**EFISIENSI PENGELUARAN HONOR PEGAWAI DENGAN**

**MENGHITUNG JUMLAH KEBUTUHAN KARYAWAN**

**DI UNIT PASAR TIPE A KABUPATEN SUKABUMI**

**DENGAN WORKLOAD ANALYSIS**

**Ramdhani Lukman**

**208030014**

Mahasiswa Magister Teknik Industri Universitas Pasundan

[aka.ramdhani@gmail.com](mailto:aka.ramdhani@gmail.com)

**ABSTRAK**

Lumpuhnya kegiatan di pasar rakyat menjadi salah satu bentuk efek tidak langsung dari serangan pandemi Covid-19 yang menyerang sektor perekonomian. Untuk mengatasi anggaran pasar rakyat yang yang terdampak akibat penurunan retribusi yang dihasilkan tersebut, pemerintah harus menemukan solusi. Untuk melakukan efisiensi honor tersebut tentu saja harus dihitung dan dianalisa terlebih dahulu beban kerja dan kebutuhan pegawai di pasar. Perhitungan dan analisa beban kerja dilakukan dengan menggunakan metode stopwatch time study dalam menentukan waktu siklus dan metode rating factor dalam menentukan waktu normal sebagai tahapan dalam menghitung waktu baku yang nantinya akan diterjemahkan menjadi beban kerja. Setelah dianalisa secara kualitatif keempat Pos Kerja tersebut memiliki tingkat kesulitan yang berbeda dimana pos Kebersihan dan Keamanan dianggap memiliki kesulitan rendah sedangkan pos Retribusi dan Administrasi dianggap memiliki kesulitan tinggi. Pengelompokan pos kerja ini dapat mempermudah relokasi pegawai dengan kriterian penilaian kinerja tertentu. Setelah direlokasi maka jumlah pegawai pos Kebersihan menjadi 15 orang, jumlah pegawai pos Keamanan menjadi 17 orang, jumlah pegawai pos Retribusi menjadi 16 orang dan jumlah pegawai pada pos Administrasi menjadi 14 orang. Kemudian sebagai langkah efisiensi lebih lanjut, pos Kebersihan dan Keamanan ,sebagai pos Kerja dengan tingkat kesulitan lebih rendah dan nyata terlihat kerjanya bagi warga pasar selaku konsumen, dapat dihilangkan dari struktur pegawai pasar sehingga pengeluaran honor nya tidak lagi dibebankan pada anggaran pasar namun dibebankan pada warga pasar melalui skema kerjasama dengan PERWAPAS. Dengan upaya tersebut maka Pemerintah dapat melakukan efisiensi anggaran yang cukup besar, dengan nilai efisiensi terhadap anggaran belanja Pemerintah untuk pasar sebesar Rp. 756.000.000,-.

Kata Kunci : Workload Analysis, Efisiensi Honor

**RINGKESAN**

Lumpuhna kagiatan di pasar rahayat mangrupikeun salah sahiji akibat teu langsung tina serangan pandémik Covid-19 anu nyerang sektor ékonomi. Pikeun ngungkulan anggaran pasar rayat anu kapangaruhan ku turunna bea, pamaréntah kudu néangan solusi. Pikeun ngalaksanakeun efisiensi biaya, tangtosna, beban kerja sareng kabutuhan karyawan di pasar kedah diitung sareng dianalisis heula. Ngitung jeung nganalisis beban gawé dilaksanakeun ngagunakeun métode studi waktu stopwatch pikeun nangtukeun waktu siklus jeung métode faktor rating pikeun nangtukeun waktu normal salaku léngkah dina ngitung waktu baku anu engkéna bakal ditarjamahkeun kana beban gawé. Sanggeus dianalisis sacara kualitatif opat pos pagawéan miboga tingkat kasulitan anu béda-béda dimana pos Kabersihan jeung Kaamanan dianggap ngabogaan kasulitan anu handap sedengkeun pos Retribusi jeung Administrasi dianggap ngabogaan kasulitan anu luhur. Pengelompokan jabatan ieu tiasa ngagampangkeun relokasi karyawan kalayan kriteria penilaian kinerja anu tangtu. Sanggeus direlokasi, jumlah pagawé di pos Kabersihan jadi 15 urang, jumlah pagawé di pos Kaamanan jadi 17 urang, jumlah pagawé di pos Retribusi jadi 16 urang jeung jumlah pagawé di pos Administrasi jadi 14 urang. jalma. Teras salaku ukuran efisiensi salajengna, Pos Kabersihan sareng Kaamanan, salaku pos kerja anu tingkat kasulitan anu langkung handap sareng padamelan anu katingali pikeun warga pasar salaku konsumen, tiasa dileungitkeun tina struktur karyawan pasar supados biaya honorarium henteu ditanggung deui ku perusahaan. anggaran pasar tapi ditanggung warga.pasar ngaliwatan skéma gawé bareng jeung PERWAPAS. Ku tarékah ieu, Pamaréntah bisa ngalaksanakeun éfisiensi anggaran anu cukup gedé, kalayan niléy efisiensi anggaran belanja Pamaréntah pikeun pasar Rp. 756.000.000,-.

Kecap Kunci: Analisis Beban Kerja, Efisiensi Honor

***ABSTRACT***

The disrupted market activities was one of the pandemic’s indirect’s effect attacking economic sector. Government need to find the solution to public market budget problems derived from the levy procurement decrease. The main solution is by managing and taking some efficiency measure regarding worker salary as the biggest expense. To make this solution works, there is some calculating and analyzing involved to determine the workload and how much worker required. As part of calculating and analyzing standard time as workload, stopwatch time study method will be used to determine cycle time and rating factor method will be used to determined normal time. Qualitative analysis results state that the four division could be categorized into two category determined by their difficulty as the criteria. Sanitary division and security division is considered as lower difficulty division that require low technic while on the other hand levy procurement division and administrative work division is considered as higher difficulty division that require high technic. This categorization will simplify employee’s relocation process. Following the relocation process there are changes in the number of employee in each of the four work division, there are 15 employee in sanitary division, 17 employee in security division, 16 employee in levy procurement division, 14 employee in administrative work division. As a further step of efficiency, sanitary division and security division, considered to be lower difficulty division and whose works attract scrutiny from market visitor, could be abolished from the market employee structure, consequently their wages would no longer be taken from the budget coffer and would be imposed to the market inhabitant through the cooperation with PERWAPAS. In doing so the Government could cut their expense in the amount of Rp. 756.000.000,-.

*Keywords : Workload Analysis, Efficiency Of Employee Expenditures*

**PENDAHULUAN**

Pasar menurut kajian ilmu ekonomi adalah suatu tempat atau proses transaksi antara permintaan (pembeli) dan penawaran (penjual) dari suatu barang/jasa tertentu, sehingga akhirnya dapat menetapkan harga keseimbangan (harga pasar) dan jumlah yang diperdagangkan. Menurut Santoso, 2017 pasar sebagai tempat jual beli barang dengan jumlah penjual lebih dari satu, baik yang disebut sebagai pusat perbelanjaan pasar tradisional, pertokoan, mall, plaza, pusat perdagangan maupun sebutan lainnya. Kabupaten Sukabumi memiliki pasar tradisonal/ Pasar Rakyat kabupaten ber-tipe A dan tipe B yang terdapat di 11 lokasi pasar yang tersebar di beberapa kecamatan. Pasar Kabupaten Tipe A terdapat di Kecamatan Cicurug, Pelabuhanratu, Cibadak, Cisaat, dan Parung Kuda. Sementara pasar bertipe B terdapat di Surade, Sukaraja, Jampang Kulon, Kebonpedes, Sagaranten dan Cikembar.

Awalnya pasar tradisional selalu diidentikan dengan lokasi yang kumuh, semerawut, becek, bau, dan macet. Namun Kabupaten Sukabumi berhasil merubah wajah pasar tradisional atau di sebut dengan pasar rakyat menjadi pasar rakyat semi modern. Pasar-pasar tradisional di Kabupaten Sukabumi telah jauh lebih maju, beberapa pasar tradisonal/ pasar rakyat sudah memenuhi persyaratan kebersihan dan kesehatan. Selain sebagai sarana perdagangan bagi masyarakat, Pasar Rakyat di Kabupaten Sukabumi merupakan salah satu potensi penghasil Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Menurut Rudy Badrudin (2017:100) menyatakan “Pendapatan Asli Daerah merupakan pendapatan daerah yang bersumber dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisah, dan lainlain pendapatan asli daerah yang sah, yang bertujuan untuk memberikan keleluasaan kepada daerah dalam menggali pendanaan dalam pelaksanaan otonomi daerah sebagai perwujudan asas desentralisasi”. Pada tahun 2018 PAD yang bersumber dari retribusi pelayanan pasar pada unit Pasar tipe A kabupaten sukabumi berjumlah Rp. 850.351.400,- yang mana hal tersebut tidak mencapai target PAD yang ditentukan yaitu sebesar Rp. 1.000.000.000,-. Akan tetapi pandemi Covid-19 yang berkepanjangan menyebabkan menurunnya kunjungan dan daya beli masyarakat sehingga sangat berpengaruh pula terhadap capaian target PAD dari Pasar tipe A kabupaten sukabumi. Dapat dilihat dari Gambar 1 grafik pencapaian target PAD Pasar tipe A kabupaten sukabumi dari tahun 2018 sampai dengan 2022 yang mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.

Gambar 1 Grafik Pencapaian Target PAD Pasar tipe A Kabupaten Sukabumi

Sumber : Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Sukabumi 2022

Beban anggaran yang cukup besar untuk honor tenaga Non PNS ini yang kemudian menjadi dasar untuk melakukan efisiensi terhadap jumlah pegawai honorer yang ada dan memaksimalkan PNS yang ada. Jumlah pegawai honor di unit pasar tipe A Kabupaten Sukabumi dengan total sebanyak 62 orang, yang terdiri dari 11 orang pegawai pasar Cicurug, 15 orang pegawai pasar Palabuhanratu, 8 orang pegawai pasar Cibadak, 17 orang pegawai pasar Cisaat dan 11 orang pegawai pasar Parungkuda. Efisiensi terhadap jumlah tenaga honorer ini harus dihitung secara tepat sehingga tidak akan berdampak terhadap kualitas pelayanan masyarakat yang diberikan.

Kebutuhan efisiensi dan guna memaksimalkan potensi PNS ini yang merupakan fokus penelitian ini. Untuk dapat melakukan efisiensi tenaga honorer sekaligus memaksimalkan potensi sumber daya manusia (SDM) PNS yang ada, diperlukan perhitungan beban kerja yang memadai. Dari beban kerja yang ada ini kemudian dilakukan *Workload Analysis* (analisa beban kerja) terhadap jumlah tenaga honorer optimal yang dibutuhkan dan meningkatkan produktivitas dari PNS yang ada di Unit Pasar di Kabupaten Sukabumi.

Menurut Triswandana (2011) Workload Analysis merupakan gambaran deskriptif dari beban kerja yang dibutuhkan dalam satu organisasi. Berdasarkan Peraturan Menteri PAN-RB RI Nomor 1 Tahun 2020 Analisis Beban Kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Berikut ini merupakan aspek-aspek dalam analisis beban kerja yaitu Menteri PAN-RB (2020) :

1. Norma Waktu (Variabel Tetap)

Waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan atau menyelesaikan produk atau hasil kerja adalah relatif tetap sehingga menjadi variabel tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja.

1. Volume Kerja (Variabel Tidak Tetap)

Volume kerja diperoleh dari target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja/produk.

Jam Kerja Efektif Untuk dapat melakukan analisis beban kerja secara baik dan benar, terlebih dahulu perlu ditetapkan alat ukurnya, sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan secara transparan. Keterbukaan atau transparansi ini sebagai suatu syarat agar pelaksanaan analisis beban kerja dapat dilaksanakan secara obyektif, sehingga laporan hasil analisis beban kerja benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Pelaksanaan analisis beban kerja yang dipergunakan sebagai alat ukur adalah jam kerja efektif yang harus diisi dengan tindak kerja untuk menghasilkan berbagai produk baik yang bersifat konkrit (benda) atau abstrak (jasa). Jam kerja untuk instansi pemerintah adalah 37 jam 30 menit per minggu, baik untuk yang 5 (lima) hari kerja ataupun yang 6 (enam) hari kerja (Menpan, 2020). Berdasarkan ketentuan tersebut, dapat dihitung Hari kerja dan jam kerja efektif yang akan digunakan sebagai alat ukur dalam melakukan analisis beban kerja.

Metode Stopwatch merupakan teknik pengukuran kerja dengan menggunakan stopwatch sebagai alat pengukur waktu yang ditunjukkan dalam penyelesaian suatu aktivitas yang diamati, (Wignjosoebroto, 2003). Dari hasil pengukuran maka akan di peroleh waktu baku untuk menyelesaikan suatu siklus pekerjaan, yang mana waktu ini akan di pergunakan sebagai standart penyelesaian pekerjaan bagi semua pekerja yang akan melaksanakan pekerjaan yang sama seperti itu.

**METODOLOGI**

Metode penelitian yang digunakan untuk pemecahan masalah ini adalah metode penelitian kuantitatif. Menurut Nasehudin, T. S., & Gozali, N. (2012) Metode penelitian kuantitatif adalah cara untuk memperoleh ilmu pengetahuan atau memcahkan masalah secara hati-hati dan sistematis, dan data-data yang dikumpulkan berupa rangkaian atau kumpulan angka-angka. Model penelitian kuantitatif sangat berguna untuk menguji hubungan antara variabel dan menghasilkan data yang dapat diukur secara kuantitatif.

Untuk mengetahui jumlah kebutuhan SDM ideal berdasarkan beban kerja dari setiap pasar maka perlu dilakukan langkah – langkah analisa beban kerja sebagai berikut :

1. Penentuan Waktu Siklus, Waktu Normal dan Waktu Baku
2. Menghitung waktu siklus (Ws)

Waktu siklus dihitung dengan mengamati pekerja saat mereka menyelesaikan tugas yang ditentukan dan mencatat waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap siklus.

1. Waktu Normal

Waktu Normal dapat dihitung dengan menggunakan data waktu siklus dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja pekerja, seperti kecepatan, ketepatan, dan konsistensi.

1. Waktu Baku

Waktu Baku dapat dihitung dengan menggunakan data waktu siklus, metode kerja yang paling efektif, dan alat dan peralatan yang paling tepat.

1. Penentuan Jumlah Tenaga Kerja Berdasarkan Beban Kerja

Dalam melakukan pemecahan masalah terkait jumlah tenaga kerja di Unit Pasar Type A maka harus dilakukan analisa beban kerja, metode yang digunakan yaitu *Work Load Analysis* dengan menggunakan *Stopwatch Time Study*.

1. Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja Di Unit Pasar

Penentuan kebutuhan tenaga kerja merupakan suatu proses untuk menentukan jumlah, jenis, dan kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan suatu organisasi.

Pada Gambar 2. berikut akan diuraikan mengenai prosedur penelitian yang terdiri dari beberapa langkah atau tahap.

Rumusan Masalah

Identifikasi Masalah

Studi Literatur

Batasan Masalah

Tujuan Penelitian

* *Performance Rating*
* Waktu Normal
* Waktu Baku (*Allowance*)
* *Stopwatch Time Study*
* Uji Keseragaman Data
* Waktu Siklus

**Pengolahan Data**

Perhitungan *Work Load Analysis* dan *Work Force Analysis*

**Analisis Data dan Pembahasan**

**Kesimpulan dan Saran**

Gambar 2. Kerangka Pemecahan Masalah

Ada 2 hal penting yang harus dipertimbangkan dalam penentuan kebutuhan tenaga kerja pada sebuah organisasi, yaitu :

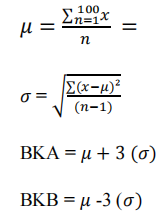
1. Rotasi Pegawai : Rotasi pegawai membantu organisasi memperbaiki efisiensi dan efektivitas melalui peningkatan keterampilan karyawan dan pemahaman yang lebih luas tentang operasi dan kebutuhan organisasi.
2. Performa Pegawai : Metode yang paling umum digunakan dalam menilai performa pegawai adalah Metode *Westinghouse*.

**PENGOLAHAN DATA**

Setelah data dan parameter yang dibutuhkan terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah pengolahan data. Metode pengolahan data yang digunakan di penelitian ini adalah statistika deskriptif, karena data yang didapatkan secara langsung baik dari proses pengukuran maupun observasi disajikan secara langsung dalam bentuk tabel untuk kemudahan pengolahan dan presentasi.

***Uji Keseragaman Data***

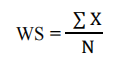
Data variabel waktu yang didapat dari hasil pengukuran langsung secara berulang seabnyak x-kali untuk medapatkan validitas data dari segi jumlah dan variasi. Uji keseragaman data berguna untuk memastikan bahwa data yang terkumpul berasal dari sistem yang sama tidak ada yang berada dalam daerah outlier dan berada dalam batas kontrol yang telah ditentukan sehingga tidak terlalu meluas. Batas kontrol yang ditentukan ini terdiri dari batas kontrol atas (BKA) dan batas kontrol bawah (BKB). Gambar 3 menunjukkan Rumus untuk menghitung Uji Keseragaman Data adalah sebagai berikut :



Gambar 3. Rumus Perhitungan Uji Keseragaman Data

***Perhitungan Waktu Siklus***

Data variabel waktu yang didapat dari hasil pengukurang langsung berulang kemudian diolah secara matematis untuk mencari nilai mean dari sebaran data yang ada dengan menggunakan operator sigma sesuai dengan langkah perhitungan yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya. Nilai mean tersebut adalah nilai waktu siklus.



Gambar 4. Perhitungan Waktu Siklus

dimana :

Ws = Waktu siklus

∑X = Jumlah Nilai Pengukuran

N = banyaknya pengukuran yang dilakukan

***Perhitungan Waktu Normal***

Waktu normal merupakan penghitungan waktu kerja yang telah disertai rating faktor guna menormalkan waktu kerja yang diperoleh dari pengukuran kerja akibat tempo atau kecepatan kerja operator yang berubah-ubah. Rumus untuk menghitung waktu normal adalah sebagai berikut :

dimana :

Wn = Waktu normal

Ws = Waktu siklus

p = indeks performance rating

Indeks performance rating didapat dengan mengkonversi kriteria-kriteria pegawai yang didapat melalui hasil observasi yang merupakn data kualitatif kedalam data kuantitatif sesuai langkah konversi Penerjemahan nilai kualitatif menjadi kuantitatif tersebut menggunakan Indeks Parameter *Performance Rating Wesstinghouse* Tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1. Indeks Parameter *Performance Rating Westinghouse*

Sebuah gambar berisi teks, cuplikan layar, nomor, Font

Deskripsi dibuat secara otomatis

***Perhitungan Waktu Baku***

Selanjutnya waktu normal yang telah dihitung kemudian diolah dengan indeks allowance untuk mendapatkan nilai waktu baku Rumus untuk menghitung waktu baku adalah sebagai berikut :*5*

Indeks allowance (a) didapat dengan menghitungan waktu luang yang dimanfaatkan pegawai. Penerjemahan nilai kualitatif waktu baku menjadi kuantitatif tersebut menggunakan Indeks Kelonggaran dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2. Indeks Kelonggaran



Idealnya allowance seorang pegawai tdak lebih dari 25% waktu normalnya.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pembahasan dari data-data yang telah didapat akan menjadi dasar dalam menentukan tindakan selanjutnya untuk menyikapi masalah atau kendala yang ditemukan selama penelitian berlangsung. Sikap yang diambil dapat mencakup berbagai hal yang menjadi focus penelitian ini, baik itu pendekatan manajer (atau dalam penelitian ini kordinator pasar) kepada pekerja sesuai dengan performa yang ditampilkan para pekerja tersebut sampai pendistribusian ulang beban kerja demi efektifitas kerja pasar sebagai sistem secara utuh.

***Pos Juru Pungut Retribusi***

Pada Pos Juru Pungut Retribusi ini terdapat tiga tugas pokok yang dari masing-masing tugas pokok ini kemudian dijabarkan lebih luas menjadi beberapa element kerja dengan rincian sebagai berikut :

1. Tugas Memungut Uang Retribusi

Berdasarkan hasil perhitungan dari mulai waktu siklus hingga waktu normal dan waktu baku didapatkan hasil perbandingan kinerja pegawai yang dapat dilihat pada Gambar 5 di bawah ini.

Gambar 5. Perbandingan Kinerja Tugas Memungut Uang Retribusi

Pegawai 11 meskipun memiliki performance rating EK1 yang terbilang rendah yaitu 1,12 namun penggunaan waktu luangnya dalam penyelesaian EK1 merupakan yang paling bijak diantara rekan-rekannya. Pegawai 11 menggunakan waktu luang paling sedikit yaitu 620 detik sehingga waktu untuk penyelesaian elemen kerjanya maksimal. Selanjutnya untuk EK2, pegawai 12 mendapatkan waktu penyelesaian tercepat meskipun nilai performance ratingnya untuk EK2 adalah yang terbesar kedua dan lebih kecil dibanding pegawai 1 yaitu 1,16 berbnding 1,19. Namun penggunaan waktu luang pegawai 12 untuk EK2 merupakan salah satu yang paling efektif dan lebih baik dari pegawai 1 yaitu 512. Selanjutnya untuk EK3, pegawai 3 mendapatkan hasil penyelesaian yang terbaik. Hasil tersebut berbanding lurus dengan performa yang ditunjukkan oleh pegawai 3 dalam penyelesaian EK3 yang merupakan yang terbaik yaitu 1,16 meskipun berbagi podium dengan beberapa pegawai lainnya. Tetapi untuk penggunaan waktu luang, pegawai 3 menjadi satu-satunya yang terbaik dengan 328 detik sehingga bisa menyelesaikan EK3 dengan waktu tercepat dibanding yang lain. Selanjutnya untuk EK4, pegawai 10 mendapatkan hasil penyelesaian yang tecepat meskipun performance rating nya untuk EK4 yang hanya bernilai 1,12 terbilang medioker dibanding rekannya yang lain. Namun dengan motivasi tinggi pegawai 10 hanya mengkonsumsi waktu luang 366 detik untuk EK4 dan menjadi yang paling efektif dibanding rekannya.

1. Membuat Rekapitulasi Pungutan Retribusi

Berdasarkan hasil perhitungan dari mulai waktu siklus hingga waktu normal dan waktu baku didapatkan hasil perbandingan kinerja pegawai yang dapat dilihat pada Gambar 6 di bawah ini.

Gambar 6. Perbandingan Kinerja Tugas Membuat Rekap Pungutan Retribusi

Untuk elemen kerja 1 pegawai dengan catatan waktu penyelesaian terbaik adalah pegawai 10. Pegawai 10 memiliki salah satu performance rating terbaik untuk EK1 yaitu 1,16 meskipun ada beberapa yang memiliki performance rating yang sama. Namun diantara pegawai-pegawai yang memiliki performance rating 1,16, pegawai 10 lah yang memiliki angka penggunaan allowance yang terendah yaitu 202 detik. Selanjutnya untuk EK2, pegawai 10 juga kembali mencatatkan waktu penyelesaian terbaik meskipun performance rating yang didapatkannya terbilang medioker dibanding rekan-rekannya yaitu hanya 1,14. Namun penggunaan waktu luang pegawai 10 kembali menjadi yang terbaik yaitu 318 detik. Selanjutnya untuk EK3, pegawai 12 mendapatkan hasil penyelesaian tercepat meskipun nilai performance rating nya tidak terlalu baik. Namun buruknya performance rating tersebut diimbangi dengan baiknya penggunaan waktu luang dimana pegawai 12 mendapat efisiensi waktu luang terbaik yaitu 475.

1. Menyerahkan Uang Hasil Pungutan Kepada Petugas Admin

Berdasarkan hasil perhitungan dari mulai waktu siklus hingga waktu normal dan waktu baku didapatkan hasil perbandingan kinerja pegawai yang dapat dilihat pada Gambar 7 di bawah ini.

Gambar 7. Perbandingan Kinerja Tugas Menyerahkan Uang Retribusi

Untuk elemen kerja 1 pegawai dengan catatan waktu penyelesaian terbaik adalah pegawai 12. Pegawai 12 juga termasuk dalam kasus yang memiliki fenomena aneh yang dibahas sebelumnya. Meski memiliki performance rating terburuk seperti terlihat pada tabel 41 namun pegawai 12 memiliki efisiensi waktu luang yang terbaik sperti terlihat pada tabel 52. Begitupun juga untuk pegawai 10 yng mencatatkan hasil penyelesaian tercepat pada EK2 meskipun memiliki performance rating yang terburuk, karena pegawai 10 memiliki efisiensi penggunaan waktu luang yang terbaik. Fenomena yang sama berlaku juga untuk pegawai 3 yng mencatatkan hasil penyelesaian tercepat pada EK3 meskipun memiliki performance rating yang terburuk yaitu 1,05, karena pegawai 3 memiliki efisiensi penggunaan waktu luang yang terbaik yaitu 437 detik.

***Pos Kebersihan***

Pada Pos Kebersihan ini terdapat tiga tugas pokok yang dari masing-masing tugas pokok ini kemudian dijabarkan lebih luas menjadi beberapa element kerja dengan rincian sebagai berikut :

1. Tugas Membersihkan Area Pasar

Berdasarkan hasil perhitungan dari mulai waktu siklus hingga waktu normal dan waktu baku didapatkan hasil perbandingan kinerja pegawai yang dapat dilihat pada Gambar 8 di bawah ini.

Gambar 8. Perbandingan Kinerja Membersihkan Area Pasar

Dari hasil perhitungan kita mendapat temuan bahwa pada elemen kerja 1, pegawai yang memiliki performa tinggi dengan menyelesaiakan elemen kerjanya dalam waktu tercepat adalah pegawai 5. Pegawai 5 dalam penyelesaian elemen kerja 1 mendapatkan performance rating 1,12 yang artinya pegawai 5 menggunakan kemampuannya secara baik dalam menyelesaikan elemen kerja tersebut dan memberikan usaha yang besar secara terus menerus sampai saatnya rehat. Meski menyelesaiakan elemen kerja 1 dalam waktu tercepat, namun performance rating pegawai 5 untuk EK1 masih kalah dibanding performance rating pegawai 2 untuk EK1. Fenomena ini ternyata tidak terbatas hanya pada EK1 dan EK2, pegawai 5 juga mencatat waktu penyelesaian tercepat terlihat bahwa nilai performance rating pegawai 5 untuk EK2 yaitu 1,14 masih lebih kecil dibandingkan nilai pegawai 2 untuk EK2 yaitu 1,16. Hal ini terjadi karena waktu luang yang digunakan oleh pegawai 5 lebih sedikit dibanding pegawai 2 dimana *allowance* yang paling sedikit digunakan saat penyelesaian EK1 dan EK2 adalah milik pegawai 5 yaitu 1703 detik untuk EK1 dan 1800 detik untuk EK2. Fakta ini menunjukan bahwa meski pegawai 5 memiliki skill yang lebih buruk dibanding pegawai 2 namun motivasi kerjanya melebihi pegawai 2 sehingga tidak banyak melalaikan waktu untuk hal yang tidak perlu dan mampu menyelesaikan elemen kerja dengan lebih cepat.

Sementara untuk penyelesaian EK3 pegawai 6 mencatatkan waktu tercepat sementara performance rating yang didapatnya untuk EK tersebut hanya 1,08 yang termasuk nilai yang kecil untuk ukuran performance rating, hal ini menggambarkan kemampuan yang dimiliki pegawai kurang dan usaha yang dicurahkannya ada yang terbuang sia-sia karena kurangnya kemampuan yang menjadi hambatan. Untuk EK3 allowance yang digunakan oleh pegawai 6 adalah yang paling kecil dibandingkan pegawai lainnya yang berarti motivasi pegawai 6 dalam menyelesaikan EK3 adalah yang paling tinggi bahkan mengalahkan pegawai 5 yang terkenal memiliki motivasi yang tinggi. Tetapi motivasi yang dicurahkan oleh pegawai 6 hanya tersalurkan pada EK3 saja dan tidak berlaku pada EK1 dan EK2. Maka perlu dipertanyakan pada pegawai 6 apakah passion nya dalam bekerja lebih cenderung pada pekerjaan yang mengerahkan tenaga untuk mengangkat beban berat seperti EK3.

1. Mengangkut Sampah Ke TPS

Berdasarkan hasil perhitungan dari mulai waktu siklus hingga waktu normal dan waktu baku didapatkan hasil perbandingan kinerja pegawai yang dapat dilihat pada Gambar 9 di bawah ini.

Gambar 9. Perbandingan Kinerja Tugas Mengangkut Sampah Ke TPS

Dari hasil perhitungan diapatkan fakta bahwa pegawai 1 mampu menyelesaikan EK1 dalam waktu tercepat. Pegawai 1 mendapatkan performance rating yang paling rendah yaitu 1,05. Hal ini menunjukkan skill dan efiktifitas yang ditunjukan dalam bekerja sangatlah medioker. Namun keterbatasan kemampuan pegawai 1 itu tertutupi oleh motivasi kerja yang sangat tinggi untuk EK1 sehingga sangat sedikit allowance yang terapakai oleh pegawai 1 demi bisa menyelesaikan EK1 dengan lebih cepat.

Alasan yang sama juga menjelaskan bagaimana pegawai 2 yang memiliki motivasi tinggi berdasarkan nilai allowance yang digunakannya meskipun dengan keterbatasan skill dan efektifitas mampu menyelesaiakan EK2 dan EK3 dengan waktu tercepat. Alasan ini ternyata juga memiliki validitas untuk menjelaskan fenomena sebaliknya dimana pegawai 4 yang memiliki performance rating paling tinggi untuk seluruh EK tetapi mecatat waktu penyelesaian terburuk untuk seluruh EK tersebut. Hal ini disebabkan oleh motivasi kerja yang sangat buruk yang dimiliki pegawai 4. Fakta ini ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang terbuang oleh pegawai 4 dengan nilai *allowance* yang digunakan oleh pegawai 4 untuk seluruh EK adalah yang tertinggi.

1. Mengangkut Sampah Ke Penampungan Pusat

Berdasarkan hasil perhitungan dari mulai waktu siklus hingga waktu normal dan waktu baku didapatkan hasil perbandingan kinerja pegawai yang dapat dilihat pada Gambar 10 di bawah ini.

Gambar 10. Perbandingan Kinerja Mengangkut Sampah Ke Penampungan Pusat

Dari pembahasan perhitungan waktu siklus sebelumnya didapatkan fakta bahwa pegawai 2 selalu menyelesaikan seluruh elemen kerja yang dikerjakannya dengan waktu tercepat. Pegawai 2 selalu medapatkan penilaian performance rating yang rendah, namun keterbatasan kemampuan diatasi dengan ketekunan dan kerja keras. Kerja keras yang dilakukan pegawai 2 tercermin dari data allowance yang digunakan oleh pegawai 2 pada setiap elemen kerjanya selalu minimal sehingga waktu yang terbuang pun minimal dan efesiensi waktu pengerjaan elemen kerja pun bisa maksimal. Untuk hasil penyelesaian elemen kerja terburuk dicatatkan oleh pegawai 4 dan pegawai 1. Pegawai 4 mencatatkan hasil negatif dalam 3 elemen kerja yaitu EK1, EK2 dan EK4 sedangkan pegawai 1 mendapatkan catatan negatif dalam EK3. Untuk kasus dimana didapatkan fakta bahwa performance rating yang buruk namun memiliki motivasi kerja yang tinggi dengan tidak banyak membuang-buang waktu untuk keluangan sehingga dapat menyelesaikan elemen kerja nya dengan cepat biasanya terjadi pada pegawai baru yang masih muda dan belum berpengalaman sehingga skill dan efektifitas kerjanya masih buruk namun ditopang dengan semangat juang yang tinggi untuk mendapatkan kesempatan dan benefit dari pekerjaan yang baru digeluti.

***Pos Keamanan***

Pada Pos Kemanan ini hanya terdapat dua tugas pokok yang dari masing-masing tugas pokok ini kemudian dijabarkan lebih luas menjadi beberapa element kerja dengan rincian sebagai berikut :

1. Tugas Berjaga Siang

Berdasarkan hasil perhitungan dari mulai waktu siklus hingga waktu normal dan waktu baku didapatkan hasil perbandingan kinerja pegawai yang dapat dilihat pada Gambar 11 di bawah ini.

Gambar 11. Perbandingan Kinerja Tugas Berjaga Siang

Dari perhitungan untuk tugas jaga siang, didapatkan bahwa untuk elemen kerja 1 pegawai dengan catatan waktu penyelesaian terbaik adalah pegawai 5. Pegawai 5 mendapatkan performance rating terbaik untuk EK1 yaitu 1,19. Selain performance rating terbaik, penggunaan waktu luang yang dikonsumsi oleh pegawai 5 adalah yang terbaik dengan nilai terendah diantara rekan-rekannya yaitu 1633. Dengan diperkuat kedua fakta tersebut sudah sepantasnya pegawai 5 dapat menyelesaikan elemen kerjanya dalam waktu tercepat. Sama halnya dengan pegawai 5, pegawai 7 pun mencatat penyelesaian EK2 tercepat karena memiliki performance rating dan efisiensi waktu luang yang terbaik.

Untuk catatan penyelesaian EK1 yang terburuk ternyata menimbulkan pertanyaan. Bagaimana bisa pegawai 7 yang mecatatkan penyelesaian terbaik di EK2 kemudian berbalik 180 derajat dan mencatatkan penyelesaian terburuk pada EK1. Apabila menilik dari nilai kuantitatif nya menunjukan bahwa pegawai 7 memiliki performance rating dan efisiensi waktu luang yang terburuk, maka catatan penyelesaian terburuk yang didapat pegawai 7 memang wajar.

1. Tugas Berjaga Malam

Berdasarkan hasil perhitungan dari mulai waktu siklus hingga waktu normal dan waktu baku didapatkan hasil perbandingan kinerja pegawai yang dapat dilihat pada Gambar 12 di bawah ini.

Gambar 12. Perbandingan Kinerja Tugas Berjaga Malam

Dari hasil perhitungan untuk tugas jaga malam, didapatkan bahwa untuk elemen kerja 1 pegawai dengan catatan waktu penyelesaian terbaik adalah pegawai 2. Pegawai 2 memiliki rating yang kurang yaitu 1,13. Namun meski performance ratingnya kurang baik, pegawai 2 mencatatkan efisiensi waktu luang yang terbaik yaitu 1703 detik. Selanjutnya untuk penyelesaian EK2 tercepat didapat oleh pegawai 5. Pegawai 5 mendapatkan performance rating terbaik untuk EK2 yaitu 1,18. Selain performance rating terbaik, penggunaan waktu luang yang dikonsumsi oleh pegawai 5 adalah yang terbaik dengan nilai terendah diantara rekan-rekannya yaitu 1403. Dengan diperkuat kedua fakta tersebut sudah sepantasnya pegawai 5 dapat menyelesaikan elemen kerjanya dalam waktu tercepat. Selanjutnya untuk penyelesaian EK3 tercepat juga masih dipegang oleh pegawai 5. Meskipun performance rating pegawai 5 lebih kecil dibandingkan pegawai 8 yang memiliki nilai 1,14 namun efisiensi waktu luang pegawai 5 lebih baik dari pegawai 8 yaitu hanya 915 detik.

***Pos Administrasi***

Pada Pos Administrasi ini terdapat tiga tugas pokok yang dari masing-masing tugas pokok ini kemudian dijabarkan lebih luas menjadi beberapa element kerja dengan rincian sebagai berikut :

1. Tugas Rekap Keuangan

Berdasarkan hasil perhitungan dari mulai waktu siklus hingga waktu normal dan waktu baku didapatkan hasil perbandingan kinerja pegawai yang dapat dilihat pada Gambar 13 di bawah ini.

Gambar 13. Perbandingan Kinerja Tugas Rekap Keuangan

Dari hasil perhitungan untuk tugas merekap keuangan, didapatkan bahwa untuk elemen kerja 1 pegawai dengan catatan waktu penyelesaian terbaik adalah pegawai 4. Pegawai 4 memiliki rating yang terburuk yaitu 1,13. Namun meski performance ratingnya terburuk, pegawai 4 mencatatkan efisiensi waktu luang yang terbaik yaitu 380 detik. Selanjutnya untuk EK2, EK3 dan EK4, catatan penyelesaian terbaiknya didapatkan oleh pegawai 2. Meski pegawai 2 selalu mendapatka performance rating yang medioker, namun pegawai 2 selalu mencatatkan efisiensi waktu luang yang terbaik.

Untuk catatan penyelesaian EK1, EK3 dan EK4 yang terburuk didapatkan oleh pegawai 3 sementara catatan penyelesaian EK2 yang terburuk didapatkan oleh pegawai 1. Fenomena aneh berulang kembali di kasus pegawai 3 ini dimana pegawai yang memiliki performance rating yang tertinggi namun memiliki efisiensi waktu luang yang terendah menyebabkan penyelesaian elemen kerja yang buruk. Sementara performance rating yang lumayan baik dari pegawai 1 dibandingkan rekan-rekannya menjadi tidak berarti saat efisiensi waktu luang pegawai 1 begitu buruk dan dalam margin yang besar sehingga keterlambatan penyelesaian elemen kerja pun tidak terelakan.

1. Tugas Rekap Data Kepegawaian

Berdasarkan hasil perhitungan dari mulai waktu siklus hingga waktu normal dan waktu baku didapatkan hasil perbandingan kinerja pegawai yang dapat dilihat pada Gambar 14 di bawah ini.

Dari hasil perhitungan untuk tugas merekap kepegawaian, didapatkan bahwa untuk elemen kerja 1 pegawai dengan catatan waktu penyelesaian terbaik adalah pegawai 1. Meskipun performance rating untuk EK1 pegawai 1 termasuk yang terendah yaitu 1,05 namun karena efisiensi waktu luangnya untuk EK1 yang terbaik dimana nilai allowance pegawai 1 yang terkecil yaitu 1298 maka pegawai 1 dapat menjadi yang tercepat dalam penylesaian EK1. Selanjutnya untuk catatan penyelesaian EK2 dan EK3, penyelesaian terbaik didapatkan oleh pegawai 4. Sejalan dengan fenomena yang telah dibahas sebelumnya, pegawai 4 yang memiliki performance rating paling rendah untuk kedua EK tersebut yaitu 1, justru menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dengan sebisa mungkin menahan diri dari menggunakan waktu luang secara berlebihan sehingga efisiensi waktunya luanya sangat baik dengan hanya menggunakan 1071 detik pada EK2 dan 1098 pada EK3 sehingga penyelesaian elemen kerja nya menjadi yang tercepat.

Untuk catatan penyelesaian EK1, EK2 dan EK3 yang terburuk seluruhnya didapatkan oleh pegawai 2. Sesuai dengan fenomena yang sebelumnya dibahas dimana pegawai 2 yang memiliki performance rating terbaik untuk ketiga EK tersebut kemudian menyelesaiakannya dalam waktu yang paling lama disebabkan oleh buruknya efisisensi waktu luang yang dilakukan pegawai 2 yang terlihat dari konsumsi waktu luang yang paling besar diantara rekan-rekan lainnya. Tentu saja waktu luang yang lama akan membuat pekerjaan tertahan sehingga penyelesaiannya terlambat.

1. Tugas Pengelolaan Surat

Berdasarkan hasil perhitungan dari mulai waktu siklus hingga waktu normal dan waktu baku didapatkan hasil perbandingan kinerja pegawai yang dapat dilihat pada Gambar 15 di bawah ini.

Gambar 15. Perbandingan Kinerja Tugas Pengelolaan Surat

Dari hasil perhitungan untuk tugas mengelola surat, didapatkan bahwa untuk EK1 dan EK2 pegawai dengan catatan waktu penyelesaian terbaik adalah pegawai 2. Kembali terjadi fenomena yang sama dengan kasus-kasus sebelumnya, pegawai 2 yang memiliki performance rating paling buruk, untuk EK1 dan EK2 masing-masing performance rating pegawai 2 adalah 1,05. Namun dengan kemampuan medioker yang direpresantasikan oleh nilai performance rating tersebut, pegawai 2 tetap dapat menjadi yang tercepat dalam menyelesaiakan EK1 dan EK2. Hal ini tidak lain karena motivasi kerja yang tinggi yang terlihat dari nilai efisisensi waktu luang yang sangat baik dimana pegawai 2 paling sedikit menggunakan watu luangnya yaitu 1988 pada penyelesaian EK1 dan 1266 pada penyelesaian EK2.

Untuk catatan penyelesaian EK1 dan EK2 yang terburuk seluruhnya didapatkan oleh pegawai 1. Sama dengan feneomena sebelumnya, pegawai 1 yang memiliki performance rating terbaik yaitu 1,16 untuk EK1 dan EK2 kemudian menyelesaikan kedua EK tersebut dalam waktu yang jutru paling lama. Kontradiksi yang kembali dapat dijelaskan oleh besarnya konsumsi waktu luang yang digunakan pegawai 1 yaitu 2694 pada penyelesaian EK1 dan 1982 detik pada penyelesaian EK2. Besarnya waktu luang ini yang bahkan melebihi rekan-rekan pegawai 1 lainnya tentu saja membuat pekerjaan terhambat dan penylesaian EK yang terlambat.

***Perhitungan Kebutuhan Pegawai***

Berdasarkan perhitungan antara waktu baku dan waktu kerja efektif yang ditentukan maka didapatkan hasil kebutuhan pegawai untuk setiap pos kerja sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 16.

Tabel 16. Rekap Kebutuhan Pegawai

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Pos Kerja | RP | KP |
| 1 | Kebersihan | 17 | 15 |
| 2 | Keamanan | 18 | 17 |
| 3 | Juru Pungut Retribusi | 15 | 16 |
| 4 | Tenaga Administrasi | 12 | 14 |
| Total | | 62 | 62 |

Dari tabel di atas dapat kita lihat bahwa sebetulnya pasar-pasar Tipe A di Kabupaten sukabumi secara kolektif sudah memiliki jumlah pegawai yang ideal, hanya saja perlu adanya penyesuaian tugas bagi pegawai-pegawai yang “underperformed” dan “overperformed” sehingga perlu dilakukan relokasi pegawai. Relokasi pegawai ini dilakukan dengan kriteria yang telah ditentukan. Pertama, pegawai yang “underperformed” pada Pos Kerja yang membutuhkan keahlian tinggi harus dipindahkan ke Pos Kerja yang membutuhkan keahlian rendah. Kedua, pegawai yang “overperformed” pada Pos Kerja yang membutuhkan keahlian rendah harus dipindahkan ke Pos Kerja yang membutuhkan keahlian tinggi. Dari hasil analisa pada bagian sebelumnya, telah terpetakan jumlah pegawai yang “underperformed” dan “overperformed” yang dapat direlokasi. Pada pos Kebersihan terdapat 2 pegawai yang “overperformed” sehingga dapat direlokasi ke pos Administrasi. Pada pos Keamanan terdapat 1 pegawai yang “overperformed” sehingga dapat direlokasi ke pos Retribusi. Pada pos Retribusi terdapat 1 pegawai yang “underperformed” sehingga dapat direlokasi ke pos Keamanan. Pada pos Administrasi terdapat 2 pegawai yang “underperformed” sehingga dapat direlokasi ke pos Kebersiha. Setelah direlokasi maka jumlah pegawai pos Kebersihan menjadi 15 orang, jumlah pegawai pos Keamanan menjadi 17 orang, jumlah pegawai pos Retribusi menjadi 16 orang dan jumlah pegawai pada pos Administrasi menjadi 14 orang.

**KESIMPULAN**

Setelah melakukan pengolahan dan pembahasan data-data yang telah terkumpul maka dapat ditarik kesimpulan hasil penelitian ini, sebagai berikut:

1. Melalui penelitian ini dapat terlihat tingkat kemampuan dan motivasi pegawai dari setiap pos kerjanya sebagai pertimbangan awal untuk melakukan rotasi pegawai antar pos kerja. Pegawai yang memiliki kemampuan tinggi dan motivasi tinggi akan dilakukan rotasi ke pos tenaga administrasi dan juru pungut retribusi. Sedangkan untuk pegawai dengan kemampuan rendah akan dirotasi ke pos kebersihan dan keamanan yang memiliki beban kerja rendah dengan tingkat kesulitan bekerja yang relatif rendah.
2. Berdasarkan hasil rotasi tersebut ada beberapa pegawai yang harus pindah pos kerja dari pos kerja awal. Jumlah pegawai honor yang dibutuhkan untuk mengisi pos juru pungut retribusi sebanyak 16 orang, sedangkan untuk pos tenaga administrasi dibutuhkan sebanyak 14 orang. Untuk pos keamanan kebutuhan pegawainya berjumlah 17 orang dan untuk pos kebersihan yang dibutuhkan adalah 15 orang;
3. Sebagai upaya efisiensi neraca keuangan Pemerintah Daerah, pos kerja dengan beban kerja yang rendah, tingkat kesulitan rendah, kualifikasi kemampuan rendah, dan intensitas interaksi dengan konsumen rendah seperti pos kebersihan dan pos keamanan dapat dihapus. Sebagai solusi pemenuhan kebutuhan keamanan dan kebersihan maka Pemerintah dapat bekerjasama dengan PERWAPAS sehingga biaya keamanan dan kebersihan akan di dapatkan dari iuran warga pasar itu sendiri. Dengan upaya tersebut maka Pemerintah Daerah dapat melakukan efisiensi anggaran yang cukup besar. Sebelum dilakukan efisiensi kebutuhan anggaran untuk tenaga honorer adalah sebesar Rp. 1.581.600.000,-, dan dengan asumsi penghapusan honor tenaga keamanan dan kebersihan Pemerintah Daerah hanya perlu mengeluarkan anggaran sebesar Rp. 825.600.000,- dengan nilai efisiensi terhadap anggaran belanja Pemerintah Daerah sebesar Rp. 756.000.000,-.
4. Solusi-solusi yang disampaikan pada kesimpulan dua dan tiga dapat diaplikasikan untuk memcahkan masalah-maslah yang tampak dari hasil peneletian pada pengelolaan Sumber Daya Manusia pasar tipe A Kabupaten Sukabumi.

**SARAN**

Kesimpulan-kesimpulan diatas dapat dijadikan rujukan untuk menentukan tindakan yang dapat diambil oleh Kepala Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Sukabumi beserta jajarannya untuk menyelesaikan permasalahan kepegawaian yang timbul. Berikut beberapa saran yang dapat dilakukan oleh pimpinan :

1. Kepala Dinas Perdagangan dan Perindustrian perlu melakukan pendataan terhadap tenaga honorer di Unit Pasar Tipe A yang akan dilakukan rotasi sehingga dapat segera dilakukan efisiensi anggaran dan mengurangi tuntutan tenaga honorer untuk diangkat menjadi tenaga ASN;
2. Melakukan koordinasi lebih lanjut dengan PERWAPAS terkait dengan teknis pelaksanaan kerjasama pengelolaan keamanan dan kebersihan di Unit Pasar Tipe A;
3. Menyiapkan payung hukum yang akan digunakan berupa Peraturan Daerah (Perda) dan Peraturan Bupati (Perbup) tentang Pengelolaan Pasar Rakyat di Kabupaten Sukabumi yang didalamnya juga mecakup mengenai kewenangan pihak swasta/BUMD/PERWAPAS untuk dapat mengelola keamanan dan kebersihan di unit pasar;
4. Dinas Perdagangan dan Perindustrian dapat melakukan pengkajian lebih lanjut untuk dapat menerapkan langkah efisiensi tersebut terhadap tenaga honorer pada pos-pos pekerjaan lainnya yang ada pada lingkup dinas.

**DAFTAR PUSTAKA**

Abdul, Halim, 2004, Akuntansi Keuangan Daerah, Jakarta: Salemba Empat.

Adhanari, 2005, Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada Maharani Handicraft di Kabupaten Bantul Skripsi, Semarang: Universitas Negeri Semarang.

Anggoro, Damas Dwi, 2017, Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Edisi 1, Malang: UB Press.

Badrudin, Rudy, 2017, Ekonomika Otonomi Daerah, Yogyakarta: UPP STIM YKPN. Munandar, A. S, 2011, Psikologi Industri dan Organisasi, Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).

Bintoro & Daryanto, 2017, Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan Cetakan 1, Yogyakarta : Gava Media.

Bupati Sukabumi, 2021, Peraturan Bupati Nomor 74 tahun 2021 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perdagangan dan Perindustrian, Sukabumi: Sekretariat Daerah Sukabumi.

Calongesi, J.S., 1995, Merancang Tes untuk Menilai Prestasi Siswa, Bandung: Institut Teknologi Bandung.

DPRD Kabupaten Sukabumi, 2019, Peraturan Daerah Nomor 06 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Pasar di Kabupaten Sukabumi, Sukabumi: Sekretariat DPRD Kabupaten Sukabumi.

Dewan Perwakilan Rakyat RI, 2022, Undang – Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, Jakarta: Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat RI.

Hairul Anwar, Padli, 2020, Manajemen Sumber Daya Manusia: MSDM, Bandung: Poliban Press

Lituhayu, Rizaini. Mangkuprawiru,Tb Sjafri & Dhewi, Ratih Maria, 2008, Analisa Beban Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Head Office PT. Lerindro International Jakarta) Skripsi, Bogor: Institut Pertanian Bogor.

Menteri PAN-RB RI, 2020, Peraturan Menteri PAN-RB RI Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, Jakarta: Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Menteri Perdagangan RI, 2021, Peraturan Menteri Perdagangan RI Nomor 23 Tahun 2021 tentang Pedoman Pengembangan, Penataan dan Pembinaan Pusat Perbelanajaan dan Toko Swalayan, Jakarta: Kementrian Perdagangan RI.

Nasehudin, T. S., & Gozali, N, 2012, Metode Penelitian Kuantitatif, Bandung: CV Pustaka Setia.

Niebel, Benjamin & Andris, Freivalds, 2009, Methods, Standards, and Work Design, New York: McGraw-Hill.

Novita, Sukma, & Arif, Hidayat, & Sakunda, Anggarini, 2017, Analisis pengukuran waktu kerja dengan metode pengukuran kerja secara langsung ada bagian pengemasan PT Japfa

Nunnally, J.C., and Bernstein, I.H., 1994, The Assessment of Reliability. Psychometric Theory, 3, New York: McGraw-Hill.

Presiden RI, 2018, Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, Jakarta: Sekretariat Negara RI.

Riyanto, 2010, Metodologi Penelitian Pendidikan, Surabaya: Penerbit SIC.

Sugiyono, 2014, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Bandung: Alphabet.

Sugiyono, 2019, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Bandung: Alphabet.

Suparmoko, 2002, Ekonomi publik untuk keuangan dan pembangunan daerah, Yogyakarta: Andi.

Sutalaksana, dkk, 2006, Teknik Perancangan Sistem Kerja, Bandung: Institut Teknologi Bandung.

Wignjosoebroto, Sritomo, 2003, Pengantar Teknik dan Manajemen Industri, Surabaya : Guna Widya.