

**MANAJEMEN STRATEGIS PEMERINTAH DESA DALAM MENINGKATKAN
KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI DESA MOTOLING DUA KECAMATAN
MOTOLING KABUPATEN MINAHASA SELATAN**

MARIA CHRISTINA PONGANTUNG

SALMIN DENGO

RULLY MAMBO

Abstract

This study aims to determine the Village Government's Strategic Management in Improving the Quality of Public Services in Motoling Dua Village, Motoling District, South Minahasa Regency. This study uses a qualitative descriptive research method with SWOT data analysis techniques. Swot analysis is carried out with the Internal Factory Analysis Summary (IFAS) and External Factory Analysis Summary (EFAS) matrix to show the current position of the organization. From the results of the data analysis, the village government of Motoling Dua is currently in a position between the Opportunity and Weakness axes (Weakness), namely Quadrant III (WO Strategy). Where the Motoling Dua village government gets external opportunities but on the other hand it faces several internal constraints / problems. So that in such conditions the village government needs to implement a turn around strategy, that is fixing or minimizing internal problems, so that it can seize opportunities from outside. Based on the results of the SWOT matrix analysis, six strategic issues were determined which were then followed by testing the strategic level of the issues with the Litmus Test and through the litmus test there were 4 issues that were included in the strategic category, that is issue about Improving the quality of human resources for government officials regularly, through trainings to solve problems in public services, issues regarding Utilizing information technology and media in an effort to improve the quality of public services in accordance with community expectations, issues regarding determining policies and clear regulations to improve the quality of public services and increase apparatus loyalty in providing services through the optimal use of technology, and the issue of improving facilities and infrastructure so that higher public service needs feel comfortable. And there are two issues that have a strategic level that is quite strategic based on the results of the litmus test, that is the issue of increasing socialization about service programs, so that public participation and awareness in public services can increase and the issue of increasing coordination and cooperation between employees, so that the higher service needs can be met in accordance with the expectations of the community.

Keywords : Strategic Management, Village government, Public Service

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Manajemen Strategis Pemerintah Desa dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Desa Motoling Dua Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Selatan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan teknik analisis data SWOT. Analisis Swot dilakukan dengan matriks Internal Factory Analysis Summary (IFAS) dan External Factory Analysis Summary (EFAS) untuk menunjukkan posisi organisasi saat ini. Dari hasil analisis data tersebut pemerintah desa Motoling Dua saat ini berada pada posisi di antara sumbu Peluang dan Kelemahan yakni Kuadran III (Strategi W-O), dimana pemerintah desa Motoling Dua mendapatkan peluang eksternal tetapi di lain pihak ia menghadapi beberapa kendala/masalah internal. Sehingga dalam kondisi yang demikian pemerintah desa perlu melakukan strategi *Turn around* yaitu memperbaiki atau meminimalkan masalah-masalah internal organisasi sehingga dapat merebut peluang dari luar tersebut dengan baik. Berdasarkan hasil analisis matrik SWOT ditetapkan enam isu strategi yang kemudian dilanjutkan dengan pengujian tingkat kestrategisan isu dengan *Litmus Test* dan melalui uji litmus terdapat 4 isu yang masuk dalam kategori strategis yaitu isu tentang Meningkatkan kualitas SDM aparatur pemerintah secara berkala melalui pelatihan-pelatihan untuk mengatasi masalah dalam pelayanan publik, isu tentang Memanfaatkan teknologi dan media informasi dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik sesuai dengan harapan masyarakat, isu tentang Menetapkan kebijakan dan peraturan yang jelas untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik serta meningkatkan loyalitas aparatur dalam memberikan

pelayanan melalui pemanfaatan teknologi yang optimal) dan isu tentang Meningkatkan sarana dan prasarana agar kebutuhan pelayanan publik yang semakin tinggi terasa nyaman dan terdapat dua isu yang memiliki tingkat kestrategisan cukup strategis berdasarkan hasil dari litmus test yaitu isu tentang Meningkatkan sosialisasi tentang program pelayanan agar partisipasi dan kesadaran masyarakat dalam pelayanan publik dapat meningkat dan isu tentang Meningkatkan koordinasi dan kerjasama antar pegawai agar kebutuhan pelayanan yang semakin tinggi dapat terpenuhi sesuai dengan harapan masyarakat).

Kata Kunci : Manajemen Strategis, Pemerintah Desa, Pelayanan Publik

PENDAHULUAN

Dalam penyelenggaraan pemerintahan tidak terlepas dari bagaimana hubungan antara pemerintah dengan yang diperintah, hubungan ini tidak terlepas dari suatu proses penyelenggaraan pemerintahan yang benar-benar menunjukkan suatu tanggung jawab yang besar terhadap masyarakat yang dipimpinnya, guna mewujudkan suatu pemerintahan yang baik perlu adanya peningkatan kesejahteraan masyarakat salah satunya dalam proses pelayanan publik.

Menurut Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyatakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Mengacu dari definisi tersebut, maka pelayanan publik tentunya tidak lepas dari kepentingan publik. Pemerintah desa merupakan salah satu pihak yang mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam pemberian pelayanan publik. Baik atau buruk pelayanan yang diberikan kepada masyarakat akan tergantung pada kualitas dan kuantitasnya, efektivitas dan efesiansinya. Kualitas aparat pemerintah tercermin dari kemampuannya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan beban tugas masing-masing.

Pemerintah desa merupakan organisasi pemerintah di dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Oleh

karena itu, pemerintah desa dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas di dalam penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan harapan masyarakat. Dalam meningkatkan pelayanan publik pemerintah desa diberikan keleluasaan untuk merancang dan menentukan sendiri jenis pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Pemerintah Desa mempunyai peranan yang sangat penting terhadap akselerasi (pelaksanaan implementasi) dari pada pelayanan publik karena peranan pemerintah di desa yang salah satu fungsinya ialah sebagai penyelenggara pemerintahan harus mampu untuk meningkatkan dan memperbaiki kualitas pelayanan yang diberikan dalam menunjang keberhasilan dari pada proses penyelenggaraan pemerintahan yang ada di desa lewat kebijakan-kebijakan yang di implementasikan atau yang dilaksanakan guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan observasi penulis pelayanan publik yang ada di Desa Motoling Dua masih ditemui hambatan, masih adanya keluhan masyarakat yang dapat dilihat dari rendahnya kemampuan serta keahlian dari aparat pemerintah desa dalam memberikan pelayanan. Pelayanan yang berkualitas seringkali mengalami kesulitan untuk dapat dicapai karena aparat pemerintah desa tidak selalu memahami bagaimana cara memberikan pelayanan yang baik, hal ini terjadi juga disebabkan oleh masih rendahnya kemampuan aparat dilihat dari latar belakang pendidikan dan etos kerja sumber daya manusia (aparat desa) tersebut. Contohnya pelayanan dalam pembuatan surat

menyurat masih banyak ditemui keluhan dimasyarakat, keluhan tersebut diperoleh dari warga desa yang hendak mengurus surat-surat keterangan di kantor desa, tetapi tidak bisa dilayani karena seringkali tidak ada perangkat desa yang hadir, sehingga warga harus datang ke rumah kepala desa. Masalah lain berkaitan dengan sarana dan prasarana masih belum dioptimalkan dengan baik, karena masyarakat dalam pengurusan surat, harus kerumah pemerintah desa, bukan seharusnya di kantor desa yang merupakan tempat berlangsungnya kegiatan pelayanan publik. Terkendalanya pelayanan publik di desa Motoling Dua dapat dilihat dari kurangnya kesadaran dari aparat desa terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Pentingnya kesadaran dan perhatian pemerintah terhadap pelayanan, dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Sehingga hal itu juga dapat membuat masyarakat aktif untuk terus berpartisipasi dalam setiap pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ada didesa.

Dari permasalahan yang ada maka pemerintah desa Motoling Dua dituntut untuk menerapkan berbagai strategi unggulan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Salah satu solusi dalam menjawab tantangan tersebut adalah dengan diterapkannya manajemen strategis. Melalui manajemen strategis, diharapkan pimpinan puncak dalam suatu organisasi, terutama organisasi pemerintahan mampu merumuskan dan menentukan strategi organisasi yang tepat. Sehingga organisasi yang bersangkutan tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanannya .

Dengan adanya strategi juga, diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mengatasi masalah-masalah yang terjadi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik di desa. Untuk itu pemerintah desa Motoling

Dua sudah sepantasnya menyiapkan konsep atau strategi yang mampu memberikan rasa puas kepada masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan sehingga kualitas pelayan publik yang ada di desa Motoling Dua terus meningkat.

Berdasarkan uraian di atas dan masalah yang terjadi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Strategis Pemerintah Desa dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Desa Motoling Dua Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Selatan”.

TINJAUAN PUSTAKA

PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian ini didukung oleh beberapa referensi literatur penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan referensi. Selain itu juga untuk menghindari pengertian kesamaan dengan penelitian ini. Maka peneliti menyusun hasil penelitian sebelumnya sebagai berikut :

1. Trivan Robinson, Burhanuddin Kiyai, Rully Mambo (2019)

Penelitian yang berjudul “Strategi Pemerintah Dalam Meningkatkan Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini menggunakan analisis SWOT. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa Strategi SO (*strength* dan *opportunities*), strategi ini dilakukan untuk memanfaatkan kekuatan pariwisata Kabupaten Bolmut guna menangkap peluang yang dimiliki. Menggunakan media promosi yang tepat sasaran sesuai pasar yang akan dituju oleh dinas pariwisata sehingga tepat sasaran dan terus dilakukan secara intens akan melahirkan hasil yang sangat baik.

Melakukan inovasi dan mengeksplor lebih banyak lagi jenis dan destinasi objek wisata yang ditawarkan dan berkomitmen untuk memberi pelayanan yang terbaik kepada konsumen untuk menjaga citra baik pariwisata dimata konsumen. Strategi ST (*strength* dan *threats*) Pemerintah Kabupaten Bolmut dapat Menawarkan hal-hal baru yang menarik dan menjanjikan dengan penyajian kualitas sumber daya alam dan objek wisata yang menarik. Strategi WO (*weakness* dan *opportunities*) Penyamarkan tarif atau biaya pada objek- objek wisata yang sejenis akan jadi jalan keluar mengatasi ancaman yang ada. Strategi WT (*weakness* dan *threats*) Meningkatkan keamanan dan kenyamanan para wisatawan yang datang berkunjung. Menetapkan harga yang kompetitif namun tidak merugikan bagi dinas pariwisata maupun masyarakat. Perawatan dan pemeliharaan harus rutin dijalankan disetiap objek wisata.

2. Muhammad Mokoginta, Florence Daicy Lengkong, Joyce Rares (2015)

Penelitian yang berjudul “Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Malalayang Kota Manado”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif analisis. Dari hasil penelitian tersebut, menunjukkan bahwa transparansi penyelenggaraan pelayanan publik di Kantor Kecamatan Malalayang Kota Manado belum sepenuhnya sesuai harapan dan keinginan masyarakat. Masalah yang ada hanya praktek pembayaran lebih dari tarif pelayanan publik yang sudah ditentukan. Selain itu akuntabilitas penyelenggaraan pelayanan publik belum sepenuhnya terwujud dengan baik dikarenakan belum dilakukan dengan baik pertanggung jawaban aparat pelayan dari setiap pelaksanaan kegiatan pelayanan publik kepada masyarakat dan penerapan sanksi

atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan publik belum efektif dilaksanakan. Produktivitas pelayanan publik di Kantor Kecamatan Malalayang Kota Manado belum sesuai dengan yang diharapkan masyarakat, dengan kata lain pelaksanaan pelayanan publik yang ada belum berorientasi pada konsep pelayanan prima yang memberi kepuasan kepada masyarakat. Selain itu juga, hasil penelitian menunjukkan kualitas kerja pelayanan dalam kategori rendah. Hal ini berarti bahwa kualitas pelayanan publik yang prima belum terwujud dalam pelaksanaan kerja para aparat pelayan di Kantor Kecamatan Malalayang Kota Manado dalam melayani urusan-urusan yang dibutuhkan oleh masyarakat.

