

## **MANAJEMEN STRATEGI PENGELOLAAN RUMAH BAHASA SEBAGAI UPAYA PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DI KOTA SURABAYA**

**Hela Marita Devila**

S1 Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum  
Universitas Negeri Surabaya  
[laladvila@gmail.com](mailto:laladvila@gmail.com)

**Meirinawati**

S1 Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum  
Universitas Negeri Surabaya  
[meirinawati91@yahoo.co.id](mailto:meirinawati91@yahoo.co.id)

### **Abstrak**

Rumah Bahasa merupakan program pelayanan publik dari Pemerintah Kota Surabaya yang didirikan untuk mewujudkan masyarakat Kota Surabaya yang berkompeten dalam penguasaan bahasa asing agar memiliki nilai dan daya saing dalam menghadapi MEA. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen strategi pengelolaan Rumah Bahasa sebagai upaya pemberdayaan masyarakat di Kota Surabaya. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini dianalisis dengan tahapan yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara daring, dan dokumentasi dengan *purposive sampling* sebagai teknik penentuan informan. Hasil penelitian yang ditemukan menunjukkan bahwa manajemen strategi yang diterapkan sebagai upaya pemberdayaan masyarakat Kota Surabaya melalui program Rumah Bahasa cukup membantu kehidupan masyarakat karena partisipan merasakan adanya peningkatan kemampuan bahasa asing sebab pelatihan di Rumah Bahasa rutin menerapkan *practical learning* yang hasilnya lebih nyata dirasakan dalam kemampuan percakapan. Namun masih perlu adanya wujud penilaian yang diberikan kepada partisipan berupa sertifikat atau surat keterangan sebagai bentuk apresiasi supaya partisipan dapat melihat tingkat keberhasilan dan menilai kemampuan berbahasa asing setelah mengikuti pelatihan. Selain itu, pelaksana perlu mengadakan sosialisasi yang lebih gencar untuk menarik minat masyarakat agar mengikuti pelatihan dan mengatasi perihalnya terbatasnya tutor pada bahasa asing tertentu.

**Kata Kunci:** Manajemen Strategi, Pemberdayaan Masyarakat, Rumah Bahasa.

### **Abstract**

Rumah Bahasa is a public service program from the Surabaya City Government which was established to realize the people of Surabaya City who are competent in mastering foreign languages so that they have value and competitiveness in facing the MEA. This study aims to describe the management strategy of the Rumah Bahasa as an effort to empower the people in the Surabaya City. This type of research is descriptive research with a qualitative approach. The focus of this research is analyzed by stages which include environmental observation, strategy formulation, strategy implementation, and evaluation. Data was collected using observation techniques, online interviews, and documentation using purposive sampling as a technique for determining informants. The results of the study found that the strategic management applied as an effort to empower the people of Surabaya City through the Rumah Bahasa program was quite helpful in people's lives, participants felt an increase in foreign language skills because the training at the Rumah Bahasa routinely applied practical learning which results were more clearly felt in conversational skills. However, there is still a need for an assessment given to participants in the form of certificates as a form of appreciation so that participants can see the level of success and assess foreign language skills after joining the training. In addition, implementers need to conduct more intensive socialization to attract public interest to participate in training and overcome the problem of limited tutors in certain foreign languages.

**Keywords:** Strategic Management, Community Empowerment, Rumah Bahasa.

## PENDAHULUAN

Pada Pembukaan UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945, tercantum tujuan negara yakni melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Dalam rangka mewujudkan tujuan Negara Indonesia, pemerintah terus berupaya mengembangkan pelayanan publik di berbagai aspek. Pemerintah adalah pelayan bagi masyarakat dalam menyediakan layanan untuk meningkatkan kualitas kehidupan warganya. Pradina (2020) menyatakan bahwa sistem pemerintahan yang baik dalam penyelenggaraan pelayanan yang berkualitas harus sesuai dengan kebutuhan, tuntutan, dan pola pikir masyarakat saat ini. Hal itu sejalan dengan pembentukan program pelayanan publik yang fokus pada pemberdayaan masyarakat untuk mempersiapkan masyarakat dalam memenuhi berbagai kebutuhan dan tuntutan zaman. Memasuki era persaingan global di berbagai bidang, khususnya di bidang perekonomian, pemerintah memiliki inisiatif untuk mendirikan program pelayanan publik yang fokus pada pemberdayaan masyarakat dengan tujuan mempersiapkan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan dan menghadapi tuntutan zaman.

Mengenai bidang perekonomian, sejak tahun 2015 di kawasan ASEAN terdapat sebuah integrasi ekonomi yang bernama Masyarakat Ekonomi ASEAN atau yang disingkat MEA. Tujuan MEA dibentuk adalah untuk meningkatkan stabilitas dan daya saing ekonomi di kawasan Asia Tenggara. Kesiapan masyarakat Indonesia dalam mewujudkan cita-cita menuju MEA adalah hal yang sangat penting dan perlu diperhatikan, senada dengan pernyataan Wangke, dkk. (2016:147) bahwa pemerintah Indonesia baik Pemerintah Daerah maupun pusat serta Perguruan Tinggi telah berupaya meningkatkan kualitas tenaga kerja terampil di sektor pariwisata agar dapat bersaing dengan tenaga kerja asing dari negara kawasan ASEAN lainnya. Nugraha, dkk. (2019) menyatakan bahwa pengembangan sektor pariwisata di suatu daerah melalui pemberdayaan masyarakat dapat menunjang perekonomian di daerah tersebut. Pemerintah optimis bahwa tenaga kerja terampil Indonesia mampu bersaing dan memiliki nilai kompetitif.

Salah satu upaya untuk mendongkrak eksistensi Indonesia di kancah MEA adalah dengan mengembangkan ekonomi kreatif. Adirini Pujayanti (dalam Wangke, dkk., 2016) menyatakan bahwa produk ekonomi kreatif mampu menjadi *branding* nasional Indonesia yang dapat menarik perhatian dan

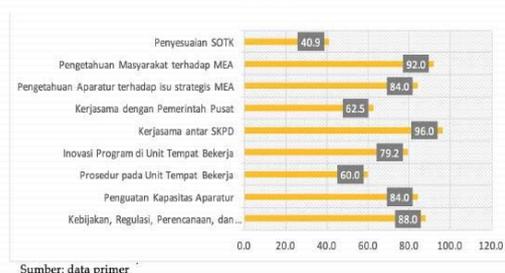
mempengaruhi publik di luar negeri untuk datang dan membeli produk yang dimaksud. Ekonomi

kreatif dapat menjadi salah satu kunci bagi industri pariwisata dalam mencapai sasarannya, seperti peningkatan jumlah kunjungan dan penerimaan devisa dari wisatawan mancanegara. Sumber daya manusia yang berkompeten adalah penggerak penting dalam ekonomi kreatif, apabila negara Indonesia tidak mempersiapkan masyarakatnya dengan matang, maka akan tertinggal dengan negara-negara lain. Hal demikian merupakan tantangan untuk bertahan di kancah MEA.

Penelitian yang dilakukan oleh Lele, dkk. (2017:15) menghasilkan pernyataan bahwa *Awareness* dan *preparedness* pemerintah menjadi kunci penting dalam menghadapi MEA. Studi lebih banyak fokus pada pengukuran kesadaran dan kesiapan masyarakat ketimbang pemerintah sebagai salah satu aktor yang mengkonstruksi kesiapan *stakeholders*. Studi yang mengukur kesadaran masyarakat tersebut memperlihatkan bahwa negara sendiri telah memiliki kapasitas, kesadaran, dan kesiapan yang cukup untuk menghadapi MEA (Lele, dkk., 2017:15).

Dengan melihat kondisi dan potensi masyarakat yang ada di Indonesia, pemerintah berupaya untuk mewujudkan program pemberdayaan masyarakat. Salah satu kota yang menjadi pilar penting dalam konteks MEA adalah Kota Surabaya. Hal ini ditegaskan oleh Lele, dkk. (2017:77) yang memaparkan bahwa Surabaya memiliki tiga poin penting dari kondisi kapasitas kelembagaan menghadapi MEA, yaitu adaptasi dengan teknologi informasi, inovasi dalam program, serta pemberdayaan *stakeholders*.

Grafik 5  
Hal yang sudah/sedang Dipersiapkan oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam Menghadapi MEA (%)



Gambar 1. Hal yang dipersiapkan oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam Menghadapi MEA  
Sumber: Pemerintah Daerah dan MEA (Lele, dkk., 2017:75)

Selain menjadi ibukota Provinsi Jawa Timur, Kota Surabaya menduduki posisi kedua setelah Jakarta dalam arus perdagangan dan investasi di Indonesia. Hal ini menjadikan Surabaya menjadi sasaran investor lokal maupun asing sehingga berdampak pada persaingan yang

ketat di antara masyarakat. Dalam ulasan profil Kota Surabaya yang diterbitkan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya pada tahun 2016, ada penjelasan bahwa sebuah kota harus menghadirkan kehidupan yang layak, aman, dan nyaman bagi warganya untuk beraktivitas secara produktif. Surabaya menerjemahkan misi tersebut dengan menjadikan dirinya sebagai kota yang sentosa. Penyediaan sarana pendidikan, memberikan layanan kesehatan prima, pemberdayaan masyarakat, serta menciptakan suasana kondusif adalah hal yang dilakukan untuk mencapai kesentosaan. Dengan begitu, masyarakat diharapkan dapat menjalankan kehidupan dengan nyaman dan membangun kota dengan leluasa (Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya, 2016).

