

Analisis Penyebab Kurang Bayarnya Gaji Karyawan Bagian Perawatan di Perkebunan Kelapa Sawit dengan *Deming's View Process System*, Prinsip 5W+1H dan *Five Whys Analysis*

M. Hudori

Program Studi Manajemen Logistik

Politeknik Kelapa Sawit Citra Widya Edukasi – Bekasi

Email : m.hudori@cwe.ac.id

Abstrak

Pembayaran gaji yang kurang baik seperti kurang bayarnya gaji karyawan akan mengakibatkan produktivitas kerja karyawan tersebut menjadi menurun, termasuk karyawan bagian perawatan di perkebunan kelapa sawit. Masalah tersebut tidak dapat diselesaikan dengan seksama jika tidak dianalisis akar penyebabnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui akar penyebab masalah kurang bayarnya gaji karyawan bagian perawatan di perkebunan kelapa sawit dan solusinya. Penelitian dilaksanakan tanggal 20 Februari – 27 Mei 2017 bertempat di sebuah perusahaan perkebunan kelapa sawit di Provinsi Kalimantan Timur. Analisis data dilakukan dengan konsep *Deming's View Process System*, prinsip 5W + 1H (*What, Who, Where, When, Why & How*) dan *Five Whys Analysis* untuk dicari akar penyebab masalahnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa akar penyebab masalahnya adalah: 1) tidak ada sosialisasi mengenai jenis pekerjaan perawatan yang dibutuhkan di perkebunan kelapa sawit; dan 2) pihak asisten kebun kurang melakukan pengawasan terhadap pekerjaan mandor perawatan. Solusinya adalah melakukan sosialisasi kepada para mandor perawatan mengenai jenis pekerjaan perawatan yang dibutuhkan di perkebunan kelapa sawit dan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan mereka, khususnya pada aspek administrasi perawatan.

Kata Kunci

Administrasi perkebunan; *Deming's View Process System*; 5W + 1H; *Five Whys Analysis*.

Abstract

Inadequate salary payments such as underpaid employee salaries will result in decreased employee productivity, including maintenance employee in the palm oil plantation. The problem can not be solved carefully if not analyzed the root cause. The purpose of this research is to determine the root causes of the problem of underpaid maintenance employee salaries in the palm oil plantation and the solution. The research was conducted on February 20th – May 27th, 2017 at a palm oil plantation company in East Kalimantan Province. Data analysis was done with Deming's View Process System concept, the 5W + 1H (What, Who, Where, When, Why & How) principles and Five Whys Analysis to search for the root cause of the problem. The result show that the root causes of the problem are: 1) no socialization of the type of maintenance work required in the palm oil plantation; and 2) the field supervisor has less supervision on the work of the foreman. The solutions are socialize to the maintenance foremans on the types of maintenance work required in the palm oil plantation and supervise their work, especially on the aspect of maintenance administration.

Keywords

Plantation administration; Deming's View Process System; 5W + 1H; Five Whys Analysis.

Pendahuluan



umber daya manusia merupakan salah satu pilar penyangga utama perusahaan untuk menggerakkan roda satu organisasi dalam usaha mewujudkan misi dan visi perusahaan, sehingga perlu dikelola dengan baik serta menggunakan cara yang profesional. Orang atau manusia tersebut merupakan sumber daya yang selalu ada dalam organisasi dan sangat penting peranannya dalam menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu perusahaan. Oleh sebab itu, untuk mendapatkan sumber daya manusia pada sebuah organisasi/perusahaan harus diiringi dengan memberikan gaji/upah kepada yang bersangkutan. Salah satu cara untuk mencapai hal tersebut adalah dengan memberikan gaji atau imbalan jasa yang sesuai dan adil serta tepat waktu kepada setiap karyawan. Imbalan atas jasa dapat berbentuk secara langsung (berupa uang) ataupun secara tidak langsung (misalkan asuransi kesehatan atau fasilitas lainnya).

