

RECOVERY STRATEGY SISTEM PENDIDIKAN DALAM MEMBANGUN KEPERCAYAAN PELANGGAN PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI (UNP) KEDIRI

Khafidhotun Nasikhah¹, Prim Masrokan Mutohar², Agus Eko Sujianto³

¹UIN Sayyid Ali Rahmatullah, Tulungagung, Indonesia

²UIN Sayyid Ali Rahmatullah, Tulungagung, Indonesia

³UIN Sayyid Ali Rahmatullah, Tulungagung, Indonesia

Email: khafidhotun.nasikhah@gmail.com¹, Pmutohar@gmail.com²,
agusekosujianto@gmail.com³

Abstrak: Penelitian penting ini bertujuan menggali lebih mendalam mengenai langkah *recovery strategy* sistem yang diambil UNP Kediri dapat sehat kembali dengan adanya krisis yang dialami pada tahun 2015 yakni dinon-aktifkannya kampus dan kini mempunyai UNP Kediri dapat bangkit tumbuh dan berdaya saing hingga mendapatkan kepercayaan pelanggan kembali dengan rancangan *recovery strategies* perguruan tinggi. *Recovery strategy* dilakukan secara komprehensif dengan peninjauan penyakit perguruan tinggi yang menyorot perlunya model sederhana penyehatan strategis. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan datanya dilakukan melalui wawancara mendalam (*in dept interview*), dokumentasi, dan observasi. Pada keabsahan data, peneliti melakukan: kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Sedangkan untuk analisis data dilakukan dengan kondensasi data melalui penyaringan informasi sederhana dari transformasi data mentah penyajian data melalui pengintegrasian informasi untuk, dan penarikan kesimpulan yang didalamnya juga terdapat proses verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Strategi pemulihan sistem pendidikan tinggi harus disesuaikan berdasarkan sakit yang dialami. Temuan tiga jenis penyakit penyehatan strategis sebagaimana teori Suwarsono dalam penyehatan perusahaan. Permasalahan kasus pada penelitian ini meliputi: daya tampung mahasiswa, manipulasi data akademik, dan pelaksanaan standar proses akademik diantaskan UNP Kediri melalui 3 aksi yaitu: 1.) Pemulihan dengan membentuk tim manajemen krisis, dilakukan dengan: Membangun hubungan baik dengan jurnal dan membentuk tim penyehatan internal kampus 2.) Pemulihan melalui pergantian top leader, menghasilkan: Komitmen kerja antar pelaku organisasi, sistem komunikasi yang efektif, dan terjadinya peningkatan budaya organisasi kearah lebih positif. 3.) Pemulihan melalui perubahan orientasi strategis organisasi dilakukan menggunakan analisis SWOT, dengan melakukan tindak lanjut berupa: Perbaikan LPMPSDM yang didalamnya memuat perbaikan sistem layanan dan berbagai kebijakan untuk kearah mutu dan perubahan restrukturisasi perguruan tinggi.

Kata kunci:

Recovery Strategy, Sistem Pendidikan, Kepercayaan Pelanggan.

Abstract: This important study aims to explore in greater depth the system recovery strategy implemented by UNP Kediri to restore the institution's health following the crisis it experienced in 2015—namely, the suspension of campus operations—and how UNP Kediri has since been able to rebound, grow, and become competitive, ultimately regaining the trust of its stakeholders through a strategic recovery plan for the university. The recovery strategy was implemented comprehensively by examining the university's challenges, which highlighted the need for a simple strategic revitalization model. This study employed a qualitative research method using a case study approach. Data collection techniques included in-depth interviews,

document analysis, and observation. To ensure data validity, the researcher assessed credibility, dependability, and confirmability. Data analysis was conducted through data condensation by filtering information from raw data, presenting the data through the integration of information, and drawing conclusions a process that also included data verification. The research results indicate that: Strategies for the recovery of the higher education system must be tailored to the specific challenges faced. The findings identify three types of strategic recovery challenges, consistent with Suwarsono's theory on corporate recovery. The issues addressed in this study include: student enrollment capacity, manipulation of academic data, and the implementation of academic process standards, which were resolved by UNP Kediri through three actions, namely: 1.) Recovery by forming a crisis management team, carried out by: building good relationships with journalists and forming an internal campus recovery team; 2.) Recovery through the replacement of top leadership, resulting in: commitment to work among organizational stakeholders, an effective communication system, and an improvement in organizational culture toward a more positive direction; 3.) Recovery through a shift in the organization's strategic orientation, carried out using SWOT analysis, with follow-up actions including: improvements to the LPMPSDM, which encompassed enhancements to service systems and various policies aimed at quality and institutional reform.

Keywords:

Recovery Strategy, Education System, Customer Trust.

Pendahuluan

Distruptions era membuat perguruan tinggi terus bertransformasi ke arah inovasi sistem yang lebih transparan dan akuntabel. Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi kini mengubah paradigma pengelolaan kelembagaan, termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi swasta (Sugiura et al., 2024). Sedangkan perguruan tinggi pada prosesnya harus mampu memfasilitasi kebutuhan masyarakat sesuai kompleksitas problematikanya. Tidak heran jika banyak ditemui fenomena di Indonesia kemunduran hingga kematian pada lembaga pendidikan, karena kurang mampunya lembaga tersebut dalam mengadaptasikan diri pada peralihan menuju sistem online dan memberikan pelayanan prima (Safithri, 2025).

