



TESIS - RC 142501

**ANALISIS KUALITAS PELAYANAN RUSUNAWA  
DI SURABAYA  
(STUDI KASUS : RUSUNAWA GUNUNGSARI,  
RUSUNAWA SIWALANKERTO, DAN RUSUNAWA  
PENJARINGAN SARI III)**

**Niken Wulandari Purwaningdyah  
NRP. 3114207803**

**DOSEN PEMBIMBING  
Dr.Ir. Ria Asih Aryani Soemitro, M.Eng  
Dr.Ir. Hitapriya Suprayitno, M.Eng.**

**PROGRAM MAGISTER  
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN ASET  
DEPARTEMEN TEKNIK SIPIL  
FAKULTAS TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2017**



THESIS - RC 142501

**SERVICE QUALITY ANALYSIS OF LOW-COST  
RENTAL APARTMENTS (RUSUNAWA) IN  
SURABAYA (CASE STUDY:RUSUNAWA  
GUNUNG SARI, RUSUNAWA SIWALANKERTO,  
AND RUSUNAWA PENJARINGAN SARI III)**

**Niken Wulandari Purwaningdyah  
NRP. 3114207803**

**SUPERVISORS**

**Dr.Ir. Ria Asih Aryani Soemitro, M.Eng  
Dr.Ir. Hitapriya Suprayitno, M.Eng.**

**MASTER PROGRAM  
INFRASTRUCTURE ASSET MANAGEMENT  
DEPARTMENT OF CIVIL ENGINEERING  
FACULTY OF CIVIL ENGINEERING AND PLANNING  
SEPULUH NOVEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY  
SURABAYA  
2017**

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
Magister Teknik (M.T.)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

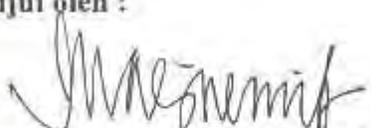
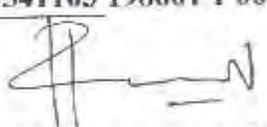
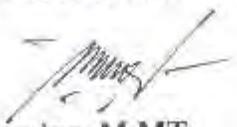
oleh :

**NIKEN WULANDARI PURWANINGDYAH**  
NRP. 3114207803

Tanggal Ujian : 14 September 2017

Periode Wisuda : Maret 2018

Disetujui oleh :

- 1   
Dr. Ir. Ria A. A. Soemitro, M.Eng. (Pembimbing I)  
NIP. 19560119 198601 2 001
- 2   
Dr. Ir. Hitapriya Supravitno, M.Eng. (Pembimbing II)  
NIP. 19541103 198601 1 001
- 3   
Trijoko Wahyu Adi, ST, MT, Ph.D (Penguji)  
NIP. 19740420 200212 1 003
- 4   
Dr. Ir. Eko Budi Santoso, Lic. Rer. Reg (Penguji)  
NIP. 19610726 198903 1 004
- 5   
Ir. Soemino, M.MT (Penguji)  
NIP. -



**Fakultas Teknik Sipil, Lingkungan Dan Kebumihan**  
**Institut Teknologi Sepuluh Nopember**  
**Dekan,**

J.D.A.A. Warmadewanthi, ST., MT., Ph.D  
NIP. 19750212 199903 2 001

*'Halaman ini sengaja dikosongkan'*

**ANALISIS KUALITAS PELAYANAN RUSUNAWA DI  
SURABAYA  
(STUDI KASUS RUSUNAWA GUNUNGSARI, RUSUNAWA  
SIWALANKERTO, DAN RUSUNAWA PENJARINGAN SARI III )**

Nama : Niken Wulandari Purwaningdyah  
NRP : 3114207803  
Dosen Pembimbing : Dr. Ir. Ria Asih Aryani Soemitro, M.Eng  
Dr.Ir. Hitapriya Suprayitno, M.Eng

**ABSTRAK**

Kota Surabaya, mempunyai beberapa rusunawa yang tersebar di berbagai wilayah di Kota Surabaya. Rusunawa-rusunawa tersebut dimiliki dan dikelola dengan pola pengelolaan yang berbeda-beda. Sebagai objek penelitian, yaitu Rusunawa Penjaringan Sari III merupakan aset milik Pemerintah Kota Surabaya yang dikelola dengan pola pengelolaan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) , Aparna Graha Utama A.Yani yang dimiliki oleh PT. Jatim Graha Utama yang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Jawa Timur dikelola dengan pola pengelolaan BUMD, serta Rusunawa Gunungsari yang merupakan aset Pemerintah Provinsi Jawa Timur dikelola dengan pola pengelolaan Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur. Pengelolaan rusunawa yang baik pada akhirnya bermuara pada kepuasan penghuni rusunawa, dan tercapainya tujuan pembangunan rusunawa.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kualitas pelayanan rusunawa di 3 rusunawa tersebut ditinjau dari kepuasan penghuni, menganalisis organisasi pengelola rusunawa, dan menganalisis pengelolaan rusunawa berdasarkan kepuasan penghuni dan organisasi pengelola. Kepuasan penghuni rusunawa terhadap pelayanan pengelola dianalisis menggunakan metode *Importance Performance Analysis*, sedangkan organisasi pengelola dianalisis menggunakan model 7s Mc Kinsey agar dapat diidentifikasi kondisi organisasi pengelola rusunawa saat ini, kemudian hasil dari kedua analisis ini digunakan sebagai bahan untuk menganalisis strategi pengelolaan rusunawa di masa mendatang. Pengolahan data dalam penelitian ini berasal dari data primer yang diperoleh dari kuesioner penghuni dan wawancara pengelola rusunawa, sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur dan penelitian terdahulu.

Hasil akhir yang didapatkan adalah kepuasan penghuni yang diukur berdasarkan perbandingan antara persepsi dan harapan penghuni (Tingkat Kesesuaian Total) Rusunawa Gunung Sari adalah sebesar 74.18%, Aparna Graha Utama A. Yani sebesar 84,15%, dan Rusunawa Penjaringan Sari III sebesar 91,15%. Kondisi organisasi sesuai variabel 7s Mc Kinsey yang berkontribusi terhadap kinerja pengelola di kuadran I pada semua rusunawa adalah berupa variabel sistem pemeliharaan dan perawatan yaitu tidak adanya atau tidak dilaksanakannya *Standard Operating Procedure (SOP)* perawatan dan pemeliharaan serta variabel anggaran dan pembiayaan berupa keterbatasan anggaran. Berdasarkan hasil analisis kepuasan penghuni dan analisis organisasi diketahui bahwa untuk meningkatkan kinerja

pengelola yang berada di kuadran I maka semua pengelola rusunawa perlu untuk memperbaiki sistem pemeliharaan dan perawatan yaitu dengan membuat dan melaksanakan SOP perawatan dan pemeliharaan rusunawa serta memperhatikan variabel anggaran dan pembiayaan dengan menyediakan anggaran yang cukup untuk pengelolaan rusunawa.

Kata Kunci : pengelolaan rusunawa , organisasi pengelola rusunawa, kepuasan penghuni rusunawa, *Importance Performance Analysis*, model 7s Mc Kinsey, Rusunawa di Surabaya.

**SERVICE QUALITY ANALYSIS OF LOW-COST RENTAL  
APARTMENTS (RUSUNAWA) IN SURABAYA  
(CASE STUDY : RUSUNAWA GUNUNG SARI, RUSUNAWA  
SIWALANKERTO, AND RUSUNAWA PENJARINGAN SARI III )**

Student : Niken Wulandari Purwaningdyah  
NRP : 3114207803  
Supervisor : Dr. Ir. Ria Asih Aryani Soemitro, M.Eng  
Dr.Ir. Hitapriya Suprayitno, M.Eng

**ABSTRACT**

Surabaya, as the one of metropolitan city in Indonesia has low-cost rental apartments (rusunawa) spread in various area in Surabaya. These rusunawas are managed by different forms of management body, Rusunawa Gunung Sari is operated by Office of Public Housing and Human Settlements East Java Province, Rusunawa Penjaringan Sari III is operated by Technical Operation Unit (management body) under the Office of Land and Building, Surabaya city government, and Aparna Graha Utama A. Yani is operated by PT Jatim Graha Utama (BUMD/provincial company). Good management of rusunawa ultimately leads to satisfaction of occupants.

This study aims to analyze the service quality of rusunawa at 3 rusunawas mentioned above in terms of occupants satisfaction, to analyze the management body of rusunawa, and to analyze the rusunawa management based on occupants satisfaction and management body to solve the weaknesses of rusunawa management. Analysis of occupants satisfaction is conducted by using Importance Performance Analysis method, while management body analysis is conducted by using 7s Mc Kinsey model as an analytical framework to identify the condition of management body at this time, then the results of these two analysis are used as inputs to analyze the rusunawa management improvement.

The final result shows that the comparison between perception and expectation of occupant (Total Compliance Level) for Rusunawa Gunung Sari is equal to 74.18%, for Aparna Graha Utama A. Yani is equal to 84.15% and for Rusunawa Penjaringan Sari III is equal to 91.15%. the absence or inadequate legislation/system of maintenance and financial factor are management conditions that contribute to management low performance as indicated in quadrant I in all rusunawas. To improve the management performance which are indicated in quadrant I, the management bodies need to create and to implement the maintenance standar operating procedure as well as sufficient budget provision for rusunawa management.

Keyword : management of rusunawa, management body of rusunawa, occupants satisfaction, Importance Performance Analysis, 7s Mc Kinsey model, Rusunawa in Surabaya.

*'Halaman ini sengaja dikosongkan'*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan anugerahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Analisis Kualitas Pelayanan Rusunawa di Surabaya (Studi kasus : Rusunawa Gunung Sari, Rusunawa Siwalankerto, dan Rusunawa Penjaringan Sari 3)”** sebagai salah satu syarat kelulusan pada Program Pascasarjana Bidang Keahlian Manajemen Aset Infrastruktur, Jurusan Teknik Sipil dan Perencanaan, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat terselesaikan berkat bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, ucapan terima kasih yang tulus dan penghargaan kami sampaikan kepada :

1. Kementrian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia yang telah memberikan ijin dan beasiswa untuk menempuh studi magister.
2. Kepala Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur yang telah memberikan ijin penulis untuk menempuh pendidikan magister.
3. Dr. Ir. Ria Asih A. Soemitro, M.Eng dan Ir. Hitapriya Suprayitno, M.Eng selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesungguhan bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing selama penyusunan tesis.
4. Para dosen Program Studi S2 Manajemen Aset Infrastruktur atas bimbingan, pengetahuan, dan inspirasi selama masa studi.
5. Tim sekretariat Pascasarjana Teknik Sipil ITS yang senantiasa membantu dalam mengurus berbagai keperluan administrasi selama kuliah.
6. Para narasumber dan pihak-pihak yang telah membantu penulis melakukan pengumpulan data pada Rusunawa Gunung Sari, Aparna Graha Utama A. Yani, dan Rusunawa Penjaringan Sari 3.
7. Suamiku Bani Setiawan, anak-anakku Ardisa Kiyasah Athaillah dan Irgiesadha Umar Hakeem yang rela waktunya terbatas denganku selama masa kuliah.

8. Orang tua, mertua, dan seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan, semangat dan doa.
9. Rekan-rekan S2 Magister Manajemen Aset Infrastruktur yang telah memberikan semangat dan dukungannya.
10. Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkannya. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, karena itu kritik dan saran sangat diharapkan untuk penelitian selanjutnya agar lebih baik.

Akhirnya penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dengan pahala, amiin.

Surabaya, September 2017

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	i
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR TABEL .....	xvii
DAFTAR ISTILAH .....	xix
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	2
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Manfaat Penelitian .....	3
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	3
1.5.1 Batasan Penelitian .....	3
1.5.2 Lokasi Penelitian .....	4
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....	5
2.1 Rumah Susun .....	5
2.1.1 Pengertian Rumah Susun .....	5
2.1.2 Tujuan Pembangunan Rumah Susun .....	6
2.1.3 Kategori Rumah Susun .....	7
2.1.4 Organisasi Pengelola Rusunawa .....	9

2.1.5 Pola Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa.....	11
2.1.6 Pengelolaan Rusunawa.....	14
2.1.7 Kepuasan Penghuni (konsumen).....	17
2.1.8 Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen .....	25
2.2. Analisis Organisasi.....	27
2.3. Metode Pengukuran Kepuasan Penghuni.....	31
2.4. Populasi dan Sampel Penelitian.....	35
2.5. Teknik Pengambilan Sampel.....	36
2.6. Sintesa Teori.....	41
2.7. Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian .....	42
<b>BAB 3 METODA PENELITIAN.....</b>	<b>49</b>
3.1. Alur Penelitian.....	49
3.2. Pengumpulan Data.....	53
3.2.1. Data sekunder.....	53
3.2.2. Data Primer .....	54
3.3. Objek penelitian, populasi dan sampel.....	54
3.3.1 Objek Penelitian .....	54
3.3.2 Populasi.....	54
3.3.3 Sampel.....	55
3.4. Variabel Penelitian .....	56
3.4.1 Variabel Kepuasan Penghuni .....	56
3.4.2 Variabel Analisis Organisasi .....	58
3.5. Pengukuran Variabel Penelitian .....	60
3.6. Survey Pendahuluan .....	61

3.7. Uji Validitas Dan Reliabilitas .....	61
3.7.1. Uji Validitas.....	61
3.7.2 Uji Reliabilitas.....	63
3.8. Analisis Data .....	65
3.8.1 Analisis Kepuasan Penghuni .....	66
3.8.2 Analisis Organisasi Pengelola Rusunawa .....	66
3.8.3 Analisis Pengelolaan Rusunawa .....	68
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>71</b>
4.1 Gambaran Umum Rusunawa .....	71
4.1.1. Rusunawa Gunung Sari Surabaya.....	71
4.1.2. Rusunawa Siwalankerto (Apartemen Sederhana Sewa Graha Utama A. Yani).....	73
4.1.3. Rusunawa Penjaringan Sari III.....	76
4.2 Hasil Survey.....	77
4.2.1 Hasil Survey Rusunawa Gunung Sari .....	77
4.2.2 Hasil Survey Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha Utama A. Yani Surabaya).....	79
4.2.3 Hasil Survey Rusunawa Penjaringan Sari III .....	80
4.3 Analisis Kepuasan Penghuni Rusunawa .....	81
4.3.1 Profil Responden.....	81
4.3.2 Rusunawa Gunung Sari.....	83
4.3.3 Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha A. Yani Surabaya).....	87
4.3.4 Rusunawa Penjaringan Sari III.....	92
4.3.5 Ringkasan Analisis Kepuasan Penghuni Rusunawa .....	96

4.4	Analisis Organisasi Pengelola Rusunawa .....	99
4.4.1	Rusunawa Gunung Sari .....	99
4.4.2	Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha Utama A. Yani Surabaya).....	109
4.4.3	Rusunawa Penjaringan Sari III .....	120
4.4.4	Ringkasan Analisis Organisasi Pengelola Rusunawa.....	129
4.5	Analisis Pengelolaan Rusunawa.....	134
4.5.1	Rusunawa Gunung Sari .....	134
4.5.2	Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha A. Yani Surabaya) .....	137
4.5.3	Rusunawa Penjaringan Sari III .....	140
4.5.4	Ringkasan Analisis Pengelolaan Rusunawa .....	141
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....		145
5.1	Kesimpulan.....	145
5.2	Saran .....	146
5.2.1	Bagi Pengelola rusunawa .....	146
5.2.3	Untuk Penelitian Selanjutnya .....	146
DAFTAR PUSTAKA.....		147
BIOGRAFI PENULIS .....		149
LAMPIRAN .....		151

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2-1.</b> Pengelolaan rusun pola UPT .....	11
<b>Gambar 2-2.</b> Pengelolaan rusun pola PMN .....	12
<b>Gambar 2-3.</b> Pengelolaan rusun pola kemitraan.....	13
<b>Gambar 2-4.</b> Bagan pendekatan kepuasan penghuni.....	18
<b>Gambar 2-5.</b> Kerangka organisasi pengelolaan rusunawa menurut Gruis et al.(2009) .....	30
<b>Gambar 3-1.</b> Alur Penelitian.....	51
<b>Gambar 4-1.</b> Lokasi Rusunawa Gunung Sari Surabaya .....	71
<b>Gambar 4-2.</b> Lokasi Aparna Grha Utama A. Yani Surabaya .....	73
<b>Gambar 4-3.</b> Lokasi Rusunawa Penjaringan Sari 3 Surabaya .....	76
<b>Gambar 4-4.</b> IPA Kepuasan Penghuni Rusunawa Gunung Sari.....	85
<b>Gambar 4-5.</b> IPA Kepuasan Penghuni Aparna Graha Utama A. Yani.....	90
<b>Gambar 4-6.</b> IPA Kepuasan Penghuni Rusunawa Penjaringan Sari III .....	94
<b>Gambar 4-7.</b> Struktur organisasi pengelola Rusunawa Gunung Sari.....	103
<b>Gambar 4-8.</b> Struktur Organisasi Badan Pengelola Aparna Grha Utama A. Yani .....	113
<b>Gambar 4-9.</b> Struktur Organisasi UPTD Rusun .....	123

*'Halaman ini sengaja dikosongkan'*

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.</b> Kebutuhan rusun berdasarkan kepadatan penduduk .....	6
<b>Tabel 2.</b> Atribut kepuasan penghuni.....	23
<b>Tabel 3.</b> Sintesa teori penelitian .....	41
<b>Tabel 4.</b> Posisi penelitian.....	45
<b>Tabel 5.</b> Langkah-langkah penelitian .....	52
<b>Tabel 6.</b> Populasi penelitian .....	55
<b>Tabel 7.</b> Sampel penelitian .....	56
<b>Tabel 8.</b> Rencana atribut penelitian .....	57
<b>Tabel 9.</b> Aspek-aspek dalam variabel Mc Kinsey 7s Framework.....	59
<b>Tabel 10.</b> Hasil uji validitas.....	62
<b>Tabel 11.</b> Atribut kepuasan penghuni dalam penelitian .....	64
<b>Tabel 12.</b> Profil responden .....	81
<b>Tabel 13.</b> Kepuasan penghuni Rusunawa Gunung Sari .....	83
<b>Tabel 14.</b> Atribut kepuasan penghuni pada masing-masing kuadran Rusunawa Gunung Sari .....	85
<b>Tabel 15.</b> Atribut kepuasan penghuni pada Kuadran I Rusunawa Gunung Sari..	86
<b>Tabel 16.</b> Kepuasan penghuni Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha Utama A. Yani).....	88
<b>Tabel 17.</b> Atribut kepuasan penghuni pada masing-masing kuadran Rusunawa Siwalankerto(Aparna Graha Utama A. Yani) .....	90
<b>Tabel 18.</b> Atribut kepuasan penghuni pada kuadran I Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha Utama A. Yani) .....	91
<b>Tabel 19.</b> Kepuasan penghuni Rusunawa Penjaringan Sari III .....	92
<b>Tabel 20.</b> Atribut kepuasan penghuni pada masing-masing kuadran Rusunawa Penjaringan Sari III .....	94
<b>Tabel 21.</b> Atribut kepuasan penghuni pada kuadran I Rusunawa Penjaringan Sari III.....	95

<b>Tabel 22.</b> Ringkasan Atribut kepuasan penghuni pada kuadran I .....	96
<b>Tabel 23.</b> Analisis organisasi Rusunawa Gunung Sari .....	106
<b>Tabel 24.</b> Analisis organisasi Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha Utama A. Yani) .....	116
<b>Tabel 25.</b> Analisis Organisasi Rusunawa Penjaringan Sari III .....	125
<b>Tabel 26.</b> Analisis pengelolaan Rusunawa Gunung Sari .....	136
<b>Tabel 27.</b> Analisis pengelolaan Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha Utama A. Yani) .....	139
<b>Tabel 28.</b> Analisis pengelolaan Rusunawa Penjaringan Sari III .....	141
<b>Tabel 29.</b> Ringkasan analisis pengelolaan rusunawa .....	142

## **DAFTAR ISTILAH**

### **Rumah Susun Sederhana Sewa (Rusunawa)**

Bangunan gedung bertingkat yang dibangun dalam suatu lingkungan yang terbagi dalam bagian-bagian yang distrukturkan secara fungsional dalam arah horizontal maupun vertical yang merupakan satuan-satuan yang masing-masing digunakan secara terpisah, status penguasaannya sewa serta dibangun menggunakan dana APBN/APBD dengan fungsi utamanya sebagai hunian. (Peraturan Menteri Negara Perumahan Rakyat No. 18/Permen/M/2007)

### **Pengelola Rusunawa/Badan Pengelola Rusunawa**

Instansi pemerintah atau badan hukum atau badan layanan umum yang ditunjuk oleh pemilik rusunawa untuk melaksanakan sebagian fungsi pengelolaan rusunawa.

### **Pengelolaan Rusunawa**

Upaya terpadu yang dilakukan oleh badan pengelola atas barang milik negara/daerah yang berupa rusunawa dengan melestarikan fungsi rusunawa yang meliputi kebijakan perencanaan, pengadaan, penilaian, penghapusan, pemindahtanganan, penatausahaan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian rusunawa.

### **Dinas**

Satuan organisasi dalam lingkungan pemerintah daerah yang berkedudukan sebagai unsur pelaksana pemerintah di daerah

**UPTD (Unit Pelaksana Teknis Dinas)**

Merupakan unsur pelaksana teknis operasional dinas di lapangan. Dalam kaitannya dengan pengelolaan rusunawa, UPTD merupakan pelaksana pengelolaan rusunawa yang merupakan aset milik pemerintah daerah.

**BUMD (Badan Usaha Milik Daerah)**

Badan usaha yang didirikan oleh pemerintah daerah yang modalnya sebagian besar/seluruhnya adalah milik pemerintah daerah, bentuk hukum BUMD dapat berupa Perusahaan Daerah (PD) atau Perseroan Terbatas (PT).

**Standard Operating Procedure (SOP)**

Dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang efektif.

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pembangunan perumahan di perkotaan selalu menghadapi persoalan kecenderungan meningkatnya permintaan dan kurangnya penyediaan di pasar perumahan, sehingga munculah *backlog* perumahan, dimana permintaan rumah tidak bisa diimbangi oleh penyediaan rumah, yang berakibat tingginya harga rumah. Ketidak seimbangan dalam pasar perumahan ini menyebabkan banyak individu tidak mempunyai tempat tinggal yang layak.

Pembangunan rumah susun sederhana sewa adalah suatu cara untuk memecahkan masalah kebutuhan perumahan pada lokasi yang padat, terutama pada daerah perkotaan yang jumlah penduduknya selalu meningkat, sedangkan tanah kian lama kian terbatas serta sebagai upaya pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat perkotaan akan papan yang layak dalam lingkungan yang sehat, sehingga pembangunan rumah susun, dianggap sebagai salah satu solusi untuk permasalahan kawasan kumuh yang biasa terjadi di perkotaan.

Dibalik nilai positif rusunawa, ada beberapa hal yang harus diperhatikan mulai dari perencanaan hingga pasca pembangunan karena data menunjukkan pada Tahun 2007, dari 8.867 unit rusunawa yang dibangun, baru terhuni sejumlah 2.260 unit ( $\pm 25.46\%$  dari jumlah unit terbangun). Bisa dipastikan bahwa ada yang salah dalam proses pelaksanaannya<sup>1</sup>. Selain itu banyak rusunawa yang telah dihuni tidak dikelola dengan baik, akibatnya kondisi rusunawa menjadi kumuh dan tidak terawat, hal ini justru bertentangan dengan tujuan didirikannya rusunawa. Pengelolaan rusunawa yang efektif mempunyai peranan penting dalam keberlangsungan rusunawa, agar permasalahan kebutuhan perumahan dan permukiman yang sehat dan nyaman khususnya untuk Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) di kawasan perkotaan dapat diatasi.

---

<sup>1</sup> Buletin Cipta Karya-12/Tahun VIII/Desember 2010

Seiring dengan berjalannya waktu, penyelenggaraan rusunawa tidak hanya diperuntukkan bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) saja, akan tetapi juga untuk kepentingan komersial, karena kebutuhan masyarakat akan hunian dengan harga terjangkau semakin meningkat, sedangkan harga hunian permanen semakin jauh melampaui kemampuan masyarakat untuk memilikinya, sehingga Pemerintah Provinsi Jawa Timur menyediakan rusunawa yang peruntukannya untuk masyarakat umum, rusunawa ini dikelola oleh BUMD dan tidak mendapatkan subsidi dari pemerintah.

Pengelolaan rusunawa berkaitan erat dengan kompetensi institusi pengelola rusunawa, baik secara kelembagaan maupun secara teknis. Di Surabaya terdapat rusunawa yang dikelola dengan pola UPT, BUMD, dan tim pengelola dibawah Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur, yaitu Rusunawa Siwalankerto atau yang disebut dengan Apartemen Sederhana Graha Utama A. Yani, Surabaya yang dikelola oleh PT. Jatim Graha Utama (JGU/BUMD), Rusunawa Penjaringan Sari III, Surabaya yang dikelola oleh Pemkot Surabaya melalui UPT Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah, dan Rusunawa Gunungsari, Surabaya yang dikelola oleh tim pengelola di bawah Dinas PU Cipta Karya Provinsi Jawa Timur. 3 pola pengelolaan rusunawa yang berbeda ini, tentu saja akan mempunyai dampak pada pengelolaan rusunawa. Oleh karena itu diperlukan sebuah penelitian tentang kualitas pelayanan rusunawa oleh organisasi pengelola rusunawa ditinjau dari persepsi penghuni.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan gambaran di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kualitas pelayanan pengelola rusunawa berdasarkan persepsi dan harapan penghuni di rusunawa Penjaringan Sari III, Rusunawa Gunung Sari, dan Rusunawa Siwalankerto?
2. Bagaimana kondisi pengelolaan rusunawa saat ini ditinjau dari sisi organisasi?

3. Bagaimana pengelolaan rusunawa di masa mendatang bila dikaitkan dengan kepuasan penghuni rusunawa dan organisasi pengelola?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis kualitas pelayanan rusunawa berdasarkan persepsi dan harapan penghuni.
2. Menganalisis pengelolaan rusunawa saat ini ditinjau dari sisi organisasi pengelola.
3. Menganalisis pengelolaan rusunawa berdasarkan kepuasan penghuni dan organisasi pengelola sebagai strategi pengelolaan rusunawa di masa mendatang.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi sumbangan karya ilmiah yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi pengelola sebagai bahan pertimbangan dan keputusan dalam pengelolaan rusunawa
2. Menggambarkan organisasi pengelola rusunawa saat ini.
3. Memberi masukan bagi pengelola rusunawa agar dapat ditemukan solusi dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan selanjutnya.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

#### **1.5.1 Batasan Penelitian**

Batasan penelitian ini, yaitu :

1. Objek penelitian adalah :
  - a. Rusunawa Gunungsari, yang dikelola oleh Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur.
  - b. Rusunawa Siwalankerto, atau yang disebut dengan Apartemen Sederhana Sewa Graha Utama A. Yani (Aparna Graha Utama A.

Yani), Kelurahan Siwalankerto, Kecamatan Wonocolo, Surabaya, yang dikelola oleh PT Jatim Graha Utama.

- c. Rusunawa Penjaringan Sari III, Surabaya yang dikelola oleh UPT Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Pemkot Surabaya.
2. Penilaian kualitas pelayanan rusunawa berdasarkan pada pengukuran kepuasan penghuni rusunawa.
3. Analisis kepuasan penghuni rusunawa menggunakan Importance Performance Analysis (IPA) atau diagram kartesius.
4. Analisis organisasi pengelola rusunawa menggunakan model 7s Mc Kinsey.

#### 1.5.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di 3 lokasi di Surabaya, yaitu :

- a. Rusunawa Gunung Sari, yang terletak di Kelurahan Sawunggaling, Kecamatan Wonokromo, Kota Surabaya.
- b. Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha Utama A.Yani, Surabaya) yang terletak di Kelurahan Siwalankerto, Kecamatan Wonocolo, Kota Surabaya.
- c. Rusunawa Penjaringan Sari III, yang terletak di Kelurahan Penjaringan Sari, Kecamatan Rungkut, Kota Surabaya.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Rumah Susun**

##### 2.1.1 Pengertian Rumah Susun

Menurut UU No 20 Tahun 2011 tentang Rumah Susun, Rumah Susun adalah bangunan gedung bertingkat yang dibangun dalam suatu lingkungan yang terbagi dalam bagian-bagian yang distrukturkan secara fungsional, baik dalam arah horizontal maupun vertikal dan merupakan satuan-satuan yang masing-masing dapat dimiliki dan digunakan secara terpisah, terutama untuk tempat hunian yang dilengkapi dengan bagian bersama, benda bersama, dan tanah bersama.

Rumah susun juga dapat dikatakan sebagai bangunan yang dibangun untuk menampung sekumpulan manusia yang terorganisir kedalam suatu wadah dengan pertimbangan kehidupan manusia hidup secara layak secara horizontal dan vertikal dengan sistem pengelolaan yang menganut konsep kebersamaan. Masing-masing dari rumah susun sendiri memiliki batas-batas, ukuran dan luas yang jelas, karena sifat dan fungsinya harus dinikmati bersama dan tidak dapat dimiliki secara perseorangan.

Menurut Kementrian Pekerjaan Umum (2007), lokasi rumah susun sederhana berada atau disyaratkan pada kawasan pusat kegiatan kota atau kawasan-kawasan khusus yang memerlukan rumah susun, seperti kawasan industri, kawasan pendidikan, atau kawasan campuran. Selain itu bagi kota yang memiliki penduduk lebih dari 1,5 juta jiwa dan kepadatan penduduk di atas 200 jiwa/ha sudah seharusnya mengarahkan pembangunan perumahan ke arah hunian vertikal. Pembangunan apartemen rakyat/rusuna adalah yang layak, murah dan terjangkau, selain harus berada di lokasi yang strategis dan memiliki aksesibilitas yang bernilai ekonomi tinggi (Keppres No.22/2006). Kebutuhan pengadaan rumah susun berdasarkan kepadatan penduduk dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 1.** Kebutuhan rusun berdasarkan kepadatan penduduk

<b>Klasifikasi Kawasan</b>	<b>Kepadatan Rendah</b>	<b>Kepadatan Sedang</b>	<b>Kepadatan Tinggi</b>	<b>Sangat Padat</b>
Kepadatan Penduduk	<150 jiwa/ha	151-200 jiwa/ha	201-400 jiwa/ha	>400 jiwa/ha
Kebutuhan Rusun	Sebagai alternative untuk kawasan tertentu	Disarankan untuk pusat-pusat kegiatan kota dan kawasan tertentu	Disyaratkan	Disyaratkan

Sumber : Dirjen Cipta Karya, 2013

### 2.1.2 Tujuan Pembangunan Rumah Susun

Pemerintah menetapkan Undang-Undang No. 16 Tahun 1985 tentang rumah susun yang didalamnya mengatur dan menegaskan tentang tujuan, pengelolaan, penghunian, status hukum dan kepemilikan rumah susun. Tujuan pembangunan rumah susun adalah :

1. Meningkatkan kebutuhan perumahan yang layak bagi rakyat, terutama golongan masyarakat berpenghasilan rendah yang menjamin kepastian hukum dalam pemanfaatannya
2. Meningkatkan daya guna dan hasil guna di daerah perkotaan dengan memperhatikan kelestarian sumber daya alam dan menciptakan lingkungan permukiman yang lengkap, serasi dan seimbang.
3. Memenuhi kebutuhan untuk kepentingan lainnya yang berguna bagi kehidupan masyarakat.

Pengaturan dan pembinaan rumah susun dapat dilakukan oleh pemerintah atau diserahkan kepada Pemda. Pada pelaksanaan pengaturan dan pembinaan diatur dengan Peraturan Pemerintah. Dalam UU No. 16 Tahun 1985, juga disebutkan pemerintah memberikan kemudahan bagi masyarakat golongan rendah

untuk memperoleh dan memiliki rumah susun yang pelaksanaannya diatur dengan PP (Pasal 11 ayat 1 dan 2).

Pemerintah Indonesia lebih memberlakukan rumah sebagai barang atau kebutuhan sosial. Hal ini dapat dilihat dari besarnya peran pemerintah dalam membantu pemenuhan kebutuhan perumahan yang layak bagi masyarakat berpenghasilan rendah. Kondisi ini dapat dimengerti karena sebagian besar penduduk Indonesia merupakan golongan yang kurang mampu memenuhi kebutuhan perumahan yang layak. Dalam kaitan ini, pemerintah memutuskan untuk melaksanakan pembangunan rumah susun di kota besar sebagai usaha peremajaan kota dan untuk memenuhi kebutuhan perumahan dengan pola yang vertikal. Konsep pembangunan rumah susun pada hakekatnya dimaksudkan untuk mengatasi masalah kualitas lingkungan yang semakin menurun maupun untuk mengatasi keterbatasan lahan dalam kota (Yeh, 1975:186; Hasan, 1997:32)

### 2.1.3 Kategori Rumah Susun

Secara umum rumah susun yang ada di Indonesia dibedakan menjadi 4 jenis, yaitu :

1. Rumah susun umum yang dibangun dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan tempat tinggal bagi masyarakat yang berpenghasilan rendah
2. Rumah susun khusus, yaitu rumah susun yang diperuntukkan memenuhi kebutuhan khusus
3. Rumah susun negara, merupakan rumah susun yang dimiliki negara dan berfungsi sebagai tempat tinggal/hunian, sarana pembinaan keluarga, sekaligus penunjang pelaksanaan tugas pejabat atau pegawai negeri
4. Rumah susun komersial yang ditujukan untuk mendapatkan keuntungan (Undang-undang, 2011)

Berdasarkan kelompok sasarannya rumah susun sederhana milik pemerintah dikategorikan dalam dua jenis, yaitu rumah susun sederhana untuk dimiliki atau rusunami, dan rumah susun sederhana sewa atau rusunawa

Rusunawa pun dibagi dalam dua kategori yaitu dengan subsidi dan tanpa subsidi (Kemenpera, 2007). Kategori tersebut mempunyai sasaran prioritas sebagai berikut :

1. Rusunawa tanpa subsidi, tujuan prioritas kepada masyarakat yang secara ekonomi dianggap mampu, tetapi memilih tinggal di rusunawa, biasanya karena tinggal sementara atau alasan lainnya. Rusunawa yang demikian dapat dikelola oleh pemerintah atau swasta karena tidak mendapat subsidi dari pemerintah.
2. Rusunawa dengan subsidi, yang dibagi lagi menjadi 2 berdasarkan jenis subsidinya :
  - a. Subsidi terbatas, diprioritaskan bagi kelompok masyarakat dengan kemampuan ekonomi menengah kebawah yang mampu membayar meskioun terbatas. Intervensi pemerintah dapat dilakukan dalam hal penyediaan tanah, pembiayaan, pembangunan, pengelolaan, namun tetap menghitung pengembalian dananya agar dapat bergulir untuk proyek selanjutnya.
  - b. Subsidi penuh, diprioritaskan bagi kelompok dengan kemampuan ekonomi yang sangat terbatas, hanya dapat membayar sewa untuk menutup biaya operasional saja. Intervensi pemerintah dilakukan dengan memberi subsidi pembangunan secara penuh.

Pemerintah menggalakkan pembangunan rusunawa karena permasalahan yang terkait dengan permukiman kumuh, masyarakat berpenghasilan rendah, keterbatasan lahan, dan penghematan energy khususnya dibidang transportasi. Permukiman kumuh dan penghasilan rendah merupakan faktor yang sangat berkaitan. Keterbatasan daya beli masyarakat terhadap tempat tinggal membuat masyarakat bersedia memilih permukiman kumuh tersebut dengan mengabaikan kesehatan, kelayakan, dan kenyamanan.

#### 2.1.4 Organisasi Pengelola Rusunawa

Sesuai dengan amanat Undang-Undang, maka diperlukan sebuah organisasi atau badan yang mengelola rusunawa. Badan pengelola tersebut memiliki tugas melakukan pengelolaan rusunawa untuk menciptakan kenyamanan dan kelayakan hunian dan bukan hunian serta kelangsungan umur bangunan rusunawa. Sebelum ada badan pengelola urusan ini diserahkan kepada dinas/instansi yang menerima rusunawa melalui penyerahan aset kelola sementara. Untuk menjamin terlaksananya kegiatan pengelolaan gedung rusunawa maka perlu dibentuk sebuah organisasi atau lembaga pengelola gedung yang handal.

Secara umum model organisasi unit pengelola lokasi rusunawa dibedakan dalam 2 model sebagai berikut :

- ✓ Model swakelola yaitu pengelola operasional merupakan bagian dari organisasi pemilik atau yang mewakili pemilik rusunawa, yaitu unit pelaksana teknis (UPT) atau badan usaha milik negara/daerah (BUMN/BUMD) atau perhimpunan penghuni/pemilik rusunawa atau perusahaan swasta pengembang rusunawa.
- ✓ Model kemitraan atau kerja sama operasional yaitu pengelolaan operasional yang dilakukan oleh pihak ketiga, terdiri dari konsultan properti, koperasi dan perhimpunan penghuni, yang bermitra dengan pemilik/yang mewakili pemilik/pemegang hak pengelolaan rusunawa untuk melakukan tugas pengelolaan operasional rusunawa dalam jangka waktu yang ditentukan dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Struktur organisasi unit pengelola lokasi atau unit pelaksana teknis dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan lingkup pengelolaanya atau setidaknya mempunyai bidang-bidang yang mengelola administrasi dan keuangan, teknis serta persewaan, pemasaran dan pembinaan penghuni yang masing-masing dipimpin oleh seorang asisten manajer yang masing-masing dipimpin oleh seorang asisten manajer.

Sesuai Surat Edaran Menteri Pekerjaan Umum No. 7/2013 pengelola rusunawa harus mempunyai kompetensi pada aspek :

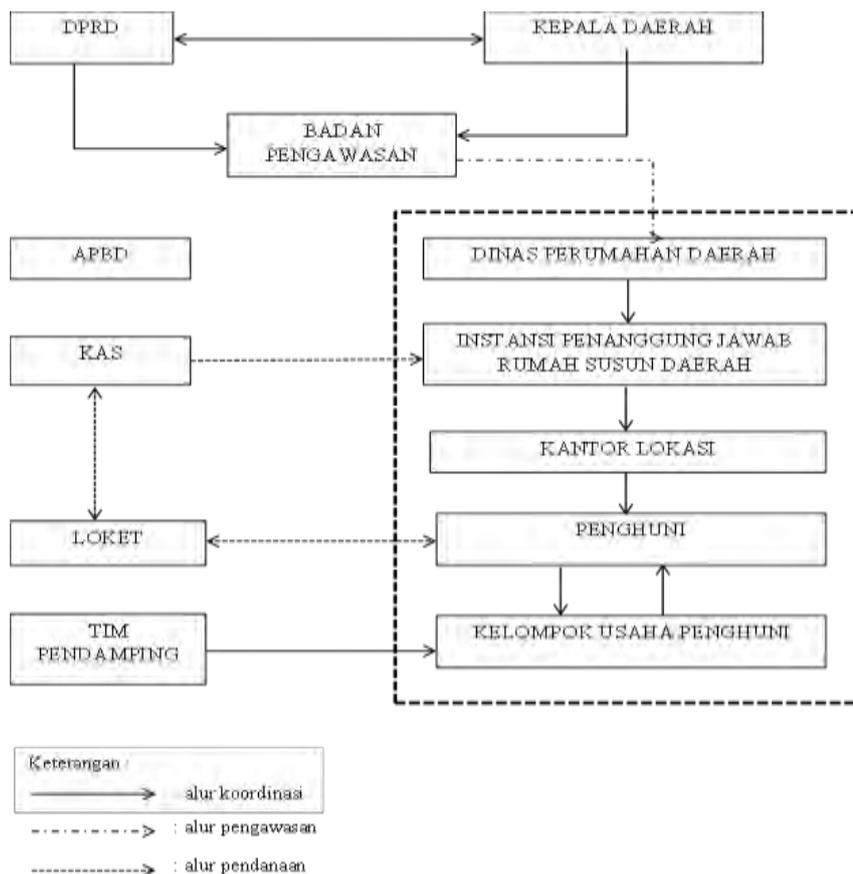
1. Kelembagaan  
Berkaitan dengan struktur organisasi pengelola dan perbedaan status kepemilikan bangunan rusunawa sehingga aplikasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya dapat berlainan satu sama lain.
2. Manajemen Keuangan  
Berkaitan dengan penyusunan anggaran dan proses pengajuan, penyelesaian tagihan piutang (iuran/sewa, tunggakan), penyusunan laporan keuangan, membangun kemitraan dengan pihak swasta
3. Pemeliharaan, perawatan serta pencegahan dan penanggulangan bahaya  
Berkaitan dengan monitoring kualitas dan fungsi dari bangunan, sarana, prasarana dan utilitas, estimasi biaya perawatan dan penyusunan anggaran pemeliharaan, melakukan proses pengadaan barang dan jasa sesuai perundangan yang berlaku, kesiapan pencegahan bahaya dan evakuasi
4. Legal  
Berkaitan dengan penegakan aturan dan menjaga ketertiban, penyusunan perjanjian sewa
5. Penghunian  
Berkaitan dengan seleksi calon penghuni sesuai sasaran, administrasi tata laksana penghunian
6. Pengembangan komunitas  
Berkaitan dengan identifikasi kebutuhan pengembangan sosial ekonomi penghuni, penyusunan dan implementasi program pengembangan
7. Manajemen konflik  
Berkaitan dengan identifikasi sumber konflik dan penyelesaian konflik

### 2.1.5 Pola Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa

Departemen PU (2007) menyatakan bahwa pengelolaan rumah susun tergantung dari pola investasi yang diterapkan. Uraian secara singkat model pengelolaan tersebut adalah sebagai berikut :

#### 1. Pola Unit Pelaksana Teknis (UPT)

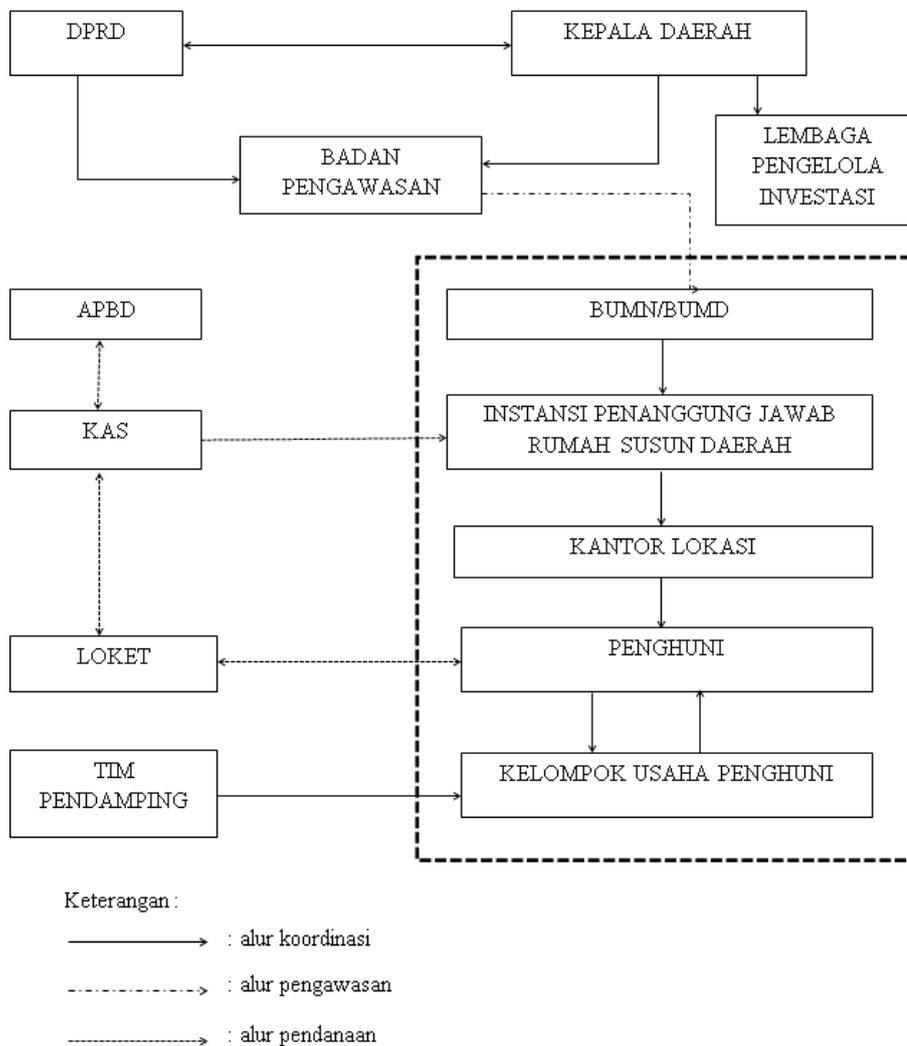
Investasi yang dilakukan oleh pemerintah melalui APBD/APBN yang tidak mengharapkan pengembalian investasi, tanah bangunan serta fasilitas dilakukan di atasnya dikelola oleh UPT. Dasar hukum pembentukan UPT adalah dengan Perda setempat atau dengan Keputusan Walikota/Bupati yang mengacu pada Perda setempat, serta Kementrian PU. Unit Pelaksana Teknis merupakan unit yang dibentuk setelah seluruh proses pembangunan selesai, hingga serah terima rusun diselesaikan. Setiap proses harus dilandasi oleh dasar hukum tersendiri.



