

Surat Tugas

Nomor : 00933/H.2/ST.LPPM/08/2020

Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Katolik Soegijapranata Semarang dengan ini memberi tugas kepada

Nama :1. VINCENTIA ANANDA ARUM PERMATASARI, S.I.Kom., M.I.Kom. (Ketua)
2. ROTUMIAR PASARIBU, S.S., M.I.Kom. (Anggota)
3. Elizabeth Evelyn Asmono 17.M1.0021 (Anggota)
4. Nathaniel Nico Setiawan 17.M1.0038 (Anggota)
5. Ong Kelvin Indra Purnomo 17.M1.0002 (Anggota)
6. Joshua Chandra Ariawan 18.M1.0005 (Anggota)

Status :Dosen dan Mahasiswa Universitas Katolik Soegijapranata

Tugas :Melakukan kegiatan Penelitian Pusat Studi Urban (PSU) dengan judul
“Manajemen Reputasi Sekolah Dalam Masa Pandemi Covid-19 Di Semarang”

Waktu :03 Februari 2020 s.d 30 Juli 2020

Tempat:LPPM - Universitas Katolik Soegijapranata

Harap melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab serta memberikan laporan setelah selesai melaksanakan tugas

Semarang, 16 Agustus 2020
Kepala LPPM

Dr. BERTA BEKTI RETNAWATI, S.E., M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul : MANAJEMEN REPUTASI SEKOLAH
DALAM MASA PANDEMI COVID-19 DI
SEMARANG
2. Ketua Tim
a. Nama : VINCENTIA ANANDA ARUM
PERMATASARI, S.I.Kom., M.I.Kom.
b. NPP : 5812015299
c. Program Studi : Ilmu Komunikasi
d. Perguruan Tinggi : Unika Soegijapranata
e. Alamat Kantor/Telp/Faks/surel : vincentia.ananda@unika.ac.id
3. Anggota Tim
a. Jumlah Anggota : Dosen 1 orang
Mahasiswa 0 orang
4. Biaya Total : Rp. 1.000.000,00

Mengetahui,
Dekan Hukum Dan Komunikasi,

Semarang, 14 Juli 2020
Ketua Tim Pengusul

Dr. MARCELLA ELWINA
SIMANDJUNTAK, S.H., CN., M.Hum.
NPP : 5811994161

VINCENTIA ANANDA ARUM
PERMATASARI, S.I.Kom., M.I.Kom.
NPP : 5812015299

Menyetujui,
Kepala LPPM

Dr. BERTA BEKTI RETNAWATI, S.E., M.Si.



Catatan:

- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 ayat 1 :
'Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah'
- Dokumen ini telah diberi tanda tangan digital, tidak memerlukan tanda tangan dan cap basah
- Dokumen ini dapat dibuktikan keasliannya dengan menggunakan qr code yang telah tersedia

BERITA ACARA REVIEW Program

Studi Ilmu Komunikasi - Hukum Dan Komunikasi
Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

Pada hari ini, 14 Juli 2020 telah diadakan review kegiatan penelitian/pengabdian dengan judul:

MANAJEMEN REPUTASI SEKOLAH DALAM MASA PANDEMI COVID-19 DI SEMARANG

Dengan catatan review sebagai berikut:

- Untuk tim peneliti, selamat sudah menyelesaikan laporan penelitian ini. Beberapa masukan untuk penyempurnaan laporan: 1. Dalam analisis untuk pengelolaan reputasi dengan empat bagian (target, media dll) baik kalau ditunjukkan pernyataan-pernyataan hasil wawancara untuk menunjukkan kesahihan hasil temuan di lapangan. 2. Untuk simpulan dan saran baik kalau ditambahkan action plan konkret yang perlu dilakukan dua sekolah tersebut sebagai tindak lanjut hasil penelitian ini. Apakah tiap sekolah yang diteliti punya penekanan yang beda atau sama bergantung dari sudut pandang peneliti. 3. Penelitian ini bisa ditindaklanjuti untuk penelitian selanjutnya (bisa dana internal/eksternal) untuk dilakukan pada skope yang lebih luas secara bidang kategori (universitas/perusahaan/lembaga pemerintah) 4. Banyak typo tulisan, tolong diperbaiki (seperti kepentingan tertulis kepeningan) dst. Sukses selalu peneliti muda Unika..maju terus
- Sudah lebih baik dari sebelumnya. Saya acc untuk laporan penelitian ini. selamat dan sukses

Reviewer 1

Dr. BERTA BEKTI RETNAWATI, S.E., M.Si.



Catatan:

- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 ayat 1 :
'Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah'
- Dokumen ini telah diberi tanda tangan digital, tidak memerlukan tanda tangan dan cap basah
- Dokumen ini dapat dibuktikan keasliannya dengan menggunakan qr code yang telah tersedia

LAPORAN PENELITIAN
MANAJEMEN REPUTASI SEKOLAH DALAM MASA
PANDEMI COVID-19 DI SEMARANG



TIM PENELITI

V. Ananda A. Permatasari., S.I.Kom., M.I.Kom	05812015299
Rotumiar Pasaribu, SS., M.I.Kom	05812014294

Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

Juli 2020

HALAMAN PENGESAHAN PROGRAM PENELITIAN

1. Judul Penelitian : Manajemen Reputasi Sekolah dalam Masa Pandemi Covid-19 di Semarang
2. Kode>Nama Rumpun Ilmu : Ilmu Komunikasi
3. Ketua Peneliti
 - a. Nama Lengkap : Vincentia Ananda Arum Permatasari, M.I.Kom.
 - b. NIDN : 0624018902
 - c. Jabatan Fungsional : -
 - d. Program Studi : Ilmu Komunikasi
 - e. Nomor HP : 081235252212
 - f. Alamat Surel (email) : vincentia.ananda@unika.ac.id
4. Anggota Peneliti (1)
 - a. Nama Lengkap : Rotumiar Pasaribu, M.I.Kom.
 - b. NIDN : 0625038901
 - c. Perguruan Tinggi : UNIKA Soegijapranata
5. Lama Penelitian Keseluruhan : 1 bulan/tahun
6. Biaya Total Penelitian Keseluruhan : Rp 1.000.000,00
7. Biaya Penelitian
 - Dana internal PT : Rp 1.000.000,00
 - Dana institusi lain : Rp 0

Mengetahui,

Semarang, 9 Juli 2020

Ketua Pusat Studi Urban

Ketua Penelitian

Dr. T. Trihoni Nalesti Dewi, SH., MHum.

V. Ananda A.P., M.I.Kom

NIDN. 0630116902

NIDN. 0624018902

Menyetujui,
Kepala LPPM

Dr. Berta Bakti Retnawati

NIDN. 0606097302

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
PENGESAHAN	ii
DAFTAR ISI	iii
RINGKASAN	iv
PRAKATA	v
I. PENDAHULUAN	1
II. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1. Reputasi Perusahaan	5
2.2. Manajemen Reputasi	5
III. METODE PENELITIAN	9
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	10
4.1. Target	10
4.2. Media	13
4.3. Pesan	15
4.4. Waktu	18
V. KESIMPULAN	21
5.1. Simpulan	21
5.2. Saran	22
DAFTAR PUSTAKA	23
LAMPIRAN	24

RINGKASAN

Pandemi Covid-19 menjadi sebuah kisah tersendiri bagi seluruh lapisan muka bumi. Hampir segala aspek memperoleh dampak akan peristiwa ini. Bahkan, situasi ini membawa perubahan yang global secara kebudayaan dan ideologi masyarakat tertentu. Tak terkecuali bidang pendidikan juga mengalami hal serupa. Budaya belajar bersama dengan tatap muka dan berinteraksi satu sama lain untuk saling berkembang dan berkompetisi pun menjadi berubah.

Sekolah, sebagai tempat berkerumunnya para pelajar secara formal pun melakukan perubahan yang cepat demi kelangsungan sistem dan tatanan manajerial. Tidak sedikit sekolah khususnya di Semarang telah mengikuti himbauan perintah untuk melakukan Pendidikan Jarak Jauh. Keputusan yang mendadak ini menuntut untuk setiap bagian sekolah, khususnya SMA Daniel Creative School dan SMA Theresiana mengubah dan merancang pembelajaran berbasis *online*.

Disatu sisi, keputusan tersebut membantu sistem sekolah tetap berjalan. Akan tetapi di sisi yang lain, keluhan yang terjadi selama Pendidikan Jarak Jauh ini berlangsung memberikan dampak pada reputasi sekolah karena kurangnya kepercayaan dari publik eksternal. Oleh sebab itu, tinjauan sekolah mengenai target yang berkepentingan, media pendukung, efisiensi pesan dan waktu pemecahan masalah yang tepat membantu mengembalikan dan memperbaiki reputasi sekolah.

Hasil temuan dalam wawancara menunjukkan bahwa kesiapan kedua SMA tersebut cukup membantu kemungkinan kesulitan yang akan dihadapi. Kedua SMA tersebut bahkan telah menyiapkan sistem yang dianggap baik untuk melakukan belajar secara online bahkan sebelum wabah ini hadir. Oleh sebab itu, baik pimpinan sekolah, guru dan siswa hanya menemukan permasalahan umum seperti jaringan, kuota internet dan kesalahpahaman kecil yang dapat diatasi.

Kondisi tersebut selain menunjukkan bahwa sekolah tersebut telah siap, juga terlihat bahwa sekolah tersebut memiliki manajemen reputasi yang baik. Terbukti dalam ulasan bahwa sekolah tersebut justru mengalami peningkatan jumlah siswa baru yang dianggap sebagai respon positif bagi pihak sekolah dari publik internal.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa manajemen reputasi memiliki peran penting bagi kelangsungan hidup perusahaan / institusi. Oleh sebab itu baik bagi sebuah organisasi untuk terus melakukan evaluasi diri dan menyiapkan diri bahkan sebelum isu dan krisis terjadi.