Penyehatan sistem pendidikan memiliki andil dalam ketercapaian mutu, namun keberlangsungan juga ditunjang melalui taatnya institusi terhadap sistem menjadi bukti transparansi kinerja pada publik, disiplin melakukan evaluasi, dan menyadari serta memberikan pengakuan jika memang organisasi dalam keadaan terjangkit penyakit, agar permasalahan dapat segera teratasi dan tepat sasaran. Tulisan (Muhammad, 2006) menjadi acuan untuk pentingnya organisasi menyadari dan mengakui dengan segera jika adanya penyakit yang timbul, dimana letak penanganan secara operasional (tipe r) saja atau hingga ranah strategis organisasi (tipe k). Ketidaktahuan terhadap aturan dapat dijadikan sebagai alarm pertama sakit dapat terjadi. Penyakit dalam organisasi dapat terjadi dari dominannya manajer kurang mendalami persoalan, dengan hanya menelaah permasalahan yang ada di permukaan saja, tanpa mengenali apa yang tersembunyi dibaliknya (Ghazzawi, 2017). Bahkan Slatter pun menyampaikan, sedikit demi sedikit spirit manajemen pada organisasi dapat terkikis, roh dalam menumbuhkan kembangkan akan hilang sehingga beban manajemen semakin berat ("Corporate Recovery," 1986). Maka hal tersebut akan tampak ketidaksehatan lembaga organisasi dan bisa saja terjadi kegagalan atau bahkan pemusnahan recovery (Muhammad, 2006).

Paparan tersebut mendapatkan respon pemerintah berupa ditekakkannya undang-undang permendikbud tahun 2020 pasal 7 (Permendikbud, 2020), mengenai penataan, pendirian, perubahan, dan pembubaran perguruan tinggi, hingga pencabutan izin operasional pendirian perguruan tinggi. Kondisi tersebut sebagai mana yang terjadi pada UNP Kediri pada tahun 2015 yakni dengan terungkapnya kasus: standar proses akademik, ketidakseimbangan daya tampung antara dosen dan mahasiswa, dan manipulasi data akademik (Dwi, 2015). Sedangkan data membuktikan bahwa UNP Kediri mampu bangkit lebih cepat diantara 4 PTS yaitu UNP Kediri, Unirow Tuban, IKIP PGRI Jember dan IKIP Budi Utomo Malang (Zumrotul Abidin, 2016). Namun, dari 4 PTS tersebut dapat dibuktikan dengan adanya kesamaan kasus, UNP Kediri mampu menunjukkan pemulihan atau berada pada kondisi normal dan mengalami peningkatan mutu secara terus-menerus.

Perbaikan dalam penanganan krisis salah satunya dapat dilakukan melalui melakukan perubahan strategi

berupa penyehatan secara strategis dengan melakukan peninjauan ulang rencana-rencana dan kebijakan yang berlaku (Anshar, 2010). Recovery strategy sistem pendidikan yang unggul di perguruan tinggi Islam bukan semata-mata berkaitan dengan urusan administrasi dan akademik. Lebih dari itu, menyangkut upaya mengembalikan suasana yang kondusif bagi terwujudnya visi dan misi lembaga. Sedangkan Kotler & Armstrong, mengatakan bahwa memilih produk fisik itu memiliki risiko lebih rendah, dengan dapatnya melakukan evaluasi terlebih dahulu sebelum membeli sedangkan memilih produk jasa memiliki risiko lebih tinggi dengan karakter intangibel, sehingga sulit untuk dievaluasi sebelumnya (Principles of Marketing, 2018). Maka untuk mengarah pada kepercayaan pelanggan tidak dapat terbentuk secara tiba-tiba baik, namun dibutuhkan pengalaman menikmati fasilitas serta pelayanan yang disediakan organisasi, budaya dan perilaku yang terbentuk (Bakar et al., 2020), yang mana dirasakan secara sadar selama menggunakan pengguna jasa tersebut, maka diperlukan proses dan kurun waktu tertentu (Barnes & Vidgen, 2003).

Terlebih kaitannya dengan jasa, Kim menyatakan bahwa kegagalan jasa turut menjadi permasalahan pada para pengguna atau pelanggan. Kepercayaan pelanggan perlu dibentuk, bahkan adanya kegagalan pelayanan pada pelanggan maka harus ditindaklanjuti, demi terciptanya repurchase intention atau bagaimana pelanggan agar ada niatan kembali untuk memilih produk tersebut (Shaleha et al., 2021). Dibuktikan pula dalam riset, kepercayaan dan kepuasan pelanggan terbukti kuat dapat saling mempengaruhi sebesar 0,429, dan pengaruh yang kuat antara kepuasan dan pelanggan yang loyal yaitu sebesar 0,233, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan akan tampak ketika kepercayaan pelanggan meningkat (Laely, 2016). Hartini menjelaskan bahwa kemajuan lembaga pendidikan menjadi kunci atau salah satu indikator penting lembaga pendidikan dapat dipercaya masyarakat (Hartini, 2016).

Berdasarkan pemaparan yang telah disampaikan sebelumnya yakni permasalahan atau kondisi krisis organisasi perlu ditelaah secara mendalam dan mendapatkan penanganan secara tepat. Mengingat perguruan tinggi merupakan lembaga publik maka jika terjadinya kegagalan yang ditemukan pelanggan, maka hal tersebut dapat menjadi kecelakaan pada konsumen, yang tentunya akan mengurangi marwah dari perguruan tinggi. Kondisi demikian diperlukan daya pendukung, salah satunya dengan perbaikan sistem dan pemeliharaan mutu pada setiap prosesnya (Organizational Turnaround, 2018). Melihat beberapa pertimbangan terkait pentingnya pemulihan sistem, peneliti ingin mengkaji lebih lanjut untuk melakukan studi yang lebih komprehensif proses strategi yang diterapkan dalam praktik recovery, penyehatan yang tepat dari krisis di non-aktifkan kampus untuk mengembalikan marwah UNP Kediri dalam penelitian dengan judul, "Recovery Strategy Sistem Pendidikan dalam Membangun Kepercayaan Pelanggan di Perguruan Tinggi Swasta". Pada penelitian ini akan mengkaji secara spesifik mengenai strategi pemulihan dalam membangun kepercayaan pelanggan di UNP Kediri. Besar harapan penelitian yang terlaksana ini dapat memberikan sumbangsih pada keberhasilan perguruan tinggi swasta melakukan Recovery Strategy mampu berdaya saing dan membangun kepercayaan pelanggan kembali.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Informan dalam penelitian ini yakni para jajaran pimpinan yang berada pada tim penyehatan tahun 2015, rektor tahun 2016 hingga saat ini, LPMPSDM UNP Kediri, dosen, staf, dan mahasiswa tahun 2015 serta saat ini. Penggunaan metode kualitatif untuk menganalisis secara mendalam kondisi di lapangan sekaligus memperjelas jawaban fenomena di lapangan, dengan membawa indikator-indikator terkait strategi recovery, terkait diberhentikannya UNP Kediri pada tahun 2015 Teknik pengumpulan datanya dilakukan melalui wawancara mendalam (in dept interview), dokumentasi, dan observasi. Pada keabsahan data, peneliti melakukan: uji kredibilitas (triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu), dependabilitas, dan konfirmabilitas. Sedangkan untuk analisis data dilakukan dengan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Secara kualitatif berfungsi menemukan makna di balik suatu tindakan secara mendalam. Metode ini dipilih karena karakternya yang komprehensif, sehingga mampu mengungkap seluruh kebutuhan yang terkait dengan judul yang diteliti sekaligus menjadikannya terurai secara jelas dan tepat untuk mendapatkan data yang akurat mengenai strategi pemulihan dalam membangun kepercayaan pelanggan di UNP Kediri.