**Gambar 2-1.** Pengelolaan rusun pola UPT

## 2. Pola Penyertaan Modal Negara/Pemerintah (PMN)

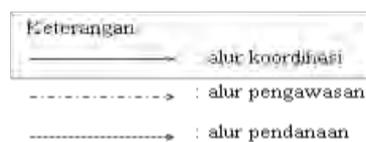
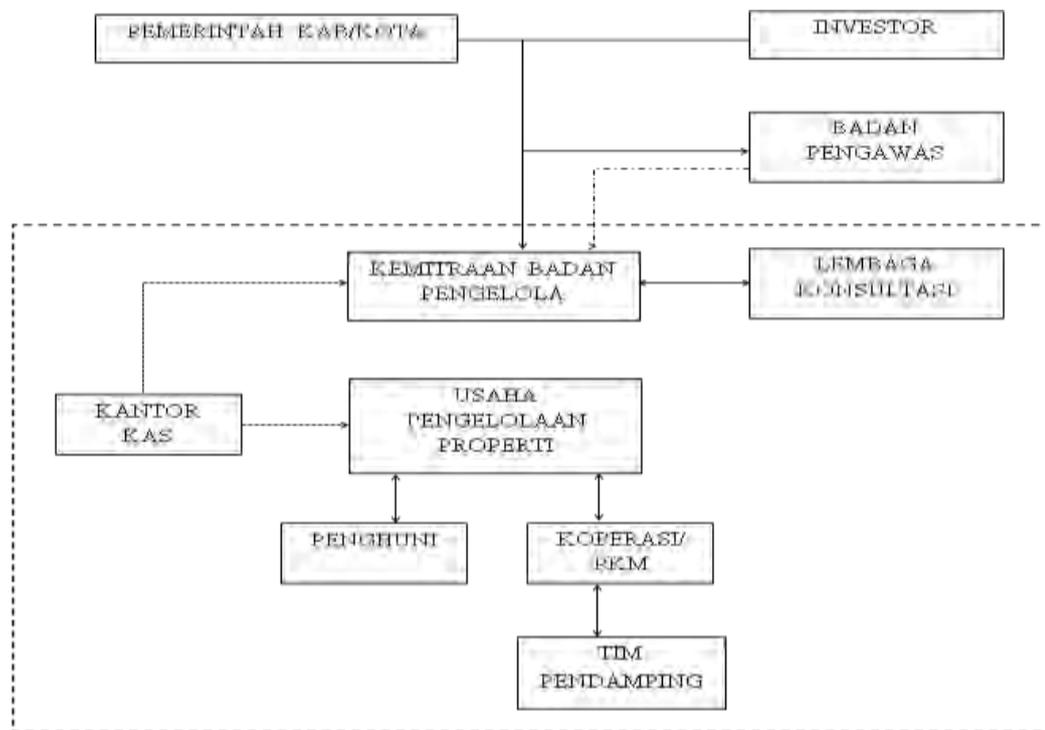
Jenis investasi ini biasanya dilakukan bersama dengan BUMN/BUMD. Penyertaan modal pemerintah/negara yang diharapkan pulih biaya untuk digulirkan ke lokasi lain tanpa memperhitungkan tingkat keuntungan dari nilai investasi tersebut. Penyertaan modal pemerintah kepada BUMN/BUMD sehingga BUMN/BUMD memiliki wewenang dapat mengelola asset tanah dan bangunan tersebut. Bagan pengelolaan pola PMN dijelaskan pada gambar dibawah ini



**Gambar 2-2.** Pengelolaan rusun pola PMN

### 3. Pola Kemitraan

Investasi dilakukan oleh usaha bersama dalam bentuk kerja sama pembiayaan dan pengelolaan rusunawa antara perorangan atau kelompok masyarakat berbadan hukum (koperasi, yayasan, asosiasi profesi, dll) dan atau perusahaan dengan para investor atau kreditur yang difasilitasi oleh pemerintah. Pola ini diharapkan pulih biaya baik untuk biaya pengelolaan maupun biaya investasi serta keuntungan tertentu yang diharapkan dari nilai investasi yang ditanamkan. Pengelolaan dilakukan secara professional oleh badan pengelola dengan memperhatikan kaidah manajemen properti. Bagan pengelolaan model ini dapat dijelaskan pada gambar di bawah ini



**Gambar 2-3.** Pengelolaan rusun pola kemitraan

### 2.1.6 Pengelolaan Rusunawa

Menurut Peraturan Menteri Negara Perumahan Rakyat No. 14/PERMEN/M/2007 tentang Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa, pengelolaan rusunawa adalah upaya terpadu yang dilakukan oleh badan pengelola atas barang milik negara/daerah yang berupa rusunawa dengan melestarikan fungsi rusunawa yang meliputi kebijakan perencanaan, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, penghapusan, pemindahtanganan, penatausahaan, pembinaan, pengawasan, dan pengendalian rusunawa.

Ruang lingkup pengelolaan rusunawa menurut Permenpera No. 14/2007 adalah meliputi :

#### 1. Pemanfaatan Fisik

Pemanfaatan fisik merupakan kegiatan dalam memanfaatkan ruang dan fisik bangunan, mencakup pemanfaatan ruang dan bangunan, termasuk pemeliharaan, perawatan, serta peningkatan kualitas prasarana, sarana dan utilitas.

Pemanfaatan ruang hunian wajib memperhatikan pemindahan dan pengubahan perletakan atau bentuk elemen sarusunawa yang hanya dapat dilakukan oleh Badan Pengelola. Elemen sarusunawa ialah komponen dan kelengkapan rinci bangunan yang membentuk fungsi dan gaya arsitektur bangunan termasuk di antaranya atap, langit-langit, kolom, balok, dinding, pintu, jendela, lantai, tangga, balustrade, komponen pencahayaan, komponen penghawaan dan komponen mekanik. Sedangkan penghuni dapat melakukan pemanfaatan dapur, ruang jemur dan mandi cuci kakus serta fungsi ruang lainnya yang berada dalam satuan hunian.

Pemanfaatan ruang bukan hunian harus memperhatikan bahwa satuan bukan hunian hanya dipergunakan untuk kegiatan ekonomi dan sosial serta tidak dapat difungsikan sebagai hunian atau dialih fungsikan untuk kegiatan lain. Kegiatan ekonomi yang dibolehkan harus diperuntukkan bagi usaha kecil. Satuan bukan hunian ini difungsikan untuk melayani kebutuhan penghuni rusunawa dan pemakaian ruangnya tidak melebihi batas satuan tersebut. Sedangkan pemanfaatan

ruang lantai dasar untuk tempat usaha dan sarana sosial sesuai ketetapan badan pengelola. Untuk pemanfaatan dapur, ruang jemur, mandi cuci kakus, ruang serbaguna, ruang belajar dan ruang penerima tamu serta sarana lain bagi lansia dan penyandang cacat yang berada di luar satuan hunian dapat dilakukan secara bersama. Pemanfaatan bangunan secara umum harus memperhatikan daya dukung struktur bangunan, keamanan bangunan, dan tidak mengganggu penghuni lain. Pemanfaatan ini termasuk pemanfaatan prasarana dan sarana. Pemanfaatan sesuai dengan kesepakatan penghuni dengan badan pengelola dalam perjanjian sewa.

Perawatan adalah kegiatan memperbaiki dan/atau mengganti bagian bangunan rusunawa dan/atau komponen bahan bangunan dan/atau prasarana dan sarana agar bangunan rusunawa tetap laik fungsi. Kegiatan ini meliputi perawatan rutin, perawatan berkala, perawatan mendesak, dan perawatan darurat. Sedangkan pemeliharaan adalah menjaga keandalan bangunan rusunawa beserta prasarana dan sarannya agar bangunan rusunawa tetap laik fungsi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perbedaannya hanya pada tindakan, dimana jika tanpa tindakan yang dilakukan adalah hanya menjaga/membersihkan maka termasuk pemeliharaan, sedangkan bila sudah melakukan penggantian atau perbaikan maka termasuk perawatan.

## 2. Kepenghunian

Kepenghunian mencakup kelompok sasaran penghuni, proses penghunian, penetapan calon penghuni, perjanjian sewa menyewa serta hak, kewajiban dan larangan penghuni. Seleksi penghuni Seleksi penghuni dilakukan dengan kriteria dan persyaratan yang ditetapkan oleh badan pengelola rusunawa.

## 3. Administrasi keuangan dan pemasaran

Administrasi keuangan dan pemasaran mencakup sumber keuangan, tarif sewa, pemanfaatan hasil sewa, pencatatan dan pelaporan serta persiapan dan strategi pemasaran. Sumber keuangan untuk kegiatan pengelolaan rusunawa diperoleh dari uang jaminan, tarif sewa rusunawa, biaya denda, hibah, modal pengelolaan, bunga bank dan/atau usaha-usaha lain yang sah (mis. penyewaan

ruang serbaguna dan pemanfaatan ruang terbuka untuk kepentingan komersial di lingkungan rusunawa).

Tarif sewa rusunawa diusulkan oleh badan pengelola kepada pemerintah daerah dan disosialisasikan kepada seluruh penghuni kemudian baru ditetapkan oleh pemerintah daerah.

#### 4. Kelembagaan

Kelembagaan mencakup pembentukan, struktur, tugas, hak, kewajiban dan larangan badan pengelola serta peran pemerintah (pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota). Badan pengelola memiliki tugas melakukan pengelolaan rusunawa untuk menciptakan kenyamanan dan kelayakan hunian dan bukan hunian serta kelangsungan umur bangunan rusunawa. Sebelum ada badan pengelola urusan ini diserahkan kepada dinas/instansi yang menerima rusunawa melalui penyerahan aset kelola sementara. Untuk menjamin terlaksananya kegiatan pengelolaan gedung rusunawa maka perlu dibentuk sebuah organisasi atau lembaga pengelola gedung yang handal.

Struktur organisasi unit pengelola lokasi atau unit pelaksana teknis dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan lingkup pengelolanya atau setidaknya mempunyai bidang-bidang yang mengelola administrasi dan keuangan, teknis serta persewaan, pemasaran dan pembinaan penghuni yang masing-masing dipimpin oleh seorang asisten manajer.

#### 5. Penghapusan dan pengembangan bangunan rusunawa

Penghapusan bangunan rusunawa adalah pekerjaan menghilangkan atau pembongkaran bangunan rusunawa yang tidak laik fungsi maupun tidak sesuai dengan penataan ruang wilayah. Sedangkan pengembangan adalah merupakan penambahan bangunan bisa berupa bangunan rusunawa atau sarananya.

#### 6. Pendampingan, monitoring, dan evaluasi

Pendampingan bertujuan untuk membangun kemandirian dan kebersamaan penguni dalam hidup di rusunawa yang bertanggung jawab dengan etika sosial budaya bangsa Indonesia serta menumbuh kembangkan kesadaran, semangat dan kemampuan untuk menjaga ketertiban, keamanan, kebersihan dan

kenyamanan dalam rusunawa.

Monitoring dan evaluasi pengelolaan rusunawa dilakukan oleh pengguna barang milik negara yang meliputi dua aspek yaitu (1) aspek administrasi keuangan, pemanfaatan dan pengelolaan barang milik negara, penghunian, sumber daya manusia serta pengembangan kesejahteraan penghuni; dan (2) aspek teknis termasuk bangunan dan lingkungan.

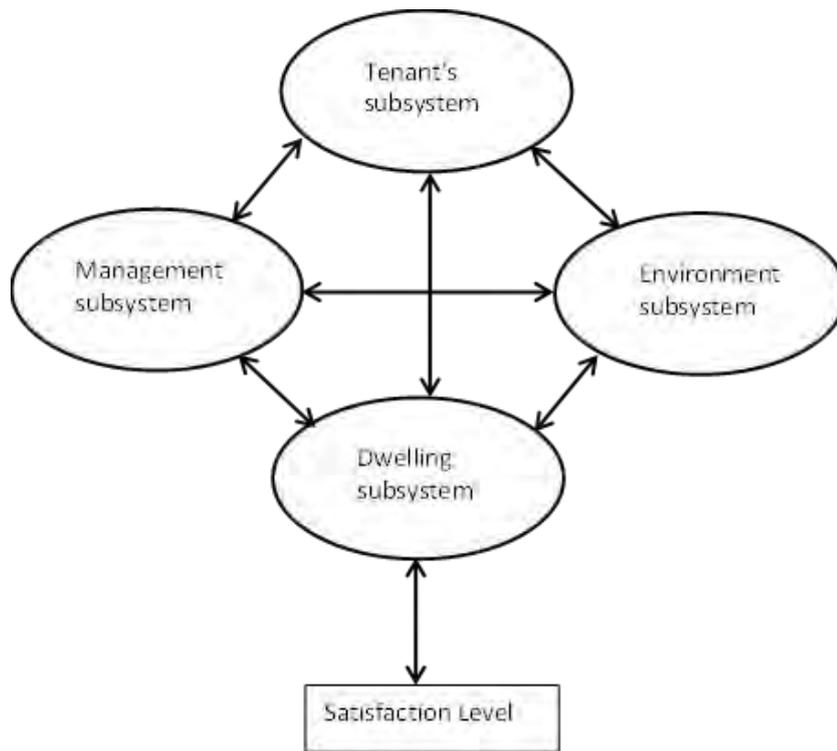
#### 7. Pengawasan dan pengendalian

Pengawasan dan pengendalian lebih ditujukan kepada peranan pemerintah daerah sebagai peneriman aset kelola sementara dari pemerintahpusat/departemen terkait, dalam hal pengawasan dan pengendalian terhadap pengelolaan rusunawa.

#### 2.1.7 Kepuasan Penghuni (konsumen)

Kualitas harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini berarti persepsi kualitas yang baik bukanlah berasal dari persepsi penyedia jasa, namun berdasarkan persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa yang merupakan penilaian meneluruh atas keunggulan suatu jasa.

Kepuasan konsumen dalam hal ini adalah penghuni mengacu kepada kepuasan yang dirasakan oleh penghuni terhadap kondisi huniannya saat ini. Rumah merupakan sebuah tempat yang lebih dari sekedar tempat untuk berteduh, dan layak untuk ditinggali, yang tidak hanya memperhatikan karakter fisik dari hunian tetapi juga faktor social, budaya, dan karakter penghuninya. Menurut Oladapo (2005) pendekatan konsep kepuasan penghuni melibatkan 4 sub sistem yang saling berinteraksi, yaitu sub sistem penghuni, hunian, lingkungan, dan pengelolaan (manajemen), yang digambarkan seperti dibawah ini :



**Gambar 2-4.** Bagan pendekatan kepuasan penghuni

Rusun sewa (public housing) adalah tipe hunian yang secara ekonomi ditujukan bagi kelompok masyarakat yang tidak mampu mendapatkan rumah dalam kondisi normal, sehingga pemerintah membantu kelompok masyarakat ini dengan cara memberi subsidi (Reeves 2005), dari kepemilikannya rusun bisa dimiliki oleh pemerintah (public housing) atau swasta (privately-owned subsidized housing) dan pengelolaannya memperoleh subsidi dari pemerintah (Kim, Kim and Yoon 2004). Umumnya kelompok masyarakat ini secara ekonomi masuk dalam kategori berpenghasilan menengah kebawah (Reeves 2005 dalam Setiadi, 2013). Secara literal, mengacu pada pengertian kepuasan dari Merriam-Webster Dictionary, kepuasan adalah kondisi terpenuhinya kebutuhan atau keinginan (fulfillment of need or want), secara kualitatif kepuasan tinggal di rusun sewa didefinisikan seberapa baik rusun memenuhi harapan responden (Varady and Carrozza 2000 dalam Setiadi, 2013), sedangkan secara kuantitatif, kepuasan tinggal di rusun sewa didefinisikan sebagai suatu kondisi terpenuhinya berbagai

faktor yang menjadi harapan penghuni (Dekker, et al. 2011 dalam Setiadi,2013). Berbagai faktor tersebut, bisa berasal dari lingkungan eksternal atau internal atau gabungan keduanya, menentukan tingkat kepuasan tinggal di rusun sewa (R. James III 2008).

Penghuni rusun (public housing) memiliki tingkat kepuasan yang tinggi apabila tinggal di rusun yang dilengkapi dengan berbagai karakteristik rusun (fisik dan non-fisik) yang berkualitas, seperti kualitas bangunan yang baik; memiliki sarana & prasarana yang lengkap dan terpelihara; komunikasi yang terjalin baik antara penghuni dengan badan pengelola. Sebaliknya, penghuni rusun sewa memiliki tingkat kepuasan yang rendah apabila satu atau beberapa karakteristik tersebut tidak ada, tidak dilengkapi atau tidak berkualitas (Paris and Kangari 2005) (Fang 2006) (James III 2007) (Kellekci and Berkoz 2006). Secara spesifik berbagai karakteristik melekat yang ditemui pada rusun dan mempengaruhi kepuasan penghuni diantaranya adalah (a) tarif sewa, (b) kualitas layanan oleh badan pengelola, (c) kualitas bangunan, (d) kelengkapan sarana & prasarana, (e) pengelolaan rusun oleh manajemen pengelola dan (f) kualitas lokasi, karakteristik tersebut merupakan atribut rusun (Greene and Ortuzar 2002, Varady and Carrozza 2000, Man Hui 1999-dalam Setiadi 2015).

Keterbatasan kemampuan pelayanan rusunawa dalam memenuhi kebutuhan penghuninya akan mempengaruhi kondisi kepuasan tinggal penghuninya. Kualitas pelayanan yang diberikan adalah merupakan kinerja terpenting oleh pengelola rusunawa bagi kepuasan konsumen/ penghuni. Pengelola harus memperhatikan hal-hal penting bagi penghuni, supaya mereka merasakan kepuasan sebagaimana yang diharapkan.

Kepuasan-tinggal sangat kompleks, berubah mengikuti waktu (dynamics) dan dipengaruhi oleh berbagai faktor (Varady and Carrozza 2000). Penelusuran literatur mengungkapkan bahwa atribut rusun berperan dalam mempengaruhi tingkat kepuasan penghuni dengan cara sendirisendiri maupun gabungan dengan atribut lainnya. Atribut rusun dalam perspektif ekonomi adalah paket layanan (bundles of services) menyatu bersama dengan fisik rusun. Kepuasan penghuni

terhadap atribut rusun tidak dimaknai secara sempit sebagai jumlah seluruh atribut yang memuaskan lebih banyak daripada jumlah atribut yang tidak memuaskan, atau sebaliknya untuk menggambarkan ketidakpuasan. Walaupun kemungkinan hal itu terjadi mungkin bisa saja. Sebagai gambaran, penghuni tetap merasa puas tinggal di rusun walaupun hanya dengan satu atribut yang dinilai memuaskan, sedangkan atribut lainnya dinilai sebaliknya. Karena kepuasan terhadap satu atau beberapa atribut bisa mengkompensasikan ketidakpuasan terhadap beberapa atribut sisanya. Demikian pula dengan ketidakpuasan, penghuni mungkin merasa tidak puas hanya karena ada satu atribut yang tidak memuaskan, padahal atribut lainnya dinilai memuaskan. Dalam gambaran ekstrim, bisa saja seluruh atribut rusun dinilai tidak memuaskan namun penghuni masih tetap menerimanya karena tidak ada alternatif hunian lain (Dekker, et al. 2011).

Variabel-variabel yang dapat menjadi elemen suatu atribut rusun yang berpengaruh terhadap kepuasan penghuni antara lain (Setiadi, 2013) :

- Tarif

Umumnya tarif rusun sewa lebih murah dibandingkan dengan tarif hunian lainnya karena tarif sewa rumah susun disubsidi oleh pemerintah. Dari perspektif penyewa, tarif sewa yang bersubsidi belum tentu dinilai murah karena ada variabel lain yang mempengaruhi tingkat keterjangkauan terhadap tarif, yaitu (a) pendapatan penyewa per bulan (monthly income), (b) pengeluaran per bulan (monthly expenses), (c) alokasi dari pendapatan yang bisa ditabung (propensity to save), (d) kemampuan membayar tarif sewa (ability to pay), (e) kemauan membayar tarif sewa (willingness to pay). Walaupun umumnya tarif rumah susun sewa tergolong murah bila dibandingkan dengan tarif tipe rumah lainnya, apabila alokasi tarif sewa per bulan mengurangi alokasi pendapatan yang bisa ditabung (propensity to save) maka akan berpengaruh terhadap tingkat keterjangkauan penghuni, pada akhirnya akan mempengaruhi kemauan (willingness to pay) dan kemampuan membayar (ability to pay) sewa bulanan (Hui 2001).

- Manajemen Badan Pengelola  
Kepuasan penghuni terhadap atribut pengelolaan rusun memiliki korelasi positif dengan kualitas layanan oleh badan pengelola (BP) (Varady and Carrozza 2000) serta ketegasan dalam menerapkan aturan (Paris and Kangari 2005). Rusun sebagai lokasi hunian kolektif, dalam beberapa aspek sangat bergantung pada kualitas layanan yang diberikan oleh BP. BP bertanggung jawab dalam mengelola sampah, penyediaan air bersih & listrik, perawatan rutin bangunan (perpipaan, lampu jalan), perawatan rutin lingkungan (kebersihan taman, jalan lingkungan), perbaikan terhadap kerusakan bangunan (Reeves 2005) (Paris and Kangari 2005).
- Kualitas bangunan.  
Kepuasan penghuni terhadap atribut kualitas bangunan berkorelasi dengan variabel lain, diantaranya karakteristik fisik bangunan rusun. Walaupun secara umum penghuni rusun sewa berasal dari kelompok bawah, dengan tingkat kemampuan ekonomi yang relatif terbatas sehingga tidak banyak memiliki pilihan dan ekspektasi yang tinggi, namun bila mereka diberi pilihan tidak berarti mereka akan menerima begitu saja bila harus tinggal di dalam bangunan yang tidak layak. Tipe rusun tertentu memiliki satu kamar disertai dengan dapur dan kamar mandi kolektif. Tipe rusun lain memiliki dua kamar dengan kamar mandi dan dapur masing-masing. Karakteristik pada tipe tertentu rusun berkorelasi positif berbeda-beda dengan tingkat kepuasan, seperti bentuk dan jumlah kamar, luas bangunan (Varady and Carrozza 2000).
- Kelengkapan sarana dan prasarana rusun.  
Karena disubsidi, tidak berarti bahwa pelayanan yang diterima penyewa rusun sewa berbeda dengan pelayanan yang diterima tipe rumah sewa tidak bersubsidi lainnya (rusun milik). Kedua tipe hunian tersebut tetap membutuhkan berbagai kelengkapan sarana, prasarana dan fasilitas yang sama, walaupun berbeda dalam kualitas dan kuantitas. Variabel seperti kuantitas air bersih yang mencukupi, daya listrik yang memadai, pengelolaan sampah yang tuntas, perawatan terhadap kebersihan dan keindahan bangunan

berkorelasi positif dengan kepuasan terhadap Atribut Sarana dan Prasarana (R. James III 2007) (Phillips, et al. 2004). Semakin baik fasilitas yang diberikan maka semakin kuat korelasi positifnya dengan tingkat kepuasan penghuni (R. James III 2007).

- Sosial kapital dan kualitas lokasi.

Komunikasi oleh BP kepada penghuni tentang berbagai hal yang berkaitan dengan pengelolaan rusun berkorelasi positif dengan kepuasan penghuni (Varady and Carrozza 2000). Lebih detil lagi, komunikasi yang terbangun baik diantara penghuni, dan antara penghuni dengan manajemen pengelola atau kedua-duanya merupakan variabel yang berkorelasi positif kuat dengan tingkat kepuasan penghuni, bila dibandingkan dengan situasi sebaliknya (Paris and Kangari 2005) demikian pula halnya dengan kepadatan penghuni  $\hat{A}$  resident density (Kellekci and Berkoz 2006). Menurut Rappoport (2001) kualitas lokasi berkorelasi Jurnal Permukiman Vol. 10 No. 1 Mei 2015 : 19-36 23 positif dengan kepuasan tinggal (neighbourhood quality satisfaction), demikian pula dengan atribut lingkungan berkorelasi dengan tingkat kepuasan penghuni. Akses & kemudahan terhadap berbagai fasilitas kota (transportasi umum dalam kota dan luar kota, kemudahan mendapatkan fasilitas hiburan hiburan) dan kedekatan (proximity) dengan dengan lokasi kerja, pusat ekonomi, jasa kesehatan, perbankan, sekolah berkorelasi positif dengan kepuasan tinggal. Semakin mudah penghuni mendapatkan berbagai akses fasilitas kota dan semakin dekat lokasi rusun dengan berbagai urban center maka semakin kuat korelasi positif dengan tingkat kepuasan tinggalnya, demikian pula untuk kondisinya sebaliknya, maka semakin kuat korelasi negatifnya dengan tingkat kepuasan (Aliu and Adebayo A 2010).

Dalam menentukan kualitas pelayanan rusunawa, atribut kepuasan penghuni diperoleh dari peraturan perundangan yang berlaku yang dapat diringkas sebagai berikut :

**Tabel 2.** Atribut kepuasan penghuni

NO	URAIAN VARIABEL	SUMBER			
		UU No. 20/2011	PP No. 4/1988	Permen pera No. 14/2007	Draft pedoman pengelolaan dan penghunian rusanawa (2014)
	<b>Sapras dan Utilitas</b>				
	<b>Unit Hunian</b>				
1	Fasilitas air bersih	v	v	v	v
2	Fasilitas listrik	v	v	v	v
3	Sarana pembuangan air limbah		v	v	v
4	Fasilitas KM/WC		v	v	v
5	Fasilitas dapur		v	v	v
6	Fasilitas jemuran		v	v	v
7	Fasilitas pengelolaan sampah				
	<b>Benda bersama/fasilitas bersama</b>				
8	Fasilitas parkir	v	v	v	v
9	Fasilitas pemadam kebakaran	v	v	v	v
10	Ruang tempat berkumpul	v	v	v	v
11	Fasilitas ruang komersial	v		v	v
12	Fasilitas tempat beribadah/mushola	v	v	v	v
	<b>Operasionalisasi dan pengelolaan bangunan gedung (pemanfaatan bangunan, pemeliharaan dan perawatan, peningkatan kualitas bangunan, penambahan bangunan)</b>				
13	Perbaikan fasilitas, sarana, dan prasarana rusunawa				v
14	Pemanfaatan ruang hunian sesuai dengan fungsinya				
15	Pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen arsitektural, struktur, mekanikal elektrik bangunan				v
16	Pelaksanaan pekerjaan perawatan bangunan dilakukan dengan baik				v
17	Perawatan lingkungan sekitar bangunan rusun (jalan Lingkungan, taman, penerangan)				

NO	URAIAN VARIABEL	SUMBER			
		UU No. 20/2011	PP No. 4/1988	Permen pera No. 14/2007	Draft pedoman pengelolaan dan penghunian rusanawa (2014)
	<b>Kepenghunan ( kelompok sasaran penghuni, proses penghunan, penetapan calon penghuni, perjanjian sewa menyewa serta hak, kewajiban dan larangan penghuni)</b>				
18	Kesesuaian tarif sewa hunian	v		v	v
19	Ketersediaan produk pengaturan kepenghunan berupa tata tertib penghuni, tata cara pengawasan dan pengendalian, termasuk sanksi atas pelanggaran				v
20	Pelaksanaan tata tertib hunian dengan baik dan adil			v	v
21	Sosialisasi, pemasaran dan tata cara penghunan unit hunian sewa dilakukan dengan baik			v	v
22	Sosialisasi hak, kewajiban, larangan, dan sanksi penghuni dilakukan dengan baik			v	v
23	Sosialisasi tata cara penyelamatan terhadap bencana dilakukan dengan baik			v	v
24	Pengembangan kapasitas penghuni				v
	<b>Kelembagaan</b>				
25	Jam kerja layanan pengelola mencukupi				
26	Perhimpunan penghuni	v		v	v
27	Kecukupan jumlah SDM pengelola				
28	SDM pengelola mempunyai kompetensi yang memadai				v
29	Pelayanan pengelola terhadap keluhan penghuni (kerusakan, kehilangan)				
30	Pengelola mempunyai SOP pengaduan penghuni				v
31	Pengelola mengusahakan keamanan dan ketertiban				

### 2.1.8 Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen

Setiap konsumen dalam membeli sebuah produk mempunyai perilaku yang berbeda antara satu dengan yang lain, sesuai dengan karakteristik pembeli/konsumen. Menurut Setiadi (2003 : 3) perilaku pembelian konsumen adalah tindakan yang langsung terlibat dalam mendapatkan, mengkonsumsi, dan menghabiskan produk atau jasa termasuk proses keputusan yang mendahului dan menyusuli tindakan ini. Sedangkan menurut Swasta (2008 : 10) perilaku konsumen adalah sebagai tindakan-tindakan individu yang secara langsung terlibat dalam mendapatkan dan mempergunakan barang dan jasa, termasuk di dalamnya proses pengambilan keputusan pada persiapan dan penentuan kegiatan-kegiatan tersebut.

Perilaku konsumen dimaksudkan sebagai keputusan konsumen yang dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor eksternal dan faktor internal (Assael, 2004; Schiffman dan Kanuk, 2007; Solomon, 2007). Faktor eksternal meliputi stimuli bauran pemasaran dan stimuli lainnya yang lebih luas (budaya, ekonomi, politik, teknologi). Sementara itu, faktor internal adalah karakteristik konsumen seperti:

(1) Jenis kelamin, mempunyai pengaruh terhadap pembelian produk barang atau jasa yang dikonsumsi oleh konsumen baik laki maupun perempuan, dibandingkan konsumen wanita dengan laki-laki,

(2) Umur, bertambahnya umur berhubungan dengan pengalaman seseorang dalam memilih produk barang atau jasa.

(3) Pendidikan, tingkat pendidikan formal seseorang merupakan kedudukan kelas sosial yang umum diterima, semakin tinggi pendidikan seseorang, semakin besar kemungkinan orang itu mempunyai penghasilan tinggi;

(4) Pekerjaan, merupakan ukuran sosial yang diterima secara luas termasuk ukuran kelas sosial terbaik yang dapat didokumentasikan karena menggambarkan status yang berhubungan dengan pekerjaan; dan

(5) Pendapatan keluarga merupakan variabel sosial ekonomi lain yang sering digunakan untuk memperkirakan kedudukan kelas sosial, semakin besar

pendapatan seseorang akan sangat mudah memutuskan untuk membeli suatu barang atau jasa.

Kepuasan konsumen tidak lepas dari perilaku konsumen. Menurut Kotler (1994) mengatakan bahwa perilaku konsumen didefinisikan sebagai suatu tindakan yang langsung diterima oleh konsumen dalam mendapatkan, mengkonsumsi serta memakai produk atau jasa, termasuk proses keputusan yang mendahului tindakan tersebut. Sedangkan kepuasan menurut Kotler dan Armstrong (2001:9): Kepuasan konsumen adalah sejauh mana anggapan kinerja produk memenuhi harapan pembeli. Bila kinerja produk lebih rendah ketimbang harapan konsumen, maka pembelinya merasa puas atau amat gembira. Keputusan pembelian dan diakhiri dengan perilaku sesudah pembelian dimana konsumen akan membeli lagi atau tidak, tergantung dari tingkat kepuasan yang didapat dari produk jasa tersebut. Zeithaml dan Bitner (2003,156) mengemukakan bahwa kepuasan adalah konsep yang jauh lebih luas dari hanya sekedar penilaian kualitas pelayanan, namun juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kualitas pelayanan atau jasa, yaitu konsumen akan merasa puas apabila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau sesuai dengan yang diharapkan.
2. Kualitas produk, yaitu konsumen akan merasa puas apabila hasil mereka menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas.
3. Harga, yaitu produk yang mempunyai kualitas yang sama tetapi menetapkan harga yang relatif murah akan memberikan nilai yang lebih tinggi kepada konsumen.
4. Faktor situasi, yaitu keadaan atau kondisi yang dialami oleh konsumen.
5. Faktor pribadi dari konsumen, yaitu karakteristik konsumen yang mencakup kebutuhan pribadi.

Lebih jauh lagi Stauss & Neuhaus (dalam Tjiptono & Gregorius, 2005) membedakan tiga tipe kepuasan dan dua tipe ketidakpuasan, yakni :

a. Demanding customer satisfaction

Tipe ini merupakan tipe kepuasan yang aktif. Adanya emosi positif dari konsumen, yakni optimisme dan kepercayaan.

b. Stable customer satisfaction

Konsumen dengan tipe ini memiliki tingkat aspirasi pasif dan perilaku yang menuntut. Emosi positifnya terhadap penyedia jasa bercirikan steadiness dan trust dalam relasi yang terbina saat ini. Konsumen menginginkan segala sesuatunya tetap sama.

c. Resigned customer satisfaction

Konsumen dalam tipe ini juga merasa puas. Namun, kepuasannya bukan disebabkan oleh pemenuhan harapan, namun lebih didasarkan pada kesan bahwa tidak realistis untuk berharap lebih.

d. Stable customer dissatisfaction

Konsumen dalam tipe ini tidak puas terhadap kinerjanya, namun mereka cenderung tidak melakukan apa-apa.

e. Demanding dissatisfaction

Tipe ini bercirikan tingkat aspirasi aktif dan perilaku menuntut. Pada tingkat emosi, ketidakpuasannya menimbulkan protes dan oposisi.

## 2.2. Analisis Organisasi

Untuk menganalisis organisasi dan efektifitas organisasi, salah satu metode yang dapat digunakan adalah menggunakan McKinsey 7s Framework atau Kerangka Kerja 7s McKinsey. Model Analisis McKinsey 7s Framework ini diperkenalkan oleh Tom Peters dan Robert Waterman yang bekerja sebagai Konsultan di Perusahaan McKinsey & Company pada tahun 1980-an. Menurut McKinsey & Company (dalam Peters and Waterman, 1986), ketujuh elemen tersebut dalam organisasi merupakan faktor kunci keberhasilan sebuah perusahaan. Ketujuh Elemen yang dimaksud dalam McKinsey 7s ini memiliki hubungan yang saling berketertgantungan satu sama lainnya. Perubahan pada satu elemen akan mempengaruhi elemen lainnya.

McKinsey 7s Framework terdiri dari 7 elemen yang dibagi menjadi 2 kelompok besar, yang pertama adalah Kelompok “Keras” atau “Hard” yang meliputi Strategy, Structure dan System. Ketiga elemen tersebut lebih mudah diidentifikasi dan dapat dipengaruhi oleh manajemen secara langsung. Sedangkan kelompok kedua adalah Kelompok “Lunak” atau “Soft” yang meliputi Share Values, Skills, Staff dan Style. Empat Elemen tersebut dikategorikan sebagai Kelompok “Lunak” karena tidak berwujud dan relatif sulit untuk dijabarkan serta sangat dipengaruhi oleh budaya suatu organisasi.

Secara ringkas ke-7 elemen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Shared Values

Nilai yg berada diluar, tetapi yang dapat mencakup pernyataan tujuan sederhana dalam menentukan nasib perusahaan, untuk menerapkan konsep ini, nilai ini harus dibagi bersama oleh sebagian besar pegawai di dalam suatu organisasi.

#### 2. Structure

Adalah bagan organisasi dan perangkat yg menyertainya yang menunjukkan siapa melapor kepada siapa dan cara pembagian dan pengintegrasian tugas.

#### 3. System

Sejumlah proses dan arus yg memperlihatkan cara suatu perusahaan melaksanakan sesuatu dari hari- kehari (Sistem informasi, sistem penganggaran modal, proses pabrikasi, system pengendalian mutu, dan sistem pengukuran prestasi)

#### 4. Staff

Organisasi membentuk personil di dalamnya (pengurus), organisasi akan menentukan prasyarat orang-orang seperti apa yang dianggap sesuai dengan keberadaan dan tujuan organisasi

#### 5. Skills

Ketrampilan setiap individu di dalam organisasi merupakan unsur yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi mencapai sasaran dan tujuannya dengan efektif dan efisien. Jika ketrampilan para pelaksana organisasi kurang sesuai

dengan kebutuhan organisasi tersebut untuk mewujudkan visinya, maka organisasi tersebut akan cenderung kontraproduktif.

#### 6. Style

Gaya manajemen (kepemimpinan) organisasi merupakan hasil perpaduan antara kelima elemen sebelumnya. Kelima elemen tersebut menentukan gaya kepemimpinan seperti apakah yang paling tepat agar organisasi dapat mencapai sasaran dan tujuannya secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang kurang tepat dengan kelima elemen tersebut akan menyebabkan organisasi menjadi gagal atau bahkan menuju kehancuran

#### 7. Strategi

Serangkaian tindakan logis yg ditunjukkan untuk mendapatkan keunggulan bersaing yg dapat dipertahankan, memperkuat posisi terhadap konsumen, atau mengalokasikan sumber daya.

Gruis, Tsenkova, dan Nieboer (2009) mengadaptasi Mc Kinsey 7s Framework untuk menganalisis organisasi pengelola rusunawa di Nigeria. Metode ini dapat menggambarkan organisasi secara menyeluruh dengan melibatkan elemen-elemen yang terlibat. Elemen-elemen yang terdapat dalam '7s' model yang digunakan untuk menganalisis organisasi pengelolaan rusunawa antara lain:

##### 1. Strategi/kebijakan

Menjelaskan kebijakan yang digunakan oleh badan pengelola dalam mengelola rusunawa. Kebijakan ini dapat berasal dari kebijakan pemerintah pusat yang diadopsi oleh badan pengelola rusunawa maupun kebijakan badan pengelola sendiri untuk mengelola rusunawa.

##### 2. Anggaran dan pembiayaan

Mengacu kepada bagaimana badan pengelola memperoleh anggaran untuk membiayai pengelolaan rusunawa.

##### 3. Sumber Daya Manusia

Menjelaskan kompetensi sumber daya manusia badan pengelola dalam pengelolaan rusunawa, baik secara teknis maupun manajemen.

4. Culture/Budaya

Mengacu kepada standar dan nilai badan pengelola dalam pengelolaan rusunawa, apakah badan pengelola berorientasi pada penghuni atau tidak.

5. Regulasi

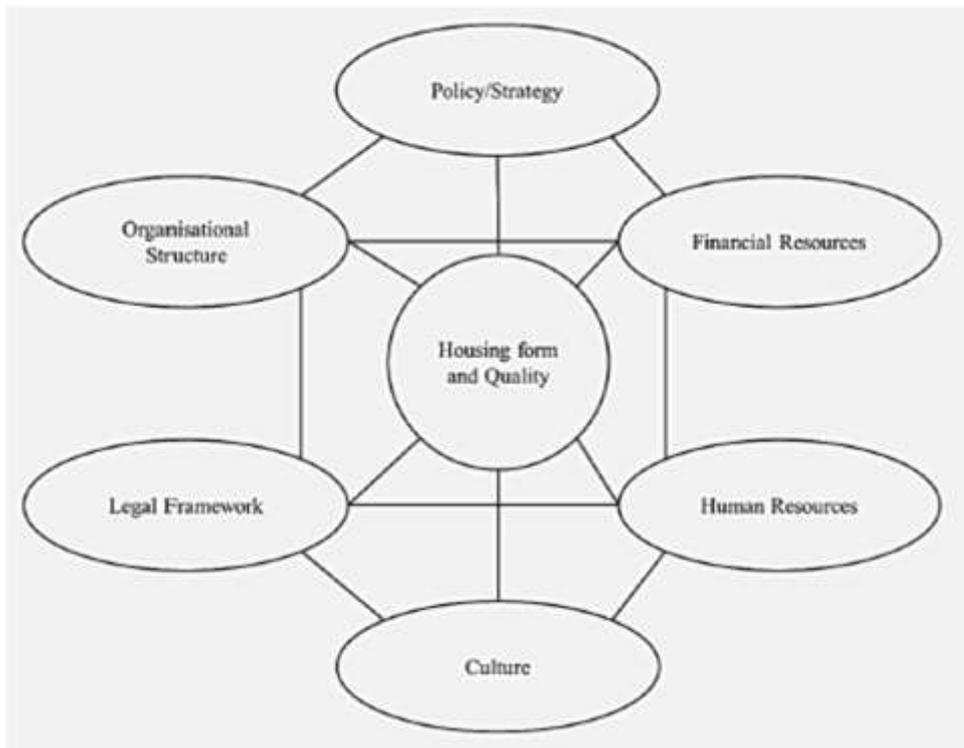
Mengacu kepada peraturan dan perundangan dalam pengelolaan rusunawa serta mengatur hak dan kewajiban pengelola maupun penghuni.

6. Struktur Organisasi

Menjelaskan tentang tata kerja organisasi, tugas, tanggung jawab, dan koordinasi dari masing-masing fungsi bagian organisasi dan koordinasi antara pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan rusunawa.

7. Kualitas Rusunawa

Mengacu pada kualitas fisik rusunawa dalam hal material, konstruksi bangunan, dan kualitas perawatan dan perbaikan yang dilakukan oleh badan pengelola.



