

**RANCANGAN PERBAIKAN TUNJANGAN STRUKTURAL PADA TENAGA
PENUNJANG AKADEMIK (TPA) UNIVERSITAS TELKOM BERDASARKAN
EVALUASI JABATAN MENGGUNAKAN METODE CULLEN EGAN DELL**

**IMPROVEMENT DESIGN STRUCTURAL ALLOWANCES IN THE ACADEMIC
SUPPORT STAFF OF TELKOM UNIVERSITY BASED ON JOB EVALUATION
USING CULLEN EGAN DELL METHOD**

Prantia Amanda¹, Litasari Widyastuti Suwarsono², Atya Nur Aisha³

^{1,2,3}Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹prantiaamanda@student.telkomuniversity.ac.id,

²litasari@telkomuniversity.ac.id, ³atyanuraisha@telkomuniversity.ac.id

Abstrak : Saat ini Universitas Telkom sedang mengalami permasalahan yang berkaitan dengan tunjangan struktural yang diberikan kepada karyawannya, yaitu sistem pemberian tunjangan struktural yang berlaku saat ini di Universitas Telkom belum berdasarkan nilai relatif jabatan dan disama ratakan untuk masing-masing level jabatan. Hal ini dirasakan tidak memberikan keadilan kepada karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Universitas Telkom, karena pada setiap tingkat pekerjaan memiliki deskripsi pekerjaan yang berbeda, tingkat kesulitan yang berbeda dan isu-isu yang beragam. Untuk merancang sistem kompensasi yang dibutuhkan oleh Universitas Telkom, yang harus dilakukan pertama adalah melakukan evaluasi jabatan. Evaluasi pekerjaan harus dilakukan dengan menggunakan metode yang tepat, sehingga menghasilkan formula yang tepat dalam pemberian tunjangan struktural karyawan. Metode evaluasi jabatan yang cocok untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di Universitas Telkom saat ini adalah metode Cullen Egan Dell. Metode Cullen Egan Dell memiliki tiga faktor utama dan delapan subfaktor yang harus diperhatikan dalam menentukan sistem kompensasi berdasarkan evaluasi jabatan pada perusahaan. Hasil evaluasi jabatan dengan menggunakan metode Cullen Egan Dell adalah nilai relatif jabatan dari berbagai posisi yang akan dinilai. Maka nilai relatif jabatan ini menjadi salah satu variabel yang digunakan dalam perancangan formula menghitung tunjangan struktural yang merupakan tujuan dari dilakukannya penelitian ini.

Kata Kunci : Evaluasi Jabatan, Tenaga Penunjang Akademik, Tunjangan Struktural, Cullen Egan Dell.

Abstract : Telkom University is currently experiencing problems relating to structural benefits provided to its employees, namely the system of providing structural benefits that is currently in effect at Telkom University is not based on the relative value of the position and is equalized for each level of position. to Academic Support Staff employees at Telkom University, because at every level of work they have different job descriptions, different levels of difficulty and various issues. To design the compensation system needed by Telkom University, the first thing to do is to evaluate the position. Job evaluation must be carried out using the right method, so as to produce the right formula in providing employee structural allowances. Position evaluation method that is suitable for solving existing problems at Telkom University is the Cullen Egan Dell method. The Cullen Egan Dell method has three main factors and eight subfactors that must be considered in determining a compensation system based on job evaluation at the company. The result of job evaluation using the Cullen Egan Dell method is the relative position value of the various positions to be assessed. Then the relative value of this position is one of the variables used in the design of a formula to calculate structural benefits which is the purpose of this research.

Keywords: Job Evaluation, Academic Support Staff, Structural Allowances, Cullen Egan Dell.

1. Pendahuluan

Universitas Telkom merupakan salah satu perguruan tinggi swasta di Indonesia yang diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) yang berlokasi di Kabupaten Bandung, Jawa Barat. Memiliki impian menjadi *Research and Entrepreneurial University* pada periode 2019-2023 yang menitik fokuskan kepada *digital education*. Dalam struktur organisasinya Universitas Telkom memiliki beberapa Direktorat. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Urusan Numerasi dan Kesejahteraan SDM, pemberian *take home pay* pada karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) memiliki 4 komponen penggajian, masing-masing komponen memiliki indikator untuk menetapkan tarif dalam setiap *take home pay* yang akan diberikan, berikut merupakan Tabel I.1 Komponen Gaji dan Indikator yang menjelaskan tentang komponen gaji dan indikator apa yang akan dilihat untuk pemberian *take home pay* untuk masing-masing karyawan.

