

SELEKSI TERBUKA JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA
(Studi Kasus di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017, 2018, 2019)



HARDIANAWATI

7647120633

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Memperoleh Gelar Doktor

PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2023

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, M.A
Tanggal: 23 September 2020

Prof. Dr. Maruf Akbar, M.Pd
Tanggal: 25 September 2020

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Dr. Komarudin, M.Si
(Ketua)¹



7-10-2020

Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd
(Sekretaris)²



5-10-2020

Nama : Hardianawati

No. Registrasi : 7647120633

Program Studi : Ilmu Manajemen







Tgl. Lulus :

¹) Rektor Universitas Negeri Jakarta

²) Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Hardianawati
No Registrasi : 7647120633
Program Studi : Ilmu Manajemen (MSDM)

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd Ketua Dewan Penguji		5-10-2020
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si Sekretaris Dewan Penguji		25/9/2020
3	Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, MA Promotor		23 - 09 - 2020
4	Prof. Dr. Maruf Akbar, M.Pd Kopromotor		25 - 09 - 2020
5	Dr. Ari Saptono, M.Pd Penguji		24/09/2020
6	Prof. Dr. Agus Suradika, M.Pd Penguji Luar		25/09/2020

*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hardianawati
NIM : 7647120633
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Angkatan : 2012/2013

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi dengan judul penelitian "Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Studi Kasus di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017, 2018, 2019):" merupakan karya saya sendiri tidak mengandung unsur *plagiat* dan sumber baik yang dikutip langsung maupun tidak langsung yang dirujuk telah saya nyatakan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sehat tanpa unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, Agustus 2020



Hardianawati

*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hardianawati
NIM : 7647120633
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Angkatan : 2016/2017
Semester : 113 (Ganjil) Tahun Akademik 2020/2021

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi pengujian. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, Agustus 2020
Yang membuat pernyataan.



Hardianawati

*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI
JAKARTA UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.uni.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Hardianawati
NIM : 7647120633
Fakultas/Prodi : Pascasarjana
Alamat email : dianaxiv9@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul:

SELEKSI TERBUKA JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA

(Studi Kasus di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017, 2018, 2019)

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, Agustus 2020

Penulis

(Hardianawati)

Mencerdaskan
Memartabatkan Bangsa

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya lah penulis dapat menyelesaikan Disertasi yang berjudul **“Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Studi Kasus Di Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta tahun 2017, 2018, 2019).** Adapun tujuan dari penulisan disertasi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat untuk mengikuti ujian terbuka dalam rangka penyelesaian studi di Program Studi Pascasarjana Manajemen Universitas Negeri Jakarta (UNJ).

Selama penelitian dan penulisan disertasi ini terdapat kendala yang penulis alami, namun berkat bantuan, dorongan serta bimbingan dari berbagai pihak, akhirnya disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik. Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan.

Akhir kata, semoga disertasi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya.

Jakarta, September 2020

Penulis,

Hardianawati

ACKNOWLEDGMENTS

Puji syukur syukur kehadirat Allah Yang Maha Pengasih serta Maha Penyayang atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga Penulis dapat menyusun dan menyelesaikan pengerjaan disertasi ini. Disertasi ini berjudul **Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Studi Kasus Di Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta tahun 2017, 2018, 2019)**, yang dikerjakan dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk penyelesaian pendidikan dan memperoleh gelar Doktor Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (PPS UNJ).

Dalam penyusunan naskah disertasi ini dan seluruh rangkaiannya sejak perancangan sampai pengakhiran, Penulis menghadapi berbagai kendala atau hambatan yang semuanya dapat diatasi dan dilalui atas bantuan serta dukungan dari berbagai pihak, baik langsung maupun tidak langsung yang diberikan kepada Penulis. Dukungan dimaksud tidak terbatas dalam rangkaian penyusunan dan penyelesaian disertasi, namun meliputi juga dalam seluruh proses pendidikan yang Penulis ikuti selama dalam status menjadi mahasiswa Program Doktor PPS UNJ. Untuk itu pada bagian ini dan dalam kesempatan yang berbahagia ini Penulis ingin menyampaikan penghargaan serta rasa terima kasih setinggi-tingginya kepada berbagai pihak yang telah membantu Penulis selama ini, yaitu:

1. Dr. Komarudin, M.Si selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta,
2. Prof Nadiroh selaku Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta,
3. Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si. selaku Koordinator Program Studi
4. Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, M.A. sebagai Promotor dan Guru Besar Tetap UNJ.
5. Prof. Dr. Maruf Akbar, M.Pd sebagai Co-Promotor dan Guru Besar Tetap UNJ,
6. Bapak Bima Haria Wibisana, selaku Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan disertasi ini,
7. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, khususnya Kepala BKD Bapak Chaidir, beserta jajarannya yang telah banyak membantu selama proses penelitian dan penyelesaian disertasi ini,
8. Anakku Rayhan Satria Narawangsa yang membuat cinta, kasih sayang dan semangat sebagai seorang ibu selalu menyala,

9. (Alm) Bapak H. Nahari dan (Almh) Ibu Hj. Sri Rochmiati, meskipun ayahanda dan ibunda telah tiada, namun cinta dan kasih sayang beliau masih selalu terasa menyesak didada,
10. Kakak kandung penulis, Ibu Sri Harmintarti dan Bapak Hardan Listijanto yang selalu mendukung dan menyemangati,
11. Rekan-rekan yang tidak bisa disebutkan satu persatu, namun telah memberikan dukungan kepada penulis,
12. Mahasiswa Program Doktor Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya teman-teman satu angkatan yang telah mendukung baik selama mengikuti perkuliahan maupun dalam proses penyelesaian perkuliahan,

Disadari bahwa dalam penelitian ini masih jauh dari sempurna, namun diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pengayaan khasanah ilmu bagi perumus kebijakan, pengambil keputusan dan pelaksana kebijakan, sehingga dapat memberikan manfaat serta sumbangsih pemikiran dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

Jakarta, September 2020

Peneliti

*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

Abstrak

Dalam rangka tata kelola pemerintahan yang baik Pemprov DKI Jakarta melakukan bab JPT Pratama, yang dilatar belakangi untuk menjamin tersedianya pejabat pimpinan tinggi pratama yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, serta mampu meningkatkan kinerja organisasi dan menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat. Adapun tujuan penelitian ini untuk menganalisis sistem perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan dari proses Seleksi JPT Pratama di Pemprov DKI Jakarta. Metode Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus tipe eksplanatory. Pengumpulan data dengan menggunakan studi dokumentasi, rekaman arsip, wawancara, dan perangkat fisik disertai uji validasi dengan menggunakan triangulasi **teknik dan triangulasi sumber**. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa seleksi pada tahun 2017 menggunakan pendekatan manajemen talenta dengan sumber rekrutmen hanya internal, hasil seleksi berupa peringkat nilai dan rincian penilaian masing-masing peserta seleksi yang disusun ke dalam *9 box performance (talent pool)*, yang menyediakan SDM untuk jangka pendek maupun jangka panjang namun belum ada penempatan bagi peserta seleksi. Sedangkan untuk seleksi pada tahun 2018 dan 2019 adalah seleksi terbuka untuk pengisian jabatan dengan kompetisi secara terbuka untuk mengisi JPT Pratama yang lowong sehingga hanya menyediakan sumber daya manusia untuk jangka pendek, kemudian sumber rekrutmen berasal dari internal dan eksternal, hasil akhir seleksi berupa daftar nominasi 3 (tiga) peserta yang lulus dengan nilai terbaik untuk setiap jabatan yang lowong sebagai calon PPT Pratama yang ditetapkan oleh Panitia Seleksi, kemudian disampaikan kepada Sekda Provinsi Dki Jakarta selaku Pejabat yang Berwenang kemudian diproses dan disampaikan kepada Gubernur Provinsi DKI Jakarta selaku Pejabat Pembina Kepegawaian untuk ditetapkan salah satunya sebagai Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama.

Katakunci: perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, seleksi terbuka, jabatan pimpinan tinggi pratama, kualitatif, studi kasus.

*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

Abstract

In the context of good governance, the Provincial Government of DKI Jakarta conducts an Open Selection of Primary High Leaders, which is motivated to ensure the availability of high-ranking Pratama officials who are integrity, professional, neutral and free from political intervention, free from corruption, collusion, and nepotism, and able to provide public services for the community. The purpose of this study was to analyze the planning, recruitment, selection, and placement systems of the Open Selection process for High Leadership Positions of the Provincial Government of the Special Capital Region of Jakarta. The research method uses qualitative research with a strategy or case study research approach according to Cresswell. Describes case study research in real-life cases, in contemporary contexts or settings. Collecting data using studio documentation, archival records, interviews, observations, and physical devices using validation tests using triangulation and data analysis using the Cresswell approach model. The results showed that the open selection in 2017 used a talent management approach in the context of the JPT Pratama open selection intending to determine the nomination data for prospective JPT Pratama stakeholders based on position clumps through an open selection process carried out in 2016 and 2017 with the results of the selection in the form of value ratings. and Details of the details of each selection participant, which then the committee determines the nomination data according to the clumps arranged into 9 performance boxes (talent pool). As for the selection in 2018 and 2019 which is an open selection to fill the vacant Primary High Leadership Position, so that the final selection results are in the form of a list of nominations for 3 (three) selection participants who pass with the best scores for each vacant position as a candidate for High Leadership Officer. Pratama which is determined by the Selection Committee and submitted to the Personnel Development Officer, in this case, the Governor of DKI Jakarta, to be appointed one of them as the Primary High Leadership Officer.

Keywords: planning, recruitment, selection, open election, Pratama high leadership positions, qualitative, case studies.

*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

RINGKASAN

1. Pendahuluan

Pentingnya peran pimpinan dalam pelayanan publik membuat Pemerintah dituntut agar memiliki sistem pengisian jabatan yang mampu menghasilkan aparatur pimpinan yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Perhatian terhadap eksistensi pelayanan publik telah menjadi prioritas utama dari pemerintah karena hal ini telah menimbulkan permasalahan dalam masyarakat. Harapannya, bahwa pemerintah mampu menunjukkan pelayanan publik secara optimal sekaligus menepis citra negatif tentang pemerintah selama ini (Rivai, 2013) sejak adanya upaya pemerintah mereformasi birokrasi dengan berbagai cara agar mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Bahkan saat ini pelayanan kepada masyarakat sudah dijadikan alat ukur penting kinerja birokrasi. (Rusdan, 2017). Hal ini sejalan pendapat (Sutjiatmi, 2015) Apabila birokrasi itu baik, maka semua urusan yang berkaitan dengan masyarakat langsung, pasti akan berjalan dengan baik pula. Oleh karena itu semakin besarnya tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan, sehingga pelayanan pemerintah kepada masyarakat merupakan misi penting bagi pemerintah agar masyarakat merasa terpuaskan (Rusdan, 2017). Namun dalam kenyataannya masih buruknya kinerja pemerintah dalam pelayanan pub

lik telah menjadi stigma buruk di masyarakat. Stigma buruk pelayanan publik seakan tidak mengalami perubahan yang berarti bahkan sejak reformasi berjalan. Birokrasi beserta pejabat publik seolah masih memelihara budaya bukannya mengembangkan suatu budaya baru pelayanan kepada warga negara. Penyelenggara pelayanan masih menampakkan wajah sebagai penguasa di hadapan warga, bukannya sebagai penyedia layanan yang selalu mendengar aspirasi warga sebagai pengguna (Agus, 2019).

Menurut Agus, (2019) Perilaku korupsi masih mewarnai perilaku birokrasi pelayanan publik. Kondisi birokrasi yang demikian digambarkan sebagai birokrasi yang sakit atau patologis. Thoha, (2010) permasalahan birokrasi yang di hadapi Indonesia disebabkan jabatan birokrasi yang hanya menampung jabatan struktural dan pengisiannya sering kali tidak berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan serta penataan

sumber daya aparatur tidak disesuaikan dengan kebutuhan dan penataan kelembagaan birokrasi. Ini adalah sebagian contoh buruknya proses birokrasi di Indonesia.

Menurut Badan Kepegawaian Negara, tercatat sekitar 2.357 Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bermasalah dengan hukum dan menduduki jabatan di pemerintahan daerah yang tersebar di berbagai Instansi Pemerintah baik Instansi Pusat maupun Instansi Daerah. Mereka berstatus tersangka, terdakwa, ataupun terpidana dalam hal Tindak Pidana Korupsi dan menduduki jabatan yang variatif dari staf hingga Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama (Dewi, 2018). Banyaknya jumlah pegawai negeri sipil yang bermasalah dengan hukum, yang dipromosikan menjadi pejabat, menunjukkan bahwa masalah tersebut merupakan masalah sistemis. Hal ini bisa diantisipasi dengan pengaturan perekrutan pejabat yang lebih terkendali dan jelas kriterianya. Menurut Ari, diperlukan kerangka regulasi supaya perekrutan pejabat birokrasi bukan berdasarkan pertimbangan politik. Sistem pengangkatan pejabat birokrasi harus lebih mengutamakan rekam jejak, kompetensi, dan integritas (Kompas, 2016).

Permasalahan-permasalahan birokrasi di Indonesia tersebut juga terjadi di Pemprov DKI Jakarta seperti kinerja organisasi yang belum tinggi, pelayanan publik yang belum optimal, dan masih adanya pejabat yang terlibat tindak pidana korupsi.

Berdasarkan laporan hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah oleh Kementerian PAN dan RB dengan hasil evaluasi rentang dari kategori terendah D dengan nilai angka adalah 0 sampai dengan 30 serta interpretasi sangat kurang, sampai dengan rentang kategori AA dengan nilai angka adalah lebih besar dari 90 sampai dengan 100 serta interpretasi sangat memuaskan. Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemprov DKI Jakarta pada tahun 2015 Pemprov DKI Jakarta memperoleh nilai akuntabilitas kinerjanya kategori CC dengan interpretasi cukup (memadai), artinya akuntabilitas kinerjanya cukup baik, taat kebijakan, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk memproduksi informasi kinerja untuk pertanggungjawaban, perlu banyak perbaikan tidak mendasar. Kemudian pada tahun 2016 dan 2017 meningkat kemudian meningkat pada tahun 2016 dan 2017 menjadi kategori B dengan interpretasi akuntabilitas kinerjanya sudah baik, memiliki sistem yang dapat dipergunakan untuk manajemen kinerja, dan perlu sedikit perbaikan, hingga pada tahun 2018 dan 2019 menjadi BB dengan interpretasi memuaskan, memimpin perubahan, berkinerja tinggi dan sangat akuntabel, sebagaimana terlihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 1 Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Pemprov DKI Jakarta
Tahun 2015 S.D. 2019**

NO	TAHUN	KATEGORI	INTERPRETASI
1	2015	CC	CUKUP (memadai), Akuntabilitas kerjanya cukup baik, taat kebijakan, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk memproduksi informasi kinerja untuk pertanggungjawaban, perlu banyak perbaikan tidak mendasar
2	2016	B	BAIK, akuntabilitas kerjanya sudah baik, memiliki sistem yang dapat dipergunakan untuk manajemen kinerja, dan perlu sedikit perbaikan
3	2017	B	BAIK, akuntabilitas kerjanya sudah baik, memiliki sistem yang dapat dipergunakan untuk manajemen kinerja, dan perlu sedikit perbaikan
4	2018	BB	MEMUASKAN, memimpin perubahan, berkinerja tinggi dan sangat akuntabel
5	2019	BB	MEMUASKAN, memimpin perubahan, berkinerja tinggi dan sangat akuntabel

Dari tabel 1 di atas terlihat bahwa sejak tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 mengalami peningkatan secara konsisten pada kategori maupun interpretasi, dengan demikian dapat diketahui bahwa upaya Pemprov DKI Jakarta kinerja organisasi mengalami perbaikan. Peningkatan kinerja instansi tersebut di atas tidak serta merta berdiri sendiri namun merupakan gabungan dari kinerja pimpinan satuan kerja pemerintah daerah dilingkungan Pemprov DKI Jakarta. Berdasarkan pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah disebutkan penyelenggaraan SAKIP yang meliputi rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja dan reviu dan evaluasi kinerja. Bahwa untuk mewujudkan perjanjian kinerja, setiap satuan kerja menyusun lembar atau dokumen perjanjian kinerja dengan menggunakan indikator kinerja kegiatan dan/atau indikator Kinerja Utama SKPD yang disepakati oleh pimpinan unit organisasi dalam hal ini antara lain PPT Pratama dengan pimpinan satuan kerja dalam hal ini Gubernur DKI Jakarta. Hal ini terkait dengan peraturan penilaian kinerja pada saat tersebut, pada Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS bahwa penilaian kinerja pada tingkat individu dan

tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Kemudian terkait pelayanan publik oleh Pemprov DKI, berdasarkan Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia pada Tahun 2017, berdasarkan provinsi asal pelapor yang menunjukkan tingkat kepedulian masyarakat, juga menunjukkan kualitas pelayanan yang harus mendapat perhatian dilakukan upaya percepatan perbaikan dari segi sumber daya manusia, dukungan sarana prasarana, dan mekanisme atau prosedur pelayanannya. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menduduki urutan pertama yaitu sebesar 1.118 laporan (13,65%). Pada tahun 2018, laporan terhadap pelayanan Provinsi DKI Jakarta turun menjadi urutan keempat dengan jumlah laporan sebesar 308 laporan (14,44%). Sedangkan pada tahun 2019 Provinsi DKI Jakarta menduduki urutan pertama dengan jumlah pelapor sebesar 509 laporan (8,99%). Meskipun berdasarkan urutan semula pada tahun 2017 menduduki urutan tertinggi kemudian pada tahun 2018 turun ke urutan empat dan kembali naik di urutan pertama pada tahun 2019. Namun secara jumlah pelapor menunjukkan penurunan jumlah pelapor yang semula berjumlah 1.118 pelapor pada tahun 2017 kemudian turun secara signifikan pada tahun 2018 menjadi sejumlah 308 pelapor dan walaupun pada tahun 2019 meningkat sejumlah 551 pelapor lebih tinggi dari 2018, namun dibandingkan dengan jumlah pelapor pada tahun 2017 laporan pada tahun 2018 maupun laporan pada 2019 turun secara signifikan. Hal ini menunjukkan pada tahun 2018 dan 2019 ada upaya perbaikan yang dilakukan oleh Pemprov DKI Jakarta terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik.

Dengan tujuan untuk menjamin tersedianya pejabat yang mampu bekerja secara profesional dan memiliki kompetensi dalam kegiatan pemerintah daerah, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melakukan terobosan dengan melakukan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi. Seleksi terbuka ini dilatar belakangi perlu dilakukan penataan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Jabatan Administrasi sesuai dengan susunan organisasi dan tata kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah/Unit Kerja Perangkat Daerah. Dengan penataan tersebut diharapkan kinerja instansi Pemprov DKI Jakarta akan meningkat karena para JPT Pratama yang merupakan hasil seleksi mampu meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi.

2. Metode Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam adalah pendekatan kualitatif dengan model studi kasus. Cresswell, (2015) studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang

penelitinya mengeksplorasi kehidupan nyata, sistem terbatas kontemporer (*kasus*) atau beragam sistem terbatas (berbagai kasus), melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi atau *sumber informasi majemuk* (misalnya, pengamatan, wawancara, bahan audiovisual, dan dokumen dan berbagai laporan), dan melaporkan *deskripsi* kasus dan *tema kasus*. Satuan analisis dalam studi kasus bisa berupa kasus majemuk (studi *multi-situs*) atau kasus tunggal 1 (studi *dalam-situs*). Kemudian menurut (Yin, 2014) secara umum, studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata. Teknik Triangulasi digunakan untuk pengumpulan data dengan menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada. Menurut Sugiyono (2012), triangulasi terbagi dua yaitu, triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik dilakukan peneliti dengan mengumpulkan data yang berbeda-beda dari sumber yang sama melalui wawancara tidak langsung dan dokumentasi sedangkan triangulasi sumber peneliti peneliti mendapatkan data dari pejabat atau pegawai yang berbeda-beda. Teknik analisis data dilakukan sesuai dengan (Cresswell, 2015) dimulai dengan menyiapkan dan mengorganisasikan data untuk analisis, kemudian mereduksi data tersebut menjadi tema melalui proses pengodean dan peringkasan kode, dan terakhir menyajikan data dalam bentuk bagan, tabel atau pembahasan

3. Hasil

3.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

Pada tahun 2017, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menggunakan pendekatan manajemen talenta dalam rangka seleksi terbuka JPT Pratama dengan tujuan untuk penetapan data nominasi calon pemangku JPT pratama berdasarkan rumpun jabatan melalui proses seleksi terbuka yang dilaksanakan pada tahun 2016 dan 2017, hasil seleksi berupa peringkat nilai dan rincian penilaian masing-masing peserta seleksi yang kemudian panitia seleksi menentukan data nominasi sesuai rumpun yang disusun ke dalam *9 box performance (talent pool)*. Sedangkan untuk seleksi pada tahun 2018 dan 2019 yang adalah seleksi terbuka untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang lowong, sehingga hasil seleksi akhir berupa daftar nominasi 3 (tiga) orang peserta

seleksi yang lulus dengan nilai terbaik untuk setiap jabatan yang lowong sebagai calon Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang ditetapkan oleh Panitia Seleksi dan disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dalam hal ini Gubernur Provinsi DKI Jakarta untuk ditetapkan salah satunya sebagai Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama.

Dalam melakukan Seleksi Terbuka untuk Promosi JPT Pratama pada tahun 2017, 2018, dan 2019 Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melakukan perencanaan pengisian JPT mengacu pada pasal 114 ayat (1) Peraturan Pemerintah 2017 tentang Manajemen PNS, meliputi a) penentuan JPT yang akan diisi, b) pembentukan panitia seleksi, c) penyusunan dan penetapan jadwal tahapan pengisian JPT, d) penentuan metode seleksi dan penyusunan materi seleksi dan e) penentuan sistem yang digunakan pada setiap tahapan pengisian JPT.



Gambar 1. Tahapan Perencanaan SDM Seleksi Terbuka JPT Pratama Tahun 2017

Mencerdaskan dan Memartabatkan Bangsa



Gambar 2. Tahapan Perencanaan SDM Seleksi Terbuka JPT Pratama Tahun 2018 dan 2019

2.2 Rekrutmen Sumber Daya Manusia Untuk Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

Rekrutmen merupakan tahap berikutnya setelah Perencanaan dalam Seleksi Terbuka. Rekrutmen merupakan suatu aktivitas dalam upaya mendapatkan calon-calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik secara internal maupun eksternal.

Sumber rekrutmen tahun 2017 menggunakan sumber internal yaitu dengan memberikan kesempatan pada PNS Pemprov DKI Jakarta yang belum mengikuti seleksi pada tahun 2016. Sedangkan sumber rekrutmen pada tahun 2018 dan 2019 adalah sumber internal dengan memberi kesempatan kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemerintah Provinsi DKI Jakarta pada seluruh jabatan yang diseleksi, namun pada jabatan tertentu sumbernya dari eksternal yaitu memberi kesempatan pada PNS dari luar Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang memenuhi persyaratan untuk mendaftar dan mengikuti seleksi terbuka tersebut.

Metode rekrutmen tahun 2017, 2018 dan 2019 menggunakan media cetak, media elektronik, hal ini mengacu pada Metode rekrutmen dengan mengacu pada pasal 117 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen ASN yang

mengatur bahwa dalam melakukan pengumuman lowongan pengisian JPT wajib dilakukan secara terbuka melalui media cetak nasional dan/atau media elektronik. Namun selain media cetak dan media elektronik yang digunakan, pada tahun 2018 dan 2019 juga menggunakan Surat Pemberitahuan kepada Instansi Pemerintah.

Pemberitahuan tentang adanya seleksi JPT Pratama pada tahun 2017 diumumkan oleh Panitia Seleksi dengan Surat Pengumuman Nomor 01 Tahun 2017 Tentang Manajemen Talenta dalam Rangka Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pemerintah Provinsi DKI Jakarta tertanggal 17 Juli 2017. Untuk tahun 2018 tertuang pada Pengumuman Sekretaris Daerah Provinsi DKI Jakarta selaku Ketua Panitia Seleksi Nomor 10 tahun 2018 tentang Seleksi JPT Pratama dilingkungan Pemprov DKI Jakarta tertanggal 26 Oktober 2018, sedangkan tahun 2019 tertuang pada pengumuman Sekretaris Daerah Provinsi DKI Jakarta selaku Ketua Panitia Seleksi Nomor 13 tahun 2019 tentang Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta tertanggal 29 Maret 2019.

Peserta pada seleksi tahun 2017 dibuka dan diwajibkan untuk diikuti oleh seluruh PNS Pemprov DKI Jakarta yang telah memenuhi persyaratan yang ditentukan, sedangkan bagi Pejabat Fungsional Tenaga Kependidikan dan Kesehatan maupun yang telah dinyatakan lulus dalam talent pool management tahun 2016 tidak diperkenankan untuk mengikuti. Lain halnya dengan seleksi pada tahun 2017, peserta seleksi pada tahun 2018 dan 2019 terbuka berasal dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemprov DKI Jakarta, kecuali pada jabatan tertentu yang dapat diisi oleh PNS dari Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah lain. Dari 14 jabatan yang diseleksi tahun 2018, yang dapat diisi hanya oleh PNS Pemprov DKI Jakarta sebanyak 12 jabatan, sedangkan 2 jabatan selain dapat diisi oleh PNS Pemprov DKI juga dapat diisi dari Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah lain. Demikian pula pada tahun 2019 Dari 17 jabatan yang diseleksi yang dapat diisi hanya oleh PNS Pemprov DKI Jakarta sebanyak 14 jabatan, sedangkan 2 jabatan selain dapat diisi oleh PNS Pemprov DKI juga dapat diisi dari Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah lain.

Tabel 2. Rumpun Jabatan dan Jumlah Pelamar Tahun 2018

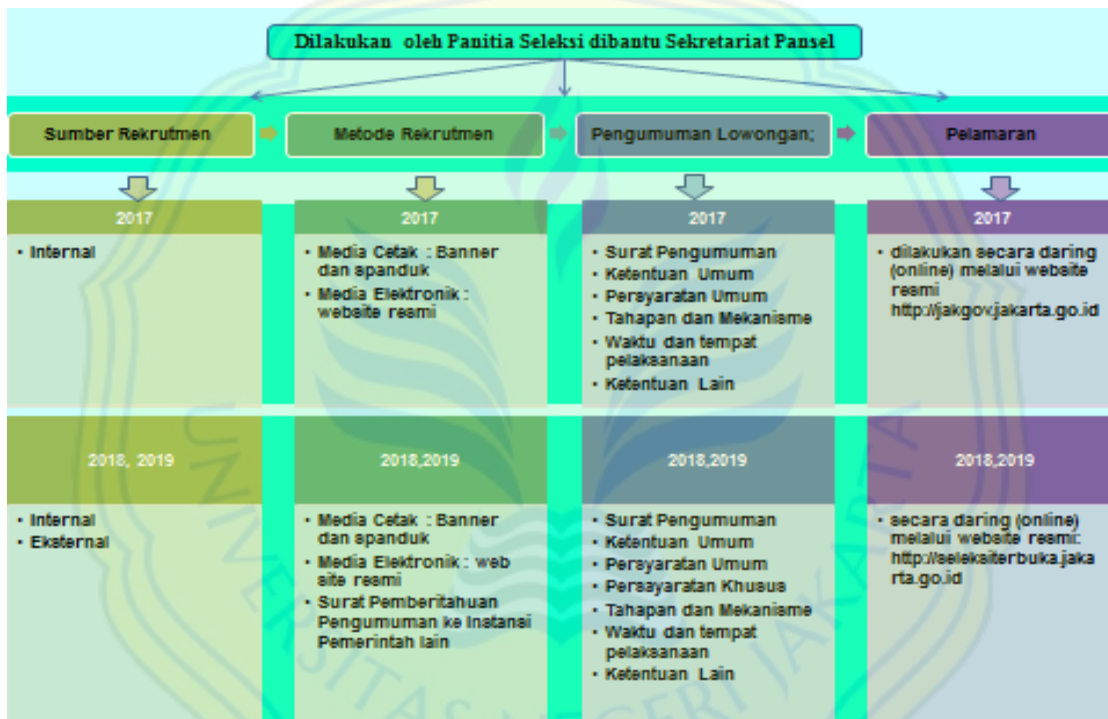
NO	Rumpun Jabatan dan Jabatan	Jumlah Pelamar	INSTANSI ASAL
1.	Asisten Perekonomian dan Keuangan Sekretaris Daerah	21	5 PNS Pemprov DKI Jakarta 16 K/L/Pemerintah Daerah
2.	Badan Kepegawaian Daerah	7	PNS Pemprov DKI Jakarta
3.	Badan Perencanaan	17	4 PNS Pemprov DKI Jakarta

	Pembangunan Daerah		13 K/L/Pemerintah Daerah
4.	Biro Administrasi Sekretaris Daerah	24	PNS Pemprov DKI Jakarta
5.	Biro Organisasi Dan Reformasi Birokrasi	18	PNS Pemprov DKI Jakarta
6.	Dinas Bina Marga	3	PNS Pemprov DKI Jakarta
7.	Dinas Kehutanan	6	PNS Pemprov DKI Jakarta
8.	Dinas Kesehatan	10	PNS Pemprov DKI Jakarta
9.	Dinas Komunikasi, Informatika Dan Statistik	4	PNS Pemprov DKI Jakarta
10.	Dinas Pendidikan	5	PNS Pemprov DKI Jakarta
11.	Dinas Perindustrian dan Energi.	6	PNS Pemprov DKI Jakarta
12.	Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman	18	PNS Pemprov DKI Jakarta
13.	Wakil Kepala Satuan Polisi Pamong Praja	18	PNS Pemprov DKI Jakarta
14.	Wakil Walikota Jakarta	52	PNS Pemprov DKI Jakarta

Tabel 3. Rumpun Jabatan dan Jumlah Pelamar Tahun 2019

N O	Jabatan	Jumlah pelama r	Asal Instansi
1.	Kepala Badan Pengelola Aset Daerah	9	PNS Pemprov DKI Jakarta
2.	Kepala Badan pembinaan BUMD	4	PNS Pemprov DKI Jakarta
3.	Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia	5	PNS Pemprov DKI Jakarta
4.	Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	9	PNS Pemprov DKI Jakarta
5.	Kepala Dinas Sumber Daya Air	9	5 PNS Pemprov DKI Jakarta 4 K/L/Pemerintah Daerah
6.	Kepala Dinas Lingkungan Hidup	27	13 PNS Pemprov DKI Jakarta 4 K/L/Pemerintah Daerah
7.	Kepala Dinas Perhubungan	13	10 PNS Pemprov DKI Jakarta 3 K/L/Pemerintah Daerah
8.	Kepala Dinas Penanggulangan Kebakaran	10	PNS Pemprov DKI Jakarta
9.	Kepala Dinas Cipta Karya, Tata Ruang dan Pertanahan.	4	PNS Pemprov DKI Jakarta
10.	Kepala Biro Penataan Kota dan Lingkungan Hidup	11	PNS Pemprov DKI Jakarta
11.	Kepala Biro Perekonomian	10	PNS Pemprov DKI Jakarta
12.	Kepala Biro Administrasi Sekretaris Daerah	11	PNS Pemprov DKI Jakarta

13.	Direktur RSUD Pasar Rebo	4	PNS Pemprov DKI Jakarta
14.	Direktur RSUD Cengkareng	4	PNS Pemprov DKI Jakarta
15.	Wakil Kepala Badan Pajak dan Retribusi Daerah	15	PNS Pemprov DKI Jakarta
16.	Wakil Kepala Dinas Pendidikan	8	PNS Pemprov DKI Jakarta
17.	Sekretaris Kota Administrasi Jakarta Timur	46	PNS Pemprov DKI Jakarta



Gambar 1. Tahapan Rekrutmen Sumberdaya Manusia Untuk Seleksi Terbuka JPT Pratama tahun 2017, 2018, 2019

2.3 Seleksi Sumber Daya Manusia Untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

Seleksi yang dilaksanakan pada tahun 2017, 2018 maupun 2019 dimulai setelah pengumuman dalam jangka waktu tertentu yang telah ditetapkan sehingga mendapatkan sejumlah pelamar untuk masing-masing rumpun jabatan dan/atau jabatan yang diseleksi. Sistem seleksi yang digunakan adalah sistem gugur, sehingga bagi peserta yang tidak lulus atau tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan dinyatakan gugur, sedangkan bagi peserta yang dianggap lulus dan atau memenuhi kriteria maka dapat mengikuti tahap seleksi berikutnya.

Tahapan dalam seleksi tahun 2017 terdiri dari 5 tahap meliputi 1) Seleksi Administrasi, 2) CAT (Computer Assisted Test) dengan materi dari Panitia Seleksi, 3) Penulisan Artikel Tematis dan Tes Kompetensi Manajerial, 4) Tes Kepemimpinan dan

Independensi, 5) Seleksi Tahap Kelima adalah Wawancara dengan Gubernur dan/atau Wakil Gubernur (sesuai kebutuhan).

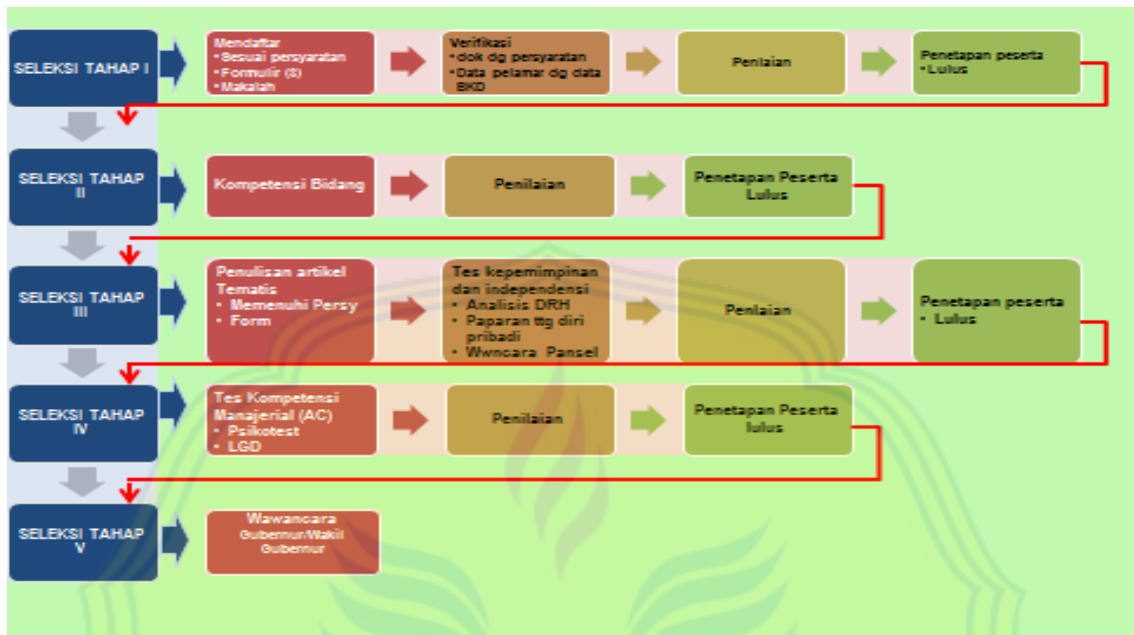
Sedangkan pada tahun 2018 dan 2019 memiliki metode seleksi yang sama yang ditetapkan dalam 5 (lima) tahapan meliputi 1) Seleksi Administrasi, 2) Tes Tertulis dan Penulisan Makalah 3) Tes Kompetensi 4) Tes Kesehatan 5) Wawancara



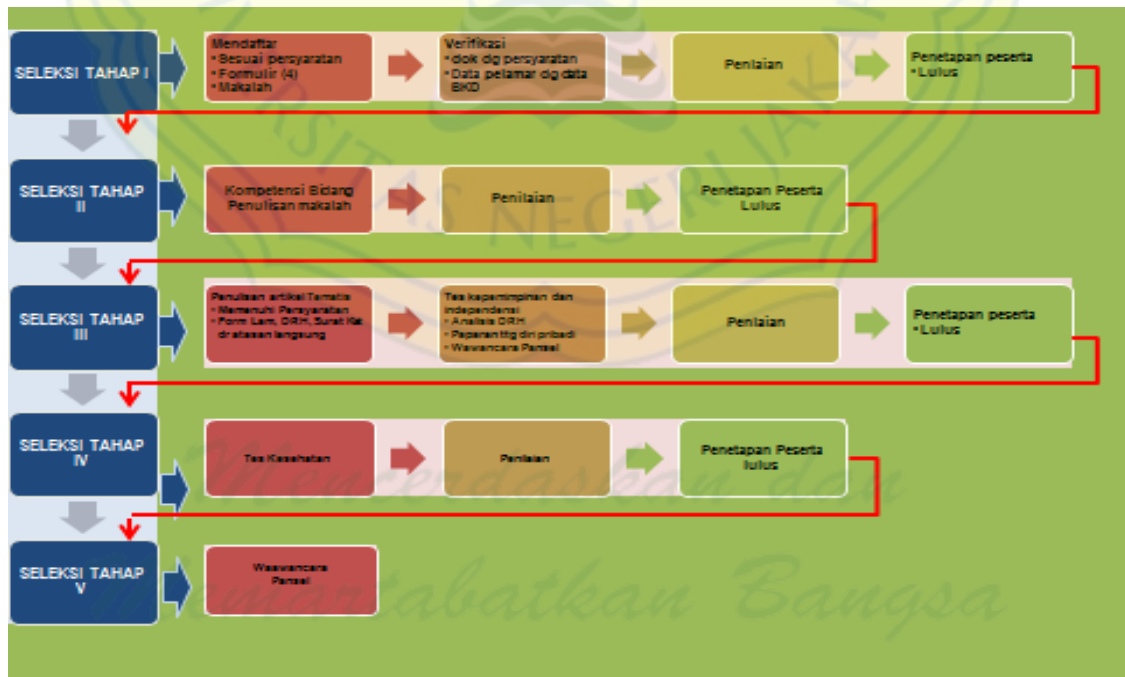
Gambar 2. Proses Seleksi Terbuka JPT Pratama Tahun 2017



Gambar 3. Proses Seleksi Terbuka JPT Pratama Tahun 2018 dan 2019



Gambar 4. Tahapan Seleksi Tahun 2017



Gambar 5. Tahapan Seleksi Tahun 2018 dan 2019

2.4 Penempatan Hasil Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

Tahun 2017, peserta yang lolos Manajemen Talenta Dalam Rangka Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama sejumlah 64 peserta, peringkat nilai dan rincian penilaian masing-masing Peserta Seleksi bersifat rahasia serta digunakan untuk daftar nominasi Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama (Eselon II). Ini merupakan suatu seleksi untuk penetapan data nominasi calon pemangku Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama berdasarkan rumpun jabatan yang meliputi rumpun Pembangunan dan Lingkungan Hidup, rumpun Pemerintahan, rumpun Kesejahteraan Rakyat, dan rumpun Perekonomian.

Pada seleksi tahun 2018, dari 14 (empatbelas) jabatan yang dibuka untuk diseleksi, terdapat 4 (empat) jabatan yang pesertanya tidak terisi yaitu Kepala Biro Administrasi Sekretaris Daerah, Kepala Dinas Pendidikan, Kepala Dinas Perindustrian dan Energi, Wakil Kepala Satuan Polisi Pamong Praja, sedangkan selebihnya sejumlah 10 (sepuluh) jabatan telah ditetapkan pejabat yang memenuhi syarat.