**Gambar 2-5.** Kerangka organisasi pengelolaan rusunawa menurut Gruis et al.(2009)

### 2.3. Metode Pengukuran Kepuasan Penghuni

Analisis kuadran atau Importance Performance Analysis (IPA) adalah sebuah teknik analisis deskriptif yang diperkenalkan oleh John A. Martilla dan John C. James tahun 1977. Importance Performance Analysis adalah suatu teknik analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kinerja penting apa yang harus ditunjukkan oleh suatu organisasi dalam memenuhi kepuasan para pengguna jasa mereka (konsumen). *IPA* telah diterima secara umum dan dipergunakan pada berbagai bidang kajian karena kemudahan untuk diterapkan dan tampilan hasil analisa yang memudahkan usulan perbaikan kinerja (Martinez, 2003). *IPA* mempunyai fungsi utama untuk menampilkan informasi berkaitan dengan faktor-faktor pelayanan yang menurut konsumen sangat mempengaruhi kepuasan dan loyalitas mereka, dan faktor-faktor pelayanan yang menurut konsumen perlu ditingkatkan karena kondisi saat ini belum memuaskan.

Metode *Importance Performance Analysis (IPA)* pertama kali diperkenalkan oleh Martilla dan James (1977) dengan tujuan untuk mengukur hubungan antara persepsi konsumen dan prioritas peningkatan kualitas produk/jasa yang dikenal pula sebagai *quadrant analysis* (Brandt, 2000 dan Latu & Everett, 2000). *IPA* telah diterima secara umum dan dipergunakan pada berbagai bidang kajian karena kemudahan untuk diterapkan dan tampilan hasil analisa yang memudahkan usulan perbaikan kinerja (Martinez, 2003). *IPA* mempunyai fungsi utama untuk menampilkan informasi berkaitan dengan faktor-faktor pelayanan yang menurut konsumen sangat mempengaruhi kepuasan dan loyalitas mereka, dan faktor-faktor pelayanan yang menurut konsumen perlu ditingkatkan karena kondisi saat ini belum memuaskan.

*Importance Performance Analysis (IPA)* secara konsep merupakan suatu model multi-atribut. Teknik ini mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan penawaran pasar dengan menggunakan dua kriteria yaitu kepentingan relatif atribut dan kepuasan konsumen. Penerapan teknik *IPA* dimulai dengan identifikasi atribut-atribut yang relevan terhadap situasi pilihan yang diamati. Daftar atribut-atribut dapat dikembangkan dengan mengacu kepada literatur-

literatur, melakukan interview, dan menggunakan penilaian manajerial. Di lain pihak, sekumpulan atribut yang melekat kepada barang atau jasa dievaluasi berdasarkan seberapa penting masing-masing produk tersebut bagi konsumen dan bagaimana jasa atau barang tersebut dipersepsikan oleh konsumen. Evaluasi ini biasanya dipenuhi dengan melakukan survey terhadap sampel yang terdiri atas konsumen. Setelah menentukan atribut-atribut yang layak, konsumen ditanya dengan dua pertanyaan. Satu adalah atribut yang menonjol dan yang kedua adalah kinerja perusahaan yang menggunakan atribut tersebut. Dengan menggunakan mean, median atau pengukuran ranking, skor kepentingan dan kinerja atribut dikumpulkan dan diklasifikasikan ke dalam kategori tinggi atau rendah; kemudian dengan memasang kedua set rangking tersebut, masing-masing atribut ditempatkan ke dalam salah satu dari empat kuadran kepentingan kinerja (Crompton dan Duray, 1985). Skor mean kinerja dan kepentingan digunakan sebagai koordinat untuk memplotkan atribut-atribut individu pada matriks dua dimensi yang ditunjukkan pada gambar berikut:

<p>Kuadran I Prioritas Utama</p>	<p>Kuadran II Pertahankan Prestasi</p>
<p>Kuadran III Prioritas Rendah</p>	<p>Kuadran IV Berlebihan</p>

Kuadran A menunjukkan faktor atau atribut yang dianggap mempengaruhi pelanggan, termasuk unsur-unsur jasa yang dianggap sangat penting, namun produk tidak sesuai keinginan pelanggan sehingga tidak puas. Faktor-faktor yang terletak dalam kuadran ini dianggap sebagai faktor yang penting dan atau diharapkan oleh konsumen tetapi kondisi persepsi dan atau kinerja aktual yang

ada pada saat ini belum memuaskan sehingga pihak manajemen berkewajiban mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk meningkatkan kinerja berbagai faktor tersebut. Faktor-faktor yang terletak pada kuadran ini merupakan prioritas untuk ditingkatkan.

Kuadran B menunjukkan unsur pokok yang sudah ada pada produk sehingga wajib dipertahankan serta dianggap sangat penting dan memuaskan. Faktor-faktor yang terletak pada kuadran ini dianggap penting dan diharapkan sebagai faktor penunjang bagi kepuasan konsumen sehingga pihak manajemen berkewajiban memastikan bahwa kinerja institusi yang dikelolanya dapat terus mempertahankan prestasi yang telah dicapai.

Kuadran C menunjukkan faktor yang kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan, keberadaannya biasa-biasa saja dan dianggap kurang penting serta kurang memuaskan. Faktor-faktor yang terletak pada kuadran ini mempunyai tingkat persepsi atau kinerja aktual yang rendah sekaligus dianggap tidak terlalu penting dan atau terlalu diharapkan oleh konsumen sehingga manajemen tidak perlu memprioritaskan atau terlalu memberikan perhatian pada faktor-faktor tersebut.

Kuadran D menunjukkan faktor yang mempengaruhi pelanggan kurang penting namun pelaksanaannya berlebihan, dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan. Faktor-faktor yang terletak pada kuadran ini dianggap Tidak Terlalu Penting dan atau Tidak Terlalu Diharapkan sehingga pihak manajemen perlu mengalokasikan sumber daya yang terkait dengan faktor-faktor tersebut kepada faktor-faktor lain yang mempunyai prioritas penanganan lebih tinggi yang masih membutuhkan peningkatan

Matriks di atas digunakan untuk menggambarkan prioritas atribut-atribut guna perbaikan ke depan (Slack, 1991) dan dapat memberikan panduan untuk formulasi strategi (Burns, 1986).

L. Martinez mengutarakan terdapat 2 (dua) cara dalam mempresentasikan data IPA. Pertama, menempatkan garis perpotongan kuadran pada nilai rata-rata pada sumbu tingkat kepuasan dan sumbu prioritas penanganan dengan tujuan

mengetahui secara umum penyebaran data terletak pada kuadran ke berapa. Kedua, menempatkan garis perpotongan kuadran pada nilai rata—rata hasil pengamatan pada sumbu tingkat kepuasan dan sumbu prioritas penanganan dengan tujuan untuk mengetahui secara spesifik masing-masing faktor terletak pada kuadran berapa. Metode kedua ini lebih banyak dipergunakan oleh para peneliti.

Langkah-langkah melakukan IPA adalah sebagai berikut :

### 1. Mencari Harga Tingkat Kesesuaian

Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor kinerja dengan skor kepentingan, dengan menggunakan rumus :

$$T_{ki} = \frac{X_i}{Y_i} \times 100\%$$

Keterangan:

$T_{ki}$  = Tingkat kesesuaian responden.

$X_i$  = Skor penilaian kinerja perusahaan

$Y_i$  = Skor penilaian kepentingan pelanggan

### 2. Menentukan skor tingkat kinerja

Sumbu mendatar (X) akan diisi oleh skor tingkat kinerja, sedangkan sumbu tegak (Y) akan diisi oleh skor tingkat kepentingan. Dalam penyederhanaan rumus, maka untuk setiap atribut yang mempengaruhi kepuasan konsumen dapat diketahui dengan rumus :

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y_i}{n}$$

### 3. Menentukan perpotongan sumbu x dan y

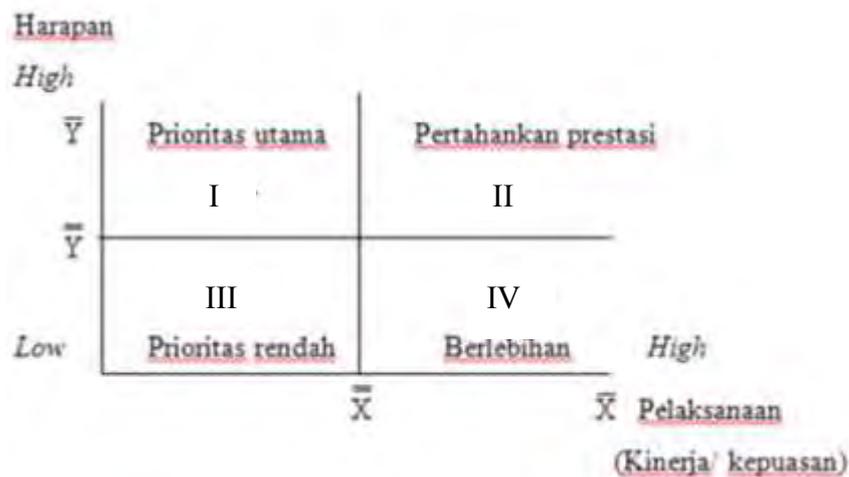
Diagram kartesius digunakan untuk mengetahui indikator jasa pelayanan yang memuaskan atau tidak memuaskan konsumen. Rumus yang digunakan adalah:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{X}_i}{K}$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{Y}_i}{K}$$

dimana, K = Banyaknya atribut/fakta yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Sehingga diagram kartesiusnya dapat digambarkan sebagai berikut :



#### 2.4. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dirumuskan sebagai semua anggota sekelompok orang kejadian atau objek yang telah dirumuskan secara jelas, atau kelompok lebih besar yang menjadi sasaran generalisasi (Furchan, 2005:193). Dilihat dari jumlahnya populasi dapat digolongkan menjadi 2, yaitu :

1. Populasi yang jumlahnya terbatas, yakni populasi yang memiliki sumber data yang jelas batasnya secara kuantitatif.
2. Populasi yang jumlahnya tak terhingga, yakni populasi yang memiliki sumber data yang tidak dapat ditentukan batasnya secara kuantitatif.

Sampel dapat diartikan sebagai sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 1996:117). Ali (1985:54) menyebutkan bahwa sampel penelitian adalah sebagian yang diambil dari keseluruhan objek yang diteliti yang dianggap mewakili terhadap seluruh populasi dan diambil dengan menggunakan teknik tertentu.

Beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan sampel sebuah penelitian, agar sampel penelitian memiliki bobot yang representatif, yaitu:

1. Derajat keseragaman (degree of homogeneity) populasi, semakin kompleks populasinya semakin besar sampelnya.
2. Derajat kemampuan peneliti mengenal sifat-sifat khusus populasi

3. Presisi yang dikehendaki peneliti
4. Penggunaan teknik sampling yang tepat

## **2.5. Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel (Sugiyono, 2001: 56). (Margono, 2004: 125) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan teknik sampling adalah cara untuk menentukan sampel yang jumlahnya sesuai dengan ukuran sampel yang akan dijadikan sumber data sebenarnya, dengan memperhatikan sifat-sifat dan penyebaran populasi agar diperoleh sampel yang representatif.

Teknik sampling pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu Probability Sampling dan Nonprobability Sampling. Probability sampling meliputi: simple random sampling, proportionate stratified random sampling, disproportionate stratified random sampling, dan area (cluster) sampling (sampling menurut daerah). Nonprobability sampling meliputi: sampling sistematis, sampling kuota, sampling aksidental, purposive sampling, sampling jenuh, dan snowball sampling.

### **1. Probability Sampling**

(Sugiyono, 2001: 57) menyatakan bahwa probability sampling adalah teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik sampel ini meliputi:

#### **a. Simple Random Sampling**

Menurut (Sugiyono, 2001: 57) dinyatakan simple (sederhana) karena pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. (Margono, 2004: 126) menyatakan bahwa simple random sampling adalah teknik untuk mendapatkan sampel yang langsung dilakukan pada unit sampling. Dengan demikian setiap unit sampling sebagai unsur populasi yang terpicil memperoleh peluang yang sama untuk menjadi sampel atau untuk mewakili populasi. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi

dianggap homogen. Teknik ini dapat dipergunakan bilamana jumlah unit sampling di dalam suatu populasi tidak terlalu besar.

b. Proportionate Stratified Random Sampling

(Margono, 2004: 126) menyatakan bahwa stratified random sampling biasa digunakan pada populasi yang mempunyai susunan bertingkat atau berlapis-lapis. Menurut (Sugiyono, 2001: 58) teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen. Dan berstrata secara proporsional. Suatu organisasi yang mempunyai pegawai dari berbagai latar belakang pendidikan, maka populasi pegawai itu berstrata. Misalnya jumlah pegawai yang lulus  $S1 = 45$ ,  $S2 = 30$ ,  $STM = 800$ ,  $ST = 900$ ,  $SMEA = 400$ ,  $SD = 300$ . Jumlah sampel yang harus diambil meliputi strata pendidikan tersebut yang diambil secara proporsional jumlah sampel.

c. Disproportionate Stratified Random Sampling

(Sugiyono, 2001: 59) menyatakan bahwa teknik ini digunakan untuk menentukan jumlah sampel bila populasinya berstrata tetapi kurang proporsional. Misalnya pegawai dari PT tertentu mempunyai mempunyai 3 orang lulusan  $S3$ , 4 orang lulusan  $S2$ , 90 orang lulusan  $S1$ , 800 orang lulusan  $SMU$ , 700 orang lulusan  $SMP$ , maka 3 orang lulusan  $S3$  dan empat orang  $S2$  itu diambil semuanya sebagai sampel. Karena dua kelompok itu terlalu kecil bila dibandingkan dengan kelompok  $S1$ ,  $SMU$  dan  $SMP$

d. Cluste Sampling (Area Sampling)

Teknik ini disebut juga cluster random sampling. Menurut (Margono, 2004: 127), teknik ini digunakan bilamana populasi tidak terdiri dari individu-individu, melainkan terdiri dari kelompok-kelompok individu atau cluster. Teknik sampling daerah digunakan untuk menentukan sampel bila objek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas, misalnya penduduk dari suatu negara, propinsi atau kabupaten. Untuk menentukan penduduk mana yang akan dijadikan sumber data, maka pengambilan sampelnya berdasarkan daerah populasi yang telah ditetapkan.

Menurut (Sugiyono, 2001: 60) nonprobability sampling adalah teknik yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi:

a. Sampling Sistematis

(Sugiyono, 2001: 60) menyatakan bahwa sampling sistematis adalah teknik penentuan sampel berdasarkan urutan dari anggota populasi yang telah diberi nomor urut. Misalnya anggota populasi yang terdiri dari 100 orang. Dari semua anggota itu diberi nomor urut, yaitu nomor 1 sampai dengan nomor 100. Pengambilan sampel dapat dilakukan dengan nomor ganjil saja, genap saja, atau kelipatan dari bilangan tertentu, misalnya kelipatan dari bilangan lima. Untuk itu maka yang diambil sebagai sampel adalah 5, 10, 15, 20 dan seterusnya sampai 100.

b. Sampling Kuota

Menurut (Sugiyono, 2001: 60) menyatakan bahwa sampling kuota adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan. Menurut (Margono, 2004: 127) dalam teknik ini jumlah populasi tidak diperhitungkan akan tetapi diklasifikasikan dalam beberapa kelompok. Sampel diambil dengan memberikan jatah atau quorum tertentu terhadap kelompok. Pengumpulan data dilakukan langsung pada unit sampling. Setelah jatah terpenuhi, pengumpulan data dihentikan.

c. Sampling Aksidental

Sampling aksidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2001: 60). Menurut (Margono, 2004: 127) menyatakan bahwa dalam teknik ini pengambilan sampel tidak ditetapkan lebih dahulu. Peneliti langsung mengumpulkan data dari unit sampling yang ditemui.

d. Sampling Purposive

(Sugiyono, 2001: 61) menyatakan bahwa sampling purposive adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Menurut (Margono, 2004: 128), pemilihan sekelompok subjek dalam purposive sampling, didasarkan atas ciri-ciri tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri populasi yang sudah diketahui sebelumnya. Dengan kata lain unit sampel yang dihubungi disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian. Misalnya akan melakukan penelitian tentang disiplin pegawai, maka sampel yang dipilih adalah orang yang ahli dalam bidang kepegawaian saja.

e. Sampling Jenuh

Menurut (Sugiyono, 2001: 61), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

f. Snowball Sampling

Snowball sampling adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian sampel ini disuruh memilih teman-temannya untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2001: 61). Begitu seterusnya, sehingga jumlah sampel semakin banyak. Ibarat bola salju yang menggelinding, makin lama semakin besar. Pada penelitian kualitatif banyak menggunakan sampel purposive dan snowball.

Jumlah atau besarnya sampel ditentukan dengan pertimbangan 2 hal, yaitu (1) secara teoritis semakin banyak sampel yang diambil, semakin kecil kesalahan penelitian, (2) tingkat keseragaman atau keragaman populasi, semakin seragam populasi, semakin sedikit sampel yang diambil (Nurastuti, 2007:128)

Roscoe dalam Sugiyono (2006:91) memberikan saran-saran tentang ukuran sampel untuk penelitian sebagai berikut:

- a) Ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai bilangan 500
- b) Bila sampel dibagi dalam kategori, maka jumlah sampel setiap kategori minimal 30
- c) Bila dalam penelitian akan melakukan analisis dengan multivariate (korelasi atau regresi berganda misalnya) maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variable yang diteliti. Misalnya variable penelitiannya ada 5, maka jumlah anggota sampelnya =  $10 \times 5 = 50$
- d) Untuk penelitian eksperimen yang sederhana, yang menggunakan kelompok eksperimen dan kelompok control, jumlah anggota sampel masing-masing antara 10 s/d 20.

Radiani dalam Bungin (2010:105), memberikan gambaran rumus jalan pintas untuk perhitungan besaran sampel, yang karena populasi memiliki karakter yang sukar digambarkan, yaitu :

$$n = N / (N(d)^2 + 1)$$

- n = jumlah sampel
- N = jumlah populasi
- d = tingkat kesalahan

Menurut Ruseffendi dan Achmad Sanusi (1994 : 95) besarnya ukuran sampel tergantung jenis penelitian dan teknik pengambilan sampelnya, misalnya berdasarkan jenis penelitiannya:

1. Penelitian deskriptif, 10-20% populasi
2. Penelitian korelasional, minimum 30 subjek/kelompok
3. Penelitian percobaan, minimum 30 subjek/kelompok
4. Penelitian percobaan terkontrol ketat, 15 subjek/kelompok.

## 2.6. Sintesa Teori

Secara garis besar, tinjauan pustaka yang akan digunakan untuk membantu dalam penentuan variabel dan atribut dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 3.** Sintesa teori penelitian

<b>Tinjauan Pustaka</b>	<b>Referensi</b>	<b>Variabel/atribut</b>
Analisis kepuasan penghuni	<ol style="list-style-type: none"><li>1. UU No. 20/2011</li><li>2. PP No. 4/1988</li><li>3. Permenpera No. 14/2007</li><li>4. Draft pedoman pengelolaan dan penghunian rusunawa</li><li>5. Analisis IPA</li></ol>	Terdapat 4 variabel dan 29 atribut kepuasan penghuni yang diukur
Organisasi pengelola rusunawa	<ol style="list-style-type: none"><li>1. SE Menteri Pekerjaan Umum No. 7/2013</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kelembagaan pengelola</li><li>2. Manajemen keuangan</li><li>3. Pemeliharaan, perawatan, pencegahan dan penanggulangan bahaya kebakaran</li><li>4. Aspek legal</li><li>5. Penghunian</li><li>6. Pengembangan komunitas</li><li>7. Manajemen konflik</li></ol>
Analisis organisasi	Model 7s Mc Kinsey	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Strategi/kebijakan</li><li>2. Anggaran dan pembiayaan</li><li>3. Sumber Daya Manusia</li><li>4. Kultur</li><li>5. Regulasi</li><li>6. Struktur Organisasi</li></ol>

		7. Kualitas rusunawa
Pengelolaan rusunawa	Permenpera No. 14/2007	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemanfaatan fisik</li> <li>2. Kepenghunan</li> <li>3. Administrasi keuangan dan pemasaran</li> <li>4. Kelembagaan</li> <li>5. Penghapusan dan pengembangan bangunan</li> <li>6. Pendampingan, monitoring dan evaluasi</li> <li>7. Pengawasan dan pengendalian</li> </ol>
Analisis Pengelolaan Rusunawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Model 7s Mc Kinsey</li> <li>• Literatur pendukung</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategi/kebijakan</li> <li>2. Anggaran dan pembiayaan</li> <li>3. Sumber Daya Manusia</li> <li>4. Kultur</li> <li>5. Regulasi</li> <li>6. Struktur Organisasi</li> <li>7. Kualitas rusunawa</li> </ol>

## 2.7. Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian

Penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam penelitian ini adalah kajian-kajian dari berbagai literatur yang terkait dengan penelitian ini.

Penelitian pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Mahmudah (2007) yang mengambil lokasi penelitian di Surabaya, dengan studi kasus Rusunawa Penjaringan Sari I, Rusunawa Wonorejo, dan Rusunawa Urip Sumoharjo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepentingan-persepsi penghuni rusun terhadap penyediaan fasilitas rumah susun mengidentifikasi tanah milik Pemerintah Kota Surabaya serta menentukan rencana lokasi pembangunan rumah susun berdasarkan kelasnya. Berdasarkan analisis kepentingan-persepsi diperoleh bahwa tingkat kepentingan penghuni

terhadap fasilitas masih lebih tinggi dibanding dengan kinerja penyediaan fasilitas rumah susun. Analisis lokasi digunakan untuk mengetahui kemungkinan lokasi pembangunan rumah susun di Surabaya.

Penelitian kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Murdiyanti (2014) yang mengambil lokasi penelitian di Rusunawa Gunungsari Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengelolaan Rusunawa Gunungsari dengan menggunakan metoda deskriptif kualitatif berdasarkan 6 kriteria yaitu efektifitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan. Hasil analisis yaitu pengelolaan rusunawa Gunungsari tidak berjalan dengan baik disebabkan tidak cukupnya anggaran dana dari APBD Provinsi Jawa Timur untuk penyelenggaraannya.

Penelitian ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Hapsari (2006) yang mengambil lokasi penelitian di Rusunawa Penjaringan Sari I dan Rusunawa Warugunung Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penyediaan fasilitas di rumah susun. Metoda analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kepentingan-persepsi, analisis kuadran, dan analisis SWOT untuk menentukan strategi prioritas untuk perbaikan penyediaan fasilitas rumah susun. Dari hasil penelitian diperoleh 5 atribut fasilitas rusunawa Penjaringan Sari I yang perlu ditingkatkan dan 4 atribut fasilitas Rusunawa Warugunung yang perlu ditingkatkan.

Penelitian keempat adalah penelitian yang dilakukan oleh Amrullah (2014) yang mengambil lokasi penelitian di Rusunawa Graha Utama A. Yani Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan prioritas dalam mengatasi atribut kualitas pelayanan yang mendominasi masalah dengan menggunakan metode six sigma. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis servqual, analisis kuadran, dan diagram venn. Dari hasil analisis diperoleh 5 atribut yang mendominasi permasalahan dan harus ditingkatkan.

Penelitian kelima adalah penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2012), yang mengambil lokasi di rusunawa Kota Banda Aceh. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi rusunawa di lokasi penelitian berdasarkan aspek kepuasan

penghuni dengan menggunakan metode analisis kuadran.dan analisa korelasi untuk mengetahui hubungan antara profil penghuni dengan kepuasan penghuni.

Penelitian keenam adalah penelitian yang dilakukan oleh Hartati (2013) yang mengambil lokasi penelitian di rusunawa Selagalas Kota Mataram. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan dan kepentingan penghuni terhadap fasilitas rusunawa, mengetahui tingkat penilaian dan prioritas pengelola terhadap pengelolaan rusunawa, serta untuk menentukan solusi peningkatan fasilitas dan pengelolaan rusunawa.. Penelitian ini menggunakan metode IPA (Importance Performance Analysis) untuk menentukan variable yang diprioritaskan untuk ditingkatkan berdasarkan harapan dan persepsi penghuni.

Penelitian ketujuh adalah penelitian yang dilakukan oleh Mustofa (2013) yang mengambil lokasi penelitian di Rusunawa Jurug, Surakarta. Penelitian ini membahas pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan penghuni dengan menggunakan metode regresi linier berganda, sehingga dihasilkan 3 variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan penghuni

Penelitian kedelapan adalah penelitian yang dilakukan oleh Rosenanda (2009) yang membahas mengenai pembuktian ilmiah dalam menjelaskan hubungan antara elemen strategi, sistem, struktur, gaya kepemimpinan, staf, dan ketrampilan terhadap nilai bersama di Ditjen HAM ditinjau dari dimensi 7S McKinsey. Penelitian ini merupakan penelitian sensus dengan menjadikan subyek data sebagai sumber data. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner mengenai ketujuh elemen dalam kerangka 7s McKinsey. Analisis data dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi sederhana dan korelasi parsial Secara singkat kajian-kajian tersebut dijelaskan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 4.** Posisi penelitian

<b>NO</b>	<b>Topik Bahasan</b>	<b>Pengarang</b>	<b>Tahun</b>	<b>Lokasi</b>	<b>Metode/Analisis</b>	<b>Hasil</b>
1	Evaluasi fasilitas dan lokasi rumah susun	Siti Mahmudah	2007	Rusunawa Penjaringan Sari I, Rusunawa Wonnorejo, dan Rusunawa Urip Sumoharjo	Analisis kepentingan-persepsi dan analisis lokasi	Dari hasil analisis diperoleh bahwa tingkat kepentingan penghuni terhadap fasilitas masih lebih tinggi dibanding dengan kinerja penyediaan fasilitas, dan diperoleh lokasi-lokasi pembangunan rusunawa sesuai dengan kelasnya.
2	Evaluasi pengelolaan rusunawa	Eka Dwi Murdiyanti	2014	Rusunawa Gunungsari, Surabaya	Deskripsi kualitatif berdasarkan kriteria efektifitas, efisiensi, kecukupan, perataan, responsivitas, dan ketepatan.	Dari hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa pengelolaan rusunawa tidak berjalan dengan baik karena tidak cukupnya anggaran dana
3	Evaluasi penyediaan fasilitas rumah susun	Widiastuti Hapsari	2006	Rusunawa Penjaringan Sari I, Rusunawa Warugunung Surabaya	Deskripsi kuantitatif dengan analisis kepentingan-persepsi, analisis kuadran, dan SWOT	Terdapat 5 atribut Rusunawa Penjaringan Sari I dan 4 atribut Rusunawa Warugunung yang perlu ditingkatkan

<b>NO</b>	<b>Topik Bahasan</b>	<b>Pengarang</b>	<b>Tahun</b>	<b>Lokasi</b>	<b>Metode/Analisis</b>	<b>Hasil</b>
4	Menganalisis peningkatan kualitas pelayanan rusunawa	Akhmad Hadi Amrullah	2014	Rusunawa Graha Utama A. Yani Surabaya	Deskripsi kuantitatif dengan metoda analisis six sigma	Terdapat 5 atribut pelayanan rusunawa yang perlu ditingkatkan
5	Evaluasi rusunawa	Rudi Hidayat	2012	Rusunawa Kota Banda Aceh	Analisis kuadran dan korelasi	Dari hasil analisis kuadran diperoleh 4 variabel yang perlu ditingkatkan dan dari hasil analisis korelasi diperoleh bahwa jumlah anggota keluarga berpengaruh terhadap fasilitas luas unit hunian dan fasilitas jemuran
6	Optimalisasi fasilitas dan pengelolaan	Sri Hartati	2013	Rusunawa Selagalas Kota Mataram	Metoda Importance Performane Analysis untuk menentukan variabel yang perlu ditingkatkan dan FGD untuk menemukan solusi peningkatan	Dari hasil analisis terdapat 2 fasilitas yang perlu ditingkatkan dan 3 variabel pengelolaan yang perlu ditingkatkan
7	Menganalisis pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan penghuni rusunawa	Azhar Mustofa	2013	Rusunawa Jurug, Surakarta	Deskripsi kualitatif dengan analisis regresi linier berganda	Terdapat 3 variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan penghuni

<b>NO</b>	<b>Topik Bahasan</b>	<b>Pengarang</b>	<b>Tahun</b>	<b>Lokasi</b>	<b>Metode/Analisis</b>	<b>Hasil</b>
8	Pembuktian ilmiah hubungan strategi, sistem, struktur, gaya kepemimpinan, staf, dan ketrampilan terhadap nilai bersama	Rosenanda	2009	Direktorat Jendral HAM	Menggunakan metode kuesioner mengenai dimensi 7s McKinsey dan analisis data menggunakan rumus korelasi sederhana dan korelasi parsial	Diperoleh hubungan antara strategi, sistem, struktur, staff, dan ketrampilan terhadap nilai bersama
9	Posisi penelitian: menganalisis kualitas pelayanan rusunawa di surabaya	Niken Wulandari Purwaningdyah	2017	Rusunawa Gunungsari, Rusunawa Penjaringan Sari III, Aparta Graha Utama A. Yani	Deskripsi kuantitatif dan kualitatif dengan analisis servqual dan analisis model 7s McKinsey	Hasil yang diharapkan: Identifikasi kondisi kualitas pelayanan rusunawa melalui penilaian kepuasan penghuni dan memberikan deskripsi atas kondisi pengelolaan saat ini dan kinerja pengelola yang harus ditingkatkan ditinjau dari sisi organisasi

*“Halaman ini sengaja dikosongkan”*

## **BAB 3**

### **METODA PENELITIAN**

#### **3.1. Alur Penelitian**

Pelaksanaan penelitian sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya, bertujuan untuk :

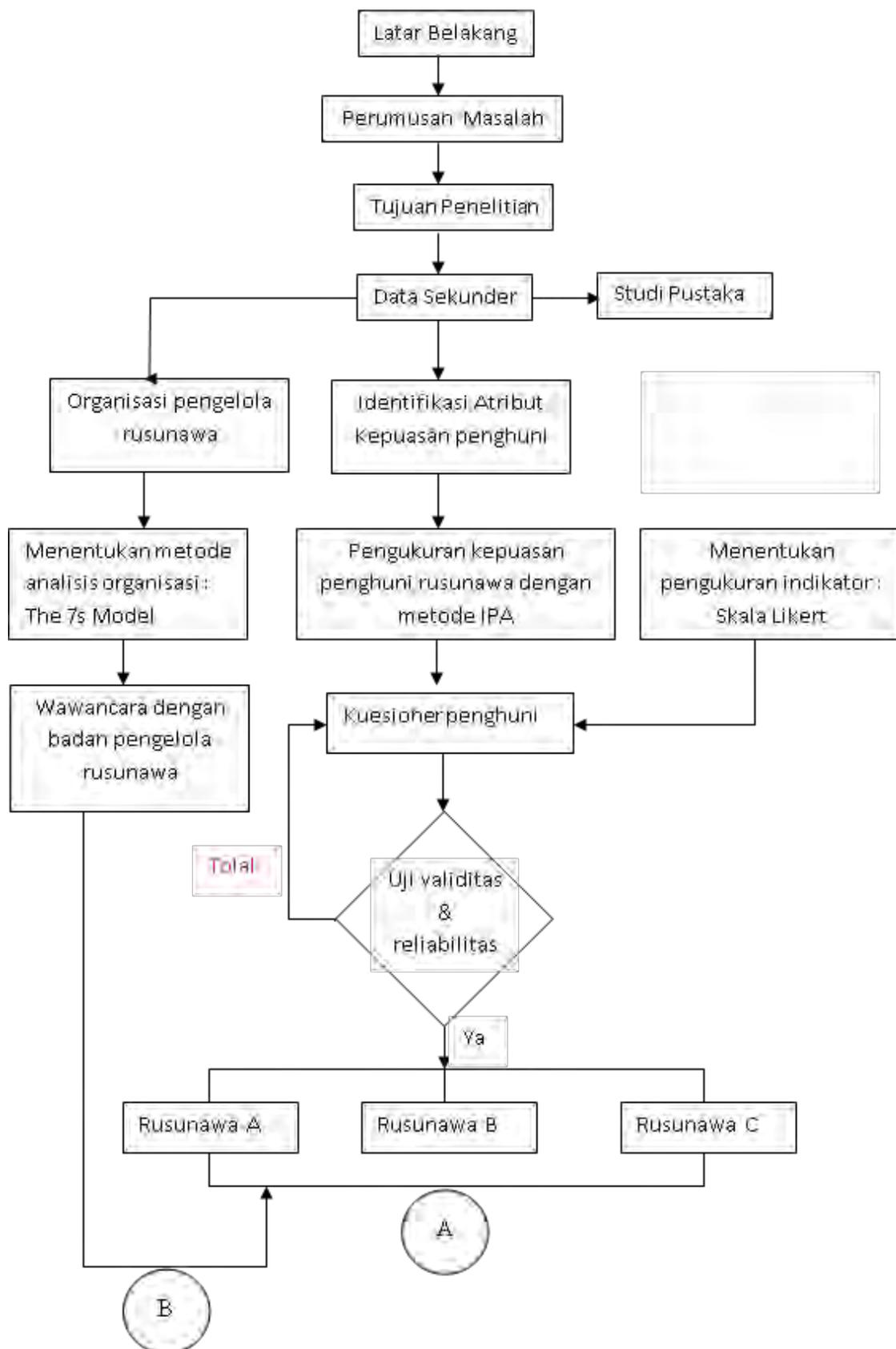
1. Menganalisis kualitas pelayanan rusunawa berdasarkan persepsi penghuni
2. Menganalisis organisasi pengelola rusunawa
3. Menganalisis pengelolaan rusunawa berdasarkan kepuasan penghuni dan organisasi pengelola sebagai strategi pengelolaan rusunawa di masa mendatang

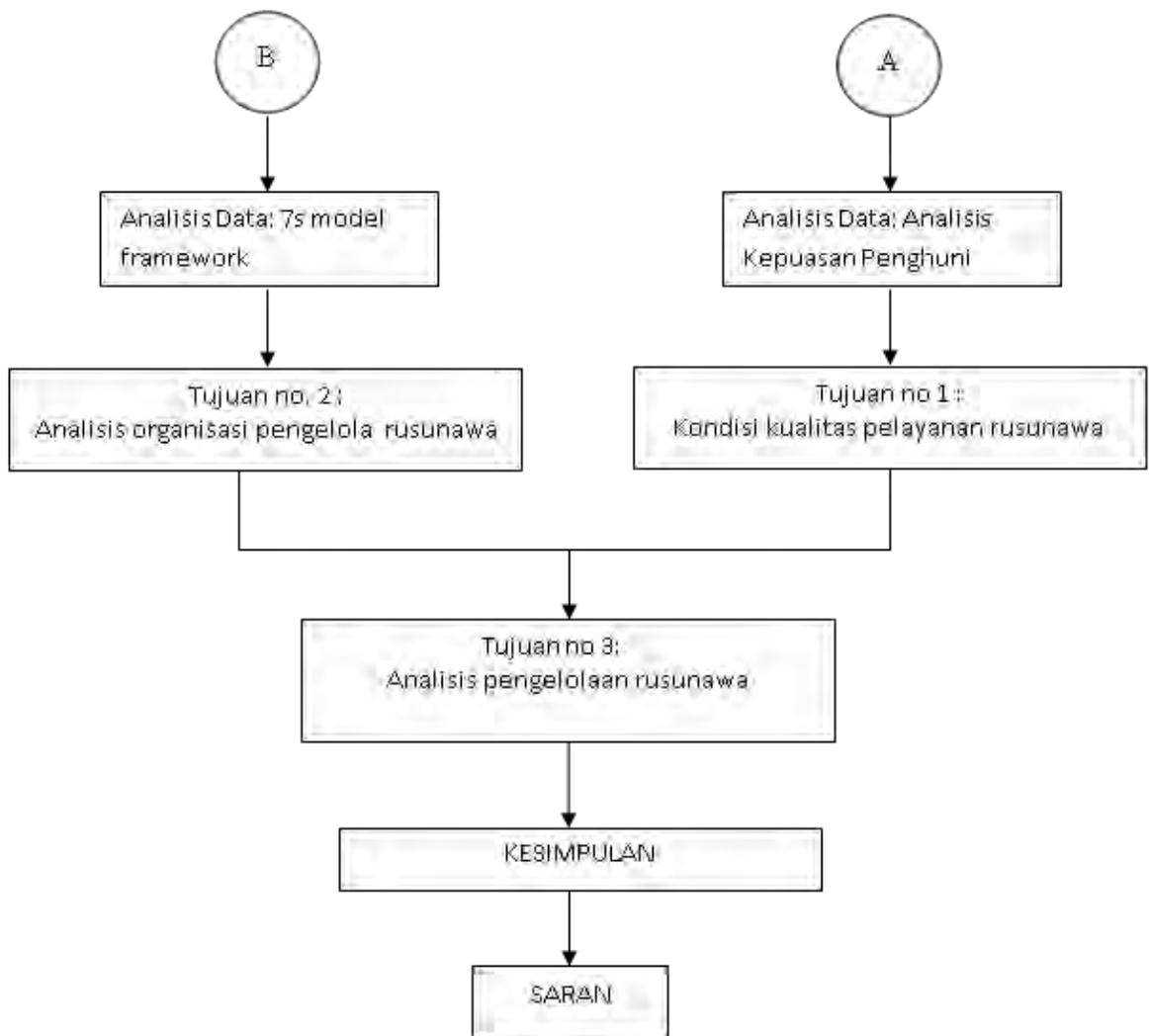
Dalam mencapai tujuan penelitian ini, maka diperlukan desain penelitian untuk memudahkan memperoleh hasil penelitian. Secara garis besar, jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan kualitatif melalui penelitian survey dan analisis.

Untuk mencapai tujuan yang pertama, maka perlu terlebih dahulu dilaksanakan studi literatur sehingga dapat diidentifikasi atribut kepuasan penghuni terhadap pelayanan rusunawa, kemudian dilanjutkan dengan mengukur kepuasan penghuni terhadap pelayanan rusunawa, dengan demikian dapat diperoleh gambaran mengenai kondisi kualitas pelayanan rusunawa saat ini menurut persepsi penghuni.

Tujuan yang kedua diperoleh dari hasil wawancara dengan pengelola rusunawa mengenai organisasi pengelola rusunawa.

Tujuan yang ketiga diperoleh dari hasil analisis kepuasan penghuni rusunawa dan analisis organisasi pengelola sehingga diperoleh analisis pengelolaan rusunawa berdasarkan kualitas pelayanan rusunawa yang perlu ditingkatkan sebagai solusi untuk pengelolaan rusunawa di masa datang. Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut :





**Gambar 3-1.** Alur Penelitian

Langkah-langkah pada penelitian ini akan dijelaskan pada tabel berikut ini :

**Tabel 5.** Langkah-langkah penelitian

No	Tahapan Penelitian	Data yang dibutuhkan	Teknik pengumpulan data	Metode analisis	Hasil
A	Mengukur kepuasan penghuni rusunawa				
1	Menentukan atribut kepuasan penghuni rusunawa	-Data pelayanan pengelola rusunawa	Studi literatur - Peraturan yang berlaku terkait pengelolaan rusunawa - Literatur penunjang	deskriptif	Atribut kepuasan penghuni (sementara)
2	Survey pendahuluan	Hasil A1	Wawancara Survey	Uji validitas dan reabilitas	Atribut kepuasan penghuni
3	Pengukuran kepuasan penghuni rusunawa	Hasil A2	Kuesioner	IPA	Kepuasan penghuni rusunawa
B	Analisis Organisasi Pengelola Rusunawa				
1	Menentukan variabel analisis organisasi pengelola	- Data kelembagaan - Data keuangan - Data SDM	Studi literatur Wawancara	Model 7s Mc Kinsey	Analisis Organisasi pengelola
C	Analisis Pengelolaan rusunawa dikaitkan dengan organisasi pengelola				
1	Analisis pengelolaan rusunawa	Hasil A3 dan B1	Wawancara	- Model 7s Mc Kinsey - Deskriptif	Solusi peningkatan kepuasan penghuni

## 3.2. Pengumpulan Data

### 3.2.1. Data sekunder

Beberapa data sekunder yang digunakan dalam penelitian diperoleh dari :

1) Data mengenai pola pengelolaan rusunawa

Data mengenai hal yang berkaitan dengan pola pengelolaan operasional rusunawa didapatkan dari peraturan perundang-undangan dan berbagai literatur. Data ini diperoleh untuk mendapatkan tipologi pengelolaan rusunawa.

2) Data atribut dan kualitas pelayanan

Data mengenai atribut yang dapat dijadikan instrumen dalam menganalisis kualitas pelayanan diperoleh dari studi literatur, peraturan dan penelitian terdahulu.

3) Data Pengelolaan Rusunawa

Data pengelolaan rusunawa diperoleh dari pengelola rusunawa untuk mengetahui gambaran umum sistem pengelolaan rusunawa dilaksanakan

4) Jumlah penghuni

Jumlah penghuni aktif rusunawa diperoleh dari internal pengelola rusunawa.

Data jumlah penghuni ini akan dijadikan acuan dalam penelitian untuk menentukan jumlah sampel/responden. Jumlah responden dihitung berdasarkan proporsi dari 3 populasi rusunawa

5) Jenis metode analisis

Terdapat berbagai macam jenis metode yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan konsumen/penghuni, salah satunya adalah dengan menggunakan metode *IPA (Importance Performance Analysis)*. Untuk menganalisis organisasi pengelola rusunawa menggunakan Model '7S' Mc Kinsey framework. Sedangkan analisis pengelolaan rusunawa merupakan gabungan dari hasil analisis IPA dan Model 7s Mc Kinsey.

### 3.2.2. Data Primer

Data primer yang dipakai dalam penelitian adalah data harapan dan persepsi penghuni yang diambil melalui survey/penyebaran kuesioner. Alat yang dijadikan pengukuran dalam penelitian ini adalah atribut kualitas pelayanan pengelola. Atribut yang telah ditetapkan nantinya akan digunakan untuk memperoleh data mengenai persepsi dan harapan penghuni terhadap kualitas pelayanan pengelola rusunawa. Sebelum kuesioner disebarakan kepada responden, maka kuesioner terlebih dahulu diajukan kepada beberapa ahli/pakar untuk dikoreksi kemudian dilakukan survey pendahuluan. Hal ini bertujuan iuntuk mengetahui apakah indikator yang digunakan sudah cukup mewakili kualitas pelayanan pengelola rusunawa atau belum. Teknik pengukuran pada penelitian ini menggunakan skala likert 1 sampai 5. Angka 5 menunjukkan bahwa persepsi responden dengan skor paling tinggi, dan angka 1 menunjukkan bahwa persepsi responden dengan nilai paling rendah.

Selain quisioner bagi penghuni rusunawa, data primer juga diperoleh dari wawancara dengan pihak pengelola rusunawa sebagai bahan untuk menganalisis organisasi pengelola rusunawa.

## **3.3. Objek penelitian, populasi dan sampel**

### 3.3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian adalah 3 rusunawa dengan pola pengelolaan yang berbeda, yaitu Rusunawa Penjaringan Sari III, Rusunawa Gunungsari, dan Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha Utama A. Yani), ketiga rusunawa tersebut terletak di Kota Surabaya, Jawa Timur.

### 3.3.2 Populasi

Populasi yang digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian adalah seluruh penghuni ketiga rusunawa. Adapun data kepenghunian rusunawa saat ini adalah :

**Tabel 6.** Populasi penelitian

Rusunawa	Jumlah Unit Hunian (KK)
Rusunawa Penjaringan Sari III	99
Rusunawa Gunungsari	268
Aparna Graha Utama A. Yani	354
Total	721

Dari data diatas dapat ditentukan jumlah populasi keseluruhan dari penelitian ini adalah 721 KK.