3. Debora Tombiling, Patar Rumapea, Martha Ogotan (2017)

Penelitian yang berjudul “Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Camat Pineleng Kabupaten Minahasa”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dari hasil penelitian tersebut kualitas pelayanan publik di Kecamatan Pineleng belum terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari 5 (lima) dimensi kualitas pelayanan, yaitu; Tangibles (bukti langsung), ruang tunggu yang tidak dilengkapi dengan fasilitas meja dan kursi yang memadai, kebersihan yang kurang terawat, perlengkapan kantor yang tidak dimanfaatkan, informasi pendukung yang tidak tertata dengan baik serta lahan parkir yang sempit. Reliability (kehandalan), kecepatan pegawai dalam pengurusan administrasi tergolong masih lambat, kurangnya jumlah pegawai dan kualitas dari pegawai yang ada masih kurang. Responsivess (daya tanggap), prosedur pelayanan kependudukan dalam hal ini kesederhanaan pelayanan dan keterbukaan layanan kepada masyarakat

sudah baik. Assurance (jaminan), masih ditemukan perlakuan istimewa kepada masyarakat yang ada hubungan kekerabatan. Empathy (empati), sikap tegas tapi penuh perhatian terlihat jelas dengan sikap aparaturnya yang terbuka sehingga keakraban terjalin antara masyarakat dan aparat.

KONSEP TEORI

Konsep Manajemen Strategis

Menurut Pearce II & Robinson (2008:21), manajemen strategis adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Menurut David (2011:5), manajemen strategis dapat di definisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategik berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan, dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Nawawi dalam Akdon (2007: 10) bahwa manajemen strategik adalah perencanaan berskala yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.

Analisis Strategis

Dalam penyusunan suatu strategi tentu diperlukan analisis dan perencanaan strategis. Perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini.

Strategi dalam pencapaian tujuan organisasi dapat dirumuskan sebelumnya dengan melakukan suatu analisis terhadap keseluruhan indikasi dalam organisasi tersebut. Dengan mengadakan analisis maka sang pemimpin mampu menemukan formula (strategi) yang baik untuk mengarahkan seluruh potensi organisasi, guna pencapaian tujuan organisasi. Berbagai teknik analisis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk salah satunya menggunakan analisis SWOT.

Analisis SWOT merupakan salah satu analisis yang sering digunakan dalam pengambilan keputusan (*decision making*) dalam berbagai bidang, mulai dari bisnis, perusahaan, pemerintah sampai organisasi. Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui dengan jelas berbagai faktor penopang dan penghambat yang diperkirakan akan dihadapi apabila rencana tersebut dilaksanakan. Pengetahuan tentang berbagai faktor penopang dan ataupun penghambat ini, dalam pekerjaan administrasi dipandang cukup penting. Dengan diketahuinya berbagai faktor penopang serta penghambat tersebut, akan dapat dilakukan berbagai persiapan, sedemikian rupa sehingga pelaksanaan rencana akan dapat lebih lancar. Berikut merupakan pengertian singkat tentang konsep SWOT yaitu:

- 1) *Strengths* (Kekuatan) adalah segala hal yang dibutuhkan pada kondisi yang sifatnya internal organisasi agar kegiatan-kegiatan organisasi berjalan maksimal

- 2) *Weakness* (Kelemahan) adalah terdapatnya kekurangan pada kondisi internal organisasi, akibatnya kegiatan-kegiatan organisasi belum maksimal terlaksana
- 3) *Opportunity* (Peluang) adalah faktor-faktor lingkungan luar yang positif, yang dapat dan mampu mengarahkan kegiatan organisasi dalam pencapaian tujuan
- 4) *Threats* (Hambatan) adalah faktor-faktor lingkungan luar yang mampu menghambat pergerakan organisasi. Supanto (2019:111).