Pada seleksi tahun 2019, seluruh jabatan yang diseleksi yaitu sejumlah 17 (tujuhbelas) jabatan, hanya satu yang tidak terisi yaitu Kepala Badan Pembinaan BUMD sedangkan selebihnya sejumlah 16 (enambelas) jabatan telah ditentukan pejabat yang akan mengisi jabatan tersebut.

Peserta yang lolos berbagai tahapan seleksi tahun 2018 dan 2019 kemudian terpilih untuk menduduki JPT Pratama selanjutnya akan ditetapkan oleh Gubernur selaku Pejabat Pembina Kepegawaian melalui Surat Keputusan pengangkatan dalam jabatan, kemudian akan dilantik dan diangkat sumpahnya selaku pejabat yang menduduki jabatan. Penempatan dalam jabatannya sesuai dengan jabatan yang dilamar.

*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN SEMINAR KELAYAKAN DISERTASI	ii
KATA PENGANTAR	iii
ACKNOWLEDGMENTS	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR RINGKASAN	viii
DAFTAR ISI	xxi
DAFTAR GAMBAR	xxiv
DAFTAR TABEL	xxv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Pembatasan Penelitian	19
C. Rumusan Masalah	19
D. Tujuan Penelitian	20
E. Signifikansi Penelitian	21
F. Kebaruan Penelitian	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA	23
A. Teori.....	23
1. Perencanaan Sumberdaya Manusia	23
2. Rekrutmen	34
3. Seleksi	40
4. Penempatan	54
B. Hasil Penelitian yang Relevan	55
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	78
A. Tempat dan Waktu Penelitian	78
B. Desain Penelitian	78
1. Metode Penelitian	78
2. Desain Penelitian	83

C. Data dan Sumber Data	89
D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	90
E. Prosedur Analisis Data	104
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	105
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	107
A. Profil Pemerintahan DKI Jakarta.....	107
1. Sejarah	107
2. Geografis	107
3. Kondisi Ekonomi	108
4. Jumlah Penduduk	108
5. Visi, Misi, Tugas dan Fungsi	109
6. Aparatur Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	111
7. Badan Kepegawaian DKI Jakarta	112
B. Hasil Penelitian	115
1. Seleksi Tahun 2017, 2018 dan 2019	115
2. Hasil Penelitian per Subfokus	118
a. Perencanaan Sumberdaya Manusia Untuk Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	118
b. Rekrutmen Sumberdaya Manusia Untuk Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	131
c. Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	144
d. Penempatan Sumberdaya Manusia Hasil Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	158
C. Pembahasan	160
1. Seleksi	160
2. Pembahasan per Subfokus	166
a. Perencanaan Sumberdaya Manusia Untuk Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	149
b. Rekrutmen Sumberdaya Manusia Untuk Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	178
c. Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	189
d. Penempatan Sumberdaya Manusia Hasil Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	202

3. Perbandingan Seleksi Tahun 2017 dengan Seleksi Tahun 2018 dan 2019	193
4. Model Seleksi Terbuka Dengan Model Pendekatan Manajemen talenta	212
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	216
A. Kesimpulan	216
B. Rekomendasi	218



*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Model Manajemen Talenta BCG	32
Gambar 3.1 : Desain Penelitian Studi Kasus	90
Gambar 3.2 : Aktivitas-aktivitas Pengumpulan Data	101
Gambar 4.1 : Pola Organisasi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	110
Gambar 4.2 : Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta	114
Gambar 4.3 : Tahapan Seleksi Terbuka Tahun 2017	116
Gambar 4.4 : Tahapan Seleksi Terbuka Tahun 2018 dan 2019.....	117
Gambar 4.5 : Perencanaan SDM Seleksi Terbuka JPT Pratama tahun 2017 dengan Pendekatan manajemen talenta	172
Gambar 4.6 : Perencanaan SDM Seleksi Terbuka JPT Pratama tahun 2018 dan 2019.....	175
Gambar 4.7 : Tahapan Perencanaan SDM Seleksi Terbuka JPT Pratama dengan Pendekatan Manajemen Talenta.....	177
Gambar 4.8 : Tahapan Perencanaan SDM Seleksi Terbuka JPT Pratama Tahun 2018-2019	178
Gambar 4.9 : Tahapan Rekrutmen Sumberdaya Manusia Untuk Seleksi Terbuka JPT Pratama Tahun 2017, 2018, dan 2019	186
Gambar 4.10: Proses Seleksi Terbuka JPT Pratama Tahun 2017	198
Gambar 4.11: Proses Seleksi Terbuka JPT Pratama Tahun 2018 dan 2019	199
Gambar 4.12: Tahapan Seleksi Terbuka JPT Pratama Tahun 2017	200
Gambar 4.13: Tahapan Seleksi Terbuka JPT Pratama Tahun 2017	201
Gambar 4.14: Model Seleksi Terbuka dengan Pendekatan Manajemen Talenta	215

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 ..: Laporan Pidana Korupsi Berdasarkan Profesi Tahun 2017 s.d. 2019 .	7
Tabel 1.2 : Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pemprov DKI Jakarta Tahun 2015 s.d. 2019	12
Tabel 1.3 : Laporan Masyarakat berdasarkan Provinsi asal Pelapor Tahun 2017 s.d. 2019	14
Tabel 3.1 : Tipe Dasar Desain Studi Kasus.....	88
Tabel 4.1 : Rumpun Jabatan dan Jumlah Pelamar Tahun 2018	125
Tabel 4.2 : Rumpun Jabatan dan Jumlah Pelamar Tahun 2019	125
Tabel 4.3 : Jabatan yang lain telah ditetapkan pejabatnya	159
Tabel 4.4 : Jabatan telah ditentukan pejabat yang akan mengisi.....	159
Tabel 4.5 : Matrik Perbandingan antara Seleksi Tahun 2017 dengan Seleksi Tahun 2018, 2019 di Pemerintahan DKI Jakarta	193

*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*