Temuan dan Diskusi

Pemulihan ditinjau dari krisis di UNP Kediri

Secara tegas pemerintah sudah menuangkan terkait penyelenggaraan perguruan tinggi yang tertuang dalam Permenristekdikti Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2018 mengenai: Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, Dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta (BPK, 2018). Setiap kebijakan pasti akan menimbulkan pro dan kontra, meskipun kebijakan tersebut mampu memberikan kemaslahatan terkadang tetap saja terdapat bumerang pada sebagian anggota organisasi, terlebih kebijakan yang tidak taat aturan pasti akan menimbulkan dampak yang cukup signifikan, baik dalam waktu cepat ataupun lambat hal tersebut akan tercium seperti yang tengah terjadi di UNP Kediri. Kasus yang peneliti dapatkan dari UNP Kediri

terdapat 3 hal, yaitu: a) Standar proses akademik. Pelaksanaan perkuliahan kelas jauh yang dilakukan diberbagai daerah tanpa menggunakan standar yang sesuai; b) Ketidakseimbangan daya tampung antara dosen dan mahasiswa. Banyaknya kelas namun tanpa ada kesimbangan rasio dosen dan mahasiswa; c) Manipulasi data akademik. Kurang tertibnya menggunakan SIAKAD. Dengan demikian salah satu yang menjadikan ketidaksehatan perguruan tinggi yakni kurang mampunya lembaga dalam mengadaptasikan diri, merespon perkembangan zaman dan memahami serta menyadari dengan betul apa yang menjadi kebutuhan organisasi, semisal menggunakan SIAKAD (Sistem Informasi Akademik). Langkah strategis dalam upaya pemulihan diambil dengan penuh ketelitian dan prosedur yang jelas, sebagai berikut:

Temuan Strategi pemulihan melalui terbentuknya manajemen krisis

Manajemen krisis dilaksanakan dengan membentuk tim penyehatan internal kampus. Tim yang dibentuk guna menelaah sakit yang sedang dialami dan membentuk rencana strategis menyesuaikan obat yang hendak digunakan. Upaya awal yang dilakukan tim ini yakni:

1. Membangun hubungan baik dengan jurnalis

Jurnalis memiliki peran penting dalam setiap proses informasi berlangsung, untuk menghubungkan kepada masyarakat. Sebagaimana Radio Andika yang turut andil dalam konsidi krisis hadir di tahun 2015, tahapan demi tahapan progres perkembangan terus disampaikan kepada publik hingga berjalan normal kembali. Informasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi masyarakat. Maka, membangun hubungan baik dengan para jurnalis dibantu pers tentu dapat menjadi sarana meluruskannya informasi yang simpang siur. Jurnalis menjadi tangan pertama UNP Kediri dapat mengkomunikasikan kondisi kegelisahan yang terjadi pada masyarakat. Keberadaan jurnalis atau insan pers memegang peranan yang sangat krusial dalam membentuk reputasi Universitas Nusantara PGRI (UNP) Kediri. Mereka berfungsi sebagai ujung tombak komunikasi publik yang tidak hanya bertugas mengampanyekan berbagai pencapaian, baik di bidang akademik maupun non-akademik, termasuk inovasi mahasiswa tetapi juga berperan strategis dalam meningkatkan daya tarik universitas di mata calon mahasiswa baru (AJI Kediri Luncurkan Sekolah Jurnalistik Jayabaya Institute, 2022).

2. Membentuk tim penyehatan internal kampus

Untuk membentuk ketaatan terhadap aturan dalam tim penyehatan internal kampus dilakukan dengan tahapan sebagaimana proses manajerial yakni:

a) Perencanaan tim penyehatan

Tim penyehatan dibentuk berdasarkan SK yang dibuat yayasan. Tim Penyehatan itu sendiri beranggotakan semua Dekan, Warek, stakeholder (tim EKA), bahkan mahasiswa Presma, DPM (Dewan Perwakilan Mahasiswa) pun juga ikut didalamnya, agar mahasiswa dan masyarakat tahu sejauhmana tindak lanjut pengentasan permasalahan. Pada perencanaan awal yang dilakukan yakni dengan membuat skema atau bagan identifikasi terkait permasalahan yang sedang dialami UNP Kediri, yang dilanjutkan dengan sasaran penyehatan yang diperlukan mulai dari a) memperbaiki tata kelola dengan mengganti rektor dan jajarannya serta penyegaran pejabat struktural kampus; b) daya tampung, dengan melakukan validasi mahasiswa, validasi dosen, moratorium penerimaan mahasiswa baru, dan pengadaan dosen baru; c) melakukan perbaikan data dosen dan mahasiswa, perbaikan data lulusan, dan penggunaan SIAKAD. Sebagaimana beberapa data dokumentasi berikut:



Gambar 1. Skema permasalahan UNP Kediri (Kediri, 2015)