Perihal pemberdayaan masyarakat pada pernyataan di atas, sejalan dengan upaya Pemerintah Kota Surabaya mencanangkan program Rumah Bahasa yang tercantum dalam Keputusan Walikota Surabaya Nomor: 188.45/406/436.1.2/2014 (tentang Tim Pelaksana Rumah Bahasa). Pemerintah Kota Surabaya menyatakan bahwa dalam rangka menyongsong MEA, perlu melakukan langkah-langkah nyata guna meningkatkan sumber daya masyarakat Kota Surabaya yang lebih kompeten dan berkualitas agar memiliki nilai dan daya saing. Seperti yang tertera dalam *website* Rumah Bahasa Surabaya, menjelaskan bahwa Rumah Bahasa diresmikan oleh Walikota Surabaya, Tri Rismaharini pada tanggal 4 Februari 2014. Rumah Bahasa merupakan salah satu bentuk pelayanan publik dari Pemerintah Kota Surabaya yang bertujuan untuk mempersiapkan masyarakat dalam menghadapi persaingan dan tantangan di bidang ekonomi sebagai imbas dari berlakunya MEA. (sumber: [rumahbahasa.surabaya.go.id](http://rumahbahasa.surabaya.go.id)).

Bahasa menjadi salah satu elemen yang berperan cukup penting dalam kehidupan masyarakat. Arus globalisasi yang tak dapat dihindari mengarahkan pada hubungan antar individu hingga antar negara. Bahasa adalah penyambung komunikasi oleh sebab itu penguasaan bahasa asing menjadi penting untuk memudahkan komunikasi dalam menjalin kerjasama, transaksi, pertukaran budaya, dan sebagainya yang pastinya akan memberi dampak-dampak tertentu bagi setiap daerah. Di Surabaya, banyak ditemukan masyarakat yang masih kesulitan berkomunikasi dengan turis mancanegara. Sebagai contoh, pengemudi taksi *online* yang masih kebingungan ketika menghadapi penumpang dari negara lain, penumpang tersebut pun tidak menguasai bahasa Indonesia, sehingga keduanya hanya menggunakan isyarat untuk menjalin komunikasi. Pemerintah Kota Surabaya melihat kondisi tersebut sebagai peluang sehingga muncul prakarsa untuk mendirikan Rumah Bahasa sebagai solusi untuk

mempersiapkan masyarakat Kota Surabaya menghadapi tuntutan zaman terutama siap dari segi penguasaan bahasa asing.

Bahasa Inggris merupakan bahasa yang dipakai dalam skala internasional, senada dengan pernyataan "*the language of globalization is English and English language skills have turned into one of the major competencies of the person of the knowledge society*" (Smokotin, dkk., 2014:512), yang berarti bahwa bahasa globalisasi adalah bahasa Inggris dan kemampuan berbahasa Inggris telah menjadi salah satu kompetensi utama bagi masyarakat yang berpengetahuan. Selain bahasa Inggris, bahasa asing yang diajarkan di Rumah Bahasa Surabaya meliputi bahasa Jepang, bahasa Korea, bahasa Arab, bahasa Mandarin, bahasa Thailand, bahasa Tagalog, bahasa Prancis, bahasa Jerman, bahasa Belanda, bahasa Spanyol, dan bahasa Rusia. Tersedia kelas bahasa Indonesia dan bahasa Jawa yang diperuntukkan bagi warga asing. Kelas bahasa yang dibuka dengan dibatasi jumlah pesertanya bertujuan agar kelas lebih kondusif dan efektif.

Fokus program Rumah Bahasa adalah pelatihan bahasa asing, namun tidak hanya itu. Terdapat kelas komputer di Rumah Bahasa Surabaya yang bernama *Broadband Learning Center* atau yang disingkat BLC, kelas ini merupakan bentuk kerja sama dengan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya. Pada BLC, peserta akan mendapatkan pelatihan *software* dan *hardware* komputer dasar hingga lanjutan. Selain itu, ilmu desain grafis dan internet termasuk media sosial juga diajarkan dalam kelas ini. Sebagai program pelayanan publik, Rumah Bahasa Surabaya menasar seluruh golongan masyarakat di antaranya yaitu wirausaha, pelaku Usaha Kecil Menengah atau UKM, perawat, sopir transportasi umum, penjaga parkir, karyawan (hotel, kantor, perusahaan, dan lain-lain), TNI/POLRI, pelajar dan mahasiswa, serta masyarakat umum (perorangan maupun kelompok). Penjelasan tersebut menandakan Rumah Bahasa tidak hanya untuk warga ber-KTP Surabaya saja, peserta yang berasal dari daerah lain dapat mendaftar asalkan mempunyai bukti bahwa sedang bekerja atau menempuh pendidikan di Kota Surabaya. Aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya bahkan dihimbau oleh walikota untuk melakukan proses pembelajaran di Rumah Bahasa yang dilakukan secara reguler dan bergilir.

Tri Rismaharini menunjuk Bagian Administrasi Kerjasama Pemerintah Kota Surabaya sebagai pihak pelaksana dalam mengelola Rumah Bahasa. Rumah Bahasa merupakan contoh konkret peran aktif relawan dari kalangan mahasiswa, akademisi, dan konsulat jenderal di Surabaya. Pemerintah Kota Surabaya memperhatikan masyarakat agar mendapatkan fasilitas

dan pelayanan untuk menunjang pengembangan sumber daya manusia. Rumah Bahasa diharapkan mampu menjadi wadah pengembangan diri dalam tuntutan zaman dengan segala kompleksitasnya. Cornali dan Tirocchi menyatakan bahwa di kancah global ada berbagai interaksi antara pendidikan, pembelajaran, dan teknologi sebagai gambaran masyarakat harus bergerak untuk meningkatkan kesadaran akan kebutuhan untuk berpikir kritis tentang dan berorientasi pada penciptaan bentuk-bentuk integrasi yang sadar dalam masyarakat yang lebih kompleks (Cornali & Tirocchi, 2012:2067). Sejak Rumah Bahasa berdiri, minat warga untuk menunjukkan eksistensi diri dengan penggunaan bahasa asing semakin bertambah. Leli selaku koordinator Rumah Bahasa pada tahun 2017 mengatakan:

“awalnya Rumah Bahasa hanya diperuntukkan untuk warga asli Surabaya. Namun, mengingat banyaknya peminat dari luar kota, maka regulasi pun turut diubah.” (sumber: [humas.surabaya.go.id](http://humas.surabaya.go.id))

Peminat Rumah Bahasa melonjak pada masa awal pelaksanaan saja, sebab data peserta tiap tahunnya terdata secara fluktuatif (mengalami kenaikan dan penurunan). Data jumlah peserta pada tahun 2014 tidak ada sebab pada saat itu pelaksana Rumah Bahasa belum membuat *database* (basis data). Sekretariat Rumah Bahasa mulai mengaktifkan *database* pada tahun 2015. Berikut ini adalah jumlah peserta Rumah Bahasa tahun 2015 sampai tahun 2017:

Tabel 1. Jumlah Partisipan Rumah Bahasa pada tahun 2015 sampai tahun 2017

	2015	2016	2017
Januari	2437	2308	2652
Februari	2576	2185	2672
Maret	3552	2308	3163
April	3239	2774	2413
Mei	1159	1878	2119
Juni	2519	2000	1004
Juli	1175	1492	2638
Agustus	3100	3007	2957
September	3897	3401	2135
Oktober	3626	2784	2710
November	3239	2492	2226
Desember	2064	1817	1689
<b>Total</b>	<b>32.583</b>	<b>28.446</b>	<b>29.382</b>

Sumber: Sholihah (2018).

Penelitian tentang Rumah Bahasa sebelumnya yang dilakukan oleh Fansuri (2016) menyatakan masih terdapat kekurangan di antaranya sumber daya informasi, keuangan, dan fasilitas masih kurang memadai, sikap para

pelaksana yang terlibat masih kurang baik (tidak konsisten dalam menjalankan tugasnya) yaitu masih ada pengajar yang terlambat datang, komunikasi yang dilakukan oleh pihak pelaksana program pada kelompok sasaran masih kurang efektif. Perihal fasilitas yang kurang memadai dipertegas oleh pernyataan peneliti lain bahwa jumlah penduduk kota Surabaya yang cukup banyak, menjadi sebuah masalah baru yang bisa mempengaruhi Rumah Bahasa Surabaya misalnya dari segi kuota pelajar dan juga fasilitas yang kurang memadai (Chandra, dkk., 2019).

