

Efektivitas Penerimaan CPNS dalam Memenuhi Kebutuhan Pegawai Pasca Moratorium Penerimaan CPNS di Pemkab Mojokerto

Rizqy Dwi Lubabah, S.STP

Universitas Gajayana Malang

Email: rizqy.dwilubabah1993@gmail.com

Article Info

Article history:

Published: Dec 30, 2022

Page: 75-90

Keyword:

Moratorium, Pegawai Negeri Sipil

Abstract

Moratorium penerimaan pegawai baru (CPNS) telah ditetapkan pemerintah dalam rangka penghematan anggaran dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) aparatur. Kebijakan pengelolaan SDM aparatur dilaksanakan berdasarkan arah kebijakan dalam Grand Design dan Road Map Reformasi Birokrasi. Tulisan ini untuk menganalisis langkah-langkah dan implikasi yang dilakukan pemerintah dalam menata ulang organisasi PNS dengan mengeluarkan kebijakan moratorium tersebut. Dengan adanya kebijakan ini, selain bertujuan untuk penghematan anggaran belanja pegawai, juga harus dijadikan upaya penataan organisasi dan PNS dalam rangka optimalisasi agenda reformasi birokrasi terutama bidang SDM aparatur di Kabupaten Mojokerto.

Kata Kunci: *Moratorium, Pegawai Negeri Sipil*

Moratorium of new recruitment of civil servant (CPNS) has been set by the government in the framework of budget savings and improving management of human resources (HR). The HR policies is carried out under the direction of policy in the grand design and road map of the national bureaucratic reforms. The aims of this article to analyze steps and the implications taken by the government in managing the re-organization of PNS and Its staff by issuing the moratorium policy. This policy, in addition to cut personnel expenditure budget, is also intended to restructure civil servants and their organization in order to optimize the bureaucratic reform agenda at the districts of Mojokerto.

Keywords: *Moratorium Policy, civil servan*

Copyright © 2022 *OECONOMICUS Journal of Economics*

Editorial Office:

Prodi Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sunan Ampel Surabaya

Jl. Ahmad Yani 117 Surabaya, Jawa Timur 60237, Indonesia.

Email: oje@uinsby.ac.id

Pendahuluan

Era reformasi saat ini telah melahirkan banyak perubahan di berbagai bidang pemerintahan di Indonesia. Hal ini tidak terkecuali adanya perubahan pada Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang merupakan Sumber Daya Aparatur Pelaksana Pemerintahan. Sampai saat ini sudah terjadi beberapa kali perubahan peraturan yang menyangkut Pegawai Negeri Sipil. Hal ini diperuntukkan untuk melakukan reformasi birokrasi untuk mendukung penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik.

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur. Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan pentingnya rasionalisasi birokrasi yang menciptakan efisiensi, efektifitas, dan produktifitas melalui pembagian kerja hirarkikal dan horizontal yang seimbang, diukur dengan rasio antara volume atau beban tugas dengan jumlah sumber daya disertai tata kerja formalistic dan pengawasan yang ketat. Penataan organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah didasarkan pada visi, misi dan sasaran strategis, agenda kebijakan, program dan kinerja kegiatan yang terencana dan diarahkan terbangunannya sosok birokrasi dengan tugas dan bertanggungjawab terbuka dan aksesif. Penyederhanaan tata kerja dalam hubungan intra dan antar aparatur serta antar aparatur dengan masyarakat dan dunia usaha yang berorientasi pada kriteria dan mekanisme yang impersonal terarah pada penerapan pelayanan prima. Reformasi birokrasi juga merupakan langkah strategis membangun

sumber daya aparatur Negara yang profesional, memiliki daya guna dan hasil guna yang professional dalam rangka menunjang jalannya pemerintah dan pembangunan nasional.

Langkah strategis yang diambil pemerintah merupakan kebijakan publik yang diambil untuk mencapai tujuan yang berskala luas untuk menjawab tuntutan masyarakat luas atas kepercayaan yang diberikan kepada pemerintah dari rakyatnya tersebut. Thomas R Dye sebagaimana dikutip Islamy (2009:19) mendefinisikan kebijakan publik sebagai "*is whatever government choose to do or not to do*" (apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau untuk tidak dilakukan). Definisi ini menekankan bahwa kebijakan publik adalah mengenai perwujudan "tindakan" dan bukan merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat publik semata.

Sejalan lurus dengan hal diatas, Kebijakan Pemerintah Pusat maupun daerah, diantaranya terkait Kebijakan Moratorium Penerimaan CPNS, terutama dilingkup Pemerintah Kabupaten Mojokerto melalui Kebijakan yang diambil Oleh Bupati Mojokerto bahkan sejak sebelum terbitnya kebijakan moratorium penerimaan CPNS di tingkat pusat.

Kebijakan Moratorium Penerimaan CPNS atau penghentian sementara penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil sudah diambil sejak Tahun 2010 dimana pada saat itu Bupati Mojokerto Mustofa Kama Pasa, SE menyatakan tidak akan melakukan perekrutan CPNS sampai dengan masa jabatannya di periode pertama berakhir. Kebijakan tersebut nampak sangat dipegang teguh sehingga sampai saat itu masih belum ada perekrutan CPNS kembali meskipun sudah berlangsung lebih dari 7 (tujuh) Tahun. Dapat dilihat perkembangan jumlah Pegawai Negeri Sipil sebelum

Editorial Office:

Prodi Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sunan Ampel Surabaya

Jl. Ahmad Yani 117 Surabaya, Jawa Timur 60237, Indonesia.

Email: oje@uinsby.ac.id

dimulainya kebijakan moratorium penerimaan CPNS sebagai berikut :

Tahun	Jumlah Pegawai Negeri Sipil	Jumlah CPNS
2008	12.061	0
2009	11.935	452
2010	11.791	1.239

Sumber : Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan

Melihat data diatas bisa dilihat bahwa setiap tahunnya tren jumlah PNS yang ada di Pemkab Mojokerto terus mengalami kenaikan jumlah atau kuantitasnya. Hal tersebut sedikit banyak berimplikasi pada jumlah total Belanja Pegawai Pemerintah Kabupaten Mojokerto yang juga mengalami presentase kenaikan dibandingkan total belanja daerah.