Gambar 2. Skema penyehatan UNP Kediri (Kediri, 2015)

b) Pelaksanaan tim penyehatan

Pada tahap pelaksanaan tersebut, tim penyehatan tidak berjalan sendiri namun dibersamai oleh terbentuknya: a) Tim biro sistem informasi (yang bertugas membantu validasi data akademik baik dosen ataupun mahasiswa). Misal ada yang statusnya harusnya sudah lulus, tapi tercantum sebagai mahasiswa aktif. Ada yang terdata laki-laki, padahal perempuan. Bahkan ada yang dosen perbandingannya 1 dosen: 200 mahasiswa, dan untuk menyisir data tersebut butuh fokus serta rentang waktu kurang lebih 2 sampai 3 tahun; b) Tim adhoc (yang membantu memperkuat serta membangun hubungan baik pada tingkat sekolah ataupun stakeholder, sekaligus membantu dalam promosi). Tim adhoc hadir untuk menengahi kondisi kegelisahan yang tengah dirasakan masyarakat saat itu. Dengan berbagai isu simpang siur yang semakin beredat dihalayak mulai tidak dapat digunakannya ijazah UNP untuk pendaftaran CPNS dan ketidakpastian keberlanjutan nasib kampus. Tentu hal tersebut menghadirkan kekhawatiran tersendiri bagi sebagian Mahasiswa dan para orang tua. Pendekatanpun dilakukan kampus melalui kunjungan di berbagai sekolah untuk memperjelas kondisi UNP dan sekaligus sebagai sarana promosi.

c) Evaluasi tim penyehatan

Evaluasi dalam proses penyehatan dilakukan melalui pengawasan secara kontinue dan evaluasi penyehatan perkembangan UNP Kediri yang dilaksanakan bersama tim evaluasi kinerja akademik KEMRISTEKDIKTI (tim EKA) sebagai tim eksternal yang membantu proses penyehatan, yang dituangkan dalam progres report penyehatan dan pengembangan UNP Kediri. Strategi pemulihan tervalidasinya UNP Kediri mendapatkan surat keterangan di aktifkannya kampus kembali.



Gambar 3. Dokumen evaluasi penyehatan UN PGRI Kediri bersama tim EKA (Kediri, 2016).

Dapat disimpulkan bahwa selain perencanaan dan pelaksanaan yang matang tim penyehatan secara internal kampus juga mengadakan pengawasan serta evaluasi secara berkala melalui bimbingan dari kementerian secara langsung.

Temuan Strategi pemulihan melalui pergantian top leader

Perubahan para top leader atau pejabat struktural kampus penting guna arah penyegaran, dengan harapan setiap proses dan pelaksanaan kebijakan dapat berjalan secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan zamannya. Adanya pelanggaran sehingga diturunkannya rektor pada akhirnya baik yayasan ataupun kampus mengambil inisiatif sebagaimana instruksi dari DIKTI. Pergantian para top leader nyatanya membawa dampak yang luar biasa pada beberapa hal, meskipun masih pada tahan pemulihan akan tetapi hal tersebut sudah mulai nampak pergerakannya sebagai berikut:

1. Komitmen kerja

Komitmen kerja dapat ditunjukkan dengan indikator tindakan yang tampak dari para pimpinan ataupun dosen yang support pada pelaksanaan perbaikan berkelanjutan dengan memenuhi deadline yang telah ditentukan, bahkan sebelum diminta pimpinan telah menunjukkan penyelesaian tugas. Pengarsipan data mulai tertata dengan giatnya pada pelaporan mutu dengan ditunjukkannya perwakilan kampus mengikuti AMI (Audit Mutu Intenal) yang bertempat di ITS, sehingga budaya mutu pada para pelaku organisasi didalamnya semakin menguat.

2. Sistem komunikasi

Komunikasi yang baik dapat turut mendukung mudahnya organisasi melaksanakan program-programnya sehingga tercapainya kesuksesan organisasi. Pada masa pemulihan proses komunikasi yang terjalin dua arah mulai nampak, baik dari dimensi bawah ataupun atas. Hal tersebut tercermin dari pendekatan secara kontinue terkait validasi data, dan mahasiswa dari BEM atau PRESMA diberi ruang untuk bersuara bahkan diikut sertakan memantau sejauhmana proses tahapan penyehatan yang terjadi pada saat itu.

3. Peningkatan budaya organisasi

Pemimpin baru nyatanya mampu membawa kearah budaya yang lebih sehat. Kondisi tersebut diwujudkan dengan a) Budaya taat terhadap aturan. Mulai penjaminan mutu berjalan sebagaimana mestinya, yang mana perwakilan dari UNP Kediri melakukan pelatihan audit mutu internal di ITS Surabaya. Meskipun kondisi kala itu dalam penelitian dan pengabdian pada tahun 2016 masih tergolong lemah, akan tetapi budaya taat terhadap aturan mulai ditegakkan disetiap pengambilan kebijakan; b) Transparansi dan akuntabilitas, kegiatan tersebut seperti ditegakkannya penggunaan SIAKAD mulai diberlakukan.

Temuan Strategi Pemulihan Melalui Perubahan Orientasi Strategis Organisasi

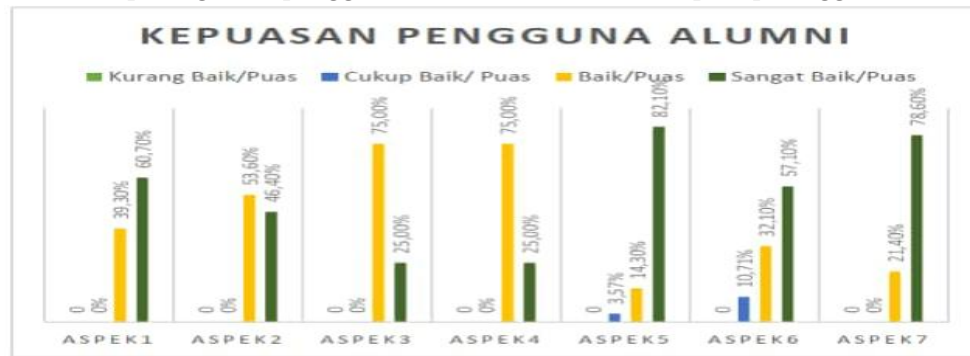
Orientasi yang diharapkan agar setiap perguruan tinggi mampu mencapai beberapa hal, mulai:

1. Perbaikan LPMPSDM. Upaya secara perbaikan secara operasional yakni dengan melakukan ketercapaian mutu sebagaimana SN-DIKTI. Pada pantauan LPMPSDM tahun 2017 baru memiliki 24 standar mutu yang digunakan dan giatnya beberapa dosen untuk melakukan pelatihan AMI.
2. Perubahan Renstra (Rencana Strategi). Renstra sebelum tahun 2015 sebenarnya sudah ada, namun renstra tersebut setelah dievaluasi dengan melihat kondisi krisis yang terjadi tidak relevan untuk digunakan. Sehingga dibuatlah renstra baru yang disesuaikan dengan RIP (Rencana Induk Pengembangan).
3. Analisis SWOT. Selain perubahan dalam paparan manajerial diiringi pergantian para pejabat struktural kampus kemudian berlanjut dengan paparan pembuatan kebijakan baru. Kegiatan ini dilakukan melalui peninjauan dari segi:
 - a) Kekuatan kampus (analisi internal) yakni berupa: komitmen kerja tinggi dan terjalinnya kerjasama yang baik dengan stakeholder, mulai tertib menggunakan SIAKAD, rasio antara dosen dan mahasiswa seimbang.
 - b) Kelemahan beserta arah kebijakan strategi (analisis internal) yakni berupa: rendahnya penelitian dan publikasi, seiring dengan krisis mempengaruhi turunnya peminatan mahasiswa baru, dan kondisi LPM yang masih lemah.

No	Fakultas	2013		2014		2015		2016	
		Jml. Judul	Jml. Dosen	Jml. Judul	Jml. Dosen	Jml. Judul	Jml. Dosen	Jml. Judul	Jml. Dosen
1	FKIP	35	94	42	111	35	145	42	150
2	FE	2	12	5	29	4	41	5	41
3	FT	12	29	23	30	7	31	6	53
4	FIK	3	6	2	6	1	7	2	7
5	FAPET	2	7	2	6	2	6	2	6
Jumlah		54	148	74	182	49	230	57	257

Gambar 4. Dokumen penelitian pada renstra tahun 2016-2020 (*Renstra FKIP Universitas Nusantara PGRI Kediri Tahun 2016-2019, n.d.*)

- c) Peluang beserta arah strategi kebijakan (analisis eksternal) yakni berupa: Terbukanya informasi yang mudah diakses, peningkatan pengguna lulusan tahun 2016 dari para pelanggan.



Gambar 5. Dokumen kepuasan pengguna 2016 (*Renstra FKIP Universitas Nusantara PGRI Kediri Tahun 2016-2019, n.d.*)

- d) Tantangan beserta arah strategi kebijakan (analisis eksternal) yakni berupa: Menuntut lulusan berdaya saing dan ketatnya persaingan antar perguruan tinggi, ketatnya aturan perguruan tinggi dan rendahnya kepercayaan masyarakat pada perguruan tinggi swasta. Hasil kepercayaan pelanggan pada masa pemulihan yang nampak ketika masa pemulihan berupa: Kepuasan dari para pengguna lulusan, peningkatan keterpenuhinya pelayanan atau program berdasarkan kebutuhan pelanggan, masih adanya peminatan mahasiswa baru, terpenuhinya 24 SN-DIKTI perguruan tinggi, seimbang rasio antara dosen dan mahasiswa.

Diskusi

Strategi pemulihan melalui terbentuknya manajemen krisis

Berdasarkan temuan penelitian dari hasil penelitian di UNP Kediri menunjukkan pemulihan pada step awal menggunakan pendekatan manajemen krisis. Proses pelaksanaan recovery pada UNP Kediri diawali dengan upaya strategi pemulihan melalui manajemen krisis. Pendekatan krisis perlu digunakan untuk mempermudah keberhasilan pengentasan, perlu adanya aksi tertentu, sehingga jika situasi yang tidak diinginkan terjadi dapat merespon dengan mudah untuk mengatasi krisis yang terjadi. Berkaitan dengan langkah pendekatan awal menyelamatkan organisasi Daniel dkk. memaparkan: 1) sebelum krisis terjadi diperlukan terbentuknya hubungan baik pada responden pertama; 2) dilakukan pembentukan tim manajemen krisis untuk meninjau secara sistematis dan terstruktur; 3) pelatihan tim krisis; 4) identifikasi yang menjadi jubar krisis (Sobel, 2015). Begitu pula manajemen krisis pada UNP Kediri juga sejalan dengan pemaparan Daniel dan Sobel, dengan pemaparan sebagai berikut:

Temuan di UNP Kediri peneliti dapatkan dengan tercerminnya pendekatan pengembangan hubungan baik dengan jurnalis atau media massa, pers, sebagai bentuk langkah antisipasi institusi, baik ketika dalam keadaan baik-baik saja atau sedang terdapat suatu masalah. Bahkan dalam temuan digambarkan dengan tegas untuk menggunakan radio Andika yang menjadi nomor 1 dari salah satu media masa sebagai penyampaian informasi meskipun nantinya masih diikuti dengan sarana dari jurnalis lainnya, media sosial, dll. Perguruan tinggi dan pers merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan, karena dengan opini publik yang dibantu oleh para jurnalis akan membantu masyarakat untuk membentuk persepsi terkait kelayakan perguruan tinggi tersebut (Jumanto, n.d.).

Pendekatan pengembangan hubungan dengan para jurnalis UNP Kediri juga menggunakan deny strategy atau penolakan (Coombs, 2000). Strategi penyangkalan langsung (denial) merupakan upaya untuk membantah secara tegas keberadaan suatu krisis, dengan menyatakan bahwa peristiwa tersebut tidak berdasar dengan meluruskan sebagaimana data informasi yang benar. Perlu diluruskannya berita simpang siur seperti UNP akan ditutup, ijazah tidak dapat digunakan maka UNP Kediri harus menyampaikan penolakan dengan melakukan

penyampaian berita secara jelas, hati-hati, dan berkesesuaian dengan tujuan sebagai upaya responsif untuk perbaikan dan permintaan maaf terhadap para pelanggan.

