dan Praktis dalam Mengefektifkan Kampanye Komunikasi Publik*. Simbiosis Rekatama.
- W. Timothy Coombs. (2013). *Situational Theory of Crisis: Situational Crisis Communication Theory and Corporate Reputation* (pp. 262–276).