



A SWOT Analysis on the Transformation Process of Telkom University National Campus

Analisis SWOT dalam Transformasi Telkom University National Campus

OPEN ACCESS

ISSN 2541-2841 (online)
ISSN 2302-6790 (print)

Edited by:
Didik Hariyanto

*Correspondence:
tidiniasti@student.telkomuniversity.ac.id
Citation:

Tia Hanna Diniasti, Roro Retno Wulan (2025). Analisis SWOT dalam Transformasi Telkom University National Campus. 14 (1)

Doi:10.21070/kanal.v14i1.1857

Tia Hanna Diniasti^{1*}, Roro Retno Wulan²

¹⁻²Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, Telkom University, Bandung

Abstract

The integration of Telkom University National Campus has introduced new challenges, including public resistance due to concerns over the exclusivity and quality of education being offered. Changes in organizational structure, resources, culture, and media have also created additional obstacles in implementing work programs that were previously successful at Telkom University, particularly in issue and crisis management. These challenges are further intensified by the absence of standardized procedures for managing issues and crises across the institution. This study aims to analyze the strengths and weaknesses of Telkom University in order to formulate appropriate issue and crisis management strategies following institutional transformation. A qualitative approach was used, employing a case study method. Data were collected through in-depth interviews with branch campus leaders, Public Relations personnel, and the Head of the Telkom University Transformation Team. The research utilized SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) along with the development of IFAS and EFAS matrices to determine the organization's strategic position. The findings show that Telkom University possesses several strengths, including a strong institutional reputation, effective internal communication systems, and an active Public Relations & Analytics division. However, the university also faces weaknesses, such as the lack of uniform crisis procedures across branch campuses, disparities in human resources, and coordination barriers. Based on these findings, it is recommended that Telkom University strengthen its issue and crisis management procedures, develop systematic documentation, and unify its institutional narrative to build public trust.

Keywords: Issue Management, Crisis Communication, Institutional Transformation, SWOT analysis

Abstrak

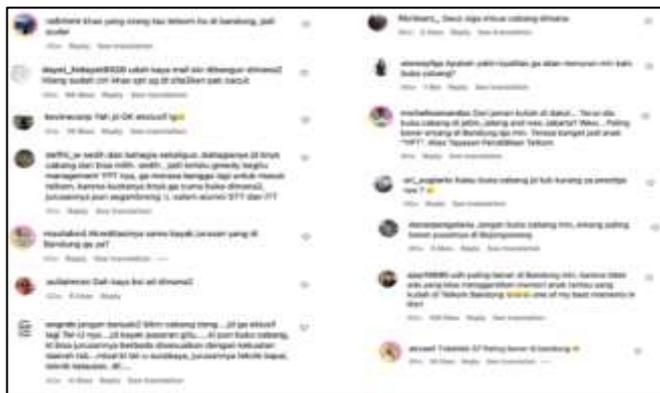
Proses penyatuan Telkom University National Campus memberikan tantangan baru, adanya penolakan program ini dikarenakan kekhawatiran masyarakat terhadap eksklusivitas dan kualitas pendidikan yang akan diberikan. Perubahan dalam struktur organisasi, sumber daya, budaya, dan media juga menjadi tantangan tersendiri untuk menjalankan program kerja yang telah berhasil dilakukan sebelumnya di kampus Telkom University, khususnya pengelolaan isu dan krisis. Tantangan ini semakin berat dikarenakan belum adanya standar prosedur

pengelolaan isu dan krisis di Telkom University. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Telkom University untuk merumuskan strategi pengelolaan isu dan krisis yang tepat setelah transformasi institusi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan dengan wawancara mendalam dengan Pimpinan Kampus Cabang, bagian Public Relations, dan Ketua Transformasi Telkom University. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) serta penyusunan matriks IFAS dan EFAS untuk merumuskan posisi strategis organisasi. Hasil dari penelitian ini adalah Telkom University memiliki kekuatan dalam reputasi universitas, sistem komunikasi internal, dan bagian Public Relations & Analytics yang aktif. Namun, terdapat kelemahan seperti tidak ada prosedur krisis yang sama di setiap kampus cabang, kesenjangan sumber daya manusia, dan hambatan koordinasi. Melalui penelitian ini, Telkom University disarankan untuk memperkuat prosedur penanganan isu dan krisis, membuat dokumentasi terkait isu dan krisis, dan menyatukan narasi kelembagaan.

Kata Kunci: Manajemen Isu, Komunikasi Krisis, Transformasi Institusi, Analisis SWOT

PENDAHULUAN

Perubahan seringkali ditandai dengan penolakan, hal ini muncul akibat perubahan pandangan dan budaya seseorang atau kelompok mengenai suatu objek yang mereka lihat sebelumnya. Faktor yang memengaruhi pembentukan opini ialah aspek emosional, perilaku, dan penalaran (Wulan et al., 2018). Hal tersebut juga dialami oleh Telkom University (Tel-U) saat memperkenalkan kepada masyarakat mengenai program Telkom University National Campus (TUNC). Terdapat penolakan terhadap pembentukan TUNC tersebut, dikarenakan masyarakat menilai akan adanya penurunan kualitas hingga eksklusifitas dari Tel-U itu sendiri. Transformasi ini diiringi dengan cepatnya kemajuan teknologi, sehingga pendapat bisa disampaikan secara langsung melalui media sosial (Widodo, 2024). Hal ini dapat dilihat melalui komentar yang masuk pada postingan Tel-U mengenai pembukaan kampus cabang Tel-U Jakarta.



Gambar 1. Penolakan Program TUNC
Sumber: Diolah peneliti, 2025

Selama proses pembentukannya, TUNC menghadapi tantangan yang rumit dalam masa integrasi institusi pendidikan. Tantangan utama adalah menyelaraskan budaya serta citra publik dari masing-masing institusi yang disatukan. Citra adalah kesan, perasaan, atau pandangan yang terbentuk dibenak publik mengenai suatu perusahaan; citra merupakan kesan yang sengaja dibentuk terkait dengan suatu individu, atau organisasi (Nurhaliza & Andiyansari, 2024).

Dalam pembentukan TUNC target yang akan diraih yaitu, meningkatnya jumlah lembaga pendidikan yang berkualitas, penguatan *Brand Image*, dan memperluas *Brand Coverage* sehingga mahasiswa mampu mendapatkan layanan pendidikan dengan kualitas yang sama, baik itu di kampus utama maupun seluruh kampus cabang Tel-U, sekaligus memberikan peluang dan pengalaman kepada pegawai serta dosen untuk mengembangkan kariernya di berbagai kampus Tel-U.

Public Relations (PR) diperlukan untuk menyampaikan informasi kesetaraan TUNC antara Tel-U kepada masyarakat. PR adalah upaya yang dirumuskan secara berkelanjutan dan terencana, bertujuan untuk membangun serta menjaga hubungan timbal balik antara organisasi dan publiknya (Ondine et al., 2023). Masyarakat akan

memberikan tanggapan yang beragam terhadap informasi yang diberikan. Untuk menciptakan opini publik yang positif, PR harus memberikan informasi yang tepat, akurat, dan *compatible* (Marisyah et al., 2023).

PR memiliki peran dalam pengelolaan isu dan krisis yang berada di lingkungan Masyarakat (Pramungkas, 2020). Pada institusi pendidikan dibutuhkan peran PR dalam menjaga citra dan reputasi positif untuk menarik kepercayaan masyarakat terhadap institusi tersebut. Jika isu tidak dapat ditangani dengan baik dan tepat maka akan berdampak buruk bagi reputasi institusi itu sendiri (Zebua et al., 2021). Krisis terbentuk apabila isu yang sudah ada mendapatkan konflik, namun tidak ditangani dengan strategi komunikasi yang benar (Suparmo, 2018).