Tabel 1 Komponen dan Indikator Pemberian Gaji

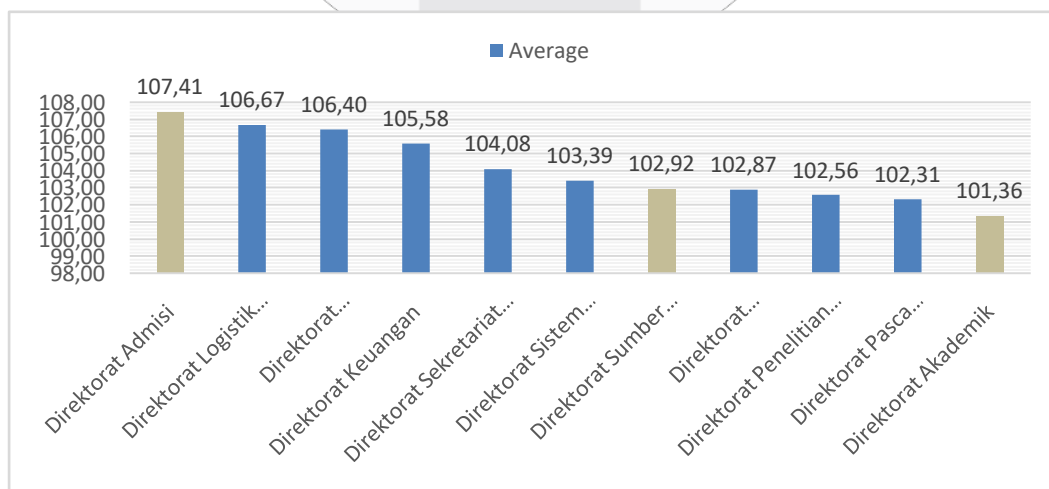
Komponen Gaji	Indikator Pemberian Gaji
Gaji Dasar	Level Jabatan Tenaga Penunjang Akademik dan Masa Kerja Karyawan
Tunjangan Dasar	Level Jabatan Tenaga Penunjang Akademik dan Nilai Kinerja Individu (NKI) Tahunan
Tunjangan Fungsional	Level Jabatan Tenaga Penunjang Akademik dan Nilai Kinerja Individu (NKI) Triwulan
Tunjangan Struktural	Jabatan di Struktural

Pada tabel diatas terlihat bahwa indikator pemberian Tunjangan Stuktural dilihat berdasarkan posisi jabatan distuktural, pada tunjang struktural tarif untuk pemberian tunjangan tidak dibedakan antar masing-masing jabatannya hanya dilihat berdasarkan posisi jabatan didalam struktur organisasi, contohnya untuk jabatan Kepala Urusan di dalam struktural semuanya dianggap sama dalam pemberian tunjangan strukturalnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Urusan Perencanaan dan Rekrut SDM Universitas Telkom, untuk karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) belum memiliki nilai relatif jabatan untuk masing-masing jabatan, jika semua jabatan yang setara dianggap sama akan menimbulkan ketidakadilan kepada karyawan, karena setiap jabatan memiliki beban kerja, tingkat kesulitan pekerjaan dan tanggung jawab yang berbeda.

Untuk menyelesaikan permasalahan tentang tunjangan stuktural yang dijelaskan diatas sehingga diharapkan dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan, bisa dilakukan dengan cara menghitung nilai relatif jabatan melalui evaluasi jabatan. Evaluasi jabatan [1], adalah suatu proses analisis dan penilaian jabatan tertentu untuk menentukan tingkat balas jasa dengan struktur gaji atau upah yang adil dan layak. Evaluasi jabatan dilakukan untuk membuat peringkat jabatan dengan berdasarkan nilai atau bobot. Dari nilai atau bobot yang diperoleh melalui proses evaluasi jabatan tersebut, maka akan dapat menjadi penentu bagi jabatan-jabatan yang memiliki nilai atau bobot yang sama untuk mendapatkan gaji sesuai dengan kelas jabatan. Jadi, dilakukannya evaluasi jabatan bertujuan untuk menghilangkan rasa tidak adil secara internal.

