

Model Hay System Dalam Penentuan Job Grading Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan dan Performa Perusahaan

Hay System Model in Determining Job Grading To Improve Employee Performance and Company Performance

Oleh:

Puguh Wiji Pamungkas^{1)**}, Yupono Bagyo²⁾

¹⁾²⁾Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkeucewara Malang

E-mail: sayyafazzam2@gmail.com**

Abstract

Government organizations including private companies often face problems in evaluating the performance of employees or human resources. This research was conducted to determine the application of the hay system model in determining job grading based on position assessment in a health service organization, Wajak Husada General Hospital Malang, East Java. From the research conducted, the hay system model in determining job grading has an important role in classifying positions and jobs in certain positions. Furthermore, it brings benefits to payroll and employee performance evaluation. Job grading can improve the performance of human resources, so that it is more optimal. This has had a positive impact on the health service institutions of Wajak Husada General Hospital, seen from the increasing number of patient visits, both inpatient and outpatient. This research uses a descriptive qualitative model, with data collection techniques through observation at research locations, and in-depth interviews with informants. This research has limitations because it is only being carried out in one hospital, in 2022. For this reason, further research is needed in other hospitals or in government institutions.

Keywords: *Hay system models; job grading; human resources; Wajak Hospital.*

Abstrak

Organisasi pemerintah termasuk perusahaan swasta sering menghadapi persoalan pada evaluasi kinerja karyawan atau sumber daya manusia (*human resources*). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penerapan model *hay system* dalam penentuan *job grading* berdasarkan penilaian jabatan di organisasi pelayanan kesehatan, Rumah Sakit Umum (RSU) Wajak Husada Malang, Jawa Timur. Dari penelitian yang dilakukan model *hay system* dalam penentuan *job grading* memiliki peran penting dalam pengklasifikasian jabatan dan pekerjaan pada jabatan tertentu. *Job grading* dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia (*human resources*) sehingga lebih optimal. Hal tersebut membawa manfaat terhadap kinerja karyawan. Secara institusi, performa perusahaan, RSU Wajak juga membaik. Terutama bila dilihat dari bertambahnya jumlah kunjungan pasien, baik yang rawat inap maupun rawat jalan. Penelitian ini menggunakan model kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi di lokasi penelitian, dan wawancara mendalam bersama para informan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan di satu rumah sakit saja, pada tahun 2022. Untuk itu diperlukan penelitian lebih lanjut di rumah sakit lain atau di institusi pemerintah.

Kata Kunci: *Hay system model; Job Grading; Human Resources; RSU Wajak.*

1. PENDAHULUAN

Tujuan utama setiap organisasi adalah untuk memaksimalkan keuntungan, sehingga bisnis terus berjalan dengan baik. Salah satu bagian penting dalam menjalankan organisasi, termasuk organisasi bisnis adalah sumber daya manusia (*human resources*). Bagi organisasi yang baik, orang yang terlibat di dalam organisasi, baik anggota maupun karyawan dianggap sebagai modal manusia (*human capital*). Disebut modal, karena manusia merupakan sumber utama bagi organisasi (Bagyo et al., 2021). Salah satu teknik manajemen sumber daya manusia yang paling mendasar adalah manajemen kompensasi. Kompensasi merupakan penilaian secara kuantitatif atau kualitatif untuk pekerjaan yang dilakukan atau layanan yang diberikan melalui proses membangun sistem manajemen kompensasi yang sesuai (Garaika, 2020). Anggota organisasi atau karyawan perusahaan dalam menjalankan tugas perlu mendapat kompensasi. Perusahaan atau organisasi sering mendapat kesulitan untuk menentukan kompensasi yang diberikan kepada anggota atau

karyawan. Salah satu penentuan yang biasa dilakukan adalah pengklasifikasian pekerjaan (*job grade*) (Ko, 2021). *Job grade* merupakan proses mengklasifikasi jabatan untuk membagi tugas yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensi setiap individu (Maretiyasari & Hariyanto, 2022). *Job grade* juga memudahkan dalam mengangkat karyawan, atau untuk menduduki jabatan, termasuk dalam menetapkan besaran gaji dan remunerasi. Menyusun *job grading* harus harus spesifik, terukur, dapat dilaksanakan, dapat dicapai pada waktu yang telah ditentukan (Haq, 2022). *Job grading* didesain untuk mendapat hak-hak secara adil dan proporsional (Gustyantoro et al., 2021). Setelah pekerjaan disusun berdasar kemampuan dan kompetensi karyawan, kemudian diberi kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan, maka perlu dilakukan evaluasi, salah satu model evaluasi yang dilakukan adalah hay sistem (Naser et al., 2022).

Dalam konteks kebijakan publik, perusahaan memiliki kewajiban untuk menyusun struktur dan skala upah, dengan

memperhatikan kemampuan perusahaan dan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Hal tersebut disebutkan dalam Pasal 92 Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Manika, 2022). Hal tersebut kemudian dituangkan dalam Peraturan Perusahaan (PP) dan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) (Abas, 2022). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penerapan model *hay system* dalam penentuan *job grading* berdasarkan penilaian jabatan di organisasi pelayanan kesehatan, Rumah Sakit Umum Wajak Husada Malang, Jawa Timur.

2. TINJAUAN TEORITIS

Job Grading

Job grading adalah suatu teknik untuk menentukan perbedaan diantara jabatan-jabatan dan tingkat kompensasi dalam organisasi. *Job grading* dapat digunakan untuk mempermudah membaca dan pengelompokan nilai ke dalam kelompok sehingga jabatan yang memiliki nilai berdekatan, berada pada satu tingkatan (*grade*). Makin besar posisi jabatan dalam *job grade*, maka makin tinggi pula kewenangan dan gaji yang diperoleh (Pratama et

al., 2022). Penentuan *job grade* terdiri atas suatu teknik untuk menentukan perbedaan diantara jabatan dan tingkat pembayaran dalam organisasi (Lukito & Anne, 2014). *Job grade* terdiri atas suatu penyelidikan secara ilmiah dari semua penilaian jabatan dan kemudian menempatkan jabatan dalam suatu kategori yang lebih luas (Sutisna et al., 2020). *Job grade* harus ditentukan dengan ketentuan yang terukur dan dapat dijelaskan, sehingga *job grade* yang ditentukan sesuai dengan kualifikasi. Dalam menentukan tingkat jabatan tidak ada aturan khusus untuk membentuknya, sehingga dapat diatur oleh setiap perusahaan sesuai dengan kondisi dan tuntutan. Namun, semakin banyak tingkat *job grade* malah akan membingungkan, namun bila terlalu sedikit tidak adil bagi karyawan. Selain memberi dampak positif *job grade* juga memiliki sisi negatif. Konsekuensi yang timbul dari adanya *job grading* adalah jabatan yang berdekatan satu sama lain, ada kompleksitas dan kesukaran untuk mengerjakan dan memperoleh pembayaran yang relatif sama.

Hay system merupakan salah satu sistem evaluasi kerja yang populer di beberapa negara di Eropa dan Amerika Serikat (EL-Hajji, 2015). Penilaian terhadap pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan rentan terhadap penggunaan asumsi dan persepsi, sehingga cenderung mengalami bias, termasuk bias gender, antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan (Steinberg, 1992). Dalam *hay system*, setiap pekerjaan yang ada dalam organisasi dievaluasi secara terukur, dengan indikator yang jelas, tidak berdasarkan persepsi, asumsi, apalagi *like* and *dislike*. Evaluasi pekerjaan bukan mitos, tetapi sesuatu yang terbukti dan dapat dilakukan secara rasional (Quaid, 1993). *Hay system* sudah lama digunakan sebagai instrumen penting dan berharga untuk mengarahkan perusahaan dan organisasi sebagai alat ukur sekaligus menjadi sistem pembayaran kepada karyawan yang lebih rasional dan proporsional (Skenes & Kleiner, 2003). Indikator dan tolak ukur pemberian gaji yang tidak relevan berdampak pada tidak efektif pemberian gaji terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan (Van

Kompensasi

Setiap karyawan yang bekerja di perusahaan berharap mendapat kompensasi dari pekerjaan yang dilakukan. Sebagai manusia normal, pekerja ingin selalu mendapat kompensasi yang banyak atau dalam jumlah besar dari pekerjaan yang dilakukan. Hal ini yang perlu mendapat perhatian dari perusahaan, sehingga, kompensasi yang diberikan proporsial dengan pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi menurut ahli merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa yang dilakukan (Goergen & Renneboog, 2011). Perusahaan perlu mendorong sumber daya manusia supaya terus mengembangkan kemampuan serta keterampilan secara optimal (Sunarto, 2020). Dengan kemampuan dan keterampilan yang terus meningkat, juga berdampak pada kompensasi yang diterima oleh karyawan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan memberi kompensasi yang adil sesuai beban dan jabatan yang dipegang (Sukwadi & Oktevany, 2016). Kompensasi dimaknai segala

sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun nonfisik (Manalu, 2022). Kompensasi juga berarti seluruh imbalan yang diterima oleh karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaan di perusahaan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung (Anshar et al., 2022). Sistem kompensasi yang baik, diharapkan mampu memberi kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, memperkerjakan, dan mempertahankan karyawan. Kompensasi dalam bentuk langsung (*direct compensation*) dan tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi langsung berupa gaji, upah, dan insentif yang diberikan secara langsung atas pekerjaan yang dilakukan karyawan (Arifani & Susanti, 2020). Adapun kompensasi tidak langsung bisa berupa bonus atau tunjangan yang diberikan di akhir tahun (Saban et al., 2020).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dalam beberapa langkah. Pertama kali data dilakukan dengan melakukan

pengamatan langsung di lapangan (observasi). Observasi dilakukan di Rumah Sakit Umum (RSU) Wajak, Malang, Jawa Timur. Kegiatan observasi berkaitan dengan aktivitas para karyawan di rumah sakit ini, yang dilakukan dalam beberapa hari. Observasi di lapangan berupa kehadiran peneliti dalam penelitian yang terlibat secara langsung di lokasi penelitian. Peneliti berbaur dalam proses keseharian dengan objek penelitian, melakukan pengamatan dalam tindakan dan perilaku atas kinerja karyawan tanpa menanggalkan atribut diri sebagai peneliti. Dengan demikian data yang dikumpulkan peneliti sangat akurat dan dapat dipercaya, sebab peneliti terlibat langsung dalam proses perilaku dan interaksi keseharian di RSU Wajak Husada.

Setelah melihat kinerja karyawan, peneliti melakukan wawancara secara natural dan mendalam dengan menggunakan bahasa sehari-hari untuk meniadakan pemisah dengan informan yang diwawancarai, sehingga peneliti dapat memperoleh informasi yang akurat, jujur dan apa adanya. Proses wawancara ini melibatkan seluruh karyawan yang ada di RSU Wajak

Tabel 1. Daftar Informan yang Diwawancarai, 2022

No	Jabatan	Jumlah
1	Dokter umum	5 orang
2	Dokter spesialis	10 orang
3	Perawat	36 orang
4	Bidan	11 orang
5	Apoteker	2 orang
6	Tenaga front office	5 orang
7	Tenaga keuangan dan kasir	2 orang
8	Tenaga marketing dan humas	4 orang
9	Tenaga cleaning service	8 orang
10	Tenaga security	8 orang
11	Tenaga rekam medis	4 orang
12	Tenaga laboratorium	5 orang
13	Tenaga gizi	6 orang

Dari hasil wawancara yang dilakukan secara mendalam dan observasi yang dilakukan, peneliti kemudian menyusun dan mengklasifikasi data yang telah dikumpulkan. Selanjutnya, setelah semua proses klasifikasi data dilakukan, dilakukan analisis peta *job grading* di perusahaan dengan menggunakan model *hay System* yang dikemukakan oleh Thomas Lorie Saaty. Saaty membuat kriteria tertentu melalui pembobotan dalam

melakukan penilaian, evaluasi terhadap kinerja karyawan perusahaan atau organisasi berdasarkan tiga indikator, *know-how* (mengetahui bagaimana), *problem solving* (mengatasi masalah) dan *accountability* (pertanggung jawaban). (Saaty, 2008).

Tabel 2. Pembobotan Hay System, 2022.

	SUB FAKTOR	Pendidikan	Pengalaman	Inisiatif	Kemampuan berkomunikasi dan Hubungan	Orientasi pelayanan	Kebutuhan Fisik	Kondisi Kerja	Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan	Supervisi	Kerjasama	BOBOT
Know-how	Pendidikan	1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.1	3
	Pengalaman	5	1	3	5	5	3	3	3	5	5	38
	Inisiatif	5	0.3	1	5	5	0.3	5	0.2	0.3	1	23
	Kemampuan Berkomunikasi dan Hubungan	5	0.2	0.2	1	3	0.2	0.1	0.2	0.2	1	11
P.Solv	Orientasi pelayanan pelanggan	5	0.3	0.3	0.3	1	5.0	3.0	0.3	5.0	0.2	21
	Kebutuhan fisik	5	0.3	3	5	0.2	1	1.0	0.2	0.2	0.2	16
	Kondisi kerja	3	0.3	0.2	7	0.3	1	1	0.3	1	0.3	15
Accountability	Tanggung jawab terhadap pelayanan	3	0.3	5	5	3	5	3	1	5	5	35
	supervisi	3	0.2	3	5	0.2	5	1	0.2	1	0.3	19
	Kerjasama	7	0.2	1	1	5	5	3	0.2	3	1	26