Menurut Rangkuti (2014) mengungkapkan bahwa analisis SWOT adalah sebagai alat formulasi strategi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi dari sebuah penelitian. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Konsep Pemerintah Desa

Pemerintah desa adalah bagian dari birokrasi pemerintah modern yang bertugas mengelola barang-barang publik termasuk melakukan pungutan pajak pada masyarakat. Penyelenggaraan pemerintah desa merupakan sub sistem dari sistem penyelenggara pemerintahan sehingga desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya (Widjaja, 2004:3).

Konsep Kualitas Pelayanan Publik

Menurut Amin Ibrahim (2008:22) menyatakan bahwa kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pelayanan publik tersebut. Pelayanan publik dapat dikatakan berkualitas jika sesuai dengan harapan atau keinginan penerima layanan, untuk dapat mengetahui apakah pelayanan publik yang diberikan pemerintah

sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan, maka kualitas pelayanan publik harus diukur dan dinilai oleh masyarakat sebagai pengguna layanan.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pelayanan publik tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif karena akan memberikan gambaran tentang permasalahan melalui analisis dengan menggunakan pendekatan ilmiah sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Fokus penelitian dalam penelitian ini yaitu menganalisis manajemen strategis pemerintah desa Motoling Dua dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, dengan menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi.

Adapun informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kepala Desa Motoling Dua : 1 Orang
2. Sekretaris Desa Motoling Dua : 1 Orang
3. Kepala Urusan Desa Motoling Dua (KAUR) : 1 Orang.
4. Kepala Seksi (KASIE) : 1 Orang
5. Badan Permusyawaratan Desa (BPD) Motoling Dua : 2 Orang
6. Masyarakat Desa Motoling Dua : 2 Orang

Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis SWOT, dimana data yang telah dikumpulkan akan diolah dan dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan alat analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan analisis yang didasarkan pada logika dan usaha yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*) dengan meminimalisir kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*) secara bersama. Analisis SWOT meliputi faktor internal kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weakness*) serta faktor eksternal yaitu peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang memengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam matriks SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data dari Pemerintah Desa Motoling Dua yang telah dikumpulkan dan dilakukan analisis pada faktor internal dan eksternal pelaksanaan pemerintah desa melalui analisis SWOT adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan
 - 1) Adanya koordinasi dan kerjasama yang baik antara pemerintah desa dan lembaga lainnya di dalam upaya peningkatan pelayanan publik
 - 2) Sosialisasi kepada masyarakat tentang program pelayanan
 - 3) Pemanfaatan teknologi dan media informasi.
 - 4) Adanya UU No 6 tahun 2014 tentang Desa yang salah satu tujuannya untuk meningkatkan pelayanan publik bagi warga masyarakat desa
2. Kelemahan
 - 1) Sumber daya aparatur yang tidak memadai
 - 2) Tidak adanya pelatihan-pelatihan dari pemerintah desa dalam meningkatkan

sumber daya aparatur dan penggunaan teknologi

- 3) Minimnya anggaran, yang dikarenakan terbatasnya kemampuan keuangan desa.
 - 4) Tidak adanya pendapatan asli desa
 - 5) Kurangnya sarana dan prasarana baik kelengkapan, ketersediaan, maupun kebersihan kantor desa
 - 6) Belum adanya peraturan desa yang ditetapkan berkaitan dengan pelayanan publik
3. Peluang
 - 1) Kondisi perekonomian masyarakat yang mendukung
 - 2) Kebutuhan pelayanan publik yang semakin tinggi
 - 3) Pelayanan terbuka, terjangkau dan memberikan
 - 4) Lokasi kantor yang mudah dijangkau sehingga hemat biaya dan waktu
 4. Ancaman
 - 1) Pemahaman teknologi belum optimal
 - 2) Kurangnya partisipasi dan kesadaran Masyarakat

Dari hasil analisis faktor strategi internal dan faktor strategi eksternal (IFAS/EFAS) melalui analisis SWOT, diketahui pemerintah desa Motoling Dua saat ini berada pada posisi di antara sumbu Peluang (*Opportunities*) dan Kelemahan (*Weakness*) yakni Kuadran III (Strategi W-O). Dimana pemerintah desa Motoling Dua mendapatkan peluang eksternal tetapi di lain pihak ia menghadapi beberapa kendala/ masalah internal. Sehingga dalam kondisi yang demikian pemerintah desa hendaknya melakukan strategi *Turn around* yaitu memperbaiki atau meminimalkan masalah-masalah internal organisasi sehingga dapat merebut peluang dari luar tersebut dengan baik atau menerapkan strategi-strategi untuk memanfaatkan peluang eksternal dan strategi-strategi yang dapat meminimalkan kelemahan.

Berdasarkan analisis melalui Matriks SWOT, diperoleh 6 strategi pemerintah desa Motoling Dua dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik yaitu 2 strategi SO, 1 strategi ST, 2 strategi WO, dan 1 strategi WT, sebagai berikut :

1. Meningkatkan koordinasi dan kerjasama antar pegawai agar kebutuhan pelayanan yang semakin tinggi dapat terpenuhi sesuai dengan harapan masyarakat.
2. Memanfaatkan teknologi dan media informasi dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik sesuai dengan harapan masyarakat
3. Meningkatkan sosialisasi tentang program pelayanan agar partisipasi dan kesadaran masyarakat dalam pelayanan publik dapat meningkat
4. Meningkatkan kualitas SDM Aparatur Pemerintah secara berkala melalui pelatihan-pelatihan untuk mengatasi masalah dalam pelayanan publik
5. Meningkatkan sarana dan prasarana agar kebutuhan pelayanan publik yang semakin tinggi terasa nyaman
6. Menetapkan kebijakan dan peraturan yang jelas untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik serta meningkatkan loyalitas aparatur dalam memberikan pelayanan melalui pemanfaatan teknologi yang optimal.

Semua strategi (6 strategi) yang di formulasikan dan diusulkan dari hasil analisis matriks SWOT tersebut, berdasarkan tingkat pengujian kestrategisannya dengan *Litmus Test* terdapat 4 isu yang masuk dalam kategori strategis yang memiliki skor tertinggi pertama yaitu isu tentang Meningkatkan kualitas SDM aparatur pemerintah secara berkala melalui pelatihan-pelatihan untuk mengatasi masalah dalam pelayanan publik (Skor 38), isu tentang Memanfaatkan teknologi dan media

informasi dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik sesuai dengan harapan masyarakat (skor 36), isu tentang Menetapkan kebijakan dan peraturan yang jelas untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik serta meningkatkan loyalitas aparatur dalam memberikan pelayanan melalui pemanfaatan teknologi yang optimal (Skor 33) dan isu tentang Meningkatkan sarana dan prasarana agar kebutuhan pelayanan publik yang semakin tinggi terasa nyaman (Skor 32). Dan terdapat dua isu yang memiliki tingkat kestrategisan cukup strategis berdasarkan hasil dari litmus test yaitu isu tentang Meningkatkan sosialisasi tentang program pelayanan agar partisipasi dan kesadaran masyarakat dalam pelayanan publik dapat meningkat (skor 29) dan isu tentang Meningkatkan koordinasi dan kerjasama antar pegawai agar kebutuhan pelayanan yang semakin tinggi dapat terpenuhi sesuai dengan harapan masyarakat (skor 27).

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang dilakukan tentang manajemen strategis pemerintah desa dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Desa Motoling Dua Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Selatan dengan menggunakan analisis SWOT dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil analisis faktor strategi internal dan faktor strategi eksternal melalui analisis SWOT, nampaknya pemerintah desa Motoling Dua saat ini berada pada posisi di antara sumbu Peluang (*Opportunity*) dan Kelemahan (*Weakness*) yakni Kuadran III (Strategi W-O). Dimana pemerintah desa Motoling Dua mendapatkan peluang eksternal tetapi di lain pihak ia menghadapi beberapa kendala/ masalah internal. Sehingga dalam kondisi yang demikian pemerintah desa hendaknya melakukan strategi *Turn*