Melihat Data diatas setidaknya jika disandingkan dengan tujuan diberlakukannya Moratorium Penerimaan CPNS yang ketiga yaitu penghematan anggaran belanja pegawai sangat jelas terlihat bahwa semakin tahun semakin tinggi beban anggaran daerah yang harus dikeluarkan hanya untuk belanja pegawai. Sehingga untuk pos belanja yang lain harus mengalah. Oleh karena itu pada waktu itu kebijakan moratorium penerimaan CPNS Pada Pemkab Mojokerto sangat mendesak dan harus diambil setidaknya untuk efisiensi biaya belanja pegawai. Moratorium Penerimaan Pegawai Negeri Sipil Adalah Keputusan Pemerintah untuk memunda sementara Penerimaan Pegawai Negeri Sipil selama batas waktu yang di tentukan hal itu dilakukan karena biaya belanja pegawai semakin membengkak dan membuat APBN dan APBD kewalahan.

Sejak dilaksanakan moratorium penerimaan CPNS Pada Pemkab Mojokerto pada tahun 2010 pada akhirnya Pemkab Mojokerto kembali mengambil kebijakan untuk melakukan penerimaan CPNS pada tahun 2019. Hal ini dikarenakan sudah dirasa jumlah ketercukupan PNS yang ada dengan jumlah

kebutuhan pegawai yang sangat timpang. Bisa dilihat bahwa pada tahun 2019 jumlah PNS yang ada adalah 7.536 pegawai sedangkan jumlah kebutuhan pegawai sesuai ANJAB/ABK adalah 14.259 pegawai. Ketimpangan ini yang menjadikan Pemkab memutuskan kembali mengambil kebijakan penerimaan CPNS.

Oleh karena itu, studi ini penting untuk dilakukan untuk mengetahui lebih dalam terhadap pelaksanaan penerimaan CPNS setelah kebijakan Moratorium di Pemerintah Kabupaten Mojokerto.

Kajian Pustaka

Efektivitas Kebijakan

Efektivitas harus selalu ditekankan pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri pada lingkungannya yang berubah secara berhasil (Jack Duncan, dalam Siswandi 2012:85). Menurut Halim (2002:14-15) efektivitas sangat penting bagi pemerintah sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat yang akan memberi manfaat berupa efektivitas pelayanan publik, dalam arti pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan tepat pada sasaran. Journal Volume II. No. 4. Tahun 2013 Efektivitas menurut Siagian (Edi S. 2012:86) memberikan defenisi sebagai berikut jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti semakin tinggi efektivitasnya.

Mardiasmo (2002) mengatakan efektivitas berarti bahwa penggunaan anggaran harus mencapai target-target atau tujuan kepentingan publik, kata anggaran disini merupakan sumber dari dana masyarakat (*public money*) yang dimana diharapkan menghasilkan output yang maksimal atau berdaya guna. Pendapat

Arens and Lortbecke yang diterjemahkan oleh Amir Abadi Jusuf, mendefinisikan efektivitas sebagai berikut: “Efektivitas mengacu kepada pencapaian suatu tujuan, sedangkan efisiensi mengacu kepada sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan itu”. Sehubungan dengan yang Arens dan Lortbecke tersebut, maka efektivitas merupakan pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Kebijakan Publik

Definisi kebijakan publik menurut Thomas R. Dye dalam Nugroho (2012:120) adalah “kebijakan publik sebagai sesuatu yang dikerjakan pemerintah, mengapa mereka melakukan, dan hasil yang membuat sebuah kehidupan bersama tampil berbeda”. Sedangkan Anderson dalam Winarno (2012:21) kebijakan publik merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan. Konsep ini dianggap Winarno tepat karena memusatkan perhatian pada apa yang sebenarnya dilakukan dan bukan pada apa yang diusulkan atau dimaksudkan.

William N. Dunn (2003:132) mengemukakan kebijakan publik adalah pola kertegantungan kompleks dari pilihan-pilihan kolektif yang saling tergantung termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau satuan kerja pemerintah daerah.

Definisi-definisi kebijakan oleh para ahli pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama, namun menggunakan pendekatan-pendekatan maupun pola dan strategi yang tidak sama. Hal ini disadari bahwa kebijakan publik merupakan hasil proses analisis kebijakan terhadap suatu permasalahan publik yang berusaha diselesaikan melalui prosedur atau tahapan proses kebijakan.

Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Manajemen Kepegawaian memegang peranan yang sangat penting dalam kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam hal ini kegiatan Manajemen Kepegawaian meliputi perencanaan, pengelolaan dan pengawasan Pegawai Negeri Sipil, sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien.

Manajemen kepegawaian lazim disebut personel management atau tata personalia atau pembinaan, sebab walaupun istilah-istilah tersebut nampaknya berbeda namun pengertiannya sama. M. Manullang mendefinisikan mengenai pengertian manajemen kepegawaian dalam bukunya yang berjudul “Dasar-Dasar Manajemen”, bahwa manajemen kepegawaian (*personnel management*) adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pegawai”. (Manullang, 2008:11).

Sedangkan tugas Manajemen Kepegawaian menurut Musanef (2002 : 14) adalah Untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang secara garis besar telah ditentukan oleh administrator dengan menitikberatkan pada usaha-usaha :

- a. Mendapatkan pegawai yang cakap sesuai dengan kebutuhan organisasi
- b. Menggerakkan pegawai untuk tercapainya tujuan organisasi.
- c. Memelihara dan mengembangkan kecepatan serta kemampuan pegawai untuk mendapatkan prestasi kerja yang sebaik-baiknya.

Lebih lanjut Handoko (2000:24) menjelaskan bahwa “Manajemen Kepegawaian adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan pembinaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen

kepegawaian adalah segala aktivitas yang berkenaan dengan pemberdayaan sumber daya pegawai dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Selanjutnya dengan adanya manajemen kepegawaian yang diselenggarakan oleh Bagian Kepegawaian, pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil secara efektif dan efisien dapat terwujud dan mampu menghasilkan pegawai dalam kualitas dan kuantitas yang dapat dipertanggungjawabkan. Berkaitan dengan hal tersebut maka manajemen kepegawaian yang dalam pelaksanaannya harus dipenuhi syarat-syarat sebagai suatu ciri yang seharusnya ada dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas bidang kepegawaian sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan manajemen kepegawaian harus dilandasi suatu manajemen yang berdasarkan ilmiah, yaitu mengandung unsur-unsur manajemen dalam pelaksanaannya.
- b. Pembinaan pegawai diarahkan ke produktifitas kerja yang dapat menimbulkan efektifitas dan efisiensi kerja.
- c. Pembinaan efektifitas dan efisiensi kerja ke arah pengaturan dan pengusaha secara maksimal dilakukan dengan jalan memberikan pendidikan dan latihan kerja. Hal ini dilakukan baik pada permulaan maupun dalam rangka tugasnya untuk pemupukan dan perkembangan technical skill dan managerial skill untuk mewujudkan mental equipment rasa kesatuan dan keutuhan. Dimana perlu diadakan pembinaan kesejahteraan sosial para pegawai dan keluarga serta jaminan keamanan bekerja dengan baik selama bekerja maupun sebelumnya.
- d. Penempatan pegawai berdasarkan prinsip *'The right man on the right place'*. Dengan adanya prinsip tersebut diharapkan Bagian Kepegawaian dapat

menciptakan suasana kerja yang mendukung bagi para pegawai untuk mengembangkan kemampuan mereka.