Salah satu tugas dari PR ialah menganalisis umpan balik dari masyarakat terhadap suatu organisasi (Yolanda & Surasmi, 2024). Di Tel-U terdapat bagian Public Relations & Analytics (PRA) yang memiliki peran dalam pembentukan citra Tel-U dan mengelola. Dalam penyelenggaraannya, Tel-U belum memiliki panduan standar khusus terkait pengelolaan isu dan krisis. Proses penyusunan strategi PR dapat dimulai dengan pengumpulan data dan fakta, mempersiapkan tindakan strategis, praktik komunikasi, dan evaluasi (Firman, 2024).

Untuk merumuskan strategi yang tepat, penulis melakukan penelitian yang menganalisis SWOT dalam transformasi TUNC. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui alur manajemen isu sebelum dan setelah penggabungan TUNC, serta mengeksplorasi kekuatan dan kelemahan dari TUNC. Dalam menemukan strategi yang baik diperlukan pemahaman terhadap persoalan yang akan dihadapi kedepan dengan melihat kekurangan dan ancaman, hal ini dapat diatasi dengan memperkuat kelebihan dan kesempatan bagi organisasi (Falihah, 2024).

Penelitian ini memanfaatkan paradigma konstruktivisme yang lebih menekankan pada penciptaan pengetahuan, diwujudkan dalam bentuk pola teori, jaringan, atau hubungan timbal balik sebagai hipotesis kerja yang bersifat sementara, lokal, dan spesifik (Sahid & Budiarto, 2022). Dengan kata lain, realitas dipandang sebagai konstruksi mental didasarkan pada pengalaman sosial, bersifat unik dan bergantung pada individu yang mengalaminya.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus, dimana metode penelitian ini menitikberatkan pada fenomena yang muncul dalam konteks tertentu, seperti di lingkungan Tel-U. Peneliti melakukan analisis terhadap berbagai aspek strategi komunikasi, tanggapan dari pemangku kepentingan, serta hasil yang diperoleh. Harapannya penelitian ini mampu memberikan tambahan pemahaman terkait pengelolaan isu dan krisis berdasarkan konstruksi pengalaman para pengambil keputusan.

Penelitian ini akan menggunakan analisis SWOT sebagai alat untuk melengkapi informasi dan melihat bagaimana kelebihan hingga tantangan di suatu institusi pendidikan. Penerapan analisis SWOT dalam penelitian ini berguna untuk menilai secara komprehensif aspek kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dihadapi Tel-U dalam proses penyatuan institusi pendidikan. Melalui analisis ini, berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi strategi

pengelolaan isu dan krisis selama proses penyatuan dapat diidentifikasi dengan lebih baik (Yohana et al., 2024).

SWOT merupakan akronim dari *Strengths* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (tantangan) (Qurotul Aini et al., 2024). Sebelum menganalisis SWOT lebih dalam, ada faktor dari internal dan faktor dari eksternal perusahaan yang perlu diketahui terlebih dahulu (Sasoko & Mahrudi, 2023), seperti: Faktor Internal yang meliputi *Strength* dan *Weakness*, dan Faktor Eksternal yang meliputi *Opportunities* dan *Threats*.

Matriks SWOT merupakan salah satu metode analisis yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat diselaraskan dengan kekuatan dan kelemahan yang ada (Girsang et al., 2024). Dari matriks ini, dapat dihasilkan empat set alternatif yang mungkin (Kamaluddin, 2020). Hal ini dapat pula digunakan bagi institusi pendidikan untuk mengetahui faktor-faktor strategis apa yang dapat diunggulkan dan dievaluasi dalam proses manajemen isu dan krisis.

Berdasarkan kajian pustaka, terdapat perbedaan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, khususnya peran PR dalam manajemen isu dan krisis di masa transformasi universitas. Persamaan penelitian terletak pada fokus pembahasan mengenai peran PR dalam menjaga citra melalui manajemen isu dan krisis yang efektif. Berdasarkan kajian tersebut, penulis akan meneliti berdasarkan rumusan masalah: (1) Bagaimana posisi pengelolaan isu dan krisis di kampus cabang Telkom University National Campus sebelum dilakukannya penyatuan? (2) Bagaimana posisi pengelolaan isu dan krisis di kampus cabang Telkom University National Campus setelah dilakukannya penyatuan? (3) Bagaimana manajemen Public Relation Telkom University dalam mengintegrasikan perannya untuk menjaga reputasi positif? (4) Bagaimana strategi Public Relations Telkom University pasca penyatuan institusi pendidikan?.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis ingin mengetahui strategi efektif yang bisa dijalankan dalam masa transformasi ini. Untuk itu, peneliti menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari Tel-U. Analisis SWOT adalah metode yang digunakan secara sistematis dalam manajemen bisnis atau organisasi untuk membantu merancang rencana yang menyeluruh guna mencapai sasaran, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang (Rasta et al., 2023). Analisis SWOT akan melihat kekuatan dan kelemahan baik dari segi internal maupun eksternal. Tujuan dari Analisis SWOT untuk mengevaluasi suatu kondisi dan merumuskan strategi yang lebih tepat berdasarkan potensi dan kondisi dari suatu perusahaan atau organisasi (Christian et al., 2023).

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus, dimana metode ini menitikberatkan pada fenomena yang muncul dalam konteks tertentu, seperti di lingkungan Tel-U. Peneliti melakukan analisis strategi komunikasi, tanggapan dari

pemangku kepentingan, serta hasil yang diperoleh. Metode studi kasus memberikan kesempatan kepada peneliti untuk secara mendalam mengeksplorasi cara Tel-U mengidentifikasi, merespons, dan mengurangi dampak dari isu serta krisis yang terjadi selama proses transformasi TUNC. Hal ini bertujuan untuk memahami secara mendalam mengenai konteks dan dinamika pengelolaan isu dan krisis pada Tel-U hingga TUNC. Pendekatan kualitatif memberikan fleksibilitas dalam pengumpulan data, seperti melakukan wawancara, diskusi kelompok, *literatur review*, hingga observasi.

Penulis melakukan studi literatur terhadap teori-teori komunikasi krisis, manajemen isu, transformasi organisasi, serta metode analisis SWOT, sebagai dasar konseptual dalam merumuskan fokus penelitian. Dilanjutkan dengan menyusun pedoman wawancara semi-terstruktur, serta menyesuaikannya dengan konteks transformasi kelembagaan Tel-U. Data utama didapatkan melalui wawancara bersama Pimpinan Kampus Cabang, Kepala Bagian Public Relations & Analytics, dan Ketua Transformasi dari Telkom University. Wawancara dilakukan secara langsung. Hasil wawancara ditranskrip, dikoding, dan dikategorikan berdasarkan SWOT. Faktor-faktor SWOT yang telah dianalisis dikonversi ke dalam bentuk bobot dan rating untuk menyusun matriks IFAS dan EFAS. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode, dengan membandingkan data wawancara dari berbagai narasumber dan mencocokkannya dengan dokumen resmi serta observasi lapangan. Berdasarkan hasil analisis SWOT, peneliti merumuskan strategi yang paling relevan untuk penguatan manajemen isu dan krisis TUNC.

Pengelolaan isu dan komunikasi krisis memegang peran penting dalam strategi perusahaan modern untuk menghadapi tantangan dari media sosial dan penyebaran informasi yang cepat (Yearsiana et al., 2024). Tucker dan Broom mendefinisikan manajemen isu sebagai suatu proses manajerial yang bertujuan untuk melindungi pangsa pasar, mengurangi risiko, menciptakan peluang, serta mengendalikan citra perusahaan agar menjadi aset yang bernilai dalam meningkatkan keuntungan, baik bagi perusahaan maupun para pemangku kepentingan (Ondine et al., 2023).

