

DISERTASI

**KOMPETENSI *SOFT SKILL* APARAT PADA PELAYANAN
ADMINISTRASI TERPADU KECAMATAN (PATEN)
DALAM PERSPEKTIF *NEW PUBLIC SERVICE*
DI SURABAYA**



ERNA SETIJANINGRUM

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2015**

DISERTASI

**KOMPETENSI *SOFT SKILL* APARAT PADA PELAYANAN
ADMINISTRASI TERPADU KECAMATAN (PATEN)
DALAM PERSPEKTIF *NEW PUBLIC SERVICE*
DI SURABAYA**



**ERNA SETIJANINGRUM
NIM : 090970602**

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2015**

ii

**KOMPETENSI *SOFT SKILL* APARAT PADA PELAYANAN
ADMINISTRASI TERPADU KECAMATAN (PATEN)
DALAM PERSPEKTIF *NEW PUBLIC SERVICE*
DI SURABAYA**

DISERTASI

**Untuk memperoleh gelar doktor
dalam program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Pada Sekolah Pascasarjana Universitas airlangga**



**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2015**

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi telah disetujui
Pada Tanggal : 14 Maret 2016

**Oleh
Promotor**



Prof.H. Kacung Marijan, Drs,MA, Ph.D
NIP. 19640325.198903.1.002

Ko Promotor



Dr. Falih Suaedi.,Drs. MS
NIP. 19630226.198810.1.001

PENETAPAN PANITIA PENGUJI

Disertasi ini telah diuji dan dinilai
Oleh Panitia Ujian Tahap I (Tertutup)
Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga
Pada Tanggal 19 Agustus 2015

Panitia Penguji:

Ketua : Prof. Dr. Ida Bagus Wirawan, Drs, SU

Anggota :

1. Prof.H. Kacung Marijan, Drs,MA, Ph.D
2. Dr. Falih Suaedi.,Drs. MS
3. Prof. Dr. Suryanto,Drs., MSi
4. Prof. H. Kuntoro.,dr. MPH.,Dr.PH
5. Dr. Sunarjo, dr, M.S, MSc
6. Prof. Dr. Ali Mufrodi, MA

Ditetapkan dengan Surat Keputusan

Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga

Nomor : 1273/UN3.8/KD/2015

Tanggal : 7 September 2015

SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi yang berjudul :

**Kompetensi *Soft Skill* Aparat Pada Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan
(PATEN)**

Dalam Perspektif *New Public Service* di Surabaya.

1. Disertasi ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari hasil karya orang lain. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga maupun Perguruan Tinggi lainnya
2. Dalam disertasi ini tidak ada karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari terdapat ketidakbenaran dalam pernyataan saya ini maka saya bersedia menerima sanksi akademis sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Airlangga

Surabaya, 14 Maret 2016



Erna Setijanigrum

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT, atas segala Rahmat, Hidayah dan KaruniaNya, sehingga disertasi ini berhasil terselesaikan. Perjalanan panjang dalam mengerjakan disertasi ini akhirnya sampai juga. Tercatat sebagai mahasiswa Doktoral Program Studi Ilmu Pengembangan Sumberdaya Manusia (PSDM), Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga tercinta ini pada tahun 2009 merupakan perjalanan yang sangat panjang hingga tahun 2015 ini.

Berkenaan dengan selesainya penulisan disertasi ini, ucapan terimakasih dan rasa hormat disampaikan kepada Prof. H. Kacung Marijan, Drs, MA, Ph.D selaku promotor. Meskipun begitu sibuk dan padatnya waktu tetap bersedia dengan ikhlas memberikan pengarahan dan selalu mempermudah semua urusan. Semoga semua kebaikan Prof. Kacung mendapat keberkahan berlipat ganda dari Allah SWT. Kepada Dr. Falih Suaedi, Drs. MS, selaku ko promotor, yang saat ini menjabat sebagai Dekan FISIP Unair (periode 2015 – 2020), yang dengan penuh kesabaran dan ketelitian bersedia mendialogkan dan mendiskusikan disertasi ini hingga waktu menjelang malam. Terima kasih pak Falih atas semua waktunya selama ini dan mohon maaf bila telah banyak merepotkan.

Terima kasih dan rasa hormat juga kepada Prof. Dr. Suryanto, Drs., MSi selaku dosen pembimbing mata kuliah penunjang disertasi (MKPD) yang banyak memberi ilmu tentang “*soft skill*” dengan memberikan buku dalam bahasa Jerman. Meskipun awalnya agak pesimis, namun akhirnya buku tersebut berhasil diterjemahkan dan menjadi dasar teori dalam disertasi ini. Kepada Prof. L Dyson yang banyak memberi masukan tentang metode penelitian. Bapak Dr. Falih Suaedi, Drs. MS, yang banyak memberi ilmu tentang kompetensi. Semoga ilmu yang diberikan oleh para dosen MKPD akan menjadi ilmu bermanfaat yang terus mengalir pahalanya.

Kepada tim penguji ujian tertutup disertasi, Prof. Dr. Ida Bagus Wirawan, Drs, SU, Prof. H. Kuntoro, dr. MPH., Dr. PH, Dr. Sunarjo, dr, M.S, MSc, dan Prof. Dr. Ali Mufrodi, MA yang telah banyak memberi masukan untuk kesempurnaan disertasi ini. Kepada Prof. Dr. H. Jusuf Irianto, M.Com, selaku Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumberdaya Manusia yang selalu memberikan dorongan dan semangat agar dapat menyelesaikan studi ini dan banyak memberikan kemudahan urusan.

Selain itu, ucapan terima kasih yang sangat dalam disampaikan kepada Drs. I Basis Susilo., MA, selaku Dekan FISIP Universitas Airlangga (periode 2010 – 2015) yang telah selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan sekolah. Tak lupa, kepada teman-teman program studi Ilmu Administrasi Negara. Kepada Dr. Falih Suaedi, MS selaku Ketua Departemen (periode 2010-2015) dan Drs. Roestoto Hartojo Putro SU selaku Sekretaris Departemen yang selalu mengingatkan untuk bisa menyelesaikan pendidikan doktoral ini. Kepada Bapak Jusuf Irianto, Antun Mardiyanta, Bintoro Wardiyanto, Gitadi Tegas Supramudyo, Eko Supeno, Sunaryo Suradi, Nanang Haryono, Philipus Keban, Rochyati Wahyuni Triana, dan Sulikah Asmorowati.

Ucapakan terimakasih juga saya sampaikan kepada dosen-dosen Ilmu PSDM, yang telah memberi ilmu diantaranya Prof. Ramlan Surbakti, MA, PhD ; Prof.Dr.H. Jusuf Irianto, M.Com ; Prof.Dr.Suryanto,M.Si ; Prof.Dr. FX. Eko Armada Riyanto ; Prof. Dr. L Dyson.Drs.,MA ; Prof. Kuntoro.,dr. MPH,Dr.PH ; dan Prof. Dr. H. Fendi Suharyadi, MS.

Kepada teman-teman seangkatan yang telah lulus bu Septa, bu Tari, pak Ardo Sahak, pak Andre Wisnu, dan pak Bin yang saling dan selalu mengingatkan untuk dapat segera menyelesaikan studi ini. Buat mbak Uniek, ayo tetap semangat lulus ..

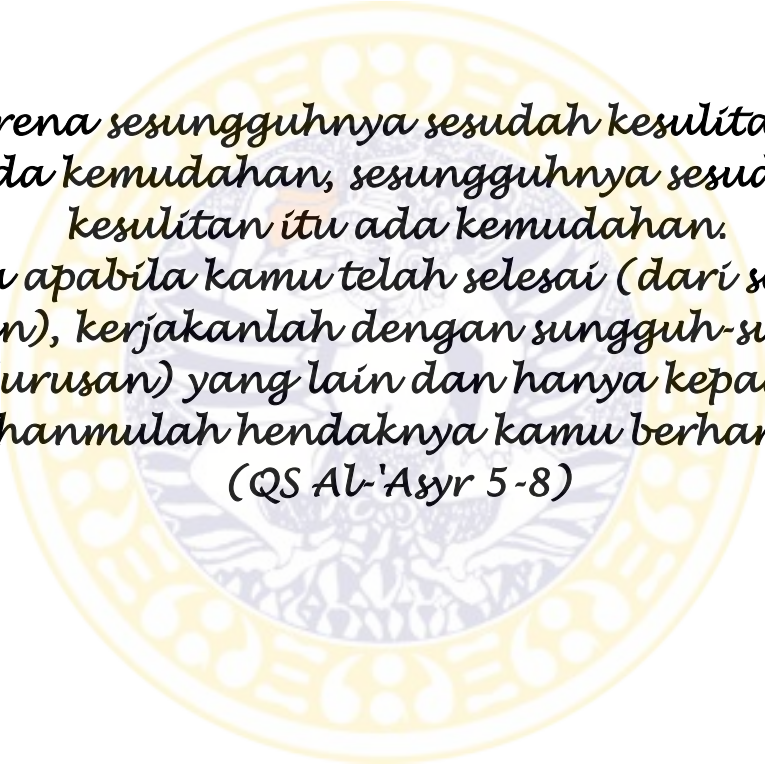
Special terima kasih kepada suami tercinta Dedhy Wahyudi Kandar yang telah memberikan *support* penuh selama ini. Tiada kata-kata yang bisa diungkapkan untuk menyampaikan rasa terima kasih ini, semoga Allah memberikan keberkahan dunia akherat untuk kita. *My princess*, Hayyin Sabila Kandar, terima kasih ya nduk .. selalu menemani mama dan mau mengerti kesibukan mama. *Be a good dentist* .. semoga penuh keberkahan. Jagoanku, Alif Hizrafi Kandar, yang dengan kelucuannya selalu membangkitkan semangat hidupku. Terima kasih anak-anakku ...

Tak lupa untuk bapak (alm) dan ibu tercinta .. Terima kasih ibu, doa ibu kepadaku tidak pernah putus. Doa yang selalu membuatku mendapatkan kemudahan dan keberkahan dalam kehidupan ini. Ya Rab, sayangilah kedua orang tuaku ..

Terakhir, disertasi ini semoga bisa bermanfaat ...

Surabaya, November 2015

MOTTO :



*“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu
ada kemudahan, sesungguhnya sesudah
kesulitan itu ada kemudahan.
Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu
urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh
(urusan) yang lain dan hanya kepada
Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”
(QS Al-'Asyr 5-8)*

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimanakah perspektif *New Public Service* menjadi dasar dalam proses pelayanan publik di Kecamatan penyelenggara PATEN di Surabaya, dan untuk mengetahui bagaimanakah *soft skill competency* diperlukan aparat pelayanan publik di Kecamatan penyelenggara PATEN yang berorientasi berperspektif *New Public Service*.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh keluhan masyarakat tentang pelayanan publik dari instansi pemerintah yang dilaporkan Ombudsman. Lima instansi terbanyak yang menerima keluhan masyarakat adalah Pemerintah Daerah, Kepolisian, Lembaga Pengadilan, Badan Pertanahan Nasional, dan Kementerian. Hasil survey Indek Integritas Nasional (IIN) yang dilakukan oleh KPK menunjukkan angka yang masih rendah dengan rata-rata 6.37 dari skala 10. Terdapat 45 % (38 instansi / pemerintah daerah) yang pencapaian nilai IIN di bawah rata-rata nasional. Semua laporan permasalahan pelayanan publik tersebut terjadi pada saat pemerintah sedang mulai merespon perspektif baru dalam pelayanan publik, yaitu *New Public Service*.

Apabila dilihat dari substansi keluhan masyarakat yang masuk ke Ombudsman dan survey IIN oleh KPK tersebut, menunjukkan terdapat dua permasalahan utama dalam pelaksanaan pelayanan publik. Pertama, ternyata pemerintah daerah merupakan instansi pelayanan publik yang paling banyak bermasalah. Kedua, penyebab tidak berkualitaskannya pelayanan publik lebih banyak dikarenakan faktor manusia (SDM) pemberi pelayanan.

Sehubungan dengan pemerintah daerah, sebenarnya sudah dilakukan upaya untuk memperbaiki pelayanan publik, salah satunya dengan pembentukan Pelayanan Terpadu Kecamatan (PATEN) berdasarkan Permendagri no 4 / 2010. PATEN merupakan sebuah inovasi sederhana, yaitu pelimpahan sebagian urusan otonomi daerah yang dilaksanakan oleh Bupati atau Walikota (yang dilaksanakan oleh Dinas / Badan) kepada kecamatan. Penyelenggaraan PATEN dimaksudkan untuk menjadikan kecamatan sebagai "simpul pelayanan" dari SKPD tingkat kabupaten. Namun hingga tahun 2013, hanya sebesar 3.47 % (243 dari 6.994) kecamatan yang sudah melaksanakan PATEN. Surabaya, merupakan salah satu kota yang seluruh kecamatannya sudah melaksanakan PATEN.

Sehubungan dengan SDM, berkaitan erat dengan kompetensi aparat. Sistem seleksi penerimaan dan penempatan pegawai yang lebih mengutamakan aspek *hard skill* sebagai pertimbangan daripada *soft skill*. UU no 5 / 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pasal 62 menggunakan penilaian administrasi, kompetensi dasar, dan kompetensi bidang dalam penerimaan pegawai, dan menggunakan penilaian kompetensi teknis, manajerial, sosial kultural / wawasan kebangsaan dalam pengembangan karir. Hal tersebut juga terlihat pada kecamatan PATEN di Surabaya. Total aparat kecamatan di kota Surabaya sebanyak 832 orang dengan komposisi 1 orang (S3), 98 orang (S2), 206 orang (S1), 5 orang (D4), 13 orang (D3), 1 orang (D2), 434 orang (SLTA), 44 orang (SLTP), dan 30 orang (SD). Dari komposisi tersebut, aparat yang berpendidikan sarjana dan diploma menempati posisi pimpinan, sedangkan yang berpendidikan SLTA menempati posisi sebagai staf pelayanan yang berada di *front office*.

Berdasarkan keluhan masyarakat terhadap pelayanan kecamatan yang termuat dalam situs resmi surabaya (www.surabaya.go.id) pada tahun 2011-2013, teridentifikasi bahwa penyebab keluhan tersebut adalah karena aparat kecamatan bersikap acuh tak acuh, kurang ramah, kurangnya itikad untuk membantu, bersikap santai dalam memberikan pelayanan. Hasil investigasi Ombudsman Perwakilan Jawa Timur selama November - Desember 2013, seluruh kecamatan di Surabaya mendapatkan penilaian sebagai zona merah. Hal ini terkait dengan pelayanan yang masih kurang optimal disebabkan kurang ramahnya petugas kecamatan. Hasil investigasi Komisi Pelayanan Publik (KPP) Jawa Timur juga menemukan kurang optimalnya pelayanan di kecamatan. Fasilitas *e-kios* pelayanan publik tidak difungsikan karena aparat lebih memilih menggunakan cara manual. Penggunaan *e-kios* yang masih sedikit “*complicated*” memerlukan kesabaran dan ketelatenan aparat.

Permasalahan yang dihadapi oleh aparat kecamatan dalam memberikan pelayanan publik terlihat bahwa sebenarnya mereka menghadapi persoalan yang memerlukan keahlian *soft skill*, seperti bagaimana mengelola hubungan dengan orang lain dengan cara bersikap ramah dan berkomunikasi yang baik. Selain itu, mereka juga memerlukan ketelatenan dan kesabaran dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Surabaya juga belum pernah memberikan suatu pelatihan yang berfokus pada aspek *soft skill* tersebut. Selama ini pelatihan yang dilaksanakan hanya berfokus pada kemampuan teknis dan kepemimpinan.

Teori yang digunakan sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan pada penelitian ini adalah : (1) prinsip – prinsip *New Public Service* dari Janet V. Denhardt and Robert B. Denhardt, (2) *soft skill* yang meliputi *intrapersonal skill* dan *interpersonal skill* dari Dennis E. Coates dan Peter Kuhlenger, dan *Emotional Intelligence* yang terdiri dari *self awareness*, *self management*, *social awareness* dan *relationship management* dari Daniel Goleman.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik penentuan informan secara *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara mendalam, dan data sekunder. Teknik analisis data menggunakan 3 alur dari Miles dan Hiberman (reduksi data, penyajian data, dan verifikasi / kesimpulan). Lokasi penelitian ini berada di kecamatan Tegalsari, Semampir, Sawahan, Sukomanunggal, dan Tambaksari. Kelima kecamatan tersebut mewakili wilayah Surabaya pusat, utara, selatan, barat, dan timur yang dipilih berdasar banyaknya jumlah penduduk.

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah : pertama, perspektif *New Public Service* belum diaplikasikan dalam proses pelayanan di kecamatan PATEN di Surabaya. Hal ini bisa terlihat dari sebanyak tujuh prinsip *New Public Service*, hanya dua prinsip yang bisa diaplikasikan (*serve rather than steer* dan *value people, not just productivity*), dan lima prinsip yang tidak diaplikasikan (*serve citizens, not customers* dan *seeks the public interest, value citizenship over entrepreneurship, think strategically, act democratically*, dan *recognize that accountability is not simple*). Secara umum penyebab tidak teraplikasikannya perspektif *New Public Service* dikarenakan dua sebab utama. Pertama, dikarenakan *mindset* aparat masih menggunakan pandangan Old Public Administrasi yang menganggap bahwa birokrat publik memiliki kedudukan tinggi di masyarakat dan harus dihormati. Penyebab kedua, jenis pelayanan di kecamatan lebih pada pelayanan administratif yang memiliki aturan khusus

berupa prosedur, persyaratan, jangka waktu, atau tata cara penyelenggaraan pelayanan. Jenis pelayanan ini merupakan pelayanan secara langsung (*direct delivery of services*) yang menyebabkan aparat merasa “dibutuhkan” oleh masyarakat dan masyarakat menjadi pihak yang memerlukan “pertolongan”.

Kesimpulan kedua, untuk mengoptimalkan pelaksanaan prinsip-prinsip *New Public Service* dalam menjalankan tugas sebagai pelayan publik, aparat kecamatan memerlukan *soft skill competency* yang terdiri dari *intrapersonal skill* dan *interpersonal skill*. *Intrapersonal skill competency* yang berupa *self awareness* diwujudkan dengan cara berpikiran positif dan *self management* diwujudkan dengan cara mengontrol emosi dan meningkatkan kesabaran. Sedangkan *Interpersonal skill competency* yang berupa *social awareness* diwujudkan dengan cara bersikap santun dan ramah, dan *relationship management* yang diwujudkan dengan cara aparat melakukan komunikasi yang baik dengan masyarakat

Implikasi teoritis dari temuan penelitian ini adalah aplikasi perspektif *New Public Service* pada penyelenggaraan kecamatan PATEN memerlukan “elaborasi” dengan *soft skill competency*. *New Public Service* berusaha mengubah “*mindset*” aparat dalam menempatkan masyarakat pada proses pelayanan publik. Berbeda dengan cara pandangan *Old Public Administration* yang menempatkan masyarakat sebagai “*client*”, *New Public Management* sebagai “*customer*”, maka *New Public Service* menempatkan masyarakat sebagai “*citizen*” yang memiliki persamaan hak dalam pelayanan publik tanpa boleh dibeda-bedakan. Prinsip – prinsip yang terkandung dalam *New Public Service* sangat kental sekali dengan teori-teori humanis. Dasar teori yang digunakan adalah teori tentang *Citizenship, Community, Civil Society and organizational humanism, new public administration, dan postmodernism*. Adanya penekanan pada aspek humanis tersebut, maka pada proses pelayanan publik akan berkaitan erat dengan bagaimana aparat harus memahami masyarakat. Jenis dan bentuk pelayanan di kecamatan adalah pelayanan administrasi yang memerlukan bentuk pelayanan *direct delivery service*. Karena jenis pelayanan yang memerlukan *direct delivery service* tersebut maka interaksi antara aparat dan masyarakat akan berupa pelayanan dengan lisan yang mengharuskan adanya interaksi yang komunikatif. Untuk itulah maka sangat diperlukan kompetensi khusus dari aparat yang berhubungan dengan interaksi / berhubungan dengan orang lain. Kompetensi yang diperlukan tersebut adalah *soft skill competency*.

Sedangkan saran yang bisa dikemukakan dalam penelitian ini yaitu diperlukan pengembangan *soft skill competency* bagi aparat kecamatan penyelenggara PATEN, terutama aparat yang bertugas di bagian pelayanan / *front office*. Hal ini bisa dilakukan melalui pelatihan dan pendampingan tentang dasar-dasar memperlakukan orang lain dengan baik dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

SUMMARY

The aims addressed in this research are to know how the *New Public Service* perspective can be a basic guidance in the public service process of some subdistricts in Surabaya as the PATEN caretaker and the needs of *soft skill competency* for the public service officers in the subdistrict as the PATEN caretaker which is oriented by the *New Public Service* perspective.

The background of this research is the society complaint about the government institution public service reported by Ombudsman. The five institutions that always receive the most complaining from the society are Local Government, Police Department, Court Institution, The Ministry, and National Land Affairs Agency. Based on the National Integrity Index (NII) (Indeks Integritas Nasional / IIN) survey result done by Corruption Eradication Commission (CEC) (Komisi Pemberantasan Korupsi / KPK) shows low amount in average 6.37 from scale 10. There are 45% (38 institutions / local government) get low IIN achievement standart under the national average. All public service problem reports occur while the government is responding the *New Public Service* perspective.

There are two main problems that society complain about public service shown by Ombudsman and NII survey from CEC (KPK). First, the local government gets the most public service institution that has many problems. Second, the problem happens because of the human factor (Human Resource) (Sumber Daya Manusia / SDM) as the service giver.

One of the effort to fix the public service problem is forming the Subdistrict Integrated Service (Pelayanan Terpadu Kecamatan / PATEN) based on The Rules of Domestic Affairs Ministry (PERMENDAGRI) no. 4 / 2010. PATEN is a simple inovation, it is about the removal responsibility fom the local otonomy done by a major or regent to subdistrict. The aim of PATEN is making the subdistrict as the "knot service" from SKPD regency level. In the beginning of 2013, only 3,47% (243 from 6.994) subdistricts has done PATEN standart. Whole subdisripts in Surabaya has used PATEN.

Human resource (Sumber Daya Manusia / SDM) has tight relationship with officer competency. *Hard skill* aspect is more priority than *soft skill* in the selection recruitment. Law (Undang-Undang / UU) No. 5 / 2014 explains about Civil Service (Aparatur Sipil Negara), article 62 uses administration scoring, basic competence, field competence in officer recruitment, technical competence scoring, managerial, social cultural / nationality knowledge for career development. These aspects have used as the orientation in PATEN subdistricts in Surabaya. The total amount of officer in Surabaya subdistrict is 832 people, and its division 1 person (S3), 98 people (S2), 206 people (S1), 5 people (D4), 13 people (D3), 1 person (D2), 434 people (Senior High School / SLTA), 44 people (Junior High School / SLTP), and 30 people (Elementary School / SD). Based on the educational background, scholar and diploma level hold the leadership position, while the Junior High School officer holds the service part as a front officer.

The society complaints toward subdistrict service as seen on official Surabaya site (www.surabaya.go.id) year 2011-2013 show that the major cause is from the subdistrict officer. Unfriendly, ignorant, and indiscipline are the characters of subdistrict officer which society hate. The result of Ombudsman investigation East Java Representative during November-December 2013, the entire Surabaya subdistricts get red zone in scoring. This is because of the less optimal subdistrict

officer always shows negative attitude. Not only Ombudsman team but also East Java Public Service Commissioner (Komisi Pelayanan Publik / KKP) finds the weakness of service in subdistrict. Disfunction of *E-kios* facility occurs because the officer chooses manual service. Complicated usage of *e-kios* needs patience and accurateness.

The main problem occurs in public service needs to be fixed. Managing soft skill is the key. The officer should do good interaction and communication with the society. Beside that, hospitality, patience, and accurateness are the primary items that the subdistrict officer must have in serving the society. Agency of Staffing and Training Surabaya (Balai Kepegawaian dan Diklat) never gives training and workshop about how to maintain the soft skill. All trainings focus on technical capability and leadership.

The theories used as the basic approach to answer the question are : (1) The principals of *New Public Service* by Janet V. Denhart and Robert B. Denhart, (2) *Soft skill* includes *intrapersonal skill* and *interpersonal skill* by Dennis E. Coates and Peter Kuhlinger, (3) *Emotional Intellegence* that consists of *self awareness*, *self management*, *social awereness* and *relationship management* by Daniel Goleman.

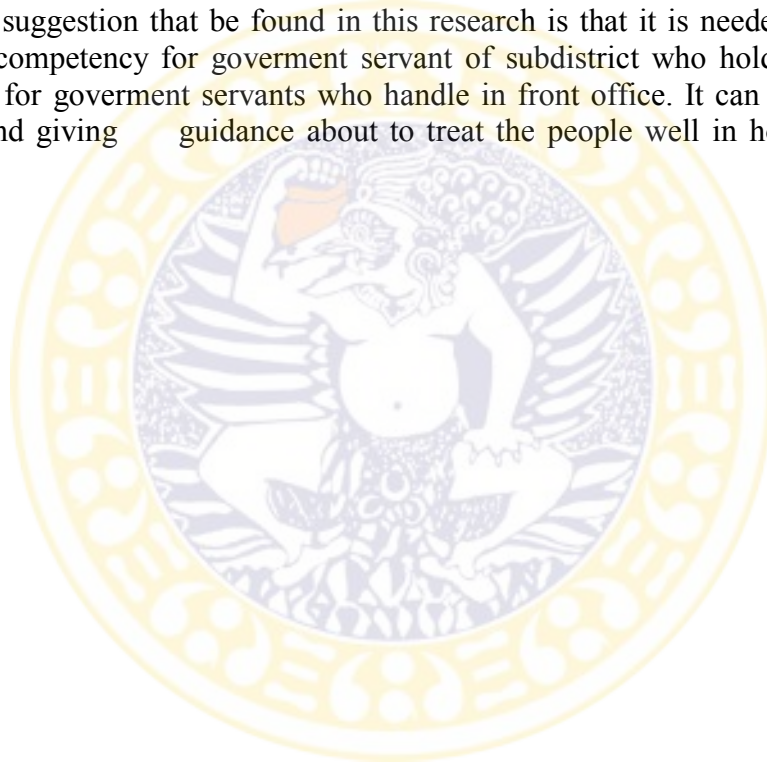
This research used qualitative descriptive method. Informan sampling technique is by purposive sampling. The data was taken by observation, intensive interview, and secondary data. The data analysis technique is used 3 paths from Miles and Hiberman (data reduction, data serving, verification/conclusion). The location of this research are in Tegalsari, Semampir, Sawahan, Sukomanunggal and Tambaksari subdistrict. These five subdistricts represent as centre of Surabaya, North of Surabaya, South of Surabaya, West of Surabaya and East of Surabaya which are taken based on the number of the population. They have higher number of the population than others area.

The Conclusion of this research are: First, Perspective of the New Public Service has not been implemented in service process in PATEN subdistrict in Surabaya. It is shown that from 7 principals of New Public Service, Only two of them are able to be implemented (serve rather than steer and Value people, not just productivity), and the five principals aren't be implemented (serve citizens, not customers, and seek the public interest, value citizenship over enterpreneurship, think strategically, act democratically, and recognize that accountability is not simple). Generally the cause of it is because of the two main causes. First, the mindset of government servants still use Old Public Administration View that consider public bureaucracy has high level in Public view and must be respect. The Second Cause, the service in subdistrict are more about administrative service that has special rules. They are procedure, time lenght, or the way of holding service. This is direct delivery of services, that cause government service feel "to be needed" by society and society is as one who needs "help".

The second conclusion, to optimize holding the principals of New Public Service to do on duty as public service, government servants of subdistrict need soft skill competency. They are intrapersonal skill and interpersonal skill. Intrapersonal skill competency as self awareness is shown by having positive thinking and self management is shown by emotion controlling and increasing the patience. The interpersonal skill competency as social awareness is shown by doing good attitude and friendly, and relationship management is shown by making good communication with society.

The theory implication of the result of this research is the perspective implementation of New Public Service to hold PATEN subdistrict needs "elaboration" with soft skill competency. New Public Service tries to change "mindset" of government servant to consider the society in public service process. It is different view than old public administration that considers society as "client", New Public Management as "customer", So New Public Service considers as "citizen" that has the same level of right to get the public service. The principals of New Public Service are really about humanism theory. The foundation theory that is used about Citizenship, Community, Civil Society and Organizational humanism, new public administration, and postmodernism. Because there is pressure of humanism aspect, so public service process is really related to how the government servants should understand the society. The kind of service in subdistrict office needs direct delivery service. Because the service that needs direct delivery service, therefore it needs oral communication well. It needs special competency of government servant to communicate to others well. It is called Soft skill competency.

The suggestion that be found in this research is that it is needed to develop soft skill competency for government servant of subdistrict who holding PATEN, especially for government servants who handle in front office. It can be solved by training and giving guidance about to treat the people well in holding public service.



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimanakah perspektif *New Public Service* menjadi dasar dalam proses pelayanan publik di Kecamatan PATEN di Surabaya, dan untuk mengetahui bagaimanakah *soft skill competency* diperlukan oleh aparat yang berorientasi berperspektif *New Public Service*.

Permasalahan penelitian ini karena adanya keluhan masyarakat tentang pelayanan publik di kecamatan PATEN yang dimuat di situs resmi surabaya, laporan Ombudsman, dan KPP Jawa Timur. Semua permasalahan tersebut terkait erat dengan kompetensi *soft skill* aparat kecamatan. Semua laporan permasalahan pelayanan publik tersebut terjadi pada saat pemerintah sedang mulai merespon perspektif baru dalam pelayanan publik, yaitu *New Public Service*. *New Public Service* berupaya mengubah *mindset* aparat dalam menempatkan masyarakat pada proses pelayanan publik. Berbeda dengan perspektif *Old Public Administration* yang menempatkan masyarakat sebagai “client” yang lemah, *New Public Management* menempatkan masyarakat sebagai “customer” yang diistimewakan, maka *New Public Service* menempatkan masyarakat sebagai “citizen” yang memiliki persamaan hak tanpa dibeda-bedakan dalam proses pelayanan publik.

Teori yang digunakan sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan pada penelitian ini adalah : (1) prinsip – prinsip *New Public Service* dari Janet V. Denhardt and Robert B. Denhardt, (2) *soft skill* yang meliputi *intrapersonal skill* dan *interpersonal skill* dari Dennis E. Coates dan Gabriele Peter Kuhlinger, dan *Emotional Intelligence* yang terdiri dari *self awareness*, *self management*, *social awareness* dan *relationship management* dari Daniel Goleman.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penentuan informan secara *purposive sampling*. Pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara mendalam, dan data sekunder. Analisis data menggunakan 3 alur dari Miles dan Hiberman (reduksi data, penyajian data, dan verifikasi / kesimpulan). Lokasi penelitian berada di kecamatan Tegalsari, Semampir, Sawahan, Sukomanunggal, dan Tambaksari

Kesimpulan penelitian ini adalah : pertama, perspektif *New Public Service* belum diaplikasikan dalam proses pelayanan di kecamatan PATEN, terlihat dari belum diterapkannya semua prinsip-prinsip *New Public Service*. Kedua ; untuk mengoptimalkan pelaksanaan prinsip-prinsip *New Public Service* diperlukan *soft skill competency* berupa *intrapersonal skill* dalam bentuk *self awareness* (berpikiran positif) dan *self management* (mengontrol emosi, dan meningkatkan kesabaran), serta *interpersonal skill* dalam bentuk *social awareness* (bersikap santun dan ramah) dan *relationship management* (berkomunikasi dengan baik).

Implikasi teori dari penelitian ini ialah penerapan perspektif *New Public Service* dalam proses pelayanan di kecamatan PATEN memerlukan “elaborasi” dengan teori *soft skill competency*. Hal ini dikarenakan *New Public Service* memerlukan perubahan “*mindset*” aparat dan mensyaratkan interaksi yang humanis antara aparat dan masyarakat.

Sedangkan saran yang dikemukakan dalam penelitian ini yaitu diperlukan pengembangan *soft skill competency* bagi aparat kecamatan penyelenggara PATEN, terutama aparat yang bertugas di bagian pelayanan / *front office*.

Kata kunci : *New Public Service*, *Soft skill competency*, aparat kecamatan, pelayanan publik, kecamatan PATEN

ABSTRACT

The objective of this study is to identify how New Public Service perspective implemented as principle of public service process conducted related to Integrated Administration Service (*PelayananAdministrasiTerpadu/PATEN*) in several districts in Surabaya. This study will also attempt to how soft skill competence becomes a need of District officials oriented towards New Public Service Perspective. The writer conducted this study considering public discontentment regarding public service in Paten District office published in Surabaya Government official website, reports by Ombudsman Committee and Public Service Committee (*KomisiPelayananPublik/KPP*) East Java Government. These problems occur when Surabaya Government starts responding a new perspective on public service named New Public Service.

The writer applied several theories as the principle in answering the questions proposed in this study. They are: 1) *New Public Service Principles* proposed by Janet V. Denhardt and Robert B. Denhardt, 2) *Soft Skill Theories*, which include *Intrapersonal Skill and Interpersonal Skill* proposed by Dennis E. Coates and Gabriele Peter Kuhlinger, and *Emotional Intelligence* proposed by Daniel Goleman. This study applies descriptive qualitative method. This study took place in several districts in Surabaya, namely Tegalsari, Semampir, Sawahan, Sukomanunggal, and Tambaksari.

This study results in several conclusions. First, New Public Service has only partially applied in public service processes in districts performing Integrated Administration Service/*PATEN*), as indicated by the findings that not all of New Public Service principles have been implemented. Second, in order to optimize the implementation of New Public Service principles, New Public Service needs to be supported by soft skill competence, consisting of intrapersonal skills (in forms of self-awareness (positive thinking) and self-management (emotional control and patience)), interpersonal skills (in form of social awareness (politeness and friendliness) and relationship management (maintaining good communication with customers)).

Theoretical implementation of this study is that the implementation of New Public Service perspective during Integrated Administration Service (*PATEN*) in several districts in Surabaya requires elaboration by integrating soft skill competency theory into its implementation because New Public Service perspective attempts to “change” public service officials expecting more humanist interaction between public service officials and the community. Meanwhile, the findings of this study leads to a recommendation, namely the soft skill competence of the public officials performing *PATEN* service in district offices (especially those who are working as front officeofficials) needs to be improved.

Keywords: *New Public Service, Soft Skill Competence, District Public Officials, Public Service, Integrated Administration Service (PelayananAdministrasiTerpadu/Paten)*

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Prasyarat Gelar	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Penetapan Panitia Penguji Disertasi	v
Lembar Orisinalitas	vi
Motto	ix
Ringkasan	x
Summary.....	xiii
Abstrak	xvi
Abstract.....	xvii
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR GAMBAR.....	xxv
BAB I PENDAHULUAN	
I.1. Latar Belakang	1
I.2. Perumusan Masalah.....	34
I.3. Tujuan.....	35
I.4. Manfaat.....	35
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
II.1. Pelayanan Publik	
II.1.1. Pengertian Pelayanan Publik	36
II.2. Paradigma Pelayanan Publik	44
II.2.1. <i>Old Public Administration</i> (OPA)	45
II.2.2. <i>New Public Management</i> (NPM).....	49
II.2.3. <i>New Public Service</i> (NPS).....	54
II.2.3. Perbedaan Mendasar OPA,NPM,NPS	57
II.3. Prinsip – Prinsip Dasar <i>New Public Service</i>	64
II.3.1. Melayani warga negara, bukan <i>customer</i> (<i>Serve Citizens, Not Customers</i>).....	64
II.3.2. Mencari Kepentingan Publik (<i>Seeks the Public Interest</i>)	68
II.3.3. Kewarganegaraan lebih berharga daripada Kewirausahaan (<i>Value Citizenship over Entrepreneurship</i>)	71
II.3.4. Berpikir Strategis, Bertindak Demokratis (<i>Think Strategically, Act Democratically</i>).....	77
II.3.5. Menyadari bahwa akuntabilitas bukan hal sederhana (<i>Recognize that accountability is not Simple</i>)	80
II.3.6. Melayanidaripadamengarahkan (<i>ServeRatherthan Steer</i>).....	84
II.3.7. Menghargai manusia, bukan sekedar produktivitas (<i>ValuePeople,NotJust Productivity</i>)	88
II.4. <i>Soft Skill Competency</i>	92

II.4.1. Pengertian Kompetensi	93
II.4.2. Karakteristik dan Jenis Kompetensi	99
II.4.3. Kluster Kompetensi	100
II.4.4. Pengertian <i>Soft Skill</i>	106
II.4.5. Dimensi <i>Emotional Intelligence</i>	113
II.5. Definisi Konsep	118
 BAB III METODE PENELITIAN	
III.1. Jenis Penelitian	124
III.2. Lokasi Penelitian	124
III.3. Teknik Pengumpulan Data	125
III.4. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	126
III.5. Teknik Analisis Data	127
 BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN	
IV.1. Deskripsi Lokasi Penelitian	129
A. Kecamatan Tegalsari	130
B. Kecamatan Semampir	133
C. Kecamatan Sawahan	136
D. Kecamatan Sukomanunggal	139
E. Kecamatan Tambaksari	142
IV.2. Penyajian dan Analisis Data	145
IV.2.1. Pelaksanaan PATEN di Kecamatan	148
IV.2.2. Penerapan Prinsip <i>New Public Service</i>	157
IV.2.2.1. Melayani Warga Negara, Bukan <i>Customer</i> (<i>Serve Citizens, Not Customers</i>)	158
IV.2.2.2. Mencari Kepentingan Publik (<i>Seeks the Public Interest</i>)	161
IV.2.2.3. Kewarganegaraan lebih berharga daripada Kewirausahaan (<i>Value Citizenship over</i> <i>Entrepreneurship</i>)	164
IV.2.2.4. Berpikir Strategis, Bertindak Demokratis (<i>Think Strategically, Act Democratically</i>)	171
IV.2.2.5. Menyadari bahwa akuntabilitas bukan hal sederhana (<i>Recognize that accountability is not</i> <i>Simple</i>)	174
IV.2.2.6. Melayani daripada mengarahkan (<i>Serve Rather than Steer</i>)	177
IV.2.2.7. Menghargai manusia, bukan sekedar produktivitas (<i>Value People, Not Just Productivity</i>)	180
IV.2.3. Penerapan <i>New Public Service</i> (NPS) di Kecamatan	183
IV.2.4. <i>Soft Skill Competency</i>	187
IV.2.4.1. <i>Intrapersonal Skill</i>	188
IV.2.4.1.1. <i>Self Awareness</i>	188
IV.2.4.1.2. <i>Self Management</i>	197
IV.2.4.2. <i>Interpersonal Skill</i>	206
IV.2.4.2.1. <i>Social Awareness</i>	206
IV.2.4.2.2. <i>Relationship Management</i>	218
IV.2.5. <i>Soft Skill competency</i> yang Diperlukan Aparat	

Kecamatan.....	227
BAB V INTERPRETASI DATA	
V.1. Pelaksanaan PATEN di Kecamatan.....	232
V.2. Penerapan Prinsip <i>New Public Service</i>	
V.2.1. Melayani Warga Negara, Bukan <i>Customer</i> (<i>Serve Citizens, Not Customers</i>).....	234
V.2.2. Mencari Kepentingan Publik (<i>Seeks the Public Interest</i>).....	237
V.2.3. Kewarganegaraan lebih berharga daripada Kewirausahaan (<i>Value Citizenship over Entrepreneurship</i>).....	240
V.2.4. Berpikir Strategis, Bertindak Demokratis (<i>Think Strategically, Act Democratically</i>).....	243
V.2.5. Menyadari bahwa akuntabilitas bukan hal sederhana (<i>Recognize that accountability is not Simple</i>).....	246
V.2.6. Melayani daripada mengarahkan (<i>Serve Rather than Steer</i>).....	249
V.2.7. Menghargai manusia, bukan sekedar produktivitas (<i>Value People, Not Just Productivity</i>).....	251
V.3. Penerapan <i>New Public Service</i> (NPS) di Kecamatan.....	254
V.4. <i>Soft Skill Competency</i>	259
V.4.1. <i>Intrapersonal Skill</i>	260
IV.4.1.1. <i>Self Awareness</i>	261
IV.4.1.2. <i>Self Management</i>	265
V.4.2. <i>Interpersonal Skill</i>	268
IV.4.2.1. <i>Social Awareness</i>	269
IV.4.2.2. <i>Relationship Management</i>	272
V.5. <i>Soft Skill competency</i> yang Diperlukan Aparat Kecamatan.....	275
V.6. Penerapan <i>Soft Skill Competency</i> Dalam Perspektif <i>New Public Service</i>	276
V.7. Implikasi Teori.....	280
V.7.1. <i>New Public Service</i>	282
V.7.1.1. Perubahan <i>Mindset</i> Aparat.....	282
V.7.2.1. Prinsip-prinsip <i>New Public Service</i> : Teori-teori Humanis.....	284
V.7.2. <i>Soft Skill Competence</i> : Diperlukan dalam Pelaksanaan Prinsip-prinsip.....	286
V.7.3. Kolaborasi <i>New Public Service</i> dan <i>Soft Skill Competence</i>	289
V.7.3.1. <i>Serve Citizen, Not Customer</i>	290
V.7.3.2. <i>Seeks the Public Interest</i>	294
V.7.3.3. <i>Value Citizenship over Entrepreneurship</i>	294
V.7.3.4. <i>Think Strategically, Act Democratically</i>	300
V.7.3.5. <i>Recognize that Accountability is not Simple</i>	302
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
VI.1. Kesimpulan.....	305
VI.1.1. Aplikasi perspektif <i>New Public Service</i> dalam proses pelayanan publik di Kecamatan penyelenggara PATEN.....	305

VI.1.2. <i>Soft skill competency</i> yang diperlukan aparat Pelayanan publik di Kecamatan penyelenggara PATEN yang berorientasi pada perspektif <i>New Public Service</i>	308
VI.2. Implikasi Teori	311
VI.3. Saran	314

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel I.1 : Lima Instansi Pelayanan Publik yang Dilaporkan Masyarakat Melalui Ombudsman RI.....	7
Tabel I.2 : Lima Substansi Keluhan yang Dilaporkan Masyarakat Melalui Ombudsman RI.....	7
Tabel I.3 : Pembagian Wilayah Kota Surabaya	14
Table I.4: Keluhan masyarakat Surabaya terhadap pelayanan di kecamatan.....	16
Tabel I.5 : Jenis Pelatihan Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Surabaya	25
Tabel I.6 : Penelitian terdahulu dengan tema <i>Soft Skill</i> dan <i>New Public Service</i>	30
Tabel II.1 : Karakteristik Produk (Barang) dan Pelayanan.....	38
Tabel II.2 : Perbedaan mendasar pandangan <i>Old Public Administration</i> , <i>New Public Managemen</i> dan <i>New Public Service</i>	62
Tabel II.3 : Perbedaan mendasar antara “kompeten” dan “kompetensi”	95
Tabel II.4 : Dimensi <i>Emotional Intelligence</i>	114
Tabel IV.1 : Jumlah Penduduk WNI dan WNA Kecamatan Tegalsari.....	131
Tabel IV.2 : Data Pegawai Berdasar Jabatan, Golongan, dan Tingkat Pendidikan Kecamatan Tegalsari.....	132
Tabel IV.3 : Jumlah Penduduk WNI dan WNA Kecamatan Semampir	134

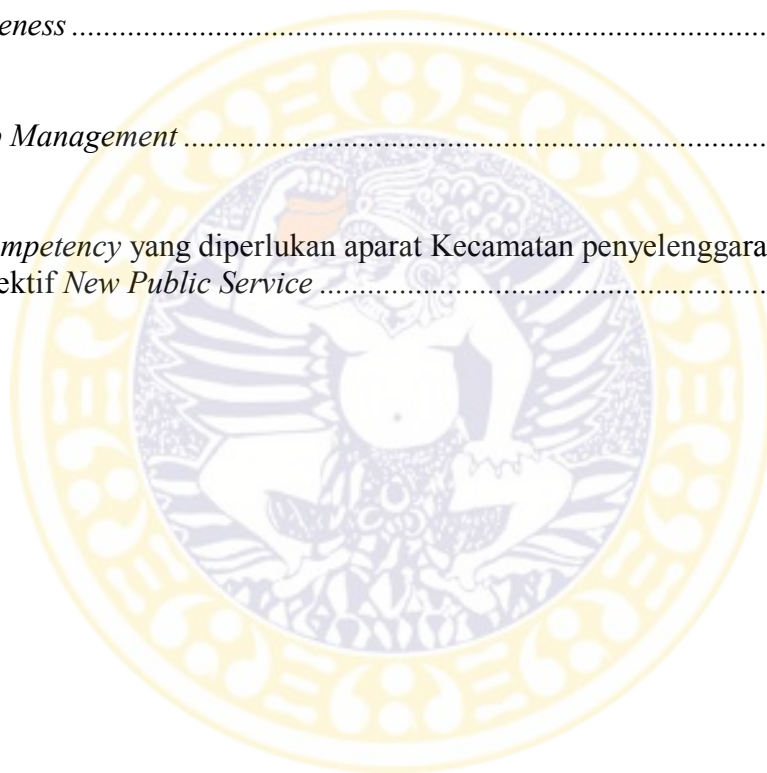
Tabel IV.4 :	
Data Pegawai Berdasar Jabatan, Golongan, dan Tingkat Pendidikan Kecamatan Semampir	135
Tabel IV.5 :	
Jumlah Penduduk WNI dan WNA Kecamatan Sawahan	137
Tabel IV.6 :	
Data Pegawai Berdasar Jabatan, Golongan, dan Tingkat Pendidikan Kecamatan Sawahan	138
Tabel IV.7 :	
Jumlah Penduduk WNI dan WNA Kecamatan Sukomanunggal.....	140
Tabel IV.8 :	
Data Pegawai Berdasar Jabatan, Golongan, dan Tingkat Pendidikan Kecamatan Sukomanunggal.....	141
Tabel IV.9 :	
Jumlah Penduduk WNI dan WNA Kecamatan Tambaksari.....	143
Tabel IV.10 :	
Data Pegawai Berdasar Jabatan, Golongan, dan Tingkat Pendidikan Kecamatan Tambaksari.....	144
Tabel IV.11 :	
Informan Penelitia.....	146
Tabel IV.12 :	
Rekapitulasi Jawaban Informan : Pelaksanaan PATEN di Kecamatan.....	150
Tabel IV.13 :	
Rekapitulasi Jawaban Informan : Kesiapan SDM Kecamatan Melaksanakan PATEN	152
Tabel IV.14 :	
Rekapitulasi Jawaban Informan : Manfaat PATEN bagi Masyarakat.....	156
Tabel IV.15 :	
Rekapitulasi Jawaban Informan : Melayani Warga Negara, Bukan <i>Customer (Serve Citizens, Not Customers)</i>	160
Tabel IV.16 :	

Rekapitulasi Jawaban Informan : Mencari Kepentingan Publik (<i>Seeks the Public Interest</i>)	163
Tabel IV.17 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Kewarganegaraan lebih berharga daripada Kewirausahaan (<i>Value Citizenship over Entrepreneurship</i>)	168
Tabel IV.18 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Berpikir Strategis, Bertindak Demokratis (<i>Think Strategically, Act Democratically</i>)	173
Tabel IV.19 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Menyadari Bahwa Akuntabilitas Bukan Hal Sederhana (<i>Recognize that accountability is not Simple</i>).....	176
Tabel IV.20 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Melayani daripada mengarahkan (<i>Serve Rather than Steer</i>)	179
Tabel IV.21 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Menghargai manusia, bukan sekedar produktivitas (<i>Value People, Not Just Productivity</i>).....	182
Tabel IV.22 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Penerapan <i>New Public Service</i> : Optimalisasi penerapan NPS	185
Tabel IV.23 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Penerapan <i>New Public Service</i> : <i>Scoring</i> Penerapan NPS	187
Tabel IV.24 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Kesadaran emosi : Kondisi yang menyebabkan aparat tersulut emosi	190
Tabel IV.25 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Penilaian diri : Cara aparat meredam emosi	192
Tabel IV.26 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Kepercayaan diri : Perilaku masyarakat dihubungkan dengan harga diri aparat	

.....	193
Tabel IV.27 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Kepercayaan diri : Kemampuan dalam mengatasi persoalan	195
Tabel IV.28 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Perilaku Aparat : <i>self awareness</i>	197
Tabel IV.29 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Kendali diri : Cara aparat mengelola emosi.....	199
Tabel IV.30 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Sifat dapat dipercaya : menjaga integritas dalam bekerja.....	200
Tabel IV.31 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Adaptabilitas : cara menghadapi perubahan yang berhubungan dengan tugas pekerjaan.....	202
Tabel IV.32 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Perilaku Aparat : <i>self management</i>	205
Tabel IV.33 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Memahami orang lain : Penyebab sikap masyarakat.....	209
Tabel IV.34 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Memahami orang lain : Memahami sikap masyarakat	211
Tabel IV.35 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Orientasi pelayanan : Cara aparat memberi pelayanan.....	213
Tabel IV.36 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Perilaku Aparat : <i>social awareness</i>	217
Tabel IV.37 : Rekapitulasi Jawaban Informan : <i>Relationship Management</i> : Komunikasi.....	221

Tabel IV.38 : Rekapitulasi Jawaban Informan : <i>Relationship Management</i> : Resolusi konflik	224
Tabel IV.39 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Perilaku Aparat : <i>social awareness</i>	226
Tabel IV.40 : Rekapitulasi Jawaban Informan : <i>Soft Skill Competency</i> yang diperlukan aparat.....	228
Tabel IV.41 : Rekapitulasi Jawaban Informan : Perilaku Aparat : <i>social awareness</i>	230
Tabel V.1 : Posisi Masyarakat Dalam Proses Pelayanan Publik : Melayani Warga Negara, Bukan <i>Customer (Serve Citizens, Not Customers)</i>	236
Tabel V.2 : Eksplorasi dan Perumusan Kepentingan Publik : Mencari Kepentingan Publik (<i>Seeks the Public Interest</i>)	239
Tabel V.3 : Relasi Antara Aparat dan Masyarakat dan Peran Aparat : Kewarganegaraan lebih berharga daripada Kewirausahaan (<i>Value Citizenship over Entrepreneurship</i>)	242
Tabel V.4 : Pola Pikir dan Tindakan Aparat dalam Pelayanan : Berpikir Strategis, Bertindak Demokratis (<i>Think Strategically, Act Democratically</i>)	245
Tabel V.5 : Akuntabilitas Aparat Pelayanan : Menyadari bahwa akuntabilitas bukan hal sederhana (<i>Recognize that accountability is not Simple</i>)	248
Tabel V.6 : Peran Pimpinan Dalam Organisasi : Melayani daripada mengarahkan (<i>Serve Rather than Steer</i>)	251
Tabel V.7 : Cara Pimpinan Menilai Kinerja Bawahan :	

Menghargai manusia, bukan sekedar produktivitas (<i>Value People, Not Just Productivity</i>)	253
Tabel V.8 : Penerapan Prinsip <i>New Public Service</i> di Kecamatan	255
Tabel V.9 : <i>Self Awareness</i> Aparat	264
Tabel V.10 : <i>Self Management</i> Aparat.....	267
Tabel V.11 : <i>Social Awareness</i>	270
Tabel V.12 : <i>Relationship Management</i>	273
Tabel V.13 : <i>Soft Skill Competency</i> yang diperlukan aparat Kecamatan penyelenggara PATEN dalam perspektif <i>New Public Service</i>	276



DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1 :	
Grafik Perkembangan Indeks Integritas Sektor Publik Tingkat Nasional Tahun 2007-2012, berdasarkan Hasil Survei Integritas oleh KPK.....	8
Gambar II.1 :	
<i>Iceberg Model of Competencies</i>	100
Gambar IV.1:	
Gedung Kecamatan Tegalsari.....	130
Gambar IV. 2 :	
Gedung Kecamatan Semampir	133
Gambar IV.3 :	
Gedung Kecamatan Sawahan.....	136
Gambar IV.4 :	
Gedung Kecamatan Sukomanunggal.....	139
Gambar IV.5 :	
Gedung Kecamatan Tambaksari.....	142
Gambar V.1 :	
Elaborasi “ <i>New Public Service</i> ” dan “ <i>Soft Skill Competency</i> ”	281
Gambar VI.1 :	
Elaborasi “ <i>New Public Service</i> ” dan “ <i>Soft Skill Competency</i> ”	312