- e. Pengambilan tindakan disiplin terhadap pegawai yang tidak menjalankan tugasnya sebagaimana mestinya, sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- f. Bagi masing-masing pegawai diusahakan adanya pemeliharaan kesehatan fisik dan mental.
- g. Menciptakan dan memelihara hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, maupun antara para pegawai di lingkungan unit kerja mereka. (Musanef, 2002 : 14).

Moratorium Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS)

Dalam Wikipedia yang diakses tanggal 21 Mei 2018 "Moratorium (dari Latin, *morari* yang berarti penundaan) otorisasi legal untuk menunda pembayaran utang atau kewajiban tertentu selama batas waktu yang ditentukan. Istilah ini juga sering digunakan untuk mengacu ke waktu penundaan pembayaran itu sendiri. Sedangkan menurut KBBI Moratorium berarti penundaan, penangguhan. Jika dikaitkan dengan Penerimaan Calon Pegawai negeri Sipil (CPNS) maka moratorium berarti kebijakan pemerintah yang diambil dengan mengambil langkah sementara waktu melakukan penundaan atau penangguhan penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil.

Moratorium Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) tertuang dalam Peraturan Bersama Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi atau KemenPANRB, Menteri Dalam Negeri, Menteri Keuangan Nomor: 02/SPB/M.PAN-RB/8/2011 Nomor: 800-632 Tahun 2011 Nomor: 141/PMK.01/2011 Tentang Penundaan Sementara Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil.

Kebijakan moratorium atau penundaan sementara yang dilakukan adalah menunda melakukan penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil CPNS terhitung dari 1 September 2011 sampai 31 September 2012. Sehingga pada jangka waktu tersebut setiap instansi baik instansi pusat maupun instansi daerah tidak dapat melakukan penambahan formasi PNS, akan tetapi dalam penundaan penambahan formasi PNS ini ada beberapa hal yang dikecualikan, yaitu :

- a. Bagi kementerian/lembaga yang membutuhkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk melaksanakan tugas sebagai tenaga pendidik, tenaga dokter dan perawat pada UPT Kesehatan, serta jabatan yang bersifat khusus dan mendesak dan memiliki lulusan ikatan dinas sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- b. Pemerintahan daerah yang memiliki besaran anggaran belanja pegawai dibawah atau kurang dari 50% dari total Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) Tahun Anggaran 2011 untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang melaksanakan tugas sebagai tenaga pendidik, tenaga dokter, bidan, perawat dan jabatan yang bersifat khusus dan mendesak;
- c. Tenaga honorer yang telah bekerja dilembaga pemerintah pada atau sebelum tanggal 1 Januari 2005 dan telah diverifikasi dan divalidasi berdasarkan kriteria yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 jo Peraturan Pemerintah Nomor 43 tahun 2007 sesuai kebutuhan organisasi, redistribusi, dan kemampuan keuangan negara yang akan ditetapkan dalam peraturan pemerintah.

Latar Belakang Diberlakukannya Moratorium Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS)

Baik Instansi Pemerintah Pusat maupun Instansi Pemerintah Daerah dewasa ini mengalami perkembangan jumlah pegawai yang tidak diikuti dengan peningkatan kualitas pelayanan. Hal ini diakibatkan salah satunya karena sistem perekrutan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang tidak efektif dan efisien, proses formulasi analisis jabatan dan kebutuhan pegawai yang tidak berjalan sebagaimana diinginkan.

Peningkatan Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di daerah yang begitu signifikan berakibat dengan terjadinya ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dengan anggaran yang ada. Jika dibandingkan dengan output kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yaitu pelayanan, patut dirasa bahwa pelayanan yang ada masih belum banyak berkembang terlebih jika dibandingkan pelayanan di sektor swasta maupun BUMN yang jauh mengungguli pelayanan yang ada di Pemerintah terlebih Pemerintah Daerah.

Pemerintah Pusat mengambil langkah dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi telah mengeluarkan suatu kebijakan untuk mengerem pertumbuhan jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yaitu Kebijakan Moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Kebijakan Moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Kebijakan ini merupakan upaya pemerintah dalam melakukan penataan pegawai di instansi pemerintah.

Berikut adalah faktor yang melatarbelakangi adanya kebijakan moratorium yaitu:

- a. Formasi Pegawai Negeri Sipil yang tidak seimbang
- b. Besarnya anggaran negara untuk membiayai belanja pegawai

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menyatakan, moratorium pegawai negeri sipil (PNS) masih akan berlaku. Alasannya,

keterbatasan anggaran negara. Pemerintah tidak memiliki cukup uang untuk terus menerus menambah pegawainya. Anggaran belanja pegawai pemerintah pusat saat ini telah melebihi 42% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Sementara, di tingkat daerah ada yang telah mencapai 80%, sehingga perlu dilakukan penghematan. Oleh karena itu penerimaan pegawai negeri sipil (PNS) harus segera ditunda.

Tujuan Diberlakukannya Moratorium Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS)

Pemerintah sedang melakukan reformasi birokrasi yang dipelopori oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi. Salah satu bidang yang direformasi adalah penataan SDM Aparatur yang antara lain meliputi penataan jumlah dan kualitas serta distribusi Pegawai Negeri Sipil. Salah satu langkah yang diambil dalam penataan Sumber Daya Aparatur adalah dengan ditetapkannya program moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk menghitung ulang kebutuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Penataan ulang Pegawai Negeri Sipil (PNS) ini merupakan salah satu langkah untuk memperbaiki formasi Pegawai Negeri Sipil yang tidak seimbang selama ini. Masih banyak Organisasi Perangkat Daerah yang mengalami kekurangan pegawai di sisi lain ada juga Organisasi Perangkat Daerah yang justru kelebihan pegawai. Penataan ini dilakukan agar kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) lebih maksimal dan diharapkan jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat disesuaikan dengan beban kerja di setiap Organisasi Perangkat Daerah.