Menurut Fearn Banks, krisis dapat diartikan sebagai suatu peristiwa penting yang berpotensi menghasilkan dampak negatif, sehingga mampu memengaruhi suatu organisasi, perusahaan, atau industri, serta publik, produk, layanan, atau reputasinya (Ambarwati et al., 2023). Tahapan krisis disebut dengan anatomi krisis. Menurut Steven Fink, krisis tersusun atas empat fase (Cindrakasih et al., 2024), yaitu: prodormal, akut, kronik, resolusi. Dalam situasi krisis, kecepatan dalam memberikan respon akan sangat berpengaruh untuk mengembalikan kepercayaan publik (Desmalinda et al., 2023). Adapun pihak yang bertanggung jawab terhadap krisis dapat digolongkan ke dalam tiga jenis klaster komunikasi krisis (Marda, 2024), yaitu: klaster korban dalam hal ini adalah perusahaan, klaster yang tidak disengaja, dan klaster yang di sengaja.

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah kualitatif. Penelitian kualitatif menggunakan analisis induktif

dengan fokus utama pada kualitas, dimana hasilnya lebih ditekankan pada makna daripada generalisasi terhadap objek penelitian. Analisis data kualitatif dilakukan dengan mengidentifikasi data yang didapatkan dari hasil wawancara (Filayly & Ruliana, 2022). Paradigma Konstruktivisme digunakan dalam pendekatan penelitian ini. Konstruktivisme lebih menekankan pada penciptaan pengetahuan yang diwujudkan dalam bentuk pola teori, jaringan, atau hubungan timbal balik sebagai hipotesis kerja yang bersifat sementara, lokal, dan spesifik (Sahid & Budiarto, 2022). Secara filosofis, konstruktivisme berpendapat bahwa hubungan antara pengamat dan objek bersifat menyatu, subjektif, dan merupakan hasil interaksi diantara keduanya.

Informan dalam penelitian memiliki peran yang sangat penting dalam studi ilmiah, karena mereka dapat memberikan informasi dan konteks tentang objek yang diteliti. Adapun syarat menjadi informan dalam penelitian ini adalah:

1. Terlibat dalam masa transformasi Telkom University National Campus
2. Memiliki jabatan strategis selama proses transformasi Telkom University Campus
3. Mewakili setiap kampus dari Telkom University National Campus
4. Memiliki wewenang untuk merumuskan strategi manajemen isu dan krisis pada Telkom University National Campus

Adapun Informan dari Penelitian ini adalah:

Tabel. 1 Informan Penelitian

No.	Deskripsi	Keterangan
1	Nama	Dr. Ir. Heroe Wijanto, M.T.
	Posisi Kerja	Ketua Transformasi Universitas Telkom
	Tugas	Berkontribusi dalam mengawal proses, dan strategi yang akan dijalankan pada program TUNC
2	Nama	Dr. Ir. Agus Achmad Suhendra, M.T.
	Posisi Kerja	Direktur Telkom University Jakarta
	Tugas	Mengawal seluruh kegiatan yang ada di Telkom University Jakarta
3	Nama	Prof. Tri Arief Sardjono
	Posisi Kerja	Direktur Telkom University Surabaya
	Tugas	Mengawal seluruh kegiatan yang ada di Telkom University Surabaya
4	Nama	Dr. Tenia Wahyuningrum
	Posisi Kerja	Direktur Telkom University Purwokerto
	Tugas	Mengawal seluruh kegiatan yang ada di Telkom University Purwokerto
4	Nama	Daris Rohmansyah Maulana, S.Sos.

No.	Deskripsi	Keterangan
	Posisi Kerja	Kepala Bagian Public Relations & Analytics
	Tugas	Berkontribusi dalam proses strategi komunikasi dalam manajemen isu dan krisis yang dijalankan dalam program TUNC.

Sumber: Diolah peneliti, 2025

HASIL PENELITIAN

1. Posisi Pengelolaan Isu dan Krisis Sebelum Penyatuan

Sebelum terbentuknya TUNC, pengelolaan isu dan krisis di setiap institusi dikelola berdasarkan kebijakan dari masing-masing kampus. Dimulai dari pengelolaan komunikasi, menganalisis, hingga menghadapi potensi isu ataupun krisis yang berkembang baik secara internal maupun eksternal.

“Iya Media untuk kita komunikasi secara internal itu kita fasilitasi lewat rapat manajemen... membahas isu ee apa yang kita hadapi pada saat itu ya yang selalu jadi agenda rutin itu adalah sarana prasarana...” ujar Bapak Agus selaku Direktur Telkom University Jakarta.

Institut Teknologi Telkom Jakarta (ITTJ) melibatkan civitas akademiknya untuk menangkap isu internal maupun eksternal. Kepala Program Studi memiliki peranan penting dalam penangkapan isu, adapun hal yang sering dilakukan untuk menangkap isu ialah dengan menyebarkan survei kepada mahasiswa. Terdapat isu strategis yang kerap kali ditangkap, seperti operasional kampus terkait sarana dan prasarana ITTJ.

Isu tersebut dibahas dalam rapat manajemen secara berkala, rapat manajemen dijadikan media komunikasi internal utama untuk membahas isu dan potensi krisis. Rapat manajemen ini melibatkan Direktur yang memiliki tanggung jawab terhadap keseluruhan, Wakil Direktur II membawahi bidang sumber daya (bagian SDM, logistik, keuangan), dan Kepala Bagian sebagai pelaksana teknis. Untuk menyampaikan informasi penting kepada mahasiswa, ITTJ melakukan sosialisasi secara formal. Biasanya, proses ini dikordinasikan oleh Layanan Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (LAAK) yang memiliki fungsi sebagai penghubung antara manajemen kampus dan mahasiswa.

“Jadi kebetulan Kita berdiri 2018 belum lama kemudian kemudian Covid ya... Kalau ee apa namanya krisis yang muncul, saya kira tidak terlalu berat tapi terkait dengan mahasiswa, katakanlah mahasiswa yang kuliah disana ada beberapa yang barangkali perlu pendampingan khusus gitu ya. Nah kemudian tapi itu bisa diselesaikan dengan dengan mudah karena kita melibatkan orang tuanya...” ujar Prof. Tri selaku Direktur Universitas Telkom Surabaya

Institut Teknologi Telkom Surabaya (ITTS) memiliki proses manajemen isu dan krisis yang berbeda dengan ITTJ. Pembangunan ITTS yang baru diresmikan pada tahun 2018, menjadikan institusi ini belum banyak terdampak isu dan krisis. Setahun setelah berdirinya ITTS, terdapat perubahan kebijakan terkait proses belajar mengajar dikarenakan adanya

wabah virus covid – 19. Hal ini membuat mahasiswa harus dipulangkan, dan sistem belajar dilakukan secara jarak jauh. Selama masa ITTS, Prof. Tri sebagai Rektor ITTS tidak merasakan adanya krisis besar yang dihadapi. Proses manajemen komunikasi isu ditentukan dan difokuskan untuk menangani isu secara langsung tanpa mekanisme pelaporan terstruktur. Setiap civitas academica memiliki kebebasan untuk menyampaikan isu tersebut melalui laporan secara langsung kepada kepala program studi.

Saat perkuliahan jarak jauh terdapat isu mengenai ketidakstabilan emosional mahasiswa, diawali dengan deteksi awal terhadap mahasiswa yang memiliki kondisi psikologis tidak baik atau membutuhkan pendampingan khusus. Hal tersebut ditangani oleh unit Kemahasiswaan, khususnya melalui layanan konseling internal kampus. Mahasiswa yang membutuhkan bantuan diberikan akses terhadap konseling lanjutan. ITTS memiliki psikolog kampus yang berperan penting dalam memberikan pendampingan kepada mahasiswa yang memerlukan bantuan psikologis. Dalam proses manajemen isu, pihak kampus juga secara aktif melibatkan orang tua atau wali.

“Waktu itu ada ee tawuran, bukan tawuran ya mungkin karena perselisihan gitu antara kelompok futsal ya ee... Terus kemudian ada satu kelompok yang ngga terima terus ya ribut lah disana tuh ribut gitu. Nah itu karena satu ee izin, izin penyelenggaraan itu tuh enggak sampai ke Rektorat ya cuma sampai ke Dekan saja gitu. Karena dipikir itu adalah event kecil gitu, tapi kan sebetulnya itu melibatkan luar ya. Terus kemudian tidak uh, izin waktu ke kepolisian itu izin penyelenggaraan kegiatan itu di kalau ngga salah ingat itu di hari H...” jelas Ibu Tenia selaku Direktur Telkom University Purwokerto.

Institut Teknologi Telkom Purwokerto (ITTP) sudah pernah menghadapi krisis, salah satunya adalah Kegiatan *Fun Futsal*. Penangkapan isu didapatkan dari laporan dosen ataupun mahasiswa, dan ditanggapi dengan reaktif. Isu yang berkaitan dengan masalah mahasiswa biasanya ditanggapi oleh bagian Kemahasiswaan, apabila isu tersebut memasuki tahapan krisis, maka pimpinan akan mengambil alih untuk penanganan krisis tersebut. Unit Public Relations memiliki tugas untuk menyelesaikan masalah dengan berfokus pada publikasi dan mediasi kepada rekan media.

Dalam kasus ini, terindikasi adanya ketidakpedulian dalam mendeteksi resiko isu yang muncul. Hal ini dapat dilihat melalui izin prosedur penyelenggaraan acara yang melibatkan pihak eksternal, namun informasi tersebut tidak disampaikan ke level pimpinan rektorat. Proses perizinan ke pihak polision juga baru disampaikan di hari acara berlangsung. Setelah insiden keributan dan perusakan laboratorium terjadi, reaksi cepat dilakukan oleh bagian Kemahasiswaan dengan mengundang aparat kepolisian untuk meredakan situasi. Setelah konflik mereda, langkah selanjutnya adalah menangani penyebaran informasi. Unit Public Relation berperan untuk membatasi eksposur media, terutama terhadap potensi pemberitaan negatif.

Meskipun upaya ini berhasil mencegah penyebaran luas di media konvensional, alur penyelesaiannya tidak

terdokumentasi secara formal, dan tidak diketahui apakah dilakukan evaluasi krisis secara menyeluruh. Ibu Tenia sendiri menyatakan bahwa beliau tidak terlalu memahami apakah ada standar kebijakan resmi dalam menangani kejadian seperti ini. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan krisis di ITTP bersifat *non-formal*, dan belum ada struktur atau dokumen resmi yang mengatur peran, alur komunikasi, maupun tindakan mitigasi saat terjadi krisis.

2. Posisi Pengelolaan Isu dan Krisis Setelah Penyatuan

Perubahan institusional yang terjadi dalam proses integrasi Tel-U ke dalam kerangka TUNC bukan hanya memperluas geografis atau penambahan entitas kampus, tetapi juga mencerminkan transformasi identitas kelembagaan secara menyeluruh. Proses ini menuntut adanya penyesuaian dari berbagai aspek, baik struktural, kultural, maupun sistem komunikasi, khususnya dalam ranah Public Relations (PR) sebagai garda terdepan komunikasi institusi.

Salah satu dinamika penting yang ditemukan dalam penelitian ini adalah adanya perbedaan persepsi kalangan civitas academica terkait makna dari ekspansi tersebut. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Dr. Ir. Heroe Wijanto, M.T. selaku Ketua Transformasi Universitas Telkom, muncul penolakan pada awal integrasi, terutama dari khalayak yang merasa bahwa identitas Tel-U sangat lekat dengan Kota Bandung. Keputusan membuka cabang di Jakarta dan wilayah lainnya menimbulkan kekhawatiran mengenai hilangnya eksklusivitas, serta keraguan terhadap kualitas pendidikan bila ekspansi tidak diiringi dengan penguatan standar mutu yang konsisten.

“Nah kalau yang penyatuan awal penggabungan awal di 2013 itu penggabungan itu beda banget. Anunya kualitas sebenarnya tidak terlalu jauh karena sudah sama-sama di sini sama-sama satu yayasan YPT dari sejak awalnya begitu ee. Pada saat bergabung itu ee yang jelas ee sistem akademiknya beda, sistem informasinya beda. Nilai aja beda...” ujar Bapak Dr. Ir Heroe selaku Ketua Transformasi.

Perubahan kelembagaan membawa pengaruh terhadap struktur komunikasi internal. Tidak semua unit memiliki kesiapan dalam menjalankan fungsi komunikasi yang adaptif. Narasi perubahan transformasi belum sepenuhnya tersampaikan secara efektif kepada khalayak internal maupun eksternal, sehingga berdampak pada ketimpangan pemahaman atas arah baru institusi.

“Laporan dari internal sesuai dengan ee standar prosedurnya SPM kita itu ada link kalau misalkan mereka mengungkapkan ee apa namanya kek salah komplain atau keluhan gitu... Tetapi secara hierarki struktur itu biasanya kita komunikasi lewat Prodi dan Prodi itulah yang lebih banyak intens biasanya menyampaikan... Tetapi kalau untuk penanganan media, penanganan komunikasi internal dan eksternal itu ada, jadi umumnya itu ditangani oleh Purel” ujar Bapak Agus selaku Direktur Telkom University Jakarta.

Setelah terbentuknya TUNC, Tel-U Jakarta, memiliki sistem pelaporan isu dan keluhan yang telah disesuaikan dengan standar dari Sistem Penjaminan Mutu (SPM) institusi pusat. Salah satunya dengan tersedia tautan digital (*link*) ‘halo

rektor' yang dapat diakses oleh civitas academica untuk menyampaikan keluhan, isu, atau ketidaksesuaian layanan secara langsung. Meskipun sistem pelaporan digital tersedia, komunikasi isu lebih banyak berlangsung melalui jalur struktural, yakni dari mahasiswa ke Kepala Program Studi (Kaprodi). Kaprodi berperan sebagai penghubung utama yang mendeteksi, menyaring, dan mengkomunikasikan persoalan ke level manajerial yang lebih tinggi.

Ini memperlihatkan bahwa pengelolaan isu tetap menjaga pendekatan lokal, namun tetap berada dalam kerangka sistem nasional kampus. Setelah bergabung ke TUNC, penanganan komunikasi — baik internal maupun eksternal — berada di bawah tanggung jawab unit PR. Meskipun PR tidak secara khusus menangani semua isu, mereka tetap dilibatkan ketika permasalahan berpotensi memengaruhi reputasi institusi atau menyangkut komunikasi eksternal, seperti media.

“Kalo alur pengelola krisisnya juga kalo ee untuk isu yang internal dibawah komando dari ee pimpinan cabang sih Hanna, tapi juga yang cakupannya berdampak pada regional. Kalo isu itu dirasa besar akan disampai ke pusat, ya sebagai jembatan untuk berkoordinasi dengan pusat...” ujar Prof. Tri selaku Direktur Universitas Telkom Surabaya.

Pasca penyatuan, pengelolaan isu-isu internal di Tel-U Surabaya yang bersifat operasional, akademik, atau administratif masih berada dibawah kendali pimpinan cabang, yaitu Direktur Tel-U Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan yang diterapkan oleh kampus cabang tetap dipertahankan, khususnya untuk isu-isu dengan lingkup dampak terbatas. Jika sebuah isu dinilai memiliki cakupan yang luas—misalnya berdampak pada reputasi regional, menyentuh stakeholder eksternal, atau berpotensi menyebar melalui media publik—maka kampus cabang bertindak sebagai jembatan untuk menyampaikan isu tersebut ke pusat, dalam hal ini Tel-U melalui bagian PRA. Koordinasi antara kampus cabang dan pusat bukan bersifat perintah langsung, melainkan kooperatif dan konsultatif. Pusat tidak serta-merta mengambil alih, melainkan memberikan arahan dan dukungan strategi.

“Identifikasi krisis itu sewaktu ini ya waktu Mahasiswa kami melapor bahwa ada satu mahasiswa yang hilang, hilang itu ya terus itulah baru kami uh merasa bahwa ini suatu krisis gitu ya akhirnya Uh kita lapor ke ini kepolisian... Kemahasiswaan yang di bagian kemahasiswaan itu Uh gerak cepat datang ke Lokasi... ah setelah diredakan itu mungkin proses berikutnya adalah uh mengatasi mungkin berita-berita yang keluar gitu,” jelas Ibu Tenia selaku Direktur Telkom University Purwokerto

Setelah dilakukannya penggabungan, sistem pelaporan isu dan deteksi krisis dapat melibatkan seluruh civitas academica. Tindak lanjut terhadap potensi krisis dilakukan secara cepat dan terkoordinasi, melibatkan pihak eksternal jika diperlukan. Model ini menggambarkan sistem pengelolaan krisis yang telah memiliki peningkatan dalam

struktur formal. Berbeda dengan sebelum masa penyatuan, respons terhadap isu lebih bersifat reaktif dan terbatas pada unit lokal. Setelah penyatuan, Telkom University Purwokerto (TUP) telah memiliki kesadaran terhadap pentingnya manajemen komunikasi publik sebagai bagian dari pemulihan reputasi. Peran ini melibatkan unit PR kampus cabang, yang kini berfungsi dan berkoordinasi dengan bagian PRA di kampus pusat untuk menyusun narasi yang selaras secara nasional. Setiap kejadian krisis yang berpotensi berdampak reputasional akan disampaikan kepada unit pusat. Dalam hal ini, pimpinan kampus cabang bertindak sebagai penghubung dengan struktur pusat, memperkuat koordinasi lintas kampus dalam konteks manajemen risiko.

3. Manajemen Public Relations dalam Menjaga Reputasi

Dalam proses penyatuan TUNC, Public Relations memiliki peranan penting dalam menjaga reputasi Tel-U. Hal ini bertujuan untuk menjaga kepercayaan masyarakat melalui strategi komunikasi dan branding

“Itu pengelolannya dari kami sih dari dari dari PRA gitu ya. Nah biasanya gitu ya plotting kerjanya itu kalau yang kami lakukan gitu ya ketika ada isu terjadi gitu kan biasanya kami di unit analytics gitu ya uh mengecek tuh kira kira isunya tentang apa gitu ya, terus bagaimana isunya berkembang? Apakah memang berdampak baik atau berdampak buruknya seberapa parah gitu ya itu kami. Uh apa namanya lakukan, Analisis lah gitu ya... Nah, kami juga melaporkan ke bagian SAI gitu ya dengan catatan gitu itu masuk lock isunya mereka gitu ya dan biasanya nanti akan disampaikan ke unit terkait nih...” ucap Bapak Daris Rohmansyah selaku Kepala Bagian Public Relations & Analytics Telkom University.

Unit Data Analytics dibawah Bagian PRA Tel-U memiliki peran sentral dalam identifikasi dan penilaian awal isu. Tim PRA melakukan pemantauan isu baik itu melalui media, laporan internal, maupun sumber lainnya. Isu akan dikategorikan dengan label 'Positif, Negatif, dan Netral'. Apabila isu negatif telah menunjukkan tanda krisis, maka informasi tersebut akan dilaporkan kepada unit Satuan Audit Internal. Lalu informasi tersebut akan disampaikan oleh unit Satuan Audit Internal kepada unit yang bersangkutan.

Dalam proses ini, dokumentasi isu belum dilakukan secara optimal. Dikarenakan barunya terbentuk Unit Data Analytics pada Bagian PRA. Namun bagian Data Analytics telah menggunakan tools analytics yaitu Brand 24 untuk memudahkan penangan isu dan mengklasifikasi isu melalui informasi yang mencantumkan kata kunci yang berkaitan dengan Tel-U. Alur pelaporan isu belum dilakukan dengan maksimal, namun unit Satuan Audit Internal memiliki aplikasi untuk menangkap laporan civitas academica melalui fitur 'Suara TelUtizen' yang dapat diakses melalui aplikasi My TelU.

4. Analisis SWOT Strategi Manajemen Isu dan Krisis

Strategi manajemen isu dan krisis merupakan bagian penting dalam menjaga stabilitas reputasi dan operasional sebuah institusi, khususnya di lingkungan pendidikan tinggi atau organisasi publik. Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber, dilakukan analisis SWOT untuk

mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi efektivitas strategi manajemen isu dan krisis pada masa transformasi TUNC.

1. *Strengths* (Kekuatan)

Institusi memiliki sejumlah kekuatan internal yang dapat dimaksimalkan dalam menghadapi isu dan krisis. Pertama, memiliki bagian PRA yang telah memahami perannya dalam menjaga citra dan meningkatkan kepercayaan Masyarakat terhadap Tel-U. Kedua, Tel-U memiliki reputasi yang telah dikenal masyarakat secara luas sehingga mampu menjaga kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pendidikan. Ketiga, rapat manajemen yang berfungsi sebagai saluran komunikasi internal menciptakan ruang koordinasi lintas unit, sehingga isu dapat dideteksi dan dikelola dengan tepat. Keempat, memiliki saluran seperti 'Halo Rektor' untuk civitas academica menyampaikan keluhan dan isu. Kelima, bagian PRA telah menggunakan tools analytics untuk melakukan media monitoring dan menganalisis isu.

2. *Weaknesses* (Kelemahan)

Meski memiliki potensi kekuatan, institusi juga menghadapi sejumlah tantangan internal. Pertama, tidak ada pedoman khusus dalam penanganan isu dan krisis. Kedua, kesenjangan jumlah sumber daya manusia disetiap kampus cabang dan kemampuan dalam manajemen isu dan krisis. Ketiga, perbedaan persepsi disetiap kampus cabang dalam pengkategorian isu dan krisis. Keempat, komunikasi jarak jauh menjadi penghambat dalam menyampaikan informasi. Kelima, kampus cabang cenderung menunggu arahan dari kampus pusat, sehingga proses penanganan isu memiliki peluang untuk terhambat.

3. *Opportunities* (Peluang)

Lingkungan eksternal memberikan beberapa peluang strategis. Pertama, reputasi Tel-U yang baik memberikan efek yang positif untuk pembangunan TUNC sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat untuk berkuliah di TUNC. Kedua, Tel-U telah meraih akreditasi unggul dan beberapa program studi terakreditasi internasional. Ketiga, keinginan masyarakat untuk berkuliah di perguruan tinggi yang memiliki akreditasi yang bagus. Keempat, kebijakan pemerintah mengenai dukungan untuk penggabungan institusi dengan tujuan meningkatkan kualitas pendidikan. Kelima, dukungan media dengan penyebutan Tel-U secara positif di berbagai media komunikasi menjadi peluang untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat.

4. *Threats* (Ancaman)

Di sisi lain, terdapat beberapa potensi ancaman yang dapat memperburuk situasi bila tidak dikelola dengan baik. Pertama, pemanfaatan media sosial dalam penyebaran informasi dapat menjadikan isu tersebar luas dengan cepat. Kedua, ekspektasi masyarakat terhadap kualitas fasilitas dan pendidikan yang sama dengan kampus utama. Ketiga, perbedaan budaya dan media di berbagai kota pembangunan kampus cabang. Keempat, ekspektasi masyarakat terhadap ketersediaan jurusan yang sama dengan kampus utama. Kelima, tuntutan masyarakat yang mengharuskan adaptasi yang cepat ditengah perubahan struktural organisasi.

5. **Matriks IFAS dan EFAS**

Dalam analisis SWOT untuk strategi manajemen isu dan krisis ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan

wawancara sebagai sumber utama penentuan faktor strategis. Faktor-faktor yang digunakan dalam EFAS dan IFAS diperoleh secara langsung dari hasil wawancara mendalam dengan narasumber dari masing-masing cabang institusi.

1. Penentuan Faktor Strategis (EFAS dan IFAS)

Faktor strategis baik internal (*Strength dan Weakness*) maupun eksternal (*Opportunity dan Threat*) yang dimasukkan ke dalam tabel EFAS dan IFAS merupakan hasil kategori dari pernyataan atau tema yang muncul selama wawancara. Hanya faktor-faktor yang dinyatakan atau ditegaskan oleh narasumber yang dimasukkan ke dalam tabel, sehingga setiap faktor mencerminkan realitas dan pengalaman aktual dari institusi dalam menghadapi isu dan krisis.

2. Kolom Bobot (*Weight*)

Kolom bobot dalam matriks EFAS dan IFAS menggambarkan tingkat signifikansi dari masing-masing faktor strategis. Tingkat signifikansi ini dihitung berdasarkan frekuensi kemunculan tema tertentu dalam wawancara antar narasumber di berbagai cabang. Semakin sering suatu isu atau kekuatan/kelemahan disebutkan oleh berbagai narasumber di cabang yang berbeda, maka semakin besar signifikansinya.

A. Skala bobot digunakan adalah 1 – 3:

- 1 = sedikit disebutkan (oleh 1 narasumber)
- 2 = disebut oleh 2 narasumber berbeda
- 3 = disebut secara konsisten oleh sebagian besar atau semua narasumber di cabang yang berbeda

Selanjutnya, nilai mentah bobot tersebut dibagi dengan total skor bobot seluruh faktor dalam EFAS atau IFAS masing-masing, agar menghasilkan bobot proporsional yang berkisar antara 0.00 – 1.00. Total bobot dalam EFAS dan IFAS masing-masing harus berjumlah 1,00.

3. Kolom Rating

Kolom rating menunjukkan tingkat pengaruh atau dampak dari masing-masing faktor strategis terhadap institusi, sebagaimana dinilai berdasarkan intensitas penyampaian oleh narasumber dalam satu sesi wawancara.

A. Skala rating digunakan adalah 1 – 5:

- 1 = tidak berpengaruh signifikan
- 2 = disebut tetapi tidak ditekankan
- 3 = disebut secara netral/tengah
- 4 = disebut secara eksplisit dan ditekankan
- 5 = sangat ditekankan dan diulang dalam satu sesi wawancara

Peneliti memberi rating dengan mengacu pada kuantitas dan kualitas penyampaian oleh narasumber dalam wawancara, misalnya intensitas penekanan, pilihan kata, dan pengulangan penyebutan faktor tersebut.

4. Skor

Skor akhir untuk setiap faktor strategis dihitung dengan mengalikan Bobot dan Rating, yaitu:

$$- \text{Skor} = \text{Bobot} \times \text{Rating}$$

Skor inilah yang menjadi ukuran kontribusi relatif masing-masing faktor terhadap keseluruhan strategi institusi dalam konteks manajemen isu dan krisis.

5. Keseimbangan Jumlah Faktor

Untuk menjaga proporsionalitas dan keadilan analisis, peneliti menyeimbangkan jumlah faktor pada masing-masing kategori SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threat*) sebanyak lima faktor per-kategori. Tujuannya agar tidak terjadi dominasi kategori tertentu, serta agar distribusi bobot dan rating lebih merata dan mudah dianalisis secara kualitatif.

Strength

	Faktor Strategis	Tingkat Significant	Bobot	Rating	Score
1	Public Relations memahami perannya dalam menjaga citra Tel-U.	2	0.18	4	0.75
2	Tel-U memiliki reputasi baik	2	0.18	5	0.75
3	Rapat manajemen sebagai saluran komunikasi internal menciptakan ruang koordinasi lintas unit,	3	0.27	3	0.15
4	Memiliki saluran 'Halo Rektor' untuk menyampaikan keluhan dan isu.	2	0.18	4	0.40
5	Bagian PRA telah menggunakan tools analytics untuk melakukan media monitoring dan menganalisis isu.	2	0.18	3	0.10
Sub Total		11	0.50		3.69

Weakness

	Faktor Strategis	Tingkat Significant	Bobot	Rating	Score
1	Tidak ada pedoman khusus dalam penanganan isu dan krisis.	2	0.18	2	0.36
2	Kesenjangan jumlah	3	0.27	4	1.08

	Faktor Strategis	Tingkat Significant	Bobot	Rating	Score
	sumber daya manusia disetiap kampus cabang				
3	Perbedaan persepsi disetiap kampus cabang dalam pengkategorian isu dan krisis	2	0.18	3	0.54
4	Komunikasi jarak jauh menjadi penghambat dalam menyampaikan informasi	2	0.18	3	0.54
5	Kampus cabang cenderung menunggu arahan dari kampus pusat	2	0.18	2	0.36
Sub Total		11	0.50		2.88

Opportunities

	Faktor Strategis	Tingkat Significant	Bobot	Rating	Score
1	Reputasi Tel-U yang baik memberikan efek yang positif untuk pembangunan TUNC sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat untuk berkuliah di TUNC.	3	0.25	5	1.25
2	Tel-U telah meraih akreditasi unggul dan beberapa program studi terakreditasi internasional.	3	0.25	4	1.00
3	Keinginan masyarakat untuk berkuliah di perguruan	2	0.17	4	0.68

	Faktor Strategis	Tingkat Significant	Bobot	Rating	Score
	tinggi yang memiliki akreditasi yang bagus				
4	Kebijakan pemerintah mengenai dukungan untuk penggabungan institusi dengan tujuan meningkatkan kualitas pendidikan	2	0.17	4	0.68
5	Dukungan media dengan penyebutan Tel-U secara positif di berbagai media komunikasi menjadi peluang untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat.	2	0.17	3	0.51
Sub Total		12	0.50		4.12

Threats

	Faktor Strategis	Tingkat Significant	Bobot	Rating	Score
1	Pemanfaatan media sosial dalam penyebaran informasi dapat menjadikan isu tersebar luas dengan cepat. Kelima, tuntutan masyarakat yang mengharpkan adaptasi yang cepat ditengah perubahan struktural organisasi.	3	0.27	3	0.81
2	Ekspetasi masyarakat terhadap kualitas fasilitas dan pendidikan yang sama	3	0.27	4	1.08

	Faktor Strategis	Tingkat Significant	Bobot	Rating	Score
	dengan kampus utama.				
3	Perbedaan budaya dan media di berbagai kota pembanguna n kampus cabang.	2	0.18	3	0.54
4	Ekspetasi masyarakat terhadap ketersediaan jurusan yang sama dengan kampus utama.	2	0.18	3	0.54
5	Tuntutan masyarakat yang mengharpkan adaptasi yang cepat ditengah perubahan struktural organisasi	1	0.09	3	0.27
Sub Total		11	0.50		3.24

Hasil perhitungan total skor kekuatan (Strengths) dan kelemahan (Weaknesses) sebagai faktor internal, serta peluang (Opportunities) dan ancaman (Threats) sebagai faktor eksternal dalam bentuk kuantitatif. Nilai-nilai ini berasal dari penjumlahan skor akhir (bobot × rating) pada matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) dan EFAS (External Factor Analysis Summary).

1. Analisis Faktor Internal (S – W)

X = Strength – Weakness

$$X = 3.69 - 2.88 = 0.81$$

Interpretasi:

- Nilai positif (X = 0,81) menunjukkan bahwa kekuatan organisasi sama besar dengan kelemahan.
- Artinya, institusi memiliki daya internal memadai dengan bagian PRA yang memiliki kemampuan dalam mempertahankan citra Telkom University. Hal ini dibuktikan dengan reputasi Telkom University yang baik.
- Skor ini mencerminkan bahwa secara internal, kekuatan utama Telkom University National Campus terdapat pada struktur Bagian PRA, penggunaan tools monitoring media, dan reputasi Tel-U yang sudah kuat. Namun, kelemahan utama adalah belum adanya pedoman khusus krisis yang seragam, serta kesenjangan kualitas sumber daya manusia dan komunikasi lintas kampus cabang.

2. Analisis Faktor Eksternal (O – T)

$$Y = Opportunity - Threat$$

$$Y = 4.12 - 3.24 = 0.88$$

Interpretasi:

- Nilai positif ($Y = 0.88$) menunjukkan bahwa peluang eksternal lebih besar daripada ancaman eksternal.
- TUNC memiliki peluang eksternal yang signifikan untuk memperkuat sistem manajemen isu, seperti reputasi Tel-U di mata publik, dukungan pemerintah terhadap penggabungan institusi pendidikan tinggi, serta peningkatan literasi digital masyarakat.
- Ancaman terbesar berasal dari penyebaran isu yang cepat melalui media sosial, ekspektasi Masyarakat yang tinggi terhadap kampus cabang, dan potensi krisis akibat perbedaan budaya antar wilayah.

Melalui analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa Tel-U memiliki peluang baik dari segi internal maupun eksternal. Tel-U dapat mengoptimalkan peran bagian PRA dalam meningkatkan kepercayaan khalayak terhadap perkembangan TUNC, selain itu saluran pengaduan 'Halo Rektor' dapat dioptimalkan untuk mendapatkan isu mengenai Tel-U. Dibutuhkan alur komunikasi yang tepat, dan diperlukannya prosedur strategis untuk menghadapi isu di masa akan datang. Jadikan kepercayaan masyarakat sebagai kekuatan untuk membangun reputasi yang baik. Diperlukan pelatihan terkait penanganan isu dan krisis bagi civitas academica yang memiliki peran dalam penanganan isu dan krisis seperti kepala program studi, bagian PRA, dan tim Kemahasiswaan.

KESIMPULAN

Proses transformasi TUNC memberikan tantangan baru. Hal ini tidak hanya perubahan di dalam susunan organisasi, melainkan juga kebijakan dan alur kerja yang berubah. Dalam penelitian ini diketahui bahwa pengelolaan isu dan krisis di kampus cabang sebelum penyatuan diterapkan berdasarkan kebijakan masing-masing kampus. Institut Teknologi Telkom Jakarta memanfaatkan peran kepala program studi melalui survei dan laporan keluhan, dan rapat manajemen dijadikan ruang diskusi untuk mengatasi isu yang telah didapatkan. Institut Teknologi Telkom Surabaya tidak merasakan adanya krisis dikarenakan masa pendirian Institut Teknologi Telkom Surabaya baru berdiri pada tahun 2018, adapun isu yang muncul berasal dari internal yang dapat diatasi oleh bagian Kemahasiswaan. Institut Teknologi Telkom Purwokerto pernah menghadapi krisis ketika mengadakan acara yang melibatkan pihak eksternal. Permasalahan ini dikarenakan kurangnya koordinasi dan persiapan. Permasalahan ini diatasi secara langsung dengan melibatkan pihak kepolisian, dan unit Public Relations membuat rilis terkait permasalahan tersebut.

Setelah penyatuan transformasi TUNC, setiap kampus cabang telah memiliki saluran 'Halo Rektor' untuk civitas academica Tel-U untuk menyampaikan keluhan dan isu yang ada. Namun untuk pemanfaatan saluran tersebut masih

belum optimal. Tel-U Jakarta masih merasa optimal koordinasi dilakukan dengan rapat manajemen, dan laporan dari kepala program studi. Tel-U Surabaya tidak menjelaskan penggunaan 'Halo Rektor', namun isu akan diatasi oleh pimpinan Tel-U Surabaya, isu yang memasuki tahapan krisis akan dibahas bersama kampus utama Tel-U. Sedangkan untuk Tel-U Purwokerto telah memanfaatkan aduan 'Halo Rektor', namun untuk secara praktik Tel-U Purwokerto masih melibatkan civitas academica untuk melaporkan secara langsung. Saat ini tugas Public Relations di kampus cabang sudah bergerak untuk membangun citra institusi, dengan cara menerapkan strategi baik yang telah dijalankan di kampus utama. Namun terdapat kendala saat menyampaikan koordinasi dikarenakan media komunikasi grup whatsapp yang digunakan kurang efektif.

Dalam menjaga reputasi baik Tel-U, bagian PRA Tel-U melakukan pemantauan isu baik itu melalui media, laporan internal, maupun sumber lainnya. Isu akan dikategorikan dengan label 'Positif, Negatif, dan Netral'. Apabila isu negatif telah menunjukkan tanda krisis, maka informasi tersebut akan dilaporkan kepada unit Satuan Audit Internal. Lalu informasi tersebut akan disampaikan oleh unit Satuan Audit Internal kepada unit yang bersangkutan. Dalam proses ini, pengkapan isu dilakukan oleh bagian Public Relations & Analytics, namun dokumentasi dan penanggulangan isu dilakukan oleh bagian Satuan Audit Internal. Pengambil keputusan mengenai penanganan isu dilakukan oleh Rektor, Jajaran Wakil Rektor, dan Direktur Sekretariat dan Perencanaan Strategis.

Berdasarkan hasil analisis, kekuatan yang dimiliki oleh Tel-U dapat dilihat dari identitas Tel-U yang kuat, bagian PRA yang telah memahami perannya dalam penjagaan citra dan branding, adanya komunikasi internal yang efektif melalui rapat manajemen, Tel-U telah meraih akreditasi unggul dan beberapa program studi terakreditasi internasional, dan adanya kebijakan pemerintah mengenai dukungan untuk penggabungan institusi dengan tujuan meningkatkan kualitas pendidikan. Namun terdapat juga kekurangan yang perlu diperhatikan seperti penerapan kebijakan terkait manajemen isu dan krisis, komunikasi dengan kampus cabang yang belum efektif, ekspektasi masyarakat terhadap kesetaraan TUNC di setiap cabangnya, dan perbedaan budaya dan media di berbagai kota pembangunan kampus cabang.

Adapun saran yang dapat diberikan ialah melakukan penyusunan dokumen panduan strategis terhadap penanganan isu dan krisis yang melibatkan bagian PRA, bagian Kemahasiswaan, dan bagian Satuan Audit Internal. Selanjutnya mengoptimalkan peran Public Relations sebagai garda terdepan komunikasi krisis dan penyebaran informasi yang terintegratif. Selain itu, mengadakan pelatihan terkait manajemen isu dan krisis untuk civitas academica untuk mendukung optimalisasi penanganan isu. Dan yang tidak kalah penting adalah Public Relations disarankan untuk melakukan dokumentasi isu dan mengevaluasi strategi manajemen isu dan krisis yang telah dilaksanakan.

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur kepada Allah SWT, karena berkat izin-Nya

penelitian ini dapat terselesaikan. Terimakasih kepada Ibu Dr. Roro Retno Wulan, S.Sos., M.Pd. sebagai Dosen Wali dan Dosen Pembimbing yang telah berkontribusi besar dalam meluangkan waktu, pikiran, dan perhatiannya untuk memberikan bimbingan, arahan, serta saran bagi peneliti dalam menyelesaikan Tesis ini. Terimakasih juga kepada kedua orang tua saya, Bapak Edy Aswan dan Ibu Atik Rahmawati yang telah mendukung segala proses dan mendoakan yang terbaik untuk peneliti dalam proses pengerjaan. Seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang pastinya juga memberikan dukungan dan menyemangati peneliti.

REFERENSI

- Ambarwati, I., Mirza, M., Suseno, A., & Alamsyah, A. (2023). Peran Public Relations dalam Mengatasi Manajemen Krisis (Studi Kasus Public Relations Officer Lion Air Group). *MASMAN: Master Manajemen*, 2(1), 18–26. <https://doi.org/10.59603/masman.v2i1.256>
- Christian, N., Yunita, T., Mulyadi, B., & Rafael, C. (2023). Penerapan Analisis SWOT pada Pemasaran Ayam Bakar Rembiga Lombok. *IJM: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 1. <https://journal.csspublishing/index.php/ijm>
- Cindrakasih, R. R., Muhariani, W., Murtiadi, Saeni, E., Priatna, Wulandari, Y. F., Bastian, Y., & Yulianto, H. (2024). *Buku Ajar Public Relations & Manajemen Krisis*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Desmalinda, Pratama, H. R., Damayanti, D., & Noviana, A. (2023). Elaborasi Komunikasi Krisis Polri: Analisis Penanganan Kasus Penembakan Brigadir J Menggunakan Situational Crisis Communication Theory. *JURNAL IPTEKKOM Jurnal Ilmu Pengetahuan & Teknologi Informasi*, 25(1), 85–102. <https://doi.org/10.17933/iptekkom.25.1.2023.85-102>
- Falihah, N. (2024). Analisis SWOT Bank Syariah Indonesia dalam Mendukung Strategi Pengembangan UMKM. *Maliki Interdisciplinary Journal (MIJ) EISSN*, 2, 112–122. <http://urj.uin-malang.ac.id/index.php/mij/index>
- Filayly, T. N., & Ruliana, P. (2022). Strategi Public Relations dalam Memulihkan Citra Perusahaan. *PARAHITA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(1), 29–40. <https://doi.org/10.25008/parahita.v3i1.76>
- Firman, M. (2024). *Strategi Public Relations Unilever Indonesia dalam Menjaga Reputasi Pasca Isu Boikot Pro-Israel*. 2(6), 171–178. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i6.1319>
- Girsang, A. C., Solihati, K. D., Stia, P., & Jakarta, L. (2024). Analisis Manajemen Strategi dalam Menangani Krisis (Studi Kasus Pemboikotan Produk McDonald's 2023). *Jurnal Sumber Daya Apatur*, 6. <https://doi.org/https://doi.org/10.32834/jsda.v6i2.837>
- Kamaluddin, I. (2020). *Analisis SWOT untuk Merumuskan Strategi Bersaing pada PT. Menara Angkasa Semesta Cabang Sentani*. 1(4). <https://doi.org/10.31933/JIMT>
- Marda, S. R. (2024). Public Relations dalam Krisis: Studi Situational Crisis Communication (SCC). *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(1).
- Marisyah, Yudha, N., & Besa, I. (2023). Peranan Public Relations dalam Menjaga Citra Perguruan Tinggi. *Al-Kalam*, 10. <https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/alkalam/article/viewFile/10979/5368>
- Nurhaliza, D., & Andiyansari, P. (2024). Strategi Public Relations PC. GKBI dalam Membangun Citra Positif Perusahaan. *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika Dan Komunikasi (JIMIK)*, 5(3). <https://journal.stmiki.ac.id>
- Ondine, A. F., Wisaksono, R. P. C., & Febriana, A. Y. (2023). Manajemen Isu Humas UPT PLN Madiun terkait Pemadaman Listrik Akibat Penerbangan Layang-Layang. *TUTURAN: Jurnal Ilmu Komunikasi, Sosial dan Humaniora*, 2(1), 62–78. <https://doi.org/10.47861/tuturan.v2i1.680>
- Pramungkas, P. R. (2020). Peran Humas Pembentuk Opini Publik dalam Upaya Pencitraan Lembaga Pendidikan. *Hal* 1-14, 5(1). <https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/kelola>
- Qurotul Aini, S., Faishol, R., Aniati, A., & Darajat, A. (2024). Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan Program Belajar pada Lembaga Bimbingan Belajar Lembaga Bimbingan Belajar Bes Kediri. *International Journal of Educational Resources*, 4(6).
- Rasta, J., Pohan, T. D., & Nurbaiti. (2023). Analisis SWOT Dalam Strategi Pemasaran Pada Mcdonald's. *Jurnal Rimba: Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 32–36. <https://doi.org/10.61132/rimba.v2i1.524>
- Sahid, R., & Budianto, H. (2022). Strategi Komunikasi Pemasaran Politik Airlangga Hartarto dalam Membangun Political Branding Menjadi Capres 2024 Airlangga Hartarto's Political Marketing Communication Strategy In Building Political Branding To Become Presidential Candidate In 2024. *Jurnal Dakwah dan Komunikasi*, 13(2).
- Sasoko, D. M., & Mahrudi, I. (2023). Perspektif Teknik Analisis SWOT dalam Sebuah Perencanaan Kegiatan. *Jurnal Studi Interdisipliner*, 22.
- Suparmo, L. (2018). *Manajemen Krisis, Isu, dan Risiko dalam Komunikasi* (A. O. Septiyana, Ed.). Campustaka.
- Widodo, R. (2024). *Strategic Public Relations Communication in Higher Education*. 12(1), 76–83. <https://doi.org/10.12928/channel>
- Wulan, R. R., Christin, M., & Fitriawan, R. A. (2018). *Public Relation's Strategic Communication of Telkom University Using Internet-Based Technology to Attract Telkom Education Users in Bandung*.
- Yearsiana, T., Pangestu, P. B., & Mujab, S. (2024). Manajemen Isu dan Komunikasi Krisis oleh PT Danone Akibat Berita Boikot Fatwa MUI. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(1), 93–100. <http://jurnal.kolibi.org/index.php/kultura>
- Yohana, R. S., Rusdinal, & Anisah. (2024). Analisis Swot sebagai Alat Penting dalam Proses Perencanaan Strategis Organisasi Non-Profit. *Jurnal Niara*, 17(1).
- Yolanda, B., & Surasmi, R. (2024). Strategi Komunikasi

Public Relations Hotel Four Points Bandung dalam Menghadapi Krisis Covid-19. *Open Journal System*, 18.

Zebua, W. D. A., Utari, S. A., & Djuwardie, D. T. (2021). Komunikasi Krisis Grab Indonesia pada Kasus Kecelakaan Grabwheels dalam Menjaga Citra Perusahaan. *Jurnal Communicator Sphere*, 1(1), 1–8.

Conflict of Interest Statement: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest. Copyright © Tia Hanna Diniasti dan Roro Retno Wulan. This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution](#)

[License \(CC BY\)](#). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.