

STRATEGI SATLANTAS POLRES KOTA SALATIGA DALAM MEWUJUDKAN PELAYANAN PRIMA (STUDI PENELITIAN PADA PELAYANAN PENERBITAN SIM BARU)

Hieronymus Kakaputra Waluyo¹, Nunik Retno Herawati²

Email: Kakawaluya44@gmail.com

Departemen Politik dan Ilmu Pemerintahan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Jl. Prof. H. Soedarto, S.H., Tembalang, Kota Semarang, Kode Pos 50139

Telepon (024) 74655407, Faksimile (024) 7465405

Laman: <https://www.fisip.undip.ac.id> Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRAK

Pelayanan penerbitan Surat Izin Mengemudi (SIM) baru di Satpas Satlantas Polres Kota Salatiga masih menghadapi berbagai tantangan yang ditunjukkan oleh adanya fluktuasi nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) selama tahun 2024 serta keluhan masyarakat terkait kecepatan pelayanan, kejelasan antrean, dan informasi biaya tes kesehatan maupun psikologi. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi Satlantas Polres Kota Salatiga dalam mewujudkan pelayanan prima pada pelayanan penerbitan SIM baru. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan menggunakan teori lima strategi Osborne dan Plastrik yang meliputi strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi pengawasan, dan strategi budaya, dengan kualitas pelayanan diukur menggunakan sembilan unsur Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) berdasarkan PermenPANRB Nomor 14 Tahun 2017. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pelayanan yang diterapkan cukup komprehensif dan berjalan cukup baik melalui internalisasi visi dan misi secara berjenjang, penerapan sistem penghargaan dan sanksi, penyediaan saluran pengaduan, pengembangan inovasi pelayanan seperti layanan hari Sabtu, pelatihan ujian praktik SIM sore hari, fasilitas bagi kelompok rentan dan penyandang disabilitas, pengawasan berlapis terhadap proses pelayanan, serta pembentukan budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan prima. Implementasi strategi tersebut mampu mendukung kemudahan persyaratan, kejelasan prosedur, ketepatan waktu pelayanan, kompetensi petugas, transparansi biaya, serta ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai. Namun demikian, masih terdapat beberapa kendala seperti koordinasi yang belum optimal dengan mitra eksternal penyelenggara tes kesehatan dan psikologi, kurangnya sosialisasi prosedur pengaduan kepada masyarakat, serta perlunya perluasan pengawasan untuk mencegah potensi penyimpangan di luar area Satpas. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan koordinasi, penguatan pengawasan, dan optimalisasi sosialisasi pelayanan guna mewujudkan pelayanan penerbitan SIM baru yang prima.

Kata Kunci: Strategi Pelayanan, Pelayanan Prima, Penerbitan SIM Baru, Satlantas Polres Kota Salatiga

ABSTRACT

The service for issuing new Driving Licenses (SIM) at the Driver License Administration Unit (Satpas) of the Traffic Police Unit (Satlantas) of the Salatiga City Police Department still faces various challenges, as indicated by fluctuations in Community Satisfaction Survey (SKM) scores throughout 2024, as well as public complaints regarding service speed, queue clarity, and information on medical and psychological examination fees. This study aims to analyze the strategy of the Traffic Police Unit of the Salatiga City Police Department in realizing excellent service in the issuance of new Driving Licenses (SIM). This research employed a descriptive qualitative method, with data collected through interviews, observations, and documentation. The analysis was conducted using Osborne and Plastrik's Five Strategies Theory, which consists of core strategy, consequences strategy, customer strategy, control strategy, and culture strategy, while service quality was measured using the nine elements of the Community Satisfaction Survey (SKM) based on the Regulation of the Minister of Administrative and Bureaucratic Reform (PermenPANRB) Number 14 of 2017. The results indicate that the service strategies implemented are fairly comprehensive and have been carried out quite effectively through the hierarchical internalization of vision and mission, the implementation of reward and punishment systems, the provision of complaint channels, the development of service innovations such as Saturday service, afternoon driving test training programs, facilities for vulnerable groups and persons with disabilities, multi-layered supervision of service processes, and the establishment of a work culture oriented toward excellent service. The implementation of these strategies has supported the ease of requirements, clarity of procedures, timeliness of service delivery, staff competence, fee transparency, as well as the availability of adequate facilities and infrastructure. Nevertheless, several challenges remain, including suboptimal coordination with external partners responsible for medical and psychological examinations, insufficient dissemination of complaint procedures to the public, and the need to expand supervision to prevent potential misconduct outside the Satpas area. Therefore, improved coordination, strengthened supervision, and optimized dissemination of service information are necessary to achieve excellent service in the issuance of new Driving Licenses (SIM).

Keywords: *Service Strategy, Excellent Service, New Driving License Issuance, Traffic Police Unit of Salatiga City Police Department.*

PENDAHULUAN

Pada era saat ini pelayanan publik merupakan sebuah aspek yang tidak bisa dilepaskan dari setiap pemerintahan di semua negara. Setiap negara memiliki kewajiban dalam memastikan bahwa hak-hak kebutuhan masyarakat dapat terjamin dan terpenuhi. Pemenuhan tersebut diwujudkan negara melalui pelayanan pada setiap aspek-aspek kebutuhan mendasar warga negara. Dalam Undang-Undang Nomor 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/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Menurut Rahmadina, dkk (2020) "Tujuan pelayanan publik adalah memberikan kepuasan dan layanan yang sesuai dengan keinginan masyarakat atau pelayanan pada umumnya."

Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai salah satu instansi milik negara memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sebagaimana telah termuat dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia pada Pasal 14 ayat (1) huruf b dan Pasal 15

Ayat (2) huruf c yang menyatakan bahwa, "menyelenggarakan segala kegiatan dalam menjamin keamanan, ketertiban, dan kelancaran lalu lintas di jalan; memberikan surat izin mengemudi kendaraan bermotor." Undang-undang tersebut secara tegas memberikan tanggung jawab kepada Kepolisian RI dalam memberikan pelayanan penerbitan SIM baru. Menurut Polri.go.id terdapat beberapa layanan yang diberikan oleh Polri antara lain sebagai berikut: Pelayanan Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK), Pelayanan Surat Keterangan Tanda Lapor Kehilangan (SKTLK), Pelayanan Buku Kepemilikan Kendaraan Bermotor (BPKB), Pelayanan Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK), dan Pelayanan Surat Izin Mengemudi (SIM).

Jika dilihat dari kelima pelayanan yang disediakan oleh Polri, pelayanan penerbitan SIM baru dapat dikategorikan sebagai pelayanan yang cenderung lebih banyak dimohon oleh masyarakat dan memiliki urgensinya. Hal ini bukan tanpa alasan mengingat bahwa SIM merupakan dokumen wajib yang harus dibawa oleh setiap masyarakat yang hendak mengendarai kendaraan bermotor. Menurut Kepolisian Negara Republik Indonesia, "Surat Izin Mengemudi (SIM) adalah bukti registrasi dan identifikasi yang diberikan

oleh Polri kepada seseorang yang telah memenuhi persyaratan administrasi, sehat jasmani dan rohani, memahami peraturan lalu lintas dan terampil mengemudikan kendaraan bermotor." Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penerbitan Dan Penandaan Surat Izin Mengemudi mengatur berbagai golongan SIM yang terdiri atas SIM Ranmor Perseorangan, SIM Ranmor Umum, dan SIM Internasional, dengan penggolongan SIM A, A Umum, BI, BI Umum, BII, BII Umum, C, CI, CII, D, dan DI (Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 Pasal 3 Ayat 1-2).