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam *hay system*, Thomas Lorie Saaty membuat tiga kriteria penilaian terhadap karyawan yang bekerja di perusahaan. *Pertama*, *know-how*, mengetahui-bagaimana setiap jenis pengetahuan dan keterampilan. Termasuk pada kriteria ini adalah prosedur praktis, teknis, khusus dan pengetahuan dalam pekerjaan, fungsi komersial, disiplin profesional dan ilmiah, perencanaan, pengorganisasian, kordinasi, integrasi, staf, memimpin atau mengendalikan kegiatan dan sumber daya terkait dengan fungsi unit, posisi, bagian, dan lain-lain. Para karyawan di Rumah Sakit Umum (RSU) Wajak Husada, Malang telah dipastikan untuk mengetahui jabatan, tugas, dan pekerjaan, sejak pertama kali bekerja. Tidak hanya itu, diberi pengetahuan secara terus-menerus

tujuan dan capaian perusahaan. Nilai yang dianut oleh RSU Wajak Husada, Malang disampaikan dan ditanamkan secara rutin kepada seluruh karyawan, dari tukang parkir, petugas kebersihan, sampai tenaga pelayanan dan petugas medis.

Pengetahuan terhadap posisi, tugas, dan tanggung jawab bagi karyawan memang menjadi bagian penting. Karyawan yang memiliki pengetahuan terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya, dapat dimenej dengan baik oleh perusahaan, tidak bekerja semau sendiri, atau suka-suka sendiri (Setiyowati, 2021). Pengetahuan terhadap pekerjaan juga menjaga karyawan untuk tetap bekerja pada pekerjaan yang telah ditetapkan, bekerja sesuai model kerja yang telah dibakukan, untuk selanjutnya dapat mempertahankan kinerja sesuai target yang dibuat

Selanjutnya karyawan yang bekerja berdasarkan pengetahuan, dapat menimbulkan kepuasaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, karena bekerja berdasarkan pengetahuan dan kesadaran terhadap apa yang dikerjakan (Pujianto & Evendi, 2021).

Kedua, problem solving, atau penyelesaian terhadap setiap masalah yang muncul. Penyelesaian masalah dapat dilakukan dengan langkah taktis dan strategis, termasuk juga dengan melakukan proses penalaran, mengevaluasi, membuat, menggunakan penilaian, membentuk hipotesis, menarik kesimpulan, tiba pada kesimpulan, dan lain-lain.

Pengetahuan terhadap tugas yang dikerjakan, termasuk pengetahuan terhadap nilai yang dianut oleh karyawan perusahaan, tidak menghilangkan potensi karyawan berbuat kesalahan dan kekurangan dalam bekerja. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, setiap karyawan memiliki potensi untuk berbuat salah. Dalam kondisi seperti itu, diperlukan adanya kemampuan untuk mengatasi masalah terhadap setiap masalah yang dihadapi dalam bekerja. Hal

tersebut yang diupayakan terus menerus di RSUD Wajak Husada, Malang. Salah satu langkah untuk mengurangi masalah yang disebabkan oleh kesalahan karyawan adalah membuat sistem berupa tata tertib kerja atau *standart operating procedure* (SOP). Tata tertib ini digunakan sebagai acuan mengatasi persoalan (*problem solving*). Tata tertib juga digunakan sebagai tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan dalam melaksanakan tugas. Selain tata tertib kerja, karyawan juga harus melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditentukan, yang disebut dengan SOP.

Diberikan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang telah bekerja sesuai dengan tata tertib dan SOP perusahaan. Pemberian kompensasi tersebut disesuaikan dengan *job grading* masing-masing karyawan, maupun capaian yang diraih oleh karyawan. Meski memiliki jabatan yang sama, dan pekerjaan yang sama, setiap karyawan bisa mendapat kompensasi yang berbeda, tergantung capaian kinerja yang diraih dalam setiap bulan. Penentuan *job grading* hanya dilakukan pada saat awal rekrutmen

karyawan, untuk pendidikan tertentu, dengan pengalaman tertentu menduduki jabatan yang relevan. Saat telah berada pada *job grading* tertentu, karyawan dinilai berdasarkan pekerjaan dan hasil dari tugas yang dikerjakan.

Mengatasi persoalan perlu dilakukan oleh seluruh pihak yang bekerja di perusahaan. Mengatasi masalah bukan hanya tanggung jawab manajemen perusahaan. Budaya *problem solving* dalam perusahaan berdampak positif terhadap peningkatan keberhasilan capaian perusahaan (Faizal & Sanusi, 2022). Semakin tinggi budaya *problem solving* yang dimiliki oleh karyawan pada perusahaan, maka semakin mudah perusahaan mencapai keberhasilan. Sebaliknya, semakin rendah budaya *problem solving* karyawan di perusahaan, maka semakin sulit bagi perusahaan untuk mencapai keberhasilan (Wardani, 2020). Budaya *problem solving* secara individu baik bagi karyawan, dan secara umum positif bagi perusahaan (Istanti, 2020).

Ketiga, (accountability) atau pertanggungjawaban oleh karyawan bagian penting dilakukan terhadap semua pekerjaan yang telah

dilakukan. Bagian ini merupakan sesi paling rumit untuk dinilai pada karyawan yang bekerja di RSU Wajak Husada, Malang. Untuk melihat apakah karyawan di RSU Wajak Husada, Malang memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugas berdasarkan kompensasi yang telah diterima, maka peneliti melakukan pengamatan secara langsung terhadap karyawan di RSU Wajak Husada, Malang.

Tanggung jawab merupakan hal penting bagi karyawan yang bekerja di perusahaan. Tidak ada pekerjaan di satu jabatan yang tidak dipertanggung jawabnya, secara kualitas dan kuantitas (Rohyati, 2016). Pemberian tugas serta tanggung jawab kepada karyawan merupakan salah satu bentuk upaya untuk merangsang karyawan lebih giat bekerja, karena ada tantangan tersendiri dalam melakukannya (Pitasari & Perdhana, 2018). Karyawan yang tidak bertanggung jawab terhadap kinerja perusahaan menunjukkan karyawan yang tidak memiliki kepedulian terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

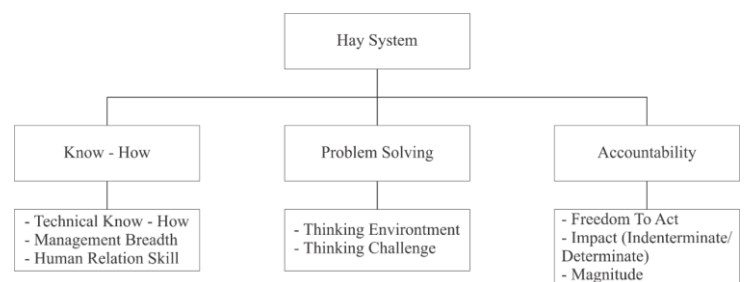
Ada tiga ukuran yang dilakukan penilaian oleh peneliti terhadap tingkat tanggung jawab

karyawan. *Pertama*, ketaatan terhadap tata tertib perusahaan. Ketaatan terhadap tata tertib perusahaan dibuktikan dengan kedisiplinan dalam menepati jam kerja, mulai dari kehadiran, sampai waktu pulang, dan jam istirahat. Dari pengamatan yang dilakukan, tingkat disiplin karyawan di RSUD Wajak Husada, Malang terhadap tata tertib perusahaan cukup tinggi. *Kedua*, *standart operating procedure* (SOP). Peneliti melakukan pengamatan terhadap karyawan yang melaksanakan SOP saat bertugas atau bekerja. Apakah karyawan menjalankan tugas dengan sesungguhnya sesuai dengan SOP yang ada, atau hanya sekadar menjalankan tugas untuk menggugurkan kewajiban sebagai pekerja. Dari pengamatan yang dilakukan, pelaksanaan pekerjaan dan tugas sesuai dengan SOP cukup tinggi.

Ketiga, *feedback* dari konsumen. Pihak rumah sakit membuka akses terbuka kepada pasien dan keluarganya untuk memberi masukan kepada pihak RSUD Wajak Husada, Malang. Hal tersebut dibuktikan dengan tersedianya kotak saran yang diletakkan di bagian

depan pintu masuk/ lobi rumah sakit. Penyediaan kotak saran ditujukan untuk memudahkan pasien dan keluarganya untuk memberi informasi atau *complain* serta saran terhadap pihak rumah sakit, berkaitan dengan pelayanan yang diterima. Selain itu ditulis di beberapa tempat nomor telepon dan whatsapp pengaduan secara daring (*online*). Dari *feedback* yang diberikan oleh pasien dan keluarganya sangat minim, dan secara umum dapat diselesaikan oleh para pekerja. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa seluruh karyawan di RSUD Wajak Husada, Malang memiliki tanggung jawab besar untuk menyelesaikan pekerjaan.

Gambar 1. Model Hay Sistem (Saaty, 2008).



Hasil penelitian yang dilakukan di Rumah Sakit Umum (RSU) Wajak Husada, Malang Jawa Timur pada penentuan *job grading* berdasarkan penilaian/ evaluasi

jabatan dan pekerjaan dengan model *hay system* memiliki peran dalam meningkatkan kinerja karyawan. Para pegawai merasa puas dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, karena gaji yang diberikan sesuai dengan *job* yang telah dikerjakan. Dan hasil kerja dapat dilihat dari bagaimana karyawan tersebut melakukan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya. Selanjutnya, hal tersebut juga berdampak positif pada kinerja perusahaan secara umum. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan kinerja perusahaan dari tahun 2021 dan tahun 2022. Terdapat peningkatan jumlah pasien dan pemakaian tempat tidur (*bed occupancy rate*). Pada

tahun 2021, jumlah kunjungan pasien maupun *bed occupancy rate* (BOR) hanya sekira 43,08 persen. Pada tahun 2022 mengalami peningkatan hingga 58,67 persen. Peningkatan jumlah pasien dan *bed occupancy rate* (BOR) juga berdampak pada kepercayaan pemerintah terhadap Rumah Sakit Umum (RSU) Wajak Husada, Malang Jawa Timur. Hal ini dibuktikan dengan adanya kerjasama Pemerintah Kabupaten Malang melalui program kesehatan yang dicover oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS). Pada tahun 2022 Rumah Sakit Umum (RSU) Wajak Husada, Malang Jawa Timur menjadi rumah sakit yang menerima BPJS Kesehatan.

Tabel 3. Peningkatan Kunjungan Pasien dan BOR di RSU Wajak Malang, Tahun 2021-2022 (Sumber: Diolah tahun 2022).

Tahun	Kunjungan Pasien	Pasien Rawat Jalan	Pasien Rawat Inap	<i>Bed Occupancy Rate</i> (BOR)
2021	22.716	20.649	2.067	43,08 %
2022	27.766	22.884	4.882	58,67 %

Dalam lima tahun terakhir, penggunaan *hay system* melalui pembobotan terhadap tiga indikator *know-how*, *problem solving* dan *accountability* terhadap klasifikasi *job grading* terbukti secara empiris mampu meningkatkan kinerja karyawan dan performa perusahaan

di Indonesia (Mu'minin et al., 2017). Dianggap membawa hasil positif terhadap kinerja perusahaan, *hay system* dalam penentuan *job grading* juga dipergunakan dalam usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Indonesia (Juliana et al., 2023). Penelitian terhadap penggunaan *hay*

system di banyak usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) yang ada di beberapa kota di Indonesia seperti Bali, Lombok, Lampung, Bogor dan Depok dapat menemukan bahwa banyak UMKM yang tidak menggunakan *job grading* tidak memberi upah secara baik (Kartika et al., 2022). Hal yang sama juga ditemukan pada usaha kecil di bidang pertanian. Penggunaan *hay system* dapat mengevaluasi sistem kompensasi gaji yang tidak ada *job grading* menunjukkan gaji karyawan belum memadai (Fitrios et al., 2021). Penggunaan *hay system* dalam penentuan *job grading* terus berkembang, semakin banyak perusahaan yang menggunakan, termasuk restoran atau rumah makan (Ramadhanty et al., 2023).

5. PENUTUP

Penerapan model *hay system* dalam penentuan *job grading* berdasarkan penilaian jabatan di organisasi pelayanan kesehatan, Rumah Sakit Umum Wajak Husada Malang, Jawa Timur memiliki peran penting di dalam pengklasifikasian jabatan dan pekerjaan pada jabatan tertentu. Selanjutnya membawa manfaat terhadap penggajian dan

evaluasi terhadap kinerja karyawan selama satu tahun terakhir. *Job grading* dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia (*human resources*) sehingga lebih optimal. Hal tersebut membawa dampak positif terhadap institusi pelayanan kesehatan RSUD Wajak, dilihat dari bertambahnya jumlah kunjungan pasien, baik yang rawat inap maupun rawat jalan.

Sebagai saran praktis, penerapan model *hay system* dalam penentuan *job grading* perlu juga dilakukan juga pada institusi pemerintah, tidak hanya institusi swasta, sehingga secara organisasi lembaga pemerintah bisa lebih efektif, efisien dan terukur hasil kerja setiap pegawai negeri atau aparatur sipil negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Abas, M. (2022). Dampak hilangnya upah minimum sektoral bagi pekerja pasca berlakunya peraturan pemerintah (pp) no. 36 tahun 2021 tentang pengupahan juncto undang-undang no. 11 tahun 2020 tentang cipta kerja (omnibus law). *Prosiding Konferensi Nasional Penelitian Dan Pengabdian Universitas Buana Perjuangan Karawang*.
<https://journal.ubpkarawang.ac.id/index.php/ProsidingKNPP/article/view/2487>
- Anshar, M. C., Basri, S. K., & Dahlan. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja

- karyawan pada pt. dharma inti teknologi. *Movere Journal*, 5(1), 50–60.
<https://doi.org/https://doi.org/10.53654/mv.v5i1.330>
- Arifani, A.-Z. T., & Susanti, A. Y. (2020). Literature review factors affecting employee performance: Competence, compensation and leadership. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting (DIJEFA)*, 1(3), 538–549.
<https://doi.org/https://doi.org/10.38035/dijefa.v1i3.491>
- Bagyo, Y., Ratnasari, S. D., & Ramawati, R. (2021). Penentuan job grade berdasar tugas, wewenang dan tanggung jawab karyawan yg tertuang dalam deskripsi pekerjaan di rumah sakit lawang medika. *Jurnal Abdi Masyarakat*, 5(1).
<https://doi.org/10.30737/jaim.v5i1.2180>
- EL-Hajji, 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>
- Faizal, A. A., & Sanusi, A. (2022). Perancangan Sistem Informasi “Problem Solving Management” Case User Menggunakan BOT Telegram Berbasis Web Pada PT. Gunung Amal Solution International. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(6), 3431–3436.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i6.8764>
- Fitrios, A., Aritaliraga, L. T., Widhiani, M., Yulsa Prima, W., & Aulia Adiwidjaja, I. B. K. (2021). Analisis dan Perbaikan Sistem Kompensasi Pada UKM ABC dengan Metode Adhered dan Overlapping. *Jurnal Health Sains*, 2(12), 2229–2245.
<https://doi.org/10.46799/jsa.v2i12.349>
- Garaika, G. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 28–41.
<https://doi.org/10.30596/jimb.v21i1.4181>
- Goergen, M., & Renneboog, L. (2011). Managerial compensation. *Journal of Corporate Finance*, 17(4), 1068–1077.
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2011.06.002>
- Gustyantoro, I., Wijaya, H. F., Darmawan, A. N., Hermawan, P. A., & Cesario, A. D. (2021). Job grading method analysis as a basis for determining compensation systems in smes. *International Journal of Social Service and Research (IJSSR)*, 1(4), 376–384.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46799/ijssr.v1i4.60>
- Haq, A. (2022). Pengaruh penganggaran berbasis kinerja terhadap kinerja karyawan di blud rsud palabuhanratu kabupaten sukabumi. *Mimbar Administrasi Mandiri*, 18(2), 87–112.
<https://doi.org/10.37949/mimbar>
- Istanti, E. (2020). Evaluasi prosedur pengendalian intern atas piutang usaha pada pt sps (depo gedangan). *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 1(1), 1–7.
<https://doi.org/https://doi.org/10.30640/akuntansi45.v1i1.89>
- Juliana, S., Novitasari, A., Erdani, O. A., Carrisa, D., & Kartika, L. (2023). Analisis sistem kompensasi berbasis job value pada umkm adso. *Journal Syntax Idea*, 5(5), 760–780.
<https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i7.2420>
- Kartika, L., Mutiara, S., Kinasih, I. B., Muzakkir, M., & Novitasari, Ayu. (2022). Analisis compensable factors dan perbandingan terhadap kebijakan upah minimum pada sistem kompensasi karyawan usaha kecil menengah. *Journal of Applied Business and Economic (JABE)*, 9(1), 92–110.

- <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30998/jabe.v9i1.13627>
- Ko, M. C. (2021). An Examination of the Links Between Organizational Social Capital and Employee Well-Being: Focusing on the Mediating Role of Quality of Work Life. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 163–193. <https://doi.org/10.1177/0734371X19865996>
- Lukito, F. A., & Anne, D. (2014). Penentuan job grading di pt x. *Jurnal Titra*, 2(2), 71–74. <https://publication.petra.ac.id/index.php/teknik-industri/article/view/2374>
- Manalu, J. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan pt. sai indonesia cabang jakarta. *Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 5(4), 189–196. <https://doi.org/https://doi.org/10.24198/responsive.v5i4.44647>
- Manika, A. S. (2022). Kajian yuridis terkait penentuan besar upah pekerja berdasarkan pasal 88 c undang-undang nomor 11 tahun 2020 tentang cipta kerja. *Jurnal Komunikasi Hukum*, 8(2), 628–639. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jkh.v8i2.52010>
- Maretiyasari, R., & Hariyanto, V. H. (2022). Strategi Revolusi Evaluasi Pekerjaan “Job Grading” Menggunakan Metode Hay System Pada PT. SIL (Studi Kasus Bagian Ka.Sie SDM). *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(4), 6203–6211. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i4.6453>
- Mu’minin, A., Katili, B. P., & Ummi, N. (2017). Penentuan Grade Jabatan setingkat Staf menggunakan Hay Job Evaluation Methods (Studi Kasus Divisi Keuangan dan Administrasi PT. XYZ). *Jurnal Teknik Industri*, 5(3), 203–209. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36055/jti.v0i1.3258>
- Naser, H., Devi, K. N., & Wahdini, N. (2022). Calibrating the Final Results of the Hay System of Job Evaluation Using Urgency, Seriousness, and Growth (USG) Analysis in Indonesia. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 37(1), 73–91. <https://doi.org/https://doi.org/10.22146/jieb.v37i1.1475>
- Pitasari, A. N. A., & Perdhana, S. M. (2018). Kepuasan kerja karyawan: Studi literatur. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 1–11. <http://ejournal-S1.undip.ac.id/index.php/management>
- Pratama, A. R., Mas’idah, E., & Fatmawati, W. (2022). Analysis of Employee Work Posture to Reduce Muscle Injury Using the ROSA (Rapid Office Strain Assessment) Method at PT. Universe Rays. *Jurnal Teknik Industri*, 8(1), 67–70. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24014/jti.v8i1.13931>
- Pujianto, E. W., & Evendi. (2021). Pengaruh budaya mutu, tingkat quality of work life (qwl) dan knowledge management terhadap organization citizenship behavior (ocb) (studi pada karyawan pt. avian avia). *Greenomika Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 3(1), 1–8. <https://doi.org/https://doi.org/10.55732/unu.gnk.2021.03.1.1>
- Quaid, M. (1993). Job evaluation as institutional myth. *Journal of Management Studies*, 30(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00303.x>
- Ramadhanty, A. H., Bahari, O. D., Ardenis, D. M., Febrian, S. S., Yocindra, I., & Kartika, L. (2023). Evaluasi Sistem Kompensasi pada Restoran XYZ dengan Metode Nilai Jabatan di Kota Bogor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Juli, 9(14), 186–198.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8173265>

Rohyati, E. (2016). Penyusunan tugas dan tanggungjawab karyawan pada universitas x. *Jurnal Psikologi*, 46, 46–61.

<https://ejournal.up45.ac.id/index.php/psikologi/article/view/54>

Saaty, T. L. (2008). Relative measurement and its generalization in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the analytic hierarchy/network process. *RACSAM - Revista de La Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. Serie A. Matemáticas*, 102(2), 251–318. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF03191825>

Saban, D., Basalamah, S., Gani, A., & Rahman, Z. (2020). Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels. *European Journal of Business and Management Research*, 5(1). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.1.181>

Setiyowati, H. (2021). Penerapan manajemen pengetahuan pada pt. citra abadi sejati. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(1), 189–199. <https://doi.org/10.46306/vls.v1i1>

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>

Steinberg, R. J. (1992). Gendered Instructions: Cultural Lag and Gender Bias in the Hay System of Job Evaluation. *Work and Occupations*, 19(4), 387–423. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0730888492019004004>

Sukwadi, R., & Oktevany, L. (2016).

Analisis dan Evaluasi Jabatan pada Perusahaan Tekstil. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 5(1), 1–6. <https://doi.org/https://doi.org/10.26593/jrsi.v5i1.1907.1-6>

Sunarto, A. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Berbasis Inovasi untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(2), 397–401. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v4i2.504>

Sutisna, H., Nurdini, L. N., & Alawiyah, T. (2020). Pemberian kenaikan grading promotor untuk meningkatkan pengetahuan, skill dan motivasi kerja dengan metode saw. *Jurnal Khatulistiwa Informatika*, 8(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.31294/jki.v8i1.7449.g4158>

Van Sliedregt, T., Voskuijl, O. F., & Thierry, H. (2001). Job evaluation systems and pay grade structures: Do they match? *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1313–1324. <https://doi.org/10.1080/09585190110083811>

Wahyudi, W., & Sunarsi, D. (2021). Manfaat penerapan manajemen pengetahuan bagi kinerja dosen di masa pandemi Covid-19. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(2), 285–291. <https://doi.org/10.29210/020211155>

Wardani, N. W. (2020). Analisis Pengaruh Empowerment Leadership Terhadap Creative Problem Solving Dengan Mediasi Dynamic Exploration Capability Studi di PT. Casuarina Harnessindo Pemalang. *Jurnal EBBANK*, 11(1), 29–42. <https://ebbank.stiebbank.ac.id/index.php/EBBANK/article/view/197>