- around* yaitu memperbaiki atau meminimalkan masalah-masalah internal organisasi sehingga dapat merebut peluang dari luar tersebut dengan baik atau menerapkan strategi-strategi untuk memanfaatkan peluang eksternal dan strategi-strategi yang dapat meminimalkan kelemahan.
2. Hasil analisis lingkungan eksternal memperlihatkan beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan oleh pemerintah desa Motoling Dua, seperti adanya kondisi pertumbuhan perekonomian masyarakat yang mendukung, kebutuhan akan pelayanan publik yang semakin tinggi, adanya pelayanan terbuka, terjangkau dan memberikan perlakuan yang sama bagi masyarakat serta akses lokasi kantor yang strategis sehingga hemat biaya dan waktu. Strategi yang layak di terapkan untuk memanfaatkan peluang ini adalah Meningkatkan koordinasi dan kerjasama antar pegawai agar kebutuhan pelayanan yang semakin tinggi dapat terpenuhi sesuai dengan harapan masyarakat serta memanfaatkan teknologi dan media informasi dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan sesuai dengan harapan masyarakat.
 3. Hasil analisis lingkungan internal memperlihatkan masih banyaknya kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh pemerintah desa Motoling Dua, yang pada umumnya berkaitan dengan masalah sumber daya aparatur yang tidak memadai, tidak adanya pelatihan-pelatihan dari pemerintah desa dalam meningkatkan sumber daya aparatur dan penggunaan teknologi, kurangnya sarana dan prasarana baik kelengkapan, ketersediaan, maupun kebersihan kantor desa, minimnya anggaran yang dikarenakan terbatasnya kemampuan keuangan desa, tidak adanya pendapatan asli desa, serta belum adanya peraturan desa yang ditetapkan berkaitan dengan pelayanan publik.
 4. Berdasarkan analisis dengan matrik SWOT strategi yang diusulkan untuk meminimalisasi kelemahan-kelemahan tersebut adalah Meningkatkan kualitas SDM aparatur pemerintah melalui pelatihan-pelatihan secara berkala untuk mengatasi masalah dalam pelayanan publik, Meningkatkan sarana dan prasarana agar kebutuhan pelayanan publik yang semakin tinggi terasa nyaman.
 5. Dilihat dari perkembangan yang ada saat ini, di masa yang akan datang pemerintah desa akan menghadapi persaingan yang cukup berat yang menimbulkan ancaman eksternal bagi pemerintah desa yaitu teknologi yang semakin meningkat akan tetapi pemahaman sumber daya manusia dalam hal ini teknologi masih kurang dan masih perlu dioptimalkan. Ancaman eksternal lain bagi pemerintah desa Motoling Dua adalah kurangnya kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan program pemerintah khususnya dalam pelayanan publik. Strategi yang diusulkan untuk mengatasi dan menghindari ancaman ini adalah Meningkatkan sosialisasi tentang program pelayanan agar partisipasi dan kesadaran masyarakat dalam pelayanan publik dapat meningkat, Menetapkan kebijakan dan peraturan yang jelas untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik serta meningkatkan loyalitas aparatur dalam memberikan pelayanan melalui pemanfaatan teknologi yang optimal. Strategi ini juga dapat dikolaborasikan dengan strategi yang telah di usulkan sebelumnya seperti meningkatkan kualitas SDM dan juga peningkatan sarana dan prasarana agar kebutuhan pelayanan publik yang semakin tinggi terasa nyaman.
 6. Semua strategi (6 strategi) yang di formulasikan dan diusulkan dari hasil

analisis matriks SWOT tersebut, berdasarkan tingkat pengujian kestrategisannya dengan *Litmus Test* terdapat 4 isu yang masuk dalam kategori strategis yang memiliki skor tertinggi pertama yaitu isu tentang Meningkatkan kualitas SDM aparatur pemerintah secara berkala melalui pelatihan-pelatihan untuk mengatasi masalah dalam pelayanan publik (Skor 38), isu tentang Memanfaatkan teknologi dan media informasi dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik sesuai dengan harapan masyarakat (skor 36), isu tentang Menetapkan kebijakan dan peraturan yang jelas untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik serta meningkatkan loyalitas aparatur dalam memberikan pelayanan melalui pemanfaatan teknologi yang optimal (Skor 33) dan isu tentang Meningkatkan sarana dan prasarana agar kebutuhan pelayanan publik yang semakin tinggi terasa nyaman (Skor 32). Dan terdapat 2 isu yang cukup strategis. Ini artinya strategi yang diusulkan adalah layak dan potensial dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik di Desa Motoling Dua Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Selatan.