Untuk menunjang fungsi dan tanggung jawab Polri dalam menyelenggarakan pelayanan publik secara keseluruhan, maka dibentuklah Polda (Kepolisian Daerah) untuk mengkoordinasikan seluruh jajaran Polres dan Polsek di tingkat bawahnya. Kepolisian Resor (Polres) beroperasi di wilayah kabupaten atau kota dan berada di dalam naungan Polda. Tugas pokok Polres telah tertuang di Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2021 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pada Tingkat Kepolisian Resor dan Kepolisian Sektor, Pasal 4 Huruf a menyatakan bahwa "Tugas pokok Polri dalam memelihara keamanan dan

ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat." Setiap polres berwenang dalam menyelenggarakan fungsi pelayanan penerbitan SIM Baru, sesuai dengan Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2021 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pada Tingkat Kepolisian Resor dan Kepolisian Sektor Pasal 5 Huruf f yang menyatakan bahwa, "pelaksanaan fungsi lalu lintas, meliputi kegiatan pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli lalu lintas, termasuk penindakan pelanggaran dan penyidikan kecelakaan lalu lintas serta registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor dalam rangka penegakan hukum dan pembinaan keamanan, keselamatan, ketertiban, dan kelancaran lalu lintas."

Polres Kota Salatiga sebagai salah satu jajaran kepolisian di tingkat Kota, juga berwenang dalam memberikan pelayanan publik sesuai dengan tugas pokok Polri, khususnya dalam pelayanan penerbitan SIM bagi pemohon baru. Pelayanan SIM di Polres dilaksanakan oleh Satuan Lalu Lintas (Satlantas). Realitanya pelayanan SIM di Polres Kota Salatiga masih mengalami berbagai tanggapan dari masyarakat sebagai penerima layanan dari beberapa aspek.

Gambar 1.1 Ulasan Positif Masyarakat Tentang Pelayanan SIM



Sumber: Review Google Map Satlantas Salatiga (2024)

Berdasarkan hasil ulasan di Google Map Satlantas Salatiga, beberapa pemohon memberikan apresiasi pelayanan SIM pada aspek keramahan dan kecepatan layanan dengan rating nilai 5 yang menunjukkan kepuasan maksimal. Namun demikian, Satlantas Polres Kota Salatiga juga mendapat beberapa kritikan dari masyarakat selama memperoleh layanan.

Gambar 1.2 Ulasan Negatif Masyarakat Tentang Pelayanan SIM



Sumber: Review Google Map Satlantas Salatiga (2024)

Beberapa masyarakat memberikan nilai rating yang cukup rendah atas hasil apa yang telah mereka rasakan selama dalam proses pelayanan, dengan keluhan

mengenai proses pelayanan yang lama, proses antrean yang kurang jelas, nomor antrean yang tidak kunjung dipanggil, dan adanya keluhan mengenai mahalannya tarif tes kesehatan pembuatan SIM serta aturan yang tidak menerima hasil tes kesehatan secara *online*.

Untuk mengetahui Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan penerbitan SIM, Satpas (Satuan Administrasi Penyelenggara SIM) Satlantas Polres Kota Salatiga menerbitkan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM). Penyusunan SKM dilaksanakan dengan mengikuti pedoman dari Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat dan dilaksanakan secara berkala setiap triwulan dalam satu tahun.

Tabel 1.1 Hasil SKM Pelayanan Penerbitan SIM Satlantas Kota Salatiga 2024

No	Periode	Nilai SKM	Kategori
1.	Triwulan 1 (Januari s/d Maret)	92,51	Sangat Baik
2.	Triwulan 2 (April s/d Juni)	84,45	Baik
3.	Triwulan 3 (Juli s/d September)	96,14	Sangat Baik
4.	Triwulan 4 (Oktober s/d Desember)	84,88	Baik

Sumber: Satlantas Polres Kota Salatiga

Berdasarkan data dari Satlantas Polres Kota Salatiga, hasil SKM Pelayanan Penerbitan SIM pada tahun 2024 menunjukkan fluktuasi yang cukup signifikan dengan capaian nilai 92,51

(Sangat Baik) pada Triwulan I, turun menjadi 84,45 (Baik) pada Triwulan II, meningkat menjadi 96,14 (Sangat Baik) pada Triwulan III, dan kembali turun menjadi 84,88 (Baik) pada Triwulan IV (Satlantas Polres Kota Salatiga, 2024). Fluktuasi hasil nilai SKM yang terjadi pada setiap triwulan selama tahun 2024 dan masih adanya ulasan negatif dari masyarakat menggambarkan bahwa pelayanan penerbitan SIM baru di Satlantas Polres Kota Salatiga masih menghadapi tantangan dalam mencapai konsistensi mutu pelayanan publik. Masih adanya ketidakkonsistenan pelayanan ini mengindikasikan masih adanya dinamika internal yang perlu dievaluasi dan ditindaklanjuti.

RUMUSAN MASALAH

Bagaimana strategi Satlantas Polres Kota Salatiga dalam mewujudkan pelayanan prima pada pelayanan penerbitan SIM Baru?

TUJUAN PENELITIAN

Untuk mengetahui dan menganalisis strategi Satlantas Polres Kota Salatiga dalam mewujudkan pelayanan prima pada pelayanan penerbitan SIM baru.

LANDASAN TEORI

1. Strategi

Menurut Chanlander dalam Timpal, Pati, dan Pangemanan (2021), strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kacamata pelayanan publik, strategi sebagai sebuah rencana dan pendekatan yang terstruktur yang dirancang oleh pemerintah guna mewujudkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki

Terdapat lima strategi dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang dapat diterapkan guna meningkatkan kualitas pelayanan publik menurut David Osborne dan Plastrik dalam Simarmata dan Sutrisno (2022) antara lain sebagai berikut:

1) Strategi Inti (*Core Strategy*)

Berkaitan dengan tujuan organisasi dan fungsi inti organisasi pemerintahan. Strategi ini bertujuan untuk memperjelas visi dan misi yang dimiliki organisasi, meningkatkan kemampuan pemerintahan untuk menciptakan mekanisme baru dalam penetapan berbagai tujuan yang dianggap strategis. Strategi ini akan membantu organisasi dalam memperjelas tujuan, peran pimpinan dan pegawai, arahan

organisasi pemerintahan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan tetap memperhatikan berbagai aspek yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi serta perkembangan lingkungan strategis.

2) Strategi Konsekuensi

(*Consequences Strategy*)

Berkaitan dengan sistem insentif yang berfokus pada menciptakan konsekuensi, baik positif maupun negatif. Strategi ini akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui sistem *reward* atau *punishment* dengan memperhitungkan risiko aspek ekonomi dan dapat mendorong organisasi untuk mengarahkan setiap pegawainya untuk mengikuti dan mematuhi peraturan yang ada.

3) Strategi Pelanggan (*Customer Strategy*)

Berkaitan dengan aspek akuntabilitas dalam memberikan jaminan kualitas kepada pelanggan, bermaksud menciptakan lingkungan strategis untuk mencapai tingkat layanan yang optimal dengan menciptakan umpan balik dari masyarakat, membuat prosedur sederhana, sistem layanan berbasis *online*

dengan mengikuti perkembangan zaman.

4) Strategi Pengawasan (*Control Strategy*)

Berkaitan dengan penataan organisasi dan bentuk pengendalian dalam organisasi yang menitikberatkan pada visi dan misi organisasi dan masyarakat. Melalui strategi ini diharapkan organisasi mampu menciptakan kapabilitas, kemandirian, dan kepercayaan masyarakat terhadap penyedia layanan.

5) Strategi Budaya (*Culture Strategy*)

Berkaitan dengan perubahan budaya kerja seperti kebiasaan, emosi, dan psikologi guna membangkitkan kepercayaan masyarakat terhadap penyedia layanan.

2. Pelayanan

a. Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan aspek fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan yang memiliki nilai urgensi tinggi, mengingat hampir seluruh masyarakat pasti bersentuhan dengan pelayanan yang diberikan oleh lembaga pemerintah dalam memenuhi berbagai kebutuhan hidupnya (Maulidiah,

2014). Menurut Kurniawan (2005), pelayanan publik adalah pemberian pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Definisi serupa juga termuat dalam Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2017 yang menyatakan bahwa pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan berbagai definisi tersebut, pelayanan publik dapat disimpulkan sebagai pemberian layanan oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat berdasarkan aturan yang berlaku.