Kebijakan Moratorium Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang tertuang dalam peraturan bersama Menteri PAN&RB, Menteri Dalam Negeri dan Menteri

Kuangan, Nomor 02/SPB/M.PAN-RB/8/2011, Nomor 800-632 Tahun 2011, Nomor 141/PMK.01/2011. Tujuannya yaitu :

1. Guna mengatasi pertumbuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tidak efektif dan efisien;
2. Untuk melakukan penataan organisasi dan Pegawai Negeri Sipil (PNS);
3. Penghematan anggaran belanja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Proses Penerimaan CPNS

Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sudah tidak sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global sehingga perlu diganti. Maka dari itu diharapkan UU No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mampu menciptakan sistem pengadaan PNS yang lebih baik dari sebelumnya yang bertujuan untuk:

- a) Memperoleh Calon Pegawai Negeri Sipil yang profesional, jujur, bertanggung jawab, netral, yakni Calon Pegawai Negeri Sipil yang:
 1. memiliki karakteristik pribadi selaku penyelenggara pelayanan publik;
 2. mampu berperan sebagai perekat NKRI;
 3. memiliki intelegensia yang tinggi untuk pengembangan kapasitas dan kinerja organisasi; dan
 4. memiliki keterampilan, keahlian dan perilaku sesuai dengan tuntutan jabatan.
- b) Mewujudkan sistem seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil yang kompetitif, adil, objektif, transparan, tidak dipungut biaya, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme serta bebas dari intervensi politik; dan
- c) Memperoleh Putra/Putri terbaik bangsa sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil Dalam melaksanakan seleksi pengadaan CPNS di Kabupaten Mojokerto,

Pejabat Pembina Kepegawaian membentuk panitia seleksi dilingkungannya sesuai dengan Surat Keputusan. Setelah panitia seleksi terbentuk, panitia seleksi bertugas untuk menyiapkan dan melaksanakan seleksi CPNS dilingkungan masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan menyusun panduan penyelenggaraan pengadaan CPNS. Tugas panitia seleksi yang dimaksud adalah :

1. Menyiapkan jadwal kegiatan pengadaan CPNS;
2. Menyiapkan naskah paduan pengadaan CPNS;
3. Menyiapkan pengumuman penerimaan CPNS;
4. Meminta bahan seleksi yang telah disiapkan oleh Tim Kerja Kepegawaian;
5. Menyiapkan sarana dan prasarana;
6. Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait;
7. Menerima dan menyeleksi berkas-berkas lamaran;
8. Memanggil pelamar yang memenuhi syarat dan memberikan nomor peserta seleksi;
9. Melaksanakan seleksi;
10. Memeriksa dan menilai hasil seleksi serta menyusun peringkat nilai hasil seleksi bersama-sama dengan Tim Kerja Kepegawaian;
11. Menyampaikan hasil seleksi kepada Pejabat Pembina Kepegawaian sebagai bahan penentuan yang lulus dan diterima;
12. Membuat laporan secara tertulis kepada Pejabat Pembina Kepegawaian atas seluruh pelaksanaan tugas panitia seleksi pengadaan CPNS, dengan tembusan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara selaku Ketua Tim Kerja Kepegawaian dan pejabat terkait.

Tahapan-tahapan dari tugas ini merupakan prosedur yang harus dilaksanakan oleh panitia seleksi agar dalam pelaksanaan pengadaan CPNS sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang

berlaku, termasuk di wilayah Kabupaten Mojokerto.

Pelaksanaan Pengadaan Pegawai Negeri Sipil Oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Mojokerto, berikut ini data yang disusun oleh peneliti berdasarkan hasil penelitian sesungguhnya di lapangan, sesuai dengan fokus penelitian yaitu Pelaksanaan Pengadaan Pegawai Negeri Sipil dengan fokus meliputi:

- a. Tahap Pelamaran
- b. Tahap Seleksi
- c. Tahap Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil

Penyelenggaraan seleksi pengadaan PNS di Kabupaten Mojokerto dilakukan melalui penilaian secara objektif berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan lain yang dibutuhkan oleh jabatan. Penyelenggaraan seleksi sebagaimana dimaksud terdiri dari 3 (tiga) tahap, meliputi seleksi administrasi, seleksi kompetensi dasar, dan seleksi kompetensi bidang. Rincian kebutuhan PNS setiap tahun disusun berdasarkan :

- a. Hasil analisis jabatan dan hasil analisis beban kerja;
- b. Peta jabatan dimasing-masing unit organisasi yang menggambarkan ketersediaan dan jumlah kebutuhan PNS untuk setiap jenjang jabatan; dan
- c. Faktor lain.

Efektivitas Penerimaan CPNS Dalam Memenuhi Kebutuhan Pegawai

Dalam pengimplementasian suatu kebijakan diperlukan indikator-indikator guna mengetahui seberapa sejauh tujuan dari kebijakan tersebut dapat dicapai. Oleh karena itu, dalam penelitian ini menggunakan indikator-indikator efektivitas implementasi menurut Riant Nugroho.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Mojokerto Jl. A.Yani No.16, sedangkan waktu penelitian dilakukan pada Juni s.d. Agustus 2020.

Lokasi tersebut dipilih karena Kantor Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan yang mempunyai tupoksi dalam pemenuhan pegawai berada di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Mojokerto yang menerapkan kebijakan-kebijakan Moratorium Penerimaan CPNS selama 8 (delapan) dari tahun 2011 sampai dengan 2018 dan juga telah melaksanakan seleksi penerimaan CPNS pada tahun 2019. Maka sesuai judul penelitian penulis menilai bahwa lokus tersebut tepat untuk dijadikan objek penelitian.