Metode evaluasi jabatan yang dipakai untuk penelitian ini adalah metode Cullen Egan Dell. Metode ini dipilih karena metode Cullen Egan Dell [2], menilai jabatan dari sudut pandang *input*, *process* dan *output*. Faktor-faktor yang digunakan untuk menghitung nilai relatif jabatan sudah mewakili keseluruhan atribut pekerjaan dari jabatan tersebut. Selain itu metode Cullen Egan Dell memiliki parameter yang sangat rinci dan mempermudah penilai dalam melakukan penilaian serta dapat menghasilkan nilai relatif jabatan yang akurat.

Pada penelitian ini jabatan yang akan di evaluasi dilihat dari perbandingan hasil rata-rata nilai kinerja dari masing-masing Direktorat. Direktorat yang memiliki nilai kinerja yang tinggi, menengah dan terendah akan dijadikan subjek untuk dilakukan evaluasi jabatan. Berikut ini merupakan grafik perbandingan hasil rata-rata nilai kinerja pada setiap Direktorat.



Gambar 1 Grafik Nilai Kinerja Setiap Direktorat

Pada grafik diatas terlihat bahwa yang memiliki nilai rata-rata NKI tertinggi adalah Direktorat Admisi dengan nilai 107,41 Untuk yang memperoleh nilai rata-rata NKI menengah adalah Direktorat Sumber Daya Manusia dengan nilai 102,92 dan yang memperoleh nilai rata-rata NKI terendah adalah Direktorat Akademik dengan nilai 101,36. Ketiga direktorat ini dijadikan sebagai subjek penelitian agar adanya perbandingan antara masing-masing jabatannya.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Pengertian Tunjangan Struktural

Tunjangan [3], adalah suplemen terhadap upah atau gaji pokok dalam 3 fungsi, yaitu berkaitan dengan pelaksanaan tugas, dalam rangka fungsi sosial dan sebagai insentif. Tunjangan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas adalah tunjangan jabatan, baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional. Sesuai dengan keahlian khusus yang dituntut untuk pelaksanaan tugas dalam jabatan tertentu, dapat diberikan tunjangan fungsional. Sedangkan tunjangan struktural [4], adalah tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang menduduki jabatan struktural sesuai dengan peraturan perundangan dan ditetapkan dengan surat keputusan dari pejabat yang berwenang. Tunjangan jabatan struktural merupakan salah satu dari unsur gaji.

Tujuan

2.2. Tujuan Tunjangan Struktural

Ada [5], beberapa tujuan beberapa tujuan tunjangan struktural yang hendak dicapai:

- a) Meningkatkan moral karyawan
- b) Memotivasi karyawan
- c) Meningkatkan kepuasan kerja
- e) Menggunakan kompensasi secara lebih baik
- f) Mempertahankan posisi yang menguntungkan
- g) Meningkatkan citra perusahaan dikalangan karyawan

2.3 Metode Cullen Egan Dell

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Cullen Egan Dell. Metode Cullen Egan Dell [2], adalah metode yang dikembangkan oleh perusahaan konsultan *mercer*, yang secara hakekatnya melakukan penilaian terhadap 3 (tiga) buah faktor jabatan, yaitu faktor keahlian (*expertise*) sebagai *input*, faktor pertimbangan (*judgement*) sebagai proses dan pertanggungjawaban (*accountability*) sebagai *output* dari suatu jabatan. Dan ketiga faktor tersebut memiliki turunan berupa 8 (delapan) subfaktor yang menjadi bahan utama penilaian jabatan yang dilakukan. *Expertise* sebagai *input* mengukur persyaratan posisi meliputi pengetahuan dan keahlian yang didapat dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. *Judgement* sebagai bagian dari proses merupakan komponen pemrosesan pekerjaan. Didefinisikan sebagai kompleksitas tugas, kerangka dasar operasional pekerjaan, dan kebutuhan untuk penyelesaian masalah. Dan *accountability* sebagai *output* diartikan sebagai hasil pekerjaan, merupakan dampak terhadap tujuan organisasi, kebebasan memutuskan level posisi dan kewenangan yang dimiliki oleh posisi.