Jenis pelayanan publik menurut Supriyanto dalam Maulidiah (2014) dibedakan menjadi dua, yaitu pelayanan yang diselenggarakan oleh organisasi swasta dan pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah yang bersifat primer maupun sekunder. Sementara itu, berdasarkan Permenpan RB Nomor 63 Tahun 2003, pelayanan publik

dikelompokkan menjadi tiga, yaitu Pelayanan Administratif (menghasilkan dokumen resmi seperti KTP, SIM, BPKB, STNK), Pelayanan Barang (menghasilkan barang seperti listrik dan air bersih), dan Pelayanan Jasa (menghasilkan jasa seperti pendidikan dan kesehatan). Dalam konteks penelitian ini, pelayanan SIM oleh Satlantas Polres Kota Salatiga termasuk ke dalam jenis pelayanan administratif yang diselenggarakan oleh pemerintah dan bersifat primer.

b. Pelayanan Prima

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik pemerintah tentunya bertujuan untuk bisa memberikan pelayanan yang prima yang tentunya diharapkan oleh masyarakat dan juga merupakan sebagai bentuk kewajiban bagi setiap instansi pemerintahan. Menurut Nurlia (2018), "pelayanan prima (excellent service) adalah pelayanan yang memenuhi standar kualitas yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan." Berdasarkan definisi tersebut, pelayanan prima secara sederhana dapat diartikan sebagai pelayanan yang memiliki kualitas dan sesuai dengan ekspektasi dari masyarakat.

Penelitian ini melihat kualitas pelayanan tersebut dengan mengacu pada instrumen yang termuat dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat. Instrumen ini berfungsi untuk mendeskripsikan realitas kualitas pelayanan penerbitan SIM baru dari perspektif masyarakat pemohon. PermenPAN-RB ini menetapkan sembilan unsur pelayanan sebagai indikator utama untuk mengukur tingkat kepuasan masyarakat, yang meliputi:

- 1) Persyaratan
- 2) Sistem, Mekanisme, dan Prosedur
- 3) Waktu Penyelesaian
- 4) Biaya/Tarif
- 5) Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan
- 6) Kompetensi Pelaksana
- 7) Perilaku Pelaksana
- 8) Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan
- 9) Sarana dan Prasarana

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

Menurut Sugiyono (2018), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme atau interpretif, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi (gabungan observasi, wawancara, dokumentasi), data yang diperoleh cenderung kualitatif, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkonstruksi fenomena, dan menemukan hipotesis. Penelitian dilakukan pada objek alamiah yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti, dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika tersebut (Sugiyono, 2018).

Penelitian dilaksanakan di Satuan Penyelenggara Administrasi SIM (Satpas) Satlantas Polres Kota Salatiga. Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi dari masyarakat selaku pemohon SIM dan pihak Satlantas Polres Kota Salatiga selaku penyelenggara pelayanan (Amirin, 1997). Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen, arsip, laporan, dan bahan kepustakaan yang relevan (Sugiyono, 2018).

Teknik	pengumpulan	data
menggunakan	triangulasi	yang

menggabungkan wawancara, observasi, dan dokumentasi (Sugiyono, 2018). Wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur yang memberikan kebebasan lebih kepada narasumber. Observasi yang digunakan adalah observasi terus terang atau tersamar, di mana peneliti menyatakan terus terang kepada sumber data bahwa ia sedang melakukan penelitian. Studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen tertulis seperti peraturan, kebijakan, catatan, serta dokumen gambar seperti foto dan sketsa (Sugiyono, 2018).

Subjek penelitian dalam penelitian kualitatif berkedudukan sebagai informan yang menyampaikan informasi tentang keadaan, situasi, dan kondisi tempat penelitian (Moleong dalam Nashrullah dkk, 2023). Penelitian ini menggunakan 10 subjek yang terdiri dari pihak internal Polres dan masyarakat. Pihak internal Polres Kota Salatiga meliputi Kapolres Kota Salatiga AKBP Veronica, S.H., S.I.K., M.Si. (dibantu Wakapolres Kopol. R Arsyadi.K. S.S.E., M.H.), Kasat Lantas AKP Darmin, S.H., M.H., Kanit Regident Ipda Slamet Widodo S.H., dan Petugas Input Data SIM Aipda Dani Dwi Prasetyo, S.H. Subjek masyarakat terdiri dari 6 orang pemohon SIM baru dengan rincian: Informan 1 (23 tahun, SIM A), Informan 2 (33 tahun, SIM C), Informan 3 (24 tahun,

SIM A), Informan 4 (30 tahun, SIM C), Informan 5 (39 tahun, SIM A), dan Informan 6 (27 tahun, SIM C).

Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman (1984) yang dilakukan secara interaktif dan terus menerus sampai datanya jenuh (Sugiyono, 2021). Aktivitas analisis yang dilaksanakan meliputi pengumpulan data (*data collection*) melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi; reduksi data (*data reduction*) yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting; penyajian data (*data display*) dalam bentuk uraian singkat, bagan, atau hubungan antar kategori; serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*) yang merupakan temuan baru berupa deskripsi atau gambaran objek yang sebelumnya belum jelas menjadi jelas (Sugiyono, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Strategi Inti (*Core Strategy*)

Strategi inti diterapkan melalui upaya sistematis untuk menanamkan visi, misi, dan arah kebijakan organisasi secara berjenjang dari tingkat pimpinan tertinggi hingga ke pelaksana lapangan. Kapolres sebagai pemimpin tertinggi di Polres berperan aktif dalam menerjemahkan visi dan misi Polri ke dalam kebijakan operasional yang kemudian

disosialisasikan secara langsung melalui pengarahan rutin, apel pagi, dan rapat internal kepada seluruh jajaran, termasuk Satlantas dan Satpas. Hal ini menunjukkan bahwa visi dan misi tidak hanya menjadi dokumen formal, melainkan diinternalisasikan sebagai pedoman kerja yang hidup, dengan penekanan pada nilai-nilai pelayanan prima seperti sikap ramah, senyum, sapa, salam, serta kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP). Sebagaimana diungkapkan oleh Wakapolres bahwa "terkait untuk Visi Misi ini ada pengarahan baik dari kami sama dari kasatlantas... nilai-nilai misi misinya sudah dijelaskan dari pengarahan kemudian anggota tinggal melaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ada SOPnya" (Wawancara dengan Wakapolres Kota Salatiga, 7 Januari 2026).

Satlantas sebagai unit pelaksana teknis turut menegaskan komitmennya dengan menyelaraskan arahan pimpinan Polres ke dalam praktik pelayanan sehari-hari. Kasatlantas mengungkapkan bahwa "dari kami satlantas sebagai salah satu satuan di bawah naungan Polres Kota Salatiga mengikuti setiap petunjuk, arahan, dan perintah pimpinan, bahwa untuk setiap pelayanan publik ya khususnya kita di Satlantas ini kita mendapat arahan untuk bisa memberikan pelayanan yang terbaik dengan kualitas yang prima" (Wawancara

dengan Kasatlantas Kota Salatiga, 24 Oktober 2025). Meskipun visi misi internal Satlantas lebih berfokus pada keamanan lalu lintas, namun dalam pelayanan penerbitan SIM baru melalui Kasatlantas tetap mengedepankan dan mengusahakan pada kualitas prima.

Polres Kota Salatiga menunjukkan kepatuhan hierarkis yang kuat terhadap kebijakan pusat dari Korlantas Polri dan Polda Jateng, di mana setiap perubahan regulasi atau petunjuk teknis disampaikan secara berjenjang dan segera diimplementasikan melalui koordinasi internal yang melibatkan Kanit Regident dan Kasatlantas. Hal ini memastikan bahwa pelayanan SIM di daerah tetap selaras dengan standar nasional dan tidak terjadi tumpang tindih prosedur. Wakapolres menjelaskan bahwa "sudah jelas, sudah disampaikan oleh sini, program ini ini ini, terus disampaikan ke sini, kita sampaikan ke satlantas, terus disampaikan ke kanit regident, kita rapatkan ini, kemudian kita laksanakan... Petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana baik dari Mabes maupun dari Polda. Itu berjenjang dan pasti sampai" (Wawancara dengan Wakapolres Kota Salatiga, 7 Januari 2026).