Dalam proses implementasi program Rumah Bahasa masih terdapat kendala dan kekurangan serta sempat mengalami kenaikan dan penurunan partisipan dari pelaksanaan program Rumah Bahasa, namun lingkungan sosial masyarakat mendukung program Rumah Bahasa karena merasa terbantu dengan adanya pelatihan bahasa asing. Hingga kini tahun 2021 masyarakat yang mengikuti program Rumah Bahasa Surabaya masih ada bahkan di tengah pandemi *Coronavirus Disease* atau yang disebut COVID-19. Pembelajaran di Rumah Bahasa dilakukan secara daring sejak tanggal 25 Juli 2020. Meski pembelajaran dilakukan secara daring, hal itu tidak menyurutkan semangat belajar warga Surabaya dan warga luar Surabaya untuk tetap mengembangkan potensi diri dalam mempersiapkan persaingan global. Eksistensi program Rumah Bahasa patut mendapat apresiasi karena konsistensi pelaksana mengadakan pelatihan telah berjalan tujuh tahun sejak diresmikan pada tanggal 4 Februari 2014. Melihat kondisi yang ada, maka perlu untuk diketahui bagaimana manajemen strategi pengelolaan Rumah Bahasa sehingga dapat menjaga eksistensi. Manajemen strategi merupakan serangkaian proses yang direncanakan oleh suatu badan atau organisasi dalam jangka waktu yang ditentukan. Proses tersebut terdiri dari beberapa tahap yang meliputi perumusan, penerapan, sampai dengan pengendalian dan evaluasi sehingga mencapai tujuan yang telah dicanangkan sebelumnya (Niswah & Meirinawati, 2015)

Fitrotun Niswah dan Meirinawati (2015) memaparkan bahwa terdapat beberapa hal penting dalam manajemen strategi yang terdiri dari tiga proses yaitu:

- a. Pembuatan Strategi, meliputi pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengembangan strategi alternatif, dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- b. Penerapan strategi, yang meliputi memotivasi anggota, mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan, dan sasaran operasional tahunan.

- c. Evaluasi atau kontrol strategi, mencakup usaha untuk memonitor seluruh hasil dari penerapan dan pembuatan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan perubahan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika dibutuhkan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang ada, maka perlu untuk melakukan penelitian bagaimana manajemen strategi yang dilakukan oleh pelaksana program Rumah Bahasa untuk mewujudkan program pemberdayaan masyarakat dengan harapan dapat meningkatkan kompetensi masyarakat Kota Surabaya dalam berbahasa asing. Di samping itu, belum ada penelitian terdahulu mengenai Rumah Bahasa yang membahas terkait manajemen strategi yang dilakukan oleh pelaksana Rumah Bahasa, maka dengan itu penulis akan melakukan sebuah penelitian dengan mengangkat judul yaitu "Manajemen Strategi Pengelolaan Rumah Bahasa Sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat di Kota Surabaya". Pada penelitian ini dianalisis berdasarkan teori proses manajemen strategi yang dikemukakan oleh J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (terjemahan Julianto Agung S, 2003) yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi. Pada tahap evaluasi, peneliti memadukan teori inti (J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen) dengan teori yang dikembangkan oleh Stufflebeam yang bernama metode evaluasi yang terdiri dari indikator *context* (konteks), *input* (masukan), *process* (proses), dan *product* (produk) yang disingkat CIPP (Stufflebeam, 2000).

## METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini dianalisis berdasarkan teori proses manajemen strategi yang dikemukakan oleh J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (terjemahan Julianto Agung S, 2003) yang meliputi empat tahapan yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Pada tahap pengamatan lingkungan terdapat faktor internal dan faktor eksternal yang akan dijabarkan dalam analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Pada tahap perumusan strategi meliputi penentuan tujuan yang akan dicapai, misi organisasi, dan penetapan pedoman kebijakan. Pada tahap implementasi strategi merupakan penjabaran proses untuk mewujudkan tujuan dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Pada tahap evaluasi, peneliti memadukan teori inti (J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen) dengan teori yang dikembangkan oleh Stufflebeam yang bernama metode evaluasi yang terdiri dari indikator *context* (konteks),

*input* (masukan), *process* (proses), dan *product* (produk) yang disingkat CIPP (Stufflebeam, 2000).

Teknik penentuan informan adalah *purposive sampling* yaitu sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian. Subjek dalam penelitian ini adalah Bagian Administrasi Kerjasama Kota Surabaya, sembilan tutor di Rumah Bahasa, dan sembilan partisipan yang mengikuti pelatihan bahasa di Rumah Bahasa.

Sumber data yang diperoleh oleh peneliti yaitu berupa data primer dan data sekunder. Sumber data primer didapatkan dari hasil wawancara daring dan dokumentasi dengan para informan. Pihak yang diwawancarai adalah Rahmat Novan selaku Koordinator Rumah Bahasa pada tahun 2020, sembilan tutor di Rumah Bahasa, dan sembilan partisipan yang mengikuti pelatihan bahasa di Rumah Bahasa. Sumber data sekunder berupa uraian dari artikel ilmiah mengenai manajemen strategi dan penelitian terdahulu mengenai program yang relevan dengan penelitian ini. Selain itu, data sekunder juga diperoleh dari uraian informasi yang tersaji di *website* Rumah Bahasa, akun *instagram* resmi Rumah Bahasa, berita di internet dengan sumber Humas Surabaya, dan dokumen milik Pemerintah Kota Surabaya. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara daring, dokumentasi, dan studi literatur untuk menunjang keabsahan data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2008:92) yaitu proses analisis yang dilakukan melalui empat tahap yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia Masyarakat Surabaya, Pemerintah Kota Surabaya melalui prakarsa Tri Rismaharini mendirikan program Rumah Bahasa sebagai salah satu upaya pemberdayaan masyarakat. Upaya pemberdayaan dari program Rumah Bahasa menitikberatkan melalui pelatihan bahasa yang diberikan secara gratis bagi warga Kota Surabaya. Tri Rismaharini menunjuk Bagian Administrasi Kerjasama Pemerintah Kota Surabaya sebagai pihak pelaksana dalam mengelola Rumah Bahasa. Penerapan manajemen strategi dalam mengelola Rumah Bahasa disesuaikan dengan kondisi yang sebenarnya terjadi dan disesuaikan dengan dana yang dianggarkan oleh Pemerintah Kota Surabaya. Eksistensi program Rumah Bahasa patut mendapat apresiasi karena telah terlaksana sejak diresmikan pada tanggal 4 Februari 2014. Ada kemudahan dan kesulitan yang dihadapi oleh pihak pelaksana mulai dari proses pendirian hingga pelaksanaan program Rumah Bahasa.

Untuk mengkaji manajemen strategi pengelolaan Rumah Bahasa, peneliti menemukan hasil penelitian yang dianalisis berdasarkan empat tahapan dari teori yang dikemukakan oleh J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (terjemahan Julianto Agung S, 2003) yaitu tahap pengamatan lingkungan, tahap perumusan strategi, tahap implementasi strategi, dan tahap evaluasi.

Berikut ini merupakan penjelasan dari keempat tahapan tersebut:

#### 1. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan merupakan suatu langkah awal bagi setiap organisasi atau individu untuk memperoleh data yang kemudian diolah menjadi informasi. Informasi tersebut akan digunakan untuk mendefinisikan hal-hal mengenai lingkungan internal dan lingkungan eksternal untuk menentukan keputusan penting yang harus diambil organisasi atau individu dalam merumuskan sesuatu.

Faktor lingkungan sangat penting bagi berjalannya suatu organisasi. Perjalanan organisasi dipengaruhi oleh suatu peristiwa, perkembangan, dan perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Perubahan tersebut berupa faktor lingkungan internal dari organisasi dan faktor lingkungan eksternal dari organisasi. Faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal terdiri dari kesempatan dan ancaman. Faktor-faktor tersebut disingkat dengan SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) yang berarti kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Faktor-faktor tersebut populer dengan nama “Analisis SWOT” di Indonesia.

Sejalan dengan faktor di atas, fakta di lapangan mengenai manajemen strategi yang dilakukan oleh Bagian Administrasi Kerjasama Kota Surabaya dalam mengelola program Rumah Bahasa dapat diketahui dengan dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berasal dari lingkungan dalam organisasi yang terdiri dari indikator kekuatan dan indikator kelemahan. Indikator kekuatan dalam manajemen strategi pengelolaan Rumah Bahasa dapat dijabarkan dari hasil pengamatan di lapangan, di antaranya yaitu:

Pertama, Rumah Bahasa menjalin kerja sama dengan beberapa instansi pemerintah maupun swasta untuk mengoptimalkan kinerja program dalam mencapai tujuan. Kedua, Rumah Bahasa yang berlokasi di Kompleks Balai Pemuda Surabaya merupakan lokasi yang strategis dan mudah untuk dijangkau masyarakat. Ketiga, Rumah Bahasa merupakan pelatihan bahasa yang gratis untuk masyarakat Kota Surabaya. Syarat untuk mengikuti pelatihan adalah dengan mendaftar secara *online* di *website* Rumah Bahasa lalu mengisi data diri dan mengunggah bukti KTP asli sebagai warga Surabaya atau bukti keterangan sedang bekerja atau menempuh pendidikan di Surabaya. Dengan sistem dan mekanisme

seperti itu menjadikan program Rumah Bahasa banyak diminati masyarakat yang mendiami Kota Surabaya. Keempat, ada beberapa staf Pemerintah Kota Surabaya yang menjadi tutor di Rumah Bahasa, hal ini menunjukkan bahwa staf internal tidak hanya mengelola secara administrasi melainkan mereka juga berkompeten menjadi tutor. Pada edisi tahun 2020-2021 ada enam staf dari Bagian Administrasi Kerjasama yang melaksanakan program sekaligus mengajar di Rumah Bahasa.