Expertise sebagai input mengukur persyaratan posisi meliputi pengetahuan dan keahlian yang didapat dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. *Judgement* sebagai bagian dari proses merupakan komponen pemrosesan pekerjaan. Didefinisikan sebagai kompleksitas tugas, kerangka dasar operasional pekerjaan, dan kebutuhan untuk penyelesaian masalah. Dan *accountability* sebagai output diartikan sebagai hasil pekerjaan, merupakan dampak terhadap tujuan organisasi, kebebasan memutuskan level posisi dan kewenangan yang dimiliki oleh posisi. Proses penilaian menggunakan metode Cullen Egan Dell tergolong sederhana dan tidak menghabiskan banyak waktu. Dikarenakan faktor dan subfaktor beserta deskripsi seluruh level subfaktor sudah terdefinisi dengan jelas dan rinci. Hal ini membuat tingkat nilai yang dicapai dalam evaluasi jabatan dengan metode Cullen Egan Dell mencapai 99% sekalipun dilakukan oleh tim penilai atau evaluator yang berbeda. Maka dari itu peneliti menggunakan metode ini sebagai acuan untuk menghitung nilai relatif jabatan dalam job evaluation.

2.3.1 Keahlian (Expertise)

Untuk menempati atau mencapai suatu jabatan tertentu, faktor keahlian ditempatkan sebagai klasifikasi awal yang dibutuhkan oleh calon pemegang jabatan agar dapat mencapai target dari jabatan tersebut ketika telah dipegang nanti. Oleh karena itu faktor keahlian dijadikan sebagai elemen input dari suatu pekerjaan. Faktor keahlian dapat berasal dari banyak hal, seperti ilmu pengetahuan, pengalaman kerja atau kemampuan-kemampuan yang dipersyaratkan oleh suatu perusahaan kepada para calon karyawannya. Faktor keahlian memiliki 3 (tiga) buah subfaktor yang saling terkait, yaitu:

- a. Knowledge & Experience
- b. Breadth
- c. Interpersonal Skill

2.3.2 Penilaian (Judgement)

Setiap posisi pasti memiliki target yang harus dicapai, standar keberhasilan suatu program kerja serta berbagai macam SOP (*Standard Operational Procedure*) yang menjadi pedoman dari setiap pemegang jabatan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dan mencapai target keberhasilan tersebut. Faktor inilah yang mengevaluasi berbagai hal yang menaungi segala macam tuntutan serta target yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan terhadap jabatan yang diembannya. Faktor ini mengevaluasi kebijakan-kebijakan, prosedur, pedoman, instruksi dan nilai-nilai yang mempunyai pengaruh terhadap kebutuhan, pertimbangan serta tuntutan inovasi dari setiap jabatan. Pada faktor ini terdapat 2 (dua) buah subfaktor terkait, yaitu:

- a. Job Environment
- b. Reasoning

2.3.3 Akuntabilitas (Accountability)

Faktor akuntabilitas mengukur output atau hasil dari pekerjaan suatu jabatan dalam hal kualitas maupun kuantitas. Faktor akuntabilitas menyangkut persoalan evaluasi atau pertanggungjawaban seorang pemegang jabatan terhadap

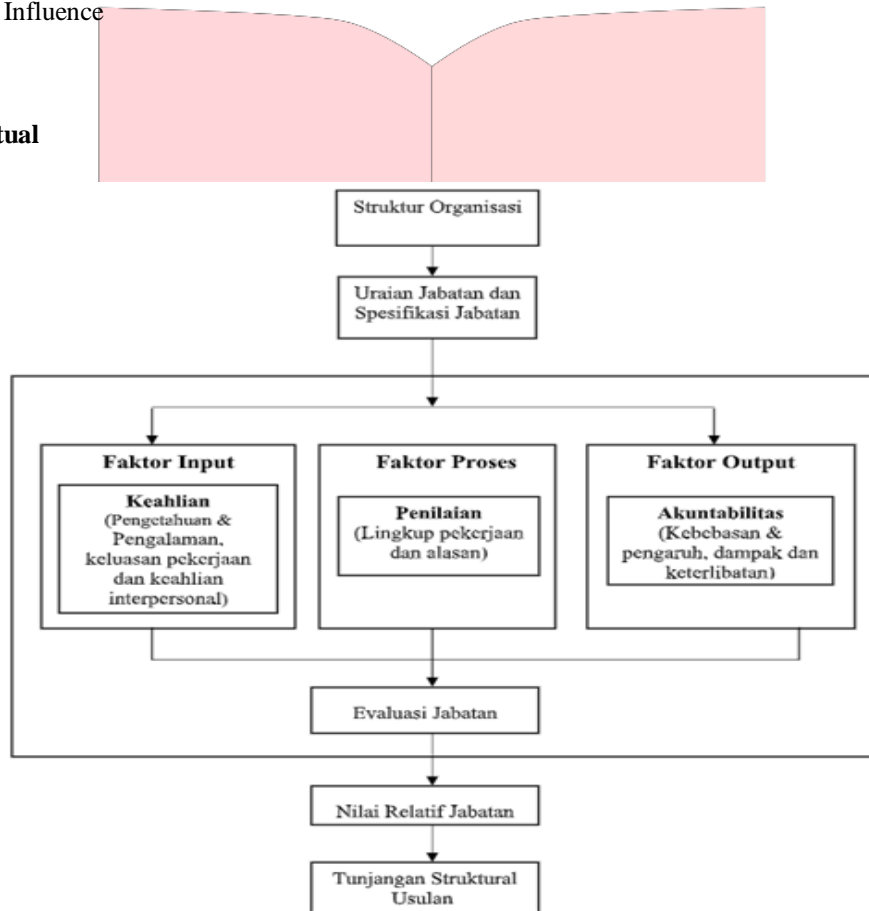
jabatan yang dipegangnya. Faktor akuntabilitas memiliki 4 kategori yang menjadi tujuan/fokus utama dari suatu jabatan tertentu, yaitu :

- Direct
- Indirect
- Advice
- Service

Pada faktor ini terdapat 3 (tiga) subfaktor terkait, yaitu:

- a. Independence & Influence
- b. Impact
- c. Involvement

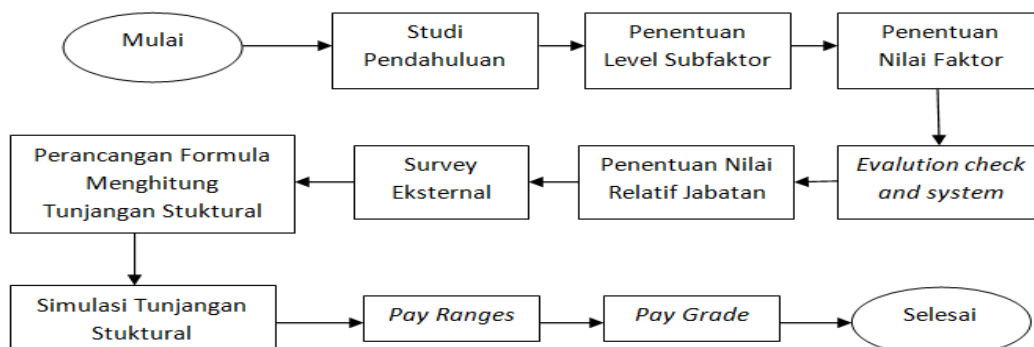
2.4 Model Konseptual



Gambar 2 Model Konseptual

Dari Gambar 2 diatas dapat dilihat variabel-variabel apa saja yang dibutuhkan untuk penelitian ini dapat berupa data kualitatif maupun kuantitatif yang didapatkan dari hasil observasi dengan perusahaan. Struktur organisasi pada penelitian ini menjadi dasar untuk melihat seperti apakah stuktural dan jabatan apa saja yang ada pada masing-masing direktorat yang dijadikan sebagai subjek penelitian. Data *Job Description & Job Specification* merupakan salah satu komponen utama yang digunakan pada pengolahan data. Dalam melakukan evaluasi jabatan, *Job Description & Job Specification* menjadi tolak ukur penilaian dan penentuan bobot jabatan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode Cullen Egan Dell. Faktor dan subfaktor yang terdapat pada metode Cullen Egan Dell merupakan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam melakukan evaluasi jabatan. Dimana hasil dari penilaian yang dilakukan berdasarkan faktor dan subfaktor tersebut adalah berupa Nilai Relatif Jabatan (NRJ) yang menjadi variabel pembentuk formula menghitung tunjangan struktural untuk karyawan tenaga penunjang akademik di Universitas Telkom.

3. Metode Penyelesaian Masalah



Gambar 3 Tahapan Pemecahan Masalah

Dari gambar 3 diatas terlihat tahapan penyelesaian permasalahan pada penelitian ini. Yang akan dijelaskan sebagai berikut :

- a. Tahap pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah studi pendahuluan, dimana hasil pada studi pendahuluan adalah mendapatkan Data umum perusahaan, struktur organisasi, komponen dan indikator penggajian, ketentuan metode Cullen Egan Dell, penelitian terdahulu, serta *Job Description* dan *Job Specification* setiap jabatan.
- b. Penentuan level subfaktor dapat dilakukan berdasarkan data *job description & job specification* yang telah didapatkan sebelumnya. Setelah mempelajari *job description & job specification* perusahaan, maka akan didapatkan suatu pengetahuan yang *real* mengenai setiap jabatan yang akan dievaluasi. Pengetahuan ini yang akan dipakai untuk menyesuaikan setiap *job description & job specification* yang ada dengan beragam level subfaktor yang tersedia di metode Cullen Egan Dell.
- c. Penentuan nilai faktor dilakukan dengan menerjemahkan level setiap faktor berdasarkan level subfaktor yang telah didapat dengan menggunakan tabel matriks skor jabatan metode Cullen Egan Dell.
- d. Level subfaktor dan nilai faktor yang telah didapatkan diuji terlebih dahulu dengan melakukan pemeriksaan fisibilitas dan pemeriksaan sistem. Kedua pemeriksaan tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh level subfaktor yang dipilih berada di kisaran wajar yang sesuai dengan ketentuan metode Cullen Egan Dell.
- e. Nilai Relatif Jabatan (NRJ) didapatkan dari hasil akumulasi nilai faktor *expertise, judgement* dan *accountability*. Nilai Relatif Jabatan menjadi variabel penentu untuk melakukan perancangan formula menghitung tunjangan struktural.
- g. Perancangan formula menghitung tunjangan struktural dilakukan dengan menggunakan regresi linier. Data yang dibutuhkan untuk perancangan formula menghitung tunjangan struktural selain Nilai Relatif Jabatan (NRJ) adalah data tunjangan struktural eksisting di Universitas Telkom
- h. Setelah formula baru sudah ditentukan, maka selanjutnya akan mensimulasikan formula tersebut untuk mengetahui perbedaan besaran tunjangan struktural yang akan didapatkan antara tunjangan struktural eksisting dengan tunjangan struktural berdasarkan formula perhitungan yang telah dirancang.
- i. Setelah mengetahui nilai tunjangan struktural usulan untuk masing-masing jabatan dari hasil simulasi. Selanjutnya dibuatkan pay ranges sebagai batas yang ditetapkan untuk kompensasi yang mengidentifikasi jumlah minimum dan maksimum dari tingkat pembayaran tunjangan struktural untuk karyawan.
- j. Struktur dan Skala Upah adalah susunan tingkat upah dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi yang memuat kisaran nominal upah dari yang terkecil sampai dengan yang terbesar untuk setiap golongan jabatan. Tujuannya adalah mendorong perusahaan untuk memiliki sistem kepegakerjaan (jenjang karir) dan kebijakan kompensasi yang transparan, sehingga diharapkan hubungan antara perusahaan dan karyawan menjadi lebih harmonis. Pengelompokan masing-masing jabatan tersebut dilihat dari nilai relatif jabatannya, sehingga yang nilai berdekatan bisa dikelompokkan dalam satu golongan yang sama.

4. Pembahasan

Perancangan formula menghitung tunjangan struktural pada penelitian ini diawali dengan melakukan evaluasi jabatan dengan menggunakan metode Cullen Egan Dell. Penelitian ini dimulai dari pengumpulan data dan dilanjutkan dengan pengolahan data. Selanjutnya akan dibahas lebih lanjut pada sub bab berikut :

4.1 Faktor Dan Subfaktor Metode Cullen Egan Dell

Tabel 2 Faktor Dan Subfaktor Metode Cullen Egan Dell

No.	Faktor	Subfaktor
1.	Expertise	Knowledge&Experience
		Breadth
		Interpersonal Skill
2.	Judgement	Job Environment
		Reasoning
3.	Accountability	Independence&Influence
		Impact
		Involvement

4.2 Penentuan Level Subfaktor Dan Nilai Faktor

Tabel 3 Level Subfaktor Dan Nilai Faktor *Expertise*

Jabatan	Knowledge & Experience	Breadth	Interpersonal Skill	Nilai Faktor Expertise
Bagian Admisi Nasional	E+	3+	d	177
Bagian Sumberdaya Keilmuan dan Perpustakaan	E	3	d-	153
Bagian Kantor Urusan Internasional	E+	3	d	177
Bagian Pengembangan SDM	E+	3+	d-	177
Bagian Renumerasi dan Evaluasi SDM	E+	3	d-	153
Bagian Administrasi Akademik	E	3	d-	153
Bagian Program Perkuliahan Dasar dan Umum	E	3	d-	153
Urusan Pemasaran dan Kerjasama	D+	2	c+	88
Urusan Perencanaan dan Seleksi Cama	D+	2	c-	76
Urusan Data dan Laporan	D+	2	c-	76
Urusan Adm dan Layanan Pustaka	D-	2-	c-	66
Urusan Database dan Bang Pustaka	D+	2-	c+	88
Urusan Kerjasama Internasional	D+	2	c	88
Urusan Rekrut dan Layanan Mahasiswa Internasional	D+	2-	c	76
Urusan Perencanaan dan Rekrut SDM	D+	2	c	88
Urusan Pengembangan Karir dan JAD	D+	2	c	88
Urusan Pengembangan Kompetensi dan Studi Lanjut	D+	2-	c	76
Urusan Data dan Evaluasi SDM	D+	2	c-	76
Urusan Renumerasi dan Kesejahteraan SDM	D+	2	c-	76
Urusan Layanan dan Fasilitas	D-	2	c-	66
Urusan Administrasi Akademik	D-	2	c	66
Urusan Layanan Perkuliahan Dasar dan Umum	D-	2	c-	66
Urusan Geladi, Mentoring dan Magang	D-	2	c	66

Tabel 4 Level Subfaktor Dan Nilai Faktor *Judgement*

Jabatan	Job Environment	Reasoning	Nilai Faktor Judgement
Bagian Admisi Nasional	D	4	153
Bagian Sumberdaya Keilmuan dan Perpustakaan	D-	4-	125
Bagian Kantor Urusan Internasional	D-	4	144
Bagian Pengembangan SDM	D	4	153

Tabel 5 Level Subfaktor Dan Nilai Faktor *Judgement* (Lanjutan)

Bagian Renumerasi dan Evaluasi SDM	D-	4	144
Bagian Administrasi Akademik	D-	4-	125
Bagian Program Perkuliahan Dasar dan Umum	D-	4-	125
Urusan Pemasaran dan Kerjasama	C	3+	72
Urusan Perencanaan dan Seleksi Cama	C	3-	58
Urusan Data dan Laporan	C	3+	72
Urusan Adm dan Layanan Pustaka	C-	3-	54
Urusan Database dan Bang Pustaka	C	3+	72
Urusan Kerjasama Internasional	C	3+	72
Urusan Rekrut dan Layanan Mahasiswa Internasional	C	3+	72
Urusan Perencanaan dan Rekrut SDM	C	3+	72
Urusan Pengembangan Karir dan JAD	C	3+	72
Urusan Pengembangan Kompetensi dan Studi Lanjut	C	3+	72
Urusan Data dan Evaluasi SDM	C	3-	58
Urusan Renumerasi dan Kesejahteraan SDM	C	3-	58
Urusan Layanan dan Fasilitas	C-	3-	54
Urusan Administrasi Akademik	C	3-	58
Urusan Layanan Perkuliahan Dasar dan Umum	C	3-	58
Urusan Geladi, Mentoring dan Magang	C	3-	58

Tabel 6 Level Subfaktor Dan Nilai Faktor *Accountability*

Jabatan	Independence & Influence	Impact	Involvement	Nilai Faktor Accountability
Bagian Admisi Nasional	D	2	c+	116
Bagian Sumberdaya Keilmuan dan Perpustakaan	D-	2-	c+	101
Bagian Kantor Urusan Internasional	D	2-	c	101
Bagian Pengembangan SDM	D+	2-	c	116
Bagian Renumerasi dan Evaluasi SDM	D	2-	c	101
Bagian Administrasi Akademik	C+	2-	c	76
Bagian Program Perkuliahan Dasar dan Umum	C+	2-	c	76
Urusan Pemasaran dan Kerjasama	C	1	c	58
Urusan Perencanaan dan Seleksi Cama	C	1	c	58
Urusan Data dan Laporan	C	1	c	58
Urusan Adm dan Layanan Pustaka	C-	1	c-	50
Urusan Database dan Bang Pustaka	C-	1	c-	50
Urusan Kerjasama Internasional	C	1	c	58