Menurut PP No. 8 tahun 1981 tentang Perlindungan Upah, dinyatakan bahwa upah adalah suatu penerimaan sebagai imbalan dari pengusaha kepada tenaga kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan atau peraturan perundang-undangan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pengusaha (pemberi kerja) dan pekerja termasuk tunjangan baik untuk pekerja sendiri maupun keluarganya (Anonymous, 1981). Masalah gaji/upah sangat penting dan dampaknya sangat luas. Jika para karyawan tidak menerima upah yang adil dan pantas, itu tidak hanya mempengaruhi daya beli yang akhirnya mempengaruhi standar kehidupan para karyawan beserta keluarga mereka.

Menurut Soemarso (2005), gaji adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Faktor yang menjadi pertimbangan dalam pemberian gaji dan upah oleh perusahaan adalah masa kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh dan pengaruh pemerintah (Hasibuan, 2010). Pembayaran gaji karyawan dan upah karyawan dapat dilakukan dengan tiga pendekatan, yaitu gaji dibayarkan dengan uang tunai, gaji dibayarkan dengan cek dan gaji disetorkan langsung ke rekening karyawan (Widjajanto, 2009). Para pekerja selalu menghendaki upah dan gaji yang semakin besar dan meningkat karena dengan gaji dan upah yang semakin besar dan meningkat karena dengan gaji/upah itulah pekerja dapat memenuhi kebutuhannya dan keluarganya, baik kebutuhan sandang, pangan, perumahan, biaya sekolah anak-anaknya dan kesejahteraan keluarga, serta dapat meningkatkan motivasi kerjanya.

Pembayaran gaji yang kurang baik seperti sering terlambatnya waktu pembayaran dan kurang bayarnya gaji karyawan akan mengakibatkan produktivitas kerja karyawan tersebut menjadi menurun, termasuk karyawan bagian perawatan di perkebunan kelapa sawit.

M. Hudori

Analisis Penyebab Kurang Bayarnya Gaji Karyawan Bagian Perawatan di Perkebunan Kelapa Sawit dengan *Deming's View Process System*, Prinsip 5W+1H dan *Five Whys Analysis*

Masalah kurang bayarnya gaji karyawan tersebut tidak dapat diselesaikan dengan seksama jika tidak dilakukan analisis terhadap masalah tersebut. Pada umumnya permasalahan seperti ini hanya dianalisis dengan *cause-effect diagram* atau yang biasa dikenal dengan *fishbone diagram*. Namun Hudori (2013) pernah melakukan identifikasi kualitas proses, yakni proses pengolahan kelapa sawit, dengan menggunakan konsep *Deming's View Production System* dan prinsip 5W + 1H. Konsep ini akan semakin efektif jika dipadukan dengan *Five Whys Analysis*. *Five Whys Analysis* merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan untuk menganalisis akar penyebab masalah secara spesifik (Serrat, 2017). Murugaiah *et al* (2010) telah menggunakan metode ini untuk mereduksi jumlah *scrap* akibat cacat di sebuah industri manufaktur. Kohfeldt dan Langhout (2012) juga menggunakannya untuk kasus permasalahan pada anak.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui akar penyebab masalah kurang bayarnya gaji karyawan bagian perawatan di perkebunan kepala sawit dan solusinya.

Metodologi

Penelitian dilaksanakan tanggal 20 Februari – 27 Mei 2017 bertempat di sebuah perusahaan perkebunan kelapa sawit yang berlokasi di Provinsi Kalimantan Timur.

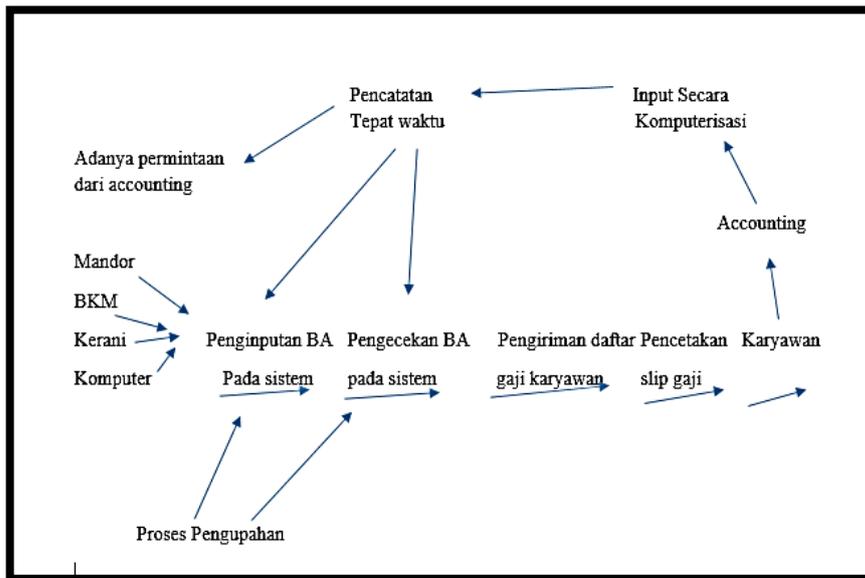
Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi dan wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dengan objek yang diteliti.

Analisis data dilakukan dengan cara pemetaan proses penggajian, yaitu dengan *Deming's View Process System*. Selanjutnya setiap proses yang terjadi akan dianalisis kesesuaiannya dengan prinsip 5W + 1H (*What, Who, Where, When, Why & How*). Apabila ditemukan ketidaksesuaian, maka ketidaksesuaian tersebut akan dianalisis dengan *Five Whys Analysis* untuk dicari akar penyebab masalahnya.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Data dengan *Deming's View Process System*

Berdasarkan hasil pengumpulan data diperoleh proses penggajian untuk karyawan bagian perawatan di perkebunan kelapa sawit, jika digambarkan dengan *Deming's View Process System* adalah seperti terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Deming's View Process System pada Proses Penggajian

Analisis Kesesuaian Proses dengan Prinsip 5W + 1H

Berdasarkan Gambar 1, selanjutnya setiap proses penggajian akan dianalisis kesesuaiannya dengan prinsip 5W + 1H, yaitu membandingkan antara kondisi yang terjadi dengan yang seharusnya terjadi. Hasil analisis tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 – 4.

Tabel 1 Analisis Kesesuaian Proses Penginputan BA pada Sistem Komputerisasi

Pertanyaan	Faktanya	Seharusnya	Keterangan
Apa saja yang harus diinput ke dalam sistem komputerisasi?	Tidak ada yang diinput	1. Nomor blok. 2. Tanggal masuk kerja. 3. Daily worker. 4. HK. 5. Code Account. 6. Blok kerja.	Tidak sesuai.
Siapa saja yang melakukan penginputan BA?	Kerani Payroll.	Kerani Payroll.	Sesuai.
Di mana penginputan dilakukan?	Pada sistem komputerisasi dan kantor	Pada sistem komputerisasi dan kantor.	Sesuai.
Kapan penginputan dilakukan?	Penginputan dilakukan tidak setiap hari	Penginputan dilakukan setiap hari	Tidak sesuai.
Mengapa penginputan harus dilakukan?	Untuk mengetahui hasil prestasi kerja tiap karyawan.	Untuk mengetahui hasil prestasi kerja tiap karyawan.	Sesuai.
Bagaimana proses penginputannya?	Proses input dilakukan dimulai dengan menginput Nomor Gang, kemudian tanggal masuk kerja, lalu DW, setelah itu input HK, kemudian kode akun dan yang terakhir diinput blok yang dikerjakan.	Proses input dilakukan dimulai dengan menginput Nomor Gang, kemudian tanggal masuk kerja, lalu DW, setelah itu input HK, kemudian kode akun dan yang terakhir diinput blok yang dikerjakan.	Sesuai.

Tabel 2 Analisis Kesesuaian Proses Pengecekan BA pada Sistem Komputerisasi

Pertanyaan	Faktanya	Seharusnya	Keterangan
Apa yang dicek pada sistem komputerisasi?	Daftar gaji dan PDO karyawan.	Daftar gaji dan PDO karyawan.	Sesuai.
Siapa yang mengecek pada sistem komputerisasi?	Hanya KTU.	KTU dan kerani <i>payroll</i> .	Tidak sesuai.
Di mana dilakukan pengecekannya?	Di sistem komputerisasi dan BA karyawan.	Di sistem komputerisasi dan BA karyawan.	Sesuai.
Kapan pengecekannya dilakukan?	Akhir bulan.	Setiap hari.	Tidak sesuai
Mengapa dilakukan pengecekan?	Untuk mengetahui jika terjadi selisih atau kesalahan penginputan daftar gaji tersebut.	Untuk mengetahui jika terjadi selisih atau kesalahan dalam penginputan daftar gaji tersebut.	Sesuai.
Bagaimana proses pengecekannya?	BA dan komputerisasi.	BA dan komputerisasi.	Sesuai.

Tabel 3 Analisis Kesesuaian Proses Pengiriman Daftar Gaji Karyawan

Pertanyaan	Faktanya	Seharusnya	Keterangan
Apa yang dikirimkan pada sistem informasi?	Daftar gaji dan PDO.	Daftar gaji dan PDO.	Sesuai.
Siapa yang melakukan pengiriman?	KTU.	KTU.	Sesuai.
Di mana proses pengirimannya?	Di kantor melalui e-mail.	Di kantor melalui e-mail.	Sesuai.
Kapan dilakukan proses pengirimannya?	Tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan.	Sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan.	Tidak sesuai.
Mengapa dilakukan proses pengiriman tersebut?	Untuk mencairkan gaji karyawan.	Untuk mencairkan gaji karyawan.	Sesuai.
Bagaimana proses pengiriman dilakukan?	Melalui e-mail.	Melalui e-mail.	Sesuai.

Tabel 4 Analisis Kesesuaian Proses Pencetakan Slip Gaji Karyawan

Pertanyaan	Faktanya	Seharusnya	Keterangan
Apa yang dicetak dalam slip gaji?	Total gaji karyawan.	Total gaji karyawan.	Sesuai.
Siapa yang memproses pencetakan slip gaji?	Kerani payroll.	Kerani payroll.	Sesuai
Di mana proses pencetakan slip gaji dilakukan?	Di kantor.	Di kantor.	Sesuai.
Kapan proses pencetakan slip gaji harus dicetak?	Pada akhir bulan.	Pada akhir bulan.	Sesuai.
Mengapa dilakukan pencetakan slip gaji?	Sebagai bukti pembayaran gaji karyawan.	Sebagai bukti pembayaran gaji karyawan.	Sesuai.
Bagaimana proses pencetakan slip gaji?	Nama karyawan dan berapa total gaji tiap karyawan.	Nama karyawan dan berapa total gaji tiap karyawan.	Sesuai.

M. Hudori

Analisis Penyebab Kurang Bayarnya Gaji Karyawan Bagian Perawatan di Perkebunan Kelapa Sawit dengan *Deming's View Process System*, Prinsip 5W+1H dan *Five Whys Analysis*

Tabulasi Masalah Ketidaksesuaian

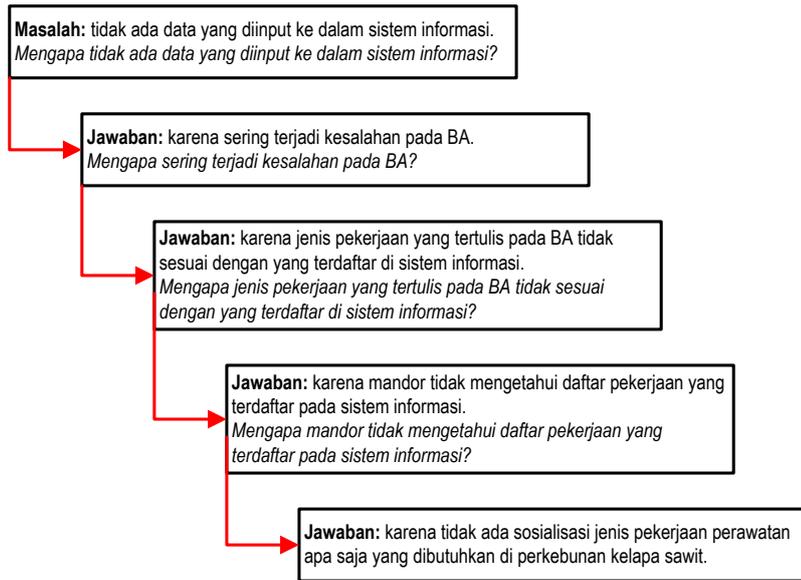
Berdasarkan hasil analisis kesesuaian dengan prinsip 5W + 1H pada Tabel 1 – 4, diperoleh tabulasi masalah ketidaksesuaian, seperti terlihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Tabulasi Masalah Ketidaksesuaian pada Proses Penggajian

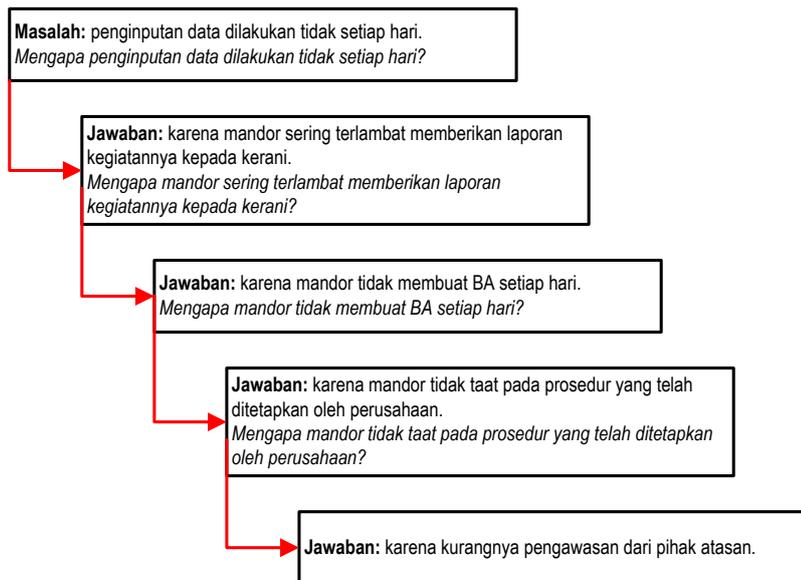
No	Pertanyaan	Masalah
1	Apa saja yang harus diinput ke dalam sistem komputerisasi?	Tidak ada data yang diinput.
2	Kapan penginputan data dilakukan?	Penginputan dilakukan tidak setiap hari.
3	Siapa yang mengecek pada sistem komputerisasi?	Hanya KTU.
4	Kapan pengecekan daftar gaji dilakukan?	Akhir bulan.
5	Kapan dilakukan proses pengiriman daftar gaji dan PDO?	Tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan.

Analisis Akar Penyebab Masalah Ketidaksesuaian

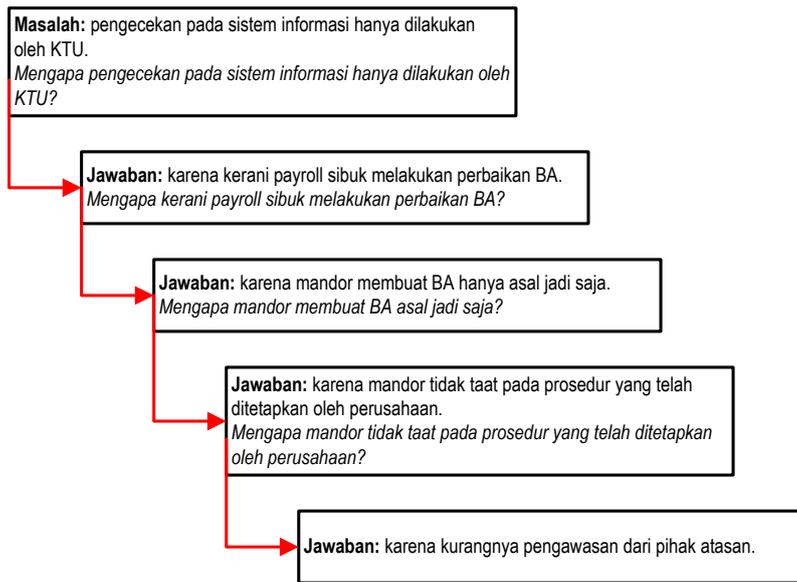
Berdasarkan hasil tabulasi masalah ketidaksesuaian pada Tabel 5, dapat dilakukan analisis akar penyebab masalah dengan *Five Whys Analysis*, seperti terlihat pada Gambar 2 – 6.



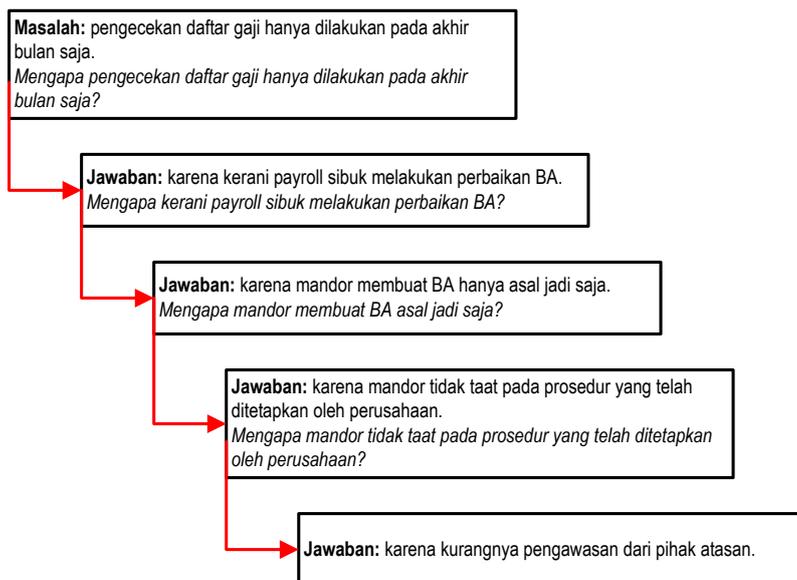
Gambar 2 Analisis Akar Penyebab Masalah Tidak Ada Data yang Diinput



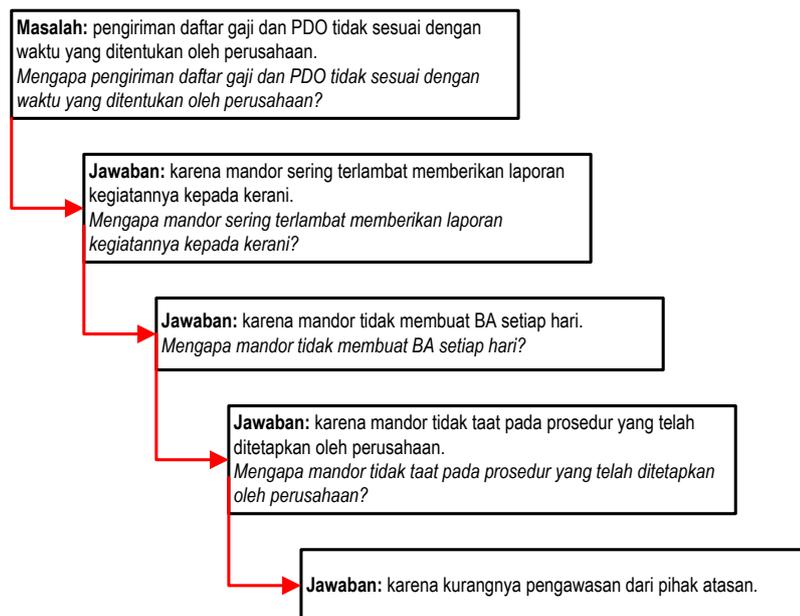
Gambar 3 Analisis Akar Penyebab Masalah Penginputan Data Dilakukan Tidak Setiap Hari



Gambar 4 Analisis Akar Penyebab Masalah Pengecekan pada Sistem Informasi Hanya Dilakukan oleh KTU



Gambar 5 Analisis Akar Penyebab Masalah Pengecekan Daftar Gaji Hanya Dilakukan pada Akhir Bulan Saja



Gambar 6 Analisis Akar Penyebab Masalah Pengiriman Daftar Gaji dan PDO Tidak Sesuai dengan Waktu yang Ditentukan oleh Perusahaan

Pembahasan

Berdasarkan Gambar 1 terlihat bahwa terdapat empat kegiatan dalam proses penggajian karyawan di perkebunan kelapa sawit, yaitu 1) penginputan berita acara (BA) pada sistem informasi; 2) pengecekan BA pada sistem informasi; 3) pengiriman daftar gaji karyawan; dan 4) pencetakan slip gaji.

Berdasarkan Tabel 1 terlihat bahwa masalah yang terjadi pada proses penginputan BA ke dalam sistem informasi adalah apa saja yang harus diinput ke dalam sistem informasi dan kapan proses penginputan tersebut dilakukan. Yang diinput ke dalam sistem informasi seharusnya adalah nomor blok, tanggal masuk kerja, *daily worker*, HK, *code account* dan blok kerja. Namun pada kenyataannya tidak ada data yang diinput ke dalamnya. Berdasarkan hasil analisis akar penyebab masalah, seperti terlihat pada Gambar 2, ternyata akar penyebab masalahnya adalah karena tidak ada sosialisasi jenis pekerjaan perawatan apa saja yang dibutuhkan di perkebunan kelapa sawit, sehingga mandor perawatan tidak tahu jenis kegiatan perawatan apa saja yang harus dilaporkannya di dalam BA. Sedangkan proses penginputan tersebut seharusnya dilakukan setiap hari. Namun pada kenyataannya proses penginputan tersebut dilakukan tidak setiap hari. Berdasarkan hasil analisis akar penyebab masalah, seperti terlihat pada Gambar 3, ternyata akar penyebab masalahnya adalah karena kurangnya pengawasan dari pihak atasan, terutama asisten kebun. Seorang asisten, yang merupakan bagian dari manajemen, seharusnya menjalankan fungsi pengawasannya pada bagian perawatan, termasuk dari sisi administrasi perawatan tersebut. Menurut Armiasih (2006), pengawasan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun, menurut

Susilaningsih (2013), pengawasan tersebut tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa masalah yang terjadi pada proses pengecekan BA pada sistem informasi adalah siapa saja yang harus melakukan pengecekan dan kapan seharusnya pengecekan tersebut dilakukan. Yang seharusnya melakukan proses pengecekan BA pada sistem informasi adalah KTU dan kerani *payroll*. Namun pada kenyataannya hanya KTU saja yang melakukan proses pengecekan. Berdasarkan hasil analisis akar penyebab masalah, seperti terlihat pada Gambar 4, ternyata akar penyebab masalahnya adalah karena kurangnya pengawasan dari pihak atasan, terutama asisten kebun. Hal ini membuat mandor perawatan, ketika membuat BA, hanya asal jadi saja, sehingga kerani *payroll* harus melakukan pekerjaan tambahan, yaitu melakukan perbaikan pada BA. Akibatnya kerani *payroll* tidak sempat mengecek kembali BA yang sudah diinputnya. Hal ini dapat memicu terjadinya stres kerja yang akan berdampak pada kinerja kerani *payroll* tersebut, sebagaimana dikemukakan oleh Nurhendar (2007) dan Hidayat (2016). Sedangkan proses pengecekan BA pada sistem seharusnya dilakukan setiap hari. Namun pada kenyataannya proses pengecekan tersebut dilakukan tidak setiap hari. Berdasarkan hasil analisis akar penyebab masalah, seperti terlihat pada Gambar 5, ternyata akar penyebab masalahnya adalah karena kurangnya pengawasan dari pihak atasan juga, terutama asisten kebun.

Berdasarkan Tabel 3 terlihat bahwa masalah yang terjadi pada proses pengiriman daftar gaji dan PDO ke kantor pusat adalah kapan seharusnya pengiriman tersebut dilakukan. Pengiriman tersebut seharusnya dilakukan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Namun pada kenyataannya pengiriman daftar gaji dan PDO tersebut tidak dilakukan secara tepat waktu. Berdasarkan hasil analisis akar penyebab masalah, seperti terlihat pada Gambar 6, ternyata akar penyebab masalahnya adalah karena kurangnya pengawasan dari pihak atasan, terutama asisten kebun, terhadap mandor perawatan. Apa yang dilakukan oleh mandor perawatan ini berdampak kepada pekerjaan *kerani payroll*, di mana kerani *payroll* tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu karena harus melakukan pekerjaan tambahan, yaitu memperbaiki BA yang dibuat oleh mandor perawatan. Gasperzs dalam Hudori (2016) mengemukakan bahwa pekerjaan tambahan (*excess process*) merupakan salah satu bentuk pemborosan yang dapat menurunkan kinerja pekerjaan.

Uraian di atas menunjukkan bahwa secara umum ada dua faktor yang menjadi akar penyebab masalah dalam penelitian ini, yaitu 1) tidak ada sosialisasi mengenai jenis pekerjaan perawatan apa saja yang dibutuhkan di perkebunan kelapa sawit; dan 2) pihak asisten kebun kurang melakukan pengawasan terhadap pekerjaan mandor perawatan, terutama pada aspek administrasi perawatan. Oleh karena itu solusi dari masalah ini adalah melakukan sosialisasi kepada para mandor perawatan mengenai jenis pekerjaan perawatan apa saja yang dibutuhkan di perkebunan kelapa sawit dan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan pekerjaan mandor kebun, khususnya pada aspek administrasi perawatan.

M. Hudori

Analisis Penyebab Kurang
Bayarnya Gaji Karyawan
Bagian Perawatan di
Perkebunan Kelapa Sawit
dengan *Deming's View*
Process System, Prinsip
5W+1H dan *Five Whys*
Analysis

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa akar penyebab masalah kurang bayarnya gaji karyawan pada bagian perawatan adalah: 1) tidak ada sosialisasi mengenai jenis pekerjaan perawatan apa saja yang dibutuhkan di perkebunan kelapa sawit; dan 2) pihak asisten kebun kurang melakukan pengawasan terhadap pekerjaan mandor perawatan, terutama pada aspek administrasi perawatan. Solusi dari masalah ini adalah melakukan sosialisasi kepada para mandor perawatan mengenai jenis pekerjaan perawatan apa saja yang dibutuhkan di perkebunan kelapa sawit dan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan mandor kebun, khususnya pada aspek administrasi perawatan.

Daftar Pustaka

- Anonimous. (1981). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 8 Tahun 1981 tentang Perlindungan Upah*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Armiasih, T. (2006). Pengaruh Pengawasan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Brebes. *Doctoral Dissertation Universitas Negeri Semarang*. Semarang: UNES.
- Hasibuan, M.S.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, Z. (2016). Pengaruh Stres dan Kelelahan Kerja terhadap Kinerja Guru SMPN 2 Sukodono di Kabupaten Lumajang. *WIGA-Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 6(1), 36-44.
- Hudori, M. (2013). Identifikasi Sistem Pengendalian Kualitas Proses Pengolahan Kelapa Sawit dengan Menggunakan Deming's View Production System. *Jurnal Citra Widya Edukasi*, 5(2), 23-30.
- Hudori, M. (2016). Identifikasi dan Eliminasi Waste pada Proses Receiving di Gudang Logistik. *Industrial Engineering Journal (IEJ)*, 5(2), 38-45.
- Kohfeldt, D., & Langhout, R. D. (2012). The Five Whys Method: A Tool for Developing Problem Definitions in Collaboration with Children. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 22(4), 316-329.
- Nurhendar, S. (2007). Pengaruh Stres Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi (Studi Kasus Pada CV Aneka Ilmu Semarang). *Doctoral Dissertation, Diponegoro University*. Semarang: UNDIP.
- Pahan, I. (2007). *Panduan Lengkap Kelapa Sawit, Manajemen Agribisnis dari Hulu hingga Hilir*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Pardamean, M. (2006). *Panduan Lengkap Pengolahan Kebun dan Pabrik Kelapa Sawit*. Jakarta: Agro Media Pustaka.
- Serrat, O. (2017). *The Five Whys Technique: In Knowledge Solutions*. Singapore: Springer.
- Soemarso, S.R. (2005). *Akuntansi: Suatu Pengantar*. Jilid 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Susilaningsih, N. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada

- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri). *Jurnal Excellent*, 1(2), 1-19.
- Widjajanto, J. (2009). *PHK dan Pensiun Dini Siapa tTakut*. Jakarta: Niaga Swadaya.
- Murugaiah, U., Jebaraj Benjamin, S., Srikamaladevi Marathamuthu, M., & Muthaiyah, S. (2010). Scrap Loss Reduction Using the 5-whys Analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(5), 527-540.

M. Hudori

Analisis Penyebab Kurang
Bayarnya Gaji Karyawan
Bagian Perawatan di
Perkebunan Kelapa Sawit
dengan *Deming's View
Process System*, Prinsip
5W+1H dan *Five Whys
Analysis*