Di sisi lain, indikator kelemahan dalam manajemen strategi pengelolaan Rumah Bahasa dapat dijabarkan dari hasil pengamatan di lapangan yaitu Rumah Bahasa tidak menerapkan sistem remunerasi atau memberikan gaji kepada tutor. Tutor yang mengajar di Rumah Bahasa adalah para akademisi yang dengan sukarela mendedikasikan ilmunya sesuai bahasa yang dikuasai. Sehingga hal ini dinilai kurang menarik minat sebagian para akademisi. Fakta tersebut dikuatkan dengan pernyataan Koordinator Rumah Bahasa pada tahun 2020:

“Awalnya membuka *open recruitmen* tutor secara sukarela itu sulit, hanya orang-orang yang benar-benar ingin mendedikasikan ilmunya untuk masyarakat Surabaya. Sehingga kita meminta bantuan ke instansi lain seperti akademisi dari Unesa dan Unair untuk mengajar. Dan lama-kelamaan karena masyarakat banyak yang sudah mengetahui Rumah Bahasa jadi banyak yang ingin menjadi tutor sebagai bentuk pengabdian masyarakat.” (sumber: data primer berupa hasil wawancara)

Di samping faktor internal, ada faktor eksternal yang berasal dari lingkungan luar organisasi yang terdiri dari indikator peluang dan indikator ancaman. Indikator peluang dalam manajemen strategi pengelolaan Rumah Bahasa yang dijalankan oleh Bagian Administrasi Kerjasama Kota Surabaya selaku pihak pelaksana, dapat ditunjukkan dengan beberapa kondisi di lapangan, di antaranya yaitu:

Pertama, tuntutan penggunaan bahasa asing di kalangan masyarakat. Arus globalisasi yang tak dapat dihindari mengarahkan pada hubungan antar individu hingga antar negara. Bahasa adalah penyambung komunikasi oleh sebab itu penguasaan bahasa asing menjadi penting untuk memudahkan komunikasi dalam menjalin kerjasama, transaksi, dan sebagainya. Di Surabaya, banyak ditemukan masyarakat yang masih kesulitan berkomunikasi dengan turis mancanegara. Sebagai contoh, pengemudi taksi *online* yang masih kebingungan ketika menghadapi penumpang dari negara lain, penumpang tersebut pun tidak menguasai bahasa Indonesia, sehingga keduanya menjalin komunikasi hanya

sebatas dengan isyarat. Pemerintah Kota Surabaya melihat kondisi tersebut sebagai peluang sehingga muncul prakarsa untuk mendirikan Rumah Bahasa sebagai solusi untuk mempersiapkan masyarakat Kota Surabaya menghadapi tuntutan zaman terutama siap dari segi penguasaan bahasa asing.

Kedua, Kota Surabaya merupakan salah satu kota besar di Indonesia, tidak sedikit institusi pendidikan berkualitas yang berdiri sehingga terdapat banyak akademisi yang mendiami Kota Surabaya. Peluang tersebut dapat dijadikan pertimbangan untuk merekrut para akademisi yang ahli di bidang bahasa sebagai tutor di Rumah Bahasa. Hal tersebut merupakan bentuk kerja sama pendidikan Kota Surabaya dengan institusi lain. Kerja sama pendidikan antar institusi akan mengarahkan pada perubahan kota yang lebih baik dari aspek sumber daya manusia pada masyarakat Kota Surabaya.

Para tutor di Rumah Bahasa memiliki latar belakang yang berbeda mulai dari dosen, mahasiswa, staf kedutaan, hingga para ekspatriat. Dalam laman resmi Rumah Bahasa terdapat keterangan bahwa Rumah Bahasa juga melibatkan tenaga-tenaga *volunteer* yang berkompeten di bidangnya masing-masing dalam kegiatan operasional di Rumah Bahasa. Para *volunteer* terdiri dari para ahli di bidang desain grafis, fotografi, dan sebagai penulis konten. (sumber: rumahbahasa.surabaya.go.id).

Di sisi lain, indikator ancaman dalam manajemen strategi pengelolaan Rumah Bahasa yaitu kurangnya akademisi yang mendaftar sebagai tutor pada bahasa-bahasa tertentu. Koordinator Rumah Bahasa pada tahun 2020 mengatakan:

“Bahasa Inggris merupakan bahasa yang banyak diminati dan tutor bahasa Inggris di Rumah Bahasa mencukupi. Sempat ada kelas bahasa Tagalog namun akhir-akhir ini pelaksanaan cenderung pasif karena sangat sulit untuk menemukan akademisi yang menggeluti bahasa Tagalog. (sumber: data primer berupa hasil wawancara)

## 2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan tahap pengambilan keputusan mengenai strategi yang akan dipilih oleh organisasi. Strategi yang dipilih merupakan hasil dari pengamatan lingkungan yang dilakukan pada tahap sebelumnya. Perumusan strategi meliputi penentuan tujuan yang akan dicapai, misi organisasi, dan penetapan pedoman kebijakan dengan mempertimbangkan kerja sama tim untuk mewujudkan program yang sesuai dengan tujuan. Tri Rismaharini pada tahun 2014 menunjuk Bagian Administrasi Kerjasama sebagai pelaksana dengan di dampingi beberapa instansi pemerintah lain untuk menyukseskan program.

Pemberdayaan Masyarakat melalui program Rumah Bahasa adalah solusi yang dirasa tepat oleh Pemerintah Kota Surabaya dengan tujuan untuk mempersiapkan masyarakat Kota Surabaya menghadapi tuntutan zaman terutama siap dari segi penguasaan bahasa asing. Berdasarkan tujuan didirikan Rumah Bahasa, ada beberapa faktor pendukung yang dimiliki Pemerintah Kota Surabaya dalam menjalankan program Rumah Bahasa, yaitu adanya kerja sama dengan beberapa instansi pemerintah maupun swasta. Koordinator Rumah Bahasa pada tahun 2020 mengatakan:

“Kerja sama dengan beberapa instansi dilakukan oleh pelaksana sebagai langkah strategi untuk mengoptimalkan kinerja program Rumah Bahasa dalam mencapai tujuan.” (sumber: data primer berupa hasil wawancara)

SUSUNAN KEANGGOTAAN  
TIM PELAKSANA RUMAH BAHASA

NO.	KETERANGAN JABATAN / INSTANSI	KEDUDUKAN DALAM TIM
1.	Walikota Surabaya	Pembin
2.	Sekretaris Daerah Kota Surabaya	Pengarah
3.	Kepala Bagian Kerjasama Sekretariat Daerah Kota Surabaya	Ketua
4.	Kepala Badan Kepegawalan dan Diklat Kota Surabaya	Sekretaris
5.	Kepala Badan Ansilp dan Perpustakaan Kota Surabaya	Anggota
6.	Kepala Badan Koordinasi Pelayanan dan Penanaman Modal Kota Surabaya	Anggota
7.	Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya	Anggota
8.	Kepala Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Surabaya	Anggota
9.	Kepala Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kota Surabaya	Anggota
10.	Kepala Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya	Anggota
11.	Kepala Dinas Pendidikan Kota Surabaya	Anggota
12.	Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya	Anggota
13.	Kepala Bagian Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Kota Surabaya	Anggota
14.	Unsur Satuan Kerja Perangkat Daerah/Instansi terkait	Anggota

Gambar 2. Susunan Keanggotaan Tim Pelaksana Rumah Bahasa

Sumber: Keputusan Walikota Surabaya (Nomor: 188.45/406/436.1.2/2014)

Berikut ini adalah instansi-instansi yang turut berkontribusi dalam pelaksanaan program Rumah Bahasa:

- a. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya (Disparta) sebagai penyedia sarana dan prasarana. Awal berdiri program Rumah Bahasa, Disparta menyuplai fasilitas berupa bangku, meja, dan kursi.
- b. Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya sebagai penyedia sistem informasi berupa *website* Rumah Bahasa.
- c. Perguruan tinggi negeri maupun swasta menyuplai beberapa akademisi, mulai dari dosen hingga mahasiswa yang ahli di bidang bahasa yang dibutuhkan oleh Rumah Bahasa. Perguruan tinggi tersebut di antaranya Universitas Airlangga, Universitas Negeri Surabaya, Universitas Widya Mandala, Universitas Petra, dan sebagainya. Seiring berkembangnya program Rumah Bahasa, banyak para akademisi yang mendedikasikan dirinya dengan menjadi tutor di Rumah Bahasa.

- d. Rumah Bahasa mengadakan *Traning of Trainer* dengan British Council sebagai narasumbernya. *Training of Trainer* merupakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi tutor. Dalam pelatihan tersebut, British Council membagikan ilmu tentang metode-metode pembelajaran seperti metode pembelajaran melalui aplikasi yang digunakan, metode pembelajaran yang efektif, dan lain-lain.

Eksistensi Rumah Bahasa sejalan dengan para *volunteer* yang mendedikasikan dirinya untuk menyukseskan program. Hal itulah yang mendatangkan decak kagum dari instansi atau organisasi daerah lain untuk studi banding dan datang ke Sekretariat Rumah Bahasa. Mereka tertarik dan ingin tahu seperti apa Rumah Bahasa dan bagaimana proses manajerial serta kegiatan operasionalnya berjalan. Pertanyaan yang utama dari mereka adalah bagaimana sistem tutor tanpa remunerasi ini diterapkan namun tetap dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Sistem rekrutmen tutor di Rumah Bahasa dapat dikatakan selektif. Walau Rumah Bahasa menerapkan tutor secara sukarela bukan berarti tidak ada kriteria yang harus dipenuhi untuk dapat dikatakan tutor itu berkompeten di bidangnya. Tutor yang dicari adalah orang dengan pendidikan yang linier sesuai dimana kelas bahasa yang dilamar. Jika pendidikan tidak linier, calon tutor dapat membuktikan dengan sertifikat atau ijazah keahlian bahasa. Setelah itu ada uji kompetensi secara tulis maupun praktek, Rumah Bahasa akan menilai bagaimana cara mengajar tutor tersebut. Selain itu, komitmen para tutor dalam mengajar penting untuk diperhitungkan, seperti contoh dilarang terlambat mengajar, apabila berhalangan hadir harus konfirmasi terlebih dahulu. Rumah Bahasa mengapresiasi para tutor dengan memberikan penghargaan berupa sertifikat dari walikota yang diberikan setelah satu hingga dua tahun masa mengajar. Pemberian sertifikat melalui pertimbangan walikota, sehingga sertifikat untuk tutor tidak selalu ada. Selain itu, tutor juga dapat mengajukan surat keterangan kepada pihak Rumah Bahasa.