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan dasar penelitian Kualitatif, yaitu suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. (Creswell, 1998)

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini yaitu jenis penelitian “Studi Kasus”. Menurut Stark dan Torrance (2005) studi kasus merupakan sebuah metodologi penelitian yang berusaha memotret keadaan dari perspektif responden atau narasumber. Lebih terinci bahwa jenis penelitian yang digunakan yaitu Studi Kasus yang bersifat Deskriptif, yaitu mensyaratkan adanya teori yang sudah dibangun sebelum dimulainya penelitian. Peneliti menggunakan jenis penelitian studi kasus karena dipandang akan lebih sesuai untuk mengetahui dinamika serta gambaran Efektivitas Penerimaan CPNS Dalam Memenuhi Kebutuhan Pegawai Pasca Moratorium Penerimaan CPNS Di Pemkab Mojokerto.

Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif maupun kuantitatif.

a. Data Kualitatif, dalam Muhadjir (1996:2), “Data yang disajikan dalam

bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka”. Data kualitatif yang dimaksud dalam penelitian ini adalah gambaran umum objek penelitian.

b. Data Kuantitatif, dalam Sugiyono (2010:15), “jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka”. Data kuantitatif yang diperlukan adalah jumlah pegawai, jumlah belanja pegawai serta data yang lain yang berbentuk angka.

Metode Analisis Data

Sugiyono (2010) mengemukakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Analisis data dilakukan sejak pengumpulan data dimulai hingga berakhirnya pengumpulan data.

Alat Analisis Data

Penelitian ini menggunakan dua alat analisis dalam menganalisa data yang telah didapatkan. Peneliti menggunakan Peraturan Pemerintah 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil untuk mendiskripsikan proses penerimaan CPNS. Kemudian menggunakan teori Riant Nugroho dalam melihat efektifitas penerimaan CPNS guna memenuhi kebutuhan Pegawai.

Hasil dan Pembahasan

Pemerintahan yang bersih dan baik sangat diinginkan oleh setiap warga negara khususnya negara Indonesia, agar masalah

dalam urusan tata kelola industri di Indonesia dapat terselesaikan dengan baik. Negara Indonesia sudah menerapkan konsep Good Governance atau tata kelola pemerintahan yang baik.

Menurut Undang - Undang No. 30 Tahun 2014 hukum ini menjadi dasar dalam menyelenggarakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pemerintahan yang baik dalam upaya mencegah praktik kolusi, korupsi dan nepotisme. Oleh karena itu, berdasarkan UU No. 30 Tahun 2014 harus mampu menciptakan pemerintah yang transparan, efisien dan birokrasi yang semakin baik.

Menurut Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (2006) mengatakan bahwa pemerintah Indonesia saat ini sedang bekerja keras dalam melaksanakan Good Governance demi mewujudkan pemerintahan yang berwibawa dan bersih. Berdasarkan pemahaman Mardiasmo (2009) Good Governance diartikan sebagai tata cara suatu negara yang digunakan untuk mengelola sumber daya ekonomi dan sosial yang berorientasi pada pembangunan masyarakat demi mewujudkan pemerintahan yang baik.

Menurut Agoes (2013) mengartikan Good Governance sebagai suatu cara pemerintahan untuk mengatur hubungan antara tugas komite, peran direksi, pemangku kepentingan dan pemegang saham lainnya. Suatu proses yang dilakukan secara transparan untuk menentukan tujuan pemerintah, penilaian kinerja 12 dan pencapaian disebut juga sebagai tata cara kelola pemerintah yang bersih dan baik. Peraturan Pemerintah No. 101 Pasal 2d yang dimaksud dengan Good Governance berarti pemerintahan yang baik menerapkan dan mengembangkan prinsip profesionalitas, transparansi, akuntabilitas, demokrasi, kualitas layanan, efektivitas, efisiensi, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat.

Senada dengan penjelasan diatas, terkait Good Governance yang diaplikasikan

di Kab. Mojokerto terkait efektivitas dalam penerimaan CPNS khususnya dalam penelitian ini menggunakan indikator-indikator efektivitas implementasi menurut Riant Nugroho.

Menurut Riant Nugroho (2012:107) pada dasarnya ada “lima tepat” yang perlu dipenuhi dalam hal keefektifan implementasi kebijakan, yaitu:

- a. Tepat Kebijakan.
- b. Tepat Pelaksanaan.
- c. Tepat Target.
- d. Tepat Lingkungan.
- e. Tepat Proses.

Ketepatan Kebijakan

Ketepatan kebijakan ini dinilai dari sejauh mana kebijakan yang ada telah bermuatan hal-hal dapat memecahkan masalah yang hendak dipecahkan. Sisi kedua kebijakan adalah apakah kebijakan tersebut sudah dirumuskan sesuai dengan karakter masalah yang hendak dipecahkan. Sisi ketiga adalah, kebijakan tersebut dibuat oleh lembaga yang mempunyai kewenangan (misi kelembagaan) yang sesuai dengan karakter kebijakannya.

Pasca kebijakan moratorium penerimaan CPNS selama 8 (delapan) tahun di Kabupaten Mojokerto, hal ini dapat dilihat dari data sebagai berikut:

Tahun	Jumlah Pegawai Negeri Sipil
2011	12.876
2012	12.345
2013	11.608
2014	11.045
2015	10.580
2016	9.099
2017	8.625

Sumber : Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan

Jumlah PNS yang ada telah berkurang drastis dari awal moratorium mencapai 12.876 PNS menjadi tinggal 8.625 PNS. Hal ini mengakibatkan banyak Jabatan yang kosong ataupun juga kekurangan jumlah staf yang merata disetiap Organisasi Perangkat

Daerah. Untuk menutupi kebutuhan yang ada Organisasi Perangkat Daerah pada akhirnya memilih untuk merekrut Tenaga Harian Lepas yang sebenarnya telah dilarang sejak adanya Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005. Pemerintah Kabupaten Mojokerto mengambil langkah ini dikarenakan memang dirasa sangat membutuhkan tambahan pegawai ditengah tekanan inovasi pelayanan yang harus dilaksanakan setiap tahun dan perkembangan kebutuhan organisasi.

Jika dilihat kembali dari hasil evaluasi jabatan oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bahwa Pemerintah Kabupaten Mojokerto pada Tahun 2020 membutuhkan PNS sebanyak 40.949 orang, namun yang saat ini tersedia sejumlah 5.690 orang. Dengan selisih sebanyak itu maka satu-satunya jalan untuk mencukupi kebutuhan pegawai adalah melakukan rekrutmen CPNS agar keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan dapat terus tercapai.

Hal ini juga diungkapkan oleh Kepala Bidang Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan dalam wawancara menyatakan bahwa : “Iya, memang pada dasarnya kebutuhan pegawai kita di lingkungan Pemkab Mojokerto sangat banyak, dikarenakan sudah beberapa tahun tidak menerima pegawai dan juga dikarenakan sudah banyaknya pegawai-pegawai senior yang sudah pensiun. Apalagi dengan semakin berkembangnya zaman termasuk berkembangnya teknologi khususnya yang berhubungan dengan pelayanan publik, maka Kabupaten Mojokerto harus melaksanakan penerimaan pegawai untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan itu rencana akan dilaksanakan setiap tahun secara bertahap.”

Dapat disimpulkan dalam pernyataan diatas bahwa memang penerimaan CPNS sangat *urgent* untuk dilakukan mengingat ketersediaan pegawai yang jika terus dilakukan moratorium akan banyak terjadi kekosongan jabatan. Hal ini akan dapat

berpengaruh dalam proses pemerintahan mengingat banyak aturan yang menyebutkan bahwa dalam suatu jabatan atau fungsi harus dilaksanakan oleh sorang PNS dengan kualifikasi khusus sebagai contoh adalah jabatan bendahara yang harus diisi oleh seorang PNS yang telah mengikuti diklat atau kursus kebidaharaan. Hal ini dimaksudkan bahwa dalam melaksanakan tugas pegawai tersebut akan bertanggungjawab penuh mengeingat status terikat oleh aturan manajemen PNS tidak seperti THL atau tenaga harian lepas yang hanya diikat oleh perjanjian kontrak yang sewaktu-waktu dapat keluar masuk tergantung kebutuhan organisasi dan kinerja dari pegawai tersebut.

Ketepatan pelaksanaan

Aktor implementasi kebijakan tidaklah hanya pemerintah saja. Ada tiga lembaga yang dapat menjadi pelaksana, yaitu pemerintah, kerjasama antara pemerintah pemerintah-masyarakat/swasta, atau implementasi kebijakan yang diswastakan. Kebijakan-kebijakan yang bersifat monopoli sebaiknya diselenggarakan oleh pemerintah. Kebijakan yang bersifat memberdayakan masyarakat sebaiknya diselenggarakan pemerintah bersama masyarakat. Kebijakan yang bertujuan mengarahkan kegiatan masyarakat sebaiknya diselenggarakan oleh masyarakat.

Dalam hal penerimaan CPNS yang dilaksanakan oleh pemerintah Kabupaten Mojokerto, organisasi perangkat daerah yang menjadi pengampu kegiatan ini adalah Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) sebagai *leading sector*nya. Namun dengan pelaksanaan penerimaan CPNS berbasis CAT (*Computer Asisted Test*) Pemkab Mojokerto melakukan kerjasama dengan Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang mempunyai aplikasi tersebut dan sampai sekarang masih tetap dipegang oleh BKN sebagai wujud sentralisasi dalam proses rekrutmen ini.

Sehingga BKPP dalam hal ini hanya melaksanakan fasilitasi dengan tidak ikut capur dalam proses seleksi pada tahapan tesnya.

Pelaksanaan penerimaan atas kerjasama BKN dengan BKPP juga dilakukan semua Kementerian/Lembaga Negara, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota karena memang dalam petunjuk teknis yang dikeluarkan oleh BKN semua wajib menggunakan CAT yang dikeluarkan oleh BKN dengan tujuan bahwa kesemuanya tahapan seleksi mempunyai standar yang sama dan menghasilkan pegawai yang kompeten sesuai kebutuhan organisasi.

Kepala Bidang Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan dalam wawancara menyatakan bahwa : “Untuk penyelenggaraan Penerimaan CPNS di Kabupaten Mojokerto menjadi kewenangan BKPP sebagai panitia di daerah, namun dalam penetapan formasi kita tetap mengusulkan kepada pusat dalam hal ini KemenPANRB, begitu pula dengan pelaksanaannya kita selalu berkoordinasi dengan BKN sebagai panitia nasional yang melaksanakan penerimaan CPNS terpusat mulai dari pendaftaran, tata cara pelaksanaan tes sampai dengan pengumuman dan pemberkasan.”

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwasanya BKPP dalam proses penerimaan Pegawai tidak bisa bertindak sendiri dan selalu bekerjasama dengan Pemerintah Pusat dalam hal ini KemenPANRB dan BKN. Dikarenakan Peraturan dalam Penerimaan CPNS itu melalui satu pintu.

Ketepatan target implementasi

Ketepatan disini berkenaan dengan tiga hal. Pertama, target yang diintervensi sesuai dengan apa yang telah direncanakan, tidak ada tumpang tindih dengan intervensi lain, dan tidak bertentangan dengan intervensi kebijakan lain. Kedua, target tersebut dalam kondisi siap untuk

diintervensi atau tidak. Ketiga, intervensi implementasi kebijakan tersebut bersifat baru atau memperbaharui implementasi kebijakan sebelumnya.

Berbicara mengenai target dalam Penerimaan CPNS ini adalah untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang telah ditinggal pensiun oleh pegawai sebelumnya atau juga memang formasi baru sesuai kebutuhan organisasi. Dalam penerimaan CPNS pada tahun 2018, Kepala Daerah saat itu yaitu Bapak Mustofa Kamal Pasha sangat gencar melakukan pembangunan yang bersifat fisik melalui kebijakannya. Dengan itu maka banyak dibutuhkan CPNS yang berlatarbelakang Arsitek dan teknik sipil dengan ditambah beberapa jabatan untuk tenaga pendidik baik di jenjang sekolah dasar maupun sekolah menengah. Berdasarkan data yang diperoleh bahwa Pemerintah Kabupaten Mojokerto pada tahun 2018 mengusulkan formasi sejumlah 500 (lima ratus) orang CPNS, namun persetujuan formasi yang diperoleh sebanyak 175 (seratus tujuh puluh lima) orang CPNS saja. Jumlah ini memang jauh dengan apa yang diharapkan, namun tetap pada tujuan diawal bahwa rekrutmen ini bertujuan untuk mendukung kebijakan pembangunan fisik dan sebanyak 50 formasi yang disetujui oleh KemenPANRB adalah untuk CPNS dengan kualifikasi arsitek dan teknik sipil.

Meskipun jumlah tersebut sangat jauh dengan apa yang dibutuhkan sesuai dengan analisis jabatan yang ada, namun setidaknya tujuan untuk mencukupi kebutuhan formasi tenaga teknis bangunan diberikan porsi yang lebih ketimbang formasi lainnya.

Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan dalam wawancara menyatakan bahwa: “Formasi yang turun Cuma 175 (seratus tujuh puluh lima) mas dari pengajuan waktu itu sejumlah 500 (lima ratus) CPNS. Cukuplah untuk mencukupi pegawai yang diminta Pak Bupati yang butuh pegawai teknis, jadi harapannya kan

pembangunan infrastruktur pegawainya cukup.”

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwasanya tujuan atau target formasi yang dimohon memang tidak dapat terpenuhi namun formasi yang diinginkan lebih tetap dapat diberikan dengan formasi yang lebih banyak dari formasi lainnya yaitu tenaga teknis untuk bangunan sesuai atau seiring dengan tujuan untuk mendukung kebijakan kepala daerah yang mengedepankan pembangunan fisik yang merata di seluruh wilayah.

Ketepatan Lingkungan Implementasi

Ada dua lingkungan yang paling menentukan, yaitu lingkungan kebijakan dan lingkungan eksternal kebijakan. Lingkungan kebijakan yaitu interaksi di antara lembaga perumus kebijakan dan pelaksana kebijakan dengan lembaga lain yang terkait. Kemudian lingkungan eksternal kebijakan yang terdiri atas public opinion, yaitu persepsi publik akan kebijakan dan implementasi kebijakan; interpretive institution yang berkenaan dengan interpretasi lembaga lembaga strategis dalam masyarakat, seperti media massa, kelompok penekan, kelompok kepentingan, dalam menginterpretasikan kebijakan dan implementasi kebijakan; individual, yakni individu individu tertentu yang mampu memainkan peran penting dalam menginterpretasikan kebijakan dan implementasi kebijakan.

Implementasi kebijakan ini disebutkan diawal bahwa lingkungan yang menyangkut kebijakan penerimaan CPNS ini adalah Kepala Daerah sebagai pemegang ataupun yang mengeluarkan kebijakan, Sekretaris Daerah sebagai orang yang mengkoordinir organisasi perangkat daerah pelaksana dari kebijakan tersebut kemudian BKPP sebagai *leading sector* dan bekerja sama dengan BKN sebagai wakil dari pemerintah pusat yang merupakan wujud sentralisasi pemerintah pusat dalam penerimaan pegawai guna memastikan kualifikasi, dan

hasil rekrutmen sesuai standar yang diinginkan sesuai kebijakan reformasi birokrasi oleh KemenPANRB.

Ketepatan lingkungan dalam proses pelaksanaan kebijakan ini dirasa sangatlah tepat, mengingat pelaksanaan penerimaan CPNS ini sudah diatur baku dengan Peraturan Pemerintah nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) ditambah dengan petunjuk teknis yang dikeluarkan oleh BKN setiap tahun penerimaan CPNS.

Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan dalam wawancara menyatakan bahwa : “Proses penerimaan CPNS itu tidak bisa dilaksanakan Pemkab sendiri mas. Banyak pihak yang dilibatkan, pertama Bupati dulu ngusulkan tidak, setelah itu baru diusulkan formasinya nanti disetujui atau tidak di Jakarta. Kemudian nanti kalau disetujui baru Pemkab kerjasama dengan BKN melaksanakan seleksi, karena kan aplikasinya, soal-soalnya dari pusat semua jadi kalau masalah hasil ngikut pusat semua mas. Era reformasi birokrasi sudah terasa pas seleksi CPNS ini mas.”

Begitu juga Kepala Bidang Pengembangan, Pendidikan, dan Pelatihan menyatakan dalam wawancara bahwa : “Sampai saat ini kebijakan itu masih berlaku, tapi di tahun kemarin Pemkab Mojokerto mengusulkan formasi pegawai dan disetujui oleh pusat pada akhirnya kita kemarin telah melaksanakan seleksi penerimaan CPNS. Bapak Bupati sangat konsisten dengan apa yang telah diputuskan untuk terus menambah kebutuhan pegawai dengan membuka seleksi CPNS di tiap tahun. Sebagai staf kami mendukung apa yang telah diputuskan untuk kebaikan Pemkab Mojokerto”.

Dari pernyataan diatas menunjukkan bahwa Pemkab Mojokerto sifatnya pemohon formasi dan fasilitasi pelaksanaan proses seleksi CPNS itu sendiri. Penentuan formasi, proses ujian hingga hasil semua dilaksanakan oleh Pemerintah Pusat dalam hal ini BKN yang melaksanakan proses

seleksi sampai dengan hasil dan KemenPANRB untuk mengalokasikan formasi kebutuhan pegawai.

Ketepatan proses

Secara umum, implementasi kebijakan publik terdiri atas tiga proses, yaitu :

- a. *Policy acceptance*. Di sini publik memahami kebijakan sebagai sebuah “aturan main” yang diperlukan untuk masa depan, di sisi lain pemerintah memahami kebijakan sebagai tugas yang harus dilaksanakan. Peneliti menangkap bahwa kebijakan ini juga selain membantu pemerintah dalam memenuhi kebutuhan organisasi juga telah ditunggu oleh banyak pihak. Dalam hal ini adalah para lulusan dari banyak universitas yang masih mencari pekerjaan menunggu untuk dibukanya penerimaan CPNS ini karena tidak bisa dipungkiri bahwa menjadi PNS masih menjadi tujuan banyak orang sampai dengan saat ini dibuktikan dengan banyaknya pelamar yang memperebutkan formasi yang ada.
- b. *Policy adoption*. Di sini publik menerima kebijakan sebagai sebuah “aturan main” yang diperlukan untuk masa depan, di sisi lain pemerintah menerima kebijakan sebagai tugas yang harus dilaksanakan. Penelitian melihat bahwa kebijakan ini dapat diadopsi atau dalam hal ini dapat dilaksanakan. Kebijakan ini telah dilaksanakan artinya dapat diadopsi. Bagaimana peneliti menilai itu dapat diadopsi adalah bahwa penelitian ini adalah studi kasus di penerimaan CPNS di tahun 2018 dan kegiatan ini telah dilaksanakan dengan menghasilkan CPNS baru yang pengangkatannya dilakukan di tahun 2019 dengan formasi sejumlah 175 (seratus tujuh puluh lima) orang.
- c. *Strategic readiness*. Di sini publik siap melaksanakan atau menjadi bagian dari kebijakan, di sisi lain birokrat pelaksana siap menjadi pelaksana kebijakan. Kesiapan oleh pemerintah dalam melaksanakan kebijakan ini dirasa

sangatlah siap, mengingat pemerintah dalam hal ini Pemkab Mojokerto telah melakukan persiapan matang dengan mengusulkan formasi CPNS yang memang benar-benar diperlukan untuk mendukung kebijakan kepala daerah lainnya.

Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian serta pembahasan mengenai mengenai implementasi Kebijakan Moratorium Calon Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Mojokerto, peneliti dapat menyimpulkan bahwa proses implementasi kebijakan tersebut dikatakan berhasil. Peneliti menjadikan Peraturan Bersama Tiga Menteri antara Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara & Reformasi Birokrasi, Menteri Dalam Negeri, Menteri Keuangan, Nomor 22/SPB/M.PAN-RB/8/2011, Nomor 800-632 Tahun 2011, Nomor 141/PMK.01/2011, tentang penundaan sementara penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil diwujudkan dengan tidak melakukan penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah sebagai landasan normatif mengenai pelaksanaan kebijakan tersebut.

Kebijakan Moratorium Calon Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Mojokerto diambil Bupati Mojokerto pada saat itu sebagai jawaban atas keraguan masyarakat atas kinerja masyarakat pada saat itu dan *refocussing* pembangunan yang akan dilakukan oleh Bupati Mojokerto. Bupati Mojokerto memilih untuk memfokuskan anggaran untuk pembangunan yang bersifat fisik untuk memajukan masyarakat serta pertumbuhan ekonomi dengan mengurangi belanja pegawai dengan salah satunya melakukan kebijakan moratorium Calon Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Mojokerto. Setelah melaksanakan Moratorium Calon Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Mojokerto selama kurang lebih 8 tahun sejak tahun 2011 hingga 2018 pada akhirnya mengambil kebijakan penerimaan

CPNS di akhir tahun 2018 untuk mencukupi kebutuhan pegawai yang terus berkurang sejak awal kebijakan moratorium dilaksanakan dengan banyaknya PNS yang pensiun dan mutasi ke daerah lain. Tidak hanya disitu Pemerintah Kabupaten Mojokerto melaksanakan penerimaan CPNS juga bertujuan untuk mendukung kebijakan lain kepala daerah yang sangat fokus pada pembangunan infrastruktur dengan mengusulkan formasi tenaga teknis pembangunan yang melebihi porsi formasi lain. Kedua tujuan tersebut dapat terpenuhi meskipun jumlah formasi yang dimohon tidak sesuai dengan usulan awal namun tetap dapat setidaknya mencukupi kebutuhan pada tahun tersebut dan akan terus diusulkan sampai dengan tercukupinya kebutuhan PNS sesuai dengan analisis jabatan yang telah dibuat oleh KemenPANRB.

Hasil evaluasi jabatan oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bahwa Pemerintah Kabupaten Mojokerto pada Tahun 2020 membutuhkan PNS sebanyak 40.949 orang, namun yang saat ini tersedia sejumlah 5.690 orang. Dengan selisih sebanyak itu maka satu-satunya jalan untuk mencukupi kebutuhan pegawai adalah melakukan rekrutmen CPNS agar keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan dapat terus tercapai. Berdasarkan data yang diperoleh bahwa Pemerintah Kabupaten Mojokerto pada tahun 2018 mengusulkan formasi sejumlah 500 (lima ratus) orang CPNS, namun persetujuan formasi yang diperoleh sebanyak 175 (seratus tujuh puluh lima) orang CPNS saja. Jumlah ini memang jauh dengan apa yang diharapkan, namun tetap pada tujuan diawal bahwa rekrutmen ini bertujuan untuk mendukung kebijakan pembangunan fisik dan sebanyak 50 formasi yang disetujui oleh KemenPANRB adalah untuk CPNS dengan kualifikasi arsitek dan teknik sipil..

Daftar Pustaka

- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Alfabeta: Bandung.
- Akib, Haedar (2010) *Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, dan Bagaimana*. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1): 1-11
- Arikunto, S. 2009. *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik Edisi Revisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Creswell, John W. 1998, *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Traditions*. California: Sage Publication.
- Dunn, N William. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. (Diterjemahkan oleh: Samodra Wibawa.dkk.) Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Edi. Suharto. 2007. *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik*. Bandung:Alfabeta.
- Hadari Nawawi.2005.*Penelitian Terapan*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Harbani, Pasolong. 2002. *Teori Administrasi Publik*. Jakarta : Alfabeta
- Hartini, Sri, Setiajeng Kadarsih dan Tedi Sudrajat. 2008. *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Islamy, Irfan. 2009. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Bumi Aksara: Jakarta.
- M. Manullang dan Marihot Amh Manullang. 2008. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi sektor Publik*. Yogyakarta: Andi
- Musanef, 2002, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jilid Kedua, Jakarta: PT.Gunung Agung

- Nana Syaodih Sukmadinata. 2005. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Noeng Muhadjir, 1996. *Metode Penelitian Kualitatif*, Rake Sarasin, Yogyakarta.
- Nugroho, Riant, 2012. *Public Policy: Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Nuryanta, Nanang. 2008. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi)*. Jurnal Pendidikan Islam Vol. I., No. 1.
- Sendhikasari, Dewi Dharmaningtias. 2011. *Implikasi Moratorium Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Terhadap Optimalisasi Reformasi Birokrasi*. Jurnal, Politica Vol. 2, No. 2.
- Siswandi, Edi, Dr. 2012. *Birokrasi Masa Depan Menuju Tata Kelola Pemerintah Yang Efektif dan Prima*. Bandung: Mutiara Press.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Edi. 2007. *Analisis Kebijakan Publik: Panduan Praktis Mengkaji Masalah dan Kebijakan Sosial*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Supriyatno. 2010. *Analisis Implementasi Kebijakan Sekolah Gratis. Tesis, Magister Ilmu Administrasi*. Jakarta : Fisip UI.
- Wahab, Solichin Abdul, 2001. *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara
- Widjaja A.W. .2006. *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali.
- Winarno, Budi. 2005. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. Buku Seru: Yogyakarta.
- Yin, Robert K. 2003. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Peraturan Bersama Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 02/SPB/M.PAN-RB/8/2011, Menteri Dalam Negeri Nomor 800-632 Tahun 2011, dan Menteri Keuangan Nomor 141/PMK.01/2011 tentang Penundaan Sementara Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2016 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah