

---

## DESAIN SISTEM PENGAJIAN BERBASIS POINT

Endah Murtiana Sari<sup>1</sup>, Purwanto S.K<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Teknik Industri, Universitas Sains Indonesia, Kabupaten Bekasi Jawa Barat, Indonesia 17530

<sup>2</sup>Manajemen, Universitas Esa Unggul, Jakarta Barat, Indonesia

Corresponding author : endah.murtiana@imwi.ac.id

### Abstrak

Perkembangan industri saat ini sangat beragam, sehingga menuntut pengelolaan yang lebih profesional. Gaji merupakan bagian penting dalam perkembangan industri karena dianggap sebagai sarana dalam mempertahankan aset sumber daya manusia. Penyusunan desain gaji yang memiliki efek *fairness* dan dapat membedakan berat beban pekerjaan akan memberikan motivasi yang tinggi bagi karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memberikan hasil kerja terbaik dan meningkatkan kinerjanya secara jangka panjang. Penelitian ini bertujuan menyusun sistem penggajian berbasis point yang dikembangkan melalui HAY method. Melalui studi literatur dari penelitian terdahulu penelitian ini menghasilkan desain sistem penggajian berbasis point yang dapat menjadi rujukan dalam mengembangkan desain gaji bagi industri secara dinamis. Hasil dari penelitian ini adalah desain gaji berbasis point yang dapat dikembangkan dengan mudah oleh pelaku industri di bidang gaji dalam mengembangkan sistem penggajian yang *fairness* dan dapat memberikan motivasi tinggi kepada karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian awal yang dapat dikembangkan lebih lanjut untuk disesuaikan sesuai dengan kebutuhan dalam organisasi masing-masing.

**Kata Kunci:** *desain gaji, fairness, gaji industri, point method*

### Abstract

*The current situation industrial development is very diverse, thus requiring more professional management. Pay sistem design is an important part of industrial development because it is considered as a means of maintaining human resource assets. The preparation of a pay design that has a fairness effect and can differentiate the weight of the workload will provide high motivation for employees. Employees who are highly motivated will provide the best work results and improve their performance in the long term. This study aims to develop a point-based payroll system developed through the HAY method. Through a literature study of previous research, this study produces a point-based payroll system design that can be used as a reference in developing pay designs for the industry dynamically. The results of this study are point-based pay designs that can be easily developed by industry players in the human resources sector in developing a fairness payroll system and can provide high motivation to employees. This research is an initial study that can be further developed to be adjusted according to the needs of each organization.*

**Keywords:** *pay design, pay structure, HAY method, point Method*

## PENDAHULUAN

Perkembangan dunia industri membawa konsekuensi pengelolaan yang lebih profesional sehingga akan memberikan hasil secara jangka panjang (Kelvin et al., 2022). Berbagai industri memiliki karakteristik yang berbeda-beda dan unique, sehingga pengelolaan harus disesuaikan dengan kebutuhan industri dan pengembangannya (Supriadi et al., 2023).

Organisasi yang dapat mengadopsi berbagai perkembangan dan menyesuaikan strategi perusahaan dengan tantangan yang ada akan dapat bertahan lebih jangka panjang (Béjean & Siqueira, 2019). Pengembangan budaya perusahaan harus disesuaikan dengan trend dan tuntutan perkembangan dari industri (Michael Morcos, 2018), sehingga gaya leaderships juga harus disesuaikan dari waktu ke waktu (Adwimurti, 2021). Organisasi yang dapat mengadopsi semua perubahan ini akan dapat bertahan bahkan berkembang dalam jangka panjang.

Permasalahan yang terjadi dalam industri sering tidak dikenali, perubahan yang terjadi tidak dilakukan penyesuaian (Lehtiranta, 2014). Sistem gaji menjadi salah satu permasalahan yang dihadapi oleh berbagai organisasi (Saputra & Nuzulia, 2022). Gaji yang besar belum tentu dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja terutama pada lingkungan organisasi yang berbasis pendidikan. Pengembangan budaya organisasi yang baik dan dapat diterima oleh seluruh karyawan sering kali menjadi modalitas yang penting.

Penelitian terdahulu tentang gaji sangat banyak dikembangkan dalam berbagai penelitian. Dampak dari pengembangan sistem renumerasi terhadap kepuasan gaji (Lestari et al., 2021) merupakan penelitian yang sering dibahas mengingat peneliti selalu mengaitkan antara gaji dengan kepuasan kerja bagi karyawan. Ada hal penting yang terlupakan bagi organisasi adalah bagaimana menyusun

gaji secara *fairness* agar memuaskan semua karyawan dan secara terbuka dapat mengevaluasi dalam kegiatan *job evaluation* yang dilakukan secara rutin dalam perusahaan. pengembangan *job evaluation* dianggap Langkah strategis dalam menyusun sebuah sistem organisasi yang tertata sistematis dan *fairness* bagi setiap anggota dalam organisasi (Aulia et al., 2021; Gelard & Rezaei, 2016; Quaid, 1993; Yom et al., 2021). Berbagai metode dikembangkan dalam menyusun *job evaluation* dari berbagai organisasi salah satunya adalah Hay Method (Aulia et al., 2021; Baswara Putera et al., 2022; Supriadi et al., 2023; Yom et al., 2021).

## LITERATURE REVIEW

Hay Group, mengembangkan Metode Evaluasi Pekerjaan *Chart-Profile* pada awal tahun 1950-an. Pada saat itu ada banyak proses evaluasi pekerjaan lain yang digunakan, namun Hay Metode Grup terbukti sangat unik dan revolusioner. Metode ini berbeda dari proses evaluasi pekerjaan lainnya karena kriteria evaluasinya adalah perbandingan faktor. *Hay method* percaya bahwa ada banyak faktor yang umum untuk semua pekerjaan, namun ada beberapa faktor yang cukup signifikan untuk mengamati perbedaan antara berbagai jenis pekerjaan. Proses perbandingan faktor ini demikian diperbolehkan mengevaluasi jenis pekerjaan yang tidak dikecualikan dan dikecualikan. Petunjuk Metode *Chart-Profile* benar-benar unik karena menawarkan sebuah organisasi kemampuan mengevaluasi pekerjaan manajerial, posisi yang konvensional sangat sulit untuk dijelaskan dan dievaluasi oleh proses evaluasi lainnya (EL-Hajji, 2015; Skenes & Kleiner, 2003). Faktor yang digunakan untuk mengevaluasi ada 3 yaitu *Know How*, *Problem Solving* dan *Accountability* (Skenes & Kleiner, 2003). Faktor *Know How* berusaha mengukur kemampuan, keterampilan dan pengetahuan

yang dibutuhkan untuk setiap pekerjaan (EL-Hajji, 2015; Skenes & Kleiner, 2003).

#### **a. Know How**

Elemen pertama adalah prosedur praktis atau teknik khusus yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan. Pekerjaan yang membutuhkan rutinitas dasar dan tingkat rendah dalam proyek memiliki skor yang lebih rendah dibandingkan pekerjaan yang memerlukan penggunaan teknik teknis khusus dan tingkat pelatihan atau pengetahuan yang lebih tinggi (Aulia et al., 2021; Baswara Putera et al., 2022; EL-Hajji, 2015; Kelvin et al., 2022; Yom et al., 2021).

Elemen kedua dari faktor *Know-How* berkaitan dengan sejauh mana suatu pekerjaan harus mengintegrasikan dan mengoordinasikan beragam aktivitas dalam konteks manajerial. Pekerjaan yang mempunyai fungsi atau tugas yang beragam dianggap lebih kompleks daripada pekerjaan yang mempunyai fungsi yang sangat spesifik. Akibatnya, kompleksitas yang lebih tinggi memerlukan kehadiran keterampilan manajerial yang lebih kuat untuk dapat menyelesaikan tugas yang diberikan pada pekerjaan tersebut. (EL-Hajji, 2015; Skenes & Kleiner, 2003)

Elemen ketiga dan terakhir dari *Know-How* adalah keterampilan hubungan antarmanusia. Elemen ini mengukur sejauh mana pemegang pekerjaan harus berinteraksi yang lain. Pekerjaan yang melibatkan interaksi antarpribadi lebih luas nilai-nilai yang lebih tinggi ditempatkan pada mereka daripada pekerjaan yang tidak memiliki persyaratan ini. (EL-Hajji, 2015; Kelvin et al., 2022; Skenes & Kleiner, 2003; Supriadi et al., 2023)

#### **b. Problem Solving**

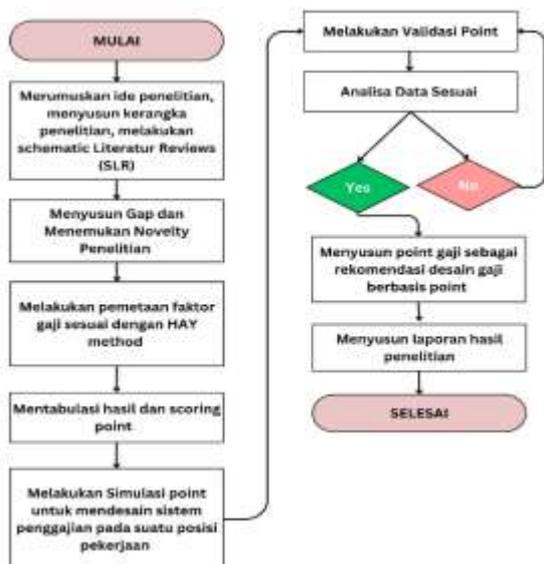
Faktor ini berupaya mengukur kemampuan suatu pekerjaan dalam menggunakan *Know-How* di dalamnya mengidentifikasi,

mendefinisikan, dan menyelesaikan masalah. Pemecahan masalah memerlukan pengetahuan dan keterampilan tercermin dalam faktor *Know-How*, sehingga Faktor pemecahan dinyatakan sebagai persentase dari skor faktor Pengetahuan. Ada dua unsur faktor ini yang harus diperhatikan dalam penentuannya skornya. Elemen pertama berkaitan dengan jenis lingkungan yang ada di dalamnya organisasi yang memandu pemikiran. Pekerjaan yang mempunyai ciri-ciri prosedur yang lebih rutin dalam menangani masalah akan mendapat skor lebih rendah daripada akan pekerjaan yang memiliki metode yang kurang jelas untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah. Tentu saja, pedoman pemikiran yang didefinisikan secara lebih luas akan memungkinkan hal ini pemegang pekerjaan lebih bertanggung jawab dalam mencapai solusi. Akibatnya, kemampuan untuk memecahkan masalah akan lebih tinggi pada posisi ini dan dengan demikian lebih tinggi berharga.

Elemen kedua berkaitan dengan tantangan pemikiran yang diperlukan. Itu berbagai jenis situasi yang mungkin dihadapi dalam suatu pekerjaan akan memerlukan tingkat penyelesaian masalah yang berbeda-beda untuk mengatasinya secara memadai. Jika suatu pekerjaan pada dasarnya mengalami situasi serupa, maka hal tersebut mungkin tidak diperlukan pemecahan masalah yang luas. Sebaliknya, situasi tersebut dapat diatasi secara memadai dengan memilih di antara sejumlah solusi yang telah dipelajari. Itu pekerjaan yang membutuhkan tingkat kemampuan pemecahan masalah yang lebih tinggi, dan dengan demikian memiliki kemampuan untuk mengadaptasi pengetahuan yang dibutuhkan pekerjaan pada situasi khusus, akan mendapat skor lebih tinggi dalam faktor ini dibandingkan pekerjaan yang biasanya menghadapi pekerjaan berulang jenis situasi.

**Metode**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Schematic Literature Review (SLR)* yang selanjutnya digunakan untuk menyusun tabel point method dalam desain gaji berbasis HAY Point. Dibawah ini adalah detail dari metodologi yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 1. Metodologi Penelitian

Gambar 1. Menggambarkan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas SLR, dilanjutkan pengelompokkan dan penyusunan point, penyusunan desain gaji dan dilanjutkan dengan simulasi dan validasi dari desain gaji yang tersusun.

**Hasil dan Pembahasan**

Dalam berbagai penelitian disusun faktor untuk menyusun sistem gaji berbasis *HAY method*, masing-masing penelitian mengembangkan point dengan beda level antar level paling rendah ke level di atasnya minimum 15%, selanjutnya didefinisikan scope pekerjaan yang dapat dikendalikan pada masing-masing level. Dibawah ini adalah pemetaan pekerjaan pada level knowledge dibedakan dari A-H berdasarkan pekerjaan rutin yang dilakukan

Tabel 1. Level of *knowledge*

Level	Deskripsi
A	Terbiasa dengan pekerjaan rutin
B	Menggunakan peralatan dan Procedure dan atau mesin, equipments yang mudah untuk dioperasikan.
C	Berpengalaman dalam mengaplikasikan metode kerja dan prosedur yang umum untuk di definisikan secara jelas.
D	Aplikasi dari keterampilan spesialis yang berhubungan dengan Pendidikan yang kompleks dalam mengimplementasikan <i>practical procedure</i> .
E	Mengetahui dan mengaplikasikan suatu bentuk teori yang didapatkan dari Pendidikan formal untuk diimplementasikan ke dalam pengalaman dan suatu program training.
F	Pekerjaan dalam level ini memerlukan aplikasi/utilisasi dari pengetahuan dalam variasi lingkungan yang cukup luas, pekerjaan pada level ini memerlukan keterampilan professional.
G-H	Pekerjaan pada level ini memerlukan suatu level yang luar biasa dari fungsi keahlian sebagai tambahan dari cakupan point dari sumber-sumber kewenangan dalam organisasi.

Tabel 1. Merupakan pemetaan dari knowledge dimana tabel ini membedakan level *knowledge* pada masing-masing pekerjaan.

Tabel 2. Kompleksitas Pekerjaan

Level	Deskripsi
II	<i>Performance</i> dari suatu tugas adalah spesifik sebagai suatu tujuan dan cakupan dan tidak melibatkan unsur-unsur leaderships.
III	Peranan individu tercermin dalam tugas-tugas yang kompleks suatu kombinasi dari tugas-tugas dan fungsi aktiviats dengan mengetahui bagaimana mereka menghubungkan satu pekerjaan dengan

	pekerjaan yang lain dalam organisasi.
IV	Posisi ini mempunyai <i>scope</i> yang luas dari suatu departemen dengan pengaruh yang sangat besar dalam organisasi. Posisi ini memerlukan kepemimpinan ( <i>leaderships</i> ) yang sangat penting.
V	Manajemen dari semua unit fungsi dalam suatu organisasi yang besar atau total manajemen dari lingkup dan segmen yang besar dalam organisasi yang besar.

Tabel 2. Diatas menggambarkan tingkat kompleksitas pekerjaan dari pekerjaan individu mudah sampai dengan pekerjaan manajerial kompleks.

Tabel 3. Hubungan pekerjaan

Level	Deskripsi
1	Pekerjaan dari level ini memerlukan efektifitas komunikasi untuk memperoleh atau menemukan informasi, menjawab pertanyaan atau memperoleh klarifikasi.
2	Pekerjaan dari level ini memerlukan pengaruh perilaku, kekuatan, peraturan dalam segala situasi dan kemampuan untuk meredakan konflik situasi emosional serta kemampuan persuasif dan asertif.
3	level yang paling tinggi dalam keterampilan interpersonal dan diperlukan dalam posisi ini adalah pengaruh yang signifikan dengan orang lain dalam level yang berbeda di dalam dan diluar organisasi..

Tabel 3. Merupakan pemetaan untuk hubungan pekerjaan dimana pada level paling tinggi diperlukan keterampilan dalam menyelesaikan masalah.

Tabel 4. Kombinasi tabel *Knowledge*

Know	Kompleksitas Pekerjaan dan Human Skills											
	II			III			IV			V		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
A	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115
	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132
	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	153
B	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	153
	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	153	175
	66	76	87	87	100	115	115	132	153	153	175	200
C	66	76	87	87	100	115	115	132	153	153	175	200
	76	87	100	100	115	132	132	153	175	175	200	230
	87	100	115	115	132	153	153	175	200	200	230	264
D	87	100	115	115	132	153	153	175	200	200	230	264
	100	115	132	132	153	175	175	200	230	230	264	304
	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
E	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
F	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	530
	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	530	610
G	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	530	610
	230	264	304	304	350	400	400	460	530	530	610	702
	264	304	350	350	400	460	460	530	610	610	702	807
H	264	304	350	350	400	460	460	530	610	610	702	807
	304	350	400	400	460	530	530	610	702	702	807	928
	350	400	460	460	530	610	610	702	807	807	928	1067

Tabel 4. Diatas menggambarkan kombinasi dari *knowledge*, kompleksitas pekerjaan dan *human skills*. Misalnya karyawan dalam level A-II-1 maka memiliki point 38-50. Simulasi lain dapat dilakukan untuk melakukan pemetaan point untuk level karyawan sesuai dengan model organisasinya.

Pemetaan selanjutnya adalah pada kemampuan *problem solving* karyawan pada level *problem solving* dibagi menjadi 2 kemampuan yaitu kemampuan *problem solving* pada lingkungan kerja dan tantangan *problem solving* dalam jabatan yang dipegang.

Tabel 5. Klasifikasi *Problem solving* lingkungan

Deskripsi	Code kelas
Berpikir terhadap sesuatu yang mudah tetapi merupakan diversifikasi dari prosedur yang sulit.	A-C
Berpikir untuk mendefinisikan sesuatu dalam sasaran yang spesifik dalam situasi dengan karakteristik yang membutuhkan suatu kebijakan, ilmu praktis dan atau acuan dasar dalam menjalankan pekerjaan.	D-E

Berpikir dalam situasi umum dengan suatu sasaran akhir dalam situasi yang tidak jelas.	F
Berpikir dengan menggunakan konsep, prinsip-prinsip dan petunjuk-petunjuk Lembaga tertentu terhadap hasil akhir organisasi yaitu sasaran dan tujuan organisasi mungkin tidak jelas.	G
Berpikir dalam <i>philosophy</i> organisasi dan atau dasar-dasar hukum dan atau prinsip-prinsip kenegaraan yang berhubungan dengan kemanusiaan.	H

Tabel 5. Diatas menjelaskan tentang pemetaan *problem solving* berdasarkan lingkungan pekerjaannya.

Tabel 6. Tantangan *Problem Solving*

Deskripsi	Code Kelas
Dalam situasi yang berbeda membutuhkan suatu solusi dalam satu area yang jelas. Tindakan yang tepat berdasarkan pengalaman, beberapa diperlukan untuk memutuskan ( <i>judgement</i> ).	3
Dalam situasi yang berubah-ubah memerlukan <i>analytical interpretative, evaluative</i> dan atau <i>constructive thinking</i> seringkali jangka pendek.	4
Dalam keadaan darurat bagian dari hal yang kompleks dan situasi administrative meupun pengembangan konsep baru, pendekatan imajinatif, termasuk beberapa tekanan didalamnya.	5

Tabel 6. Diatas mencerminkan tantangan dalam menyelesaikan masalah mulai dari masalah yang mudah sampai dengan kompleks. Adapun pemetaan untuk *problem solving* dalam point faktor adalah sebagai berikut :

Tabel 7. Kombinasi point dalam *problem solving*

	3	4	5
A	18%	25% 29%	33% 38%
B	21%	29% 33%	38% 43%
C	25%	33% 38%	43% 50%

D	29%	38% 43%	50% 57%
E	33% 38%	43% 50%	57% 66%
F	38% 43%	50% 57%	66% 76%
G	43% 50%	57% 66%	76%-87%
H	50% 57%	66% 76%	87%-87%

Tabel 7 diatas merupakan kombinasi point dalam *problem solving* jika karyawan berada pada level G-4 maka akan memiliki point 57-66% dikalikan point *knowledge*.

#### a. Simulasi Desain Gaji berbasis Point

Pada sebuah organisasi yang mengimplementasikan desain gaji berbasis point maka dapat menggunakan kamus *knowledge* dan *problem solving* untuk mendesain gaji berbasis point. Dibawah ini disampaikan simulasi gaji dari beberapa posisi pekerjaan sebagai berikut :

Tabel 8. Simulasi Gaji

No	Posisi Pekerjaan	Kode <i>knowledge</i> dan <i>Problem Solving</i>	Total Point
1	Staff Keuangan	K=C-II-1 PS=B3	K=76, PS =21%*76=16 Total=92
2	Staff SDM	K=C-II-2 PS= B3	K=87, PS =21%*87=18 Total=94
3	SPV Keuangan	K=C-II-3 PS =D3	K=100, PS =29%*100=29 Total=129
4	SPV SDM	K=C-II-3 PS = D3	K=115, PS =29%*115=33 Total=148
5	MGR keuangan	K=D-III-3 PS =D4	K=175, PS =43%*175=75 Total=250

6	MGR SDM	K=D-III-3 PS=D5	K=175, PS =50%*175=87 Total=262
---	---------	--------------------	---------------------------------------

Tabel 8 diatas merupakan simulasi gaji dari penerapan desain gaji berbasis point dengan melihat faktor *knowledge* dan *problem solving*. Hal sama dapat dilakukan pada masing-masing posisi organisasi dengan melihat kompleksitas pada masing-masing jabatan. Dari simulasi diatas terlihat antara posisi dalam bidang keuangan dan SDM memiliki perbedaan dalam *human relation skills* dan *problem solving* permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan, sehingga berakibat dalam perbedaan point pada desain gaji yang direncanakan.

### Simpulan

Dari paparan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Desain sistem penggajian berbasis point harus memetakan secara detail faktor yang mempengaruhi *knowledge* dan kemampuan *problem solving*. *Knowledge* sebagai modal dasar karyawan diterima dan menduduki posisi tertentu, sedangkan *problem solving* menunjukkan kemampuan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan.
2. Dalam melakukan simulasi gaji harus dilakukan penilaian secara *objective* untuk mengukur masing-masing faktor yang mempengaruhi baik *knowledge* maupun *problem solving*.

### DAFTAR PUSTAKA

Adwimurti, Y. (2021). Three Aspects (Self, Leadership, And Organization) Are Important In Building Work Commitment. In *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business* (Vol. 4, Issue 2).

Aulia, F. N., Nadiyah, H., Sudaryono, B., Santoso, A. S., Larasati, S., Ilham, M., Mahasiswa, P., Manajemen, D., Ekonomi, F., & Manajemen, D. (2021). *Evaluation Of Xyz Sme Compensation With*

*Determination Of Position Grade Using Hay Job Evaluation Methods.*  
<https://ijssr.ridwaninstitute.co.id/index.php/ijssr/>

Baswara Putera, D. D., Kristiana, D., Syahputri, E., Laelita Putri, H., & Ardila, M. (2022). *International Journal Of Social Service And Research Compensation Determination Analysis Using Hay Job Evaluation Method.*  
<https://ijssr.ridwaninstitute.co.id/index.php/ijssr/>

Béjean, M., & Siqueira, E. (2019). Organizing medtech innovation with concept maturity levels. *Healthinf 2019 - 12th International Conference on Health Informatics, Proceedings; Part of 12th International Joint Conference on Biomedical Engineering Systems and Technologies, BIOSTEC 2019*, 621–626.  
<https://doi.org/10.5220/0007697006210626>

ELHajji, M. A. (2015). The Hay System of Job Evaluation: A Critical Analysis. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 3(1).  
<https://doi.org/10.15640/jhrmls.v3n1a1>

Gelard, P., & Rezaei, S. (2016). The relationship between job motivation, compensation satisfaction and job satisfaction in employees of tax administration - a case study in Tehran. *Asian Social Science*, 12(2), 165–171.  
<https://doi.org/10.5539/ass.v12n2p165>

Kelvin, K., Yuliana, P. E., & Rahayu, S. (2022). Hay Method Implementation For Job Evaluation In Company At Sidoarjo. *Research In Management and Accounting*, 5(1), 110–111.  
<https://doi.org/10.33508/rima.v5i1.3729>

Lehtiranta, L. (2014). Risk perceptions and approaches in multi-organizations: A research review 2000-2012. *International Journal of Project Management*, 32(4), 640–653.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.09.002>

Lestari, Y. S., Fahmie, A., & Zulaifah, E. (2021). The Impact of Remuneration toward Salary Satisfaction: A Case Study on Job Evaluation Method in SME Employees in Central Sulawesi. *Indonesia. Journal of Nonformal Education*, 7(2), 217–225. <https://doi.org/10.15294/jne.v7i2.32029>

Michael Morcos. (2018). *Organisational Culture: Definition And Trends.*

---

Quaid, M. (1993). Job Evaluation As Institutional Myth. In *Journal of Management Studies* (Vol. 30, Issue 2).

Saputra, H., & Nuzulia, S. (2022). Do High Salaries Ensure Job Satisfaction?: An Investigation on the Factors Affecting Job Satisfaction of Educators in Indonesia. *Journal of Nonformal Education*, 8(1), 66–72. <https://doi.org/10.15294/jne.v8i1.34534>

Skenes, C., & Kleiner, B. H. (2003). The HAY System of compensation. *Management Research News*, 26(2/3/4), 109–115. <https://doi.org/10.1108/01409170310783826>

Supriadi, C., Yudhanegara, D., Yudha, H. S., Industri, T., Tinggi, S., & Wastukencana, T. (2023). *Evaluasi Kinerja Karyawan Perusahaan Retail. Dengan Metode Hay Job Evaluation Di Pt. Xyz Purwakarta.*

Yom, A., Anti, R., Fadilah, N., Putri, S., & Maulida, S. (2021). *International Journal Of Social Service And Research Evaluation Of Poultry Shop Business Compensation System Based On Job Value Using Hay Job Evaluation Methods.* <https://ijssr.ridwaninstitute.co.id/index.php/ijssr/>