### 3.3.3 Sampel

Agar data yang diperoleh valid, maka ditentukan jumlah minimum dari sampel penelitian yang mengacu pada jumlah populasi dan tingkat kesalahan, yang mengacu pada rumus Slovin untuk memperoleh sampel secara keseluruhan populasi. Perhitungannya sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N \times d^2 + 1}$$

Dengan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

d = Tingkat kesalahan (asumsi 10% = 0.1)

Dari rumus diatas diperoleh sampel untuk masing-masing rusun sebagai berikut :

**Tabel 7.** Sampel penelitian

Rusunawa	Jumlah Sampel (KK)
Rusunawa Penjaringan Sari III	50
Rusunawa Gunungsari	73
Rusunawa Siwalankerto	78

### **3.4. Variabel Penelitian**

Variabel dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 2 yaitu variabel untuk mengukur kepuasan penghuni dan variabel yang digunakan untuk menganalisis organisasi pengelola rusunawa.

#### **3.4.1 Variabel Kepuasan Penghuni**

Berdasarkan tujuan penelitian dan metode analisis yang dipakai, maka dirumuskan beberapa variabel dan atribut kepuasan penghuni. Atribut kepuasan penghuni ini sejatinya adalah kinerja pengelola rusunawa. Variabel dan atribut tersebut diperoleh dari kajian literatur berupa peraturan perundangan terkait dan masukan para ahli. Ahli yang dimintai masukannya dalam penelitian ini adalah Kepala Seksi Penyelenggaraan dan Pengendalian Rumah Susun Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur dan Kepala UPTD Rumah Susun pada Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Kota Surabaya.

Variabel kepuasan penghuni rusunawa yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

**Tabel 8.** Rencana atribut penelitian

PENGELOLAAN RUSUNAWA					
NO	URAIAN VARIABEL	SUMBER			
		UU No. 20/2011	PP No. 4/1988	Permenpera No. 14/2007	Draft pedoman pengelolaan dan penghunian rusanawa (2014)
<b>Sapras dan Utilitas</b>					
<b>Unit Hunian</b>					
1	Ketersediaan air bersih	v	v	v	v
2	Ketersediaan listrik	v	v	v	v
3	Sarana pembuangan air limbah/kotor		v	v	v
4	Fasilitas KM/WC		v	v	v
5	Fasilitas dapur/memasak		v	v	v
6	Fasilitas jemuran		v	v	v
7	Fasilitas pengelolaan sampah	masuk ahli			
<b>Benda bersama/fasilitas bersama</b>					
8	Fasilitas parkir kendaraan penghuni	v	v	v	v
9	Fasilitas pemadam kebakaran	v	v	v	v
10	Fasilitas aula/tempat berkumpul	v	v	v	v
11	Ketersediaan unit sewa komersial	v		v	v
12	Fasilitas tempat beribadah/mushola	v	v	v	v
<b>Operasionalisasi dan pengelolaan bangunan gedung (pemanfaatan bangunan, pemeliharaan dan perawatan, peningkatan kualitas bangunan, penambahan bangunan)</b>					
13	Kualitas pekerjaan perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas				v
14	Terdapat tata cara /pengaturan penggunaan air bersih dan listrik	masuk ahli			
15	Pemanfaatan ruang hunian sesuai fungsinya	masuk ahli			
16	Pengelola melaksanakan pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan				v
17	Pekerjaan perawatan bangunan				v
18	Perawatan lingkungan sekitar bangunan rusun (jalan Lingkungan, taman, penerangan)	masuk ahli			
19	Pengelola melakukan usaha untuk melindungi keselamatan penghuni dari kecelakaan (terutama untuk lansia dan balita)	masuk ahli			
<b>Kepenghunan ( kelompok sasaran penghuni, proses penghunian, penetapan calon penghuni, perjanjian sewa menyewa serta hak, kewajiban dan larangan penghuni)</b>					
20	Tarif sewa hunian	v		v	v
21	Ketersediaan produk pengaturan kepenghunan berupa tata tertib penghuni, dan sanksi atas pelanggaran				v
22	Pelaksanaan tata tertib hunian dengan baik dan adil			v	v
23	Sosialisasi, pemasaran dan tata cara penghunian unit hunian sewa			v	v
24	Sosialisasi hak, kewajiban, larangan, dan sanksi penghuni			v	v
25	Sosialisasi tata cara pencegahan dan penanggulangan bahaya kebakaran			v	v
<b>Kelembagaan</b>					
26	Jam kerja layanan pengelola mencukupi	masuk ahli			
27	Kecukupan jumlah SDM pengelola	masuk ahli			
28	Kompetensi SDM pengelola				v
29	Kemampuan manajemen konflik				v
30	Respon pengelola terhadap keluhan penghuni	masuk ahli			
31	Ketersediaan SOP pengaduan penghuni				v
32	Pengelola mengusahakan keamanan dan ketertiban				

Sumber : Hasil Olahan, 2017

### **3.4.2 Variabel Analisis Organisasi**

Variabel yang digunakan untuk menganalisis organisasi pengelola rusunawa dalam penelitian ini adalah Variabel Mc Kinsey 7s Framework yang sesuai dengan variabel yang digunakan oleh Gruis, Tsenkova, dan Nieboer (2009) untuk menganalisis organisasi pengelola rusunawa di Nigeria yang terdiri dari :

#### 1. Strategi/kebijakan

Menjelaskan kebijakan yang digunakan oleh badan pengelola dalam mengelola rusunawa. Kebijakan ini dapat berasal dari kebijakan pemerintah pusat yang diadopsi oleh badan pengelola rusunawa maupun kebijakan badan pengelola sendiri untuk mengelola rusunawa.

#### 2. Anggaran dan pembiayaan

Mengacu kepada bagaimana badan pengelola memperoleh anggaran untuk membiayai pengelolaan rusunawa.

#### 3. Sumber Daya Manusia

Menjelaskan kompetensi sumber daya manusia badan pengelola dalam pengelolaan rusunawa, baik secara teknis maupun manajemen.

#### 4. Culture/Budaya

Mengacu kepada standar dan nilai yang dianut oleh badan pengelola dalam pengelolaan rusunawa, apakah badan pengelola berorientasi pada penghuni atau tidak

#### 5. Sistem/Regulasi

Mengacu kepada peraturan dan perundangan dalam pengelolaan rusunawa serta mengatur hak dan kewajiban pengelola maupun penghuni.

#### 6. Struktur Organisasi

Menjelaskan tentang tata kerja organisasi, tugas, tanggung jawab, dan koordinasi dari masing-masing fungsi bagian organisasi dan koordinasi antara pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan rusunawa.

#### 7. Kualitas rusunawa

Mengacu pada kualitas fisik rusunawa dalam hal material, konstruksi bangunan, dan kualitas perawatan dan perbaikan yang dilakukan oleh badan

pengelola. Kualitas rusunawa ini merupakan hasil kinerja pengelola yang berada pada kuadran I yang dihasilkan dari analisis kepuasan penghuni rusunawa.

Sesuai dengan peraturan yang berlaku terkait dengan pengelolaan rusunawa di Indonesia, maka variabel Mc Kinsey 7s Framework dapat diturunkan menjadi beberapa aspek yang dapat dianalisis. Aspek-aspek tersebut merupakan sintesa dari peraturan pengelolaan rusunawa. Secara ringkas variabel-variabel tersebut dijelaskan seperti pada tabel dibawah ini :

**Tabel 9.** Aspek-aspek dalam variabel Mc Kinsey 7s Framework

No	Variabel Mc Kinsey 7s Framework	Aspek
1	Strategi/Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi pengelolaan (tarif sewa, penghunian, pemeliharaan dan perawatan)</li> <li>• Implementasi strategi</li> </ul>
2	Regulasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulasi pengelolaan rusunawa</li> <li>• Regulasi tarif sewa hunian</li> <li>• Implementasi tarif sewa hunian</li> <li>• Regulasi penghunian</li> <li>• Implementasi penghunian</li> <li>• Perawatan dan pemeliharaan bangunan</li> <li>• Evaluasi pengelolaan rusunawa</li> </ul>
3	Struktur Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bentuk organisasi</li> <li>• Struktur organisasi</li> <li>• Hubungan dengan stake holder lain</li> </ul>
4	Anggaran dan pembiayaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumber dana</li> <li>• Penganggaran</li> <li>• Manajemen keuangan</li> </ul>
5	Sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah SDM</li> <li>• Hari Kerja</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi SDM</li> </ul>
6	Budaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai/budaya yang dianut badan pengelola dalam pengelolaan rusunawa</li> </ul>
7	Kualitas rusunawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas rusunawa yang perlu dibenahi</li> </ul>

### 3.5. Pengukuran Variabel Penelitian

Pengukuran variabel penelitian dilakukan untuk mengukur kepuasan penghuni rusunawa. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian adalah skala Likert. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, harapan, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu peristiwa. Dengan menggunakan skala Likert, maka variabel yang akan diukur harus dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

Teknik pengukuran data kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala Likert 1 sampai dengan 5 untuk mengukur pendapat responden terhadap variabel penelitian. Kriteria skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Pengukuran harapan responden terhadap kualitas pelayanan pengelola rusunawa :
  - a. Responden yang menjawab sangat tidak penting dengan nilai 1
  - b. Responden yang menjawab tidak penting dengan nilai 2
  - c. Responden yang menjawab agak penting dengan nilai 3
  - d. Responden yang menjawab penting dengan nilai 4
  - e. Responden yang menjawab sangat penting dengan nilai 5
2. Pengukuran persepsi responden terhadap kualitas pelayanan pengelola rusunawa :
  - a. Responden yang menjawab sangat tidak puas dengan nilai 1
  - b. Responden yang menjawab tidak puas dengan nilai 2
  - c. Responden yang menjawab agak puas dengan nilai 3
  - d. Responden yang menjawab puas dengan nilai 4

- e. Responden yang menjawab sangat puas dengan nilai 5

### **3.6. Survey Pendahuluan**

Survey pendahuluan dilakukan sebelum menyebarkan kuesioner pada para responden, pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner telah dikonsultasikan kepada para ahli yang dianggap mumpuni untuk memberi masukan rancangan kuesioner yaitu 1 orang dari Dinas Perumahan Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur, dan 1 orang dari Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Pemkot Surabaya,

Survey pendahuluan ini diharapkan dapat mengoreksi konteks, ketepatan sasaran pertanyaan, dan ketepatan dalam menentukan variabel dan indikator yang digunakan. Sehingga kuesioner yang disebarkan pada responden nanti adalah kuesioner yang telah menggambarkan implementasi kualitas pelayanan pengelola.

Agar kuesioner dalam penelitian ini memberikan hasil yang baik, maka harus memiliki kriteria:

1. Kata-kata yang dipilih tepat dan jelas, tidak menggunakan kata-kata yang tidak dimengerti oleh responden.
2. Pertanyaan/pernyataan tidak melebar dan terlalu luas
3. Pertanyaan tidak diperkenankan terlalu panjang dan *double* pertanyaan
4. Pertanyaan tidak boleh memimpin

Survey pendahuluan ini dilakukan pada 30 responden yang tersebar pada 3 rusunawa yang akan diteliti.

### **3.7. Uji Validitas Dan Reliabilitas**

#### **3.7.1. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa cermat suatu alat ukur melakukan fungsi ukurnya. Cara menguji validitas ini dilakukan dengan mengorelasikan antara skor item dengan skor totalnya. Teknik korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Product Moment Correlation (r)*. Instrumen penelitian dikatakan valid apabila angka korelasi hasil perhitungan

lebih besar dari angka kritis pada tabel ( $\alpha = 1\%$  atau  $5\%$ ). Persamaan yang digunakan dalam uji validitas ini adalah persamaan :

$$r = \frac{N(\sum_{i=1}^N X_i Y_i) - (\sum_{i=1}^N X_i)(\sum_{i=1}^N Y_i)}{\sqrt{[N \sum_{i=1}^N X_i^2 - (\sum_{i=1}^N X_i)^2][N \sum_{i=1}^N Y_i^2 - (\sum_{i=1}^N Y_i)^2]}}$$

Untuk memperoleh kuesioner yang valid dan reliable, maka dilakukan survey pendahuluan untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner yang akan disebar. Survey pendahuluan dilakukan kepada 30 responden dari 3 rusunawa objek penelitian, yang kemudian diolah dengan menggunakan software SPSS dan diperoleh hasil uji validitas kuesioner kepuasan penghuni sebagai berikut :

**Tabel 10.** Hasil uji validitas

Atribut	Koefisien korelasi (r hitung)		Keterangan
	Persepsi	Harapan	
Item1	.755**	.719**	Valid
Item2	.862**	.797**	Valid
Item3	.829**	.805**	Valid
Item4	.874**	.460*	Valid
Item5	.862**	.809**	Valid
Item6	.817**	.718**	Valid
Item7	.761**	.809**	Valid
Item8	.581**	.921**	Valid
Item9	.548**	.728**	Valid
Item10	.578**	.719**	Valid
Item11	.711**	.558**	Valid
Item12	.461*	.726**	Valid
Item13	.662**	.715**	Valid
Item14	-.306	.704**	Tidak Valid

Atribut	Koefisien korelasi (r hitung)		Keterangan
	Persepsi	Harapan	
Item15	-.215	.659**	Tidak Valid
Item16	.767**	.533**	Valid
Item17	.698**	.661**	Valid
Item18	.668**	.639**	Valid
Item19	.241	.738**	Tidak Valid
Item20	.679**	.702**	Valid
Item21	.606**	.765**	Valid
Item22	.482**	.822**	Valid
Item23	.401*	.669**	Valid
Item24	.465**	.738**	Valid
Item25	.610**	.807**	Valid
Item26	.657**	.678**	Valid
Item27	.676**	.593**	Valid
Item28	.807**	.538**	Valid
Item29	.879**	.541**	Valid
Item30	.860**	.691**	Valid
Item31	.765**	.698**	Valid
Item32	.760**	.843**	Valid

Sumber : Hasil Olahan, 2017

Dari hasil uji validitas tersebut dapat diperoleh kesimpulan bahwa dari 32 atribut penelitian yang akan digunakan , terdapat 29 atribut penelitian yang valid untuk digunakan sebagai kuesioner penelitian.

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menyangkut ketepatan alat ukur. Alat ukur mempunyai reliabilitas tinggi bila alat tersebut konsisten dari waktu ke waktu. Reliabilitaas diukur dengan metode Cronbach Alpha. Instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60. Ukuran reliabilitas dengan menggunakan Cronbach Alpha sesuai persamaan :

$$CA = \left( \frac{k}{k-1} \right) - \left( 1 - \frac{\sigma^2}{\sigma_t^2} \right)$$

dengan :

CA = koefisien reliabilitas Alpha

$\sigma_b^2$  = varians butir

$\sigma_t^2$  = varians total

k = banyaknya pertanyaan dalam butir

Dengan menggunakan soal tersebut, maka dapat diinterpretasikan bahwa tingkat kepuasan penghuni menghasilkan nilai sebagai berikut :

Reliability Statistics			
Persepsi		Harapan	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
.955	29	.960	29

Dari hasil uji reliabilitas tersebut diperoleh nilai CA = 0,955 untuk persepsi dan 0,960 untuk harapan, hal ini berarti 29 item atribut kepuasan penghuni reliabel digunakan sebagai kuesioner, karena nilai CA > 0,60.

Dari uji validitas dan reliabilitas yang telah dilakukan, maka variabel dan atribut penelitian yang akan digunakan sebagai kuesioner didalam penelitian ini adalah seperti pada tabel dibawah ini ;

**Tabel 11.** Atribut kepuasan penghuni dalam penelitian

NO	URAIAN ATRIBUT
	<b>Sapras dan Utilitas</b>
	<b>Unit Hunian</b>
1	Ketersediaan air bersih
2	Ketersediaan listrik
3	Sarana pembuangan air limbah/kotor
4	Fasilitas KM/WC
5	Fasilitas dapur/memasak
6	Fasilitas jemuran
7	Fasilitas pengelolaan sampah
	<b>Benda bersama/fasilitas bersama</b>

8	Fasilitas parkir kendaraan penghuni
9	Fasilitas pemadam kebakaran
10	Fasilitas aula/tempat berkumpul
11	Ketersediaan unit sewa komersial
12	Fasilitas tempat beribadah/mushola
<b>Operasionalisasi dan pengelolaan bangunan gedung (pemanfaatan bangunan, pemeliharaan dan perawatan, peningkatan kualitas bangunan, penambahan bangunan)</b>	
13	Kualitas pekerjaan perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas
14	Pengelola melaksanakan pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan
15	Pekerjaan perawatan bangunan
16	Perawatan lingkungan sekitar bangunan rusun (jalan Lingkungan, taman, penerangan)
<b>Kepenghunian ( kelompok sasaran penghuni, proses penghunian, penetapan calon penghuni, perjanjian sewa menyewa serta hak, kewajiban dan larangan penghuni)</b>	
17	Tarif sewa hunian
18	Ketersediaan produk pengaturan kepenghunian berupa tata tertib penghuni, dan sanksi atas pelanggaran
19	Pelaksanaan tata tertib hunian dengan baik dan adil
20	Sosialisasi, pemasaran dan tata cara penghunian unit hunian sewa
21	Sosialisasi hak, kewajiban, larangan, dan sanksi penghuni
22	Sosialisasi tata cara pencegahan dan penanggulangan bahaya kebakaran
<b>Kelembagaan</b>	
23	Jam kerja layanan pengelola mencukupi
24	Kecukupan jumlah SDM pengelola
25	Kompetensi SDM pengelola
26	Kemampuan manajemen konflik
27	Respon pengelola terhadap keluhan penghuni
28	Ketersediaan SOP pengaduan penghuni
29	Pengelola mengusahakan keamanan dan ketertiban

### 3.8. Analisis Data

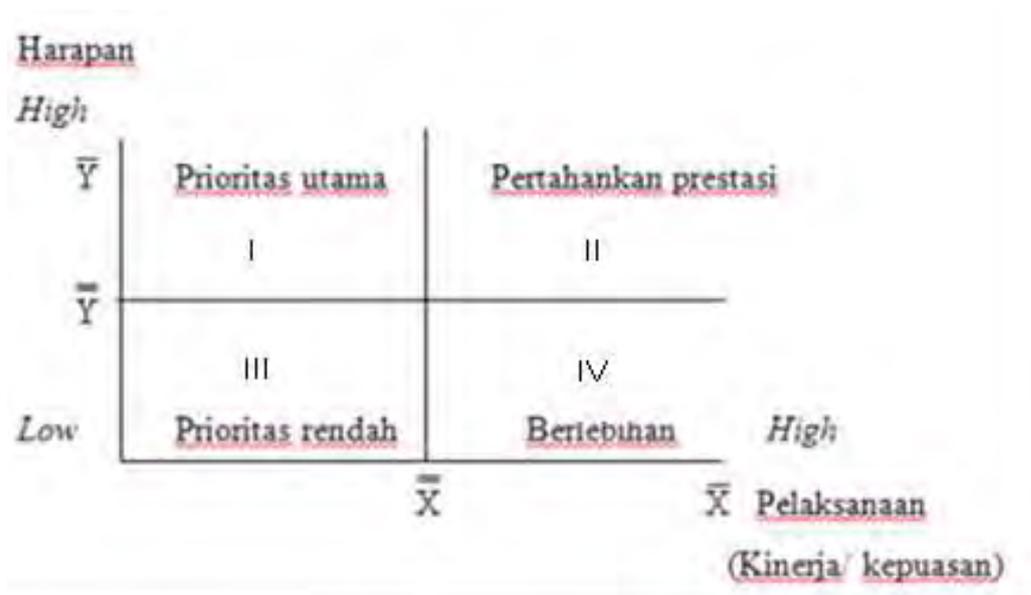
Dalam penelitian ini terdapat dua jenis data yang akan dianalisis, yaitu data primer dan data sekunder. Data sekunder diperoleh dari studi literatur dan data pengelolaan rusunawa yang didapatkan dari pengelola, sedangkan data

primer berupa data harapan dan persepsi penghuni rusunawa terhadap pelayanan pengelola rusunawa dan hasil wawancara dengan pengelola rusunawa.

### 3.8.1 Analisis Kepuasan Penghuni

Analisis kepuasan penghuni terhadap pelayanan pengelola rusunawa menggunakan metode IPA (Importance Performance Analysis)/Analisa Kuadran

Analisis ini berguna untuk memetakan kepentingan dan persepsi penghuni terhadap kualitas pelayanan rumah susun. Nilai persepsi penghuni ( $X_i$ ) dan harapan ( $Y_i$ ) masing-masing variabel dipetakan dalam diagram kartesius sehingga dapat diketahui posisi masing-masing variabel berdasarkan kuadran berikut ini :



### 3.8.2 Analisis Organisasi Pengelola Rusunawa

Wawancara dengan pengelola dilakukan untuk mendapatkan data manajemen pengelolaan, dan tata kerja serta kapasitas lembaga pengelola rusunawa untuk menganalisis organisasi pengelola rusunawa. Analisis organisasi pengelola rusunawa menggunakan 'Mc Kinsey 7s framework yang menitik beratkan pada :

1. Strategi/kebijakan  
Menjelaskan kebijakan yang digunakan oleh badan pengelola dalam mengelola rusunawa. Kebijakan ini dapat berasal dari kebijakan pemerintah pusat yang diadopsi oleh badan pengelola rusunawa maupun kebijakan badan pengelola sendiri untuk mengelola rusunawa.  
Strategi/Kebijakan pengelolaan rusunawa
2. Anggaran dan pembiayaan  
Mengacu kepada bagaimana badan pengelola memperoleh anggaran untuk membiayai pengelolaan rusunawa.
3. Sumber Daya Manusia  
Menjelaskan kompetensi sumber daya manusia badan pengelola dalam pengelolaan rusunawa, baik secara teknis maupun manajemen.
4. Culture/Budaya  
Mengacu kepada standar dan nilai badan pengelola dalam pengelolaan rusunawa, apakah badan pengelola berorientasi pada penghuni atau tidak, ada atau tidak slogan/semboyan yang digunakan oleh badan pengelola sebagai panduan bagi SDM pengelola untuk melayani penghuni rusunawa.
5. Sistem/Regulasi  
Mengacu kepada peraturan dan perundangan dalam pengelolaan rusunawa serta mengatur hak dan kewajiban pengelola maupun penghuni.
6. Struktur Organisasi  
Menjelaskan tentang tata kerja organisasi, tugas, tanggung jawab, dan koordinasi dari masing-masing fungsi bagian organisasi dan koordinasi antara pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan rusunawa.
7. Kualitas Rusunawa  
Mengacu pada kualitas fisik rusunawa dalam hal material, konstruksi bangunan, dan kualitas perawatan dan perbaikan yang dilakukan oleh badan pengelola. Kualitas rusunawa ini merupakan hasil kinerja pengelola yang berada pada kuadran I yang dihasilkan dari analisis kepuasan penghuni rusunawa.

Secara ringkas analisis organisasi pengelola rusunawa dapat dijelaskan pada tabel berikut ini :

No	Variabel Mc Kinsey 7s Framework	Aspek yang dianalisis
1	Strategi/Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi pengelolaan (tarif sewa, penghunian, pemeliharaan dan perawatan)</li> <li>• Implementasi strategi</li> </ul>
2	Regulasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulasi pengelolaan rusunawa</li> <li>• Regulasi tarif sewa hunian</li> <li>• Implementasi tarif sewa hunian</li> <li>• Regulasi penghunian</li> <li>• Implementasi penghunian</li> <li>• Perawatan dan pemeliharaan bangunan</li> <li>• Evaluasi pengelolaan rusunawa</li> </ul>
3	Struktur Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bentuk organisasi</li> <li>• Struktur organisasi</li> <li>• Hubungan dengan stake holder lain</li> </ul>
4	Anggaran dan pembiayaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumber dana pengelolaan</li> <li>• Penganggaran</li> <li>• Manajemen keuangan</li> </ul>
5	Sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah SDM</li> <li>• Hari Kerja</li> <li>• Kompetensi SDM</li> </ul>
6	Budaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada atau tidak motto pelayanan</li> </ul>
7	Kualitas rusunawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas rusunawa yang perlu dibenahi</li> </ul>

### 3.8.3 Analisis Pengelolaan Rusunawa

Analisis pengelolaan rusunawa dilakukan untuk memperoleh langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh pengelola rusunawa di masa yang akan datang

dari sisi organisasi untuk memperbaiki kinerjanya sesuai dengan hasil analisis kepuasan penghuni.

Analisis ini menggabungkan hasil dari analisis kepuasan penghuni dan analisis organisasi pengelola rusunawa, variabel dari Mc Kinsey 7s Framework yang mana yang perlu diperbaiki agar atribut pelayanan rusunawa yang berada di kuadran I dapat ditingkatkan.

*“Halaman ini sengaja dikosongkan”*

## BAB 4

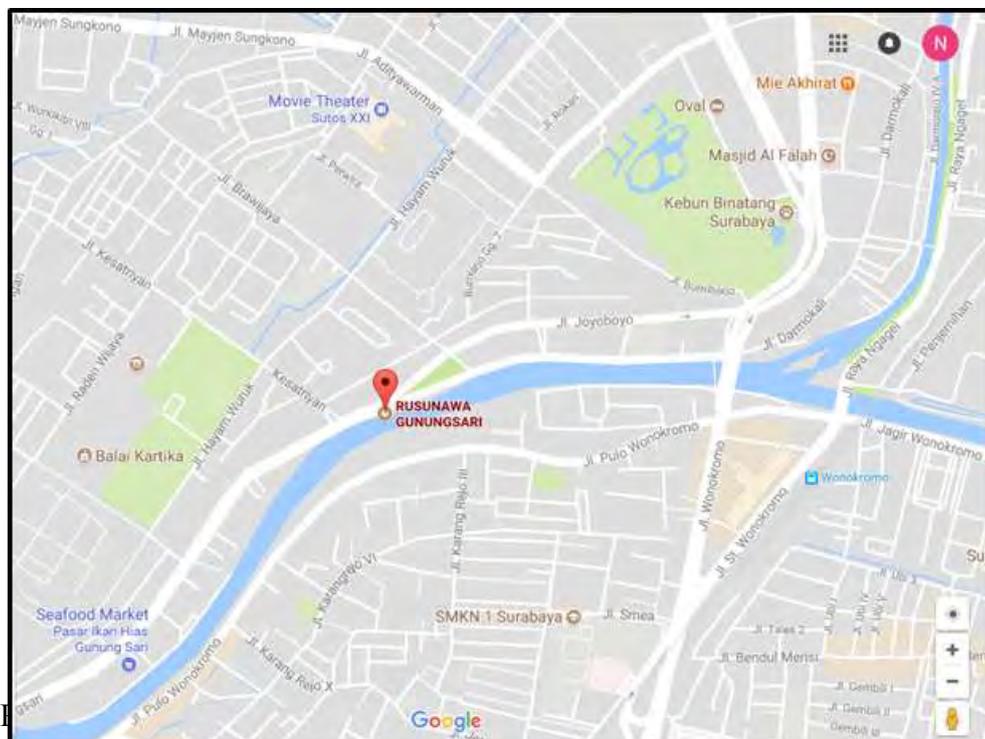
### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Rusunawa

Rusunawa yang diteliti dalam penelitian ini berjumlah 3 unit, dan semuanya terletak di Kota Surabaya. Rusunawa Gunung Sari terletak di Kecamatan Wonokromo Kota Surabaya, Rusunawa Penjaringan Sari III terletak di Kecamatan Rungkut Kota Surabaya, sedangkan Rusunawa Siwalankerto atau yang dikenal dengan Apartemen sederhana Graha Utama A. Yani terletak di Kecamatan Siwalankerto, Kota Surabaya. Masing-masing rusunawa ini dikelola oleh pengelola yang berbeda dan akan dijelaskan secara rinci di bawah ini :

##### 4.1.1. Rusunawa Gunung Sari Surabaya

Lokasi Rusunawa Gunung Sari berada di Jalan Gunung Sari, Kecamatan Wonokromo, Kota Surabaya.



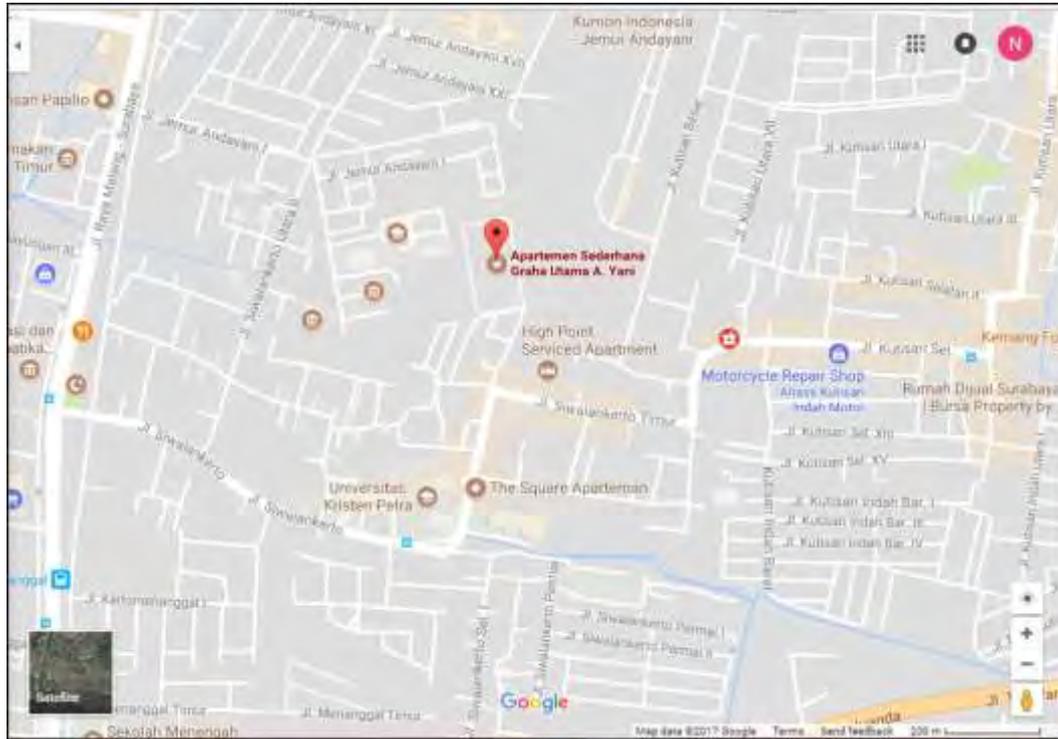
**Gambar 4-1.** Lokasi Rusunawa Gunung Sari Surabaya

- 1 Alamat : Jl. Gunung Sari, Kecamatan Wonokromo, Kota Surabaya
- 2 Luas Lahan : 6.799 m<sup>2</sup>
- 3 Jumlah twin blok (TB) : 3 TB, masing-masing TB terdiri dari 5 lantai
- 4 Jumlah unit hunian : 268 unit, dengan luas per unitnya 34 m<sup>2</sup>
- 5 Fasilitas : Komersial, ibadah
- 6 Sumber dana pembangunan : APBD Provinsi Jawa Timur 2010-2011
- 7 Pengelola : Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur dengan menggandeng pihak ketiga sebagai pengelola di lokasi rusunawa.
- 8 Tarif sewa hunian/bulan (tidak termasuk listrik dan air) :
 

Lantai 1	: Rp. 235.000
Lantai 2	: Rp. 215.000
Lantai 3	: Rp. 195.000
Lantai 4	: Rp. 175.000
Lantai 5	: Rp. 156.000
Sewa unit komersial : Rp. 700.000	
- 9 Sasaran penghuni : Warga eks stren Kali Jagir

4.1.2. Rusunawa Siwalankerto (Apartemen Sederhana Sewa Graha Utama A. Yani)

Apartemen Sederhana Sewa Graha Utama A. Yani berlokasi di Jl. Siwalankerto Timur, Kecamatan Wonocolo, Kota Surabaya.



**Gambar 4-2.** Lokasi Aparna Grha Utama A. Yani Surabaya

Profil Rusunawa :

- 1 Alamat : Jl. Siwalankerto Timur, Kecamatan Wonocolo, Kota Surabaya
- 2 Luas Lahan : 22.000 m<sup>2</sup>
- 3 Jumlah twin : 5 TB, masing-masing TB terdiri dari 5 lantai blok (TB)
- 4 Jumlah unit : 354 unit, dengan beberapa variasi luas unit hunian, yaitu 18 m<sup>2</sup>, 24 m<sup>2</sup>, 28 m<sup>2</sup>, 30 m<sup>2</sup>, 36 m<sup>2</sup>, dan 48 m<sup>2</sup>
- 5 Fasilitas : Komersial, ibadah, aula, dan parker yang luas

- 6 Sumber dana pembangunan : PT. Perumnas, pemerintah pusat, dan pemerintah Provinsi Jawa Timur di atas lahan milik Pemerintah Provinsi Jawa Timur, yang kemudian diberikan sebagai penyertaan modal oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur kepada PT Jatim Graha Utama.
- 7 Pengelola : Badan Pengelola Aparna dan berada dibawah PT Jatim Graha Utama. Rusunawa ini sebelumnya merupakan asset Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang kemudian diserahkan sebagai tambahan penyertaan modal kepada BUMD PT. Jatim Graha Utama pada Tahun 2009 sesuai dengan Peraturan Gubernur Jawa Timur No. 39 Tahun 2009.

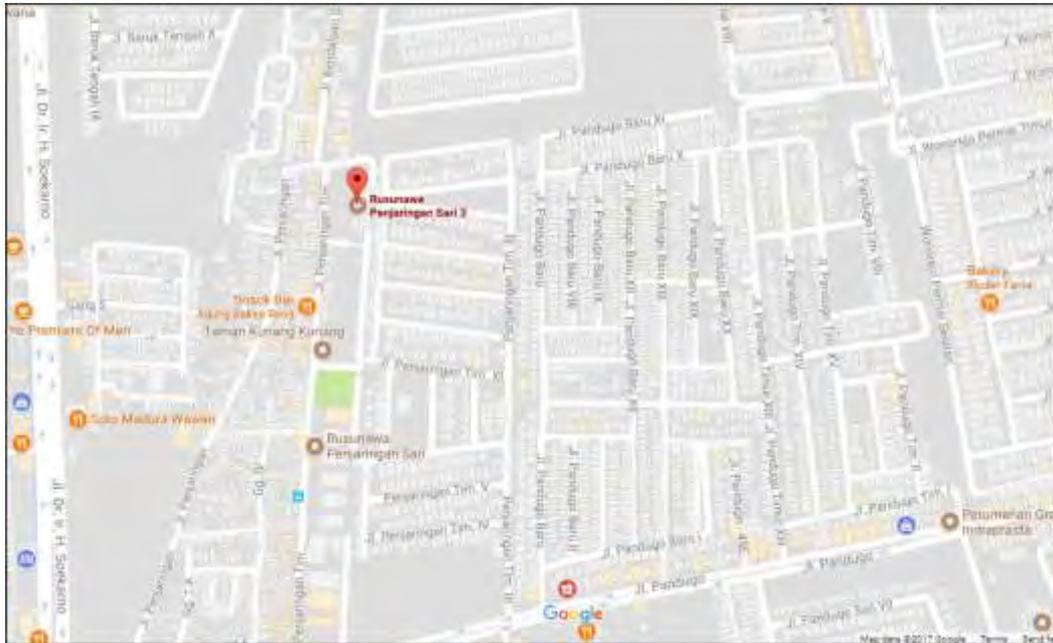
- 8 Tarif sewa hunian/bulan (tidak termasuk listrik dan air) :

Tower	Lantai	Luas (m <sup>2</sup> )	Biaya Sewa
A/B/D/E	I	48	1.655.000
		36	1.148.000
		28	951.000
C		36	1.242.000
		28	999.000
		24	873.000
A/B/D/E	II	48	1.472.000
		36	1.032.000
		28	844.000
C		36	1.105.000
		28	889.000
		24	780.000
A/B/D/E	III	48	1.251.000
		36	879.000
		28	706.000

C		36	929.000
		28	763.000
		24	693.000
A/B/D/E	IV	48	1.086.000
		36	768.000
		28	604.000
C		36	814.000
		28	659.000
		24	586.000
A/B/D/E	V	30	490.000
		28	479.000
		24	410.000
		18	299.000
C		30	490.000
		28	479.000
		24	410.000
		18	299.000

9 Sasaran : Masyarakat umum yang mampu membayar sewa  
penghuni

### 4.1.3. Rusunawa Penjaringan Sari III



**Gambar 4-3.** Lokasi Rusunawa Penjaringan Sari 3 Surabaya

#### Profil Rusunawa :

- 1 Alamat : Jl. Penjaringan Sari, Kecamatan Rungkut, Kota Surabaya
- 2 Luas Lahan : 32.350 m<sup>2</sup>
- 3 Jumlah twin : 2 TB, masing-masing TB terdiri dari 5 lantai blok (TB)
- 4 Jumlah unit : 99 unit, dengan luas per unitnya 24 m<sup>2</sup> hunian
- 5 Fasilitas : Ibadah, puskesmas pembantu, ruang baca
- 6 Sumber dana pembangunan : APBN pada Tahun 2009-2010 pada lahan milik Pemkot Surabaya.
- 7 Pengelola : UPTD Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Pemkot Surabaya.

- |   |                  |   |                                    |   |            |
|---|------------------|---|------------------------------------|---|------------|
| 8 | Tarif sewa       | : | Lantai 1                           | : | Rp. 76.000 |
|   | hunian/bulan     |   | Lantai 2                           | : | Rp. 69.000 |
|   | (tidak termasuk  |   | Lantai 3                           | : | Rp. 61.000 |
|   | listrik dan air) |   | Lantai 4                           | : | Rp. 50.000 |
|   |                  |   | Lantai 5                           | : | Rp. 34.000 |
| 9 | Sasaran          | : | MBR Kota Surabaya, dengan syarat : |   |            |
|   | penghuni         | - | Warga Kota Surabaya (KTP Surabaya) |   |            |
|   |                  | - | Belum mempunyai rumah              |   |            |
|   |                  | - | Berpenghasilan rendah              |   |            |

## 4.2 Hasil Survey

### 4.2.1 Hasil Survey Rusunawa Gunung Sari

Sarana dan prasarana rusunawa pada umumnya dalam kondisi yang kurang baik meskipun masih dapat digunakan. Bak kontrol pembuangan limbah (septitank) dalam kondisi penuh, sehingga meluber keluar dan menimbulkan bau yang tidak sedap terutama bila musim hujan. Kebersihan dalam lingkungan rusunawa juga perlu ditingkatkan karena kesadaran penghuni untuk membuang sampah pada tempatnya masih kurang, walaupun telah disediakan shaft sampah di masing-masing ujung gedung rusunawa, akan tetapi timbulan sampah pada shaft tidak tertangani dengan baik (timbunan sampah merupakan jenis sampah rumah tangga yang bersifat organik dan mudah busuk). Akibat timbulan sampah yang tidak tertangani tersebut, penghuni yang berada di lantai dasar harus mencium bau sampah setiap hari. Pada beberapa dinding rusunawa terlihat kotor karena coretan-coretan. Sistem drainase tidak berjalan dengan baik karena terhalang oleh sampah-sampah penghuni yang dibuang sembarangan langsung dari lantai atas rusunawa. Pencahayaan dalam bangunan rusunawa terutama di selasar unit hunian kurang terang karena desain bangunan tidak memungkinkan sinar matahari masuk ke dalam bangunan. Fasilitas listrik dan air tersedia, penghuni membayar listrik dan

air ke pengelola sesuai dengan meteran, untuk kemudian pengelola meneruskan ke PDAM dan PLN.

Fasilitas komersial yang berupa stand-stand sebagai tempat berjualan tidak difungsikan dengan baik/kosong karena tidak ada penyewa. Fasilitas ibadah berupa mushola dalam kondisi baik dan dapat digunakan.

Proses penghunian rusunawa Gunung Sari dimulai sejak Tahun 2011, dengan sasaran penghuni berasal dari warga eks stren Kali Jagir yang direlokasi, hingga Tahun 2017 tingkat okupansi hunian menurut catatan pengelola adalah 100%, akan tetapi banyak dari warga penghuni rusunawa Gunung Sari yang bukan merupakan sasaran penghuni rusunawa yang ditetapkan di awal penghunian rusunawa, hal ini karena banyak unit hunian rusunawa yang telah dipindah tangankan secara illegal. Jumlah unit hunian adalah 268 unit atau 268 KK, menurut pengelola di lokasi hanya 70 KK yang merupakan warga relokasi stren Kali Jagir, sisanya merupakan penghuni yang berasal dari masyarakat umum. Larangan dan tata tertib penghuni ditempel pada setiap hall (ruang bersama) rusunawa. Penegakan sanksi pelanggaran terhadap tata tertib dan larangan penghuni tidak maksimal.

Pengelola rusunawa adalah Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur, tenaga pengelola lapangan (yang berada di lokasi) merupakan tenaga outsourcing dari pihak ketiga, yang terdiri dari 3 orang staff administrasi, 3 orang tenaga kebersihan, dan 5 orang tenaga keamanan. Pengelola lapangan bertugas untuk mencatat administrasi pembayaran sewa unit hunian, air, dan listrik, serta mencatat keluhan penghuni. Apabila terjadi kerusakan pada bangunan rusunawa maka pengelola lapangan akan melaporkan pada Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur untuk ditindak lanjuti. Pengelola lapangan berada dibawah koordinator rusunawa dari Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur, dibawah seksi Pengendalian dan Pengembangan Rumah Susun.

#### 4.2.2 Hasil Survey Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha Utama A. Yani Surabaya)

Sarana dan prasarana rusunawa berada dalam kondisi baik, kebersihan lingkungan rusunawa cukup bersih. Pencahayaan pada bangunan kurang sehingga tampak gelap di siang hari, hal ini dikarenakan desain bangunan rusunawa tidak memungkinkan untuk masuknya sinar matahari ke dalam bangunan.

Tersedia beberapa fasilitas komersial yang berupa stand-stand, terdiri dari stand penjual makanan, barang kebutuhan sehari-hari dan salon. Fasilitas ibadah berupa mushola dalam kondisi baik dan dapat digunakan, fasilitas tempat berkumpul/pendopo juga dapat digunakan. Fasilitas listrik tersedia dengan harga per kwh lebih mahal daripada harga per kwh yang ditetapkan oleh PLN, karena pengelola membeli listrik secara curah kemudian didistribusikan ke masing-masing unit hunian, masing-masing unit hunian tersebut mempunyai meteran sendiri-sendiri dan membayar biaya listrik kepada pengelola.

Menurut data pengelola, okupansi hunian mencapai 94.4%. Sasaran penghuni dari rusunawa ini adalah masyarakat umum yang sanggup membayar biaya sewa. Penentuan tarif sewa diatur sendiri oleh badan pengelola rusunawa tanpa perlu persetujuan dari pemerintah Provinsi Jawa Timur. Pengelolaan rusunawa ini murni berasal dari biaya sewa yang diperoleh dari penghuni rusunawa. Menurut pengelola tidak ada permasalahan dalam hal penghunian, sepanjang penghuni sanggup membayar biaya sewa dan jaminan diawal penyewaan, serta mematuhi kewajiban dan tata tertib yang telah ditentukan oleh pengelola.

Badan pengelola Aparna dipimpin oleh seorang general manager dan membawahi manager keuangan, manager operasional dan umum serta mempunyai karyawan kebersihan dan pertamanan sebanyak 8 orang, pemeliharaan teknis sebanyak 5 orang, bagian administrasi dan pelayanan penghuni sebanyak 4 orang, dan petugas keamanan dan ketertiban sebanyak 11 orang yang dikelola oleh koperasi PT. JGU (bukan karyawan badan pengelola)

#### 4.2.3 Hasil Survey Rusunawa Penjaringan Sari III

Sarana dan prasarana rusunawa berada dalam kondisi baik, bangunan rusunawa tampak rapi dan bersih, tidak ditemukan tumpukan sampah di sekitar rusun.

Tidak ada fasilitas komersial dalam rusunawa ini, fasilitas tempat ibadah berupa mushola dalam kondisi baik dan dapat digunakan, tersedia juga taman baca untuk anak-anak dan fasilitas puskesmas pembantu. Desain rusunawa memungkinkan sinar matahari masuk ke dalam bangunan, sehingga selasar unit hunian tampak terang. Pada rusunawa ini telah tersedia fasilitas gas dari PGN ke masing-masing unit hunian, fasilitas listrik telah menggunakan token PLN sehingga penghuni dapat langsung mengisi pulsa listrik tanpa melalui pengelola rusunawa.

Proses penghunian Rusunawa Penjaringan Sari III dilakukan sejak Tahun 2010 dengan sasaran penghuni adalah penduduk Kota Surabaya yang berpenghasilan rendah. Seleksi penghuni dilakukan oleh Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Pemkot Surabaya, bukan dilakukan oleh UPTD yang bertindak selaku pengelola lokasi rusunawa. Semua permohonan untuk tinggal di rusunawa diseleksi oleh Dinas untuk kemudian dari hasil seleksi, pemohon mendapatkan izin sewa tinggal di rusunawa yang ada di Surabaya (tidak bisa memilih rusunawa) yang terletak di 18 lokasi di Surabaya. Syarat untuk menjadi penghuni rusunawa adalah ber-KTP Surabaya, belum mempunyai rumah tinggal, dan berpenghasilan rendah.

Tata tertib hunian dilaksanakan dengan baik, apabila ada pelanggaran, pengelola rusunawa dapat bertindak dengan tegas. Kontroling penghuni dilakukan dengan baik, karena setiap hari dilakukan pengecekan penghuni apakah sesuai dengan yang telah terdaftar sebagai penghuni sehingga mengurangi kemungkinan sewa unit hunian rusunawa berpindah tangan. Pada masing-masing unit hunian terdapat foto dan nama penghuni.

Pengelola rusunawa adalah UPT Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Pemkot Surabaya, UPT ini menangani seluruh rusunawa yang berada di bawah

pengelolaan Pemerintah Kota Surabaya, yang tersebar di 18 lokasi. Dalam pengelolaan rusunawa ini, pengelola aktif bekerja sama dengan instansi terkait seperti halnya Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya untuk permasalahan perawatan dan perbaikan bangunan, Dinas Koperasi untuk membentuk koperasi di tiap rusunawa, Dinas Komunikasi dan Informasi untuk membentuk BLC (Broadband Learning Center) sebagai upaya untuk pemberdayaan penghuni melalui internet, dan Dinas Pemadam Kebakaran yang melakukan sosialisasi penanganan kebakaran di rusunawa setiap tahunnya, Dinas Kebersihan dan Pertamanan juga membantu menjaga kebersihan di area rusunawa. Jumlah SDM UPT Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah adalah 103 personil, 6 diantaranya adalah PNS dan 97 orang tenaga outsourcing.

### 4.3 Analisis Kepuasan Penghuni Rusunawa

Analisis kepuasan penghuni rusunawa diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada penghuni rusunawa kemudian diukur dan dianalisis dengan menggunakan metode *Importance Performance Analysis (IPA)* / Analisis kuadran. Dari hasil analisis ini akan diperoleh atribut kepuasan penghuni yang mana yang perlu ditingkatkan oleh pengelola sebagai wujud dari kinerja pengelola.

#### 4.3.1 Profil Responden

Profil responden dalam penelitian ini digambarkan pada tabel dibawah ini :

**Tabel 12.** Profil responden

NO	URAIAN		Gunung Sari	APARNA	Penjaringan Sari III
1	Pendidikan terakhir	Tdk sekolah	4.1%	0.0%	0.0%
		SD	16.4%	2.0%	0.0%
		SMP	24.7%	2.0%	20.0%
		SMA	46.6%	42.9%	56.0%
		Diploma/sarjana	8.2%	53.1%	24.0%
2	Status pekerjaan	PNS/POLRI/TNI	0.0%	0.0%	0.0%

NO	URAIAN	Gunung Sari	APARNA	Penjaringan Sari III	
		peg. Swasta	37.0%	49.0%	56.0%
		wiraswasta	16.4%	14.3%	0.0%
		pedagang	8.2%	0.0%	0.0%
		ibu rumah tangga	20.5%	30.6%	40.0%
		tdk bekerja	0.0%	2.0%	0.0%
		lainnya	17.8%	4.1%	4.0%
3	Pendapatan per bulan	Pendapatan < 1 jt	16.4%	0.0%	6.0%
		1-1,7 juta	28.8%	0.0%	10.0%
		1,8 - 2,5 jt	20.5%	7.7%	6.0%
		2,6 - 3,5 jt	30.1%	17.9%	60.0%
		3,6 - 5,5 jt	4.1%	34.6%	14.0%
		Pendapatan > 5,5 jt	0.0%	39.7%	4.0%
4	Jumlah penghuni dlm unit hunian	1 s/d 2 orang	8.2%	40.8%	6.0%
		3 s/d 4 orang	75.3%	53.1%	90.0%
		Lebih dari 4 orang	16.4%	6.1%	4.0%
5	Lama tgl di rusunawa	< 2 th	4.1%	41.0%	20.0%
		2-5 tahun	41.1%	43.6%	80.0%
		lebih dari 5 tahun	54.8%	15.4%	0.0%
6	Menyewa dari pengelola :	Menyewa dari pengelola	54.8%	47.4%	100.0%
		Tidak menyewa dari pengelola	45.2%	52.6%	0.0%
7	Alasan tinggal di rusun	Dekat dg tempat kerja	13.7%	44.9%	0.0%
		Biaya murah	28.8%	0.0%	90.0%
		Fasilitas lebih baik dr tempat sebelumnya	16.4%	28.2%	0.0%
		direlokasi dr rmh sblmnya	24.7%	6.4%	6.0%
		Lainnya	16.4%	20.5%	4.0%

#### 4.3.2 Rusunawa Gunung Sari

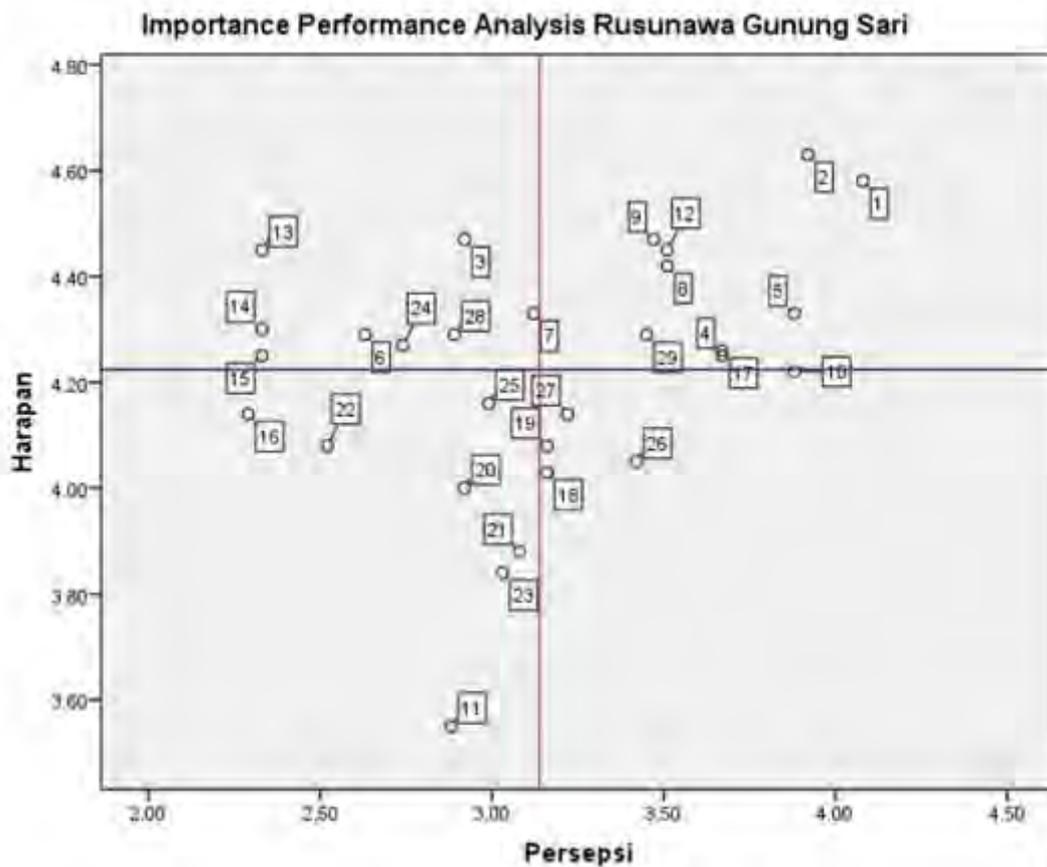
Kuesioner kepuasan penghuni disebar kepada 73 responden penghuni Rusunawa Gunung Sari, hasil pengolahan data kuesioner adalah sebagai berikut :

**Tabel 13.** Kepuasan penghuni Rusunawa Gunung Sari

No	Atribut	Rata-rata Persepsi (x)	Rata-rata Harapan (y)	Tingkat kesesuaian (%)
<b>Prasarana, sarana, dan utilitas</b>				
1	Ketersediaan air bersih	4.08	4.58	89.22
2	Ketersediaan listrik	3.92	4.63	84.62
3	Sarana pembuangan air limbah/kotor	2.92	4.47	65.34
4	Fasilitas KM/WC	3.67	4.25	86.45
5	Fasilitas dapur/memasak	3.88	4.33	89.56
6	Fasilitas jemur pakaian	2.63	4.29	61.34
7	Pengelolaan sampah	3.12	4.33	72.15
8	Fasilitas parkir kendaraan penghuni	3.51	4.42	79.26
9	Fasilitas pemadam kebakaran (hydrant, sirine kebakaran, alat pemadam)	3.47	4.47	77.61
10	Fasilitas aula/tempat berkumpul	3.88	4.22	91.88
11	Ketersediaan Unit sewa komersial	2.88	3.55	81.08
12	Ketersediaan tempat beribadah/musholla	3.51	4.45	78.77
<b>Operasionalisasi dan pengelolaan bangunan rusunawa</b>				
13	Kualitas pekerjaan perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas	2.33	4.45	52.31
14	Pekejaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan	2.33	4.30	54.14
15	Pekerjaan perawatan bangunan	2.33	4.25	54.84
16	Perawatan lingkungan sekitar rusun (jalan lingkungan, taman, penerangan)	2.29	4.14	55.30
17	Tarif sewa hunian	3.67	4.26	86.17
18	Tersedia tata tertib penghuni, dan sanksi atas pelanggaran	3.16	4.03	78.57
19	Pelaksanaan tata tertib hunian	3.16	4.08	77.52
20	Pelaksanaan sosialisasi pemasaran dan tata cara penghunian	2.92	4.00	72.95
21	Pelaksanaan sosialisasi hak, kewajiban, larangan, dan sanksi penghuni	3.08	3.88	79.51

No	Atribut	Rata-rata Persepsi (x)	Rata-rata Harapan (y)	Tingkat kesesuaian (%)
22	Sosialisasi tata cara penyelamatan terhadap bencana kebakaran	2.52	4.08	61.77
23	Manajemen konflik oleh pengelola	3.03	3.84	78.93
<b>Kelembagaan</b>				
24	Kecukupan SDM pengelola	2.74	4.27	64.10
25	Kompetensi SDM pengelola	2.99	4.16	71.71
26	Jam kerja pengelola	3.42	4.05	84.46
27	Ketersediaan SOP/tata cara pengaduan penghuni	3.22	4.14	77.81
28	Respon pengelola terhadap keluhan penghuni	2.89	4.29	67.41
29	Usaha pengelola untuk mewujudkan keamanan dan ketertiban	3.45	4.29	80.51
TINGKAT KESESUAIAN TOTAL				74.18

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tingkat kesesuaian total atau nilai perbandingan antara persepsi dan harapan penghuni Rusunawa Gunung Sari adalah sebesar 74,18% , sedangkan hasil analisis IPA kepuasan penghuni Rusunawa Gunung Sari adalah sebagai berikut (halaman berikutnya):



**Gambar 4-4.** IPA Kepuasan Penghuni Rusunawa Gunung Sari

Adapun atribut kepuasan penghuni pada masing-masing kuadran adalah sebagai berikut :

**Tabel 14.** Atribut kepuasan penghuni pada masing-masing kuadran Rusunawa Gunung Sari

Kuadran I	3 Sarana pembuangan air limbah/kotor 6 Fasilitas jemur pakaian 7 Pengelolaan sampah 13 Kualitas perbaikan sarana, prasarana, utilitas 14 Pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan 15 Pekerjaan perawatan bangunan 24 Kecukupan SDM pengelola 28 Respon pengelola terhadap keluhan penghuni
-----------	--

Kuadran II	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Ketersediaan air bersih</li> <li>2 Ketersediaan listrik</li> <li>4 Fasilitas KM/WC</li> <li>5 Fasilitas dapur/memasak</li> <li>8 Fasilitas parkir kendaraan penghuni</li> <li>9 Fasilitas pemadam kebakaran (hydrant, sirine kebakaran, alat pemadam)</li> <li>10 Fasilitas aula/tempat berkumpul</li> <li>12 Ketersediaan tempat beribadah/musholla</li> <li>17 Tarif sewa hunian</li> <li>29 Usaha pengelola untuk mewujudkan keamanan dan ketertiban</li> </ul>
Kuadran III	<ul style="list-style-type: none"> <li>11 Ketersediaan Unit sewa komersial</li> <li>16 Perawatan lingkungan sekitar rusun (jalan lingkungan, taman, penerangan)</li> <li>20 Pelaksanaan sosialisasi pemasaran dan tata cara penghunian</li> <li>21 Pelaksanaan sosialisasi hak, kewajiban, larangan, dan sanksi penghuni</li> <li>22 Sosialisasi tata cara penyelamatan terhadap bencana kebakaran</li> <li>23 Manajemen konflik oleh pengelola</li> <li>25 Kompetensi SDM pengelola</li> </ul>
Kuadran IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>18 Tersedia tata tertib penghuni, dan sanksi atas pelanggaran</li> <li>19 Pelaksanaan tata tertib hunian</li> <li>26 Jam kerja pengelola</li> <li>27 Ketersediaan SOP/tata cara pengaduan penghuni</li> </ul>

Dari analisis IPA dapat diketahui bahwa atribut yang terletak di kuadran I atau kinerja pengelola yang perlu ditingkatkan adalah:

**Tabel 15.** Atribut kepuasan penghuni pada Kuadran I Rusunawa Gunung Sari

Sarana pembuangan air limbah/kotor	Pipa saluran limbah/air kotor mampet Bak septitank penuh
Fasilitas jemur pakaian	Fasilitas jemur pakaian berada pada masing-masing unit hunian dan letaknya di

	atas dapur, tertutupi oleh teralis sehingga cahaya matahari yang masuk kurang
Pengelolaan sampah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengangkutan sampah dari TPS ke TPA hanya 2 x seminggu</li> <li>• Petugas kebersihan hanya berjumlah 2 orang</li> </ul>
Kualitas perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas	Perbaikan kerusakan sering tidak maksimal, sehingga kerusakan yang sama terjadi berulang
Pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan	Pemeriksaan berkala pada komponen bangunan jarang dilakukan, pengelola lebih sering memperbaiki kerusakan.
Pekerjaan perawatan bangunan	Pekerjaan perawatan bangunan dilakukan secara minimal
Kecukupan SDM Pengelola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petugas kebersihan hanya 2 orang tenaga wanita</li> <li>• Tidak ada petugas teknis untuk perawatan dan pemeliharaan</li> </ul>
Respon pengelola terhadap keluhan penghuni	Pengelola hanya mencatat keluhan penghuni, biasanya masalah kerusakan komponen bangunan, akan tetapi catatan keluhan tersebut tidak segera ditangani

*Sumber : Hasil Olahan, 2017*

#### 4.3.3 Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha A. Yani Surabaya)

Kuesioner kepuasan penghuni disebar kepada 78 responden penghuni Aparna Graha Utama A. Yani, hasil pengolahan data kuesioner adalah sebagai berikut :

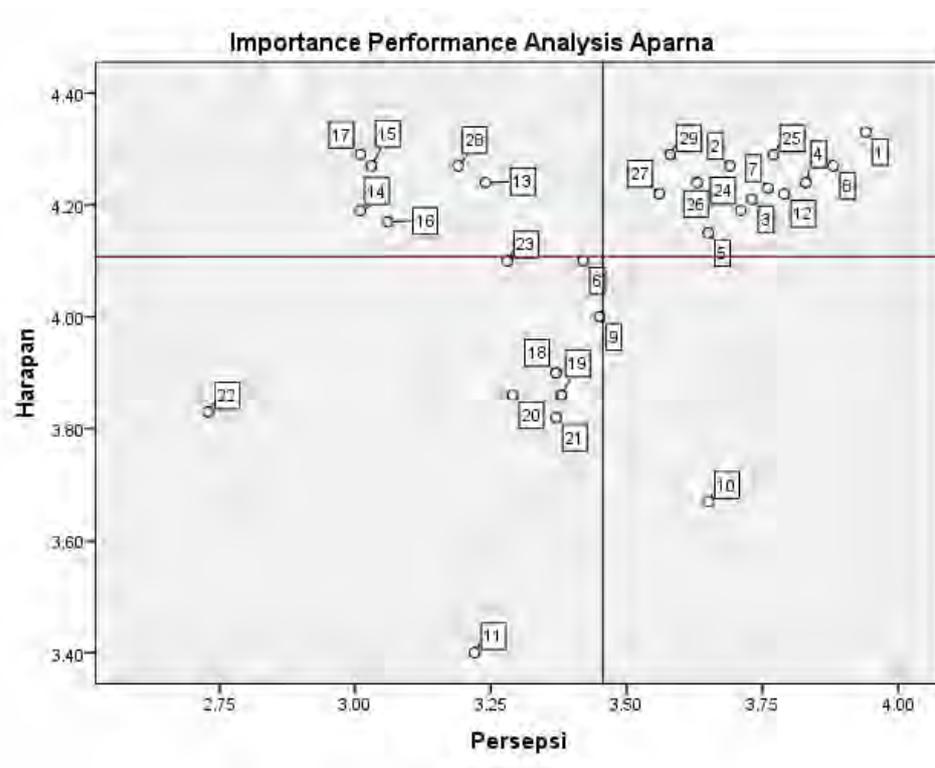
**Tabel 16.** Kepuasan penghuni Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha Utama A. Yani)

No	Atribut	Rata-rata Persepsi (x)	Rata-rata Harapan (y)	Tingkat kesesuaian (%)
<b>Prasarana, sarana, dan utilitas</b>				
1	Ketersediaan air bersih	3.94	4.33	90.83
2	Ketersediaan listrik	3.69	4.27	86.49
3	Sarana pembuangan air limbah/kotor	3.73	4.21	88.72
4	Fasilitas KM/WC	3.83	4.24	90.33
5	Fasilitas dapur/memasak	3.65	4.15	87.96
6	Fasilitas jemur pakaian	3.42	4.10	83.44
7	Pengelolaan sampah	3.76	4.23	88.79
8	Fasilitas parkir kendaraan penghuni	3.88	4.27	90.99
9	Fasilitas pemadam kebakaran (hydrant, sirine kebakaran, alat pemadam)	3.45	4.00	86.22
10	Fasilitas aula/tempat berkumpul	3.65	3.67	99.65
11	Ketersediaan Unit sewa komersial	3.22	3.40	94.72
12	Ketersediaan tempat beribadah/musholla	3.79	4.22	89.97
<b>Operasionalisasi dan pengelolaan bangunan rusunawa</b>				
13	Kualitas pekerjaan perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas	3.24	4.24	76.44
14	Pekejaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan	3.01	4.19	71.87
15	Pekerjaan perawatan bangunan	3.03	4.27	70.87
16	Perawatan lingkungan sekitar rusun (jalan lingkungan, taman, penerangan)	3.06	4.17	73.54
17	Tarif sewa hunian	3.01	4.29	70.15
18	Tersedia tata tertib penghuni, dan sanksi atas pelanggaran	3.37	3.90	86.51
19	Pelaksanaan tata tertib hunian	3.38	3.86	87.71

No	Atribut	Rata-rata Persepsi (x)	Rata-rata Harapan (y)	Tingkat kesesuaian (%)
20	Pelaksanaan sosialisasi pemasaran dan tata cara penghunian	3.29	3.86	85.38
21	Pelaksanaan sosialisasi hak, kewajiban, larangan, dan sanksi penghuni	3.37	3.82	88.26
22	Sosialisasi tata cara penyelamatan terhadap bencana kebakaran	2.73	3.83	71.24
23	Manajemen konflik oleh pengelola	3.28	4.10	80.00
<b>Kelembagaan</b>				
24	Kecukupan SDM pengelola	3.71	4.19	88.38
25	Kompetensi SDM pengelola	3.77	4.29	87.76
26	Jam kerja pengelola	3.63	4.24	85.50
27	Ketersediaan SOP/tata cara pengaduan penghuni	3.56	4.22	84.50
28	Respon pengelola terhadap keluhan penghuni	3.19	4.27	74.77
29	Usaha pengelola untuk mewujudkan keamanan dan ketertiban	3.58	4.29	83.28
Tingkat Kesesuaian Total		84.15		

Sumber : Hasil Olahan, 2017

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tingkat kesesuaian total atau nilai perbandingan antara persepsi dan harapan penghuni Aparna Graha Utama A. Yani adalah sebesar 84.15% , sedangkan hasil analisis IPA kepuasan penghuni Aparna Graha Utama A. Yani adalah sebagai berikut :



**Gambar 4-5.** IPA Kepuasan Penghuni Aparna Graha Utama A. Yani

Adapun atribut kepuasan penghuni pada masing-masing kuadran adalah sebagai berikut :

**Tabel 17.** Atribut kepuasan penghuni pada masing-masing kuadran Rusunawa Siwalankerto(Aparna Graha Utama A. Yani)

Kuadran I	13 Kualitas pekerjaan perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas 14 Pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan 15 Pekerjaan perawatan bangunan 16 Perawatan lingkungan sekitar rusun (jalan lingkungan, taman, penerangan) 17 Tarif sewa hunian 23 Manajemen konflik oleh pengelola 28 Respon pengelola terhadap keluhan penghuni
Kuadran II	1 Ketersediaan air bersih 2 Ketersediaan listrik 3 Sarana pembuangan air limbah/kotor

	4 Fasilitas KM/WC 5 Fasilitas dapur/memasak 7 Pengelolaan sampah 8 Fasilitas parkir kendaraan penghuni 12 Ketersediaan tempat beribadah/musholla 24 Kecukupan SDM pengelola 25 Kompetensi SDM pengelola 26 Jam kerja pengelola 27 Ketersediaan SOP/tata cara pengaduan penghuni 29 Usaha pengelola untuk mewujudkan keamanan dan ketertiban
Kuadran III	6 Fasilitas jemur pakaian 9 Fasilitas pemadam kebakaran (hydrant, sirine kebakaran, alat pemadam) 11 Ketersediaan Unit sewa komersial 18 Tersedia tata tertib penghuni, dan sanksi atas pelanggaran 19 Pelaksanaan tata tertib hunian 20 Pelaksanaan sosialisasi pemasaran dan tata cara penghunian 21 Pelaksanaan sosialisasi hak, kewajiban, larangan, dan sanksi penghuni 22 Sosialisasi tata cara penyelamatan terhadap bencana kebakaran
Kuadran IV	10 Fasilitas aula/tempat berkumpul

Dari analisis IPA tersebut dapat diketahui bahwa atribut yang terletak di kuadran I atau kinerja pengelola yang perlu ditingkatkan adalah seperti tabel di bawah ini:

**Tabel 18.** Atribut kepuasan penghuni pada kuadran I Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha Utama A. Yani)

Kualitas pekerjaan perbaikan sarana, prasaran, dan utilitas	Perbaikan kerusakan sering tidak maksimal, sehingga kerusakan yang sama terjadi berulang
Pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan	Pemeriksaan berkala pada komponen bangunan jarang dilakukan, pengelola lebih sering memperbaiki kerusakan.
Pekerjaan perawatan bangunan	Pekerjaan perawatan bangunan dilakukan

	secara minimal
Perawatan lingkungan sekitar rusun	Area rusunawa cukup luas, akan tetapi tampak gersang, walaupun tertata, dan pada malam hari kurang pencahayaan di lingkungan sekitar rusun
Tarif sewa hunian	Penghuni menganggap bahwa biaya sewa tidak sebanding (terlalu mahal) dengan fasilitas yang diterima
Manajemen konflik oleh pengelola	Penghuni menganggap bahwa kemampuan manajemen konflik pengelola masih kurang, konflik disikapi dengan keputusan pada pihak pengelola
Respon pengelola terhadap keluhan penghuni	Penghuni menganggap respon pengelola terhadap keluhan penghuni masih kurang

#### 4.3.4 Rusunawa Penjaringan Sari III

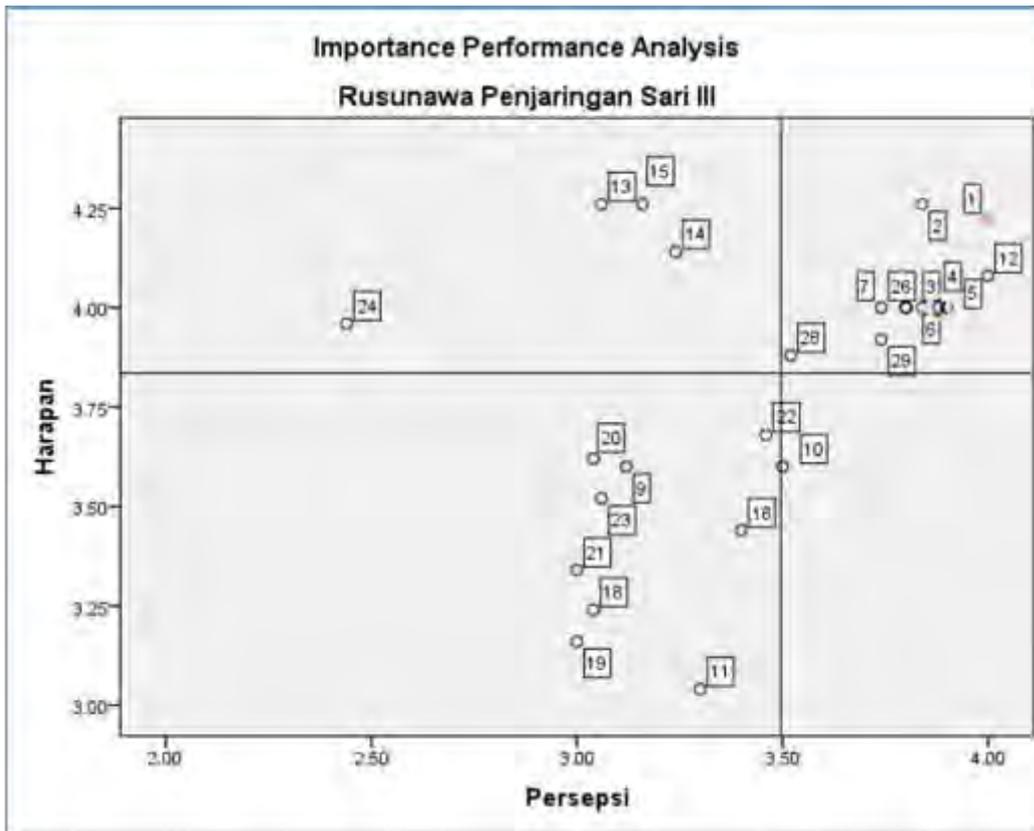
Kuesioner kepuasan penghuni disebar kepada 50 responden penghuni Rusunawa Penjaringan Sari III, hasil pengolahan data kuesioner adalah sebagai berikut :

**Tabel 19.** Kepuasan penghuni Rusunawa Penjaringan Sari III

No	Atribut	Rata-rata Persepsi (x)	Rata-rata Harapan (y)	Tingkat kesesuaian (%)
<b>Prasarana, sarana, dan utilitas</b>				
1	Ketersediaan air bersih	4.00	4.22	94.79
2	Ketersediaan listrik	3.84	4.26	90.14
3	Sarana pembuangan air limbah/kotor	3.90	4.00	97.50
4	Fasilitas KM/WC	3.88	4.00	97.00
5	Fasilitas dapur/memasak	3.90	4.00	97.50
6	Fasilitas jemur pakaian	3.90	4.00	97.50
7	Pengelolaan sampah	3.74	4.00	93.50
8	Fasilitas parkir kendaraan penghuni	3.80	4.00	95.00

No	Atribut	Rata-rata Persepsi (x)	Rata-rata Harapan (y)	Tingkat kesesuaian (%)
9	Fasilitas pemadam kebakaran (hydrant, sirine kebakaran, alat pemadam)	3.12	3.60	86.67
10	Fasilitas aula/tempat berkumpul	3.50	3.60	97.22
11	Ketersediaan Unit sewa komersial	3.30	3.04	108.55
12	Ketersediaan tempat beribadah/musholla	4.00	4.08	98.04
<b>Operasionalisasi dan pengelolaan bangunan rusunawa</b>				
13	Kualitas pekerjaan perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas	3.06	4.26	71.83
14	Pekejaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan	3.24	4.14	78.26
15	Pekerjaan perawatan bangunan	3.16	4.26	74.18
16	Perawatan lingkungan sekitar rusun (jalan lingkungan, taman, penerangan)	3.40	3.44	98.84
17	Tarif sewa hunian	3.80	4.00	95.00
18	Tersedia tata tertib penghuni, dan sanksi atas pelanggaran	3.04	3.24	93.83
19	Pelaksanaan tata tertib hunian	3.00	3.16	94.94
20	Pelaksanaan sosialisasi pemasaran dan tata cara penghunian	3.04	3.62	83.98
21	Pelaksanaan sosialisasi hak, kewajiban, larangan, dan sanksi penghuni	3.00	3.34	89.82
22	Sosialisasi tata cara penyelamatan terhadap bencana kebakaran	3.46	3.68	94.02
23	Manajemen konflik oleh pengelola	3.06	3.52	86.93
<b>Kelembagaan</b>				
24	Kecukupan SDM pengelola	2.44	3.96	61.62
25	Kompetensi SDM pengelola	3.80	4.00	95.00
26	Jam kerja pengelola	3.84	4.00	96.00
27	Ketersediaan SOP/tata cara pengaduan penghuni	3.90	4.00	97.50
28	Respon pengelola terhadap keluhan penghuni	3.52	3.88	90.72
29	Usaha pengelola untuk mewujudkan keamanan dan ketertiban	3.74	3.92	95.41
TINGKAT KESESUAIAN TOTAL				91.15

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tingkat kesesuaian total atau nilai perbandingan antara persepsi dan harapan penghuni Rusunawa Penjaringan Sari III adalah sebesar 91,15% , sedangkan hasil analisis IPA kepuasan penghuni Rusunawa Penjaringan Sari III adalah sebagai berikut :



**Gambar 4-6.** IPA Kepuasan Penghuni Rusunawa Penjaringan Sari III

**Tabel 20.** Atribut kepuasan penghuni pada masing-masing kuadran Rusunawa Penjaringan Sari III

Kuadran I	13 Kualitas perbaikan sarana, prasarana, utilitas 14 Pekejaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan 15 Pekerjaan perawatan bangunan 24 Kecukupan SDM pengelola
Kuadran II	1 Ketersediaan air bersih 2 Ketersediaan listrik 3 Sarana pembuangan air limbah/kotor

	4 Fasilitas KM/WC 5 Fasilitas dapur/memasak 6 Fasilitas jemur pakaian 7 Pengelolaan sampah 8 Fasilitas parkir kendaraan penghuni 12 Ketersediaan tempat beribadah/musholla 17 Tarif sewa hunian 25 Kompetensi SDM pengelola 26 Jam kerja pengelola 27 Ketersediaan SOP/tata cara pengaduan penghuni 28 Respon pengelola terhadap keluhan penghuni 29 Usaha pengelola untuk mewujudkan keamanan dan ketertiban
Kuadran III	9 Fasilitas pemadam kebakaran (hydrant, sirine kebakaran, alat pemadam) 10 Fasilitas aula/tempat berkumpul 11 Ketersediaan Unit sewa komersial 16 Perawatan lingkungan sekitar rusun (jalan lingkungan, taman, penerangan) 18 Tersedia tata tertib penghuni, dan sanksi atas pelanggaran 19 Pelaksanaan tata tertib hunian 20 Pelaksanaan sosialisasi pemasaran dan tata cara penghunian 21 Pelaksanaan sosialisasi hak, kewajiban, larangan, dan sanksi penghuni 22 Sosialisasi tata cara penyelamatan terhadap bencana kebakaran 23 Manajemen konflik oleh pengelola
Kuadran IV	-

Dari analisis IPA dapat diketahui bahwa atribut yang terletak di kuadran I atau kinerja pengelola yang perlu ditingkatkan adalah:

**Tabel 21.** Atribut kepuasan penghuni pada kuadran I Rusunawa Penjaringan Sari III

Kualitas perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas	Perbaikan kerusakan sering tidak maksimal, sehingga kerusakan yang sama terjadi berulang
Pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan	Pemeriksaan berkala pada komponen

berkala pada komponen bangunan	bangunan jarang dilakukan, pengelola lebih sering memperbaiki kerusakan.
Pekerjaan perawatan bangunan	Pekerjaan perawatan bangunan masih jarang dilakukan
Kecukupan SDM Pengelola	Jumlah SDM dianggap masih kurang, karena SDM yang ada juga menangani seluruh rusunawa milik Pemkot Surabaya

#### 4.3.5 Ringkasan Analisis Kepuasan Penghuni Rusunawa

Dari ketiga rusunawa sebagai objek penelitian, dapat diketahui bahwa persepsi penghuni/kinerja pengelola dengan harapan penghuni (Tingkat Kesesuaian Total) adalah 74,18% pada Rusunawa Gunung Sari Surabaya; 84,15% pada Aparna Graha Utama A. Yani, dan 91,15% pada Rusunawa Penjaringan Sari III.

Atribut kepuasan penghuni yang berada pada kuadran I pada masing-masing rusunawa dijelaskan pada tabel dibawah ini :

**Tabel 22.** Ringkasan Atribut kepuasan penghuni pada kuadran I

No	Atribut	Rusunawa Gunung Sari	Aparna Graha Utama A.Yani	Rusunawa Penjaringan Sari
<b>Prasarana, sarana, dan utilitas</b>				
1	Ketersediaan air bersih			
2	Ketersediaan listrik			
3	Sarana pembuangan air limbah/kotor	•		
4	Fasilitas KM/WC			
5	Fasilitas dapur/memasak			
6	Fasilitas jemur pakaian	•		
7	Pengelolaan sampah	•		
8	Fasilitas parkir kendaraan penghuni			
9	Fasilitas pemadam kebakaran (hydrant, sirine kebakaran, alat pemadam)			
10	Fasilitas aula/tempat berkumpul			

No	Atribut	Rusunawa Gunung Sari	Aparna Graha Utama A.Yani	Rusunawa Penjaringan Sari
11	Ketersediaan Unit sewa komersial			
12	Ketersediaan tempat beribadah/musholla			
<b>Operasionalisasi dan pengelolaan bangunan rusunawa</b>				
13	Kualitas pekerjaan perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas	•	•	•
14	Pekejaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan	•	•	•
15	Pekerjaan perawatan bangunan	•	•	•
16	Perawatan lingkungan sekitar rusun (jalan lingkungan, taman, penerangan)		•	
17	Tarif sewa hunian		•	
18	Tersedia tata tertib penghuni, dan sanksi atas pelanggaran			
19	Pelaksanaan tata tertib hunian			
20	Pelaksanaan sosialisasi pemasaran dan tata cara penghunian			
21	Pelaksanaan sosialisasi hak, kewajiban, larangan, dan sanksi penghuni			
22	Sosialisasi tata cara penyelamatan terhadap bencana kebakaran			
23	Manajemen konflik oleh pengelola		•	
<b>Kelembagaan</b>				
24	Kecukupan SDM pengelola	•		•
25	Kompetensi SDM pengelola			
26	Jam kerja pengelola			
27	Ketersediaan SOP/tata cara pengaduan penghuni			
28	Respon pengelola terhadap keluhan penghuni	•	•	
29	Usaha pengelola untuk mewujudkan keamanan dan ketertiban			

Rusunawa Penjaringan Sari III mempunyai nilai tingkat kesesuaian total yang tertinggi yaitu sebesar 91.15 %, hal ini sesuai dengan teori Zeithaml dan Bitner (2003,156) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen, yang dalam hal ini adalah penghuni rusunawa adalah harga,

dimana tarif sewa hunian di Rusunawa Penjaringan Sari III adalah yang terendah, sedangkan barang yang diperoleh (tempat tinggal) adalah sama. Atribut tarif sewa di Rusunawa Penjaringan Sari III mempunyai tingkat kesesuaian yang paling tinggi diantara ketiga rusunawa yaitu sebesar 95% dan berada pada Kuadran II (pertahankan prestasi). Sedangkan Aparna Graha Utama A. Yani memiliki tarif sewa tertinggi diantara ketiga rusunawa, dan atribut tarif sewa ini berada pada kuadran I, artinya penghuni Aparna Graha Utama A. Yani merasa bahwa tarif sewa Aparna Graha Utama A. Yani terlalu mahal bila dibandingkan dengan fasilitas rusunawa. Sebanyak 44.5% responden di Aparna Graha Utama A. Yani memilih tinggal di Aparna karena kedekatan lokasi rusunawa dengan tempat kerja, sedangkan 90% responden rusunawa Penjaringan Sari III memilih tinggal di rusunawa karena tarif sewa yang murah.

Selain faktor harga, Zeithaml dan Bitner juga menyatakan bahwa faktor karakteristik pribadi turut berpengaruh dalam kepuasan penghuni, seperti pendidikan, pekerjaan, dan pendapatan. Semakin tinggi pendidikan maka kesempatan mendapatkan pekerjaan yang baik dengan pendapatan yang lebih besar akan lebih terbuka lebar, makin tinggi pendapatan seseorang maka gaya hidupnya akan meningkat dan tergambarkan pada aktivitas, minat, dan pendapat seseorang. Dari ketiga rusunawa, responden di Aparna Graha Utama A. Yani mempunyai tingkat pendapatan yang jauh lebih tinggi diantara responden rusunawa yang lain, sehingga hal ini berpengaruh terhadap kepuasan penghuni karena responden Aparna Graha Utama A. Yani menginginkan gaya hidup yang lebih dibandingkan responden rusunawa yang lain yang memiliki tingkat pendapatan yang lebih rendah.

Kepuasan penghuni di Rusunawa Penjaringan Sari III termasuk dalam kepuasan *resigned customer satisfaction* karena kepuasannya bukan disebabkan oleh pemenuhan harapan, namun lebih didasarkan pada kesan bahwa tidak realistis untuk berharap lebih, karena penghuni membayar tarif sewa rusunawa sangat murah. Sedangkan kepuasan penghuni Aparna Graha Utama A. Yani termasuk dalam *stable customer dissatisfaction*, dimana penghuni merasa tidak

puas terhadap kinerja pelayanan rusunawa, tetapi mereka cenderung tidak melakukan apa-apa, karena merasa bahwa mereka tinggal di rusunawa tersebut karena faktor lokasi (dekat dengan tempat kerja) dan fasilitas umum lainnya seperti bandara, terminal, dan lain sebagainya.

#### **4.4 Analisis Organisasi Pengelola Rusunawa**

##### **4.4.1 Rusunawa Gunung Sari**

Rusunawa Gunung Sari adalah aset milik Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang dikelola oleh Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur. Dalam pelaksanaan tugas pengelolaan rusunawa ini Dinas bekerja sama dengan pihak ke tiga dengan sistem outsourcing (pengadaan jasa).

Pihak ketiga ini bertindak selaku pengelola lokasi, yang tugasnya menerima biaya sewa unit rusunawa untuk selanjutnya disetorkan kepada bendahara Dinas yang kemudian disetorkan ke kas daerah, bertanggung jawab atas kebersihan lingkungan rusunawa, menjaga keamanan dan ketertiban di rusunawa serta keadministrasian penghuni.

Sesuai dengan kerangka kerja 7s Mc Kinsey, analisis organisasi pengelola Rusunawa Gunung Sari adalah sebagai berikut :

##### **1. Strategi/Kebijakan**

- Strategi/kebijakan pengelolaan rusunawa

Merupakan pendekatan yang digunakan secara keseluruhan oleh pengelola rusunawa untuk mengelola rusunawa agar tujuan rusunawa dapat tercapai.

- a) Strategi/kebijakan tentang tarif sewa

Pemerintah Provinsi Jawa Timur, dalam hal ini diwakaili oleh Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur selaku pengelola rusun menetapkan tarif sewa rusunawa berdasarkan pedoman dalam Permenpera No. 18 Tahun 2007 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Perhitungan Tarif Sewa Rumah Susun Sederhana yang dibiayai APBN dan APBD.

Nominal tarif yang ditetapkan termasuk dalam kelompok tarif sewa dasar, yang dihitung dari komponen biaya investasi, operasional, perawatan, dan pemeliharaan dikurangi dengan subsidi pemerintah. Besarnya tarif sewa ini tidak lebih dari 1/3 UMR Kota Surabaya pada Tahun 2011 yang sebesar Rp. 1.115.000.

- b) Strategi/kebijakan penghunian  
Kebijakan sasaran penghuni Rusunawa Gunung Sari adalah warga eks Kali Jagir yang direlokasi.
- c) Strategi pemeliharaan & perawatan  
Pengelola Rusunawa Gunung Sari tidak mempunyai strategi dalam hal pemeliharaan dan perawatan rusunawa. Pengelola rusunawa lebih banyak bertindak kuratif atau memperbaiki kerusakan bangunan daripada mencegah kerusakan.

- Implementasi strategi

- a) Implementasi strategi tarif sewa  
Dengan tarif sewa yang sudah ditetapkan tersebut, masih ada penghuni yang menunggak membayar sewa, dan oleh pengelola, penghuni yang menunggak membayar sewa tersebut tidak mendapatkan sanksi. Penunggakan biaya sewa terjadi karena beberapa hal, diantaranya karena faktor ekonomi dan faktor non ekonomi, misalnya penghuni adalah penyewa illegal yang membayar biaya sewa kepada penyewa yang sah, dan penyewa yang sah tidak membayarkan biaya sewa kepada pengelola. Banyaknya penghuni yang menunggak biaya sewa hingga saat ini masih diupayakan penyelesaiannya oleh dinas.
- b) Implementasi strategi/kebijakan penghunian  
Sasaran awal penghuni Rusunawa Gunung Sari adalah warga eks Kali Jagir yang direlokasi/MBR, namun pada implementasi di lapangan, banyak penghuni Rusunawa yang berasal dari masyarakat umum dan tidak termasuk MBR.

- c) Implementasi Strategi/Kebijakan Pemeliharaan & perawatan  
Karena pengelola tidak memiliki strategi pemeliharaan dan perawatan, maka implementasi dilapangan adalah pengelola memperbaiki kerusakan yang terjadi di rusunawa apabila biaya untuk perbaikan sudah dianggarkan sebelumnya.

## 2. Sistem/Regulasi

Sistem/regulasi pada rusunawa dikelompokkan menjadi dua yaitu :

### - Pengelolaan Rusunawa

Sistem/regulasi yang berkaitan dengan pengelolaan rusunawa di Rusunawa Gunung Sari diantaranya adalah :

#### a) Sistem/regulasi tarif sewa

Regulasi tentang tarif sewa Rusunawa Gunung Sari adalah Peraturan Gubernur Jawa Timur No. 36 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pengelolaan Rusunawa Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Peraturan ini menjelaskan tentang tata cara penghunian dan besarnya tarif sewa.

#### b) Implementasi regulasi tarif/sewa

Pengelola menjalankan peraturan mengenai tarif sewa, dan masih banyak penghuni rusunawa yang tidak tertib dalam membayar tarif sewa rusunawa (menunggak).

#### c) Sistem/regulasi penghunian

Regulasi tentang penghunian Rusunawa Gunung Sari adalah Peraturan Gubernur Jawa Timur No. 36 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pengelolaan Rusunawa Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Peraturan ini menjelaskan tentang tata cara penghunian. Penetapan penghuni rusunawa dilakukan oleh dinas bukan oleh pengelola lokasi.

#### d) Implementasi regulasi penghunian

Pengelola dalam hal ini adalah Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur menjalankan regulasi ini terutama pada awal Rusunawa Gunung Sari ini beroperasi. Tingkat hunian Rusunawa Gunung Sari saat ini menurut

catatan pengelola adalah 100%. Kurangnya kontrol pengelola terkait kepenghunian menyebabkan di Rusunawa Gunung Sari masih ada alih sewa ilegal, dimana penghuni tidak menyewa unit hunian rusunawa dari pengelola melainkan dari penghuni sebelumnya, hal inilah yang menyebabkan tidak jarang ditemukan kendaraan roda empat milik penghuni rusunawa, ini berarti sasaran penghuni rusunawa yang seharusnya untuk warga relokasi Kali Jagir/MBR tidak tercapai maksimal.

e) Sistem/regulasi pemeliharaan dan perawatan

Pemerintah telah mempunyai peraturan yang terkait dengan pemeliharaan gedung secara umum, yaitu Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 24 Tahun 2008, akan tetapi pengelola Rusunawa Gunung Sari belum memiliki sistem/SOP tentang pemeliharaan dan perawatan Rusunawa Gunung Sari, sehingga pemeliharaan bangunan seperti pemeriksaan berkala jarang dilakukan. Pengelola lebih memilih tindakan kuratif/memperbaiki bila terjadi kerusakan, bukan pencegahan kerusakan dengan pemeriksaan komponen bangunan secara berkala.

f) Implementasi sistem pemeliharaan dan perawatan

Karena pengelola rusunawa belum mempunyai sistem pemeliharaan dan perawatan, maka tidak ada sistem pemeliharaan dan perawatan di Rusunawa Gunung Sari. Dinas sebagai instansi yang berwenang baru akan melakukan perawatan kerusakan bila mendapatkan laporan dari pengelola lokasi, dan perawatan/perbaikan akan dilakukan bila anggaran sudah tersedia.

- Evaluasi pengelolaan rusunawa

Evaluasi yang dilakukan pengelola adalah evaluasi yang terkait dengan keuangan dan penghunian. Keuangan berhubungan dengan berapa jumlah tunggakan, sedangkan penghunian berhubungan dengan jumlah penghuni rusun. Sedangkan evaluasi pemeliharaan gedung tidak dilakukan.

### 3. Struktur Organisasi

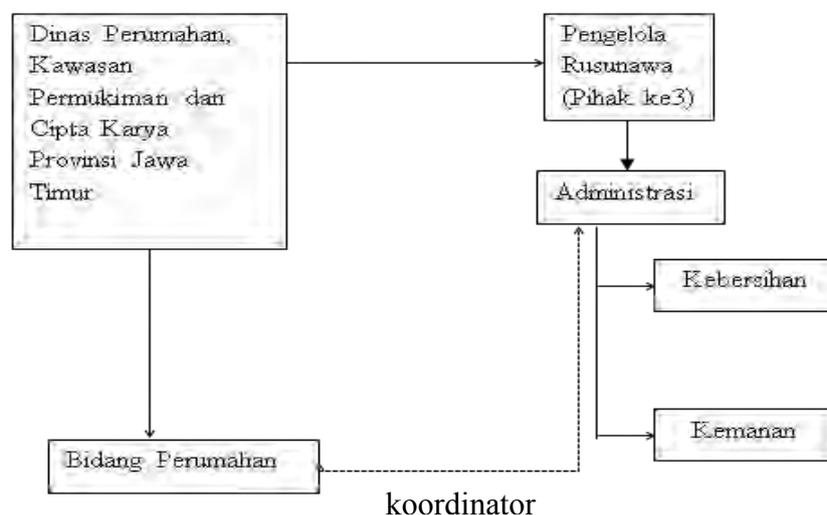
Organisasi pengelola Rusunawa Gunung Sari dapat dijelaskan seperti di bawah ini :

#### - Bentuk organisasi

Bentuk organisasi pengelola Rusunawa Gunung Sari adalah Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur yang dalam menjalankan fungsi pengelolaan rusunawa ini dibantu oleh pihak ketiga sebagai penyedia jasa pengelolaan di lokasi rusunawa. Secara garis besar pihak ketiga tidak diperbolehkan untuk membuat kebijakan atau keputusan terkait pengelolaan rusunawa, pihak ketiga hanya bertugas untuk menangani administrasi kepenghunian, menjamin masalah kebersihan dan keamanan, serta melaporkan kepada pihak dinas apabila terdapat kerusakan komponen bangunan rusunawa.

#### - Struktur organisasi

Struktur organisasi pengelola Rusunawa Gunung Sari digambarkan pada bagan di bawah ini :



Gambar 4-7 Struktur organisasi pengelola Rusunawa Gunung Sari

Dengan bentuk struktur organisasi seperti ini, terlihat bahwa penanggung jawab kegiatan sehari-hari di lokasi rusunawa adalah staff administrasi

pegelola., yang berkoordinasi dengan koordinator dari Bidang Perumahan Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur, untuk melaksanakan koordinasi dengan Seksi pengendalian dan pengembangan rumah susun. Koordinator ini adalah seorang PNS dari Dinas. Bagian administrasi pengelola lokasi bertugas untuk pengadministrasian kepenghunian termasuk menerima pembayaran sewa rusunawa, membuat tata tertib hunian, serta laporan pelaksanaan tugas harian yang dilaporkan kepada dinas setiap bulannya, sedangkan bagian kebersihan bertugas untuk menjaga kebersihan di ruang-ruang bersama seperti koridor, tangga, kantor pengelola, dan halaman rusunawa. Bagian kewanitaan rusunawa bertugas untuk menjaga aset rusunawa dan menjaga keamanan serta ketertiban penghuni rusunawa.

- Hubungan dengan stake holder lain  
Pengelola rusunawa mengelola rusunawa secara mandiri, tidak bekerja sama dengan instansi lain dalam mengelola rusunawa.

#### 4. Anggaran dan Pembiayaan

- Sumber dana pengelolaan  
Sumber dana pengelolaan Rusunawa Gunung Sari seluruhnya berasal dari APBD Provinsi Jawa Timur yang dikelola oleh Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur.
- Penganggaran  
Penganggaran untuk biaya pengelolaan rusunawa dilakukan setiap awal tahun, dan tercantum dalam anggaran Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur, penganggaran ini meliputi biaya operasional yang berupa gaji pegawai, listrik, dan air, serta biaya perbaikan/pemeliharaan bila ada.
- Manajemen keuangan  
Seluruh pendapatan rusunawa yang berupa pendapatan sewa diserahkan oleh pengelola lokasi kepada bendahara dinas untuk selanjutnya disetorkan ke kas daerah. Pengelola lokasi maupun dinas tidak diperbolehkan

langsung mengelola pendapatan sewa untuk biaya operasional. Biaya operasional rusunawa dan seluruh keperluan pembiayaan rusunawa diperoleh dari anggaran pendapatan dan belanja dinas yang bersumber dari APBD Provinsi Jawa Timur.

#### 5. Sumber Daya Manusia

##### - Jumlah Sumber Daya Manusia

Pengelola rusunawa mempunyai jumlah SDM sebanyak 3 orang staff administrasi, 5 orang petugas keamanan, dan 2 orang tenaga kebersihan. Jumlah SDM ini terasa kurang terutama untuk petugas kebersihan yang hanya berjumlah 2 orang, sehingga Rusunawa Gunung Sari tampak kotor, banyak sampah yang berserakan di halaman rusunawa. Timbulan sampah di TPS yang berada di rusunawa juga tampak penuh, tidak diangkut ke TPA.

##### - Hari Kerja

Pengelola rusunawa bekerja dari Senin-Jumat, mulai pukul 09.00 hingga pukul 17.00 untuk bagian administrasi, sedangkan petugas keamanan setiap hari selama 24 jam dengan sistem shift, sedangkan petugas kebersihan libur pada Hari Minggu, timbulan sampah dibawa ke TPA 2x dalam satu minggu.

##### - Kompetensi Sumber Daya Manusia

Petugas administrasi pernah mendapatkan pelatihan mengenai pengelolaan rusunawa, akan tetapi pelaksanaan di lapangan tidak maksimal karena belum tercipta SOP pengelolaan rusunawa, utamanya dalam hal pemeliharaan dan perawatan, sehingga petugas administrasi hanya melakukan pencatatan penghuni terkait pembayaran sewa, pemberian surat peringatan apabila penghuni melanggar tata tertib penghuni, mencatat penerimaan sewa rusunawa, dan melakukan pelaporan terkait pelaksanaan kegiatan sehari-hari setiap bulan kepada dinas.

#### 6. Budaya

Pengelola lokasi maupun dinas sendiri tidak mempunyai slogan/motto pelayanan di rusunawa. Pengelola melakukan pengelolaan rusunawa hanya

berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Timur No. 36 Tahun 2011. Tidak ada nilai-nilai khusus atau budaya yang dibangun dalam organisasi pengelola yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan rusunawa.

#### 7. Kualitas Rusunawa

Kepuasan penghuni rusunawa yang menggambarkan kinerja pengelola rusunawa menyatakan bahwa aspek sarana pembuangan air limbah/kotor, fasilitas jemur pakaian, pengelolaan sampah, kualitas perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas, pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan, pekerjaan perawatan bangunan, kecukupan SDM pengelola dan respon pengelola terhadap keluhan penghuni masih harus diperhatikan dan menjadi prioritas untuk dibenahi.

Secara ringkas analisis organisasi pengelola Rusunawa Gunung Sari saat ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 23.** Analisis organisasi Rusunawa Gunung Sari

No	7s Mc Kinsey	Hasil analisis		
1	Strategi/Kebijakan	Kebijakan pengelolaan	Kebijakan tarif sewa	- Tarif sewa dasar dengan subsidi, tarif sewa tidak lebih dari 1/3 UMR pada Tahun 2011 (Tahun pertamakalinya Rusunawa beroperasi)
			Kebijakan penghunian	- Sasaran penghuni adalah warga eks Kali Jagir yang direlokasi, MBR
			Kebijakan pemeliharaan/perawatan	- Tidak ada
		Implementasi kebijakan	Implementasi kebijakan tarif sewa	- Dengan tarif sewa yang telah ditetapkan banyak penghuni yang menunggak membayar sewa
			Implementasi kebijakan penghunian	- Banyak penghuni yang tidak tepat sasaran, penghuni bukan warga eks Jagir dan non MBR
			Implementasi kebijakan pemeliharaan/perawatan	- Pengelola lebih banyak memperbaiki kerusakan daripada melakukan pencegahan/pemeriksaan berkala pada komponen bangunan. Perbaikan dilakukakn bila sudah dianggarkan.

No	7s Mc Kinsey	Hasil analisis		
2	Sistem/Regulasi	Pengelolaan Rusunawa	Regulasi tarif sewa	- Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Timur No. 36 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pengelolaan Rusunawa Provinsi Jawa Timur.
			Regulasi Penghunian	- Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Timur No. 36 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pengelolaan Rusunawa Provinsi Jawa Timur.
			Regulasi pemeliharaan/perawatan	- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 24 Tahun 2008
			Implementasi sistem tarif sewa hunian	- Banyak penghuni yang menunggak biaya sewa, dan tidak ada sanksi bagi penghuni yang menunggak biaya sewa.
			Implementasi system penghunian	- Sasaran penghuni hanya berlaku pada saat proses penghunian rusunawa di awal beroperasinya, tetapi kontrol penghuni rusunawa agar sesuai dengan sasaran penghuni tidak dilakukan.
				- Kontrol terhadap kepenghunan perlu ditingkatkan karena masih ada alih sewa unit hunian secara ilegal
				- Penerapan tata tertib hunian belum baik, walaupun telah ada tata tertib penghuni akan tetapi sanksi tidak terapkan bila ada yang melanggar
				- Tidak ada kontrol terhadap kapasitas penghuni dalam satu unit hunian rusunawa
			Implementasi sistem perawatan dan pemeliharaan bangunan	- Pemeliharaan berkala jarang dilakukan
				- Perawatan/perbaikan komponen bangunan dilakukan menunggu anggaran disediakan
- Tidak mempunyai SOP pemeliharaan dan perawatan bangunan				
Evaluasi pengelolaan rusunawa	- Evaluasi pengelolaan rusunawa tidak dilakukan dengan maksimal, hanya secara umum saja yang menyangkut penghunian (jumlah penghuni) dan keuangan (pendapatan sewa)			

No	7s Mc Kinsey	Hasil analisis	
3	Struktur Organisasi	Bentuk Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisasi pengelola berada di bawah seksi pengendalian dan pengembangan rusun Dinas perumahan permukiman rakyat dan cipta karya provinsi Jawa Timur</li> <li>- Pengelola lokasi merupakan pihak ketiga yang diberi tugas oleh Dinas untuk membantu mengelola rusunawa dalam hal administrasi penghunian, kebersihan dan keamanan</li> </ul>
		Struktur Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktur organisasi cukup efektif, rantai koordinasi tidak panjang</li> </ul>
		Hubungan dengan stake holder lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengelolaan rusunawa tidak melibatkan stake holder atau Dinas lain yang terkait</li> </ul>
4	Anggaran dan Pembiayaan	Sumber Dana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sumber dana pengelolaan berasal dari DIPA Dinas (APBD Provinsi Jawa Timur)</li> </ul>
		Penganggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyusunan anggaran pengelolaan rusunawa dilakukan setiap tahun, biaya honor pegawai dan operasional (listrik dan air) rusunawa yang sudah pasti ada, akan tetapi biaya pemeliharaan atau perbaikan tidak dialokasikan secara khusus</li> </ul>
		Manajemen keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penerimaan biaya sewa unit hunian rusunawa langsung diserahkan ke kas daerah, tidak bisa langsung digunakan sebagai biaya pengelolaan</li> </ul>
5	Sumber Daya Manusia	Jumlah SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah SDM pengelola di lokasi berjumlah 10 orang, terdiri dari 3 administrasi, 5 keamanan, 3 kebersihan</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah tenaga kebersihan masih kurang bila dibandingkan dengan area rusunawa yang harus dibersihkan</li> </ul>
		Hari Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Senin-Jumat , mulai pukul 09.00 – 16.30</li> </ul>
		Kompetensi SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SDM pengelola rusunawa pernah mengikuti pelatihan tentang pengelolaan rusunawa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetensi SDM pengelola memadai akan tetapi aplikasi di lapangan tidak maksimal karena belum ada SOP atau panduan</li> </ul>			

			pengelolaan sehingga pengelolaan rusunawa tidak maksimal
6	Budaya (Culture)	Motto pelayanan/budaya yang dibangun dalam organisasi pengelola	- Tidak ada motto pelayanan maupun budaya yang sengaja dibangun oleh pengelola rusunawa dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan rusunawa.
7	Kualitas Rusunawa	Kualitas Rusunawa yang berada di kuadran I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sarana pembuangan air limbah/kotor tidak berfungsi dengan baik</li> <li>- Fasilitas jemur pakaian kurang memadai</li> <li>- Pengelolaan sampah terutama frekuensi pengangkutan sampah dari TPS ke TPA kurang</li> <li>- Kualitas perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas kurang</li> <li>- Pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan jarang dilakukan</li> <li>- Pekerjaan perawatan bangunan masih kurang</li> <li>- Kecukupan SDM Pengelola, dalam hal kurangnya jumlah petugas kebersihan</li> <li>- Respon pengelola terhadap keluhan penghuni kurang cepat</li> </ul>

Lebih jauh lagi, kondisi organisasi yang dianggap berkontribusi menghasilkan kualitas rusunawa di kuadran I dijelaskan seperti pada **Lampiran 1**

#### 4.4.2 Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha Utama A. Yani Surabaya)

Aparna Graha Utama A. Yani merupakan aset milik Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang diserahkan sebagai penyertaan modal kepada BUMD PT. Jatim Graha Utama. Aparna merupakan kepanjangan dari Apartemen Sewa sederhana. PT. Jatim Graha Utama kemudian membentuk Badan Pengelola Aparna sebagai pengelola rusunawa.

Sesuai dengan kerangka kerja 7s Mc Kinsey, analisis organisasi pengelola Aparna Graha Utama A. Yani adalah sebagai berikut :

##### 1. Strategi/Kebijakan

- Strategi/kebijakan pengelolaan rusunawa

Merupakan pendekatan yang digunakan secara keseluruhan oleh pengelola rusunawa untuk mengelola rusunawa agar pengelola Aparna Graha Utama A. Yani dapat mengelola apartemen dan memperoleh keuntungan.

a) Strategi/kebijakan tentang tarif sewa

Agar rusunawa dapat menjaring penyewa, maka biaya sewa yang ditentukan oleh Badan Pengelola lebih murah dari biaya sewa apartemen di sekitar lokasi apartemen dan di atas biaya sewa rusunawa milik pemerintah. Penentuan biaya ini sesuai dengan perhitungan Badan Pengelola agar dapat mengelola rusunawa dan memperoleh untung. Tarif sewa Aparna Graha Utama A. Yani lebih mahal daripada tarif sewa rusunawa milik pemerintah karena tidak disubsidi oleh pemerintah, sedangkan tarif sewa Apartemen lebih murah daripada apartemen karena kualitas bangunan dan fasilitas Apartemen Graha Utama A. Yani setara dengan rusunawa milik pemerintah. Menurut Badan Pengelola Apartemen Graha Utama A. Yani, faktor lokasi dari Apartemen merupakan nilai jual utama, karena lokasi Apartemen Graha Utama A. Yani yang sangat strategis, sedangkan tarif sewa apartemen di sekitar Apartemen Graha Utama A. Yani jauh lebih tinggi daripada tarif sewa di Apartemen Graha Utama A. Yani.

b) Strategi/kebijakan penghunian

Sasaran penghuni apartemen adalah masyarakat umum yang sanggup membayar biaya sewa, sehingga apartemen ini adalah rusunawa yang tidak diperuntukkan bagi MBR.

c) Strategi pemeliharaan & perawatan

Badan pengelola apartemen telah memiliki SOP pemeliharaan dan perawatan, pengelola juga memiliki bagian perawatan dan pemeliharaan bangunan dalam struktur organisasi pengelola. Selain itu setiap 5 tahun sekali pengelola melakukan

perbaikan/pemeliharaan/ renovasi dalam skala yang cukup besar, misalnya penggantian lantai seluruh unit hunian.

- Implementasi strategi

a) Implementasi strategi tarif sewa

Pengelola mengenakan tarif sewa yang telah ditetapkan tersebut sesuai dengan ketinggian lantai dan luas unit hunian. Pada awal calon penghuni menyewa unit rusunawa, calon penghuni harus menyetorkan 3 x tarif sewa sebagai jaminan bila ada kerusakan unit rusunawa yang disebabkan oleh penghuni, apabila tidak ada kerusakan, maka uang jaminan tersebut dikembalikan pada saat penghuni tidak memperpanjang sewa. Pada aparna tidak ditemukan penghuni yang menunggak biaya sewa, karena pengelola memberlakukan sanksi yang tegas, apabila penghuni menunggak membayar sewa maka sewa unit hunian tidak diperpanjang.

b) Implementasi strategi/kebijakan penghunian

Siapa saja yang mampu membayar sewa aparna dapat tinggal di aparna.

c) Implementasi Strategi/Kebijakan pemeliharaan & perawatan

Pengelola sudah mempunyai SOP pemeliharaan dan petugas pemeliharaan/perawatan bangunan, dan setiap 5 tahun sekali melakukan perbaikan/ renovasi akan tetapi penghuni masih menganggap bahwa kualitas perbaikan belum maksimal, serta tampak bangunan aparna dirasa kurang representatif oleh penghuni. Perbaikan kerusakan bangunan oleh pengelola masih belum maksimal.

2. Sistem/Regulasi

Sistem/regulasi pada rusunawa dikelompokkan menjadi dua yaitu :

- Pengelolaan Rusunawa

Sistem/regulasi yang berkaitan dengan pengelolaan rusunawa di Aparna Graha Utama A. Yani diantaranya adalah

- a) Sistem/regulasi tarif sewa  
Tarif sewa ditentukan oleh badan pengelola sendiri, besaran tarif sewa harus mampu untuk membiayai pengelolaan rusunawa dan memberikan untung bagi pengelola. Pengelola tidak perlu berkonsultasi dengan Pemerintah Provinsi dalam menentukan tarif sewa.
- b) Implementasi regulasi tarif/sewa  
Pengelola menjalankan peraturan mengenai tarif sewa, dan tidak ada penghuni yang menunggak membayar sewa.
- c) Sistem/regulasi penghunian  
Regulasi tentang penghunian Aparna Graha Utama A. Yani ditentukan sendiri oleh badan pengelola, syarat utama adalah calon penyewa harus mampu membayar sewa yang dibuktikan dengan slip gaji dan wajib untuk membayar jaminan 3x biaya sewa.
- d) Implementasi regulasi penghunian  
Penghuni mentaati regulasi penghunian yang dibuat oleh pengelola.
- e) Sistem/regulasi pemeliharaan dan perawatan  
Pengelola rusun sudah mempunyai SOP pemeliharaan dan perawatan rusunawa. Pengelola juga mempunyai personil pemeliharaan dan perawatan sendiri yang meliputi mekanikal, elektrikal, dan sipil bangunan, sehingga kegiatan pemeliharaan dan perawatan dapat dilakukan sendiri oleh pengelola.
- f) Implementasi sistem pemeliharaan dan perawatan  
Walaupun pengelola telah memiliki SOP pemeliharaan dan perawatan bangunan rusunawa, dan mempunyai personil perawatan dan pemeliharaan bangunan sendiri, akan tetapi menurut persepsi penghuni hal ini masih dirasa kurang, karena kualitas perawatan yang masih kurang.
- g) Evaluasi pengelolaan rusunawa  
Evaluasi yang dilakukan pengelola adalah evaluasi pada aspek keuangan saja, apakah target pendapatan dan keuntungan yang

ditetapkan oleh pengelola dapat tercapai. Laporan keuangan ini dilaporkan kepada PT. JGU selaku induk dan badan pengelola setiap bulan dan setiap tahun. Evaluasi pada aspek kepenghunian dan pemeliharaan/perawatan (kondisi bangunan) tidak dilakukan.

### 3. Struktur Organisasi

Organisasi pengelola Aparna Graha Utama A. Yani dapat dijelaskan seperti di bawah ini :

- Bentuk organisasi

Bentuk organisasi pengelola adalah Badan Pengelola yang dibentuk oleh perusahaan induk yaitu PT. Jatim Graha Utama, dimana PT Jatim Graha Utama merupakan BUMD Provinsi Jawa Timur.

- Struktur organisasi

Struktur organisasi pengelola Rusunawa Gunung Sari digambarkan pada bagan di bawah ini :



**Gambar 4-8.** Struktur Organisasi Badan Pengelola Aparna Grha Utama A. Yani

Badan pengelola dibentuk oleh PT. JGU sehingga badan pengelola bertanggung jawab kepada PT. JGU, dalam melaksanakan tugasnya badan pengelola mempunyai kewenangan penuh untuk menentukan tarif,

mengatur keuangan sendiri, dan mengangkat karyawan (dibawah level manager) sendiri. Badan pengelola melaporkan keuangannya kepada PT. JGU setiap bulan. Dari struktur organisasi dapat diketahui bahwa Badan Pengelola mempunyai struktur organisasi yang sesuai dengan organisasi pengelolaan gedung. General manager sebagai pimpinan tertinggi di Badan Pengelola bertanggung jawab kepada PT. JGU selaku perusahaan induk. General Manager mempunyai kewenangan untuk menentukan rencana dan program dari Badan Pengelola. Manager operasional membawahi staff bagian keamanan dan ketertiban, serta pemeliharaan bangunan dan lingkungan, sedangkan manager keuangan dan umum membawahi staff administrasi untuk pelayanan penghuni dan pengadaan keperluan rusunawa serta keuangan.

- Hubungan dengan stake holder lain  
Pengelola rusunawa mengelola rusunawa secara mandiri, tidak bekerja sama dengan instansi lain dalam mengelola rusunawa.

#### 4. Anggaran dan Pembiayaan

- Sumber dana pengelolaan  
Sumber dana pengelolaan Aparna Graha Utama A. Yani seluruhnya berasal dari pendapatan sewa unit hunian dan komersial dan iuran administrasi yang dibayarkan setiap bulan oleh penghuni.
- Penganggaran  
Penganggaran untuk biaya pengelolaan rusunawa dilakukan setiap awal tahun, sesuai rencana dan program, termasuk menyisihkan sebagian pendapatan sewa sebagai 'sinking fund' yang akan digunakan untuk biaya pemeliharaan/perawatan/pengembangan rusunawa.
- Manajemen keuangan  
Seluruh pendapatan rusunawa yang berupa pendapatan sewa langsung dapat dikelola oleh pengelola rusunawa sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

## 5. Sumber Daya Manusia

### - Jumlah Sumber Daya Manusia

Jumlah SDM badan pengelola berjumlah 20 orang, mulai dari general manager, manager oprasional, manager umum dan keuangan, bagian kebersihan dan pertamanan sebanyak 8 orang, bagian pemeliharaan sebanyak 5 orang, pelayanan penghunian 1 orang, dan keuangan 2 orang. Sedangkan personil keamanan bukan merupakan karyawan badan pengelola, akan tetapi berasal dari pihak ketiga. Badan pengelola berhak untuk mengangkat dan memberhentikan karyawan dibawah level manager tanpa perlu persetujuan PT. JGU, sehingga badan pengelola dapat menyesuaikan jumlah karyawannya sesuai dengan kebutuhan.

### - Hari Kerja

Pengelola rusunawa bekerja dari Senin-Jumat, mulai pukul 09.00 hingga pukul 17.00 untuk bagian administrasi, sedangkan petugas keamanan setiap hari selama 24 jam dengan sistem shift. Pada masing-masing blok rusunawa terdapat pengawas yang dapat dihubungi 24 jam bila ada hal yang mendesak.

### - Kompetensi Sumber Daya Manusia

Manager operasional dan manager keuangan & umum merupakan pensiunan PNS yang tugas sebelumnya berkecimpung dalam pengembangan rusunawa, sehingga pernah mendapatkan diklat dan pelatihan terkait pengelolaan rusunawa. Sedangkan personil badan pengelola yang lain mempunyai kompetensi sesuai bidangnya masing-masing.

## 6. Budaya

Badan pengelola mempunyai motto pelayanan kepada penghuni yaitu SENYUM, yang merupakan kepanjangan dari Sigap, Empati terhadap pelanggan, NNalar dengan respon positif terhadap keluhan penghuni, Yakinkan pelanggan bahwa pengelola mengerti masalah yang dihadapi oleh

pelanggan, Upayakan gagasan untuk pelanggan, dan Mengucapkan terimakasih serta maaf dengan tulus.

#### 7. Kualitas Rusunawa

Kepuasan penghuni rusunawa yang menggambarkan kinerja pengelola rusunawa menyatakan bahwa aspek kualitas pekerjaan perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas, pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan, pekerjaan perawatan bangunan, perawatan lingkungan sekitar rusun, tarif sewa hunian, manajemen konflik oleh pengelola, dan respon pengelola terhadap keluhan penghuni masih perlu ditingkatkan.

Secara ringkas analisis organisasi Badan Pengelola Aparna Graha Utama

A. Yani dapat dilihat seperti tabel di bawah ini :

**Tabel 24.** Analisis organisasi Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha Utama A. Yani)

No	7s Mc Kinsey	Hasil analisis		
1	Strategi/Kebijakan	Kebijakan pengelolaan	Kebijakan tarif sewa	- Tarif sewa lebih murah dari sewa apartemen, namun di atas sewa rusunawa milik pemerintah
			Implementasi kebijakan tarif sewa	- Tidak ada penghuni yang menunggak membayar sewa
			Kebijakan kepenghunan	- Sasaran penghuni adalah masyarakat umum yang mampu membayar sewa
			Implementasi kebijakan kepenghunan	- Okupansi hunian mencapai 90%
			Kebijakan pemeliharaan dan perawatan	- Menyisihkan dana sinking fund untuk pemeliharaan dan pengembangan rusunawa
2	Sistem/Regulasi	Regulasi pengelolaan rusunawa	Regulasi tariff sewa	- Ditetapkan oleh badan pengelola dan dihitung berdasarkan kebutuhan operasional dan keuntungan

No	7s Mc Kinsey	Hasil analisis	
		Implementasi regulasi tariff sewa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarif sewa dapat mengalami kenaikan sesuai ketentuan badan pengelola</li> </ul>
		Regulasi penghunian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sasaran penghuni adalah masyarakat umum yang sanggup membayar biaya sewa</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mempunyai prosedur/tata cara penghunian</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mempunyai tata tertib yang harus ditaati oleh penghuni</li> </ul>
		Implementasi penghunian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penghuni adalah masyarakat umum yang sanggup membayar sewa</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tata tertib penghuni dilaksanakan dengan baik</li> </ul>
		Regulasi perawatan dan pemeliharaan bangunan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengelola mempunyai SOP perawatan dan pemeliharaan gedung rusunawa</li> </ul>
Implementasi regulasi perawatan dan pemeliharaan bangunan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pekerjaan perawatan dan pemeliharaan bangunan dilaksanakan seefisien dan sehemat mungkin</li> </ul>		
Sistem Evaluasi pengelolaan rusunawa		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluasi pengelolaan hanya dilakukan dari sisi keuangan</li> </ul>	
3	Struktur Organisasi	Bentuk organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisasi pengelola merupakan badan pengelola yang dibentuk oleh PT. Jatim Graha Utama (PT. JGU)</li> </ul>
		Struktur Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktur organisasi cukup efektif, badan pengelola mempunyai SDM sesuai dengan kebutuhan pengelolaan gedung</li> </ul>
		Hubungan dengan stake holder lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengelolaan rusunawa diurus sendiri, dan tidak ada kontrol dari pemerintah</li> </ul>
4	Anggaran dan Pembiayaan	Sumber dana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sumber dana pengelolaan murni berasal dari pendapatan sewa dan iuran administrasi</li> </ul>

		Penganggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengalokasian anggaran pengelolaan rusunawa dilakukan setiap tahun, selain biaya operasional, ada alokasi biaya pemeliharaan dan perbaikan serta menyisihkan pendapatan setiap tahun sebagai sinking fund yang dianggarkan untuk biaya perbaikan atau pengembangan bangunan</li> </ul>
		Manajemen keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penerimaan biaya sewa unit hunian rusunawa langsung dapat dikelola sendiri, badan pengelola tidak langsung menyetorkan kepada PT. JGU selaku perusahaan induk.</li> <li>- Badan pengelola menyetorkan pendapatan sewa kepada perusahaan induk setiap tahunnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya</li> </ul>
5	Sumber Daya Manusia	Jumlah SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah SDM pengelola berjumlah 20 orang, terdiri dari 3 orang manager, 5 orang bagian pemeliharaan, 8 orang bagian kebersihan, 1 orang bagian umum, 1 orang pelayanan penghuni, 2 orang keuangan.</li> <li>- Personil keamanan berasal dari pihak ketiga berjumlah 11 orang</li> <li>- Badan pengelola diperkenankan untuk mengangkat dan memberhentikan karyawan sesuai dengan kebutuhan tanpa persetujuan PT. JGU selaku perusahaan induk</li> </ul>
		Hari Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Senin-Jumat, 09.00 – 17.00</li> </ul>

		Kompetensi SDM	Manager Operasional dan Manager umum merupakan mantan PNS yang mengurus rusunawa sebelumnya, sehingga mempunyai cukup kompetensi dalam pengelolaan rusunawa
6	Budaya (Culture)	Budaya pengelola	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Badan pengelola Mempunyai tag line SENYUM yang merupakan kepanjangan dari Sigap, Empati terhadap pelanggan, Nalar dengan merespon positif masalah penghuni, Yakinkan pelanggan bahwa pengelola mengerti masalah yang dihadapi oleh pelanggan, Upayakan gagasan untuk pelanggan, dan Mengucapkan terimakasih serta maaf dengan tulus</li> </ul>
7	Kualitas Rusunawa	Kualitas Rusunawa yang ada di kuadran I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas pekerjaan perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas masih kurang</li> <li>- Pekejaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan jarang dilakukan</li> <li>- Pekerjaan perawatan bangunan masih kurang</li> <li>- Perawatan lingkungan sekitar rusun (jalan lingkungan, taman, penerangan) perlu ditingkatkan</li> <li>- Tarif sewa hunian dianggap mahal oleh penghuni</li> <li>- Manajemen konflik oleh pengelola perlu diperbaiki dan mengutamakan win-win solution</li> <li>- Respon pengelola terhadap keluhan penghuni masih perlu ditingkatkan</li> </ul>

Lebih jauh lagi, kondisi organisasi yang dianggap berkontribusi menghasilkan kualitas rusunawa di kuadran I dijelaskan seperti tabel pada **Lampiran 2**

#### 4.4.3 Rusunawa Penjaringan Sari III

Rusunawa Penjaringan Sari III yang merupakan aset milik Pemerintah Kota Surabaya, dikelola UPTD Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Pemerintah Kota Surabaya. Sejak Tahun 2017, 3 UPTD Rusun yang ada sebelumnya digabungkan menjadi 1 UPTD Rusun untuk menangani seluruh rusunawa yang ada di Kota Surabaya yang berjumlah 21 rusunawa yang tersebar di 18 lokasi.

Sesuai dengan kerangka kerja 7s Mc Kinsey, analisis organisasi pengelola Rusunawa Penjaringan Sari III adalah sebagai berikut :

##### 1. Strategi/Kebijakan

###### - Strategi/kebijakan pengelolaan rusunawa

###### a) Strategi/kebijakan tentang tarif sewa

Pemerintah Kota Surabaya selaku pemilik aset Rusunawa Penjaringan Sari III mempunyai kebijakan untuk menetapkan tariff sewa rusunawa semurah mungkin sehingga terjangkau bagi MBR warga Kota Surabaya. Sehingga program pemerintah kota untuk mengurangi kawasan kumuh dapat tercapai.

###### b) Strategi/kebijakan penghunian

Sasaran penghuni Rusunawa Penjaringan Sari adalah MBR warga Kota Surabaya, warga yang tidak mempunyai KTP Surabaya tidak diperbolehkan tinggal di rusunawa. Penetapan calon penghuni ditentukan oleh Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Pemerintah Kota Surabaya, bukan oleh UPTD. Jumlah penghuni dalam satu unit hunian ditetapkan sebanyak maksimal 4 anggota keluarga.

- c) Kebijakan pemeliharaan & perawatan
 

Kegiatan pemeliharaan dan perawatan bangunan rusunawa dikerjakan oleh Dinas PU Cipta Karya Kota Surabaya, sedangkan untuk perawatan taman dan lingkungan rusunawa dikerjakan oleh Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya.
- Implementasi strategi
  - a) Implementasi kebijakan tarif sewa
 

Dengan tarif sewa yang murah maka banyak MBR warga Kota Surabaya yang bersedia tinggal di rusunawa, dan tidak ada penghuni yang menunggak membayar sewa, selain karena harganya yang terjangkau, sanksi apabila menunggak membayar sewa juga diterapkan.
  - b) Implementasi kebijakan penghunian
 

Penghuni rusunawa adalah MBR Kota Surabaya dan controlling penghuni dilakukan secara berkala, untuk memperkecil kemungkinan alih sewa illegal. Pada masing-masing unit hunian ditempel stiker yang berisi foto penghuni dan jumlah anggota keluarga.
  - c) Implementasi Strategi/Kebijakan pemeliharaan & perawatan
 

UPTD selaku pengelola rusunawa berkoordinasi dengan Dinas PU Cipta Karya terkait permasalahan pemeliharaan dan perawatan bangunan, dan bekoordinasi dengan Dinas Kebrsihan dan Pertamanan terkait kebersihan lingkungan rusunawa.
- 2. Sistem/Regulasi
 

Sistem/regulasi pada rusunawa dikelompokkan menjadi dua yaitu :

  - Pengelolaan Rusunawa
 

Sistem/regulasi yang berkaitan dengan pengelolaan rusunawa di Rusunawa Penjaringan Sari III diantaranya adalah

    - a) Sistem/regulasi tarif sewa
 

Tarif sewa Rusunawa Penjaringan Sari III saat ini ditetapkan berdasarkan Peraturan Walikota Surabaya No. 28 Tahun 2016
    - b) Implementasi regulasi tarif/sewa

Pengelola menjalankan peraturan mengenai tarif sewa, dan tidak ada penghuni yang menunggak membayar sewa.

c) Sistem/regulasi penghunian

Regulasi tentang penghunian Rusunawa Penjaringan Sari III ditetapkan dalam Peraturan Wali Kota Surabaya No. 30 Tahun 2013 Tentang Pelayanan bidang Pemakaian Rusun yang mengatur tentang tata cara penghunian rusunawa.

d) Implementasi regulasi penghunian

Penghuni dan pengelola mentaati regulasi penghunian yang dibuat oleh pemerintah Kota Surabaya.

e) Sistem/regulasi pemeliharaan dan perawatan

Pemerintah telah mempunyai peraturan yang terkait dengan pemeliharaan gedung secara umum, yaitu Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 24 Tahun 2008, akan tetapi pengelola Rusunawa Penjaringan Sari III belum memiliki sistem/SOP tentang pemeliharaan dan perawatan rusunawa.

f) Implementasi sistem pemeliharaan dan perawatan

Pelaksanaan pemeliharaan dan perawatan bangunan rusunawa dilakukan oleh Dinas PU Cipta Karya sesuai dengan anggaran yang sudah ditetapkan sebelumnya.

g) Evaluasi pengelolaan rusunawa

Evaluasi yang dilakukan pengelola adalah evaluasi pada aspek kepenghunian dan keuangan saja.

### 3. Struktur Organisasi

Pengelola Rusunawa Penjaringan Sari III dapat dijelaskan seperti di bawah ini :

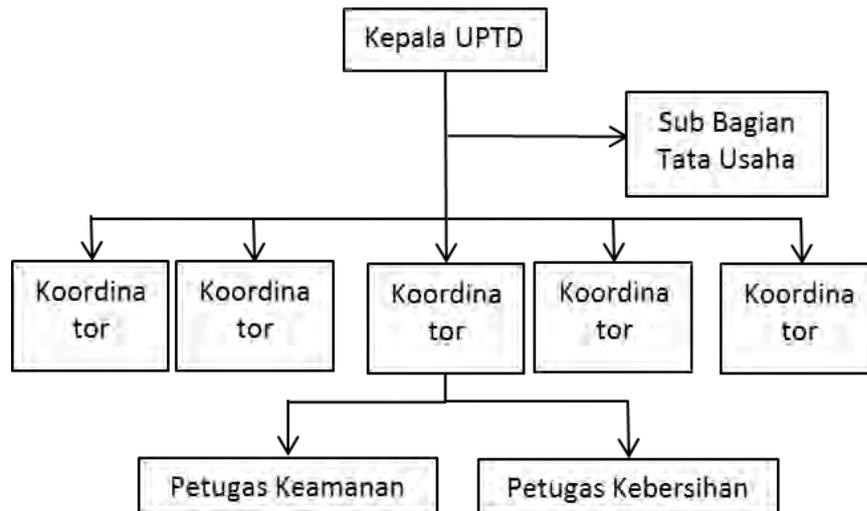
- Bentuk organisasi

Pemerintah Kota Surabaya membentuk satu UPTD Rusun yang mengelola seluruh rusunawa milik Pemkot Surabaya dibawah Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah. Tugas serta fungsi UPTD Rusun tertuang dalam Peraturan Walikota Surabaya No. 95/2016 tentang Pembentukan Dan

Susunan Organisasi Unit Pelaksana Teknis Dinas Rumah Susun Pada Dinas Pengelolaan Bangunan Dan Tanah Kota Surabaya

- Struktur organisasi

Struktur organisasi pengelola Rusunawa Gunung Sari digambarkan pada bagan di bawah ini :



**Gambar 4-9.** Struktur Organisasi UPTD Rusun

Kepala UPTD Rusun bertanggung jawab terhadap Kepala Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah dan melakukan koordinasi dengan dinas lain yang terkait melalui Dinas. Koordinator-koordinator bertanggung jawab untuk mengkoordinir kegiatan pengelolaan di rusunawa-rusunawa yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk mendukung pengelolaan rusunawa di Kota Surabaya, Pemkot Surabaya juga menyediakan koordinator-koordinator yang menangani rusunawa pada Dinas lain yang terkait, seperti Dinas PU Cipta Karya, Dinas Kebersihan dan Pertamanan, Dinas Kominfo, serta Dinas Koperasi.

- Hubungan dengan stake holder lain

Dalam melaksanakan fungsinya mengelola rusunawa UPTD Rusun bekerja sama dengan Dinas lain yang terkait dalam pengelolaan Rusunawa, misalnya dengan Dinas Kebersihan dan Pertamanan untuk

masalah kebersihan lingkungan rusunawa, Dinas PU Cipta Karya untuk permasalahan fisik bangunan, baik pemeliharaan maupun perbaikan, Dinas Kominfo dan Koperasi untuk pemberdayaan penghuni.

#### 4. Anggaran dan Pembiayaan

- Sumber dana pengelolaan

Sumber dana pengelolaan rusunawa murni berasal dari APBD Pemerintah Kota Surabaya.

- Penganggaran

Anggaran pengelolaan rusunawa tersebar pada dinas-dinas yang terkait sesuai dengan fungsinya, tidak terpusat pada Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah saja. Anggaran yang terdapat pada Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah adalah biaya operasional rusunawa, seperti pembayaran gaji personil.

- Manajemen keuangan

Seluruh pendapatan rusunawa yang berupa pendapatan sewa langsung disetorkan ke kas daerah, UPTD tidak dapat langsung mengelola pendapatan yang diperoleh.

#### 5. Sumber Daya Manusia

- Jumlah Sumber Daya Manusia

Jumlah SDM UPTD Rusun adalah 6 orang PNS dan 97 outsourcing (tenaga kebersihan dan keamanan) yang tugasnya mengelola seluruh rusunawa milik Pemerintah Kota Surabaya. Dengan keterbatasan jumlah SDM ini, banyak personil yang merangkap tugas.

- Hari Kerja

Jam kerja pengelola mengikuti jam kerja di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya yaitu hari Senin-Sabtu, dan tidak 24 jam.

- Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kepala UPTD, personil tata usaha dan sebagian koordinator pernah mengikuti diklat/pelatihan tentang pengelolaan rusunawa, bahkan

Rusunawa Penjaringan Sari III pernah menjuarai lomba rusunawa tingkat nasional.

6. Budaya

Pengelola lokasi maupun dinas sendiri tidak mempunyai slogan/motto pelayanan di rusunawa, akan tetapi karena kebijakan Walikota Surabaya yang menaruh perhatian dalam pengelolaan rusunawa, sehingga personil dibawahnya berusaha untuk melaksanakan tugas pengelolaan rusunawa dengan sebaik-baiknya.

7. Kualitas Rusunawa

Kepuasan penghuni rusunawa yang menggambarkan kinerja pengelola rusunawa menyatakan bahwa aspek kualitas perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas, pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan, pekerjaan perawatan bangunan, serta kecukupan jumlah SDM pengelola masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan (yang berada pada kuadran I analisis IPA).

Analisis organisasi UPTD Rusun sebagai pengelola Rusunawa Penjaringan Sari III dapat dijelaskan seperti tabel berikut ini :

**Tabel 25.** Analisis Organisasi Rusunawa Penjaringan Sari III

No	7s Mc Kinsey	Hasil analisis		
1	Strategi	Strategi/kbijakan pengelolaan	Kebijakan tariff sewa	- Biaya sewa per unit dibuat murah, agar dapat dijangkau oleh MBR (harga sewa per unit berkisar 34.000-76.000)
			Implementasi kebijakan tariff sewa	- Tidak ada penghuni rusun yang menunggak membayar sewa, karena biaya sewa masih terjangkau dan adanya sanksi yang tegas bila menunggak membayar sewa
			Kebijakan kepenghunan	- Sasaran penghuni rusunawa adalah MBR warga Kota Surabaya (KTP Surabaya) yang belum mempunyai rumah

No	7s Mc Kinsey	Hasil analisis	
2	Sistem/Regulasi		Implementasi kebijakan kepenghunan - Penetapan calon penghuni oleh Dinas bukan oleh UPTD, dengan tata cara yang telah ditetapkan oleh peraturan wali kota.
			- Pelaksanaan controlling penghuni untuk memperkecil alih sewa hunian ilegal
			- Okupansi hunian mencapai 100%
		Kebijakan pemeliharaan dan perawatan	- Bekerjasama dengan Dinas PU Cipta Karya dan Dinas Kebersihan dan Pertamanan untuk melaksanakan pemeliharaan dan perawatan bangunan dan lingkungan rusun
		Implementasi pemeliharaan dan perawatan	- Dinas PU Cipta Karya adalah instansi yang bertugas untuk melaksanakan pemeliharaan dan perawatan bangunan rusunawa, dan Dinas Kebersihan dan Pertamanan untuk melaksanakan kebersihan dan perawatan lingkungan rusun termasuk taman
		Regulasi tarif sewa hunian	- Peraturan Wali Kota Surabaya No. 28 Tahun 2016 Tentang Tarif sewa rusunawa dalam pengelolaan Pemerintah Kota Surabaya
		Implementasi regulasi tarif sewa hunian	- Tidak ada penghuni yang menunggak biaya sewa
		Regulasi penghunan	- Peraturan Walikota Surabaya No. 30 Tahun 2013 Tentang Pelayanan bidang Pemakaian Rusun
		Implementasi regulasi penghunan	- Penghuni sesuai sasaran, tidak ada alih sewa ilegal
			- Ada kontroling terhadap kapasitas hunian dalam satu unit hunian
	- Tata tertib hunian dilaksanakan dengan baik		

No	7s Mc Kinsey	Hasil analisis	
		Regulasi Perawatan dan pemeliharaan bangunan	- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 24 Tahun 2008
		Implementasi system perawatan dan pemeliharaan bangunan	- Belum ada SOP perawatan dan pemeliharaan rusunawa
			- Berkoordinasi dengan dinas terkait (Dinas PU Cipta Karya dan Dinas Kebersihan dan Pertamanan terkait pemeliharaan dan perawatan rusunawa)
		Evaluasi pengelolaan rusunawa	- Evaluasi dilaksanakan setiap bulan pada aspek penghuni dan keuangan
3	Struktur Organisasi	Bentuk organisasi	- UPT dibawah Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Pemkot Surabaya
			- Kepala UPTD bertanggung jawab atas pengelolaan seluruh rusunawa milik Pemkot Surabaya.
		Struktur organisasi	- Jelas, rantai koordinasi efektif
		Hubungan dengan stake holder lain	- UPT bekerja sama dengan Dinas terkait dalam hal pengelolaan rusunawa melalui Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah
4	Anggaran dan Pembiayaan	Sumber dana	- Anggaran dan pembiayaan pengelolaan rusunawa berasal dari APBD Pemkot, dan penganggarnya tidak hanya berada pada 1 dinas melainkan pada seluruh Dinas yang terkait
		Penganggaran	- Anggaran untuk pemeliharaan dan perbaikan telah dibuat sebelum masa penanggaran yang akan datang berdasarkan perencanaan dan pelaporan kerusakan yang ditindak lanjuti oleh Dinas PU Cipta Karya

No	7s Mc Kinsey	Hasil analisis	
		Manajemen keuangan	- Pendapatan yang berasal dari biaya sewa unit hunian langsung disetorkan kepada kas daerah, tidak dikelola sendiri oleh pengelola
5	Sumber Daya Manusia	Jumlah SDM	- Jumlah SDM di UPT sebagai pengelola lokasi jumlahnya hanya terdiri dari 6 PNS yang berkeliling dan sebagai koordinator seluruh rusunawa dibawah Pemkot, sedangkan tenaga kebersihan dan keamanan berasal dari tenaga outsourcing yang berjumlah 97 orang. Tenaga kebersihan dan keamanan ini dirolling ke seluruh rusunawa.
		Hari kerja	- Senin - Sabtu
		Kompetensi SDM	- Pengelola pernah mengikuti pelatihan pengelolaan rusunawa
6	Budaya (Culture)	Budaya organisasi pengelola	- Tidak ada kultur yang dibangun secara khusus dalam badan pengelola rusunawa akan tetapi kebijakan Pemkot Surabaya yang memprioritaskan pengelolaan rusunawa, mempermudah UPT dalam melaksanakan kegiatannya.
7	Kualitas rusunawa	Kualitas rusunawa yang berada di kuadran I	- Meningkatkan kinerja pada aspek : Kualitas perbaikan sarana, prasarana, utilitas Pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan Pekerjaan perawatan bangunan Kecukupan SDM pengelola

Lebih jauh lagi, kondisi organisasi yang dianggap berkontribusi menghasilkan kualitas rusunawa di kuadran I dijelaskan pada **Lampiran 3**.

#### 4.4.4 Ringkasan Analisis Organisasi Pengelola Rusunawa

Melalui analisis organisasi dapat diketahui bagaimana masing-masing organisasi pengelola rusunawa mengelola rusunawa saat ini menurut variabel 7s Mc Kinsey. Berikut ini adalah ringkasan analisis organisasi pengelola rusunawa yang menjadi objek penelitian.

##### 1. Strategi/kebijakan pengelolaan

Strategi pengelolaan rusunawa diperlukan sebagai garis besar acuan pengelolaan rusunawa agar dapat berkesinambungan dan mencapai tujuannya yaitu memberikan tempat tinggal yang layak bagi masyarakat, khususnya MBR dan mengurangi kawasan kumuh perkotaan Strategi/kebijakan pengelolaan diajabarkan seperti dibawah ini :

##### a) Kebijakan tarif sewa

Diantara ketiga rusunawa objek penelitian, tarif sewa Rusunawa Penjaringan Sari adalah yang paling murah dan terjangkau, sehingga kemungkinan penghuni menunggak pembayaran sewa dapat diperkecil. Kebijakan Pemkot Surabaya untuk menetapkan tarif sewa rusunawa yang murah merupakan penyebab mengapa tarif sewa rusunawa di Surabaya sangat terjangkau. Atribut tarif sewa pada variable kepuasan penghuni pada Rusunawa Penjaringan Sari III merupakan atribut yang mempunyai tingkat kesesuaian harapan dan persepsi yang paling tinggi diantara ketiga rusunawa.

##### b) Kebijakan kepenghunian

Kebijakan kepenghunian Rusunawa Gunung Sari dan Penjaringan Sari III adalah untuk MBR, akan tetapi kebijakan ini kurang berhasil diterapkan pada Rusunawa Gunung Sari karena lemahnya control pengelola, sehingga alih sewa ilegal banyak terjadi di Rusunawa Gunung Sari, sedangkan pada Rusunawa Penjaringan Sari III kontrol pengelola terhadap kepenghunian lebih ketat sehingga memperkecil kemungkinan alih sewa illegal.

c) Kebijakan pemeliharaan dan perawatan

Rusunawa Gunung Sari dan Rusunawa Penjaringan Sari III tidak memiliki kebijakan dalam hal pemeliharaan dan perawatan rusunawa, pengelola kedua rusun tersebut lebih cenderung memperbaiki kerusakan daripada mencegah kerusakan, misalnya dengan pemeriksaan berkala. Sedangkan Aparna Graha Utama A. Yani yang dikelola oleh swasta (BUMD) telah mempunyai SOP perawatan dan pemeliharaan, hanya implementasi di lapangan yang perlu ditingkatkan.

2. Sistem/Regulasi

- Sistem/regulasi pengelolaan rusunawa

a) Sistem/regulasi tarif sewa

Semua rusunawa mempunyai regulasi mengenai tarif sewa rusunawa, untuk rusunawa milik pemerintah seperti Rusunawa Gunung Sari dan Penjaringan Sari III ketentuan tentang tarif sewa rusunawa ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah, sedangkan untuk Aparna Graha Utama A. Yani tarif sewa ditentukan sendiri. Pada Rusunawa Gunung Sari masih banyak penghuni yang menunggak biaya sewa, dibandingkan dengan rusunawa yang lain.

b) Sistem/regulasi kepenghunan

Semua rusunawa mempunyai regulasi mengenai sistem penghunan, untuk rusunawa milik pemerintah seperti Rusunawa Gunung Sari dan Penjaringan Sari III ketentuan tentang tata cara penghunan ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah, sedangkan untuk Aparna Graha Utama A. Yani tata cara/system penghunan ditentukan sendiri. Implementasi sistem penghunan pada rusunawa yang dikelola oleh pemerintah perlu selalu untuk dikontrol agar penghuni rusunawa tepat sasaran. Pada Rusunawa Gunung Sari masih banyak ditemukan alih sewa illegal dibanding rusunawa yang lain

c) Sistem/regulasi pemeliharaan dan perawatan

Dari ketiga rusunawa, yang telah mempunyai sistem pemeliharaan dan perawatan adalah Aparna Graha Utama A. Yani yang berupa SOP pemeliharaan dan perawatan, akan tetapi implementasi SOP di lapangan masih perlu untuk ditingkatkan. Sedangkan rusunawa Gunung Sari dan Penjaringan Sari III belum mempunyai SOP pemeliharaan dan perawatan.

d) Sistem evaluasi pengelolaan rusunawa

Semua rusunawa melakukan evaluasi pada aspek keuangan, sedangkan rusunawa yang dikelola pemerintah juga melakukan evaluasi pada aspek kepenghunian. Sedangkan evaluasi pada aspek pemeliharaan dan perawatan tidak dilakukan, terutama pada rusunawa yang dikelola oleh pemerintah karena belum memiliki SOP pemeliharaan dan perawatan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi.

3. Struktur Organisasi

a) Bentuk organisasi

Bentuk organisasi pengelola dari ketiga rusunawa adalah Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman, dan Cipta Karya Provinsi Jawa Timur sebagai pengelola Rusunawa Gunung Sari, Badan pengelola yang dibentuk oleh PT. Jatim Graha Utama (BUMD) sebagai pengelola Aparna Graha Utama A. Yani dan UPTD Rusun Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Pemkot Surabaya sebagai pengelola Rusunawa Penjaringan Sari III.

b) Struktur organisasi

Struktur organisasi dari masing-masing pengelola tidak panjang sehingga memudahkan koordinasi dalam pengelolaan rusunawa. Struktur organisasi pengelola Aparna Graha Utama A. Yani menunjukkan bahwa pengelola mempunyai komponen organisasi sebagai organisasi pengelola gedung. Hanya pengelola Aparna Graha Utama A. Yani yang memiliki bagian pemeliharaan dan perawatan mekanikal, elektrikal, maupun sipil.

c) Hubungan dengan stake holder lain

Hanya pengelola rusunawa Penjaringan Sari III yang melibatkan instansi lain di lingkungan Pemerintahan Kota Surabaya untuk turut serta mengelola rusunawa, seperti pelibatan Dinas PU Cipta Karya untuk perawatan dan pemeliharaan bangunan, Dinas Kebersihan dan Pertamanan untuk kebersihan lingkungan rusunawa, serta dinas-dinas lain terkait dengan pemberdayaan penghuni. Sedangkan pengelola rusun yang lain mengelola rusunnya secara mandiri tanpa melibatkan pihak lain.

4. Anggaran dan Pembiayaan

a) Sumber dana

Sumber dana pengelolaan Rusunawa Gunung Sari dan Penjaringan Sari III sebagai rusunawa yang dikelola oleh pemerintah, berasal dari APBD, sedangkan Aparna Graha Utama A. Yani berasal dari pendapatan sewa dan iuran administrasi penghuni.

b) Penganggaran

Penganggaran pengelolaan rusunawa dilakukan setiap tahun, untuk rusunawa yang dikelola pemerintah, anggaran pengelolaan terdapat dalam anggaran instansi yang menanganinya, yang berisi anggaran untuk biaya operasional (gaji pegawai, listrik, air, ATK), sedangkan anggaran untuk perawatan dan pemeliharaan rusunawa belum tentu tersedia setiap tahun. Hanya Aparna Graha Utama A. Yani yang dikelola oleh swasta (BUMD) yang menganggarkan biaya perawatan dan pemeliharaan setiap tahun dan menyisihkan dana pendapatan sebagai sinking fund yang digunakan untuk pengembangan bangunan, biasanya hal ini dilakukan setiap 5 tahun sekali.

c) Manajemen keuangan

Pendapatan sewa yang diperoleh pengelola rusunawa milik pemerintah langsung diserahkan ke kas negara, sesuai peraturan pengelola tidak diperkenankan untuk mengelola pendapatan sewa., sedangkan sumber dana pengelolaan rusunawa yang dikelola oleh swasta/BUMD berasal dari pendapatan sewa rusunawa, pengelola langsung dapat mengelola

pendapatan sewa sebagai biaya operasional, biaya pemeliharaan dan lain-lain.

## 5. Sumber Daya Manusia

### a) Jumlah SDM

Hanya Aparna Graha Utama A. Yani yang mempunyai jumlah SDM pengelola yang mencukupi, sedangkan jumlah SDM pengelola di Rusunawa Gunung Sari dan Penjaringan Sari III dirasakan masih kurang oleh penghuni terutama untuk tenaga kebersihan.

### b) Hari Kerja

Hari kerja pengelola sesuai dengan hari kerja pada umumnya yaitu Hari Senin-Jumat/Sabtu dan tidak 24 jam. Untuk hari libur dan diluar jam kerja, apabila terdapat keluhan penghuni atau hal lain untuk rusunawa yang dikelola pemerintah penghuni dapat melaporkan pada pihak keamanan. Sedangkan untuk penghuni pada Aparna Graha Utama A. Yani penghuni dapat menghubungi koordinator gedung yang tinggal di Aparna Graha Utama A. Yani.

### c) Kompetensi SDM

Kemampuan dan kompetensi SDM pengelola di ketiga rusunawa cukup memadai karena mereka pernah mengikuti pelatihan pengelolaan rusunawa, khusus pada Rusunawa Gunung Sari karena pengelola di lokasi adalah pihak ketiga, maka perlu SOP yang jelas dari Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya untuk panduan implementasi di lapangan, karena pengelola lokasi hanya berfungsi sebagai operator, tidak dalam kapasitas pengambil keputusan. Kemampuan pengelola dalam hal manajemen konflik sangat berguna terutama pada proses awal-awal penghunian ketika pertama kali rusunawa beroperasi.

## 6. Budaya

Budaya dalam pengelolaan rusunawa ini dimaksudkan sebagai nilai yang dianut oleh seluruh SDM pengelola rusunawa dalam memberikan pelayanan kepada penghuni. Hanya pengelola Aparna Graha Utama A. Yani yang

menyebarkan nilai-nilai pengelolaan ini kepada seluruh SDM yang terlibat dalam pengelolaan rusunawa, budaya ini tertuang dalam motto yang dimiliki pengelola, sedangkan pada rusunawa yang lain yang dikelola oleh pemerintah, pengelola merasa cukup bahwa peraturan yang telah ada sebagai panduan dalam mengelola rusunawa, tidak perlu ada nilai khusus yang perlu ditekankan/diaplikasikan.

#### 7. Kualitas rusunawa

Kualitas rusunawa merupakan hasil akhir yang dirasakan tidak memuaskan oleh penghuni (atribut yang berada pada kuadran I), dan sebagai hasil akhir dari kondisi eksisting yang dijabarkan dalam keenam variabel 7s McKinsey sebelumnya. Dari beberapa atribut kepuasan penghuni rusunawa yang perlu ditingkatkan oleh semua pengelola rusunawa, aspek pemeliharaan dan perawatan rusunawa berada pada kuadran I pada semua pengelola rusunawa.

Ringkasan analisis organisasi pengelola rusunawa dapat dijelaskan seperti tabel pada **Lampiran 4**.

### 4.5 Analisis Pengelolaan Rusunawa

Analisis pengelolaan rusunawa merupakan analisis yang menggabungkan analisis kepuasan penghuni rusunawa dengan analisis organisasi pengelola rusunawa, analisis ini bertujuan untuk mendapatkan strategi apa yang harus dilakukan oleh pengelola rusunawa sesuai dengan variabel yang terdapat dalam kerangka kerja 7s Mc Kinsey untuk meningkatkan atribut kepuasan penghuni yang berada dalam kuadran I.

#### 4.5.1 Rusunawa Gunung Sari

Dari analisis kepuasan penghuni, diperoleh hasil bahwa atribut kepuasan penghuni yang berada pada kuadran I adalah sarana pembuangan air limbah/kotor, fasilitas jemur pakaian, pengelolaan sampah, kualitas perbaikan sarana, prasarana dan utilitas, pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan, pekerjaan perawatan bangunan, keukupan SDM pengelola, dan respon pengelola terhadap keluhan penghuni.

Sedangkan dari analisis organisasi pengelola, diketahui bahwa kondisi organisasi pengelola saat ini berdasarkan variabel Model 7s Mc Kinsey adalah seperti pada **Tabel 23**. Analisis organisasi Rusunawa Gunung Sari.

Dengan memperhatikan analisis kepuasan penghuni dan analisis organisasi pada Rusunawa Gunung Sari, maka analisis pengelolaan Rusunawa Gunung Sari untuk meningkatkan kinerja pelayanan rusunawa yang berada pada kuadran I adalah sebagai berikut :

#### 1. Kebijakan/Strategi

Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh pengelola Rusunawa Gunung Sari, diantaranya :

- a) Pengelola rusunawa perlu untuk mencari alternatif tempat jemur pakaian bagi penghuni atau mengubah desain teralis di bagian tempat jemuran di masing-masing unit, sehingga pakaian dapat cepat kering.
- b) Melibatkan warga dalam pengelolaan sampah, seperti memilah sampah dan membuang sampah pada shaft.
- c) Menerapkan tata tertib penghuni dengan tegas, terutama soal kebersihan/membuang sampah sembarangan.
- d) Bekerja sama dengan Pemerintah Kota Surabaya dalam rangka pengangkutan sampah dari TPS rusunawa ke TPA, agar timbulan sampah di rusunawa dapat diangkut secara rutin.
- e) Pengelola rusunawa khususnya Dinas Perumahan Kawasan Permukiman dan Cipta Karya sebaiknya mempunyai tenggat waktu dalam merespon keluhan penghuni, terutama terkait dengan perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas.

#### 2. Sistem/Regulasi

Pengelola Rusunawa Gunung Sari perlu untuk membuat sistem/regulasi mengenai:

- a) SOP perawatan dan pemeliharaan sarana, prasarana, dan utilitas rusunawa sehingga kegiatan-kegiatan periodik yang perlu dilakukan dapat terlaksana

dengan baik dan sesuai rencana, seperti setiap berapa bulan menguras bak septitank, pengecekan saluran air limbah, dan sebagainya.

- b) Evaluasi rusunawa tidak hanya tentang kepenghunan dan keuangan, akan tetapi juga menyangkut sarana, prasarana, dan utilitas, hasil dari evaluasi ini dapat disusun prioritas perbaikan yang dapat digunakan sebagai sarana untuk penentuan anggaran pemeliharaan dan perawatan.

3. Anggaran/Pembiayaan

- a) Menambah anggaran untuk biaya pegawai, untuk biaya pegawai kebersihan.
- b) Menganggarkan biaya pemeliharaan dan perawatan sesuai dengan hasil evaluasi sarana, prasarana, dan utilitas

4. Sumber Daya Manusia

- a) Menambah tenaga kebersihan.

5. Budaya

Nilai-nilai yang perlu dijunjung tinggi dalam pengelolaan Rusunawa Gunung Sari adalah :

- a) Menekankan budaya kebersihan dan kerapian, agar tujuan rusunawa untuk mengurangi kekumuhan, bukan memindahkan kekumuhan horizontal ke kekumuhan vertical dapat tercapai.
- b) Menekankan bahwa pemeliharaan sangat penting dilakukan untuk menekan kerusakan yang menyebabkan mahalnya biaya perbaikan.

Secara ringkas solusi yang dapat dilakukan oleh pengelola untuk meningkatkan kepuasan penghuni pada kuadran I dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 26.** Analisis pengelolaan Rusunawa Gunung Sari

Strategi	Kebijakan pengelolaan rusunawa khususnya pemeliharaan dan perawatan harus menjadi prioritas anggaran, disamping pembangunan rusunawa baru
	Fasilitas jemur pakaian yang ada di masing-masing unit hunian tidak optimal karena berada di atas dapur dan terhalang oleh teralis bangunan sehingga menghalangi masuknya sinar matahari, sehingga perlu alternatif tempat menjemur pakaian secara komunal atau mengubah desain teralis

	Melibatkan peran penghuni dalam memilah sampah, membuang sampah pada shaft yang telah ditentukan
	Menerapkan denda apabila membuang sampah sembarangan/sanksi tegas karena telah melanggar larangan penghuni
	Bekerja sama dengan pemerintah kota Surabaya dalam hal pengangkutan sampah dari TPS rusunawa ke TPA sehingga pengangkutan sampah dapat dilaksanakan secara rutin (bila memungkinkan)
	Menggunakan jasa pelelangan atau penunjukan langsung kepada pihak ketiga untuk melakukan perbaikan sesuai dengan hasil evaluasi yang telah dilakukan
Sistem/Regulasi	Perlu membuat SOP kepenghunian, perawatan dan perbaikan serta pemeliharaan rusunawa, sehingga kegiatan-kegiatan periodik yang perlu dilakukan dapat dilakukan sesuai rencana, misal setiap berapa bulan sekali harus menguras bak septitank, dsb.
	Evaluasi sarana prasarana dan utilitas bangunan dilakukan secara berkala dan mempunyai standar hal apa saja yang perlu diperiksa, bisa dikaitkan dengan peraturan pemeliharaan bangunan gedung sebagai sarana untuk penentuan anggaran pemeliharaan dan perawatan
Anggaran dan Pembiayaan	Perlu menambah biaya pegawai akibat penambahan tenaga kebersihan
	Menganggarkan biaya pemeliharaan sesuai kebutuhan (dari hasil evaluasi), dan menyusun prioritas perbaikan
Sumber Daya Manusia	Menambah jumlah tenaga kebersihan
Budaya (Culture)	Budaya kerapian dan kebersihan perlu ditekankan baik kepada seluruh pengelola maupun penghuni rusunawa agar pengelolaan rusunawa dapat mengurangi kekumuhan bukan memindahkan kekumuhan horizontal menjadi vertikal
	Menekankan pada pengelola bahwa aspek pemeliharaan dan pemeriksaan berkala sangat penting untuk meminimalisir biaya perbaikan dan memperpanjang umur bangunan

Korelasi antara atribut yang terdapat di kuadran I pengelolaan Rusunawa Gunung Sari dengan solusi yang dapat dilakukan sesuai dengan variabel 7s McKinsey dijelaskan pada **Lampiran 5**.

#### 4.5.2 Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha A. Yani Surabaya)

Dari analisis kepuasan penghuni, diperoleh hasil bahwa atribut kepuasan penghuni yang berada pada kuadran I adalah kualitas pekerjaan perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas, pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan, pekerjaan perawatan bangunan, perawatan lingkungan

sekitar rusun (jalan lingkungan, taman, penerangan), tariff sewa hunian, manajemen konflik oleh pengelola, respon pengelolaterhadap keluhan penghuni.

Sedangkan dari analisis organisasi pengelola, diketahui bahwa kondisi organisasi pengelola saat ini berdasarkan variabel Model 7s Mc Kinsey adalah seperti pada **Tabel 24**. Analisis organisasi Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha Utama A. Yani)

Dengan memperhatikan analisis kepuasan penghuni dan analisis organisasi pada Aparna Graha Utama A. Yani, maka analisis pengelolaannya sesuai dengan variabel 7s McKinsey sebagai solusi untuk meningkatkan pelayanan pengelola di kuadran I antara lain:

1. Strategi/Kebijakan
  - a) Melaksanakan SOP pemeliharaan dan perawatan yang sudah ada dengan baik
  - b) Melakukan pekerjaan perawatan secepatnya sesuai prioritas untuk menghindari kerusakan yang lebih besar
  - c) Menambah jumlah penerangan di halaman rusunawa
  - d) Menambah penghijauan di halaman rusunawa
  - e) Memperbaiki penampilan tampak rusunawa dan lingkungan sekitar rusunawa.
  - f) Melaksnakan budaya SENYUM yang sudah pengelola ciptakan dengan sebaik-baiknya oleh seluruh elemen pengelola rusunawa.
2. Anggaran/Pembiayaan
  - a) Menyediakan anggaran perbaikan sesuai dengan kerusakan yang terjadi
  - b) Menambah biaya listrik akibat penambahan penerangan di halaman rusunawa.
  - c) Mengoalokasikan anggaran untuk memperbarui penampilan tampak bangunan rusunawa.

### 3. Sumber Daya Manusia

- a) Meningkatkan kompetensi tenaga teknis yang sudah ada atau menggunakan pihak ketiga yang lebih ahli dalam perbaikan dibidangnya, agar kualitas pekerjaan perbaikan lebih baik.

### 4. Budaya

- a) Menekankan budaya pada pengelola bahwa perbaikan kerusakan wajib dilaksanakan sebaik mungkin untuk menghindari kerusakan yang sama.
- b) Menekankan bahwa pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan merupakan salah satu cara untuk menghindari biaya perbaikan akibat kerusakan yang lebih parah.

Secara ringkas, solusi yang dapat dilakukan oleh pengelola untuk meningkatkan kepuasan penghuni pada kuadran I dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 27.** Analisis pengelolaan Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha Utama A. Yani)

Strategi	Melaksanakan SOP yang sudah ada dengan baik
	Melakukan pekerjaan perawatan fisik secepatnya sesuai prioritas untuk menghindari kerusakan yang lebih besar
	Menambah jumlah penerangan di sekitar rusunawa
	Menambah penghijauan di sekitar rusunawa
	Memperbaiki penampilan rusunawa dan lingkungan sekitar rusunawa
	Melaksanakan budaya SENYUM dengan sebaik-baiknya mulai dari level atas hingga bawah dalam organisasi
Anggaran dan Pembiayaan	Anggaran perbaikan disediakan sesuai dengan kerusakan
	Mengalokasikan anggaran untuk memperbaiki penampilan tampak dan lingkungan rusunawa
	Menambah biaya listrik
Budaya (Culture)	Perbaikan kerusakan wajib dilaksanakan sebaik mungkin untuk menghindari kerusakan yang sama
	Menekankan bahwa pekerjaan pemeliharaan & pemeriksaan merupakan salah satu cara untuk menghindari biaya perbaikan akibat kerusakan yang sudah parah
	Pekerjaan perawatan bangunan wajib dilaksanakan sebaik mungkin untuk menghindari kerusakan yang sama

Korelasi antara atribut pada kuadran I kualitas pelayanan pada Aparna Graha Utama A. Yani dengan solusi yang dapat dilakukan sesuai dengan variabel 7s McKinsey dapat dilihat pada **Lampiran 6**

#### 4.5.3 Rusunawa Penjaringan Sari III

Dari analisis kepuasan penghuni, diperoleh hasil bahwa atribut kepuasan penghuni yang berada pada kuadran I adalah, kualitas perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas, pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan, pekerjaan perawatan bangunan, dan kecukupan SDM pengelola.

Sedangkan dari analisis organisasi pengelola, diketahui bahwa kondisi organisasi pengelola saat ini berdasarkan variabel Model 7s Mc Kinsey adalah seperti pada **Tabel 25**. Analisis Organisasi Rusunawa Penjaringan Sari III.

Dari hasil evaluasi pengelolaan rusunawa tersebut, maka solusi yang dapat dilakukan oleh pengelola untuk meningkatkan kepuasan penghuni pada kuadran I sesuai dengan variabel 7s McKinsey antara lain:

- Strategi/Kebijakan
  - a) Meningkatkan pengawasan (controlling) terhadap pekerjaan perbaikan dan ada masa garansi setelah perbaikan
- Sistem/Regulasi
  - a) Pengelola perlu membuat SOP pemeliharaan dan perawatan sarana dan prasarana pada rusunawa Penjaringan Sari III
- Struktur Organisasi
  - a) Pengelola perlu berkoordinasi dengan Dinas PU Cipta Karya untuk melakukan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala
- Anggaran dan pembiayaan
  - a) Pengelola rusunawa perlu menyediakan anggaran yang cukup terkait pemeliharaan dan perawatan rusunawa
  - b) Penambahan anggaran akibat penambahan sumber daya manusia
- Sumber Daya Manusia

- a) Penambahan/pengaturan personil pengelola agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan
  - Budaya
    - a) Menanamkan budaya bahwa pemeriksaan dan pemeliharaan berkala sangat penting dilakukan untuk menekan biaya perbaikan bila terjadi kerusakan.
- Secara ringkas, solusi untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang berada di kuadran I pengelolaan Rusunawa Penjaringan Sari III adalah seperti tabel di bawah ini:

**Tabel 28.** Analisis pengelolaan Rusunawa Penjaringan Sari III

Strategi	Kontrolling pekerjaan perbaikan diperketat dan ada masa garansi setelah perbaikan
Sistem/Regulasi	Membuat SOP pemeliharaan dan perawatan sarana dan prasarana rusunawa
Struktur Organisasi	Koordinasi dengan Dinas PU Cipta karya dalam hal pemeliharaan dan pemeriksaan berkala
Anggaran dan Pembiayaan	Menyediakan anggaran yang cukup sesuai prioritas pengelolaan rusunawa
	Disediakan anggaran perawatan bangunan yang mencukupi
	Penambahan anggaran akibat penambahan SDM
Sumber Daya Manusia	Penambahan/pengaturan personil pengelola agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan
Budaya (Culture)	Menanamkan bahwa pemeriksaan dan pemeliharaan berkala sangat penting dilakukan untuk menekan biaya perbaikan apabila terjadi kerusakan

Korelasi antara atribut pada kuadran I kualitas pelayanan pada Rusunawa Penjaringan Sari III dengan solusi yang dapat dilakukan sesuai dengan variabel 7s McKinsey dapat dilihat pada **Lampiran 7**

#### 4.5.4 Ringkasan Analisis Pengelolaan Rusunawa

Melalui analisis pengelolaan rusunawa, maka dapat diketahui solusi apa yang dapat dilakukan oleh organisasi pengelola rusunawa untuk meningkatkan kepuasan penghuni pada kuadran I saat ini menurut variabel strategi, struktur

organisasi, sistem/regulasi, budaya organisasi, sumber daya manusia pengelola, anggaran dan pembiayaan.

Ringkasan analisis pengelolaan rusunawa dapat dijelaskan seperti tabel berikut ini :

**Tabel 29.** Ringkasan analisis pengelolaan rusunawa

<b>Model 7s Mc Kinsey</b>	<b>Rusunawa Gunung Sari</b>	<b>Aparna Graha Utama A. Yani</b>	<b>Rusunawa Penjaringan Sari III</b>
Strategi/Kebijakan	Kebijakan pengelolaan rusunawa khususnya pemeliharaan dan perawatan harus menjadi prioritas anggaran, disamping pembangunan rusunawa baru	Melaksanakan SOP yang sudah ada dengan baik	Kontrolling pekerjaan perbaikan diperketat dan ada masa garansi setelah perbaikan
	Melibatkan peran penghuni dalam memilah sampah, membuang sampah pada shaft yang telah ditentukan	Melakukan pekerjaan perawatan fisik secepatnya sesuai prioritas untuk menghindari kerusakan yang lebih besar	Melaksanakan Peraturan wali kota tentang pelayanan bidang pemakaian rusunawa dengan baik
	Menerapkan denda apabila membuang sampah sembarangan/sanksi tegas karena telah melanggar larangan penghuni	Menambah jumlah penerangan di sekitar rusunawa	Melibatkan peran serta penghuni rusunawa untuk pemeliharaan lingkungan melalui kerja bakti
	Bekerja sama dengan pemerintah kota Surabaya dalam hal pengangkutan sampah dari TPS rusunawa ke TPA sehingga pengangkutan sampah dapat dilaksanakan secara rutin (bila memungkinkan)	Menambah penghijauan di sekitar rusunawa	Respon sesuai kemampuan pengelola baik ditangani sendiri ataupun bekerja sama dengan instansi lain
	Fasilitas jemur pakaian yang ada di masing-masing unit hunian tidak optimal karena berada di atas dapur dan terhalang oleh teralis bangunan sehingga menghalangi masuknya sinar matahari, sehingga perlu alternatif tempat menjemur pakaian secara komunal atau mengubah desain teralis	Memperbaiki penampilan rusunawa dan lingkungan sekitar rusunawa	

<b>Model 7s Mc Kinsey</b>	<b>Rusunawa Gunung Sari</b>	<b>Aparna Graha Utama A. Yani</b>	<b>Rusunawa Penjaringan Sari III</b>
		Melaksanakan budaya SENYUM dengan sebaik-baiknya mulai dari level atas hingga bawah dalam organisasi	
Sistem/ Regulasi	Perlu membuat SOP kepenghunan, perawatan dan perbaikan serta pemeliharaan rusunawa, sehingga kegiatan-kegiatan periodik yang perlu dilakukan dapat dilakukan sesuai rencana, misal setiap berapa bulan sekali harus menguras bak septitank, dsb.		Pembuatan SOP pemeliharaan dan perawatan bangunan
	Evaluasi sarana prasarana dan utilitas bangunan dilakukan secara berkala dan mempunyai standar hal apa saja yang perlu diperiksa, bisa dikaitkan dengan peraturan pemeliharaan bangunan gedung sebagai sarana untuk penentuan anggaran pemeliharaan dan perawatan		
Anggaran dan pembiayaan	Perlu menambah biaya pegawai akibat penambahan tenaga kebersihan	Anggaran perbaikan disediakan sesuai dengan kerusakan	Menyediakan anggaran yang cukup sesuai prioritas pengelolaan rusunawa
	Menganggarkan biaya pemeliharaan sesuai kebutuhan (dari hasil evaluasi), dan menyusun prioritas perbaikan	Menambah biaya listrik	Disediakan anggaran perawatan bangunan yang mencukupi
		Mengalokasikan anggaran untuk memperbaiki penampilan tampak dan lingkungan rusunawa	Penambahan anggaran akibat penambahan SDM
			Memastikan bahwa anggaran pemeliharaan lingkungan (kebersihan) terdapat pada Dinas Kebersihan
Sumber Daya Manusia	Menambah jumlah tenaga kebersihan	Meningkatkan kompetensi tenaga teknis yang sudah ada atau menggunakan pihak ketiga yang lebih	Penambahan/pengaturan personil pengelola agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan

		ahli dalam perbaikan dibidangnya	
Budaya	Budaya kerapian dan kebersihan perlu ditekankan baik kepada seluruh pengelola maupun penghuni rusunawa agar pengelolaan rusunawa dapat mengurangi kekumuhan bukan memindahkan kekumuhan horizontal menjadi vertikal	Perbaikan kerusakan wajib dilaksanakan sebaik mungkin untuk menghindari kerusakan yang sama	Menanamkan bahwa pemeriksaan dan pemeliharaan berkala sangat penting dilakukan untuk menekan biaya perbaikan apabila terjadi kerusakan
	Menekankan pada pengelola bahwa aspek pemeliharaan dan pemeriksaan berkala sangat penting untuk meminimalisir biaya perbaikan dan memperpanjang umur bangunan	Menekankan bahwa pekerjaan pemeliharaan & pemeriksaan merupakan salah satu cara untuk menghindari biaya perbaikan akibat kerusakan yang sudah parah	
Struktur Organisasi			Koordinasi dengan Dinas PU Cipta karya dalam hal pemeliharaan dan pemeriksaan berkala
			Berkoordinasi dengan Dinas kebersihan dalam hal pemeliharaan lingkungan rusunawa secara rutin

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari penelitian ini, dengan mengacu pada tujuan penelitian, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu:

1. Tingkat kesesuaian total untuk Rusunawa Gunung Sari adalah sebesar 74,18% ; Aparna Graha Utama A. Yani adalah 84,15%, dan untuk Rusunawa Penjaringan Sari III adalah 91,15%. Rusunawa Penjaringan Sari III mempunyai tingkat kesesuaian total yang tertinggi yaitu sebesar 91.15 %, hal ini sesuai dengan teori Zeithaml dan Bitner (2003,156) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan penghuni adalah harga, dalam hal ini tarif sewa rusunawa Penjaringan Sari III adalah yang terendah, sedangkan barang yang diperoleh (tempat tinggal) adalah sama.
2. Sesuai hasil analisis organisasi pengelola rusunawa, pada setiap objek penelitian ini terdapat 2 variabel 7s Mc Kinsey yang sama yang berkontribusi menyebabkan kinerja pada kuadran I yaitu variabel sistem/regulasi pemeliharaan dan perawatan berupa tidak adanya SOP perawatan dan pemeliharaan (kasus pada Rusunawa Gunung Sari dan Penjaringan Sari III) atau tidak melaksanakan SOP yang sudah ada dengan baik (kasus pada Aparna Graha Utama A. Yani), dan variabel anggaran dan pembiayaan berupa keterbatasan dana pengelolaan terutama untuk Rusunawa Gunung Sari dan Rusunawa Penjaringan Sari, dimana sumber dana pengelolaan berasal dari APBD.
3. Hasil analisis pengelolaan rusunawa untuk semua pengelola rusunawa adalah memperbaiki sistem/regulasi pengelolaan rusunawa yaitu dengan membuat SOP perawatan dan pemeliharaan (kasus pada Rusunawa Gunung Sari dan Rusunawa Penjaringan Sari III) atau melaksanakan SOP pemeliharaan yang sudah ada dengan sebaik-baiknya (kasus pada Aparna Graha Utama A. Yani) serta memperhatikan aspek anggaran dan pembiayaan dengan berusaha

menyediakan anggaran yang cukup untuk mengelola rusunawa atau mencari alternatif sumber pembiayaan yang diperbolehkan sesuai peraturan.

## **5.2 Saran**

### **5.2.1 Bagi Pengelola rusunawa**

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa pengelolaan rusunawa dengan melibatkan instansi yang lain atau bekerja sama dengan pihak lain memperingan tugas pengelola dan sebagai salah satu cara mengatasi ketebatasan anggaran (contoh kasus pada Rusunawa Penjaringan Sari III yang bekerja sama dengan dinas lain).

Untuk mengatasi banyaknya penghuni yang menunggak membayar sewa pada Rusunawa Gunung Sari, sebaiknya pengelola meninjau kembali tariff sewa yang telah ditentukan.

### **5.2.3 Untuk Penelitian Selanjutnya**

Dari hasil penelitian, dapat diketahui bahwa atribut kepuasan penghuni yang berupa pemeliharaan & perawatan rusunawa merupakan atribut yang perlu ditingkatkan oleh organisasi pengelola rusunawa baik rusunawa yang dikelola oleh BUMD, UPTD, maupun Dinas. Untuk mengetahui bagaimana implementasi pelaksanaan aspek pemeliharaan dan perawatan rusunawa di lapangan diperlukan penelitian lebih lanjut.

Penelitian ini menitik beratkan pada faktor manajemen pengelolaan rusunawa, akan tetapi penelitian hanya menggambarkan kondisi pengelolaan rusunawa saat ini dan memberikan solusi untuk meningkatkan kualitas pelayanan rusunawa dari aspek organisasi pengelola, sehingga penelitian ini dapat dijadikan sebagai langkah awal untuk membuat evaluasi kinerja pelayanan rusunawa yang terukur terkait dengan aspek manajerial pengelolaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Berry, LL, Zeithaml, V.A and Parasuraman, A. "Quality counts ini services too". *Business Horizons*, hal. 44-52. 1985.
- Dafrimon, Gunawan Tanzil. "Kualitas Kepuasan Penghuni Rumah Susun Perum Perumnas Palembang". *Pilar, Jurnal Teknik Sipil*, 7(No.2), 39-49. September. 2012.
- Rachmawati Farida, Aryani R.A." Low-cost Apartment Program Implementation". The 5th International Conference of Euro Asia Civil Engineering Forum (EACEF-5) (pp. 75-82). *Procedia Engineering*. 2015.
- Hendaryono, S. M. "Evaluasi Pengelolaan Rusun Pekunden dan Bandarharjo Semarang". *Tesis*. Undip. Semarang. 2010.
- Husain, U. *Metode Riset Bisnis.*: Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. 2002
- Undang-Undang No. 20/2011 Tentang Rumah Susun.
- Kotler, P. *Manajemen Pemasaran* (Edisi ke 11 ed.). Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia. 2003.
- Mahomed, A. M. (2004). "An Analysis of The Johannesburg Regional Office of The Government Communication and Information System using the Mc Kinsey 7s Framework". *Disertation*. Faculty of Economic and Management Sciences Demontford University. South Africa. 2004.
- Pressler, E. J. *scholarworks.umb.edu*. Retrieved from <http://scholarworks.umb.edu/ciee/vol11/iss1/6> (diakses pada Februari, 2017)
- PU, Departemen, JICA. "Buku 4-Pengelolaan Operasional Rumah Susun Sederhana Sewa". Direktorat Pengembangan Permukiman. Jakarta. 2007.
- Permenpera No 14 /PERMEN/M/2007 Tentang Pengelolaan Rumah Susun Sewa. Jakarta.
- Permenpera No.18/M/2007 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Perhitungan Tarif Sewa Rumah Susun Sederhana yang dibiayai oleh APBN dan APBD.
- Riduan. (2005). *Dasar-dasar statistik*. CV. Alfabeta. Bandung. 2005.

- Samson Aziabah, V. G. "Digging Deeper: Public Housing in Ghana Managed by Local Authorities". *21 Social Housing ang Globalitation*. 2015.
- Setiadi, A. Harri." Analisis Faktor Berpengaruh terhadap Kepuasan Penghuni Rumah Susun Sewa Studi Kasus Rumah Susun Sewa Kemayoran". *Jurnal Permukiman Vol. 10 No.1*, 19-36. 2015.
- Setiadi, A. Harri. "Persepsi Tingkat Kepuasan Penghuni Terhadap Atribut Rumah Susun Sewa Kemayoran". *Jurnal Sosek Pekerjaan Umum, Vol. 6 No.1*. 2014
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi*. CV. Alfabeta. Bandung. 2012.
- Peraturan Walikota Surabaya No. 30 Tahun 2013 Tentang Pelayanan di Bidang Pemakaian Rumah Susun.
- Peraturan Walikota No.95/2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Unit Pelaksana Teknis Dinas Rumah Susun Pada Dinas Pengelolaan Bangunan Dan Tanah Kota Surabaya .
- Peraturan Walikota Surabaya No. 28/2016 Tentang Tarif Sewa Rumah Susun Sederhana Sewa dalam Pengelolaan Pemerintah Kota Surabaya.
- www. mindtools.com. [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.html](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.html). (Accessed 15 Februari 2017).
- Draft Pedoman Pengelolaan dan Penghunian Rusunawa. Jakarta: Kementrian Pekerjaan Umum. Jakarta. 2014.
- Widiastuti Hapsari, R. A. "Evaluasi Penyediaan Fasilitas Rumah Susun". *Seminar Nasional Manajemen Teknologi IV*. Surabaya. 2006.

## BIOGRAFI PENULIS



**NIKEN WULANDARI PURWANINGDYAH**, lahir di Probolinggo, 7 April 1981, menghabiskan masa kecil di Sidoarjo. Setelah lulus SMU dari SMU Negeri 1 Sidoarjo, penulis melanjutkan pendidikan di jurusan Arsitektur Institut Teknologi Bandung hingga Tahun 2004.

Setelah menamatkan S1, penulis bekerja di Jakarta yang bergerak di bidang manajemen fasilitas dan property. Pada Tahun 2010 penulis mulai mengabdikan diri sebagai Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Jawa Timur.

Penulis tercatat sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Magister Aset Infrastruktur Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya sejak Tahun 2015. Analisis Kualitas Pelayanan Rusunawa di Surabaya (Studi kasus: Rusunawa Gunungsari, Rusunawa Siwalankerto, dan Rusunawa Penjaringan Sari III) adalah tesis yang dikerjakan penulis sebagai syarat kelulusan jenjang pascasarjana.

Besar harapan penulis, tesis ini dapat bermanfaat dalam rangka pengelolaan rusunawa maupun untuk memperkaya literatur tentang rusunawa.

*'Halaman ini sengaja dikosongkan'*

## **LAMPIRAN**

Lampiran 1

Kondisi organisasi yang berkontribusi pada kuadran I Rusunawa Gunung Sari

No	Kuadran I	Strategi	Sistem/Regulasi	Struktur organisasi	Anggaran dan Pembiayaan	Sumber Daya Manusia	Budaya	
1	Sarana pembuangan air limbah/kotor (kebocoran pipa air kotor dan septitank penuh hingga meluber)	Tidak ada strategi/kebijakan khusus terkait pengelolaan rusunawa	Tidak ada SOP pemeliharaan dan perawatan rusunawa		Anggaran untuk pekerjaan pemeliharaan dan perawatan tidak mencukupi			
2	Kualitas perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas rusunawa (perbaikan yang dilakukan tidak tuntas sehingga muncul kerusakan yang sama)							
3	Pekejaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan							
4	Pekerjaan perawatan bangunan (pekerjaan perawatan bangunan tidak dilaksanakan dengan baik)							
5	Fasilitas jemur pakaian (fasilitas jemur pakaian tidak memadai)		Tidak ada penegakan tata tertib penghunian, sehingga penghuni kurang berperan dalam menjaga kebersihan		Anggaran untuk menambah jumlah SDM tidak ada			Kekurangan SDM untuk kebersihan, dan frekuensi pengangkutan sampah dari TPS ke TPA kurang
6	Pengelolaan sampah (pengangkutan sampah dari TPS di rusunawa ke TPA hanya 2x seminggu)							
7	Kecukupan SDM pengelola (jumlah SDM terutama untuk petugas kebersihan hanya 2 orang untuk seluruh area dan 1 orang untuk petugas pengangkut sampah)		Pengelola hanya mencatat keluhan penghuni, respon disesuaikan dengan anggaran yang tersedia		Pengelola mencatat keluhan penghuni kemudian melaporkan kepada Dinas, respon keluhan bergantung kepada keputusan Dinas			Anggaran untuk pekerjaan pemeliharaan dan perawatan tidak mencukupi
8	Respon pengelola terhadap keluhan penghuni (Pengelola tidak merespon keluhan penghuni dengan baik)							

Lampiran 2

Kondisi organisasi yang berkontribusi pada kuadran I Rusunawa Siwalankerto (Aparna Graha Utama A. Yani)

No	Kuadran I	Strategi	Sistem/Regulasi	Struktur organisasi	Anggaran dan Pembiayaan	Sumber Daya Manusia	Budaya (Culture)
1	Kualitas pekerjaan perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas						
2	Pekejaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan						
3	Pekerjaan perawatan bangunan						
4	Perawatan lingkungan sekitar rusun (jalan lingkungan, taman, penerangan)						
5	Tarif sewa hunian	Tarif sewa saat ini jauh lebih murah daripada apartemen dan lebih mahal daripada rusunawa, fasilitas dan kualitas bangunan setara dengan rusunawa. Pengelola memanfaatkan lokasi rusunawa					
6	Manajemen konflik oleh pengelola		Peraturan penghunian dan hal-hal yang belum diatur dalam tata tertib hunian ditentukan oleh pengelola dan berdasarkan kepentingan pengelola			SDM mengacu pada SOP/peraturan dan kebijakan yang dibuat oleh pengelola	Tagline pengelola "SENYUM" hanya sebatas sebagai tagline, tetapi tidak diterapkan dengan baik
7	Respon pengelola terhadap keluhan penghuni		SOP dalam merespon keluhan penghuni terutama terkait kerusakan sudah ada, akan tetapi proses penyelesaian keluhan masih dirasa lambat oleh penghuni				

Lampiran 3

Kondisi organisasi yang berkontribusi pada kuadran I Rusunawa Penjaringan Sari III

No	Kuadran I	Strategi	Sistem/Regulasi	Struktur organisasi	Anggaran dan Pembiayaan	Sumber Daya Manusia	Budaya (Culture)
1	Kualitas perbaikan sarana, prasarana, utilitas						
2	Pekejaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan		Tidak ada SOP pemeliharaan dan perawatan rusunawa	Pekerjaan perbaikan bangunan merupakan tanggung jawab Dinas PU Cipta Karya	Anggaran terbatas dan digunakan untuk seluruh rusunawa di Surabaya		
3	Pekerjaan perawatan bangunan						
4	Kecukupan SDM pengelola					Jumlah SDM kurang	

Lampiran 4

Model 7s Mc Kinsey		Rusunawa Gunung Sari (dikelola oleh Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Proinsi Jawa Timur)	Aparna Graha Utama A. Yani (dikelola oleh BUMD Provinsi Jawa Timur)	Rusunawa Penjaringan Sari III (dikelola oleh UPTD Rusun Pemkot Surabaya)	
Strategi/Kebijakan	- Strategi/Kebijakan pengelolaan	- Kebijakan tarif sewa	Tarif sewa tidak lebih dari 1/3 UMR Kota Surabaya pada Tahun 2011	Tarif sewa lebih murah dari apartemen, namun diatas tarif sewa rusunawa milik pemerintah	Menetapkan tarif sewa hunian dengan murah, sehingga terjangkau bagi MBR warga Kota Surabaya
		- Kebijakan kepenghunan	Sasaran penghuni adalah masyarakat eks Kali Jagir	Masyarakat umum yang mampu membayar sewa	MBR warga Kota Surabaya
		- Kebijakan pemeliharaan dan perawatan	Tidak ada	Telah mempunyai SOP perawatan dan pemeliharaan gedung, menganggarkan sinking fund untuk pengembangan rusunawa, memiliki personil pemeliharaan dan perawatan bangunan dalam struktur organisasi	Tidak ada
	- Implementasi strategi/kebijakan	- Kebijakan tarif sewa	Banyak penghuni yang menunggak pembayaran sewa	Tidak ada penghuni yang menunggak membayar sewa	Dengan harga sewa murah, tidak ada penyewa yang menunggak membayar sewa
		- Kebijakan penghunan	Penghuni rusunawa saat ini tidak sesuai dengan sasaran penghuni di awal, banyak terjadi alih sewa ilegal	Sesuai dengankebijakan yang telah dibuat	Penghuni sesuai sasaran
		- Kebijakan pemeliharaan dan perawatan	Memperbaiki kerusakan, jarang melakukan pemeriksaan berkala	Penerapan SOP kurang maksimal, kualitas perawatan masih dianggap kurang oleh penghuni	Memperbaiki kerusakan, jarang melakukan pemeriksaan berkala
- Regulasi pengelolaan rusunawa	- Regulasi/sistem tarif sewa hunian	Regulasi yang ada adalah Peraturan Gubernur Jawa Timur No.36/2011 Tentang Pedoman Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa Pemerintah Provinsi Jawa Timur	Ditetapkan oleh Badan Pengelola sendiri	Peraturan Walikota Surabaya No. 28/2016 Tentang Tarif Sewa Rusunawa	
	- Implementasi tarif sewa hunian	Banyak penghuni yang menunggak pembayaran sewa	Tidak ada penghuni yang menunggak biaya sewa	Tidak ada penghuni yang menunggak biaya sewa	
	- Regulasi/sistem kepenghunan	Peraturan Gubernur Jawa Timur No.36/2011 Tentang Pedoman Pengelolaan Rumah Susun Sederhana Sewa Pemerintah Provinsi Jawa Timur	Ditetapkan oleh Badan Pengelola sendiri	Peraturan Walikota Surabaya No. 30/2013 tentang Pelayanan Di Bidang Pemakaian Rumah Susun	

Model 7s Mc Kinsey		Rusunawa Gunung Sari (dikelola oleh Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Proinsi Jawa Timur)	Aparna Graha Utama A. Yani (dikelola oleh BUMD Provinsi Jawa Timur)	Rusunawa Penjaringan Sari III (dikelola oleh UPTD Rusun Pemkot Surabaya)
Sistem/Regulasi	- Implementasi penghunian	Penghuni rusunawa saat ini tidak sesuai dengan sasaran penghuni di awal, banyak terjadi alih sewa ilegal	Sesuai dengan ketentuan yang telah dibuat	Penghuni sesuai sasaran
		Kontrol kepenghunian perlu ditingkatkan untuk meghindari alih sewa ilegal	Tidak ada kontrol terhadap kapasitas penghuni dalam satu unit hunian	Ada kontroling terhadap kapasitas penghuni dalam satu unit hunian
		Penerapatan tata tertib hunian belum baik	Tata tertib penghuni diterapkan dengan baik	Tata tertib hunian diterapkan dengan baik
		Tidak ada kontrol terhadap kapasitas penghuni dalam satu unit hunian		
	- Regulasi/sistem pemeliharaan dan perawatan	Tidak ada	Telah mempunyai SOP perawatan dan pemeliharaan gedung	Tidak ada
		- Implementasi pemeliharaan dan perawatan	Pelaksanaan perawatan/perbaikan komponen bangunan menunggu anggaran disediakan	Pekerjaan perawatan dan pemeliharaan gedung dilaksanakan sечат mungkin
	Tidak mempunyai SOP pemeliharaan dan perawatan bangunan			Tidak mempunyai SOP pemeliharaan dan perawatan bangunan
			Pellaksana pemeliharaan dan perawatan bangunan adalah Dinas PU Cipta Karya	
	- eavaluasi pengelolaan rusunawa	evaluasi pengelolaan menyangkut penghuni dan keuangan	evaluasi pengelolaan menyangkut keuangan	evaluasi pengelolaan menyangkut penghuni dan keuangan
Struktur organisasi	- Bentuk organisasi	Dinas selaku pengelola bekerja sama dengan pihak ketiga untuk mengelola rusunawa (administrasi, kebersihan dan keamanan) di lapangan	Badan pengelola dibentuk oleh PT JGU selaku BUMD yang mengelola rusunawa	Rusunawa dikelola oleh UPTD Rusun dibawah kewenangan Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah Pemkot Surabaya
	- Struktur organisasi	Jelas, rantai koordinasi tidak panjang	Jelas, dan telah mempunyai SDM sesuai dengan kebutuhan pengelolaan gedung	Jelas
	- Hubungan dengan stakeholder lain dalam pengelolaan rusunawa	Pengelola mengelola sendiri rusunawa, tidak melibatkan instansi lain	Pengelola mengelola sendiri rusunawa	UPTD Rusun bekerja sama dengan dinas lain terkait pengelolaan rusunawa
Anggaran dan pembiayaan	- Sumber dana	APBD I Provinsi Jawa Timur	Pendapatan sewa rusunawa & iuran administrasi	APBD II Pemkot Surabaya
	- Penganggaran	Penganggaran untuk biaya operasional dilakukan di awal tahun penganggaran, biaya pemeliharaan dan perbaikan tidak dialokasikan secara khusus	Penganggaran dilaksanakan di akhir tahun sebelumnya, ada mekanisme sinking fund untuk biaya perbaikan dan pengembangan bangunan	Penganggaran untuk biaya operasional dilakukan di awal tahun penganggaran. Penganggaran pengelolaan rusunawa tidak hanya melekat pada Dinas Pengelolaan bangunan dan tanah tetapi juga di dinas terkait

Model 7s Mc Kinsey		Rusunawa Gunung Sari (dikelola oleh Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya Proinsi Jawa Timur)	Aparna Graha Utama A. Yani (dikelola oleh BUMD Provinsi Jawa Timur)	Rusunawa Penjaringan Sari III (dikelola oleh UPTD Rusun Pemkot Surabaya)
	- Manajemen keuangan	Pendapatan sewa disetor ke kas daerah, pengelola tidak dapat menggunakan pendapatan sewa untuk mengelola rusunawa	Pendapatan sewa langsung dapat digunakan sebagai biaya pengelolaan rusunawa sesuai dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya	Pendapatan sewa disetor ke kas daerah, pengelola tidak dapat menggunakan pendapatan sewa untuk mengelola rusunawa
			Badan pengelola menyetorkan pendapatan kepada PT. JGU sesuai dengan target yang telah ditetapkan	
Sumber Daya Manusia	- Jumlah SDM	3 tenaga administrasi, 2 kebersihan, dan 5 keamanan yang dikoordinir oleh seorang koordinator	Jumlah SDM pengelola berjumlah 20 orang, terdiri dari 3 orang manager, 5 orang bagian pemeliharaan, 8 orang bagian kebersihan, 1 orang bagian umum, 1 orang pelayanan penghuni, 2 orang keuangan.	Jumlah SDM di UPT sebagai pengelola lokasi jumlahnya hanya terdiri dari 6 PNS yang berkeliling dan sebagai koordinator seluruh rusunawa dibawah Pemkot, sedangkan tenaga kebersihan dan keamanan berasal dari tenaga outsourcing yang berjumlah 97 orang. Tenaga kebersihan dan keamanan ini dirolling ke seluruh rusunawa.
		Jumlah tenaga kebersihan masih kurang apabila dibandingkan dengan area rusunawa yang harus dibersihkan	Personil keamanan berasal dari pihak ketiga (bukan karyawan badan pengelola)	
			Badan pengelola diperkenankan untuk mengangkat dan memberhentikan karyawan sesuai dengan kebutuhan tanpa persetujuan PT. JGU (karyawan dibawah level manager)	
	- Hari kerja	Hai Senin-Jumat	Hai Senin-Jumat	Hai Senin-Sabtu
	- Kompetensi SDM	SDM pengelola pernah mengikuti pelatihan pengelolaan rusunawa	2 orang manager merupakan pensiunan PNS yang mengurus rusunawa sebelumnya, sehingga mempunyai kompetensi yang cukup memadai	SDM pengelola pernah mengikuti pelatihan pengelolaan rusunawa
		Kompetensi memadai tetapi aplikasi di lapangan tidak memadai karena belum ada SOP		
Budaya	- Budaya dalam pengelolaan rusunawa	Tidak ada	Budaya SENYUM (Sigap, Empati, Nalar, Yakinkan pelanggan, Upayakan gagasan, Mengucapkan terimakasih)	Tidak ada
Kualitas rusunawa	- Kinerja pengelola yang perlu dibenahi dilihat dari kepuasan penghuni	Sarana pembuangan air limbah/kotor	Kualitas pekerjaan perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas	Kualitas perbaikan sarana, prasarana, utilitas
		Fasilitas jemur pakaian	Pekejaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan	Pekejaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan
		Pengelolaan sampah	Pekerjaan perawatan bangunan	Pekerjaan perawatan bangunan
		Kualitas perbaikan sarana, prasarana, utilitas	Perawatan lingkungan sekitar rusun (jalan lingkungan, taman, penerangan)	Kecukupan SDM pengelola
		Pekejaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan	Tarif sewa hunian	
		Pekerjaan perawatan bangunan	Manajemen konflik oleh pengelola	
		Kecukupan SDM pengelola	Respon pengelola terhadap keluhan penghuni	
	Respon pengelola terhadap keluhan penghuni			

Lampiran 5

Analisis Pengelolaan Rusunawa Gunung Sari

Kualitas Rusunawa (Kuadran I Kepuasan Peghuni Rusunawa)	Strategi	Sistem/Regulasi	Struktur Organisasi	Anggaran dan Pembiayaan	Sumber Daya Manusia	Budaya (Culture)
Sarana pembuangan air limbah/kotor		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perlu membuat SOP perawatan dan perbaikan serta pemeliharaan rusunawa, sehingga kegiatan-kegiatan periodik yang perlu dilakukan dapat dilakukan sesuai rencana, misal setiap berapa bulan sekali harus menguras bak septitank, dsb.</li> <li>- Evaluasi sarana prasarana dan utilitas bangunan dilakukan secara berkala dan mempunyai standar hal apa saja yang perlu diperiksa, bisa dikaitkan dengan peraturan pemeliharaan bangunan gedung</li> </ul>				

Kualitas Rusunawa (Kuadran I Kepuasan Peghuni Rusunawa)	Strategi	Sistem/Regulasi	Struktur Organisasi	Anggaran dan Pembiayaan	Sumber Daya Manusia	Budaya (Culture)
Fasilitas jemur pakaian	Fasilitas jemur pakaian yang ada di masing-masing unit hunian tidak optimal karena berada di atas dapur dan terhalang oleh teralis bangunan sehingga menghalangi masuknya sinar matahari, sehingga perlu alternatif tempat menjemur pakaian secara komunal atau mengubah desain teralis					
Pengelolaan sampah masih buruk	Melibatkan peran penghuni dalam memilah sampah, membuang sampah pada shaft yang telah ditentukan			Perlu menambah biaya pegawai akibat penambahan tenaga kebersihan	Menambah jumlah tenaga kebersihan	Budaya kerapian dan kebersihan perlu ditekankan baik kepada seluruh pengelola maupun penghuni rusunawa agar pengelolaan rusunawa dapat mengurangi kekumuhan bukan memindahkan kekumuhan horizontal menjadi vertikal
	Menerapkan denda apabila membuang sampah sembarangan/sanksi tegas karena telah melanggar larangan penghuni					
	Bekerja sama dengan pemerintah kota Surabaya dalam hal pengangkutan sampah dari TPS rusunawa ke TPA sehingga pengangkutan sampah dapat dilaksanakan secara rutin					

Kualitas Rusunawa (Kuadran I Kepuasan Peghuni Rusunawa)	Strategi	Sistem/Regulasi	Struktur Organisasi	Anggaran dan Pembiayaannya	Sumber Daya Manusia	Budaya (Culture)
Kualitas perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas rusunawa masih buruk		Perlu membuat SOP perawatan dan perbaikan serta pemeliharaan rusunawa, sehingga kegiatan- kegiatan periodik yang perlu dilakukan dapat dilakukan sesuai rencana, misal setiap berapa bulan sekali harus menguras bak septitank, dsb.		Menganggarkan biaya pemeliharaan sesuai kebutuhan (dari hasil evaluasi), dan menyusun prioritas perbaikan		Menekankan bahwa pemeliharaan sangat penting dilakukan untuk menekan kerusakan yang menyebabkan mahalnya biaya perbaikan
Pekerjaan perawatan bangunan		Evaluasi sarana prasarana dan utilitas bangunan dilakukan secara berkala dan mempunyai standar hal apa saja yang perlu diperiksa, bisa dikaitkan dengan peraturan pemeliharaan bangunan gedung sebagai sarana untuk penentuan anggaran pemeliharaan dan perawatan				
Respon pengelola terhadap keluhan penghuni	Merespon keluhan penghuni dengan baik					
Kecukupan SDM pengelola				Perlu menambah biaya pegawai akibat penambahan tenaga kebersihan	Menambah jumlah tenaga kebersihan	

## Lampiran 6

Kuadran I Kepuasan Penghuni Rusunawa	Strategi	Sistem/Regulasi	Struktur Organisasi	Anggaran dan Pembiayaan	Sumber Daya Manusia	Budaya (Culture)
Kualitas pekerjaan perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas rusunawa (perbaikan yang dilakukan tidak tuntas sehingga muncul kerusakan yang sama)	- Melaksanakan SOP yang sudah ada dengan baik			- Anggaran perbaikan disediakan sesuai dengan kerusakan	- Meningkatkan kompetensi tenaga teknis yang sudah ada atau menggunakan pihak ketiga yang lebih ahli dalam perbaikan dibidangnya	- Perbaikan kerusakan wajib dilaksanakan sebaik mungkin untuk menghindari kerusakan yang sama
Pekerjaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan						- Menekankan bahwa pekerjaan pemeliharaan & pemeriksaan merupakan salah satu cara untuk menghindari biaya perbaikan akibat kerusakan yang sudah parah
Pekerjaan perawatan bangunan (pekerjaan perawatan bangunan tidak dilaksanakan dengan baik)	- Melakukan pekerjaan perawatan fisik secepatnya sesuai prioritas untuk menghindari kerusakan yang lebih besar					Pekerjaan perawatan bangunan wajib dilaksanakan sebaik mungkin untuk menghindari kerusakan yang sama
Perawatan lingkungan sekitar rusun (jalan lingkungan, taman, penerangan)	- Menambah jumlah penerangan di sekitar rusunawa - Menambah penghijauan di sekitar rusunawa			- Menambah biaya listrik		
Tarif sewa hunian	- Memperbaiki penampilan rusunawa dan lingkungan sekitar rusunawa			- Mengalokasikan anggaran untuk memperbaiki penampilan tampak dan lingkungan rusunawa		

Kwadran I Kepuasan Penghuni Rusunawa	Strategi	Sistem/Regulasi	Struktur Organisasi	Anggaran dan Pembiayaan	Sumber Daya Manusia	Budaya (Culture)
Manajemen konflik pengelola	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan budaya SENYUM dengan sebaik-baiknya mulai dari level atas hingga bawah dalam organisasi</li> </ul>					
Respon pengelola terhadap keluhan penghuni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan SOP yang sudah ada dengan baik</li> </ul>					

Lampiran 7

Analisis pengelolaan Rusunawa Penjaringan Sari III

Kuadran I Kepuasan Penghuni Rusunawa	Strategi	Sistem/Regulasi	Struktur Organisasi	Anggaran dan Pembiayaan	Sumber Daya Manusia	Budaya (Culture)
Perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas rusunawa dikerjakan dengan baik	Kontrolling pekerjaan perbaikan diperketat dan ada masa garansi setelah perbaikan	Membuat SOP pemeliharaan dan perawatan	Koordinasi dengan Dinas PU Cipta karya dalam hal pemeliharaan dan pemeriksaan berkala	Menyediakan anggaran yang cukup sesuai prioritas pengelolaan rusunawa	Penambahan/pengaturan personil pengelola agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan	Menanamkan bahwa pemeriksaan dan pemeliharaan berkala sangat penting dilakukan untuk menekan biaya perbaikan apabila terjadi kerusakan
Pengelola melakukan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala						
Pekerjaan perawatan bangunan dikerjakan dengan baik						
Kecukupan SDM pengelola						
				Disediakan anggaran perawatan bangunan yang mencukupi Penambahan anggaran akibat penambahan SDM		

## Lampiran 8

### Petunjuk umum pengisian kuesioner :

- 1 Pilih salah satu jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan yang berupa pilihan dengan memberi tanda silang ( X )
- 2 Jika dalam daftar jawaban tidak tersedia jawaban yang sesuai, maka dapat diisi dengan pendapat sendiri pada tempat yang sudah disediakan
- 3 Untuk pertanyaan-pertanyaan yang berupa isian, mohon dijawab dengan singkat dan jelas

Hari/Tanggal : .....

Nomor Unit hunian : ..... Lantai : ..... Blok/Tower : .....

Luas unit hunian : ..... m<sup>2</sup>

Rusunawa : .....

### A.1 PROFIL RESPONDEN

- 1 Nama : .....
- 2 Umur : ..... Th  Laki-laki  Perempuan
- 3 Pendidikan terakhir :  
 Tidak sekolah  SMA/Sederajat  
 SD/Sederajat  Diploma/Sarjana  
 SMP/Sederajat  Lainnya .....
- 4 Status pekerjaan :  
 PNS/ABRI/POLRI  
 Pegawai swasta  
 Wiraswasta  
 Pedagang  
 Ibu Rumah Tangga  
 Tidak bekerja  
 Lainnya, sebutkan.....
- 5 Pendapatan per bulan (jika ada lebih dari satu orang yang bekerja dalam satu unit hunian, maka jumlah pendapatannya digabung)  
 Pendapatan < 1 jt  
 1 jt - 1.7 jt  
 1.7 jt - 2.5 jt  
 2.5 jt - 3.5 jt  
 3.5 jt - 5.5 jt  
 Pendapatan > 5.5 jt
- 6 Biaya sewa unit hunian anda saat ini adalah (diluar biaya listrik, air, dll) ....  
 Kurang dari 100 ribu  
 101-300 ribu  
 301-500 ribu  
 501-700 ribu  
 701-1 juta  
 Lebih dari 1 juta
- 7 Jumlah penghuni yang tinggal dalam unit hunian anda.....  
 1-2 orang  
 3-4 orang  
 Penghuni > 4 orang
- 8 Apakah anda sudah mempunyai tempat tinggal/rumah (selain unit hunian rusun yang anda tinggali) di tempat lain?  
 Ya  
 Tidak
- 9 Berapa jarak antara tempat tinggal anda sekarang (rusunawa) ke tempat kerja ?  
 Kurang dari 1 km  
 1-5 km  
 5-10 km  
 Lebih dari 10 km
- 10 Alat transportasi yang digunakan  
 Mobil pribadi  
 Sepeda motor  
 Sepeda kayuh (pancal)  
 Angkutan Umum  
 Lainnya .....

- 11 Biaya transportasi ke tempat kerja per bulan.....
- Kurang dari 300 ribu
  - 301-500 ribu
  - 501-700 ribu
  - Lebih dari 700 ribu
- 12 Kendaraan pribadi yang dimiliki oleh Bapak/Ibu dan keluarga? (boleh dijawab lebih dari satu)
- Sepeda kayuh (pancal) .....buah
  - Sepeda motor .....buah
  - Mobil ..... buah
- 13 Lama tinggal di rusunawa yang saat ini ditinggali.....
- < 2 tahun
  - 2-5 tahun
  - Lebih dari 5 tahun
- 14 Alasan anda tinggal di rusunawa ini ?
- Dekat dengan tempat kerja
  - Biaya murah
  - Fasilitas rusunawa lebih baik dari tempat tinggal sebelumnya
  - Karena direlokasi dari tempat tinggal sebelumnya
  - Lainnya.....
- 15 Apakah Bapak/Ibu/saudara menyewa unit hunian di rusunawa ini dari pengelola ?
- Ya
  - Tidak, menyewa dari .....

## Lampiran 9

### A.2 KUESIONER TINGKAT KEPUASAN PENGHUNI RUSUNAWA

#### Petunjuk pengisian :

Berikan pendapat/persepsi/perasaan anda tentang pengelolaan rusunawa yang saat ini anda tempati dan harapan anda terhadap pengelolaan rusunawa berdasarkan pertanyaan yang ada. Untuk memudahkan anda menjawab telah disediakan jawaban 1 sampai dengan 5, tidak ada jawaban benar atau salah, anda bebas memberikan jawaban

#### Contoh pengisian :

Bila anda merasakan bahwa fasilitas air bersih yang tersedia pada rusunawa yang anda tempati memuaskan anda, dan harapan anda akan ketersediaan fasilitas air bersih ini sangat penting, maka jawaban anda adalah :

NO	Uraian Variabel	Berilah tanda (x) pada angka yang telah disediakan sesuai dengan apa yang anda rasakan					Berilah tanda (x) pada angka yang telah disediakan sesuai dengan apa yang anda harapkan				
		Sangat tidak puas	Tidak puas	Kurang puas	Puas	Sangat puas	Sangat tidak penting	Tidak penting	Kurang penting	Penting	Sangat penting
<b>Prasarana, Sarana, dan Utilitas Unit hunian</b>											
1	Tersedia fasilitas air bersih	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

NO	Uraian Variabel	Berilah tanda (x) pada angka yang telah disediakan sesuai dengan apa yang anda rasakan					Berilah tanda (x) pada angka yang telah disediakan sesuai dengan apa yang anda harapkan				
		Sangat tidak puas	Tidak puas	Kurang puas	Puas	Sangat puas	Sangat tidak penting	Tidak penting	Kurang penting	Penting	Sangat penting
<b>Prasarana, Sarana, dan Utilitas Unit hunian</b>											
1	Tersedia fasilitas air bersih	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Tersedia fasilitas listrik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Sarana pembuangan air limbah/kotor berfungsi dengan baik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	KM/WC dapat digunakan (untuk mandi dan mencuci)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Tersedia fasilitas dapur/memasak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Tersedia fasilitas jemuran	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Pengelolaan sampah dilakukan dengan baik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

NO	Uraian Variabel	Berilah tanda (x) pada angka yang telah disediakan sesuai dengan apa yang <b>anda rasakan</b>					Berilah tanda (x) pada angka yang telah disediakan sesuai dengan apa yang <b>anda harapkan</b>				
		Sangat tidak puas	Tidak puas	Kurang puas	Puas	Sangat puas	Sangat tidak penting	Tidak penting	Kurang penting	Penting	Sangat penting
<b>Benda bersama/fasilitas bersama</b>											
8	Tersedia fasilitas parkir kendaraan bagi penghuni	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	Tersedia fasilitas pemadam kebakaran (hydrant, sirine kebakaran, alat pemadam)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Tersedia ruang tempat berkumpul (aula/r.pertemuan)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	Tersedia unit sewa komersial	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	Tersedia tempat beribadah/mushola	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Operasionalisasi dan pengelolaan bangunan rusunawa</b>											
13	Kualitas pekerjaan perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas rusunawa baik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	Pengelola melakukan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen arsitektural, struktur, dan mekanikal-elektrikal bangunan (misal: pipa, kolom penyangga, tangga, kelistrikan)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	Pengelola melaksanakan pekerjaan perawatan/perbaikan bangunan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	Perawatan lingkungan sekitar bangunan rusun (jalan lingkungan, taman, penerangan) dilakukan dengan baik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Kepenghunan</b>											
17	Tarif sewa hunian	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18	Tersedia tata tertib penghuni, pengawasan, dan sanksi atas pelanggaran	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19	Tata tertib hunian dilaksanakan dengan baik dan adil	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20	Sosialisasi pemasaran dan tata cara penghunian unit hunian dilakukan dengan baik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21	Sosialisasi hak, kewajiban, larangan, dan saksi penghuni dilakukan dengan baik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22	Sosialisasi tata cara pencegahan dan penyelamatan terhadap kebakaran dilakukan dengan baik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

NO	Uraian Variabel	Berilah tanda (x) pada angka yang telah disediakan sesuai dengan apa yang <b>anda rasakan</b>					Berilah tanda (x) pada angka yang telah disediakan sesuai dengan apa yang <b>anda harapkan</b>				
		Sangat tidak puas	Tidak puas	Kurang puas	Puas	Sangat puas	Sangat tidak penting	Tidak penting	Kurang penting	Penting	Sangat penting
<b>Kelembagaan</b>											
23	Jam kerja pelayanan pengelola mencukupi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24	Pengelola rusunawa mempunyai jumlah SDM yang cukup	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25	SDM pengelola terampil dan handal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26	Apabila terjadi konflik di rusun, pengelola mampu untuk menanganinya	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27	Pengelola merespon keluhan penghuni dengan baik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28	Ketersediaan tata cara pengaduan penghuni apabila ada kerusakan/kehilangan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29	Pengelola mengusahakan keamanan dan ketertiban rusunawa dengan baik (antisipasi terhadap pencurian, dan tindakan kriminalitas lainnya)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## **Lampiran 10**

### **Pedoman Wawancara**

#### JUDUL TESIS

ANALISIS KUALITAS PELAYANAN RUSUNAWA DI SURABAYA  
(STUDI KASUS : RUSUNAWA GUNUNG SARI, APARNA GRAHA UTAMA  
A.YANI DAN RUSUNAWA PENJARINGAN SARI 3)

Pedoman wawancara ini disusun sebagai bahan untuk menyelesaikan Tesis pada Program Pascasarjana Jurusan Teknik Sipil Bidang Keahlian anajemen Aset Infrastruktur Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya.

#### **PEDOMAN WAWANCARA**

##### **Tujuan wawancara**

Wawancara ini mempunyai tujuan untuk mengetahui kondisi pengelolaan rusunawa berdasarkan kondisi organisasi pengelola saat ini. Kuesioner ini menggunakan model 7s Mc Kinsey sebagai kerangka kerja untuk menganalisa organisasi pengelola rusunawa.

7 variabel Mc Kinsey yang digunakan adalah :

##### 1. Strategi/kebijakan

Menjelaskan kebijakan yang digunakan oleh badan pengelola dalam mengelola rusunawa. Kebijakan ini dapat berasal dari kebijakan pemerintah pusat yang diadopsi oleh badan pengelola rusunawa maupun kebijakan badan pengelola sendiri untuk mengelola rusunawa.

##### 2. Anggaran dan pembiayaan

Mengacu kepada bagaimana badan pengelola memperoleh anggaran dan alokasinya untuk membiayai pengelolaan rusunawa.

### 3. Sumber Daya Manusia

Menjelaskan kompetensi sumber daya manusia badan pengelola dalam pengelolaan rusunawa, baik secara teknis maupun manajemen.

### 4. Culture/Budaya

Mengacu kepada standar dan nilai badan pengelola dalam pengelolaan rusunawa, apakah badan pengelola berorientasi pada penghuni atau tidak

### 5. Regulasi

Mengacu kepada peraturan dan perundangan dalam pengelolaan rusunawa serta mengatur hak dan kewajiban pengelola maupun penghuni.

### 6. Struktur Organisasi

Menjelaskan tentang tata kerja organisasi, tugas, tanggung jawab, dan koordinasi dari masing-masing fungsi bagian organisasi dan koordinasi antara pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan rusunawa.

### 7. Kualitas rusunawa

Mengacu pada kualitas fisik rusunawa dalam hal material, konstruksi bangunan, dan kualitas perawatan dan perbaikan yang dilakukan oleh badan pengelola. Kualitas rusunawa ini merupakan hasil kinerja pengelola yang berada pada kuadran I yang dihasilkan dari analisis kepuasan penghuni rusunawa.

Kami mengucapkan terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk melakukan wawancara ini. Kami berharap Bapak/Ibu tidak keberatan untuk dihubungi kembali apabila peneliti membutuhkan keterangan tambahan sehubungan dengan wawancara ini.

Peneliti :

Niken Wulandari Purwaningdyah

Mahasiswa Program Pascasarjana Jurusan Teknik Sipil

Bidang Keahlian Manajemen Aset Infrastruktur

Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya

Telp. : 081331700457

email : [niken.wp@gmail.com](mailto:niken.wp@gmail.com)

**I. PROFIL RESPONDEN**

- a) Nama : .....
- b) Jabatan : .....
- c) Unit kerja : .....
- d) Lama Bekerja : .....  
(pada jabatan terakhir)
- e) Nomor Telepon : .....

**II. DATA TEKNIS RUSUNAWA**

- a) Nama Rusunawa : .....
- b) Alamat Rusunawa : .....
- c) Tahun pembangunan : .....
- d) Luas Lahan : .....
- e) Jumlah Twin Blok : .....
- f) Jumlah Unit Hunian : .....
- g) Luas Unit Hunian : .....
- h) Sasaran penghuni rusun : .....

**III. PEDOMAN WAWANCARA**

1. Strategi/Kebijakan

- a) Adakah strategi/kebijakan pengelolaan rusunawa yang digunakan dalam mengelola rusunawa ini ?
  - o Ada
  - o Tidak Ada
  - o Tidak Tahu

(Bila jawaban no. 1 a) tidak ada, maka langsung lanjut ke nomor 2)

- b) Bila jawaban a) ada, strategi/kebijakan pengelolaan rusunawa yang digunakan adalah

.....  
.....  
.....

c) Bagaimana implementasi/penerapan strategi/kebijakan pengelolaan rusunawa yang digunakan ?

.....  
.....  
.....

2. Sistem/Regulasi

a) Adakah panduan dalam mengelola rusunawa ?

- o Ada
- o Tidak Ada
- o Tidak Tahu

b) Bila jawaban a) ada, panduan dalam mengelola rusunawa ini berupa apa ?

.....

c) Bagaimana implementasi/penerapan panduan pengelolaan tersebut?

.....  
.....

d) Adakah Tata tertib penghuni ?

- o Ada
- o Tidak Ada

e) Bagaimana penerapan tata tertib penghuni ?

.....  
.....

f) Adakah pedoman atau tata cara dalam melaksanakan penghunian ?

- o Ada
- o Tidak Ada

Bila jawabannya Ada, pedoman atau tata cara penghunian berupa.....

g) Apakah penghuni rusun sekarang sesuai dengan sasaran penghuni rusun yang telah direncanakan ?

.....  
.....

h) Adakah pedoman/tata cara pemeliharaan dan perawatan bangunan rusunawa ini ?

- Ada
- Tidak Ada

Bila jawaban h) ada, apakah dalam pemeliharaan dan perawatan bangunan rusunawa ini sesuai dengan pedoman/tata cara yang dimiliki ?.....

i) Apakah dilakukan evaluasi pengelolaan rusunawa ?

- Ya
- Tidak

Bila jawaban i) ada, jelaskan evaluasi pengelolaan yang dilakukan

.....  
.....

### 3. Struktur/Organisasi

a) Bentuk organisasi pengelola rusunawa adalah

.....

b) Adakah hubungan dengan instansi lain dalam pengelolaan rusun ini?

.....  
.....

### 4. Anggaran dan pembiayaan

a) Asal sumber dana pengelolaan rusun dari .....

b) Bagaimana kecukupan sumber dana terhadap biaya pengelolaan rusun ?

- Cukup
- Kurang
- a) Apakah pendapatan dari tariff sewa cukup untuk membiayai pengelolaan rusun ini??
  - Cukup
  - Kurang
- b) Apakah pengelola melakukan administrasi keuangan (laporan pendapatan/biaya, rugi/laba, hutang/piutang) ?
 

.....

.....
- c) Apakah pengelola melaporkan pertanggung jawaban keuangan ?
 

.....

.....

5. Sumber Daya Manusia (SDM)

- a) Berapa jumlah SDM pengelola rusun ini ?
 

.....

.....
- b) Cukupkah jumlah SDM yang dimiliki sekarang untuk mengelola rusun ini ?
  - Cukup
  - Kurang
- c) Apakah SDM pngelola pernah mendapatkan pelatihan mengenai pengelolaan rusunawa ?
  - Pernah
  - Tidak Pernah
- d) Apakah Bapak/Ibu melakukan tes/proses rekrutmen untuk menjadi pengelola rusun ini ?
 

.....

.....
- e) Jam kerja pelyanan pengelola rusun ?
 

.....

f) Apakah Bapak/Ibu pernah menangani konflik yang terkait dengan penghuni rusun ?

.....  
.....

g) Apakah Bapak/Ibu pernah menerima keluhan dari penghuni rusun?

.....  
.....

6. Budaya

a) Apakah ada visi/misi/nilai-nilai yang dijunjung oleh seluruh SDM pengelola rusun dalam mengelola rusun ini ?

- Ada
- Tidak

Bila jawaban a) ada, berupa.....  
.....  
.....

b) Bila jawaban a) ada, Bagaimana penerapan visi/misi/nilai-nilai tersebut dalam organisasi pengelola rusun ini?

.....  
.....

7. Kualitas Rusunawa (Rusunawa Gunung Sari )

No	Kuadran I	Tanggapan
1	Sarana pembuangan air limbah/kotor (kebocoran pipa air kotor dan septitank penuh hingga meluber)	
2	Kualitas perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas rusunawa (perbaikan yang dilakukan tidak tuntas sehingga muncul kerusakan yang sama)	
3	Pekejaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan	
4	Pekerjaan perawatan bangunan (pekerjaan perawatan bangunan tidak dilaksanakan dengan baik)	
5	Fasilitas jemur pakaian (fasilitas jemur pakaian tidak memadai)	
6	Pengelolaan sampah (pengangkutan sampah dari TPS di rusunawa ke TPA kurang)	
7	Kecukupan SDM pengelola	
8	Respon pengelola terhadap keluhan penghuni	

7. Kualitas Rusunawa (Aparna Graha Utama A. Yani )

No	Kuadran I	Tanggapan
1	Kualitas pekerjaan perbaikan sarana, prasarana, dan utilitas	
2	Pekejaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan	
3	Pekerjaan perawatan bangunan	
4	Perawatan lingkungan sekitar rusun (jalan lingkungan, taman, penerangan)	
5	Tarif sewa hunian	
6	Manajemen konflik oleh pengelola	
7	Respon pengelola terhadap keluhan penghuni	

7. Kualitas Rusunawa (Rusunawa Penjaringan Sari III )

No	Kuadran I	Tanggapan
1	Kualitas perbaikan sarana, prasarana, utilitas	
2	Pekejaan pemeliharaan dan pemeriksaan berkala pada komponen bangunan	
3	Pekerjaan perawatan bangunan	
4	Kecukupan SDM pengelola	