Pada tahapan awal pemulihan secara bersamaan pula dibantu tim penyehatan internal kampus atau tim manajemen krisis (Sobel, 2015). Tim penyehatan internal UNP Kediri pada pelaksanaannya juga mendapat asupan dari penasihat tim eksternal untuk mempermudah perlunya perlengkapan yang harus segera dipenuhi, hingga setiap tahapan-tahapan penting diharapkan tidak terdapat yang terlewatkan. Tim eksternal yang dimiliki UNP Kediri kala itu yakni tim EKA (Evaluasi Kinerja Akademik), untuk mempermudah saran-saran yang diperlukan agar dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Pada proses tim penyehatan berlangsung diawali dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Strategi pemulihan melalui pergantian top leader

Pada masa pemulihan secara simultan selain dilakukan 2 langkah pendekan manajemen krisis, dilakukan pula pergantian top leader yakni mulai rektor, wakil rektor, serta penyegaran pejabat struktural perguruan tinggi. Top leader mengandung istilah para manajer senior atau yang memangku jabatan tinggi pada manajerial organisasi. Berdasarkan temuan tersebut Bibeault menjelaskan bahwa, perbaikan perguruan tinggi perlu dukungan manajer senior (Bibeault, 1982). Kesuksesan pemulihan kepercayaan pelanggan dapat terjadi jika terjadinya ikut bergantinya pula tim manajer senior dengan membawa dukungan serta wawasan baru (Ghazzawi, 2017). Realita lapangan menemukan semakin tidak segeranya diganti para manajer senior maka akan semakin tampak bendungan keengganan untuk perubahan-perubahan yang memiliki kesinggungan dengan krisis tersebut, sebagaimana Pak Samari yang menjabat hampir lebih dari 2 periode.

Pergantian pimpinan memberikan wawasan baru dengan berbagai kebijakan dan program-programnya dan mencegah terjadinya stagnasi. Sebagaimana Griffin bahwa, CEO memiliki pengaruh terhadap berlangsungnya kehidupan perusahaan, sedangkan baik dan buruknya organisasi tergantung pada manajer puncaknya (Griffin, 2004). Temuan lapangan menunjukkan adanya unsur kepemimpinan transformatif melekat pada proses pemulihan, dengan langkah strategis yang diambil pada krisis yang terwujud kesegeraan mengganti rencana strategis perguruan tinggi yang dirasa sudah tidak relevan. Upaya dorongan komitmen dari optimisme tinggi, juga tercermin dari pemimpin yang mampu menerapkan capaian standar, serta memberikan dorongan bawahan untuk mencapai standar tersebut. Didalam komitmen terdapat janji, tanggungjawab, komitmen kepada sistem berfikir dan diwujudkan pada tindakan (Mora et al., 2020).

Adanya komitmen juga diiringi komunikasi dari arah kebawah dan keatas. Komunikasi keatas dan kebawah yakni komunikasi yang mengalir dari tingkat level organisasi tinggi ke tingkat rendah, sedangkan komunikasi keatas menunjukkan arah aliran sebaliknya (Simbolon, 2022). Proses pemulihan dengan turut terjalannya proses komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif mampu diwujudkan leader transformatif melalui dimensi keatas secara transparan dalam membentuk setiap putusan-putusan tertentu, seperti validasi data serta pengecekan kroscek kinerja tim penyehatan internal diperlukan pantauan rektor secara langsung. Sedangkan wujud komunikasi berdimensi kebawah dengan tercerminnya penyapaian instruksi-instruksi pada bawahan, hingga penyertaan mahasiswa dalam proses pemulihan.

Pemimpin yang transformatif mampu menghantar pelanggan internal yakni para bawahan untuk secara simultan ada kegigihan untuk menggapai tujuan bersama (Zulfa et al., 2024). Komitmen kerja dan komunikasi baik tanpa merubah budaya organisasi yang lebih juga sulit untuk berproses sehat, ibarat status quo yang dipakai baik pemikiran dan aksinyapun tampak sama. Budaya organisasi penting karena dengan hal tersebut berkaitan dengan sistem makna yang digunakan secara bersama untuk dijadikan pembeda, sedangkan jika budaya sebelumnya adanya hal yang tidak berkesesuaian maka jika tidak berusaha untuk diubah maka tetap dalam jalan penyimpangan. Pada masa pemulihan budaya organisasi mulai ditata sebaik mungkin khususnya ketaatan terhadap aturan sesuai dengan SN-Dikti, kemudian transparansi dengan memaksimalkan penggunaan SIAKAD yang tidak hanya untuk melihat nilai namun juga proses administrasi, serta akuntabel dengan meningkatkan kualitas LPMPSDM. Dengan demikian gaya kepemimpinan transformatif mampu mempengaruhi kepercayaan pelanggan internal dan mempermudah pemulihan.

Strategi Pemulihan Melalui Perubahan Orientasi Strategis Organisasi

Orientasi strategis menjadi hal vital karena didalamnya terdapat apa yang menjadi harapan bahkan kebutuhan konsumen sekarang atau pada masa berikutnya (Narver & Slater, 1990). Sedangkan rencana strategis merupakan dokumen yang dibuat perguruan tinggi berisi perencanaan yang berkaitan dengan orientasi-orientasi hasil yang nantinya akan dicapai, yang mana berfungsi sebagai pijakan dalam pengambilan keputusan dan biasanya berperiode selama 5 tahun (Rencana Strategis (Renstra), n.d.). Kondisi UNP Kediri yang mengalami krisis pada tahun 2015 menunjukkan adanya gap antara renstra yang dan kondisi perguruan tinggi, maka hal tersebut ditindaklanjuti dengan proses perubahan renstra mengingat ketidakrelevanan. Pada pembuatan renstra UNP

Kediri dilakukan dengan berdasarkan RIP (Rencana Induk Pengembangan). Dituangkanlah visi sebagai arah komitmen bersama dalam motto untuk dijadikan semangat bersama dengan “An Inspiring University”

Kini terwujudkan yakni: tahun 2013-2017 mencapai good university governance yang mana diwujudkannya perguruan tinggi yang transparan, akuntabel, dan memiliki kesetaraan. Pembuatan renstra UNP Kediri dilakukan penuh kehati-hatian yakni dengan koordinasi adanya tim khusus secara internal dan eksternal, serta dilakukan analisis secara mendalam untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan tantangan sebagai langkah perguruan tinggi untuk mampu berdaya saing. Temuan tersebut diperkuat oleh (Mashuri, 2020) untuk menghasilkan perguruan tinggi bangun dan berdaya saing diperlukan strategi melalui analisis peninjauan secara internal dan eksternal yang dikenal dengan SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats).

Strengths atau kekuatan ketika dapat diketahui, dapat dibentuk sebagai sarana memperkuat bangunan perguruan tinggi. Berdasarkan temuan kekuatan UNP Kediri bersumber dari a) tingginya komitmen kerja dan adanya keterjalanan hubungan kerjasama yang baik, yang mana hal tersebut membawa pada arah kebijakan pada peningkatan kualitas kinerja dan budaya etos kerja positif; b) mulai menertibkan penggunaan SIAKAD untuk informasi nilai dan pembayaran mahasiswa; c) seimbang rasio dosen dan mahasiswa, sehingga terbentuklah arah kebijakan untuk konsistensi melakukan monitoring dan evaluasi setiap triwulan. Faktor analisis lainnya yang perlu diidentifikasi juga terkait weaknesses atau kelemahan, kelemahan yang dimiliki perguruan tinggi harus diminimalisir yang nantinya agar tidak jadi penghalang untuk menggapai visinya, sehingga hal tersebut dapat sebagai tinjauan pembentukan kebijakan. Seperti halnya UNP Kediri pada masa pemulihan diketahuinya a) rendahnya penelitian dan publikasi (tahun 2015 dosen FKIP 145 hasil penelitian 35), hingga diberikanlah dana hibah penelitian dan pengabdian; b) turunnya peminatan mahasiswa baru, sehingga terbentuklah arah kebijakan untuk semakin transparansi dan mengadakan penjangkaran peserta didik baru dengan tes akademik dan non akademik; c) masih lemahnya LPM, yang ditindaklanjuti dengan penggerakan beberapa dosen untuk mengikuti pelatihan AMI. Paparan diatas mampu menggambarkan faktor internal yang turut serta menunjang pada pembuatan kebijakan pada renstra.

Faktor eksternalpun turut perlu diperhatikan berupa opportunities atau peluang yang merupakan hal yang dapat memberikan keberuntungan terhadap perguruan tinggi. Analisis inipun juga turut serta digunakan oleh UNP Kediri dengan membuka mata dengan melihat berbagai kemudahan akses untuk mendapatkan informasi dan hal yang paling mengakar yakni dengan pengguna lulusan yang menunjukkan citra positif dengan kepuasan yang diterima oleh pengguna dari output UNP Kediri, sehingga dibentuklah arah kebijakan strategis dengan peningkatan proses pembelajaran tepat sasaran. Treaths atau tantangan bisa datang kapan saja, namun jika hal tersebut dapat tidak ditanggapi dan direspon dengan baik dapat mempengaruhi menjadi ancaman kemajuan perguruan tinggi. Analisis inipun juga turut serta digunakan oleh UNP Kediri dengan melihat: a) tuntutan yang tinggi di masyarakat lulusan harus mampu berdaya saing terlebih perguruan tinggi di wilayah kota Kediri juga penuh persaingan semisal adanya prodi keperawatan yang sama dengan akreditasi yang lebih baik dengan UNP Kediri, menindaklanjuti hal tersebut dibentuklah arah perencanaan strategis dengan pengembangan softskill seluas-luasnya; b) tidak dapat dipungkiri persaingan yang ketat menghasilkan ketatnya pula aturan pada perguruan tinggi dan kepercayaan masyarakat yang masih rendah, seperti halnya UNP Kediri yang dulunya ketika krisis terjadi lebih fokus pada akses dari pada mutu. Maka hal tersebut diupayakan UNP Kediri pada arah pembentukan kebijakan secara strategis dengan rutinnya melakukan monev sebagai langkah meminimalisir kesalahan, permasalahan sehingga akuntabilitas betul-betul dapat diterapkan. Sedangkan dalam mengembalikan kepercayaan masyarakat dengan menguatkan ikatan bhakti alumni UNP Kediri. UNP Kediri harus peka dengan faktor internal dan eksternal yang dimiliki jika ingin dalam kondisi bangkit dan tidak ditinggalkan para pelanggannya.

Kesimpulan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa recovery strategy sistem pendidikan dalam membangun kepercayaan pelanggan dengan melakukan pendekatan analisis berdasarkan studi kasus yang dialami UNP Kediri pada tahun 2015, dengan hasil temuan tiga jenis penyakit yang harus dientaskan yaitu: daya tampung mahasiswa, manipulasi data akademik, dan pelaksanaan standar proses akademik. Strategi pemulihan sistem pendidikan tinggi harus disesuaikan berdasarkan sakit yang dialami. Jika ditinjau dari 3 jenis penyakit tersebut, UNP Kediri mengambil respon tegas dengan melakukan beberapa langkah strategis yakni:

- 1.) Pemulihan dengan membentuk tim manajemen krisis, dilakukan dengan: Membangun hubungan baik dengan jurnalis dengan cara membangun jejaring dengan radio Andika ataupun JawaPos dan membentuk tim penyehatan internal kampus (memuat: a) Perencanaan penyehatan dengan membentuk skema penyakit tipe k dan langkah penyehatan strategis; b) Pelaksanaan penyehatan dengan membuat tim biro sistem informasi untuk menyiri data mahasiswa dan dosen, serta tim adhoc untuk membantu pendekatan terhadap stakeholder dan

masyarakat ditengah kasus yang membuat kekhawatiran; c) Evaluasi tim penyehatan: pengawasan secara kontinue dan evaluasi penyehatan perkembangan UNP Kediri yang dilaksanakan bersama tim evaluasi kinerja akademik KEMRISTEKDIKTI (tim EKA) sebagai tim eksternal. 2.) Pemulihan melalui pergantian top leader, menghasilkan: Komitmen kerja antar pelaku organisasi, sistem komunikasi yang efektif, dan terjadinya peningkatan budaya organisasi kearah lebih positif. 3.) Pemulihan melalui perubahan orientasi strategis organisasi dilakukan menggunakan analisis SWOT, dengan melakukan tindak lanjut berupa: Perbaikan LPMPSDM yang didalamnya memuat perbaikan sistem layanan dan berbagai kebijakan untuk kearah mutu dan perubahan restrukturisasi yang tinggi.

Referensi/Reference

- Anshar, M. (2010). Strategi Penyehatan Perusahaan Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah [Universitas Islam Indonesia Yogyakarta]. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/34059>
- Barnes, S. J., & Vidgen, R. (2003). Measuring Web site quality improvements: a case study of the forum on strategic management knowledge exchange. *Industrial Management & Data Systems*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02635570310477352>
- Bibeault, D. G. (1982). *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners*. McGraw-Hill.
- Coombs, W. T. (2000). An Empirical Analysis of Image Restoration: Texaco's Racism Crisis. *Journal of Public Relations Research*. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1202_2
- Corporate recovery: Successful turnaround strategies and their implementation, Stuart Slatter, Penguin, London, 1984. No. of pages: 429. Price £6.95. (1986). *Strategic Management Journal*, 7(1), 99-100. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070111>
- Dwi, A. (2015). Kampus Dinonaktifkan, Rektor UNP Kediri Mengundurkan Diri. *Detiknews*. <https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-2989832/kampus-dinonaktifkan-rektor-unp-kediri-mengundurkan-diri>
- Ghazzawi, I. (2017). Organizational Turnaround: A Conceptual Framework and Research Agenda. *American Journal of Management*, 17(7). <https://doi.org/10.33423/ajm.v17i7.1698>
- Griffin, R. W. (2004). *Manajemen*. Erlangga.
- Hartini, T. (2016). Strategi Community Relations Lembaga Pendidikan. *Jurnal Makna*, 1, 33-43. <http://jurnal.unismabekasi.ac.id/index.php/makna/article/download/796/680/>
- Jumanto. (n.d.). Pendidikan dan Pers Sebuah Simbiosi? https://perpus.jatengprov.go.id/majalah/provinsi/derapguru/files/res/downloads/download_0010.pdf
- Kediri, D. U. P. (2015). *Program Penyehatan UN PGRI Kediri 2015*.
- Kediri, D. U. P. (2016). *Progres report UN PGRI Kediri 2016*.
- Laely, N. (2016). Analisis Pengaruh Kepercayaan dan Harga Terhadap Loyalitas Pelanggan Dimediasi Kepuasan Pada PT. Telkomsel di Kota Kediri. *Jmm17*, 3(02). <https://doi.org/10.30996/jmm17.v3i02.802>
- Mashuri. (2020). ANALISIS SWOT SEBAGAI STRATEGI MENINGKATKAN DAYA SAING (Studi Pada PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru). *Jurnal Perbankan Syariah*.
- Mora, Z., Fandayani, I., & Suharyanto, A. (2020). Pengaruh Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mopoli Raya di Kecamatan Seruway. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences*, 3(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.34007/jehss.v3i2.348>

- Muhammad, S. (2006). Strategi Penyehatan Perusahaan. UPP STIM YKPN.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4). <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Permendikbud. (2020). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 7 Tahun 2020. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/163712/permendikbud-no-7-tahun-2020>
- Principles of Marketing. (2018). Pearson Australia.
- Rencana Strategis (Renstra). (n.d.). QuipperCampus. <https://campus.quipper.com/kampuspedia/rencana-strategis-renstra>
- Renstra FKIP Universitas Nusantara PGRI Kediri Tahun 2016-2019. (n.d.).
- Safithri, R. (2025). Peran Strategis Lembaga Penjaminan Mutu dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Tinggi. LPM UIN Jambi. <https://lpm.uinjambi.ac.id/peran-strategis-lembaga-penjaminan-mutu-dalam-meningkatkan-kualitas-pendidikan-tinggi/>
- Shaleha, W. M., Hakim, A. A. A. A., & Rizki, S. D. (2021). Pendekatan Psikologis Dalam Mendapatkan Kepercayaan Konsumen Dari Kegagalan Pelayanan. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 23(1), 75–92. <https://doi.org/10.34208/jba.v23i1.887>
- Simbolon, S. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mega Bintang Mas Indonesia Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (JMB)*, 22(1). http://ejournal.ust.ac.id/index.php/JIMB_ekonomi
- Sobel, D. I. P. and S. (2015). Planning for University Crisis Management The Seven-Step Approach. *Planning for Higher Education Journal*.
- Sugiura, L., Button, M., Nurse, J. R., Tapley, J., Saglam, R. B., Hawkins, C., Hawkins, C., & Hawkins, C. (2024). The technification of domestic abuse: Methods, tools and criminal justice responses. *Sage Journals*, 26(1). <https://doi.org/https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/17488958241266760>
- Zulfa, H., Maunah, B., & Fatoni, A. (2024). Komponen Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Daya Tarik Pelanggan Pendidikan Islam. *Nidhomiyyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.38073/nidhomiyyah.v5i1.1606>
- Zumrotul Abidin. (2016). Sebanyak 31 dari 332 PTS di Jatim Dinonaktifkan Kemenristek Dikti. *Detiknews*. <https://www.suarasurabaya.net/kelanakota/2016/Sebanyak-31-dari-332-PTS-di-Jatim-Dinonaktifkan-Kemenristek-Dikti/>