### 3. Implementasi Strategi

Implementasi Strategi merupakan proses manajemen dalam mewujudkan rumusan program atau kebijakan dalam tindakan nyata melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Hal ini ditegaskan oleh Fitrotun Niswah & Meirinawati (2015) yang menyatakan bahwa penerapan strategi manajemen terkait dengan sasaran operasional tahunan, motivasi serta alokasi sumber daya agar strategi yang ditetapkan dapat diimplementasikan. Sutanto (2018) menyatakan bahwa instansi pemerintah yang baik adalah instansi yang mengelola sumber daya dan keuangan secara profesional. Penerapan praktek-praktek manajemen yang baik dan fleksibel mencakup

unsur produktivitas, efisiensi, dan efektivitas akan memaksimalkan pelayanan publik.

Hal utama dalam menjalankan program Rumah Bahasa adalah dengan melakukan pengembangan dan perbaikan yang berkelanjutan. Pengembangan program dijalankan sesuai dengan anggaran dana yang tersedia. Berdasarkan wawancara dengan koordinator Rumah Bahasa, ditegaskan bahwa penganggaran dana dilakukan satu tahun sekali yang digunakan untuk biaya operasional pembelajaran. Sumber pembiayaan program dari Pemerintah Kota Surabaya. Akuntabilitas pembiayaan operasional program Rumah Bahasa dinaungi oleh pelaksana program yaitu Bagian Administrasi Kerjasama Pemerintah Kota Surabaya yang menggunakan jenis akuntabilitas sistem, vertikal, dan eksternal. Nisak (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Komponen Pembiayaan Pendidikan memaparkan bahwa keberhasilan akuntabilitasnya dipengaruhi oleh unsur kepemimpinan, koordinasi, legitimasi, akseptasi.

Di samping itu, pihak pelaksana program perlu melakukan perbaikan yang berkelanjutan untuk dapat menjaga eksistensi Rumah Bahasa melalui promosi dan informasi yang cukup menarik masyarakat untuk berpartisipasi. Pada awal tahun berdirinya Rumah Bahasa, informasi mengenai kelas yang aktif atau nonaktif hanya disajikan melalui *facebook*. Selain itu, promosi program Rumah Bahasa sempat digaungkan melalui acara Pertunjukan Rakyat (Pertura) yang diadakan di tiap kecamatan dan kelurahan. Pada acara ini, Pemerintah Kota Surabaya membuka banyak stan berupa program-program pelayanan masyarakat dan salah satunya termasuk Rumah Bahasa, di stan itu masyarakat dapat bertanya tentang program Rumah Bahasa. Semakin lama promosi Rumah Bahasa semakin dimudahkan dengan maraknya media sosial, poster atau pamflet *online* yang menarik minat masyarakat. Informasi mengenai jadwal kelas yang tersedia disajikan melalui *instagram story* secara berkala, partisipan hanya mengklik tautan yang dibagikan lalu sudah dapat mengikuti kelas, dengan syarat data diri telah terdaftar sebagai partisipan sebelumnya. Selain itu, Rumah Bahasa membuat *database* untuk melihat perkembangan eksistensi program dari jumlah data partisipan di *database* tersebut. Data jumlah peserta dihimpun melalui absensi kehadiran sehingga *database* dapat menunjukkan grafik tiap bulan atau tiap tahun jumlah partisipannya. Jadi dalam *database*, jumlah partisipan dihimpun berdasarkan yang mengikuti kelas bukan yang mendaftar awal sebagai partisipan, sebab yang mendaftar belum tentu mengikuti kelas.

Pelaksanaan teknis dalam program Rumah Bahasa masih terdapat kendala, di antaranya yaitu:

- a. Kendala dari pelaksana yaitu terbatasnya ruang kelas. Salah satu partisipan mengatakan:

“Kelasnya kurang dan berada di lokasi yang sering ada event sehingga kadang terganggu dengan suara musik yang keras.” (sumber: hasil wawancara pada Januari 2021)

- b. Kendala dari tutor yaitu apabila sedang berhalangan mengajar maka tutor harus konfirmasi terlebih dahulu dan memilih tutor pengganti yang sedang tersedia, jika tidak ada tutor pengganti maka kelas terpaksa akan ditunda untuk hari itu.
- c. Kendala dari partisipan adalah ketika cuaca dan kondisi sedang tidak mendukung maka banyak partisipan yang tidak hadir pada hari itu.

Pelatihan bahasa dilakukan secara daring sejak tanggal 25 Juli 2020 di masa pandemi COVID-19. Kendala teknis saat pelatihan daring adalah jaringan internet yang tidak stabil. Selain itu, ada beberapa tutor yang sementara nonaktif, mereka tidak berminat mengajar secara daring karena tidak dapat menerapkan metode pembelajaran menggunakan media yang dapat diskusi kelompok, mereka menilai hal ini lebih menyenangkan dan membuat suasana kelas menjadi aktif. Begitu juga dengan sebagian partisipan lebih senang dengan pelatihan secara langsung karena dapat berbicara dengan tutor secara langsung sehingga apa yang disampaikan tutor jelas. Salah satu partisipan mengatakan bahwa semenjak pelatihan daring, jadwal kelas menjadi tidak teratur dan sering diundur. Kelebihan pelatihan daring adalah tidak perlu datang ke tempat dan tidak terhalang oleh cuaca.



Gambar 3. Suasana pelatihan di Rumah Bahasa sebelum masa pandemi COVID-19

Sumber: (<https://kerjasama.surabaya.go.id/tentang-kami/rumah-bahasa/>)

Permasalahan manajerial lain yang dihadapi pelaksana Rumah Bahasa adalah kurangnya tutor pada bahasa asing tertentu. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan selama delapan bulan yaitu Oktober 2020 hingga Mei 2021, peneliti menjumpai fakta di lapangan bahwa bahasa asing yang rutin dan konsisten dilaksanakan adalah kelas bahasa Inggris. Pelatihan berupa teori dan *practical learning* melalui topik percakapan sehari-hari atau disebut *daily conversation* sering diadakan, hal ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan partisipan dalam mengaplikasikan bahasa asing. Sementara itu, sangat sulit

untuk menemukan akademisi yang menggeluti bahasa asing tertentu. Koordinator Rumah Bahasa pada tahun 2020 mengatakan:

“Sempat ada kelas bahasa Tagalog namun akhir-akhir ini pelaksanaan cenderung pasif karena sangat sulit untuk menemukan akademisi yang menggeluti bahasa Tagalog.” (sumber: data primer berupa hasil wawancara)

Ada dua macam kelas yaitu kelas *On The Spot* atau disingkat OTS dan kelas *Fix*. Kelas OTS dapat diikuti oleh semua partisipan asal sudah mendaftar di Rumah Bahasa. Selain itu materi pada kelas OTS acak dan tidak berkesinambungan. Jadwal kelas OTS tidak tentu. Sementara kelas *Fix* adalah kelas yang mengadakan pendaftaran khusus dan orang yang belum terdaftar tidak bisa mengikuti kelas ini. Kelas *Fix* memiliki jadwal yang tertulis dan memberikan materi yang berkesinambungan yaitu diajarkan materi mulai dari yang paling dasar. Adanya kelas *Fix* ini membantu untuk mengakomodasi partisipan yang ingin serius untuk mengikuti pelatihan ke jenjang atau tingkat bahasa yang lebih tinggi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Asyiah, dkk. (2017) menyatakan bahwa proses implementasi pendidikan gratis cenderung kurang baik karena faktor-faktor yang berasal dari pelaksana, sementara jika hasil implementasi pendidikan yang baik disebabkan karena substansi kebijakan yang membawa dampak positif bagi masyarakat. Pernyataan tersebut dikuatkan oleh salah satu tutor yang mengatakan:

“Kekurangan dari kelas OTS adalah karakter partisipan yang berbeda-beda sehingga harus menyesuaikan setiap kali akan mengajar. Sementara untuk kelas *Fix*, banyak partisipan yang rajin ikut di awal tapi berhenti di tengah jalan. Mungkin karena pembelajaran di Rumah Bahasa bisa diikuti secara gratis, jadi rasa tanggung jawabnya kurang. Ada baiknya dibuatkan aturan khusus untuk mengatasi ini.” (sumber: hasil wawancara pada Januari 2021)

Terdapat kelas komputer di Rumah Bahasa yang bernama BLC (*Broadband Learning Center*), kelas ini merupakan bentuk kerja sama dengan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya. Jadi yang sudah mendaftar sebagai partisipan Rumah Bahasa juga dapat mengikuti BLC. BLC merupakan program yang terletak di banyak lingkup seperti taman prestasi dan termasuk di Rumah Bahasa. Untuk BLC di lingkup Rumah Bahasa menaungi pendaftaran dan memberikan pelatihan namun untuk administrasi pengelolaan bukan wewenang Rumah Bahasa. Selain BLC, terdapat stan-stan di Rumah Bahasa.

Stan itu sebagai wadah partisipan Rumah Bahasa yang membutuhkan informasi singkat mengenai lowongan pekerjaan, perdagangan, dan investasi. Stan tersebut hanya menyajikan informasi dan konsultasi, bukan pelatihan. Stan-stan itu ada pada sekitar tahun 2016, saat ini sudah tidak ada karena ada fokus dan prioritas lain.

Program Rumah Bahasa juga menasar kelompok UKM karena kelompok UKM merupakan salah satu komponen penting dalam persaingan secara global dalam konteks ini MEA. Seperti yang dinyatakan oleh Nawangsari (2016) bahwa ketidakberdayaan pelaku usaha kecil terlihat saat adanya produk-produk impor sehingga mereka harus menghadapi persaingan kualitas dan harga, oleh sebab itu Rumah Bahasa juga mengadakan kelas khusus UKM. Pada kelas tersebut, partisipan mendapat ilmu pelatihan bahasa Inggris atau bahasa lain yang khusus mengarah pada bagaimana berkomunikasi dan memasarkan produk mereka dengan percakapan sehari-hari terkait hal tersebut. Hal ini sangat membantu masyarakat agar produk mereka tidak stagnan produksi di dalam negeri namun dapat menjadi produk ekspor. Fenomena ini dikuatkan dari pernyataan Fansuri (2016) bahwa program Rumah Bahasa dapat membantu perekonomian masyarakat dan berpengaruh pada peningkatan penghasilan karena mampu mengembangkan pemasaran jasa atau produk melalui kerja sama dengan kemampuan bahasa asing. Masyarakat mampu beradaptasi dan bersosialisasi sehingga akan banyak pengetahuan yang didapat.



Gambar 4. *Workshop* Pertukaran Budaya Surabaya - Xiamen yang dilaksanakan daring tahun 2021

Sumber: data sekunder melalui *instagram* Rumah Bahasa

Tidak hanya pelatihan bahasa asing, Rumah Bahasa mengadakan workshop rutin seperti pertukaran budaya dengan pihak eksternal. Seperti pada pertengahan tahun 2021, Rumah Bahasa mengadakan *Workshop Pertukaran Budaya Surabaya – Xiamen*. *Workshop* ini dilaksanakan daring dengan dosen dari Universitas Huaqiao sebagai pemateri. Hal ini diwujudkan sebagai bentuk kerja sama dan strategi untuk mempromosikan Rumah Bahasa agar

dikenal lebih luas. Selain itu, *workshop* pertukaran budaya adalah strategi yang tepat dan cukup menarik antusiasme para partisipan, mereka senang karena banyak pengetahuan dan pengalaman yang didapat sebagai partisipan Rumah Bahasa yang tidak mereka dapatkan di tempat lain, salah satu partisipan mengatakan:

“Dengan mengikuti pelatihan di Rumah Bahasa, saya jadi tahu mengenai bahasa baru dengan gratis dan hal itu juga menambah materi bahasa saya selain di kampus. Beberapa tutor yang saya tahu saat pelatihan memberikan motivasi dan cara mengajarnya telaten dan menyenangkan.” (sumber: hasil wawancara pada Januari 2021)

Dalam rangka menjalin silaturahmi keluarga besar Rumah Bahasa, diadakan acara ulang tahun Rumah Bahasa, pada acara itu ada apresiasi untuk tutor dan peserta berupa *voting*. Untuk tutor ada kategori tutor terbaik atau teladan, tutor paling kreatif, dan tutor favorit. Kategori tutor ini melalui *voting* yang dilakukan oleh partisipan. Selain itu, untuk partisipan ada kategori partisipan teladan dan partisipan favorit. Kategori partisipan ini melalui *voting* yang dilakukan oleh tutor dengan pertimbangan keaktifan kehadiran dan keaktifan diskusi di dalam kelas. Rumah Bahasa tidak mengadakan pemberian sertifikat kepada partisipan karena dalam pelatihan ini tidak ada penilaian angka secara tertulis. Pihak Rumah Bahasa sempat mengusulkan ke atasan untuk pengadaan sertifikat namun ada pertimbangan lain yang menjadikan tidak ada sertifikat tersebut sehingga diadakan apresiasi melalui *voting* kategori-kategori itu dapat menjadi pengganti sertifikat.

#### 4. Evaluasi

Tahap evaluasi dan pengendalian adalah proses menganalisis apakah program atau kebijakan yang dijalankan telah mencapai tujuan dan tepat sasaran melalui kinerja yang sesuai dengan prosedur. Dalam tahap evaluasi diuraikan tindakan perbaikan apabila diperlukan. Pada tahap evaluasi, Bagian Administrasi Kerjasama Kota Surabaya sebagai pelaksana terus melakukan perbaikan dan peningkatan pelayanan kepada partisipan Rumah Bahasa. Meirinawati dan Indah Prabawati (2015) menyatakan bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dilakukan dengan penerapan *Citizen's Chapter* atau disebut kontrak pelayanan, dengan harapan supaya instansi dapat mengetahui kebutuhan pengguna layanan. Pada *Citizen's Chapter* terdapat kesepakatan antara penyedia dan pengguna layanan yang menjadi dasar untuk menyelenggarakan pelayanan publik.

Pelaksana Rumah Bahasa mengevaluasi aspek pelayanan, sistem informasi, pembelajaran, serta sarana dan prasarana. Sejauh ini perbaikan yang telah dilakukan oleh pihak pelaksana yaitu dengan menyajikan informasi

secara berkala, menerapkan sistem pendaftaran secara *online* sehingga lebih mudah dan menghemat waktu, dan meningkatkan kecepatan respon apabila ada kendala secara teknis. Selain itu, Rumah Bahasa menyediakan kotak saran sebagai bahan pertimbangan evaluasi dari sudut pandang partisipan Rumah Bahasa. Koordinator Rumah Bahasa pada tahun 2020 mengatakan:

“Meski pelatihan di Rumah Bahasa gratis, kami sebagai pelaksana tetap harus baik dari segi pelayanan, sistem informasi, pembelajaran, dan sarana prasana. Kami selalu mengevaluasi.”

(sumber: data primer berupa hasil wawancara)

Pada tahap evaluasi, peneliti memadukan teori inti (J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen) dengan teori yang dikembangkan oleh Stufflebeam yang bernama metode evaluasi yang terdiri dari indikator *context* (konteks), *input* (masukan), *process* (proses), dan *product* (produk) yang disingkat CIPP (Stufflebeam, 2000).

Dilihat dari indikator *context* (konteks) tujuan program Rumah Bahasa sesuai dengan Standard Operating Procedure (SOP) Rumah Bahasa yaitu untuk meningkatkan kompetensi masyarakat Kota Surabaya dari segi penguasaan bahasa asing. Namun kebutuhan partisipan Rumah Bahasa dengan tutor belum seimbang sebab masih banyak masyarakat yang ingin belajar bahasa tertentu namun tutor dari bahasa tersebut belum mencukupi bahkan sangat jarang tersedia.

Kedua adalah indikator *input* (masukan) yang terdiri dari pelaksana program Rumah Bahasa yaitu Bagian Administrasi Kerjasama serta masyarakat yang mendiami Kota Surabaya sebagai kelompok sasaran. Strategi kebijakan dalam mendukung keberhasilan tujuan Rumah Bahasa adalah berupa pelatihan bahasa asing dan sosialisasi melalui berbagai media untuk menarik minat *volunteer* dan partisipan program pemberdayaan masyarakat.

Ketiga adalah indikator *process* (proses). Dari segi pelaksana program, penghambat kebijakan adalah penyediaan ruang kelas yang terbatas. Sementara itu, dari segi masyarakat, penghambat tujuan program adalah kurangnya tutor non bahasa Inggris.

Keempat adalah indikator *product* (produk) yaitu berupa interpretasi pencapaian program. Rumah Bahasa memberi dampak yang positif bagi masyarakat Kota Surabaya. Koordinator Rumah Bahasa pada tahun 2020 mengatakan:

“Partisipan yang pernah mengikuti pelatihan di Rumah Bahasa mendapat banyak relasi, dari situ mereka membentuk kelompok atau komunitas bahasa asing untuk mempraktikkan keahlian bahasanya dalam percakapan kehidupan sehari-hari. Banyak pula di antara mereka yang mengalami peningkatan skor

TOEFL setelah fokus mengikuti pelatihan di Rumah Bahasa.” (sumber: data primer berupa hasil wawancara)

Sembilan partisipan yang diwawancarai sepakat bahwa mereka merasa terbantu dengan adanya program Rumah Bahasa. Salah satu di antara mereka mengatakan:

“Saya mendapatkan banyak pengetahuan baru mengenai ragam bahasa dan mendapatkan teman yang dapat diajak untuk berdiskusi ketika mengikuti pelatihan di Rumah Bahasa.”

(sumber: hasil wawancara pada Januari 2021)

Itu semua adalah perkembangan yang tidak dapat dinilai dengan adanya angka di atas kertas. Dilihat dari segi sosial budaya, mereka mendapat teman baru dan memperoleh pengetahuan baru yang tidak diajarkan di sekolah atau kampus. Penelitian yang dilakukan oleh Sholihah (2018) menguatkan hal di atas bahwa tujuan Rumah Bahasa dalam peningkatan kemampuan bahasa asing telah dirasakan partisipan sebab dalam pelatihan rutin menerapkan *practical learning* yang hasilnya lebih nyata terutama kemampuan dalam percakapan. Adanya *native speaker* sebagai tutor menjadi tantangan sekaligus kemudahan bagi partisipan untuk lebih banyak mempraktikkan kemampuan berbahasa.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian tentang manajemen strategi pengelolaan Rumah Bahasa sebagai upaya pemberdayaan masyarakat di Kota Surabaya diketahui bahwa program Rumah Bahasa merupakan program pelayanan publik dari Pemerintah Kota Surabaya yang bertujuan untuk mempersiapkan masyarakat dalam menghadapi tantangan global khususnya di bidang ekonomi, sebagai imbas dari berlakunya MEA. Namun secara umum, Pemerintah Kota Surabaya melihat kondisi tersebut sebagai peluang sehingga muncul prakarsa untuk mendirikan Rumah Bahasa sebagai solusi untuk mempersiapkan masyarakat Kota Surabaya menghadapi tuntutan zaman terutama siap dari segi penguasaan bahasa asing. Pihak pelaksana program Rumah Bahasa adalah Bagian Administrasi Kerjasama Kota Surabaya. Pada penelitian ini dianalisis berdasarkan teori proses manajemen strategi yang dikemukakan oleh J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (terjemahan Julianto Agung S, 2003) yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi. Pada tahap evaluasi, peneliti memadukan teori inti (J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen) dengan teori yang dikembangkan oleh Stufflebeam yang bernama metode evaluasi yang terdiri dari indikator *context*

(konteks), *input* (masukan), *process* (proses), dan *product* (produk) yang disingkat CIPP (Stufflebeam, 2002).

Kesimpulan yang berhasil didapat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pada tahap pengamatan lingkungan diperoleh hasil bahwa indikator kekuatan dalam manajemen strategi pengelolaan Rumah Bahasa yaitu Rumah Bahasa menjalin kerja sama dengan beberapa instansi pemerintah maupun swasta untuk mengoptimalkan kinerja program dalam mencapai tujuan, lokasi Rumah Bahasa yang strategis dan mudah untuk dijangkau masyarakat, Rumah Bahasa merupakan pelatihan bahasa yang gratis untuk masyarakat Kota Surabaya. Di sisi lain, indikator kelemahannya yaitu Rumah Bahasa tidak menerapkan sistem remunerasi kepada tutor sehingga hal ini dinilai kurang menarik minat sebagian para akademisi.

Indikator peluang yaitu adanya tuntutan penggunaan bahasa asing di kalangan masyarakat. Pemerintah Kota Surabaya melihat kondisi tersebut sebagai peluang sehingga muncul prakarsa untuk mendirikan Rumah Bahasa sebagai solusi untuk mempersiapkan masyarakat Kota Surabaya menghadapi tuntutan zaman terutama siap dari segi penguasaan bahasa asing. Selain itu, banyak akademisi yang mendiami Kota Surabaya. Peluang tersebut dapat dijadikan pertimbangan untuk merekrut para akademisi yang ahli di bidang bahasa sebagai tutor di Rumah Bahasa. Di sisi lain, indikator ancamannya yaitu kurangnya akademisi yang mendaftar sebagai tutor pada bahasa-bahasa tertentu seperti bahasa Tagalog, adapun penulis menjumpai fakta di lapangan bahwa pelaksanaan kelas bahasa Tagalog cenderung pasif karena jumlah tutor yang tidak memadai.

Pada tahap perumusan strategi ada beberapa faktor pendukung yang dimiliki Pemerintah Kota Surabaya dalam menjalankan program Rumah Bahasa, yaitu adanya kerja sama dengan beberapa instansi pemerintah maupun swasta untuk mengoptimalkan kinerja program dalam mencapai tujuan. Instansi-instansi tersebut di antaranya Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya (Disparta) sebagai penyedia sarana dan prasarana, Dikominfo Surabaya sebagai penyedia sistem informasi berupa *website* Rumah Bahasa, Perguruan tinggi negeri maupun swasta menyuplai beberapa akademisi sebagai tutor di Rumah Bahasa. Seiring berkembangnya program Rumah Bahasa, banyak para akademisi yang mendedikasikan dirinya dengan menjadi tutor di Rumah Bahasa. Selain itu, Rumah Bahasa mengadakan *Training of Trainer* dengan British Council sebagai narasumbernya. *Training of Trainer* merupakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi tutor.

Pada tahap implementasi strategi, Bagian Administrasi Kerjasama Kota Surabaya sebagai pelaksana perlu melakukan perbaikan yang berkelanjutan untuk dapat

menjaga eksistensi Rumah Bahasa melalui promosi dan informasi yang cukup menarik masyarakat untuk berpartisipasi. Semakin lama promosi Rumah Bahasa semakin dimudahkan dengan maraknya media sosial, poster atau pamflet *online* yang menarik minat masyarakat. Namun pelaksanaan teknis dalam program Rumah Bahasa masih terdapat kendala teknis seperti jaringan internet yang tidak stabil saat pelatihan bahasa secara daring.

Partisipan Rumah Bahasa yang berasal dari golongan UKM ada kelas khusus UKM. Pada kelas tersebut, partisipan mendapat ilmu pelatihan bahasa Inggris atau bahasa lain yang khusus mengarah pada bagaimana berkomunikasi dan memasarkan produk mereka dengan percakapan sehari-hari terkait hal tersebut. Masyarakat mampu beradaptasi dan bersosialisasi sehingga akan banyak pengetahuan yang didapat. Rumah Bahasa tidak mengadakan pemberian sertifikat kepada partisipan karena dalam pelatihan ini tidak ada penilaian angka secara tertulis.

Pada tahap evaluasi, Bagian Administrasi Kerjasama Kota Surabaya sebagai pelaksana terus melakukan perbaikan dan peningkatan pelayanan kepada partisipan Rumah Bahasa. Pihak pelaksana mengevaluasi aspek pelayanan, sistem informasi, pembelajaran, serta sarana dan prasarana. Sejauh ini perbaikan yang telah dilakukan oleh pihak pelaksana yaitu dengan menyajikan informasi secara berkala, menerapkan sistem pendaftaran secara *online* sehingga lebih mudah dan menghemat waktu, dan meningkatkan kecepatan respon apabila ada kendala secara teknis. Selain itu, Rumah Bahasa menyediakan kotak saran sebagai bahan pertimbangan evaluasi dari sudut pandang partisipan Rumah Bahasa.

Rumah Bahasa membawa dampak yang positif bagi masyarakat Kota Surabaya. Hal ini merupakan pencapaian dari pelaksanaan program Rumah Bahasa, di antaranya yaitu munculnya kelompok atau komunitas bahasa asing untuk mempraktikkan keahlian bahasanya dalam percakapan kehidupan sehari-hari. Banyak pula di antara mereka yang mengalami peningkatan skor TOEFL setelah fokus mengikuti pelatihan di Rumah Bahasa. Itu semua adalah perkembangan yang tidak dapat dinilai dengan adanya angka di atas kertas. Selain itu, dilihat dari segi sosial budaya, mereka mendapat teman baru untuk diskusi, memperoleh pengetahuan baru yang tidak diajarkan di sekolah atau kampus.

Jadi, secara umum dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program Rumah Bahasa di Kompleks Balai Pemuda Kota Surabaya sudah mencapai target yang diharapkan. Upaya-upaya dalam proses manajemen strategi yang dilakukan oleh pelaksana Rumah Bahasa sudah cukup baik. Sejauh ini, tindakan evaluasi, inovasi, dan perbaikan akan terus dilakukan untuk menjaga

eksistensi program Rumah Bahasa. Pemberdayaan masyarakat Kota Surabaya melalui program Rumah Bahasa dinilai cukup membantu kehidupan masyarakat, partisipan merasakan adanya peningkatan kemampuan bahasa asing sebab pelatihan di Rumah Bahasa banyak menerapkan *practical learning* yang hasilnya lebih nyata dirasakan dalam kemampuan percakapan. Walaupun demikian, sosialisasi perlu dilakukan yang lebih gencar untuk menarik minat masyarakat agar mengikuti pelatihan dan mengatasi perihalnya terbatasnya tutor pada bahasa asing tertentu. Selain itu, belum adanya standar penilaian terhadap peserta pelatihan bahasa asing menyebabkan tidak dapat terukurnya kemampuan berbicara partisipan dalam penguasaan bahasa asing.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian, maka penulis mengusulkan beberapa saran yang dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan untuk melakukan perbaikan pelaksanaan program Rumah Bahasa, khususnya dalam rangka meningkatkan manajemen pelayanan publik. Berikut saran-saran dari penulis di antaranya:

1. Perihal tutor bahasa asing tertentu yang terbatas, dapat dicegah dengan cara melakukan promosi dan sinergi yang lebih gencar dengan lembaga pendidikan atau lembaga negara seperti berkoordinasi dengan Kantor Imigrasi Kota Surabaya dalam menyosialisasikan program Rumah Bahasa.
2. Perihal anggaran dana yang terbatas dapat diantisipasi dengan memulai kerja sama berupa *corporate social responsibility* dengan perusahaan-perusahaan untuk mendukung pelaksanaan program Rumah Bahasa.
3. Penerapan standar penguasaan bahasa asing pada kelas *Fix* yang nilai peserta yang dibagikan di akhir periode kelas tertentu yaitu berupa sertifikat atau surat keterangan nilai yang menunjukkan kemampuan tiap partisipan. Hal ini sebagai bentuk apresiasi terhadap partisipan, dengan begitu partisipan dapat melihat tingkat keberhasilan dan menilai seberapa jauh tingkat kemampuan berbahasa asing setelah mengikuti pelatihan. Pemberian sertifikat hanya untuk partisipan kelas *Fix* yang mengikuti prosedur pelatihan hingga akhir, hal ini bertujuan untuk memotivasi partisipan mengikuti pelatihan dengan sungguh-sungguh dan tidak berhenti di tengah jalan.
4. Perlu adanya tindakan praktis untuk mengadakan pelatihan luring, mengingat masih ditemui kendala jaringan internet dari tutor dan partisipan saat pelatihan daring. Pelatihan luring saat pandemi

dilakukan dengan syarat telah mendapatkan ijin dari pihak yang berwenang, membatasi jumlah partisipan dalam satu kelas, dan menerapkan protokol kesehatan secara ketat. Keuntungan pelatihan luring dapat meningkatkan suasana diskusi dalam kelas yang lebih kooperatif dan komunikatif.

5. Perlu adanya peningkatan pelayanan terhadap tutor dan partisipan, menciptakan inovasi dalam hal metode pembelajaran yang lebih menyenangkan serta mudah untuk dipahami dan dipraktikkan. Dengan begitu eksistensi Rumah Bahasa akan tetap mengudara, sehingga ada potensi untuk dapat berdiri sendiri dalam bentuk UPTD atau bahkan lebih.

### Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada para kontributor dalam penulisan artikel ilmiah ini, di antaranya yaitu:

- a. Dra. Meirinawati, M.AP selaku Dosen Pembimbing Akademik dan Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan arahan, masukan, dan saran kepada penulis dalam menyusun artikel ilmiah ini.
- b. Fitrotun Niswah, S.AP., M.AP dan Badrudin Kurniawan, S.AP., M.AP., M.A selaku dosen penguji.
- c. Segenap dosen prodi S1 Ilmu Administrasi Negara di Universitas Negeri Surabaya.
- d. Bapak dan Ibu beserta seluruh keluarga yang selalu mendukung dan memberikan motivasi.
- e. Para sahabat dan teman seperjuangan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Asyiah, Siti, dkk. 2017. *Evaluasi Implementasi Kebijakan Pendidikan Gratis Di Kabupaten Pasaman*. JPSI, (online), Vol 2, No 1, (<https://journal.unesa.ac.id/index.php/jpsi/article/view/2360/1500>), diunduh pada tanggal 4 Maret 2021.
- Bagian Administrasi Kerjasama Pemerintah Kota Surabaya, (<https://kerjasama.surabaya.go.id/tentang-kami/rumah-bahasa/>), diakses pada tanggal 9 Juli 2021.
- Chandra, E. K, dkk. 2019. *Implementasi Konsep Efisiensi pada Redesain Rumah Bahasa Surabaya*. Jurnal INTRA, (online), 7 (2), 205–210. (<http://publication.petra.ac.id/index.php/desain-interior/article/view/8893>), diunduh pada tanggal 24 September 2020.
- Cornali, F. dan S. T. 2012. *Globalization, education, information and communication technologies: what relationships and reciprocal influences?.* Procedia-Social and Behavioral Sciences, (online), Vol 47, (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812026857>), diunduh pada tanggal 7

- Desember 2020.
- Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya. 2016. *Profil Kota Surabaya* (p. 8). ([https://www.surabaya.go.id/uploads/attachments/2016/10/13986/profil\\_surabaya\\_2016\\_vfinal\\_ar\\_compressed\\_compress.pdf](https://www.surabaya.go.id/uploads/attachments/2016/10/13986/profil_surabaya_2016_vfinal_ar_compressed_compress.pdf)), diunduh pada tanggal 5 Desember 2020.
- Fansuri, A. S & Rosdiana, W. 2016. *Implementasi Program Rumah Bahasa Kota Surabaya*. *Journal of Chemical Information and Modeling*, (online), Vol 4, No (9), 1689–1699. (<https://jurnal mahasiswa.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/15138>), diunduh pada tanggal 24 September 2020.
- Hunger, J David & Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Keputusan Walikota Surabaya Nomor: 188.45/406/436.1.2/2014 tentang Tim Pelaksana Rumah Bahasa. ([https://jdih.surabaya.go.id/pdfdoc/kepwali\\_336.pdf](https://jdih.surabaya.go.id/pdfdoc/kepwali_336.pdf)), diakses pada tanggal 11 Juli 2021.
- Lele, G, dkk. 2017. *Pemerintah Daerah dan Masyarakat Ekonomi ASEAN*. ASEAN Studies Center, FISIPOL UGM, (online), (<https://asc.fisipol.ugm.ac.id/wp-content/uploads/sites/741/2020/05/Pemerintah-Daerah-dan-Masyarakat-Ekonomi-ASEAN-compressed.pdf>), diunduh pada tanggal 4 November 2020.
- Meirinawati & Prabawati, Indah. 2015. *Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Melalui Citizen's Charter*, (online) 45–54, ([https://scholar.google.co.id/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=xRXJUnkAAAAJ&scstart=20&pagesize=80&citation\\_for\\_view=xRXJUnkAAAAJ:RHpTsmoSYBkC](https://scholar.google.co.id/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=xRXJUnkAAAAJ&scstart=20&pagesize=80&citation_for_view=xRXJUnkAAAAJ:RHpTsmoSYBkC)), diunduh pada tanggal 4 Maret 2021.
- Nawangarsi, E. R. 2016. *Analisis Program Pemberdayaan Masyarakat Pada Usaha Menengah Kecil Dan Mikro (UMKM) (Studi di UMKM Pengrajin Batik Kampoeng Jetis dan Pengrajin Koperasi Intako Tanggulangin Sidoarjo)*. *JPSI*, (online), 1(1), 12–16. (<https://journal.unesa.ac.id/index.php/jpsi/article/view/2234/1435>), diunduh pada tanggal 4 Maret 2021.
- Nisak, A. C. 2016. *Analisis Komponen Pembiayaan Pendidikan (Studi Kasus di Rumah Bahasa Surabaya)*, *Inspirasi Manajemen Pendidikan* (online), Vol 4, No 1, (<https://jurnal mahasiswa.unesa.ac.id/index.php/inspirasi-manajemen-pendidikan/article/view/15920>), diunduh pada tanggal 2 Desember 2020.
- Niswah, Fitrotun & Meirinawati. 2015. *Manajemen Strategi Sektor Publik*. Surabaya: UNESA University Press.
- Nugraha, A. R, dkk. 2019. *Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pelatihan Komunikasi Efektif Berbasis Potensi Wisata dan Kearifan Lokal*, *JPPM LPIP UMP*, (online), Vol 3, No 1, (<http://jurnalnasional.ump.ac.id/index.php/JPPM/article/view/3546/2446>), diunduh pada tanggal 4 Maret 2021.
- Pradina, I. C & Meirinawati. 2020. *Inovasi Aplikasi SANTRI RS (SMS Antrian Rumah Sakit) di Instalasi Rawat Jalan Poliklinik Spesialis Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo*. 8(1), (<https://jurnal mahasiswa.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/31990/29018>), diunduh pada tanggal 2 Desember 2020.
- Rumah Bahasa Surabaya. (<https://rumahbahasa.surabaya.go.id/index.php?p=content&title=logo>), diakses pada tanggal 24 September 2020.
- Sholihah, A & Prabawati, I. 2018. *Evaluasi Pelaksanaan Program Rumah Bahasa di Kompleks Balai Pemuda Kota Surabaya*. Vol 6, No 9, (<https://jurnal mahasiswa.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/25830>), diunduh pada tanggal 7 Desember 2020.
- Sutanto, S. H. 2018. *Posisi Strategis Dan Arah Pengembangan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Di Pemerintah Provinsi Jawa Timur*. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 2(2), 72 – 81, (<https://journal.unesa.ac.id/index.php/jpsi/article/view/3178>), diunduh pada tanggal 3 Januari 2021.
- Smokotin, V. M, dkk. 2014. *The Phenomenon of Linguistic Globalization: English as the Global Lingua Franca ( EGLF )*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 154(October), 509–513. (<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.177>), diunduh pada tanggal 7 Desember 2020.
- Stufflebeam, D. L. (2000). *The CIPP Model for Evaluation*. In *Stufflebeam, D.L., Madaus, G.F.Kellaghan, T. (Eds). Evaluation models. Viewpoints on educational and human service evaluation*. (pp.279-317). (2<sup>nd</sup>ed) Boston: Kluwer Academic.
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.
- Wangke, H. 2016. *Prospek dan Strategi Indonesia Menghadapi Implementasi Masyarakat Ekonomi Asean (1st ed.)*. Jakarta: PT Balai Pustaka.
- Wimpi, D. 2017. *Rumah Bahasa Wadah Eksistensi Diri Untuk Warga Surabaya*. (<https://humas.surabaya.go.id/2017/08/10/rumah-bahasa-wadah-eksistensi-diri-untuk-warga-surabaya>), diakses pada tanggal 4 November 2020.