

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pelayanan Publik

Pelayanan dalam kamus besar Bahasa Indonesia merupakan suatu usaha untuk membantu mengurus yang diperlukan oleh orang lain. Pelayanan berasal dari kata “*Service*” artinya “melayani”. Pengertian lain dari pelayanan yaitu merupakan suatu aktifitas yang ditawarkan oleh organisasi kepada konsumen atau orang yang dilayani. Dari pernyataan tersebut dapat peneliti menyimpulkan bahwa pelayanan adalah suatu bentuk usaha yang ditawarkan oleh organisasi dalam membantu keperluan konsumen. Sedangkan publik adalah istilah dari Bahasa Inggris (*public*) yang artinya umum, masyarakat dan Negara. Sedangkan Pelayanan publik dalam keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Meneg PAN) Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003, yaitu semua yang berbentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh institusi penyelenggara pelayanan publik sebagai usaha dalam proses memenuhi segala yang berbentuk kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan undang-undang. Dari penjelasan dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik merupakan suatu usaha yang dilakukan seseorang dalam membantu mengurus keperluan orang lain yang berhubungan dengan instansi pemerintah.

1. Bentuk-Bentuk Pelayanan Publik

Pelayanan publik yang dilaksanakan oleh unsur lembaga pemerintah, terdiri atas dua bentuk yaitu:

a. Pelayanan Internal

Pelayanan internal adalah suatu proses memenuhi kebutuhan dalam suatu organisasi atau instansi dari pemerintah itu sendiri, misalnya pelayanan publik dari bawahan kepada atasan yakni bawahan menyiapkan data-data yang diperlukan oleh atasan pada saat akan dibutuhkan. Dengan adanya bentuk pelayanan publik secara internal, maka semua bentuk kebutuhan dari instansi pemerintah dapat terpenuhi .

b. Pelayanan Eksternal

Pelayanan Eksternal yaitu suatu proses memenuhi kebutuhan yang diberikan oleh pemberi layanan kepada unsur yang diluar dari lembaga pemberi layanan, misalnya pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat atau kepada umum ada dua kategori yaitu, yang pertama pelayanan kebutuhan dasar, seperti pelayanan kesehatan, pelayanan pendidikan, dan pelayanan jasa. Kedua, pelayanan umum, seperti pelayanan administrasi, pelayanan barang dan pelayanan jasa.⁵

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah kata dasar “kerja” jika kinerja dalam bahasa asing adalah prestasi dan bisa juga berarti hasil kerja, jadi pemahaman awal dari kinerja dapat dilihat dari dua bentuk yaitu kinerja merupakan gambaran nyata atau prestasi yang telah dicapai selama melakukan tugas dengan waktu tertentu. Dalam

⁵Sri, Maulidiah, *Pelayanan Publik, pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN)*, (Bandung:CV. Indra Prahasta, 2014), 35-102.

bukunya Darmanto yang berjudul *Baur orientasi strategi dan kinerja organisasi* menunjukkan bahwa kinerja adalah hasil dari orang-orang yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas yang ditetapkan baik secara kualitas maupun kuantitas.⁶ Selain itu dalam bukunya Harbani Pasolong yang berjudul *administrasi publik* menunjukkan bahwa kinerja adalah konsekuensi yang harus diperoleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya dan berpendapat juga bahwa kinerja melibatkan keterlibatan dalam suatu kegiatan, mengasahnya sesuai dengan kewajiban, dan mencapai hasil yang diharapkan.⁷ Jadi, penulis dapat mengambil kesimpulan dari uraian di atas bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja dari suatu pekerjaan atau tanggung jawab yang telah diembankan pada seseorang.

2. Indikator Kinerja

Indikator kinerja dalam jurnalnya Dirk Malaga Kusuma mengatakan bahwa, indikator kinerja itu adalah sesuatu yang akan diukur, dihitung, dan dijadikan landasan utama untuk mengukur atau Saat aktivitas sedang direncanakan, dilaksanakan, dan selesai, ukurlah tingkat kinerjanya. Untuk meyakinkan penonton bahwa pertunjukan itu bermanfaat, indikator kinerja ini sedang didiskusikan meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan.

⁶Darmanto, *Baur Orientasi Strategid Dan Kinerja Organisasi*, (Yogyakarta: CV BUDI UTAMA, 2015), 72.

⁷Harbani Pasolong, *Administrasi Publik*, (Bandung: Alafabet, 2014),176.

Ukuran kinerja umumnya berfungsi untuk mendefinisikan Kegiatan apa, berapa banyak kegiatan, dan kapan kegiatan dilakukan membantu semua pihak yang terlibat mencapai pemahaman untuk mencegah kesalahpahaman selama implementasi, membantu penilaian kinerja kegiatan kebijakan, dan meletakkan dasar untuk pengukuran kinerja, analisis, dan evaluasi. dalam bisnis atau departemen di mana pekerjaan saat ini sedang dilakukan.⁸ Adapun indikator kinerja sebagai berikut yaitu:

a. Biaya Layanan

Indikator biaya, biasanya diukur dalam bentuk unit, misalnya berapa biaya dalam peryunit pelayanan yang diberikan.

b. Penggunaan

Indikator pengguna membandingkan tingkat layanan yang diberikan sesuai dengan permintaan konsumen. Pengukuran ini, yang sering disajikan sebagai nilai absolut atau persentase, harus memperhitungkan preferensi konsumen. Misalnya presentase penggunaan kapasitas yaitu rata-rata jumlah penumpang bus yang dioperasikan. Jadi indikator tersebut digunakan untuk mengetahui kapasitas kendaraan pada tiap-tiap jalur.

⁸ Dirk Malaga Kusuma, "Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur," *Administrasi Negara* Vol 1, No.4 (2013):

c. Kualitas dan Standar Pelayanan

Yang paling menantang untuk diukur adalah yang terkait dengan kualitas dan standar layanan karena melibatkan penilaian subjektif. Saat menggunakan indikator kualitas dan standar layanan, berhati-hatilah karena jika terlalu mendesak, mereka dapat mendorong perilaku yang kontraproduktif. perubahan jumlah pengaduan masyarakat terhadap pelayanan tertentu. Berikut contoh SOP Kantor kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Toraja Utara



Gambar 1 Bagan Mekanisme



Gambar 2 Alur Penanganan Pengaduan



Gambar 3 Permohonan Menyiapkan No HP dan E-Mail

Indikator cakupan layanan harus diperhatikan jika ada kebijakan yang memberikan persyaratan untuk penyediaan layanan pada tingkat layanan minimum tertentu.

d. Kepuasan

Indikator kepuasan biasanya diukur dengan metode pendapat secara langsung dengan masyarakat. Misalnya, tentang indikator proksi seperti jumlah pengaduan masyarakat atau jumlah keluhan masyarakat, yang digunakan adalah indikator kepuasan.

3. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

a. Faktor Internal

Merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, seperti prestasi seseorang yang baik terutama karena memiliki keterampilan yang tinggi dan tipe pekerja keras. Mengingat seseorang miskin atau rendah diri karena memiliki keterampilan yang buruk dan tidak berusaha mengasah kemampuannya.

b. Faktor Eksternal

Adalah unsur-unsur lingkungan yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk bekerja. seperti lingkungan kerja dan budaya organisasi, serta perilaku, sikap, dan perilaku rekan kerja, bawahan, atau atasan.

4. Pentingnya Kinerja

Pentingnya kinerja dapat disimpulkan dari penggunaan kegiatan tersebut. Pentingnya tindakan, mis. dengan kinerja, seseorang mengetahui sejauh mana kemampuannya dalam bekerja, apakah

memenuhi harapan atau memenuhi tujuan yang telah ditetapkan atau tidak. Melalui tindakan, seseorang mengetahui batas kapasitas kerjanya.

5. Evaluasi Kinerja Pegawai

Sasaran penilaian kinerja adalah kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tanggung jawab yang dievaluasi atau dinilai dengan menggunakan tolak ukur yang telah diputuskan secara objektif dan dievaluasi secara berkala. Hal ini dapat digunakan untuk mengamati bagaimana suatu perusahaan atau organisasi berkembang dengan melihat hasil evaluasi kinerja. Temuan penilaian menunjukkan bagaimana kinerja bisnis atau organisasi tercermin dalam kinerja karyawannya, yang mengarah pada kesimpulan bahwa evaluasi kinerja adalah proses yang menghasilkan hasil kerja yang terukur dan dapat diamati apa yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.⁹

B. Profesionalitas

1. Pengertian Profesionalitas

Profesionalisme adalah sifat yang berkaitan dengan kualitas karir yang dipilih. *Profesionalisme* adalah sikap orang-orang dalam suatu profesi yang benar-benar ahli dan mengerjakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh. Yang dimaksud dengan "*profesionalisme*" adalah cara anggota suatu profesi memandang pekerjaannya serta tingkat

⁹ Dirk Malaga Kusuma, "Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur," *Administrasi Negara* Vol 1, No.4 (2013):5.

pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan kewajibannya. Kata "profesi", yang mengacu pada kerja berdasarkan keahlian dan pendidikan, dari sinilah *profesionalisme* mendapatkan namanya. Dalam bukunya Mohammad Ahyan Yusuf Sya'bani yang berjudul *profesi keguruan-menjadi guru yang religius dan bermartabat*, Profesionalisme menurut Udin Syaifuddin Saud adalah sikap yang dimiliki anggota suatu profesi tertentu terhadap profesi itu dan dihubungkan dengan tingkat pengetahuan dan keahliannya dalam kegiatan itu. *Profesionalisme* tidak bisa dijadikan sebagai faktor penentu karakter seseorang.¹⁰

Berdasarkan definisi *profesionalisme* yang diberikan, penulis dapat menyimpulkan bahwa *profesionalisme* adalah sikap seseorang yang memiliki profesi terhadap kualitas mereka dalam pekerjaannya atau dalam melakukan tugas-tugasnya.

2. Pentingnya Profesionalitas

Seorang karyawan yang memiliki sikap profesional dalam dirinya akan mampu memahami hubungan dengan sesamanya, serta mengetahui tugas dan tanggung jawabnya serta dapat lebih fokus dan konsisten dalam dunia kerja. Dengan memiliki kesiapan yang profesional maka perusahaan atau organisasi yang sedang bekerja akan mengalami

¹⁰ Mohammad Ahyan Yusuf Sya'bani, *Profesi Keguruan-Menjadi Guru yang Religius dan Bermartabat*, (2018,Caramedia Communication),26.

dampak positif dan terutama bagi karyawan itu sendiri, oleh karena itu sikap profesional sangat penting dalam dunia kerja. Dengan memiliki sikap profesional, tim atau anggota akan merespon dengan baik pekerjaan orang tersebut dan kemudian akan ada peluang lebih besar untuk mendapatkan tanggung jawab tambahan hingga promosi. Dengan *professionalisme* dalam bekerja, maka orang tersebut akan menjadi aset penting dalam suatu perusahaan atau organisasi atau unit kerja dan akan berdampak pada karir atau masa depan yang semakin cemerlang.¹¹

3. Evaluasi Profesionalitas

Ada beberapa ciri yang dapat dijadikan tolok ukur kemampuan profesional seseorang, yaitu:

a. Pengabdian pada Profesi

Sikap ini merupakan pernyataan kepasrahan total terhadap pekerjaan yang ditunjukkan dalam dedikasi profesional melalui penggunaan pengetahuan dan kemampuan.

b. Kemandirian

Adalah peribahasa yang menyatakan bahwa seorang profesional harus mampu mengambil keputusan secara mandiri, bebas dari pengaruh luar. Mereka yang memiliki keterampilan bekerja profesional akan mampu berkomunikasi secara jelas dan ringkas.

¹¹ Jurnal Entrepreneur, "Pentingnya Profesionalitas dalam Dunia Kerja," <https://www.jurnal.id> (diakses 26 Februari 2023)

c. Hubungan Sesama Profesi

Ini memerlukan tautan profesional referensi, seperti organisasi formal dan jaringan rekan kerja informal, sebagai sumber utama ide kerja.

4. Karakteristik Profesionalitas

Karakteristik profesional merupakan kesetaraan, keadilan, loyalitas, dan tanggung jawab merupakan ciri-ciri sifat profesional aparatur sesuai dengan syarat tata kelola pemerintahan yang baik.¹²

5. Manfaat Profesionalitas

Setiap orang yang bekerja untuk perusahaan atau organisasi yang berusaha untuk memberikan hasil yang tinggi dan rasa tujuan harus profesional. Berikut ini adalah beberapa manfaat *profesionalisme* khususnya:

a. Tekad adalah Kebajikan

Dengan menggunakan strategi ini, Anda mendapatkan kepercayaan atasan dan menunjukkan dedikasi Anda terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

b. Perluas Kemungkinan Promosi Anda

Sikap profesional seseorang memberi mereka keunggulan sebagai bos atau pemimpin, dan pemimpin berikutnya akan menggunakan orang profesional itu untuk meningkatkan reputasi organisasi atau

¹² Agung Saputra Tamrin, "Pengaruh Profesionalisme Kerja Pegawai Terhadap Tingkat Kepuasan Pelanggan Pada Kantor PT. Taspen Cabang Manado;(2017):2.

perusahaan karena mereka dapat mengandalkan mereka untuk menyelesaikan apa yang harus dilakukan.¹³

C. Evaluasi Kinerja

1. Pengertian Evaluasi Kinerja

Kinerja seseorang, sekelompok orang, atau unit kerja dievaluasi sesuai dengan kriteria atau tujuan kinerja yang telah ditetapkan melalui metode dan proses evaluasi kinerja. Metode kompensasi pekerja yang paling adil adalah melalui tinjauan kinerja. Agar komunikasi dapat berfungsi secara efektif, penilaian kinerja memerlukan komunikasi dua arah, khususnya antara pengirim dan penerima pesan. Evaluasi kinerja juga merupakan sistem paling populer untuk peringkat dan pencapaian yang bermanfaat.

Evaluasi kinerja dilakukan agar anggota staf menyadari apa yang diantisipasi atasan mereka dan lebih mampu berkomunikasi satu sama lain. Mengetahui seberapa besar upaya yang dapat dilakukan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui tinjauan kinerja penerima informasi akan menerima rangkuman tujuan kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan atau organisasi melalui tinjauan kinerja. Skala pengukuran tertentu dapat digunakan untuk mengevaluasi pencapaian kinerja organisasi. Informasi pencapaian

¹³ Maressa Anastasya, "Pengertian Profesionalisme, Ciri, Jenis, Standar, Tujuan Dan Manfaat," <https://adammui.com> (diakses 26 Februari 2023).

kinerja dapat digunakan untuk menilai pertumbuhan organisasi, memberikan kritik dan hukuman, serta meningkatkan standar pengambilan keputusan dan tanggung jawab.

2. Tujuan dan Manfaat Evaluasi Kinerja

a. Tujuan Evaluasi Kinerja

- 1) Memungkinkan anggota staf dan pemimpin untuk mengambil inisiatif untuk peningkatan kinerja.
- 2) Membantu memutuskan siapa yang memenuhi syarat untuk kenaikan gaji atau promosi dan siapa yang tidak.
- 3) Menilai kebutuhan anggota staf untuk pelatihan dan pengembangan untuk memastikan kinerja mereka yang terbaik.
- 4) Berdampak pada praktik perekrutan.
- 5) Berkontribusi dalam menjelaskan kesalahan dalam bidang informasi, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia.
- 6) Terkadang, faktor luar termasuk keluarga seseorang, keuangan, kesehatan, dan aspek lain dari lingkungannya berpengaruh pada kinerja karyawan. Elemen-elemen ini sulit untuk dipahami, tetapi dengan melakukan penilaian pekerjaan, divisi sumber daya manusia akan dapat membantu karyawan untuk bekerja lebih baik dengan membuat faktor-faktor luar ini menjadi nyata.
- 7) Memberikan bimbingan personal.

b. Manfaat Evaluasi Kerja

Keuntungan bagi karyawan yang dievaluasi meliputi peningkatan motivasi, kepuasan hidup yang lebih besar, kejelasan standar kinerja yang diterapkan pada mereka, kesempatan untuk berbicara dengan atasan, dan kesempatan untuk berbicara tentang tantangan di tempat kerja dan cara mengatasinya.

- 1) Keuntungan bagi perusahaan yaitu, komunikasi menjadi lebih efektif mengenai Kantor terhadap orang-orang yang berhubungan dengan kantor.
- 2) Keuntungan bagi penilai termasuk kesempatan untuk menilai pola kinerja karyawan untuk pengembangan manajemen di masa depan dan kesempatan untuk memiliki pemahaman yang komprehensif tentang semua pekerjaan seseorang atau departemen.¹⁴

3. Elemen Evaluasi Kinerja

Deskripsi akurat tentang orang yang kinerjanya ditinjau dapat ditemukan dalam penilaian atau evaluasi kinerja yang baik. Penilaian digunakan untuk menganalisis dan meningkatkan kinerja di bawah standar serta memotivasi staf untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Komponen utama sistem evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

¹⁴ Dedi Rianto Rahadi, *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Malang: Tunggal Mandiri Publishing, 2010), 88-.

a. *Performance Standard*

Standar kinerja sangat penting untuk penilaian kinerja karena berfungsi sebagai tolok ukur untuk mengukur kinerja. Empat faktor berikut ini harus diperhatikan dalam membuat standar penilaian kinerja yang baik dan akurat:

- 1) Keabsahan standar dalam kaitannya dengan jenis pekerjaan yang dievaluasi dikenal dengan validitas. Kesesuaian atau relevansi standar dengan jenis pekerjaan yang harus dievaluasi adalah apa yang diuji validitasnya.
- 2) *Agreement* artinya persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian.
- 3) *Realisme* mengacu pada persyaratan evaluasi yang dapat dicapai, sesuai dengan kompetensi personel, dan realistis.
- 4) Standar harus objektif agar adil, mampu menggambarkan situasi secara akurat tanpa membesar-besarkan atau mendistorsi realitas, dan mereka tahan terhadap bias penilai.

b. Tantangan dalam Penilaian Kinerja

Diskriminasi tidak boleh ada dalam evaluasi kinerja. Segala bentuk atau teknik evaluasi yang digunakan oleh manajemen harus masuk akal, sah, adil, dan dapat diterapkan pada jenis pekerjaan yang dievaluasi karena tinjauan kinerja ini tidak hanya tentang masalah

kinerja tetapi juga tentang remunerasi, hubungan kerja, promosi karyawan, dan penempatan.¹⁵

D. Teknik *Fishbone*

1. Pengertian Diagram Tulang Ikan (*Fishbone*)

Diagram tulang ikan (*Fishbone*) merupakan Salah satu teknik untuk menganalisa penyebab penyebab suatu masalah. Sering juga diagram ini disebut dengan diagram penyebab sebab-akibat yang artinya diagram sebab akibat ini dipergunakan untuk menunjukkan faktor-faktor penyebab dari akibat masalah.

2. Kelebihan dan Kegunaan Diagram Tulang Ikan(*Fishbone*)

Analisis permasalahan pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi dengan bantuan grafik tulang ikan. Struktur tulang ikan memiliki berbagai aplikasi atau kelebihan dalam analisis masalah, antara lain sebagai berikut:

- a. Membantu tim dengan cepat mengidentifikasi masalah penting dengan membantu meringkas masalah tim atau individu dan dengan mampu menunjukkan elemen penting dengan cepat.
- b. Kelompok fokus atau individu pada tema yang signifikan. Diagram tulang ikan dapat digunakan oleh individu atau kelompok untuk

¹⁵ Sukatin, et al. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*, (Yogyakarta: CV BUDI UTAMA, 2022), 75-80.

menganalisis situasi dan membantu memfokuskan anggota tim pada masalah yang paling penting.

- c. Membangun konsensus atas akar penyebab masalah.
- d. Dorong anggota tim untuk bekerja sama untuk menemukan solusi.¹⁶

3. Cara Kerja Teknik *Fishbone*

Peserta kemungkinan akan membutuhkan antara 30 dan 60 menit untuk belajar bagaimana bekerja dengan atau mendesain diagram tulang ikan, dan mereka harus memiliki pemahaman dasar tentang masalah yang dihadapi. Langkah-langkah atau cara kerja teknik tulang ikan adalah sebagai berikut:

a. Langkah 1: Terima Pernyataan Masalah Apa Adanya

Tentukan masalahnya bersama-sama. Tulis masalah di tengah papan tulis, paling kanan, dengan menafsirkan kalimat ini sebagai "efek" atau sebagai kepala ikan di atas tulang ikan, misalnya: Gambar kotak di sekitar pernyataan masalah dan panah horizontal panjang yang menunjuk ke semangot kotak yang tepat untuk menunjukkan potensi risiko yang terkait dengan pembersihan kabut minyak.

b. Langkah 2: Mengidentifikasi Kategori-Kategori

- 1) Buat garis diagonal yang berfungsi sebagai "cabang" dari garis horizontal utama. Akar masalah diwakili oleh masing-masing

¹⁶Raportan Hasibuan, *Perencanaan dan Evaluasi Kesehatan Masyarakat*, (Bojong Pekalongan:2021), 72.

cabang. Kategori penyebab utama mengatur penyebab sedemikian rupa untuk memahami situasi. Penyebab dapat direpresentasikan secara visual sebagai "tulang ikan" atau sebagai "penyebab" dalam teks. Kelompok-kelompok ini terdiri dari:

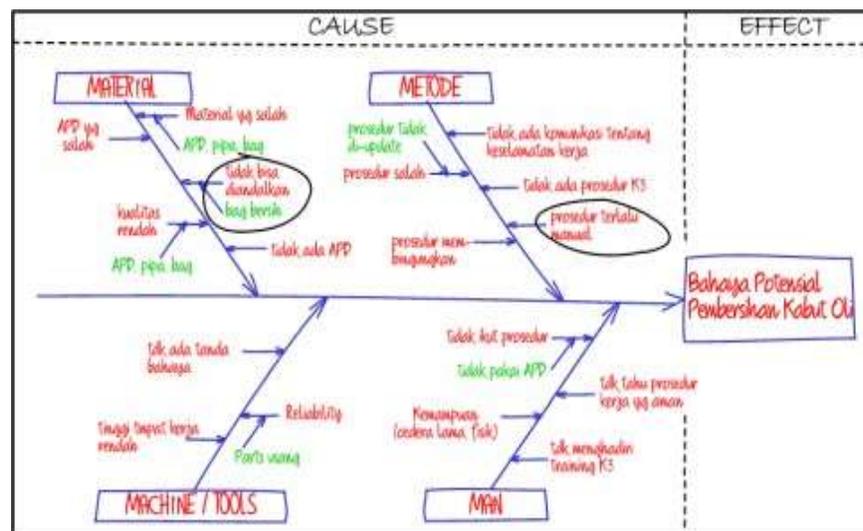
- 2) Kategori 6M yang biasa digunakan dalam industri manufaktur:
 - a) *Machine* (mesin atau teknologi).
 - b) *Method* (metode atau proses).
 - c) *Material* (termasuk *raw material*, *consumption*, dan informasi).
 - d) *Man power* (tenaga kerja atau pekerja fisik)/ *mind power* (pekerjaan pikiran).
 - e) *Milieu/ mother nature* (lingkungan).
- c. Langkah 3: Menentukan Sebab-Sebab Potensial dengan Cara Brainstorming

Untuk mengidentifikasi kemungkinan alasan setelah penyebab diidentifikasi, putuskan secara kolektif di mana mereka termasuk dalam tulang ikan, yaitu, di bawah kategori mana konsep harus ditempatkan, misalnya: "Mengapa berbahaya? Penyebab: Karena karyawan (orang) adalah akar masalahnya, itu diklasifikasikan di bawah "manusia" dan alasannya dinyatakan dalam garis horizontal sehingga beberapa "tulang" kecil menonjol dari garis diagonal.

- d. Langkah Terakhir: Periksa penyebab yang Paling Mungkin dan Buat Kesepakatan.

Temukan penyebab yang paling mungkin di antara semua alasan dan faktor pendukung setelah setiap kategori ditetapkan. Pertanyaan "Mengapa?" akan membantu kita ke akar penyebab masalah yang teridentifikasi; tanya kenapa?" hingga pertanyaan itu tak terjawab lagi. Jika muncul alasan yang lebih cenderung masuk ke dalam lebih dari satu kategori, tanyakan alasan yang paling mungkin dan kembali ke daftar alasan yang telah dicantumkan. Tandai penyebab yang paling mungkin pada diagram tulang ikan setelah penyebab utama ditentukan.¹⁷

4. Contoh Teknik Fishbone



Gambar 4 Diagram Tulang Ikan (Fishbone)

¹⁷Dewi Kurniasih, *Failure in Safety Systems: Metode Analisis Keceakaan Kerja*, (Sidoarjo: Zifatama Jawaara, 2020), 21-33.