Saran

Atas dasar hasil kesimpulan dan hasil analisis di atas, maka perlu dikemukakan beberapa saran atau rekomendasi sebagai berikut :

1. Hal yang paling dibutuhkan untuk implementasi strategi pelayanan publik di Desa Motoling Dua, adalah dana. Terutama untuk membiayai kegiatan dan program-program seperti :
 - a) Melakukan pembinaan, pengawasan dan evaluasi serta penilaian aparatur desa terhadap pelaksanaan dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat
 - b) Mengadakan pelatihan IT secara intensif dengan mengirimkan pegawai untuk mengikuti pelatihan IT dalam hal ini pelatihan membuat web, pelatihan input data untuk meningkatkan SDM dalam pemahaman teknologi dan informasi
- c) Peningkatan sarana dan prasarana penunjang pelayanan, dalam hal ini yang berkaitan dengan teknologi, informasi yaitu computer, mesin print dan website desa serta penambahan fasilitas internet
- d) Serta pelaksanaan sosialisasi kepada masyarakat tentang syarat-syarat dan proses pelayanan publik kepada masyarakat.
2. Hal penting lainnya untuk mengoptimalkan peran dan fungsi pemerintah Desa Motoling Dua ialah pemberian kewenangan yang lebih besar dan jelas, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing aparatur desa baik dalam proses pelaksanaan pelayanan publik maupun dalam mengelola sumber-sumber pembiayaan.
3. Pengembangan pelayanan publik di Desa Motoling Dua melalui implementasi rumusan-rumusan strategi yang diusulkan hanya dapat berjalan dengan baik dan mencapai hasil yang optimal jika ada komitmen yang kuat dari semua elemen terkait, terutama kepala desa, aparat desa serta lembaga organisasi yang ada di desa maupun masyarakat juga sangat dibutuhkan dalam mengimplementasikan rumusan-rumusan strategi dalam proses pelayanan publik.
4. Untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas bukan hanya tanggung jawab dari kepala desa ataupun aparatur desa serta masyarakat akan tetapi memerlukan juga dukungan dari pihak lain (*stakeholders*) seperti pemerintah daerah, badan/lembaga yang bertugas dalam melakukan pelatihan, serta masyarakat umum. Oleh karena itu diperlukan kepedulian berbagai *stakeholders* dalam membantu

implementasi strategi program pelayanan publik di desa Motoling Dua yang dirumuskan/diusulkan melalui penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. 2007. *Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fred, R.D. 2011. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ibrahim, A. 2008. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik serta Implementasinya*. Bandung: Mandar Maju
- Mokoginta, M. Lengkong, D. F. Rares, J. 2015. *Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Malalayang Kota Manado*. Jurnal Administrasi Publik Universitas Sam Ratulangi. 3 (31).
- Pearce II, J.A. dan Robinson, R.B. 2008. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat
- Rangkuti, F. 2014. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robinson, K.T. Kiyai, B. Mambo, R. 2019. *Strategi Pemerintah dalam Meningkatkan Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara*. Jurnal Administrasi Publik Universitas Sam Ratulangi. 5 (84).
- Samboy, L.N. Kiyai, B. Laloma, A. 2015. *Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Distrik Manokwari Barat Kabupaten Manokwari Provinsi Papua Barat*. Jurnal Administrasi Publik Universitas Sam Ratulangi. 4 (32).
- Supanto, F. 2019. *Manajemen Strategi Organisasi Publik dan Privat*. Malang: Empatdua Media.
- Widjaja, H.A.W. 2004. *Otonomi Desa*. Jakarta: Rajawali Pers

Sumber- sumber lain :

- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- Undang- Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah