

Improving Employee Performance through a Competency Perspective, Non-Physical Work Environment, Job Satisfaction, and Work Motivation Using Fishbone Analysis at the Pati District Health Service

Ummi Nur Latifah^{1*}, Sunarno², Mamik Indaryani³
Universitas Muria Kudus

Corresponding Author: Dyah Ayu Fitriana fitriyanadyahayu589@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Competency Perspective, Non-Physical Work Environment, Job Satisfaction, Motivation, Performance, Fishbone

Received : 23, July

Revised : 25, August

Accepted: 27, September

©2023 Latifa, Sunarno, Indrayani:

This is an open-access article distributed under the terms of the

[Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

This research aims to analyze employee performance problems at the Pati District Health Service; analyze the causes that arise and the consequences in each perspective, namely the competency perspective, non-physical work environment, job satisfaction, and employee work motivation; analyzing supporting factors and inhibiting factors for improving employee performance; develop strategies to improve employee performance. This type of research is a descriptive approach, collecting in-depth interviews with 15 informants. Analysis method using the Fishbone approach. The results of the research concluded that performance problems were job placements that did not match their competencies. The Competency Perspective is due to lack of training, limited access to knowledge and developments in the health sector.

Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Perspektif Kompetensi, Lingkungan Kerja Non Fisik, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Menggunakan Analisis Fishbone pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati

Ummi Nur Latifah^{1*}, Sunarno², Mamik Indaryani³

Universitas Muria Kudus

Corresponding Author: Ummi Nur Latifah nurlatifahummi959@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Perspektif Kompetensi, Lingkungan Kerja Non Fisik, Kepuasan Kerja, Motivasi, Kinerja, Fishbone

Received : 23, July

Revised : 25, August

Accepted: 27, September

©2023 Latifa, Sunarno, Indrayani:

This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis permasalahan kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati; menganalisis sebab-sebab yang timbul dan akibatnya pada setiap perspektif yaitu perspektif kompetensi, lingkungan kerja non fisik, kepuasan kerja, dan motivasi kerja pegawai; menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat perbaikan kinerja pegawai; menyusun strategi peningkatan kinerja pegawai. Jenis penelitian pendekatan deskriptif, pengumpulan wawancara mendalam kepada 15 informan. Metode analisis dengan pendekatan Fishbone. Hasil penelitian menyimpulkan permasalahan kinerja yaitu penempatan kerja yang tidak sesuai kompetensi yang dimiliki. Perspektif Kompetensi disebabkan kurangnya pelatihan, keterbatasan akses pada pengetahuan dan perkembangan bidang kesehatan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya organisasi yang memiliki kontribusi produktif terhadap hasil organisasi. Sumber daya manusia menjadi sumber daya penggerak terhadap berbagai sumber daya organisasi sehingga memiliki peran penting untuk menentukan arah perkembangan organisasi dimasa yang akan datang. Sumber daya manusia dapat dikategorikan kedalam sumber daya manusia terampil dan tenaga kerja tidak terampil. Berbagai bidang khususnya kehidupan dalam instansi milik pemerintah, faktor manusia merupakan masalah utama di setiap kegiatan yang ada di dalamnya. Kualitas sumber daya manusia yang baik tentu sangat penting bagi sebuah instansi, hal tersebut kebutuhan yang dominan bagi setiap instansi. Salah satu parameter yang dapat digunakan untuk menilai kualitas SDM adalah kinerja pegawai itu sendiri. Salah satu instansi milik pemerintah tersebut yakni Dinas Kesehatan Kabupaten Pati. Dinas Kesehatan Kabupaten Pati merupakan salah satu wadah atau instansi resmi yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Pati.

Instansi atau organisasi selalu mengharapkan meningkatkan kinerja dari setiap organisasi. Begitupun pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, berusaha untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Pentingnya kinerja bagi organisasi melandasi pemahaman bahwa faktor-faktor penentu yang terkandung di dalamnya harus tetap selalu dijalankan oleh organisasi tersebut. Penulis beranggapan bahwa persepsktif mengenai kompetensi, lingkungan kerja non fisik, kepuasan kerja dan motivasi kerja kesehatan merupakan faktor penting yang menentukan seorang pegawai mencapai kinerja yang optimal. Permasalahan yang terjadi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati adalah pegawai dalam pengerjaan tugas yang diberikan belum sesuai target kerja yang ditetapkan serta belum berusaha bekerja seefektif mungkin sehingga belum terciptanya kinerja yang optimal dalam instansi dan meningkatkan kinerja individu dan instansi. Kompetensi pegawai yang disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi, sehingga dapat menghasilkan kinerja pegawai yang berprestasi. Kompetensi merupakan hal yang paling sulit ditiru, karena karakteristiknya yang memang berbeda dan spesifik bagi masing-masing individu. Hal tersebut dapat menegaskan bahwa kompetensi perlu berbasis pengetahuan seperti yang terjadi sekarang ini, kompetensi merupakan asset utama organisasi sebagai sumber untuk membangun dan meraih keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

Perspektif lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Hubungan rekan kerja dalam lingkungan kerja non fisik dibagi menjadi dua, yaitu hubungan individu dan hubungan kelompok. Hubungan kelompok adalah sebuah kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang memiliki kesamaan dalam hal jenis kelamin, minat, kemauan, dan kemampuan yang sama. Jika hubungan diantara rekan kerja baik individu maupun kelompok kurang harmonis, maka akan mengakibatkan terganggunya kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja semacam ini tidak dapat ditangkap secara langsung

dengan panca indera manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Jadi, lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan.

Perspektif kepuasan merupakan keadaan emosional pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, pegawai yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya itu. Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dalam organisasi sebab besar pengaruhnya bagi pegawai maupun organisasi. Bagi pegawai kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan bagi organisasi kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan kinerja, perbaikan sikap dan tingkah laku pegawai. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, pegawai yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dalam bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja pegawai seharusnya dapat dideteksi oleh organisasi.

Perspektif motivasi kerja merupakan sebagai suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Motivasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Kinerja tidaklah mungkin mencapai hasil yang maksimal apabila tidak ada motivasi, karena motivasi merupakan suatu kebutuhan di dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Begitu juga berbagai ragam kemampuan pegawai akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mengingat pegawai merupakan titik sentral dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Kurang optimalnya motivasi dan kemampuan akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah secara menyeluruh. Demikian sebaliknya, skor yang tinggi pada keduanya akan menghasilkan kinerja yang tinggi secara keseluruhan. Namun skor yang tinggi pada bidang kemampuan jika motivasinya sangat rendah akan mengakibatkan kinerjanya rendah. Sama halnya jika motivasinya tinggi namun kemampuannya sangat rendah kinerja juga akan rendah.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis fishbone untuk menganalisis permasalahan yang secara jelas dengan mencatat semua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati. Diagram fishbone membentuk cabang-cabang menuju sumber permasalahan yang ada. Diagram fishbone dapat membantu peneliti untuk menganalisis permasalahan secara keseluruhan membentuk cabang-cabang menuju sumber permasalahan, sehingga permasalahan terlihat lebih jelas dan permasalahan kecil yang dapat berkontribusi kepada hal yang lebih besar dan dapat teridentifikasi. Dengan mengetahui permasalahan secara menyeluruh, dapat memudahkan peneliti untuk mengambil langkah atas penyebab permasalahan yang terjadi

TINJAUAN PUSTAKA

Perspektif Kompetensi

Perspektif kompetensi merupakan suatu pandangan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu (Wibowo, 2018:110). Perspektif kompetensi sebagai karakteristik perilaku yang menggambarkan motif, sifat, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Unsur-unsur kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan perilaku (Hafied, 2021:96).

Perspektif Lingkungan Kerja Non Fisik

Perspektif lingkungan kerja non fisik adalah pandangan mengenai semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik merupakan salah satu hal yang penting dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Karena lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik dapat mempengaruhi physiology dan psychologist pegawai dalam bekerja (Sedarmayanti, 2021:45).

Persepektif Kepuasan Kerja

Perspektif kepuasan kerja merupakan adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima (Robbins & Judge, 2016:63). Kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya (Umar, 2021:52). Kepuasan adalah suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya (Koesmono, 2018).

Perspektif Motivasi Kerja

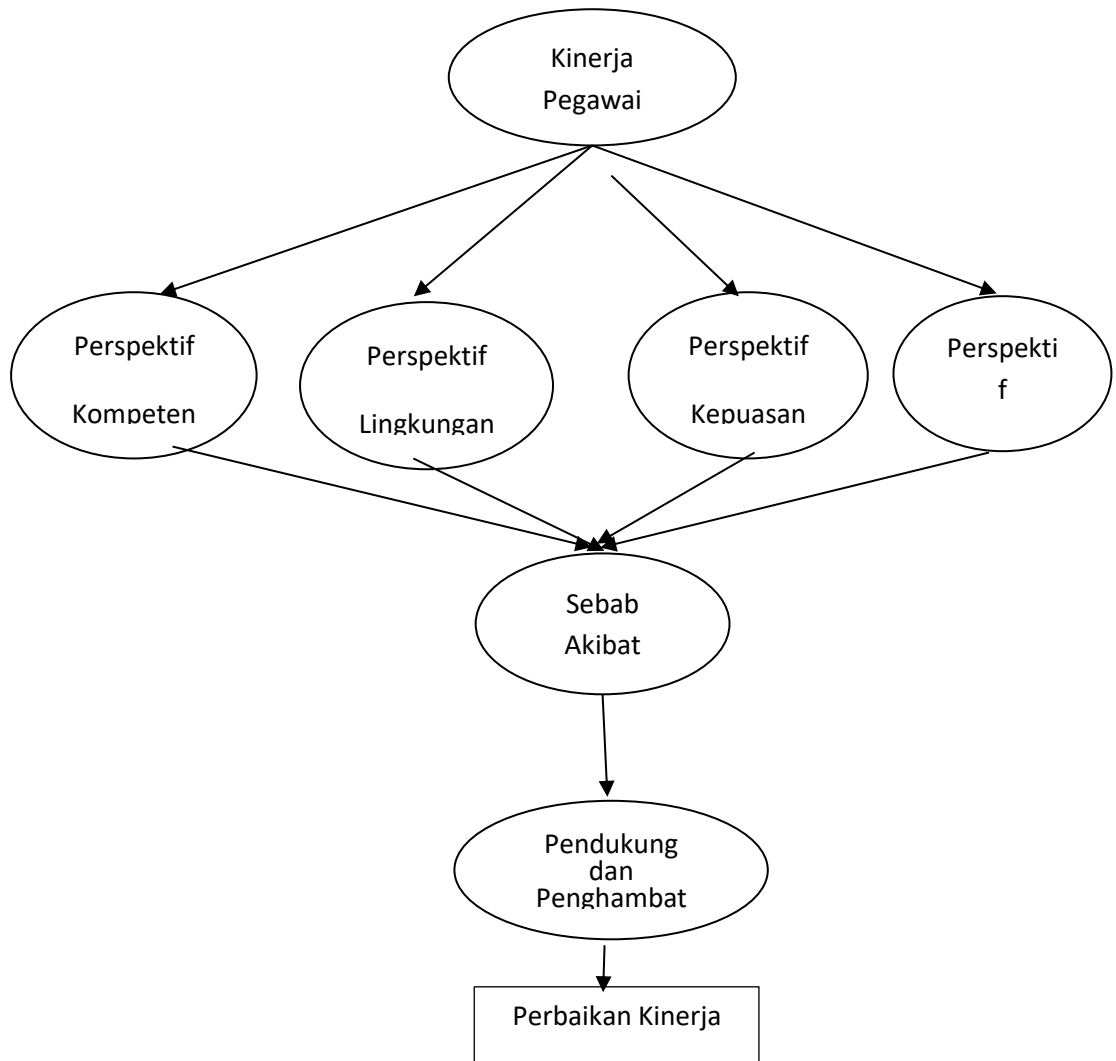
Perspektif motivasi kerja sebagai pandangan mengenai perasaan mendorong maupun tidak yang berhubungan dengan suasana hati. Perasaan hati yang mempengaruhi motivasi meliputi dua aspek yaitu aspek eksternal diantaranya adalah gaji, kesempatan pengembangan, hubungan pegawai, penempatan, dan sebagainya. Sedangkan aspek kedua adalah internal meliputi umur, kesehatan, kemampuan, pendidikan, religiusitas, dan sebagainya. Pegawai akan merasa puas dengan pekerjaannya apabila aspek eksternal dan internalnya saling mendukung (Irkhami, 2021:74).

Perspektif Kinerja Pegawai

Mathis & Jackson (2016:74) menyatakan bahwa kinerja merupakan apa dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh pegawai. Robbins (2020:75) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja pegawai mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Pengukuran dari kinerja pegawai dipengaruhi oleh prestasi kerja, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa (Ilyas, 2021:41). Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

KERANGKA KONSEP PENELITIAN

Analisis fishbone digunakan untuk memecahkan permasalahan-permasalahan yang ada dengan melakukan analisis sebab dan akibat. Secara sistematis kerangka berpikir adalah sebagai berikut :



Gambar.1 Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Perspektif Kompetensi, Lingkungan Kerja Non Fisik, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Dengan Menggunakan Fishbone pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati.

Sumber: Handayani, Zaman dan Ridwan, (2022), Bardah, Afriani, Yatnikasari (2021), Wayan Jane (2021), Vitasari, dkk (2022), Huzaigi, et all (2022)

Alur penelitian pada gambar.1 di atas dijelaskan bahwa Arah panah menunjukkan langkah-langkah atau tahap alur perbaikan kinerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dengan mencari sebab akibat dari perspektif kompetensi, perspektif lingkungan kerja non fisik, perspektif kepuasan kerja, dan perspektif motivasi. Langkah selanjutnya setelah sebab akibat diketahui kemudian perbaikan kinerja dengan mencari data pendukung dan data penghambat kinerja.

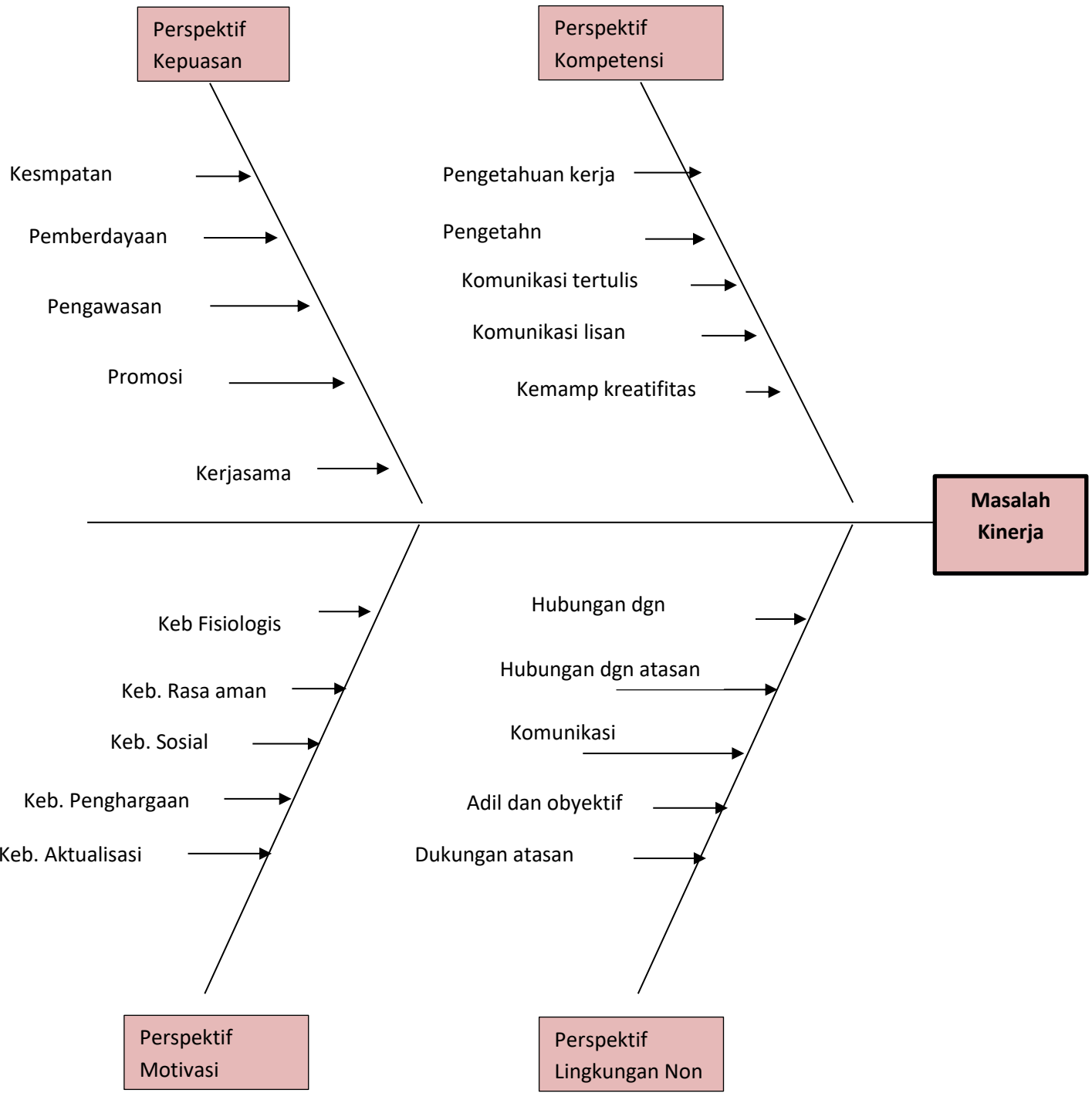
METODOLOGI

Dalam penelitian ini pendekatan yang akan digunakan adalah pendekatan deskriptif yaitu suatu penelitian yang mengumpulkan data yang berupa kata-kata, gambar dan bukan angka (Moelong, 2021:63). Metode analisis yang digunakan dengan pendekatan Fishbone. Metode menyiratkan adanya beberapa metode pelengkap dalam tiga pendekatan yang digunakan baik dalam pengumpulan data dan analisis (Hunt, 2019:63). Penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (participan observation). Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti yaitu teknik pengumpulan data secara triangulasi. Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Analisis kualitatif merupakan analisis data yang tidak memerlukan pengujian hipotesis dan statistik tetapi berdasarkan pendapat dan pikiran yang diperoleh dari hasil jawaban-jawaban informan atas beberapa pertanyaan yang diberikan dan disajikan dalam bentuk tabel frekuensi sebagai pendukung hasil dari analisis kuantitatif (Herdiansyah, 2020:63). Analisis Kualitatif yang digunakan adalah analisis Fishbone.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Fishbone

Dalam rangka meningkatkan kinerja ASN di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, perlu dilakukan penilaian yang objektif, pengembangan kompetensi, pemberian pelatihan, penghargaan yang pantas, dan lingkungan kerja yang mendukung. Semua ini akan berkontribusi pada penyediaan pelayanan kesehatan yang lebih baik dan pemenuhan kebutuhan kesehatan masyarakat secara efektif. Kinerja ASN pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati memang belum terlaksana dengan secara optimal. Untuk mengetahui akar dari permasalahan tersebut penulis menggunakan Fishbone Analysis, yaitu merupakan alat sistematis yang menganalisis persoalan dan faktor-faktor yang menimbulkan persoalan tersebut. Fishbone Analysis atau Fishbone diagram ini menampilkan keadaan dengan melihat efek sebab-sebab yang berkontribusi pada efek tersebut. Secara singkat dapat dilihat dari Gambar.2 berikut ini :



Gambar.2 Analisis Fishbone

Konsep Analisis Fishbone pada Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Pati Perspektif Kompetensi

Berdasarkan analisis tersebut di atas dapat dipahami kondisi perspektif kompetensi ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Pati sebagai berikut:

1) Pengetahuan di bidang Kerja

Untuk mengatasi masalah kompetensi kerja terkait pengetahuan di bidang kerja, beberapa tindakan yang dapat diambil meliputi :

- a. Pendidikan dan Pelatihan Berkelanjutan.
- b. Mengintegrasikan Pengetahuan Baru
- c. Mendorong Pengembangan Keterampilan
- d. Mengikuti Literatur Ilmiah
- e. Pelatihan Etika Profesi.
- f. Penggunaan Teknologi Edukasi.

Solusi dari pemecahan masalah terkait dengan kinerja ASN di lihat dari kompetensi pengetahuan di bidang kerja sejalan dari perspektif kompetensi (Wibowo, 2018:110) karena suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan mendorong kinerja seperti motif yang mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu. Sejalan dengan Zwell (2018) yang memberikan lima kategori kompetensi, yang salah satunya task achievement adalah kompetensi yang berkaitan dengan kinerja yang baik.

2) Pengetahuan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam institusi pemerintahan.

Untuk mengatasi masalah ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat mengambil langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan Komunikasi Internal
- b. Mengadakan Pelatihan dan Pendidikan Berkelanjutan.
- c. Membuat Panduan Implementasi yang Jelas.
- d. Mendorong Keterlibatan dan Partisipasi
- e. Memfasilitasi Akses ke Sumber Pengetahuan
- f. Mengakui dan Menghargai Perubahan.

Dengan mengatasi masalah-masalah ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat meningkatkan pemahaman dan penerapan peraturan, prosedur, dan teknik baru, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas layanan kesehatan yang diberikan.

3). Kemampuan berkomunikasi tertulis.

Untuk mengatasi masalah kemampuan berkomunikasi secara tertulis, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat melaksanakan beberapa tindakan, antara lain:

- a. Komunikasi Tertulis.
- b. Pedoman Penulisan.
- c. Pemeriksaan dan Koreksi
- d. Menggunakan Bahasa Sederhana.
- e. Mendorong Kolaborasi Tim.

Dengan langkah-langkah ini, kemampuan berkomunikasi secara tertulis ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat ditingkatkan, yang pada gilirannya akan mendukung efektivitas komunikasi dalam lingkungan kerja dan pelayanan kepada masyarakat.

4). Kemampuan berkomunikasi lisan.

Untuk mengatasi masalah kemampuan berkomunikasi secara lisan, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat mengambil beberapa langkah sebagai berikut :

- a. Pelatihan Komunikasi.
- b. Latihan Peran.
- c. Umpan Balik Konstruktif.
- d. Praktek Berbicara di Depan Umum
- e. Penggunaan Bahasa yang Mudah Dipahami.
- f. Fasilitasi Diskusi Antar Tim .

Dengan mengatasi masalah kemampuan berkomunikasi secara lisan, ASN di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan pasien atau masyarakat, rekan kerja, dan masyarakat, yang pada gilirannya akan mendukung tujuan pelayanan kesehatan yang lebih baik

5). Kemampuan berkekrativitas dalam bekerja.

Untuk mengatasi masalah kemampuan berkekrativitas dalam bekerja, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat melakukan beberapa tindakan:

- a. Membangun Budaya Inovasi
- b. Memberikan Ruang untuk Eksperimen
- c. Pelatihan Inovasi dan Kreativitas
- d. Membuat Lingkungan yang Menginspirasi
- e. Memberikan Penghargaan untuk Inovasi
- f. Mendorong Percobaan dan Pembelajaran.

Dengan mengatasi masalah-masalah tersebut, ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat merangsang kreativitas mereka dalam menghadapi tantangan dan mencari solusi yang lebih baik dalam penyediaan layanan kesehatan.

Solusi dari pemecahan masalah terkait dengan kinerja ASN di lihat dari kompetensi pengetahuan di bidang kerja sejalan dari perspektif kompetensi (Wibowo, 2018:110) karena suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan mendorong kinerja seperti motif yang mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu. Sejalan dengan Zwell (2018) yang memberikan lima kategori kompetensi, yang salah satunya task achievement adalah kompetensi yang berkaitan dengan kinerja yang baik.

Perspektif Lingkungan Kerja Non Fisik

Berdasarkan analisis tersebut di atas dapat dipahami kondisi perspektif lingkungan kerja non fisik ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Pati sebagai berikut:

1) Hubungan rekan kerja setingkat atau sejawat

Untuk mengatasi masalah dalam hubungan rekan kerja sejawat atau setingkat, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat mengambil beberapa tindakan:

- a. Membangun Kepemimpinan yang Inklusif
- b. Mendorong Komunikasi Terbuka
- c. Pendekatan Kolaboratif dalam Pembagian Tugas
- d. Pemberian Umpan Balik Positif
- e. Fasilitasi Diskusi Masalah
- f. Pelatihan Keterampilan Kerja Tim.
- g. Promosi Diversitas dalam Tim
- h. Pendekatan Adil dalam Penghargaan.
- i. Pengembangan Kepemimpinan Tim.

Dengan mengambil tindakan-tindakan ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat memperbaiki hubungan rekan kerja sejawat atau setingkat, meningkatkan kerja sama, dan menciptakan lingkungan yang lebih produktif dan harmonis.

2) Hubungan atasan dengan bawahan

Untuk mengatasi masalah dalam hubungan atasan dengan bawahan, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat mengambil beberapa tindakan:

- a. Promosi Keterbukaan dan Transparansi
- b. Teratur
- c. Pengembangan Karir.
- d. Pendekatan Adil dalam Perlakuan
- e. Fasilitasi Diskusi Pengembangan Kinerja
- f. Dukungan untuk Kolaborasi.
- g. Pemberdayaan Bawahan
- h. Membangun Budaya Penghargaan.

Dengan tindakan-tindakan ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, dan meningkatkan motivasi dan produktivitas bawahan.

3) Komunikasi

Untuk mengatasi masalah komunikasi Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, beberapa tindakan yang dapat diambil meliputi:

- a. Pelatihan Keterampilan Komunikasi.
- b. Penggunaan Sarana Komunikasi yang Baik
- c. Membangun Keterbukaan
- d. Mendorong Mendengarkan Aktif
- e. Penggunaan Bahasa yang Mudah dimengerti
- f. Pengembangan Keterampilan Menyampaikan Kritik

- g. Pengaturan Komunikasi Rutin.
- h. Pendekatan Kontekstual dalam Komunikasi.

Dengan mengambil tindakan-tindakan ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat meningkatkan efektivitas komunikasi di seluruh organisasi, mendukung kolaborasi yang lebih baik, dan menghindari masalah yang timbul akibat kurangnya komunikasi yang baik.

4) Perlakuan adil dan objektif.

Untuk mengatasi masalah perlakuan adil dan objektif Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, beberapa tindakan yang dapat diambil meliputi :

- a. Membangun Kebijakan yang Jelas.
- b. Promosi Keterbukaan dan Transparansi.
- c. Pelatihan Kesadaran Keadilan.
- d. Pengawasan Independen.
- e. Pemberdayaan Pegawai.
- f. Pengembangan Kebijakan Anti - Nepotisme.
- g. Penilaian Kinerja yang Jelas.
- h. Promosi Budaya Keadilan.

Dengan tindakan-tindakan ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat memastikan bahwa perlakuan adil dan objektif menjadi dasar dari budaya kerja yang sehat dan produktif.

5) Dukungan atasan

Untuk mengatasi masalah dukungan atasan Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, beberapa tindakan yang dapat diambil meliputi :

- a. Peningkatan Keterbukaan Komunikasi.
- b. Dukungan Karir dan Pengembangan.
- c. Membangun Budaya Penghargaan .
- d. Menerapkan Proses Penilaian Kinerja yang Konsisten.
- e. Mengedepankan Dukungan Emosional
- f. Mendorong Penyelesaian Konflik yang Konstruktif

Dengan mengambil langkah-langkah ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, produktif, dan memastikan bahwa dukungan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan sesuai dengan kebutuhan mereka. Berdasarkan pada permasalahan kinerja dilihat dari persepektif lingkungan kerja non fisik yang dalam penelitian ini dilihat dari hubungan rekan kerja setingkat atau sejawat, hubungan atasan dengan bawahan, komunikasi, Perlakuan adil dan objektif dan dukungan atasan, dari analisis dan pembahasan di atas maka sejalan dengan beberapa pendapat yang disampaikan oleh Noorainy (2018) yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja non fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Di dalam Organisasi hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di organisasi. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Hal

tersebut juga sejalan dengan Sanjaya (2020:63) menyatakan lingkungan kerja non fisik juga disebut lingkungan kerja mental.

Perspektif Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis tersebut di atas dapat dipahami kondisi perspektif kepuasan kerja ASN Dinas Kesehatan Kabupaten Pati sebagai berikut:

1) Kesempatan untuk belajar atas pekerjaannya

Untuk mengatasi masalah kepuasan kerja terkait kesempatan untuk belajar dalam Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, beberapa tindakan yang dapat diambil meliputi:

- a. Keterlibatan Atasan dalam Pengembangan.
- b. Promosi Budaya Pembelajaran
- c. Fasilitasi Akses Sumber Daya.
- d. Fleksibilitas Waktu
- e. Penghargaan atas Peningkatan Keterampilan
- f. Mendorong Inisiatif Inovatif.

2) Pemberdayaan

Untuk mengatasi masalah tingkat kepuasan kerja terkait pemberdayaan di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, beberapa tindakan yang dapat diambil meliputi:

- a. Promosi Partisipasi.
- b. Pengembangan Keterampilan
- c. Fasilitasi Inisiatif Inovatif.
- d. Menghargai Kontribusi.
- e. Keterlibatan Atasan dalam Pengembangan
- f. Promosi Budaya Pemberdayaan.

Dengan mengambil langkah-langkah ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja dengan meningkatkan tingkat pemberdayaan ASN dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.

3) Pengawasan

Untuk mengatasi masalah tingkat kepuasan kerja terkait pengawasan di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, beberapa tindakan yang dapat diambil meliputi:

- a. Komunikasi Ekspektasi.
- b. Umpan Balik Teratur
- c. Pengembangan Keterampilan Pengawasan
- d. Fleksibilitas dalam Pengawasan.
- e. Keterlibatan dalam Penilaian Kinerja
- f. Klarifikasi Tanggung Jawab Atasan
- g. Pengawasan yang Mendukung Pertumbuhan
- h. Kemitraan dalam Pengambilan Keputusan.

Dengan mengambil tindakan-tindakan ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui pendekatan pengawasan yang lebih efektif, transparan, dan mendukung.

4) Promosi

Untuk mengatasi masalah tingkat kepuasan kerja terkait promosi di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, beberapa tindakan yang dapat diambil meliputi:

- a. Kriteria Promosi yang Jelas.
- b. Transparansi dalam Proses Promosi
- c. Pengembangan Keterampilan Promosi.
- d. Keadilan dalam Peluang Promosi.
- e. Penghargaan Berdasarkan Kinerja.
- f. Transparansi Mengenai Dampak Kenaikan Gaji.
- g. Pengembangan Karir.
- h. Pemberian Umpan Balik Pasca-Promosi.
- i. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan Promosi.
- j. Dukungan dalam Penyusunan Peran Baru.
- k. Penyediaan Informasi Karir.

Dengan mengambil tindakan-tindakan ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui pendekatan yang lebih transparan, adil, dan mendukung dalam hal promosi ASN.

5) Kerjasama

Untuk mengatasi masalah tingkat kepuasan kerja terkait kerjasama di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, beberapa tindakan yang dapat diambil meliputi:

- a. Budaya Kolaboratif.
- b. Pelatihan Keterampilan Kerjasama
- c. Pemberian Penghargaan untuk Kerjasama
- d. Pengembangan Keterampilan Kolaborasi.
- e. Komunikasi.
- f. Pentingnya Struktur Tim yang Jelas.
- g. Fasilitasi Inovasi dan Kreativitas.
- h. Kepemimpinan yang Mendukung Kerjasama
- i. Penyelesaian Konflik yang Efektif.

Perspektif Motivasi Kerja

Berdasarkan analisis tersebut di atas dapat dipahami kondisi perspektif motivasi kerja ASN di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati sebagai berikut:

1) Kebutuhan Fisiologis (Physiological-need)

Untuk mengatasi masalah tingkat motivasi kerja terkait Kebutuhan Fisiologis Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, beberapa tindakan yang dapat diambil meliputi :

- a. Kompensasi yang Adil
- b. Lingkungan Kerja yang Aman dan Sehat
- c. Program Kesejahteraan.
- d. Fleksibilitas Jadwal Kerja
- e. Pengelolaan Beban Kerja

2) Kebutuhan Rasa Aman (Safety Needs)

Untuk mengatasi masalah tingkat motivasi kerja terkait Kebutuhan Rasa Aman di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, tindakan yang dapat diambil meliputi:

- a. Stabilitas Pekerjaan
- b. Perlindungan Kesehatan dan Keselamatan
- c. Jaminan Perlindungan Hukum.
- d. Dukungan Pimpinan
- e. Mekanisme Pengaduan Aman
- f. Kesetaraan Perlakuan
- g. Jaminan Karir.

Dengan mengambil tindakan-tindakan ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat meningkatkan rasa aman dan motivasi kerja ASN melalui pemenuhan kebutuhan rasa aman yang diperlukan.

3) Kebutuhan Sosial (Social Needs)

Untuk mengatasi masalah motivasi kerja terkait Kebutuhan Sosial di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, beberapa tindakan yang dapat diambil meliputi:

- a. Membentuk Budaya Sosial.
- b. Mengadakan Kegiatan Sosial .
- c. Mengakui Kontribusi Sosial
- d. Mendorong Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan .:
- e. Menghargai Keseimbangan Kerja-Hidup
- f. Menyediakan Peluang Sosial yang Setara
- g. Mengakui Kehidupan Pribadi
- h. Transparansi dalam Hubungan Kerja.
- i. Mengembangkan Keterampilan Sosial
- j. Memastikan Keadilan dalam Perlakuan.

Dengan mengambil langkah-langkah ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan sosial ASN dan meningkatkan motivasi serta keterlibatan mereka

4) Kebutuhan Penghargaan (Esteem-Need)

Untuk mengatasi masalah motivasi kerja terkait Kebutuhan Penghargaan di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, beberapa tindakan yang dapat diambil meliputi:

- a. Pengakuan dan Penghargaan.
- b. Kriteria Penghargaan yang Jelas.
- c. Rencana Penghargaan yang Terstruktur.
- d. Penghargaan Non-Finansial.

- e. Penghargaan yang Adil dan Setara.
- f. Kesempatan untuk Inovasi.
- g. Pemberian Penghargaan secara Konsisten.
- h. Pemberian Umpan Balik.

Dengan mengambil langkah-langkah ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat menciptakan lingkungan kerja yang memberikan penghargaan yang sesuai dan merangsang motivasi serta kinerja ASN.

5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (self-actualization Need)

Untuk mengatasi masalah motivasi kerja terkait Kebutuhan Aktualisasi Diri di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, beberapa tindakan yang dapat diambil meliputi:

- a. Dukungan untuk Kreativitas dan Inovasi
- b. Peluang Pengembangan yang Setara.
- c. Pemberian Waktu untuk Pengembangan Pribadi.
- d. Pengakuan atas Prestasi Individu.
- e. Memberikan Tantangan yang Menantang
- f. Fasilitasi Pertukaran Pengetahuan.
- g. Pemberian Tantangan dan Peluang Berkembang.
- h. Mendorong Partisipasi dalam Proyek Inovatif.
- i. Klarifikasi Peran dalam Perubahan.

Dengan mengambil tindakan-tindakan ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan aktualisasi diri ASN dan mendorong mereka untuk mencapai potensi penuh mereka. Berdasarkan pada permasalahan kinerja perspektif motivasi kerja dilihat dari: kebutuhan Fisiologis (Physiological-need), kebutuhan Rasa Aman (Safety Needs), kebutuhan Sosial (Social Needs), kebutuhan Penghargaan (Esteem-Need), dan kebutuhan Aktualisasi Diri (self-actualization Need), dari analisis dan pembahasan di atas maka sejalan dengan beberapa pendapat yang disampaikan oleh (Irkhami, 2021:74) bahwa pegawai merasa puas dengan pekerjaannya apabila aspek eksternal dan internalnya saling mendukung aspek internal dan eksternal menjadi solusi dalam memecahkan permasalahan kinerja dari perspektif kepuasan kerja. Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berisikan langkah-langkah pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan individual maupun organisasi. Keberhasilan pengelolaan organisasi bisnis sangat ditentukan oleh efektivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Kepuasan kerja, antara lain dengan memberikan motivasi kepada pegawai agar dapat melaksanakan tugas dengan ketentuan yang berlaku. (Samsudin, 2020:63). Perspektif motivasi adalah suatu kondisi atau keadaan dimana dimaksudkan untuk mempengaruhi maupun mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu atau tindakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Permasalahan kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, diantaranya : penempatan kerja yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai membuat pegawai harus berusaha belajar, berkoordinasi dan berkomunikasi untuk menyesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pati.
2. Dalam menganalisis sebab-sebab yang timbul dan akibatnya pada setiap perspektif yaitu perspektif kompetensi, lingkungan kerja non fisik, kepuasan kerja, dan motivasi kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati.
 - 1) Kondisi terberat dan hambatan terbesar dalam mempengaruhi kinerja ASN di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati ditinjau dari perspektif kompetensi yaitu : Ketidakmampuan dalam beradaptasi terhadap perubahan dengan cepat, dapat menghambat kemampuan mereka untuk memberikan layanan yang efektif dan kurangnya kemampuan analisis dalam memecahkan masalah yang tepat, serta kurangnya kemampuan ini dapat menghambat kemampuan mereka dalam membuat keputusan yang tepat dan cepat.
 - 2) Kondisi terberat dan hambatan terbesar dalam mempengaruhi kinerja ASN di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati ditinjau dari perspektif lingkungan kerja non fisik yaitu kurangnya keterbukaan komunikasi di antara tiap - tiap ASN dan manajemen yang tidak transparan, ASN mungkin merasa tidak memiliki akses terhadap informasi penting yang mempengaruhi pekerjaan dan kurangnya pemahaman tentang prosedur dan kebijakan internal dapat mempengaruhi kinerja ASN, dan mengalami kesulitan untuk mengikuti pedoman yang ada.
 - 3) Kondisi terberat dan hambatan terbesar dalam mempengaruhi kinerja ASN di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati ditinjau dari perspektif kepuasan kerja yaitu tidak adanya kesempatan untuk belajar dan pengembangan, kurangnya pengakuan atas kontribusi, ketidakadilan dalam perlakuan, kurangnya dukungan dari atasan, serta ketidakjelasan prospek karir. Dampak atau akibat rendahnya motivasi, keterlibatan yang rendah, perasaan tidak dihargai, penurunan kinerja, dan tingkat kepuasan yang rendah.
 - 4) Kondisi terberat dan hambatan terbesar dalam mempengaruhi kinerja ASN di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati ditinjau dari perspektif kepuasan kerja yaitu ketidakjelasan pengakuan atas prestasi, kurangnya peluang aktualisasi diri, kurangnya dukungan untuk inisiatif kreatif, dan kurangnya kesempatan untuk pengembangan keterampilan. Dampak atau akibatnya kinerja rendah, kecenderungan ASN untuk tidak berinovasi, rendahnya semangat bekerja, dan penurunan tingkat motivasi.

3. Menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat perbaikan kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati. Faktor Pendukung Perbaikan Kinerja Pegawai antara lain Pendidikan dan Pelatihan: Adanya program pendidikan dan pelatihan berkelanjutan membantu pegawai meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam bidang kesehatan. Dukungan Atasan: Atasan yang memberikan dukungan, arahan, dan umpan balik positif mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan merasa dihargai. Kultur Organisasi yang Positif : Budaya kerja yang mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, dan inovasi dapat meningkatkan semangat pegawai untuk berkontribusi secara aktif. Pengakuan dan Penghargaan : Penghargaan atas prestasi, baik finansial maupun non-finansial, memberikan insentif bagi pegawai untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Kesempatan Pengembangan Karir : Adanya peluang promosi dan pengembangan karir memberikan motivasi tambahan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja. Transparansi Komunikasi : Komunikasi yang jelas dan terbuka dari manajemen kepada pegawai membantu menghindari ketidakpastian dan meningkatkan pemahaman tentang tujuan organisasi.
Faktor Penghambat Perbaikan Kinerja Pegawai antara lain Ketidakjelasan Prospek Karir : Kurangnya visibilitas tentang peluang karir dan pengembangan menyebabkan pegawai merasa kurang termotivasi untuk mencapai kinerja terbaik. Kurangnya Dukungan Atasan : Ketidakpedulian atau kurangnya dukungan dari atasan dapat menghambat pegawai dalam mencapai potensi penuh mereka. Kurangnya Pengakuan : Kurangnya pengakuan terhadap kontribusi pegawai dapat menurunkan semangat dan motivasi mereka. Kurangnya Pelatihan dan Pengembangan : Keterbatasan akses pada pelatihan dan pengembangan keterampilan dapat menghambat pegawai dalam mengatasi tantangan baru. Beban Kerja berlebihan : Beban kerja yang berlebihan tanpa dukungan yang memadai dapat meredam semangat pegawai dan mengganggu keseimbangan kerja. Ketidaksetaraan Peluang : Ketidaksetaraan dalam peluang pengembangan dan promosi dapat menciptakan perasaan tidak adil di antara pegawai.
4. Strategi peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, penting untuk mengatasi faktor-faktor penghambat dan memperkuat faktor-faktor pendukung. Ini dapat dicapai melalui implementasi program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan berkelanjutan, membangun budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, memberikan pengakuan yang adil atas prestasi, serta memastikan komunikasi yang terbuka dan arahan yang jelas dari atasan. Dengan memperhatikan kedua aspek ini, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dapat menciptakan lingkungan yang mendorong perbaikan kinerja pegawai dan berkontribusi pada pelayanan kesehatan yang lebih baik bagi masyarakat.

PENELITIAN LANJUTAN

Berikut adalah beberapa implikasi untuk meningkatkan kondisi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati, dengan fokus pada berbagai perspektif yang telah diidentifikasi:

1. Perspektif Kompetensi: dengan memberikan pelatihan, pengembangan, dan dukungan yang tepat akan membantu meningkatkan kinerja dan kompetensi ASN di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati.
2. Perspektif lingkungan kerja non fisik dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memungkinkan ASN di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati untuk bekerja secara efektif dan optimal. Dengan menyediakan ruang untuk berkolaborasi dengan rekan kerja serta budayakan kerjasama dalam tim. Komunikasi Terbuka: Tingkatkan komunikasi organisasi yang terbuka dan transparan untuk memastikan informasi dan arah yang jelas kepada semua ASN.
3. Perspektif Kepuasan Kerja: Pengakuan dan Penghargaan: menyediakan sistem pengakuan yang adil dan penghargaan atas prestasi ASN yang berkontribusi pada kinerja organisasi. Pengembangan Karir: Jelaskan rencana karir yang jelas serta fasilitasi peluang promosi dan pengembangan keterampilan. Umpan Balik Berkala : Berikan umpan balik yang konstruktif tentang kinerja ASN secara berkala dan tawarkan rekomendasi perbaikan.
4. Perspektif Motivasi Kerja : Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan: Libatkan ASN dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan dan program di lingkungan kerja mereka. Dukungan Inisiatif Kreatif : Fasilitasi forum di mana ASN dapat berbagi dan menerapkan inovasi serta ide-ide kreatif dalam bidang kesehatan. Pemberian Tantangan: Berikan tugas-tugas yang menantang yang mendorong pertumbuhan dan pengembangan keterampilan ASN. Pengembangan Keterampilan Soft Skills : Sediakan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan komunikasi, kepemimpinan, dan manajemen waktu.

Dalam merumuskan solusi-solusi ini, penting untuk melibatkan para pemangku kepentingan seperti ASN itu sendiri, manajemen, dan ahli di bidang kesehatan. Kombinasi dari tindakan dalam berbagai perspektif akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif, produktif, dan mendorong kemajuan individu serta organisasi secara keseluruhan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Dr. Drs. AG. Sunarno H, SH, S.Pd, MM dan Dr. Dra. Mamik Indaryani, MS atas bimbingan dan pendampingan yang diberikan dalam penyusunan artikel ini dari awal hingga akhir.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2019). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Bumi Aksara.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik (Revisi)*. Rineka Cipta.
- Asri. (2019). *Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara Pada Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman Dan Pertahanan Kabupaten Banyuwangi*. *Ilmiah Bina Manajemen*, 1(1), 15-32.
- Cangara, H. (2019). *Pengantar Ilmu Komunikasi (edisi keempat)*. Grafindo Persada.
- Endrekson, R., & Prabumulih, S. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pendamping Desa Program Pembangunan dan Pembedayaan Masyarakat (P3MD) Kota Prabumulih Analysis of Factors Affecting the Performance of Village Facilitators in the Prabumulih City Development and Community Em. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 2(2), 178-201. <http://journal.yrpioku.com/index.php/msej>
- Gaspersz, V. (2019). *Total Quality Management Untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Gramedia Pustaka Utama.
- Handayani, P., Siregar, M. Y., & Isnaniah. (2020). Pengaruh Kerjasama Tim dan Kompetensi Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Permata Bunda Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 1-13.
- Handoko, H. (2021). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Herdiansyah, H. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Salemba Humanika.
- Hunt, A. (2019). *Your Research Project: How to manage it*. Routledge.
- Ishikawa, K. (2019). *Pengendalian Mutu Terpadu*. Remaja Rosdakarya.
- Koesmono H Teman. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirusahaan*, 7(2), 1-12.
- Krisyantono. R, 2020, *Teknik Praktis Riset Komunikasi Kuantitatif Dan Kualitatif Disertau Contoh Praktis Skripsi, Tesis, Disertasi Riset Media , Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Rawamangun, Prenadamedia Group*.
- Kurniasih, D., Rusfiana, Y., Subagyo, A., & Nuradhawati, R. (2021). *Teknik Analisa*. Alfabeta.

- Mangkunegara, A. P. (2018). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. (2019). *Motivation and Personality*. Rajawali.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2019). Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat. Salemba Empat.
- Megayanti, A., Ridwan, B. M., Ritonga, R. A., Teknologi, I., Informatika, M., & Informatika, T. (2022). Mengukur Kinerja Proses Bisnis Tanggungjawab Sosial Dan Lingkungan Secara Online. 10(1), 1-16.
- Moleong, L, J (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. REMaja Rosdakarya, Bandung.
- Panggabean, M. S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Robbins, S. (2018). *Perilaku Organisasi*. Prehallindo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organisasi Edisi 16*. Salemba Empat.
- Rumah, D., Pemerintah, S., Bardah, D., Afriani, T., & Yatnikasari, A. (2021). Analisis Fishbone dalam Meningkatkan Efektifitas Pelaksanaan Handover. 4(1).
- Samsudin, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pusaka Setia.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Suarta, A. C., & Handriani, I. (2020). Human Capital Management System Using Fishbone Analysis. *International Journal of Computer Trends & Technology*, 68(9), 61-68. <https://doi.org/10.14445/22312803/ijctt-v68i9p109>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung.
- Supranto, M.A. 2018, *Pengukuran Tingkat Kepuasan pelanggan Untuk Menaikkan Pangsa Pasar Cetakan Keempat*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Suprapti, 2020, *Development of e Loyalty and e Satisfaction Through Quality of e-Service for Go Ride User*, *Jurnal Konsep dan Bisnis Manajemen*, Vol 6 No 2 Hal 1-17.
- Tjiptono, F. (2017). *Manajemen Pemasaran*. Indeks Kelompok Gramedia.
- Turban, David K, J. Lee, T. Liang, D. Turban. 2018, *Electronic Commerce*, Edisi ke-7. Pearson. Amerika Serikat.
- Uangyoykeaw, K., & Nishide, Y. (2021). Organizational Commitment And Turnover Intention In Low-Skilled Immigrant Workers In Thailand: An Empirical Assessment Of Need Satisfaction, Job Satisfaction And Overall Life Satisfaction Factors. *International Journal Of Business And Management*, 10(5), 1-15.

- Umar, H. (2018). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Rajawali.
- Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers. Rajawali Pers.
- Wolfenbarger, M. and Gilly, M.C. 2017, 'eTailQ: Dimensionalizing, Measuring and predicting etail quality', *Journal of Retailing*, Vol. 79, pp.183-198
- Zeithaml, V. A. 2018, *Service Quality Dimensions. Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). MC Graw Hil Education. 2023, *Pedoman Penyusunan Tesis*, FEB UMK, Kudus.
- Zwell, M. (2018). *Creating a Culture of Competence*. John Wiley & Sons, Inc. Sunarto, 2017, *Pengantar Manajemen Pemasaran*, Cetakan 1. Ust. Press,. Yogyakarta.