Dalam indikator persyaratan, standar yang ditetapkan sesuai dengan Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 tentang

Penerbitan dan Penandaan Surat Izin Mengemudi, yang mensyaratkan KTP asli, fotokopi KTP dua lembar, surat keterangan sehat dari dokter rekomendasi kepolisian, dan surat keterangan lulus psikologi. Kanit Regident menjelaskan bahwa "untuk syarat-syarat tersebut mudah dipahami dari berbagai latar pendidikan karena untuk masyarakat dari berbagai latar pendidikan itu semua juga akan mempunyai KTP" (Wawancara dengan Kanit Regident Satpas Kota Salatiga, 27 Oktober 2025). Sosialisasi persyaratan dilakukan melalui dua pendekatan utama, yaitu secara langsung bertemu masyarakat pada pelayanan di kantor dan memanfaatkan media sosial, khususnya Instagram. Berdasarkan wawancara dengan enam informan pemohon SIM baru, seluruh informan menyatakan bahwa persyaratan penerbitan SIM baru telah disampaikan dengan jelas oleh pihak Satpas dan mudah dipahami. Informan 3 mengungkapkan bahwa "untuk persyaratannya mudah mas, cuma butuh fotocopy KTP yang dibawa nanti untuk itu pendaftaran di depan, habis itu diarahkan untuk isi formulir, dari petugasnya juga ramah mas" (Wawancara dengan Informan 3, 30 Oktober 2025).

Dalam unsur waktu penyelesaian, standar waktu yang dibutuhkan untuk penerbitan SIM baru adalah sekitar 120 menit (2 jam), sebagaimana dijelaskan oleh

Kanit Regident bahwa "untuk penerbitan SIM baru itu kurang lebih seratus dua puluh menit. Ya karena kan itu kan ada menitan juga kan untuk teori avis maupun dari praktiknya" (Wawancara dengan Kanit Regident Satpas Kota Salatiga, 27 Oktober 2025). Berdasarkan wawancara dengan enam informan, dua diantaranya menyatakan bahwa pelayanan penerbitan SIM baru menghabiskan waktu sebanyak dua jam. Informan 3 menuturkan bahwa "saya tadi pendaftaran saya jam 8. Pendaftaran habis itu kan, untuk diarahkan ke ruang antre foto, habis itu tes teori. Abis itu tes lain. Sekitaran ya 2 jam, 2 jam" (Wawancara dengan Informan 3, 30 Oktober 2025). Namun demikian, terdapat faktor-faktor yang memengaruhi durasi penyelesaian, seperti pengulangan ujian praktik oleh pemohon dan kondisi cuaca yang tidak mendukung.

Strategi inti juga diperkuat dengan mekanisme partisipatif yang responsif terhadap masukan masyarakat. Polres dan Satlantas membuka berbagai saluran komunikasi seperti media sosial, kotak saran, nomor pengaduan, serta bekerja sama dengan akademisi dari UIN Salatiga untuk mengukur Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) secara objektif. Wakapolres menjelaskan bahwa "itu ada, untuk kita terima dan terbuka kita ada masukkan, masukkan apa, kita ada medsos,

ada loket, ada Instagram ada, Facebook ada... Disitu ada Siwas (seksi pengawasan) ada semua. Kalau pagi ini masuk nanti langsung ditindaklanjuti. Disitu kan ada Dumas Presisi untuk pengaduan-pengaduan dari masyarakat" (Wawancara dengan Wakapolres Kota Salatiga, 7 Januari 2026). Masukan tersebut menjadi bahan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, yang dibahas dalam rapat internal untuk merumuskan inovasi pelayanan.

2. Strategi Konsekuensi (*Consequences Strategy*)

Strategi konsekuensi diterapkan melalui keseimbangan antara pemberian *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi) yang bertujuan membentuk perilaku profesional, meningkatkan motivasi kerja, serta menjaga integritas petugas. Pemberian *reward* dilakukan secara berjenjang dan transparan melalui forum Wanjak (Dewan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) yang dipimpin Wakapolres dan melibatkan Kabag SDM, Kasi Propam, dan Kasi Was, dengan kriteria penilaian berbasis kinerja nyata, kedisiplinan, kehadiran apel, serta etika pelayanan seperti keramahan dan dedikasi dalam melayani masyarakat.

Wakapolres menjelaskan mekanisme pemberian *reward* bahwa "untuk pemberian *reward*, kita ada

namanya Wanjak, Dewan Kebijakan yang dipimpin oleh Wakapolres, Kabag SDM, Kasi Propam, kemudian Kasi Was. Itu berdasarkan penilaian dari rekan-rekan kerjanya... *Rewardnya* dalam bentuk apa? Pertama, dalam bentuk piagam penghargaan. Dua biasanya adalah dari ibu kapolres ngasih hadiah apa untuk orangnya" (Wawancara dengan Wakapolres Kota Salatiga, 7 Januari 2026). Bentuk *reward* berupa piagam penghargaan dan hadiah tambahan yang diserahkan langsung oleh Kapolres pada pelaksanaan upacara Senin, serta di tingkat Satlantas diberikan pada saat apel pagi. Kasatlantas menambahkan bahwa pemberian *reward* "ditujukan kepada petugas pelaksana yang telah melaksanakan tugas sesuai SOP, itu pemberian *reward* dilakukan setiap satu bulan sekali saat pelaksanaan apel pagi" (Wawancara dengan Kasatlantas Kota Salatiga, 24 Oktober 2025).

Di sisi lain, penerapan *punishment* diterapkan secara tegas dan berjenjang terhadap penyimpangan seperti pungli dan percaloan, dengan sanksi mulai dari teguran lisan, sanksi fisik edukatif, demosi, mutasi, hingga Pemberhentian Tidak Dengan Hormat (PTDH) bagi pelanggaran berat. Wakapolres menegaskan bahwa "kalau untuk penegakkan pelanggaran pasti itu, tergantung pada pelanggarannya. Kalau sudah, ini disiplin, nanti kita sidangkan. Di

sini, hukumannya macam-macam. Ya ada demosi, ada yang berat. Apalagi sampai tidak masuk berhenti satu bulan. Bisa-bisanya PTDH (pemberhentian dengan tidak hormat)... Tidak main-main" (Wawancara dengan Wakapolres Kota Salatiga, 7 Januari 2026). Setiap pelanggaran diproses melalui sidang disiplin dan forum Wanjak untuk menjamin objektivitas dan keadilan putusan. Kasatlantas menegaskan bahwa sanksi administratif dan pembebasan tugas dari jabatan pelayanan akan berpengaruh langsung terhadap karier petugas, sehingga memberikan efek jera yang signifikan.

Strategi konsekuensi dalam pelayanan penerbitan SIM baru juga diperkuat dengan mekanisme pengaduan partisipatif dan kebijakan proteksi bagi pelapor guna menciptakan lingkungan pelayanan yang bersih dan akuntabel. Polres menyediakan berbagai saluran pengaduan, termasuk website Dumas Presisi yang menjamin kerahasiaan identitas pelapor, serta loket pengaduan di Satpas yang dijaga langsung oleh Baur SIM dan petugas Propam. Wakapolres menjelaskan bahwa "ada dari mas dari dumas itu tadi ada setiap penyimpangan dari masyarakat ada semua dan menjamin perlindungan pelapor. Di dumas itu untuk pelapor dirahasiakan. Hanya fungsi Provost, Siwas, langsung ke Pak

Wakapolres, dan ibu Kapolres. Jadi kita ada perlindungan hukumnya" (Wawancara dengan Wakapolres Kota Salatiga, 7 Januari 2026). Proteksi ini memberikan rasa aman bagi masyarakat maupun anggota Polri yang ingin melaporkan praktik penyimpangan selama proses penyelenggaraan pelayanan penerbitan SIM baru.

Kanit Regident juga berperan aktif dalam menindaklanjuti keluhan sikap petugas dan praktik calo dengan melakukan evaluasi, teguran, dan penertiban. Sebagaimana diungkapkan bahwa "untuk petugas tetap kita evaluasi jika ada pelaporan masyarakat seperti itu, karena itu juga sudah menimbulkan keluhan masyarakat itu. Untuk petugas kita evaluasi, untuk calo praktik calo itu tetap kita tiadakan maksudnya kan kita suruh keluar kita hentikan maupun kita berikan sanksi pada orang tersebut" (Wawancara dengan Kanit Regident Satpas Kota Salatiga, 27 Oktober 2025). Meskipun seluruh informan masyarakat menyatakan tidak pernah menemui dan merasakan praktik pungli atau calo selama mengurus SIM baru, masih terdapat kendala pemahaman prosedur pengaduan di kalangan masyarakat awam. Informan 1 mengungkapkan bahwa "saya tidak tahu karena sejauh ini sesuai pengalaman belum pernah. Belum pernah mengeluhkan,

karena tidak tahu kalau misalkan memang ada yang secara sikap atau praktik calo itu mengeluhkannya kemana" (Wawancara dengan Informan 1, 28 Oktober 2025).

3. Strategi Pelanggan (*Customer Strategy*)

Strategi pelanggan diterapkan melalui pendekatan yang responsif, partisipatif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan. Polres dan Satlantas secara aktif memanfaatkan masukan masyarakat dari berbagai saluran seperti SKM triwulanan, kotak saran, media sosial, loket pengaduan, serta website Dumas Presisi sebagai bahan evaluasi dan perumusan kebijakan perbaikan pelayanan penerbitan SIM baru. Wakapolres menjelaskan bahwa "untuk pemberian penilaian dari masyarakat itu di awal survei pertama itu dulu ada ceklis baik di SPKT maupun di SIM atau di SAMSAT. Kemudian masyarakat merasa terpelayani puas dan tidak puas, kalau mereka tidak puas kita analisa tidak puasnya dimana, kita konfirmasi lagi eh kemudian kita memberikan teguran kepada petugas yang melaksanakan piket atau yang memberikan pelayanan itu untuk diperbaiki" (Wawancara dengan Wakapolres Kota Salatiga, 7 Januari 2026).

Partisipasi publik diperkuat melalui kerjasama dengan UIN Salatiga dalam

penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang objektif dan ilmiah. Kasatlantas mengungkapkan bahwa "dari kami satlantas itu juga menggandeng dari pihak luar juga mas, ini dari kami itu ada kerjasama dengan UIN salatiga mas... nanti luarannya kelihatannya juga dalam bentuk IKM mas" (Wawancara dengan Kasatlantas Kota Salatiga, 24 Oktober 2025). Hasil IKM yang dilakukan oleh UIN Salatiga pada bidang pelayanan SIM, BPKB, dan Penyidikan di Satlantas pada periode 7 Mei - 28 Maret 2025 menunjukkan adanya upaya pengukuran kinerja yang objektif dan transparan.

Dalam aspek aksesibilitas, Satlantas melakukan berbagai inovasi untuk memudahkan masyarakat. Kasatlantas menjelaskan bahwa "kalau untuk pelayanan penerbitan SIM baru di satpas itu kami buka sampai hari sabtu mas. Kalau biasanya kan pelayanan pelayanan sabtu tutup kan ya, kalau kami hari sabtu pelayanan SIM tetap buka mas. Terus kita juga mempersilakan bagi masyarakat pemohon yang mau latihan mandiri di track praktik itu monggo mas kami persilakan juga yang penting izin sama petugasnya. Itu kami juga ada pelatihan ujian praktik SIM sore, dari senin sampai sabtu mas" (Wawancara dengan Kasatlantas Kota Salatiga, 24 Oktober 2025). Kebijakan ini menunjukkan komitmen dalam memperluas aksesibilitas

pelayanan publik bagi masyarakat pekerja yang memiliki keterbatasan waktu pada hari kerja.

Pelayanan khusus bagi kelompok rentan seperti penyandang disabilitas, lansia, dan ibu hamil juga disediakan dengan fasilitas pendukung seperti kursi roda, toilet khusus, ruang laktasi, dan area parkir khusus. Berdasarkan observasi peneliti, fasilitas yang tersedia meliputi kursi ruang tunggu khusus disabilitas, ibu hamil, dan lanjut usia yang ditandai dengan stiker warna kuning, parkir khusus difabel, kursi roda khusus difabel, toilet khusus difabel, dan ruang laktasi. Petugas input data SIM menjelaskan prosedur penerbitan SIM bagi penyandang disabilitas bahwa "proses sama, persyaratan sama. Tapi nanti kita fokuskan ke bagian kesehatan dulu. Karena kan nyuwun sewu disabilitas, difabel itu kan ada cacat kaki, tangan, terus ada mata, pendengaran juga kan. Jadi dari proses itu nanti kita rekomnya dari kesehatan... meskipun itu lulus di kesehatan, tapi kita prosesnya juga sama. Tapi kita fokus ke praktiknya dulu" (Wawancara dengan Petugas Input Data SIM Satpas, 9 Maret 2026).

Prosedur pelayanan yang sederhana dan alur yang jelas, didukung oleh loket informasi, duta pelayanan, serta sosialisasi melalui media sosial dan pamflet, membuat masyarakat mudah memahami alur

penerbitan SIM baru. Kanit Regident menjelaskan bahwa "sebelum kita melakukan pendaftaran itu kan ada loket informasi, baik yang ada di teras maupun yang ada di depan pendaftaran tersebut. Loket itu bertujuan untuk memberikan informasi kepada semua orang... Nanti setelah mengisi, formulir/dokumen dari petugas akan mengarahkan untuk dilanjutkan identifikasi, foto, dilanjutkan dengan teori avis untuk SIM baru" (Wawancara dengan Kanit Regident Satpas Kota Salatiga, 27 Oktober 2025). Berdasarkan wawancara dengan enam informan, seluruh informan menyatakan bahwa alur pelayanan penerbitan SIM baru telah dijelaskan dengan mudah dan runtut oleh petugas.

Selain itu, Satpas menjamin setiap pemohon dilayani secara adil tanpa diskriminasi melalui sistem antrean digital berbasis nomor urut, meskipun terdapat prioritas bagi kelompok rentan yang diberikan dengan penjelasan kepada pemohon lain. Kanit Regident menegaskan bahwa "untuk memastikan semua pemohon SIM dilayani secara adil tanpa perbedaan perlakuan itu kita tadi untuk masyarakat maksudnya masyarakat yang normal... itu tetap kita berikan nomor antrean jadi mana yang datang duluan akan selesai duluan... untuk masyarakat maksudnya tadi yang golongan rentan tetap kita utamakan"

(Wawancara dengan Kanit Regident Satpas Kota Salatiga, 27 Oktober 2025). Seluruh informan menyatakan tidak mendapat perlakuan diskriminasi selama mengikuti pelayanan penerbitan SIM baru. Informan 2 mengungkapkan bahwa "tidak ada mas, tadi saya kan pake nomor urut, jadi di panggil sesuai nomor urut" (Wawancara dengan Informan 2, 29 Oktober 2025).

Strategi pelanggan juga diwujudkan melalui pendekatan komunikasi publik yang edukatif dan transparan, baik melalui unit Dikmas dan Dikyasa Satlantas yang aktif melakukan sosialisasi ke sekolah, komunitas ojek, dan kelompok masyarakat lainnya, maupun melalui humas Polres yang berperan sebagai pusat informasi satu pintu. Wakapolres menjelaskan bahwa "informasi publik yang diberikan itu di lalu lintas kan ada beberapa satker sub satker... itu ada unit yang kaitannya dengan Dikmas, Dikyasa, Dikyasa itu pendidikan dan rekayasa lalu lintas kepada masyarakat... itu disampaikan ke melalui kelompok dalam artian pelajar dari SMP kemudian dari SMA kemudian mahasiswa kemudian kelompok-kelompok seperti apa ojek *online*, itu ojek pangkalan, sopir" (Wawancara dengan Wakapolres Kota Salatiga, 7 Januari 2026). Informasi penerbitan SIM baru mengenai prosedur, estimasi waktu, dan biaya PNBP disampaikan secara terbuka melalui banner,

layar monitor, leaflet, serta media sosial Instagram dan Facebook.

4. Strategi Pengawasan (*Control Strategy*)

Strategi pengawasan diterapkan melalui mekanisme pengawasan yang terstruktur, berjenjang, dan komprehensif, baik secara internal maupun eksternal. Polres menerapkan pengawasan melekat yang melibatkan berbagai tingkatan, mulai dari Kanit Regident di level teknis, KBO Lantas, Kasatlantas, hingga fungsi pengawas internal seperti Siwas (Seksi Pengawasan), Provos, dan Propam. Wakapolres menjelaskan bahwa "kita kan ada kinerja, bertahap dan berjenjang. Jadi pertama kan ada dari perwiranya kan, ada Kanit Regident nya, ada KBO (Kepala Bagian Operasional) nya, kemudian ada kasatnya, yang keluar Kasiwas (Kepala seksi pengawasan), ada Propam. Kita juga akan sidak kesana, kalau saya sama Ibu Kapolres nih, langsung. Dari sana nggak usah tahu, langsung datang" (Wawancara dengan Wakapolres Kota Salatiga, 7 Januari 2026). Kapolres dan Wakapolres juga secara rutin melakukan inspeksi mendadak (sidak) tanpa pemberitahuan, bahkan dengan menyamar menggunakan pakaian preman untuk memperoleh testimoni jujur dari masyarakat.

Wakapolres menjelaskan strategi pengawasan tersebut bahwa "kalau itu saya melihatnya lewat wawancara ke masyarakatnya. Jadi kadang kesana nggak pakai pakaian dinas tapi pakaian preman kan, nyolong aja kan, lihatin itu. Pas ada masyarakat pada keluar kan saya tanya, gimana bos sulit nggak?... saya preman, nggak pakai PDL, kalau saya pakai itu, nanti ketahuan malah penjaganya yang malah keluar. Jadi ada komunikasi, bisa dilihat oh berarti anggotanya sudah berubah, buat kedepannya bisa lebih baik" (Wawancara dengan Wakapolres Kota Salatiga, 7 Januari 2026). Intensitas pengawasan sangat tinggi dengan kehadiran piket Provos setiap hari di Satpas, menggunakan dua metode yaitu Provos Uniform (pengawas kasat mata) dan Provos Paminal (penyamar). Kasatlantas menambahkan bahwa "setiap sebulan sekali mas, untuk pengawasan itu yang terlibat itu dari seksi pengawasan sama proqram juga. Kalau buat aspek yang kami perhatikan itu pada waktu pelayanan" (Wawancara dengan Kasatlantas Kota Salatiga, 24 Oktober 2025).

Dalam aspek monitoring, Satpas melakukan pengecekan server, sinyal internet, dan perangkat digital setiap sebelum pelayanan dibuka, serta memastikan data SIM terhubung dengan sistem nasional melalui verifikasi NIK dan

koordinasi dengan pusat. Kanit Regident menjelaskan bahwa "sebelum kita melaksanakan pelayanan sebelum buka, kita cek dulu semua server, terus sinyal-sinyal internet, terus dari panggilan sampai cetak itu kita cek semua dipastikan itu semua lancar jadi alurnya dijamin tetap lancar, karena kita sudah terdukung oleh server yang baik tanpa gangguan sama sinyal dan itu juga diawasi kalau disini oleh Baur (Bintara Urusan SIM) dia kalau di sini sebagai pengawas Mas, jadi kepanjangan tangan saya" (Wawancara dengan Kanit Regident Satpas Kota Salatiga, 27 Oktober 2025). Pengawasan juga mencakup pengecekan kelengkapan persyaratan seperti KTP, database kependudukan, pemeliharaan perangkat cetak (harwat) serta kendaraan ujian praktik, dan koordinasi dengan mekanik Polda untuk perbaikan cepat.

Selain pengawasan internal, strategi pengawasan juga melibatkan partisipasi aktif masyarakat sebagai mitra kontrol eksternal melalui penyediaan berbagai saluran pengaduan seperti kotak saran, media sosial, loket pengaduan, website Dumas Presisi, dan nomor WhatsApp yang menjamin kerahasiaan pelapor. Polres juga menggandeng akademisi UIN Salatiga untuk menyusun IKM secara independen serta berpartisipasi dalam survei nasional dari KPK dan Kompolnas. Wakapolres

menjelaskan bahwa "kalau survei terbuka pelayanan publik kita kerjasama dengan UIN Salatiga itu tadi, itu yang sudah sering melaksanakan survei adalah dari UIN karena dari UIN kita dapat IKM indeks kepuasan masyarakat itu... kemudian ada yang lewat survei dari KPK juga ada survei dari Kompolnas juga ada" (Wawancara dengan Wakapolres Kota Salatiga, 7 Januari 2026).

Dalam hal tindakan korektif, setiap penyimpangan seperti antrean ilegal, manipulasi data, pungli, dan percaloan akan dikonfirmasi, diperiksa, dan dikenai sanksi tegas melalui forum Wanjak. Kasatlantass menegaskan bahwa "apabila ada petugas di satlantass ini yang terbukti melakukan pelanggaran saat pelayanan, entah apapun itu mas, yang sumbernya itu dari aduan-aduan masyarakat itu akan kami tindak tegas mas... Nanti dari hasil putusan sidang wanjak itu menentukan sanksi yang diberikan. Sanksi administrasi dan disiplin diberikan untuk anggota yang terbukti melanggar, juga sanksi disiplin itu, bisa bisa berujung pada pembebasan tugas dari jabatan petugas pelayanan mas" (Wawancara dengan Kasatlantass Kota Salatiga, 24 Oktober 2025). Langkah preventif dilakukan melalui pengarahan rutin saat apel pagi, sosialisasi SOP, penandatanganan pakta integritas, serta

digitalisasi sistem antrean untuk menutup celah kecurangan.

5. Strategi Budaya (*Culture Strategy*)

Strategi budaya diterapkan melalui pendekatan kepemimpinan yang menjadi teladan, pembinaan berkelanjutan, serta internalisasi nilai-nilai pelayanan prima ke dalam kebiasaan sehari-hari seluruh personel. Kapolres dan Wakapolres secara aktif memberikan pengarahan langsung melalui apel pagi dan rapat internal, menekankan sikap murah senyum, sapa, salam, serta kepatuhan terhadap SOP, sekaligus memotivasi anggota dengan pendekatan personal bahwa menjadi polisi adalah panggilan jiwa untuk mengabdikan kepada bangsa dan negara. Wakapolres menjelaskan bahwa "ya, kalau kita mengarahkan kepada jajaran itu pertama, bertemu masyarakat harus kita murah senyum dulu. Tersenyum ke masyarakat, selamat pagi Bapak, selamat pagi Bu, ada yang perlu dibantu?... kita tetap melaksanakan SOP yang ada itu harus dilaksanakan, yang sesuai dengan tugasnya masing-masing" (Wawancara dengan Wakapolres Kota Salatiga, 7 Januari 2026).

Kasatlantass menerapkan pendekatan keteladanan (*role modeling*) dengan menunjukkan perilaku santun dan profesional dalam keseharian, sehingga anggota dapat meneladani langsung dari

pimpinannya. Kasatlantas mengungkapkan bahwa "untuk menumbuhkan budaya kerja yang positif ya mas yang mengutamakan pelayanan yang prima ya mas, dari saya pribadi tentunya sebagai kasat tentunya harus menjadi pemimpin sekaligus menjadi teladan mas bagi setiap jajaran anggota di satlantas ini mas. Ya itukan terlihat bagaimana saya berperilaku sehari-hari, menemui masyarakat dan juga setiap anggota yang bertugas mas" (Wawancara dengan Kasatlantas Kota Salatiga, 24 Oktober 2025). Penguatan budaya kerja dilakukan melalui program pembinaan dan pelatihan yang terstruktur, meliputi pendidikan kejuruan (Dikjur) di Pusdik Serpong untuk peningkatan kompetensi teknis, serta program Latkatpuan (Latihan Peningkatan Kemampuan) yang dilaksanakan hingga empat kali seminggu setelah apel dengan materi bela diri, pengaturan lalu lintas, public speaking, dan etika pelayanan.

Kasatlantas menjelaskan pelaksanaan Latkatpuan bahwa "pelatihannya ada bela diri, ada pengaturan lalu lintas, ada public speaking, etika dalam pelayanan, jadi itu tentang kemampuan kita untuk diimplementasikan dalam tugas sehari-hari bukan cuma satu satuan pelayanan masyarakat, tapi semua... Latkatpuan itu seminggu bisa 4 kali kalau pas apel kan kita apel-apel tertentu kan

paling apel selesai pengarahan 10 menit. Kita 10 menit itu diberikan latkatpuan disitu jadi itu sudah merupakan pelatihan kita setiap harinya" (Wawancara dengan Kasatlantas Kota Salatiga, 24 Oktober 2025). Kanit Regident juga menerapkan sistem rotasi tugas dan sharing antar rekan untuk memastikan setiap petugas menguasai seluruh mekanisme penerbitan SIM, serta memberikan penekanan setiap pagi mengenai sikap ramah, sabar, dan profesional. Kanit Regident menjelaskan bahwa "di petugas SIM itu kita latih itu mas, jadi tidak hanya petugas SIM itu hanya bisa di loket ini aja atau loket itu aja. Jadi nanti petugas juga akan saling bertukar posisi pelayanan... Tujuannya biar petugas SIM itu dia nantinya bisalah ya adaptasi di setiap bagian pelayanan SIM yang ada di Satpas" (Wawancara dengan Kanit Regident Satpas Kota Salatiga, 27 Oktober 2025).

Dalam menghadapi potensi resistensi terhadap perubahan SOP, Polres mengandalkan budaya loyalitas tinggi yang dikenal dengan nilai Satya Haprabu, sehingga instruksi pimpinan dijalankan tanpa hambatan berarti. Wakapolres menegaskan bahwa "kalau untuk kaya gitu saya kira belum ada ya mas, kita kan loyal satu komando Satya Haprabu, setia kepada negara dan pimpinannya. Kalau misal A ya A semua, kalau enggak? minggir kamu!

Tegas kita akan kami langsung ambil proses. Oleh karena itu, ada unsur provos sama siwas yang fungsinya itu mas untuk mengatasi kalau ada anggota yang seperti itu" (Wawancara dengan Wakapolres Kota Salatiga, 7 Januari 2026). Di tingkat Satlantas, Kasatlantas menggunakan pendekatan komunikasi dua arah untuk memberikan pemahaman tentang manfaat perubahan SOP, sehingga anggota melihatnya sebagai kebutuhan bukan beban.

Keberlanjutan budaya kerja dipastikan melalui mekanisme evaluasi harian berupa Analisa dan Evaluasi (Anev) untuk mendeteksi pelanggaran atau kendala, serta penekanan nilai-nilai pelayanan melalui apel pagi secara berulang. Wakapolres menjelaskan bahwa "untuk kelanjutannya ya seperti tadi yang saya sampaikan tadi, itu setiap hari kan kita melaksanakan Anev, analisa dan evaluasi itu kan berarti program itu berjenjang. Nah, kalau setiap hari kita melaksanakan Anev di situ ada pelanggaran, otomatis kita tindak lanjuti atau ada yang lainnya yang menjadi kendala tetap kita tindak lanjuti. Nah, itu budaya itu kita tanamkan setiap hari setiap apel" (Wawancara dengan Wakapolres Kota Salatiga, 7 Januari 2026). Penilaian terhadap budaya kerja dilakukan melalui pengawasan berlapis, baik formal maupun informal, dengan pimpinan melakukan

inspeksi mendadak menyamar serta melibatkan unit pengawas internal seperti Siwas, Provos, dan Paminal.

Kasatlantas dan Kanit Regident juga memantau budaya kerja pelayanan penerbitan SIM baru melalui indikator survei kepuasan masyarakat, pengamatan langsung terhadap kedisiplinan petugas, suasana kerja, hubungan antar personel, serta konsistensi dalam menjalankan SOP. Kasatlantas menjelaskan bahwa "cara saya melihat apakah untuk pelayanan untuk budaya kerja ini bisa dikatakan sudah berkualitas lah ya mas khususnya untuk pelayanan SIM ini dengan melihat beberapa, itu, indikatornya mas. Seperti survei kepuasan akan saya lihat apalagi kalau satpas dia menerbitkan mas. Kemudian ada pemantauan lah ya secara langsung di lapangan, dengan melihat pada kedisiplinan petugas, suasana kerja, hubungan antarperonelnnya juga, juga konsistensi petugas dalam menjalankan SOP pelayanan. Sama juga melihat pengaduan dan masukan dari masyarakat ya mas" (Wawancara dengan Kasatlantas Kota Salatiga, 24 Oktober 2025).

Berdasarkan hasil wawancara dengan enam informan masyarakat, seluruh informan menyatakan bahwa petugas di Satpas telah menunjukkan sikap yang ramah dan sabar saat melayani pemohon SIM. Informan 1 mengungkapkan bahwa

"ya, cukup ramah dan sabar apa ya, mengacu komponen yang sebelumnya yang saya jelaskan terlalu ramah mungkin saya pikir karena terkadang dan sedikit bergurau juga, tapi itu lebih baik daripada menunjukkan sikap yang judes" (Wawancara dengan Informan 1, 28 Oktober 2025). Informan 6 juga menuturkan bahwa "ramah mas, misal saya tanya dari ini terus harus ke mana lagi, dijelaskan dengan jelas. Ramah juga petugasnya, nggak jawab yang ketus nggak sih. Menjelaskannya juga sabar sih mas" (Wawancara dengan Informan 6, 3 November 2025).

Penerapan kelima strategi Osborne dan Plastrik yang diintegrasikan dengan sembilan unsur SKM (PermenPAN-RB Nomor 14 Tahun 2017) menunjukkan pola terstruktur namun belum merata. Strategi inti berhasil membangun kepatuhan prosedural melalui sosialisasi visi-misi berjenjang dan kepatuhan pada regulasi Korlantas, tercermin dari persyaratan sederhana, waktu penyelesaian 120 menit, dan gedung baru memadai; namun koordinasi dengan mitra eksternal (tes kesehatan dan psikologi) masih lemah pada standar kebersihan, sikap petugas, dan transparansi biaya. Strategi konsekuensi dijalankan melalui *reward* berbasis kinerja via forum Wanjak dan *punishment* berjenjang hingga PTDH yang terbukti

efektif mencegah pungli, tetapi sosialisasi prosedur pengaduan ke masyarakat awam masih minim. Strategi pelanggan menunjukkan responsivitas melalui inovasi layanan Sabtu, latihan praktik sore, fasilitas disabilitas, dan sistem antrean digital tanpa diskriminasi; namun biaya tes eksternal sering tidak jelas, parkir masih berbayar, dan belum tersedia deker serta mesin fotokopi. Strategi pengawasan diterapkan secara berlapis dan intensif melalui sidak pimpinan, piket Provos setiap hari, dan digitalisasi antrean; kelemahannya terletak pada pengawasan yang masih terfokus di dalam gedung dan belum terintegrasi dengan mitra eksternal. Strategi budaya dibangun melalui keteladanan pimpinan, pelatihan Latkatpuan (etika dan public speaking), rotasi tugas, serta penekanan 5S setiap apel pagi yang menghasilkan sikap ramah dan profesional yang diakui masyarakat; namun budaya prima belum merata pada petugas eksternal yang dinilai kaku. Dengan demikian, kelima strategi telah berjalan cukup baik, namun masih terdapat celah kritis pada koordinasi eksternal, jangkauan pengawasan, dan sosialisasi pengaduan yang perlu segera dibenahi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi Satlantas Polres Kota Salatiga dalam mewujudkan pelayanan prima pada

penerbitan SIM baru secara keseluruhan telah berjalan cukup baik dan terstruktur, mengacu pada kerangka lima strategi Osborne dan Plastrik yang terdiri atas strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi pengawasan, dan strategi budaya (Osborne & Plastrik dalam Simarmata & Sutrisno, 2022). Strategi inti diwujudkan melalui sosialisasi visi dan misi secara berjenjang dari pimpinan tertinggi hingga petugas lapangan serta kepatuhan terhadap standar nasional yang ditetapkan Korlantas Polri. Strategi konsekuensi diterapkan melalui pemberian *reward* kepada petugas berkinerja baik dan sanksi tegas bagi pelanggaran, yang terbukti efektif mencegah praktik pungli dan percaloan. Strategi pelanggan ditunjukkan dengan penyediaan saluran pengaduan, inovasi layanan (buka Sabtu dan latihan praktik mandiri sore), serta fasilitas khusus bagi disabilitas, lansia, dan ibu hamil. Strategi pengawasan dilakukan secara berjenjang melalui inspeksi mendadak oleh pimpinan dan sistem antrean digital yang transparan. Strategi budaya ditanamkan melalui keteladanan pimpinan, pelatihan rutin Latkatpuan, serta pembiasaan sikap ramah dan profesional. Hasilnya, masyarakat menilai pelayanan penerbitan SIM baru telah mencerminkan pelayanan yang cukup prima berdasarkan sembilan unsur Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) sebagaimana diatur dalam Peraturan

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat, yang meliputi kemudahan persyaratan, kejelasan prosedur, ketepatan waktu, kompetensi dan perilaku petugas, transparansi biaya, penanganan pengaduan, serta sarana dan prasarana yang memadai.

Meskipun demikian, masih ditemukan kelemahan, terutama pada koordinasi dengan mitra eksternal pelaksana tes kesehatan dan psikologi yang menyebabkan informasi biaya kurang jelas, ruang tes kurang bersih, serta sikap petugas yang kaku dan kurang komunikatif. Selain itu, sosialisasi prosedur pengaduan kepada masyarakat awam masih kurang, dan pengawasan aparat masih terfokus di dalam gedung Satpas sehingga berpotensi muncul praktik calo di luar area, sementara visi-misi internal Satlantas belum secara eksplisit menekankan pelayanan dokumen berkendara. Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi yang diterapkan telah terarah dan mendukung pelayanan prima, namun diperlukan peningkatan koordinasi dengan mitra eksternal, perluasan wilayah pengawasan, serta penguatan sosialisasi prosedur pengaduan agar pelayanan yang prima dapat tercapai secara lebih optimal dan berkelanjutan. Penelitian ini memiliki

keterbatasan karena tidak melibatkan responden pemohon SIM D (penyandang disabilitas) akibat jumlah pemohon yang sangat sedikit selama pelaksanaan penelitian di Satpas Satlantas Polres Kota Salatiga, sehingga bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk melibatkan kelompok disabilitas pemohon SIM D guna memperoleh perspektif yang lebih komprehensif mengenai pelayanan penerbitan SIM baru bagi kelompok rentan.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran bagi pihak Satpas Satlantas Polres Kota Salatiga yang dapat dipertimbangkan dan diimplementasikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan penerbitan SIM baru yang prima, yaitu sebagai berikut:

1. Strategi Inti

- Memperkuat visi dan misi Satlantas secara tertulis agar lebih berorientasi pada pelayanan publik di bidang penerbitan dokumen berkendara khususnya SIM. Saat ini visi-misi Satlantas masih berfokus pada keamanan lalu lintas, sehingga perlu ditambahkan penekanannya pada aspek tersebut, dengan tujuan sebagai sebuah nilai yang dipegang petugas.

- Meningkatkan koordinasi dengan mitra eksternal penyelenggara tes kesehatan dan psikologi untuk menyamakan standar pelayanan, meliputi kebersihan ruang, sikap petugas yang lebih ramah, serta transparansi informasi biaya agar tidak menimbulkan kebingungan di masyarakat.

2. Strategi Konsekuensi

Meningkatkan sosialisasi prosedur pengaduan kepada masyarakat awam, misalnya melalui pemasangan banner yang lebih besar dan mudah dibaca di area Satpas, pemaparan secara langsung oleh petugas, serta pemanfaatan media sosial untuk menjelaskan tata cara menyampaikan keluhan secara daring. Hal ini penting karena masih banyak pemohon yang tidak mengetahui mekanisme pelaporan jika menemukan penyimpangan.

3. Strategi Pelanggan

- Mewajibkan mitra eksternal pada tes kesehatan dan psikologi untuk memasang standar tarif dan memberikan penjelasan rinci biaya kepada setiap pemohon sebelum pelaksanaan tes penerbitan SIM baru, sehingga tidak ada lagi pemohon yang merasa kaget karena informasi biaya yang tidak jelas.

- Meningkatkan sosialisasi prosedur pengaduan secara lebih masif, karena sebagian masyarakat masih belum memahami cara menyampaikan kritik, saran, atau keluhan meskipun saluran seperti, kotak saran, WA, loket telah tersedia.
- Menata ulang sistem parkir di lingkungan Satpas dengan meniadakan tukang parkir yang membebani biaya kepada masyarakat, mengingat Satpas adalah instansi pelayanan publik. Biaya parkir sebaiknya ditanggung oleh instansi atau disediakan secara gratis.
- Penambahan fasilitas internal satpas yang sesuai dengan kebutuhan pemohon seperti mesin fotokopi gratis atau berbayar murah dan menyediakan alat pelindung (deker) untuk ujian praktik SIM C.

4. Strategi Pengawasan

- Memperluas jangkauan pengawasan aparat hingga ke luar gedung Satpas, seperti area parkir dan pintu masuk, untuk mencegah praktik calo yang beroperasi di luar area yang selama ini menjadi fokus pengawasan.
- Melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja mitra eksternal

pada tes kesehatan dan psikologi, termasuk sikap petugas, kebersihan ruangan, dan kepatuhan terhadap standar pelayanan.

5. Strategi Budaya

Mengadakan pelatihan etika pelayanan bersama antara petugas internal Satpas dan petugas mitra eksternal kesehatan dan psikologi untuk menyamakan standar sikap, keramahan, dan komunikasi yang humanis. Hal ini penting karena masih ditemukan keluhan masyarakat mengenai sikap petugas eksternal yang terlalu kaku dan kurang komunikatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirin, T.M. (1997). Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Kurniawan, Agung. (2005). Transformasi Pelayanan Publik. Yogyakarta: Pembaruan.
- Maulidiah, Sri. (2014). Pelayanan Publik: Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN). Bandung: CV. Indra Prahasta.
- Nurlia. (2018). Strategi Pelayanan Dengan Konsep Service Excellent. Jurnal STIA Al Gazali Barru, Vol 1(2).
- Nashrullah, dkk. (2023). Metodologi Penelitian Pendidikan: Prosedur Penelitian, Subjek Penelitian, dan Pengembangan Teknik Pengumpulan Data. UMSIDA Press.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat.
- Polri.go.id, Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT), diakses melalui <https://polri.go.id/spkt>
- Rahmania, dkk. (2020). Pelayanan Publik. Yayasan Kita Menulis.
- Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2021 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Pada Tingkat Kepolisian Resor dan Kepolisian Sektor.
- Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 Tentang Penerbitan dan Penandaan Surat Izin Mengemudi.
- Simarmata, N. Y., dan Sutrisno, E. (2022). Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Melalui Prinsip Good Governance di Kantor Kecamatan Rawalumbu Kota Bekasi. Jurnal Pembangunan dan Administrasi Publik, Vol 4(2).
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Timpal, Pati, dan Pangemanan. (2021). Strategi Camat Dalam Meningkatkan Perangkat Desa di Bidang Teknologi Informasi di Kecamatan Ratahan Timur Kabupaten Minahasa Tenggara. Jurnal Governance, Vol 1(2).

Undang-Undang Republik Indonesia
Nomor 2 Tahun 2002 Tentang
Kepolisian Republik Indonesia.

Undang-Undang Republik Indonesia
Nomor 25 Tahun 2009 Tentang
Pelayanan Publik.