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan karena penelitian yang berjudul “MANAJEMEN REPUTASI SEKOLAH DALAM MASA PANDEMI COVID-19 DI SEMARANG” dapat dilaksanakan dengan baik. Kegiatan ini diselenggarakan oleh Pusat Studi Urban Unika Soegijapranata dan dilaksanakan di dua tempat, yaitu di Daniel Creative School dan SMA Theresiana Semarang.

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah dampak krisis yang dialami oleh sekolah terkait dengan pandemi Covid-19. Sekolah sebagai sarana pendidikan yang kegiatan pada umumnya adalah berkumpul untuk belajar mengembangkan diri yang dirancang secara formal menjadi terkendala karena adanya physical dan social distancing akibat dari Virus Covid-19. Penyelenggaraan Pendidikan Jarak Jauh yang diharapkan dapat mengembalikan budaya belajar dengan bentuk lain ternyata tidak sepenuhnya berjalan lancar, bahkan justru berdampak pada reputasi sekolah. Pentingnya manajemen reputasi sekolah perlu dipahami dengan baik berdasarkan target, media, pesan dan waktu yang efisien untuk mengembalikan dan memperbaiki reputasi sekolah demi kelangsungan hidup institusi tersebut.

Kegiatan yang telah dilaksanakan ini dapat berjalan dengan baik karena adanya pihak-pihak yang mendukung. Oleh sebab itu, kami ingin mengucapkan terima kasih dengan hormat kepada: Daniel Creative School dan SMA Theresiana Semarang yang telah menerima dengan baik kerjasama yang diselenggarakan.

1. Rektor Universitas Katolik Soegijapranata yang telah memfasilitasi dan mendukung kegiatan ini.
2. Kepala LPPM Universitas Katolik Soegijapranata dan rekan-rekan yang telah memfasilitasi dan mendukung kegiatan ini.
3. Pusat Studi Urban Universitas Katolik Soegijapranata dan segenap rekan – rekan yang telah memfasilitasi dan mendukung kegiatan ini.
4. Kepala sekolah, humas, guru, dan siswa yang telah bekerjasama untuk pengembangan diri pada kegiatan ini.
5. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang telah membantu kelancaran kegiatan ini sehingga dapat berjalan dengan baik.

Kegiatan penelitian tidak terlepas dari adanya kesalahan dan kekurangan. Kritik dan saran akan menjadi pendukung dan pengembangan untuk kegiatan selanjutnya. Diharapkan kegiatan ini dapat dilanjutkan kembali dengan perencanaan yang lebih baik dan pengembangan kegiatan yang lebih baik pula.

Semarang, 10 Juli 2020

BAB I

PENDAHULUAN

Tepat awal Maret 2020, Pemerintah Indonesia mengumumkan bahwa dua orang di Indonesia terjangkit virus corona, virus yang menyerang hampir seluruh negara di dunia sejak akhir tahun 2019¹. Wabah virus corona, yang kemudian dikenal dengan Covid-19, ini berdampak pada hampir setiap sektor kehidupan dunia, termasuk di Indonesia. Salah satu sektor yang terdampak luas adalah pendidikan. Untuk menghadapi dan mengantisipasi persebaran virus ini, pemerintah Indonesia mengambil kebijakan untuk melakukan pembatasan aktivitas di luar rumah, seperti bekerja, belajar, dan beribadah dari rumah. Hingga pada 24 Maret 2020, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Nadiem Makarim, mengeluarkan Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran Coronavirus Disease (Covid-19)². Surat edaran ini berisi beberapa kebijakan terkait pelaksanaan proses belajar mengajar selama masa pandemi Covid-19, salah satunya adalah tentang pelaksanaan proses belajar di rumah.

Pada kebijakan ini, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mengarahkan untuk pelaksanaan proses belajar jarak jauh, diantaranya dengan cara belajar berbasis online. Perubahan yang signifikan pada proses belajar mengajar tentu membawa berbagai persoalan. Ketidaksiapan akses dan fasilitas yang dimiliki sekolah, guru, hingga siswa dan orangtua menjadi persoalan yang paling banyak muncul. Ketidaksiapan ini diantaranya belum semua sekolah mampu melaksanakan pembelajaran jarak jauh berbasis online³, masih adanya guru yang

¹ "BREAKING NEWS: Jokowi Umumkan Dua Orang di Indonesia Positif Corona", <https://nasional.kompas.com/read/2020/03/02/11265921/breaking-news-jokowi-umumkan-dua-orang-di-indonesia-positif-corona?page=all>. Penulis : Ihsanuddin Editor : Bayu Galih

² "Dari UN hingga Belajar di Rumah, Berikut Sejumlah Kebijakan Mendikbud Saat Pandemi Corona", <https://www.kompas.com/tren/read/2020/03/27/142500065/dari-un-hingga-belajar-di-rumah-berikut-sejumlah-kebijakan-mendikbud-saat?page=all>. Penulis : Luthfia Ayu Azanella Editor : Rizal Setyo Nugroho

³ Pada praktiknya sampai April 2020 masih banyak sekolah belum bisa memberikan proses pembelajaran walaupun Pemerintah telah berusaha keras memberikan fasilitas untuk

gagap teknologi⁴, ketidakmerataan akses teknologi dari siswa⁵, ketidaksiapan orang tua menjadi guru bagi anak-anaknya, serta kendala teknis seperti kesulitan akses sinyal dan pembelanjaan kuota internet yang tinggi.

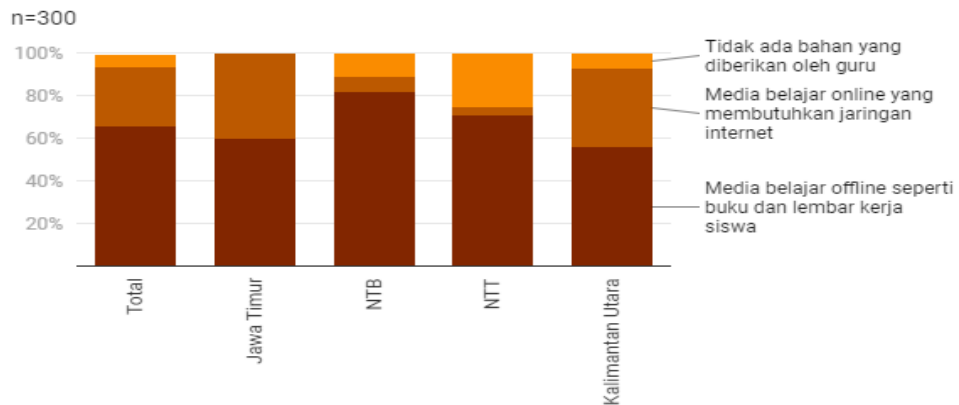
Selain persoalan tersebut, dalam satu bulan pelaksanaan Pendidikan Jarak Jauh (PJJ), pada April 2020 KPAI telah menerima 213 pengaduan dari siswa terkait Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Diberitakan dalam www.cnnindonesia.com, Retno Listyarti, Komisioner KPAI, menyatakan bahwa proses belajar tidak berjalan dua arah karena dalam proses belajar guru selalu memberikan tugas setiap hari per mata pelajaran. Dalam tiga minggu pelaksanaan PJJ, siswa mulai mengalami kejenuhan dengan aktivitas belajar yang demikian.⁶ Selanjutnya Retno juga menyatakan bahwa dalam laporan yang diterima KPAI, masih banyak guru yang mengaku bingung mengelola pembelajaran jarak jauh serta tidak menjadikan ragam media yang ada sebagai alternatif belajar. Hal ini senada dengan hasil survey yang dilakukan oleh tim Inovasi untuk Anak Sekolah tentang masih banyaknya guru yang menggunakan media belajar *offline* dibandingkan *online*.

penyelenggaraan pendidikan berbagai jenjang. Data dari PSD LPPM UNS menyatakan bahwa tingkat keterlaksanaan pembelajaran di SLB masa Pandemi ada di bawah 80%. Hal ini dimuat dalam artikel berita “Bulan Kedua Pandemi, Banyak Sekolah Belum Mampu Belajar Online. Webinar PSD UNS” yang ditulis Tyo Eka dalam <https://timlo.net/baca/99880/bulan-kedua-pandemi-banyak-sekolah-belum-mampu-belajar-online/> pada 11 Juni 2020.

⁴ Mochammad Dipa. “Gaptek, Salah Satu Tantangan Sistem Belajar Online di Indonesia di saat dan sesudah Pandemi Covid-19”. Editor: Fred Mahatma TIS. <https://wartakota.tribunnews.com/2020/05/28/gaptek-salah-satu-tantangan-sistem-belajar-online-di-indonesia-di-saat-dan-sesudah-pandemi-covid-19>. Kamis, 28 Mei 2020 12:09

⁵ Pada survey pada 300 orang tua siswa di 18 Kabupaten dan kota di Provinsi NTT, NTB, Kaltara, dan JaTim menunjukkan adanya ketimpangan akses media yang semakin dalam antara anak-anak dari keluarga mampu dan kurang mampu. Ditemukan pula hanya sekitar 28% responden yang menyatakan anak mereka belajar dengan menggunakan media daring. <https://theconversation.com/riset-dampak-covid-19-potret-gap-akses-online-belajar-dari-rumah-dari-4-provinsi-136534>

⁶ CNNIndonesia.com, “KPAI Terima 213 Pengaduan soal Belajar di Rumah”. Senin, 13 April 2020 dalam <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20200413135511-20-493017/kpai-terima-213-pengaduan-soal-belajar-di-rumah>. Pengaduan tersebut terinci sebagai berikut: sebanyak 95 pengaduan dari SMA, 32 pengaduan dari SMK, 19 pengaduan dari MA, 23 pengaduan dari SMP, satu pengaduan dari MTS, tiga pengaduan dari SD, dan satu pengaduan dari TK. Pengaduan terbanyak didapati di Provinsi DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah serta Jawa Timur.



Gambar 1 Perbandingan metode belajar offline dan online selama belajar di rumah⁷

Dalam pengaduan yang diterima KPAI, Jawa Tengah merupakan salah satu provinsi dengan pengaduan terbanyak. Semarang sebagai ibu kota provinsi tentu tidak lepas dari persoalan ini. Sebagai wilayah kota bukan berarti persoalan ketersediaan fasilitas dan pemberlakuan belajar online tidak mengalami kendala. Hal ini berkaitan dengan tidak hanya kendala teknis dan fasilitas namun juga pemberlakuan kurikulum penuh dan model belajar yang dilaksanakan oleh masing-masing guru. Berbagai ketidaksiapan dan kendala yang muncul dapat mengakibatkan kondisi krisis bagi sekolah. Seperti yang diungkapkan Retno dalam siaran persnya bahwa terdapat pengaduan siswa sekolah swasta yang berkeberatan dengan uang iuran sekolah/SPP secara penuh karena tidak ada pembelajaran seperti umumnya. Kondisi ini menjadi beban bagi sekolah dan ke depan dapat mempertaruhkan reputasi sekolah. Krisis ini menjadikan sekolah harus tepat untuk mengambil keputusan atas solusi dari permasalahan tersebut agar tidak mencemari reputasi yang telah dibangun dari dulu.

Melihat hal tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengelolaan reputasi yang dilakukan oleh sekolah, khususnya dalam menangani krisis di masa Pandemi Covid-19. Sekolah yang dimaksud adalah sekolah swasta yang berada di wilayah Kota Semarang. Pemilihan lokasi sekolah yang berada di wilayah kota menjadi tantangan untuk melihat kendala dan dampak langsung

⁷ <https://theconversation.com/riset-dampak-covid-19-potret-gap-akses-online-belajar-dari-rumah-dari-4-provinsi-136534>

pandemik yang menerpa seluruh aspek masyarakat. Demikian hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi ilmu sosial, khususnya Manajemen Komunikasi serta pengembangan institusi pendidikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Reputasi Perusahaan

Walsh et al mendefinisikan reputasi perusahaan sebagai sebuah evaluasi keseluruhan yang dilakukan oleh stakeholders terhadap perusahaan dari waktu ke waktu.⁸ Evaluasi tersebut didasarkan pada pengalaman langsung dari para stakeholder terhadap perusahaan, bentuk lain dari komunikasi dan simbolisme yang menyediakan informasi mengenai aksi/ tindakan perusahaan dan/atau perbandingan dengan aksi/tindakan yang dilakukan pesaing utamanya.

Laporan dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa reputasi korporasi merupakan masalah yang sangat kompleks dan memerlukan manajemen yang cermat, peka, dan cerdas. Dalam pembicaraan tentang reputasi korporasi setidaknya perlu diperhatikan beberapa hal sebagai berikut: (1) Eksekutif perusahaan di seluruh dunia umumnya percaya bahwa perusahaan dapat mempengaruhi reputasinya sendiri; (2) Reputasi kokoh' (*strong reputation*) punya tiga jenis manfaat strategis dan tujuan yang dapat disimak dan dibedakan berdasarkan hasil penelitian empiris; (3) Pada dasarnya ada enam faktor kunci yang dapat menjadi pemupuk reputasi. Faktor-faktor kunci pemupuk reputasi ini dapat tampil dengan bobot yang berbeda-beda menurut negara, jenis industri dalam suatu negara, dan teristimewa tujuan strategisnya. (4) Akhirnya, faktor utama penghambat reputasi pada dasarnya adalah perilaku perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan 'harapan-harapan masyarakat' (*public expectations*).⁹

1.2. Manajemen Reputasi

Reputasi merupakan napas dari sebuah organisasi. Selama organisasi berlangsung maka menjaga reputasi adalah sebuah kebutuhan, mengembangkan

⁸ Walsh, Vincent-Wayne Mitchell, Paul R. Jackson dan Sharon E. Betty. "Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: a customer perspective". *British Journal of Management* 8 (2008):1-7

⁹ Hardjana, Andre A. "Komunikasi dalam Manajemen Reputasi Korporasi". *Jurnal Ilmu Komunikasi* Vol. 5 No 1 (2008): 1-23.

reputasi adalah tanggung jawab dan memperbaiki reputasi pada masa krisis adalah kewajiban. Maka dari itu perlu memahami dengan baik setiap budaya yang terjadi pada setiap bagian perusahaan agar reputasi yang dibangun dan dibentuk terlaksana dengan efektif. Formbrun dan Rindova mengidentifikasi adanya lima dimensi dari reputasi organisasi yaitu secara historis (1), berakar dari kepedulian terhadap pemangku kepentingan internal dan eksternal (2), berdasarkan tindakan dan pencapaian di masa lalu (3), yang dinilai berdasarkan manfaat yang diberikan oleh para pemangku kepentingan individu (4) dan dan digunakan untuk memposisikan perusahaan dalam hal pesaing dan lingkungan bisnisnya (5).¹⁰

Oleh sebab itu, jika terjadi suatu masalah baik dalam bentuk isu maupun krisis, organisasi penting untuk memanager reputasi organisasi tersebut. Pepatah yang mengatakan karena nila setitik rusak susu sebelanga sangat mungkin terjadi pada reputasi organisasi. Jika suatu hal saja terjadi kemungkinan krisis maka seluruh dimensi di atas menjadi taruhannya. Mengingat bahwa pembangunan dan pembentukan reputasi perusahaan memerlukan waktu yang cukup panjang bahkan seumur hidup demi kelangsungan hidup terlebih demi menjaga hubungan baik dengan pemangku kepentingan.

Pemangku kepentingan merupakan bayangan dari reputasi organisasi tersebut. Sebuah organisasi dapat bertahan hidup karena adanya pemangku kepentingan. Oleh karena itu tidak hanya mengatur organisasi secara internal saja yang penting, akan tetapi secara eksternal sangat penting untuk dijaga.

Dengan kata lain, kepuasan pemangku kepentingan merupakan hal penting untuk menjaga stabilitas kerja organisasi. Jika terdapat hal yang merugikan pihak eksternal maka perlu dengan segera pengamatan masalah dengan strategi yang efektif dan efisien tentunya. Telah dikenal sebelumnya salah satu strategi yang paling sering digunakan adalah yang pertama dengan menganalisis akar permasalahan, perencanaan program atas masalah yang telah ditemukan, aksi atas program tersebut dan evaluasi atas seluruh rangkaian yang telah disusun.

¹⁰ Balmer, John M. T. and Stephen A. Greyser. *Revealing the Corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level Marketing*. London: Taylor & Francis e-Library. 2003.

Perencanaan menjadi hal yang penting dalam mengatasi krisis yang terjadi. Salah satu metode yang digunakan untuk mengelola reputasi adalah dengan memahami dan mengatur empat bagian penting yaitu:

1. Target

Dalam hal ini perlu mengetahui siapa saja yang menjadi pemangku kepentingan. Misalnya adalah, karyawan, pelanggan, calon pelanggan, supplier, investor dan rekan komunitas. Seluruh bidang dan bagian memiliki peran penting dalam keberlangsungan organisasi dan pemecahan masalah terhadap krisis yang terjadi.

2. Media

Sesuai dengan budaya organisasi dalam menjalankan komunikasi, maka media komunikasi juga akan mempengaruhi keefektifan alur penyampaian pesan kepada para pemangku kepentingan. Dalam permasalahan krisis, penggunaan media yang efektif dan efisien menjadi tolok ukur keberhasilan.

3. Pesan

Bagian cukup memegang peran yang penting. Dalam mengatasi krisis yang terjadi maka standar dalam pembentukan pesan minimal berisi tentang perhatian (1). Perhatian ini menunjukkan bahwa organisasi peduli dengan krisis yang terjadi. Selanjutnya bagaimana pesan tersebut berisi bahwa organisasi akan memberikan bantuan (2) terhadap apa yang terjadi. Berikutnya adalah bagaimana organisasi dapat meyakinkan (3) para target bahwa kejadian tersebut telah menjadi pembelajaran dan bahan evaluasi bagi organisasi.

4. Waktu

Organisasi tidak akan leang oleh masalah. Semakin banyak masalah yang terjadi, krisis kehidupan organisasi menjadi taruhannya. Pengatas masalah yang tidak tepat waktu justru akan menghasilkan masalah yang baru. Oleh sebab itu, control kecepatan waktu dalam menghadapi krisis sangat penting sebelum semua hanya menjadi cerita buruk belaka.¹¹

Kajian manajemen reputasi dapat dilihat melalui berbagai model, salah

¹¹ Peter Frans Anthonissen. Crisis Communication: Practical Public Relations Strategies for Reputation Management And Company Survival. London and USA: Kogan Page Limited: 2008.

satunya milik Grahame R. Dowling (1986). Di dalam model Dowling, reputasi perusahaan dilihat pertama-tama sebagai citra perusahaan bagi karyawan. Saluran komunikasi internal (seperti berbagai dokumen kebijakan, buku pedoman, pengumuman, briefing) mempunyai peran penting. Komunikasi internal dan citra perusahaan bagi kalangan karyawan dipengaruhi oleh kebudayaan organisasi yang berperan sebagai *setting* sosial secara keseluruhan.

Budaya organisasi dalam keterbukaan dan partisipasi atau justru tertutupan menentukan efektivitas komunikasi internal. Budaya organisasi yang terbuka memungkinkan karyawan memberikan umpan balik terhadap kebijakan perusahaan. Di samping itu budaya organisasi yang demikian akan memungkinkan karyawan memiliki pemahaman dan kejelasan tentang identitas perusahaan. Pemahaman yang dimiliki oleh karyawan perusahaan akan menentukan proses komunikasi interpersonal di antara karyawan dan anggota konstituen di luar perusahaan. Pada akhirnya citra akan terbentuk di kalangan kelompok kepentingan di luar perusahaan.

Selain komunikasi interpersonal antara karyawan dan pada konstituen luar, pembentukan citra perusahaan juga dipengaruhi oleh kebijakan formal perusahaan serta media komunikasi pemasaran. Hanya saja dari ketiga faktor penting pembentuk citra perusahaan bagi orang luar, kebijakan formal perusahaan dan media komunikasi pemasaran berpengaruh pada tataran informasi, sedangkan komunikasi interpersonal memiliki pengaruh pada afeksi dan sikap. Dengan demikian citra yang dimiliki oleh internal perusahaan menjadi penting sebagai bekal untuk membentuk citra positif di luar perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bermaksud memperoleh gambaran dan pemahaman mengenai pengelolaan reputasi sekolah yang dilakukan oleh sekolah swasta di Kota Semarang. Dengan demikian metode penelitian ini mengambil bentuk deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif didefinisikan Bogdan dan Taylor sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.¹² Sedangkan dalam Sutopo dinyatakan penelitian deskriptif mengarah pada pendeskripsian secara rinci dan mendalam mengenai potret dan kondisi yang sebenarnya terjadi menurut adanya di lapangan studi.¹³

Data diperoleh dengan menekankan wawancara dengan pimpinan sekolah, humas, dan guru. Data juga diperoleh dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Model analisa yang digunakan adalah model analisis interaktif. Ada tiga komponen analisis yang saling berkaitan dan berinteraksi, tak bisa dipisahkan dengan kegiatan pengumpulan data, yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan. Tahapan analisa data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan klasifikasi ke dalam kategori topik pengelolaan reputasi sekolah. Hasil klasifikasi digunakan untuk mendapatkan gambaran pelaksanaan manajemen reputasi di setiap sekolah.
2. Melakukan komparasi hasil wawancara dengan kerangka konsep dan teori. Hal ini dilakukan agar data yang diperoleh dapat diinterpretasi, dievaluasi, dan disajikan dalam narasi yang terstruktur sehingga penarikan kesimpulan dapat dilakukan.

¹² Dalam Moleong, J. L. Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.

¹³ Sutopo, H. B. Metodologi Penelitian Kualitatif Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian. Surakarta: Universitas Sebelas Maret, 2006.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian strategi perusahaan atau insitusi untuk dapat bertahan, berkembang dan bersaing adalah banyak membahas mengenai kesiapan perusahaan dalam pengelolaan krisis. Hal ini yang membuat setiap perusahaan memahami krisis melalui persiapan jangka panjang dan berkelanjutan sebagai bagian dari strategi perusahaan. Sementara itu, terdapat tindakan penyehatan perusahaan untuk menghindari krisis yang tidak menjadi bagian strategi perusahaan, yaitu melalui reputasi. Telah disebutkan dalam bagian III, bahwa pengelolaan reputasi dapat dilihat melalui empat bagian, yaitu Target, Media, Pesan, dan Waktu. Informasi tersebut telah didapatkan melalui pihak internal yaitu pimpinan sekolah atau humas serta guru pengajar. Sedangkan informasi dari pihak eksternal telah diperoleh dari pihak siswa. Berdasarkan klasifikasi tersebut maka berikut hasil dan pembahasan mengenai pengelolaan reputasi yang dilakukan oleh sekolah swasta di Semarang:

1.1. Target

Langkah pertama dalam pengelolaan reputasi adalah harus memahami siapa yang menjadi pemangku kepentingan institusi. Bagi institusi sekolah, pemangku kepentingan terdapat dua pihak, yaitu pihak internal dan pihak eksternal. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan bersama dengan pimpinan sekolah menyatakan bahwa semua pihak baik internal maupun eksternal dari sekolah memiliki peran penting dalam persoalan membangun reputasi. Candra, kepala sekolah DCS menyatakan, *“semua berperan penting di sini. Awal-awal saja terkendala dalam menyiapkan materi tapi lama-lama sudah biasa. Ada tim IT yang mendukung guru juga. Kalau rapat juga semuanya pakai online, ada yang dari rumah, kos, kalau yang piket ya dari sekolah.”* Demikian juga disampaikan oleh Dewi, humas SMA Theresiana, *“ya semua ya. Tidak ada yang tidak berperan. Kalau ada masalah dari luar ya humas, kalau masalah siswa ya biasanya ke wali kelas dulu, kalau dari guru pengajar kadang langsung ke anak, kadang ke wali kelas dulu. Ada*

tugasnya masing-masing” Hal ini sejalan dengan maksud pengelolaan reputasi bahwa setiap bidang dan bagian memiliki peran penting dalam keberlangsungan organisasi dan pemecahan masalah terhadap krisis yang terjadi.

Pada penerapan Bekerja di Rumah (BDR) dan pelaksanaan Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) yang dilakukan kedua sekolah menyatakan bahwa beberapa pihak internal memberikan dampak bagi terbangunnya reputasi sekolah, yaitu karyawan, guru, guru BK/konselor, wali kelas, dan tim IT. Diakui pimpinan sekolah dan humas bahwa tidak sedikit persoalan yang muncul sejak pandemik. Namun setiap pihak telah memberikan kontribusi yang positif bagi sekolah. Pada pelaksanaan BDR, sekolah mengambil sistem piket bagi guru dan karyawan. Dikatakan oleh Candra, *“ya sejak pandemik itu kita ikut anjuran pemerintah ya, pakai sistem piket. Akhirnya koordinasi harus pakai online, kalau piket kan tidak semua bisa ketemu. Jadi kalau online tetap bisa koordinasi dengan cepat. Sekarang koordinasi secara online jadi aktivitas rutin ya.”*

Sama halnya pelaksanaan BDR, dalam penerapan PJJ secara online kolaborasi antara guru, wali kelas, dan tim IT menjadi faktor penting. Dalam konten pelajaran yang diberikan, guru menyediakan berbagai macam materi seperti video, materi, dan kuis yang dikelola melalui berbagai aplikasi belajar. Dikatakan oleh Candra bahwa guru diharapkan dapat menggunakan metode dan media belajar yang variatif untuk menghindari persoalan bosan dan jenuh yang dialami siswa. Hal ini dilakukan pimpinan sekolah akibat adanya keluhan siswa di awal pelaksanaan PJJ tentang banyaknya tugas yang harus dikerjakan dan metode belajar yang kurang variatif. Sebagai pendukung pelaksanaan PJJ, sekolah menyediakan tim IT khusus yang bertugas pada kelancaran jaringan di sekolah, pembaharuan aplikasi belajar, serta pendukung guru dalam produksi konten belajar. Adanya tim IT ini tidak hanya untuk menjawab persoalan variasi konten belajar namun juga untuk mendukung guru pengajar yang masih mengalami kesulitan pada ragam teknologi yang ada. Seperti yang diakui Hari pada saat wawancara, beberapa

kali mengalami kesulitan untuk editing video dan animasi materi sebagai bagian dari variatif konten bahan ajar, “*ya kadang-kadang sulit juga karena kan tidak punya kemampuan editing video dan lain-lain. Untungnya ada tim IT yang bisa bantu, jadi sekarang lebih mudah, bahan ajarnya jadi lebih variatif.*”.

Selain pemahaman, perkembangan anak juga dilihat dari interaktivitas anak selama kelas online. Penerapan kelas online juga memiliki sisi lemah dalam hal pengawasan ketertiban anak. Maka untuk dapat melihat perkembangan sikap anak, wali kelas bekerjasama dengan guru pelajaran untuk memberikan motivasi pada anak selama pelaksanaan PJJ. Dewi mengatakan bahwa konselor mendapat *image* sebagai polisi sekolah, “*kalau di sekolah itu konselor kan seperti polisi ya, jadi anak-anak kalau disuruh ke BK pasti takut duluan, jadi sebisa mungkin minimal lah untuk dibawa ke BK.*”. Maka penyelesaian persoalan siswa dimaksimalkan oleh wali kelas agar siswa tidak merasa terhukum ketika berhadapan dengan konselor.

Temuan ini menunjukkan bahwa kerjasama dan kolaborasi setiap bagian dapat menghasilkan kinerja yang baik pada pelaksanaan BDR dan PJJ. Dalam pemahaman publik institusi, pihak internal sekolah adalah guru, karyawan, dan siswa. Pihak eksternal sekolah adalah orang tua siswa, calon siswa, dan calon orang tua siswa. Namun sedikit berbeda dalam publik di dalam kelas, publik internal adalah guru dan siswa, sedangkan publik eksternalnya adalah pimpinan sekolah, karyawan, orang tua dan lain-lain.

Melihat hasil wawancara yang dilakukan dengan dua sekolah, ditemukan bahwa kolaborasi yang dilakukan publik internal dan eksternal antara sekolah dan kegiatan belajar menunjukkan peran serta yang dapat membantu terselesaikannya krisis yang terjadi akibat pandemik. Kesadaran organ institusi terhadap pelaksanaan PJJ sebagai sarana belajar di *social and physical distancing* dipahami juga oleh pemangku kepentingan sekolah, yaitu siswa dan orang tua. Di lain sisi sekolah menyadari bahwa salah satu target yang harus dikenal adalah publik eksternal yang berpotensi, yaitu calon siswa dan orang tua siswa baru. Dikatakan Dewi bahwa sebagai pengganti tatap

muka pada proses penerimaan siswa baru, sekolah mengupayakan pertemuan secara online bagi orang tua, wali kelas dan guru pengajar, “*kalau ajaran baru masih online kan artinya orang tua tidak bertemu atau tidak kenal wajah guru-gurunya. Kalau ada pertemuan online setidaknya kan, oh ini to wajah gurunya, gitu.*” Hal ini dinyatakan sebagai salah satu langkah pendekatan personal bagi orang tua agar tidak terkesan jauh akibat terpisah jarak. Sebagai upaya membangun reputasi, berdasarkan hasil temuan ini maka dapat disimpulkan, institusi sekolah telah mampu mengenal dengan baik pemangku kepentingan institusi untuk mendukung berlangsungnya reputasi sekolah.

1.2. Media

Pada masa pandemik yang dituntut adanya jarak proksemik, penggunaan teknologi sebagai saluran komunikasi menjadi pilihan bagi semua institusi sekolah. Hal ini dinyatakan oleh kedua pimpinan objek penelitian bahwa penting untuk mempertimbangkan media yang efektif dalam melakukan pertemuan di masa *social and physical distancing* ini. Media yang dianggap efektif adalah media online, seperti aplikasi *chatting* Whatsapp, aplikasi *conference* Zoom dan Googlemeet serta aplikasi belajar online.

Penggunaan media online ditentukan berdasarkan kepentingan penggunaan. Dalam koordinasi sehari-hari, kedua objek penelitian menggunakan aplikasi Whatsapp Group, sedangkan untuk koordinasi lanjutan menggunakan aplikasi *conference*. Candra, kepala sekolah DCS menyatakan bahwa penggunaan aplikasi *conference* dilakukan untuk mempermudah koordinasi yang sifatnya mendalam. Di lain sisi sebagai media pengganti tatap muka. Minimalnya tatap muka, berbeda dengan situasi sebelumnya, membuat penggunaan media *conference* sebagai pengganti yang cukup efektif untuk mengikat kebersamaan antar kolega. Hal ini juga dinyatakan oleh Candra, “*biasanya setiap hari ketemu kalau sekarang kan ketemunya kalau pas piket.*” Dengan demikian alur komunikasi dalam koordinasi pimpinan dan guru dapat berjalan dengan lebih mudah.

Selama pemberlakuan Bekerja di Rumah (BDR), pihak sekolah

menerapkan sistem piket. Akibatnya, koordinasi tidak dapat dilakukan secara utuh apabila dilakukan secara tatap muka. Penggunaan media online menjadi kekuatan sekolah dalam melakukan proses komunikasi. Baik pimpinan dan humas sekolah menyatakan bahwa tidak terdapat kendala dalam penggunaan aplikasi online sebagai saluran komunikasi selama BDR. Salah seorang guru menyatakan bahwa kendala penggunaan media online sebagai alat kerja muncul di awal masa BDR. Salah satu kendala yang muncul adalah persoalan kestabilan jaringan karena menggunakan kuota provider biasa. Hal ini dialami oleh sebagian besar guru muda yang masih tinggal sementara di kos. Erin, guru DCS menyatakan, *"ya, di sini kan guru-gurunya masih pada muda, single juga, dan banyak yang kos, jadi ga ada pakai wifi, pakainya tethering dari HP, jadi sinyalnya sering ilang."* Setelah satu bulan berjalan BDR kendala ini diselesaikan dengan sistem piket dan kebijakan sekolah memberi subsidi biaya pengadaan jaringan. Tidak hanya sebagai media koordinasi, pimpinan juga menggunakan media online ini sebagai saluran melakukan teguran kepada staf yang kurang dalam kinerja sehari-hari.

Saluran belajar selama pelaksanaan PJJ juga menggunakan media online. Salah satu objek penelitian menggunakan jaringan pembelajaran sosial, Edmodo, yang memungkinkan guru untuk berbagi dan mengelola konten belajar serta berkomunikasi dengan siswa dan orangtua. Sedangkan jaringan pembelajaran online yang digunakan oleh objek penelitian lainnya adalah Google Classroom. Selain jaringan pembelajaran sosial, Kegiatan Belajar Mengajar juga didukung aplikasi *conference* seperti Zoom, Jitsi, dan Google meet. Aplikasi ini digunakan sebagai pengganti tatap muka secara langsung agar proses penyerapan pengetahuan dapat dilakukan secara maksimal. Erin menyatakan bahwa beragamnya media online yang telah digunakan tidak menjamin adanya pemahaman siswa yang penuh. *"biasanya kalau ada yang masih ndak paham ya saya bilang, nanti kita lanjut via chat ya, ndak sekarang, sekarang pelajaran yang lain dulu."* Berdasarkan hasil wawancara tersebut maka salah satu cara antisipasi yang dilakukan untuk pemahaman materi adalah proses belajar yang dilakukan melalui saluran

personal seperti *chatting* di luar jam pelajaran. Kondisi ini terjadi apabila terdapat siswa yang menginginkan adanya pemahaman lebih lanjut.

Pemangku kepentingan yang juga terlibat dalam institusi sekolah adalah orang tua siswa. Diakui oleh Baeta, guru SMA Theresiana, yang juga bertugas sebagai wali kelas, orang tua siswa menjadi lebih aktif dalam proses belajar anak selama masa pandemik. Ia menyatakan bahwa “*ya kalau sebelumnya grup WA ortu sepi, hanya seadanya isi pengumuman saja. Kalau sekarang jadi ramai. Ortu-ortu aktif sekali di WA.*” Guru pengajar, melalui wali kelas, menggunakan WA Group untuk menyampaikan kepentingan proses belajar seperti tugas, bahan belajar lanjutan, dan perkembangan belajar siswa, termasuk di dalamnya perkembangan sikap selama pelaksanaan belajar online. Sebaliknya orang tua siswa juga menjadikan WAG ini sebagai media informasi dan konfirmasi pada wali kelas terhadap perkembangan belajar dan sikap siswa.

Penggunaan media online menjadi alat penting untuk keefektifan proses KBM bagi guru. Selanjutnya kedua pimpinan sekolah juga menyatakan tidak mengalami kendala dalam penggunaan media online sebagai sarana PJJ. Hal ini dikarenakan kedua objek penelitian telah menggunakan platform yang sama sebelum masa pandemik. Dewi, humas sekaligus guru SMA Theresiana menyatakan “*kalau di Theresiana sudah biasa pakai system online. Apalagi di sini ada program imersi. Sudah biasa tugas-tugas lewat online.*” Dari hasil wawancara tersebut nampak bahwa sekolah sudah menggunakan platform online sebagai media belajar pendukung, sedangkan pada masa ini platform belajar online digunakan sebagai saluran utama. Beragamnya penggunaan media online berdasarkan kebutuhan penggunaan menunjukkan bahwa kedua objek penelitian telah mampu menentukan media yang tepat dalam alur penyampaian pesan kepada setiap pemangku kepentingan di institusi sekolah.

1.3. Pesan

Selain penggunaan media yang tepat sebagai penyampai pesan pada setiap pemangku kepentingan, pengelolaan pesan itu sendiri menjadi bagian

yang berperan penting dalam mengatasi persoalan. Rosa, guru SMA Theresiana menyatakan bahwa pada awal penerapan PJJ mereka kerap memberi pengertian pada siswa terhadap perubahan KBM yang harus dilakukan. Demikian juga Haryo, guru DCS, *“ya sebisa mungkin kita kasih pengertian. Situasinya begini, mau tidak mau harus begini. Ya kita juga harus sabar karna yang dihadapi kan anak-anak juga, suka tiba-tiba bosan, tiba-tiba senang.”* Hal ini diakui oleh pimpinan sekolah sebagai akibat banyaknya tugas yang harus dikerjakan siswa di awal pelaksanaan PJJ. Dampaknya guru dan sekolah menerima keluhan beberapa siswa yang merasa jenuh dengan aktivitas tersebut. Sebagai publik yang berdampak secara langsung, siswa diberi pengertian melalui guru pelajaran dan wali kelas terhadap situasi yang harus dihadapi. Selain itu, diungkapkan Erin *“ya kadang kalau siswanya udah bingung saya suka tanya, gimana nih enaknyanya, kita pakai apa ya.”* Hal ini dimaksudkan bahwa mereka juga membuka diskusi bagi siswa terhadap cara yang bisa dilakukan untuk melaksanakan KBM. Seperti yang diungkapkan lebih lanjut pada saat wawancara, Rosa bercerita bahwa situasi ini menjadi waktu bagi guru untuk dapat belajar teknologi dengan lebih baik, *“iya kan sekarang kita apa-apa harus pakai teknologi. La kemarin kan sempet ada isu yang aplikasi berbahaya itu, akhirnya saya malah dikasih tahu anak-anak, udah miss pakai ini aja, gampang kog.. Nah dari sini saya juga jadi tahu belajar, sekaligus anak-anak juga terlibat aktif.”* Dalam hal ini ketika guru mengalami kendala dalam penggunaan teknologi belajar, maka guru membuka diskusi sehingga siswa dapat berpartisipasi menyelesaikan masalah bersama.

Dewi menyampaikan bahwa pada awal pelaksanaan PJJ, beberapa kali menerima keluhan orang tua. Salah satunya adalah keheranan orang tua yang merasa anaknya selalu berhadapan dengan laptop. Diakui guru bahwa mereka juga harus menanggapi orang tua yang mengeluhkan anaknya terlalu banyak di depan laptop atau bahkan yang senang bila anaknya tetap belajar di masa PJJ ini. Dewi menambahkan bahwa *“kita usahakan setiap keluhan dan persoalan dari luar diselesaikan pada tingkat humas. Soalnya biar*

diselesaikan di satu tempat, tidak nyebar kemana-mana.” Berdasarkan pernyataan tersebut Dewi menjelaskan bahwa hal ini untuk menghindari alur komunikasi yang berputar. Dengan alur komunikasi pada satu tempat maka arus informasi dapat berjalan maksimal dan meminimalisir *miss* informasi. Di lain sisi agar guru pengajar dapat fokus dalam pelaksanaan KBM. Namun berbeda bila persoalan yang muncul bersifat personal, maka guru dan wali kelaslah yang berperan dalam penyampaian informasi.

Candra sebagai pemimpin sekolah menambahkan dalam penanganan keluhan pihak internal dan eksternal disesuaikan dalam masing-masing konteks. Seperti dalam penyampaian informasi penting yang bersifat pengumuman maka digunakan Bahasa resmi. Contohnya keputusan yang diambil dari tingkat kementerian pendidikan dan kebudayaan, dinas pendidikan, gubernur atau walikota akan disampaikan sekolah kepada publiknya dengan Bahasa formal baik melalui surat resmi yang disampaikan melalui website sekolah, email, maupun WA Group. Sedangkan keputusan yayasan, sekolah, atau bagian di sekolah maka informasi disampaikan melalui email maupun WA Group. Masing-masing informasi resmi ditindaklanjuti kembali dengan menekankan poin penting sehingga dapat dipahami lebih jelas oleh publik sekolah. Tidak hanya bagi siswa maupun orang tua, publik internal sekolah yaitu guru dan karyawan juga diberlakukan hal yang sama. Hal ini dilakukan untuk menjaga situasi kerja yang minim tatap muka dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa selain penggunaan media penyebaran informasi yang berbeda, penggunaan sifat Bahasa juga dibedakan berdasarkan sasaran pesan. Pada situasi krisis, penyelesaian persoalan ditentukan pula oleh pengelolaan pesan. Pembentukan pesan setidaknya minimal berisi tentang perhatian institusi terhadap persoalan yang sedang terjadi. Menerima keluhan dari publik internal maupun eksternal adalah pintu pertama bentuk perhatian organisasi. Selanjutnya, tanggapan sekolah dengan memberikan informasi secara terbuka menjadi salah satu bentuk sekolah dalam membantu publiknya. Seperti yang ditemukan pada

hasil penelitian seperti penyebaran informasi terkait keputusan pemerintah dan sekolah, maupun keterbukaan guru dalam proses KBM ketika siswa mengalami kejenuhan menjadi pintu kedua institusi dalam mengelola pesan yang baik di situasi krisis. Pemberian pengertian yang terus menerus dilakukan kepada guru, siswa, dan orang tua oleh sekolah dan guru adalah bagaimana organisasi meyakinkan publik bahwa sekolah mampu bersama-sama menghadapi krisis yang sedang terjadi. Sebagai institusi dapat diambil kesimpulan bahwa walaupun di awal penerapan BDR dan PJJ mengalami kendala komunikasi namun kedua sekolah telah mampu mengelola pesan untuk tetap menjaga reputasi sekolah.

1.4. Waktu

Langkah keempat dalam pengelolaan reputasi pada masa krisis adalah pemilihan waktu yang tepat. Kehadiran krisis berdampak pada efektivitas kerja internal sekolah dan kepercayaan publik eksternal sebagai oksigen sekolah. Oleh sebab itu, pengaturan waktu dalam setiap kendala sangat penting agar motor dari internal dan eksternal dapat terus bekerja secara seimbang.

Seperti yang dijelaskan oleh kedua pimpinan sekolah bahwa beragam masalah seringkali muncul bahkan diluar masa pandemi. Namun, kondisi krisis menuntut sekolah untuk lebih cepat tanggap. Bagi pimpinan sekolah waktu yang dirasa tepat dalam pengambilan keputusan adalah disesuaikan dengan tingkat, jenis dan sasaran permasalahan. Misalnya, jika permasalahan muncul dari pihak eksternal dan jenisnya adalah mempengaruhi banyak orang sehingga permasalahan berada pada tingkat yang sulit maka pengambilan keputusan akan memerlukan waktu lebih karena perlunya koordinasi antara pimpinan sekolah dan pemangku kepentingan. Akan tetapi jika permasalahannya terjadi pada tingkat yang ringan dengan hanya mempengaruhi perorangan maka pengambilan keputusan pun dapat dilakukan pada saat itu juga dengan cara personal.

Selain pimpinan sekolah, krisis ini paling banyak dirasakan oleh dari guru karena berhadapan langsung dengan publik eksternal yaitu siswa. Bagi

guru, permasalahan yang paling sering muncul adalah dengan siswa. Hal ini dicontohkan oleh Erin, *“ya kan kadang siswa suka ada di online tapi suka gag ikut pelajarannya, biasanya si saya suka chat secara personal gitu.”* Baeta juga menceritakan pengalamannya menjadi wali kelas, *“biasanya kalau ada siswa tidak ikut pelajaran, gurunya akan bilang ke saya sebagai wali kelas, nanti saya konfirmasi ke anaknya, kamu kenapa tadi kog ikut pelajaran. Kalau sudah beberapa kali ya saya hubungi orang tuanya, nanyain kenapa anaknya gag masuk, ada masalah kah di rumah, gitu.”* Lebih lanjut dijelaskan Anik kolega Beata, *“alurnya kan dari guru atau wali kelas dulu, lalu ke kesiswaan, konselor terakhir, nanti tergantung persoalannya selesai di mana, kalau sampai di kesiswaan ya nanti ke wali kelas, kalau harus ke konselor ya nanti ke kesiswaan dan wali kelas. Jadi ujungnya tetap kembali ke wali kelas lalu diteruskan ke orang tua dan siswa.”* Melihat penjelasan tersebut nampak bahwa penanganan pada kasus tertentu membutuhkan waktu lebih karena alurnya cukup panjang.

Permasalahan lain yang juga muncul ketika protes atau kritik dari orang tua muncul. Beberapa hal muncul seperti protes bahwa metode yang digunakan seorang guru dirasa kurang efektif atau guru tidak mengajar dengan baik. Permasalahan tersebut dapat langsung berkomunikasi dengan orang tua secara langsung. Akan tetapi jika orang tua lapor kepada pimpinan mengenai perilaku guru yang kurang dianggap baik maka perlu waktu untuk mengatasi masalah karena perlu adanya koordinasi dengan pihak terkait seperti pimpinan, bagian ketenaga kerjaan dan guru yang bersangkutan. Hasil perundingan akan dilaporkan kembali kepada orang tua. Dengan demikian maka proses tersebut memerlukan waktu yang lebih banyak.

Informasi berikutnya juga diperoleh dari siswa-siswa yang menyatakan bahwa selama PJJ ini berlangsung, jenis kendala sering sekali muncul. Beragam permasalahan selalu dicoba untuk segera ditindak lanjuti agar tujuan tetap berlangsung sesuai dengan perencanaan. Para siswa menyampaikan bahwa guru cukup tanggap dalam merespon kendala yang terjadi. Vania, siswa kelas 12 SMA Theresiana menyatakan bahwa *“ya kalau kontranya*

kelas online kan pasti gag paham ci sama pelajaran. Beda gitu kaya waktu kelas biasa. Sama masalah server suka macet-mcet gitu loh. Cuma kan sekarang harus jaga jarak ci, jadi menurut aku sekolah aku cepet sih langsung pakai online. Jadi kita juga ga bingung sekolahnya harus gimana.”

Dengan demikian komunikasi yang dilakukan dengan baik oleh siswa dan guru menghasilkan keputusan yang baik bagi keduanya. Hal tersebut disimpulkan para siswa bahwa pengatasan masalah yang terjadi selama pembelajaran dari diatasi dengan tepat waktu.

BAB V

KESIMPULAN

5.1. Simpulan

Masa pandemi ini memunculkan beragam peristiwa karena mulai dari manajemen sekolah hingga pada pembelajaran jarak jauh. Oleh sebab itu, berdasarkan informasi yang diperoleh dari pimpinan atau humas, guru dan siswa bahwa pengambilan keputusan pada saat permasalahan berlangsung perlu mempertimbangkan beberapa hal penting yaitu pihak internal dan eksternal yang terkait untuk dapat memahami kebutuhan dan pemenuhan kebutuhan; penggunaan media yang tepat bagi setiap situasi dan kondisi yang terjadi; penginformasian pesan yang efisien dan dapat diterima dan diyakini oleh pihak terkait; serta pemecahan masalah berdasarkan waktu yang tepat pada setiap jenis permasalahan. Poin-poin tersebut perlu diatur karena setiap pengambilan keputusan akan berdampak pada reputasi sekolah yang sedang dipertaruhkan terutama selama masa pandemi ini berlangsung.

Secara spesifik kedua sekolah ini memiliki karakteristik yang berbeda dimana SMA Daniel Creative School yang terbilang baru berdiri karena kurang dari 5 tahun dan sistem yang dijalankan dari awal sudah siap dengan metode penggunaan teknologi tidak menjadikan sekolah tersebut tekejut dengan aturan Pendidikan Jarak Jauh. Sedangkan pihak SMA Theresiana justru menyampaikan bahwa metode pembelajaran dengan menggunakan teknologi memang sudah berjalan pada beberapa sesi sehingga kondisi pandemi dan Pendidikan Jarak Jauh ini bukan menjadi kendala.

Meskipun demikian, kesiapan kedua sekolah tersebut dalam menghadapi krisis menunjukkan bahwa kegiatan Pendidikan Jarak Jauh tidak menjadi permasalahan yang cukup berarti. Setiap kendala yang muncul dapat teratasi dengan baik. Informasi tersebut menunjukkan bahwa reputasi sekolah tersebut tidak sepenuhnya terdampak oleh pandemi ini, bahkan masa penerimaan siswa baru yang menunjukkan adanya penambahan jumlah siswa baru justru menyakinkan bahwa sekolah tersebut memiliki manajemen reputasi yang baik.

5.2. Saran

Dari kesimpulan tersebut dapat dilihat bahwa kedua SMA tersebut terbilang baik dalam menjalankan Pendidikan Jarak Jauh. Dari penelitian ini dapat menjadi dasar untuk dilanjutkan lebih mendalam dan luas tentang seberapa besar keefektifan Pendidikan Jarak Jauh dengan menggunakan media daring sebagai metode pembelajaran dari beberapa sekolah dalam skala yang lebih besar. Hasilnya diharapkan akan menjadi gambaran apakah efektif metode pembelajaran dengan media daring yang akan menentukan keberlangsungan metode tersebut dan dapat direkomendasikan kepada pengguna lain yang belum melakukan.

Selanjutnya, berlandas dari permohonan kerja sama kembali dari SMA Theresiana mengenai pembentukan aplikasi pembelajaran daring dengan menggunakan platform pribadi sekolah dirasa akan membantu proses Pendidikan Jarak Jauh lebih efektif dan efisien baik secara metode maupun sebagai bahan promosi memungkinkan untuk adanya kegiatan yang berlanjut dan saling mendukung. Bahkan masukan yang dapat menjadi usulan kegiatan selanjutnya tersebut baik jika dilakukan kepada beberapa jenjang sekolah demi pembelajaran yang efektif dan pengembangan metode pembelajaran.

REFERENSI

- Peter Frans Anthonissen. Crisis Communication: Practical Public Relations Strategies for Reputation Management And Company Survival. London and USA: Kogan Page Limited: 2008.
- Balmer, John M. T. and Stephen A. Greyser. Revealing the Corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level Marketing. London: Taylor & Francis e-Library. 2003.
- Hardjana, Andre A. "Komunikasi dalam Manajemen Reputasi Korporasi". Jurnal Ilmu Komunikasi Vol. 5 No 1 (2008): 1-23.
- Moleong, J. L. Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Sutopo, H. B. Metodologi Penelitian Kualitatif Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian. Surakarta: Universitas Sebelas Maret, 2006.
- Walsh, Vincent-Wayne Mitchell, Paul R. Jackson dan Sharon E. Betty. "Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: a customer perspective". British Journal of Management 8 (2008):1-7.

Artikel Berita:

"BREAKING NEWS: Jokowi Umumkan Dua Orang di Indonesia Positif Corona", <https://nasional.kompas.com/read/2020/03/02/11265921/breaking-news-jokowi-umumkan-dua-orang-di-indonesia-positif-corona?page=all>. Penulis : Ihsanuddin Editor : Bayu Galih

"Dari UN hingga Belajar di Rumah, Berikut Sejumlah Kebijakan Mendikbud Saat Pandemi Corona", <https://www.kompas.com/tren/read/2020/03/27/142500065/dari-un-hingga-belajar-di-rumah-berikut-sejumlah-kebijakan-mendikbud-saat?page=all>. Penulis : Luthfia Ayu Azanella Editor : Rizal Setyo Nugroho

"Bulan Kedua Pandemi, Banyak Sekoah Belum Mampu Belajar Online. Webinar PSD UNS", <https://timlo.net/baca/99880/bulan-kedua-pandemi-banyak-sekolah-belum-mampu-belajar-online/> Penulis: Tyo Eka pada 11 Juni 2020.

"Gaptek, Salah Satu Tantangan Sistem Belajar Online di Indonesia di saat dan sesudah Pandemi Covid-19". <https://wartakota.tribunnews.com/2020/05/28/gaptek-salah-satu-tantangan-sistem-belajar-online-di-indonesia-di-saat-dan-sesudah-pandemi-covid-19>. Penulis: Mochammad Dipa. Editor: Fred Mahatma TIS. Kamis, 28 Mei 2020 12:09

“Riset Dampak Covid-19: Potret Gap Akses Online Belajar dari Rumah dari 4 Provinsi”. <https://theconversation.com/riset-dampak-covid-19-potret-gap-akses-online-belajar-dari-rumah-dari-4-provinsi-136534>

“KPAI Terima 213 Pengaduan soal Belajar di Rumah”. Senin, 13 April 2020 dalam <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20200413135511-20-493017/kpai-terima-213-pengaduan-soal-belajar-di-rumah>.

LAMPIRAN 1: Lembar Pertanyaan untuk Pimpinan/ Humas Sekolah

1. Bagaimana sekolah menghadapi situasi pandemik Covid-19? Kendala apa saja yang muncul pada awalnya?
2. Bagaimana pelaksanaan Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) atau belajar daring oleh sekolah?
3. Apakah pimpinan sekolah, guru, dan siswa terlibat dalam penyelenggaraan belajar daring? Adakah pihak lain yang turut terlibat? Apa saja peran masing-masing pihak?
4. Bagaimana penggunaan media komunikasi dalam penanganan dampak pandemik Covid-19 maupun pelaksanaan Pendidikan Jarak Jauh?
5. Bagaimana langkah dan cara yang dilakukan sekolah dalam penyampaian informasi kepada seluruh pihak, baik guru, siswa, dan orang tua, terhadap persoalan Pendidikan Jarak Jauh ini?
6. Biasanya pada waktu apakah sekolah memutuskan untuk melakukan penanganan terhadap persoalan yang muncul selama Pandemi Covid-19 ini? Mohon dapat diceritakan melalui kasus-kasus yang telah terjadi.

LAMPIRAN 2: Lembar Pertanyaan untuk Guru

1. Apa yang menjadi kendala bagi Bapak/Ibu baik sebagai pengajar maupun karyawan ketika bekerja selama Pandemi Covid-19 ini berlangsung?
2. Bagaimana pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) secara daring yang Bapak/Ibu lakukan? Kendala apa saja yang dialami oleh Bapak/Ibu?
3. Siapa sajakah pihak lain selain Bapak/Ibu yang memiliki peran penting dalam penyelenggaraan KBM secara daring dan bagaimana perannya?
4. Media komunikasi apa saja yang Bapak/Ibu gunakan untuk mendukung terselenggaranya KBM daring secara efektif?
5. Ceritakan bagaimana Bapak/Ibu mengelola pesan selama proses KBM daring maupun saat terjadi kendala di dalamnya?
6. Biasanya pada waktu apakah Bapak/Ibu memutuskan untuk melakukan penanganan terhadap persoalan yang muncul selama KBM secara daring? Mohon dapat diceritakan melalui contoh-contoh kasus yang telah terjadi.

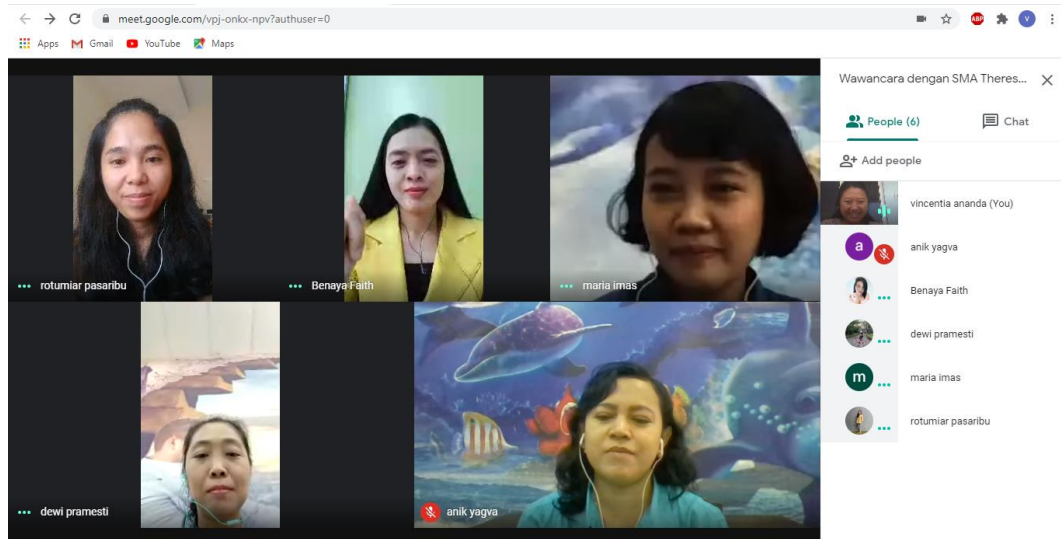
LAMPIRAN 3: Lembar Pertanyaan untuk Siswa

1. Apa yang menjadi kendala bagimu, sebagai pelajar, selama Pandemi Covid-19 berlangsung?
2. Bagaimana proses belajar daring yang kamu lakukan? Ceritakan kendala apa saja yang terjadi?
3. Siapa saja yang menurutmu membantu dalam proses belajar daring ini? Ceritakan peran mereka.
4. Media komunikasi apa saja yang telah digunakan selama proses belajar daring? Manakah yang menurutmu berjalan efektif?
5. Ceritakan bagaimana pesan yang disampaikan baik sekolah maupun guru selama proses belajar daring dan saat terjadi kendala di dalamnya?
6. Apakah pihak sekolah terutama guru sudah mengatasi masalah yang terjadi saat belajar daring dengan tepat waktu? Ceritakan pengalamanmu.

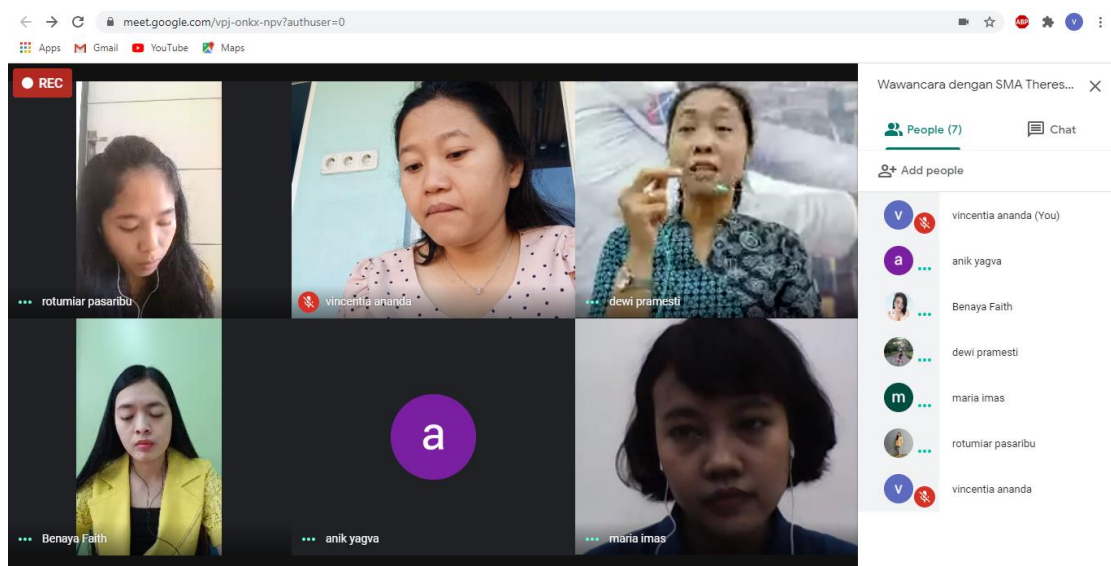
LAMPIRAN 4: Profil Informan Penelitian

No	Nama	Asal Sekolah	Jabatan/Kelas
1	Rina Candrawati, S.Pd.	SMA Daniel Creative School	Kepala Sekolah
2	Hari Arbi Nugroho, M.Pd.	SMA Daniel Creative School	Guru PPKN
3	Haryo Putro Ramiaji, S.M.B.	SMA Daniel Creative School	Guru Ekonomi, Prakarya Kewirausahaan
4	Erin Priskila, M.Pd	SMA Daniel Creative School	Biologi, Prakarya Kewirausahaan
5	Bernadette Dewi Pramesti	SMA Theresiana	Humas dan Guru Fisika
6	Anik Sri Winarti, M.Pd	SMA Theresiana	Guru Kimia
7	Baeta Wulandari, S.S	SMA Theresiana	Guru Bahasa Inggris
8	Rosalina Ninda Karisa, S.Pd	SMA Theresiana	Guru Bahasa Indonesia
9	Felix Abraham Soediono	SMA Daniel Creative School	Siswa 12 IPS
10	Marvellino Christian Sanjoto	SMA Daniel Creative School	Siswa 11 IPA
11	Lie, Samuel Miracle Kristanto	SMA Daniel Creative School	Siswa 11 IPA
12	Victoria Callista Setiawan	SMA Theresiana	Siswa 11 IPS
13	Ignacio Marcellino Soebagyo	SMA Theresiana	Siswa 11 IPS
14	Jeremy Nanda Soewidono	SMA Theresiana	Siswa 12 IPA
15	Vania Natalin Wijaya	SMA Theresiana	Siswa 12 IPA

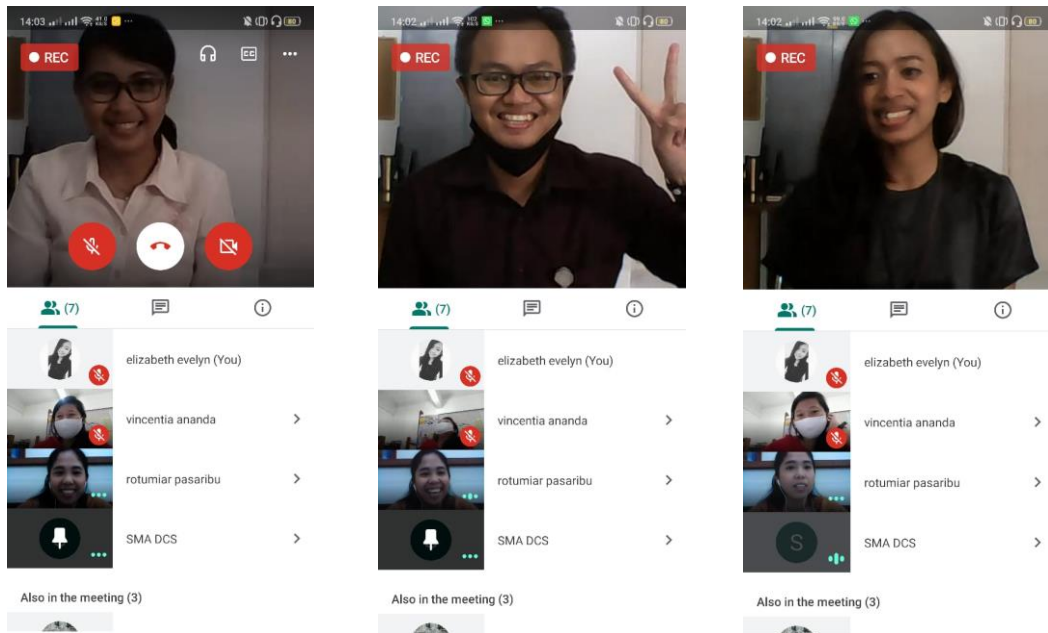
LAMPIRAN 5: Daftar Hadir Wawancara



Gambar 1 Wawancara bersama humas dan guru SMA Theresiana



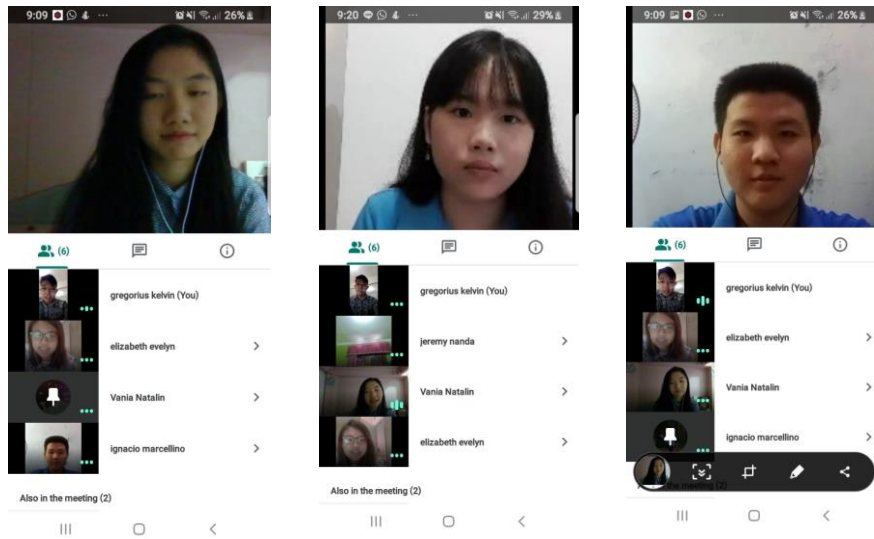
Gambar 2 Wawancara bersama humas dan guru SMA Theresiana



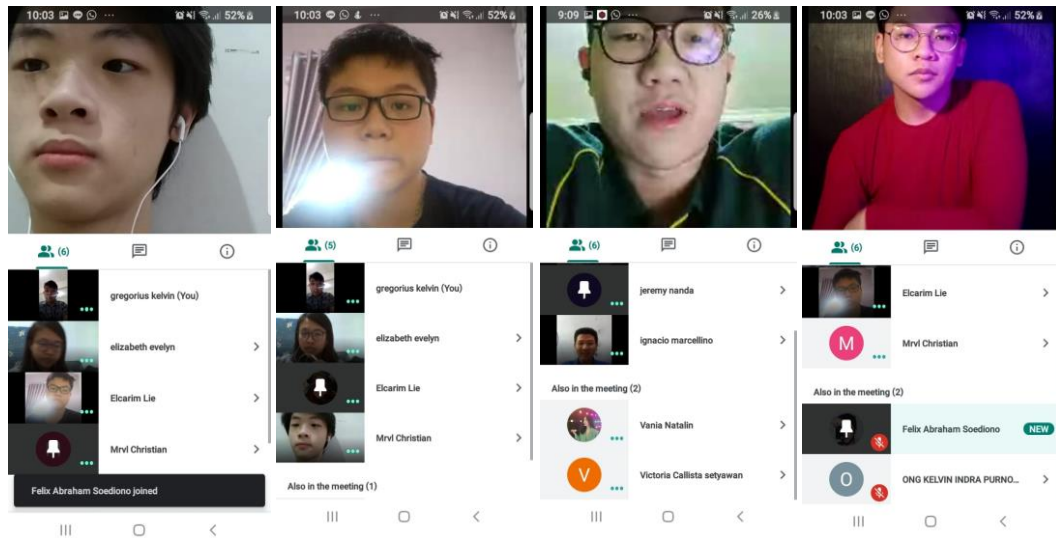
Gambar 3 Wawancara bersama pimpinan dan guru SMA DCS



Gambar 4 Wawancara bersama pimpinan dan guru SMA DCS



Gambar 5 Wawancara bersama siswa SMA DCS



Gambar 6 Wawancara bersama siswa SMA Theresiana

LAMPIRAN 6:Daftar Mahasiswa Anggota Penelitian

No	Nama	NIM	Program Studi	Deskripsi Tugas
1	Elizabeth Evelyn Asmono	17.M1.0021	Ilmu Komunikasi	Wawancara Siswa
2	Nathaniel Nico Setiawan	17.M1.0038	Ilmu Komunikasi	Notulensi Wawancara Guru
3	Ong Kelvin Indra Purnomo	17.M1.0002	Ilmu Komunikasi	Bersama Dosen menyusun pertanyaan dan wawancara siswa
4	Joshua Chandra Ariawan	18.M1.0005	Ilmu Komunikasi	Notulensi Wawancara Siswa