Tabel 7 Level Subfaktor Dan Nilai Faktor *Accountability* (Lanjutan)

Urusan Rekrut dan Layanan Mahasiswa Internasional	C	1	c	58
Urusan Perencanaan dan Rekrut SDM	C	1	c	58
Urusan Pengembangan Karir dan JAD	C	1	c	58
Urusan Pengembangan Kompetensi dan Studi Lanjut	C	1	c	58
Urusan Data dan Evaluasi SDM	C	1	c	58
Urusan Renumerasi dan Kesejahteraan SDM	C-	1	c	50
Urusan Layanan dan Fasilitas	C-	1	c-	50
Urusan Administrasi Akademik	C-	1	e	50
Urusan Layanan Perkuliahan Dasar dan Umum	C-	1	c	50
Urusan Geladi, Mentoring dan Magang	C-	1	c	50

4.3 Penentuan Nilai Relatif Jabatan (NRJ)

Tabel 8 Tabel Nilai Relatif Jabatan (NRJ)

Jabatan	Nilai Faktor Expertise	Nilai Faktor Judgement	Nilai Faktor Accountability	Nilai Relatif Jabatan
Bagian Admisi Nasional	177	153	116	446
Bagian Sumberdaya Keilmuan dan Perpustakaan	153	125	101	379
Bagian Kantor Urusan Internasional	177	144	101	422
Bagian Pengembangan SDM	177	153	116	446
Bagian Renumerasi dan Evaluasi SDM	153	144	101	398
Bagian Administrasi Akademik	153	125	76	354
Bagian Program Perkuliahan Dasar dan Umum	153	125	76	354
Urusan Pemasaran dan Kerjasama	88	72	58	218
Urusan Perencanaan dan Seleksi Cama	76	58	58	192
Urusan Data dan Laporan	76	72	58	206
Urusan Adm dan Layanan Pustaka	66	54	50	170
Urusan Database dan Bang Pustaka	88	72	50	210
Urusan Kerjasama Internasional	88	72	58	218
Urusan Rekrut dan Layanan Mahasiswa Internasional	76	72	58	206
Urusan Perencanaan dan Rekrut SDM	88	72	58	218
Urusan Pengembangan Karir dan JAD	88	72	58	218
Urusan Pengembangan Kompetensi dan Studi Lanjut	76	72	58	206
Urusan Data dan Evaluasi SDM	76	58	58	192
Urusan Renumerasi dan Kesejahteraan SDM	76	58	50	184
Urusan Layanan dan Fasilitas	66	54	50	170
Urusan Administrasi Akademik	66	58	50	174
Urusan Layanan Perkuliahan Dasar dan Umum	66	58	50	174
Urusan Geladi, Mentoring dan Magang	66	58	50	174

4.4 Survey Eksternal

Untuk mendapatkan data yang dapat digunakan untuk membandingkan tunjangan struktural yang adil tidaklah mudah, karena adanya perbedaan *Job Description* dan *Job Specification* untuk masing-masing perusahaan. Maka dari itu, hanya dilakukan perbandingan untuk beberapa jabatan saja sebagai bahan perbandingan. Survey ini dilakukan berdasarkan Kelly Services Indonesia sebagai acuan survey untuk masing-masing jabatan.

Tabel 9 Pay Survey

No.	Nama Jabatan	Tunjangan Struktural Eksisting	Tunjangan Struktural Minimal	Tunjangan Struktural Midpoint	Tunjangan Struktural Maksimal
1	Kepala Urusan Pemasaran dan kerjasama	Rp1.056.000	Rp718.990	Rp1.013.122	Rp1.307.254
2	Kepala Bagian Pengembangan SDM	Rp2.082.000	Rp1.421.022	Rp2.030.031	Rp2.639.041
3	Kepala Urusan Pengembangan Karir dan JAD	Rp1.056.000	Rp784.353	Rp1.045.803	Rp1.307.254
4	Kepala Bagian Admisi Nasional	Rp2.082.000	Rp1.421.022	Rp2.030.031	Rp2.639.041
5	Urusan Layanan Perkuliahan Dasar dan Umum	Rp1.056.000	Rp784.353	Rp980.441	Rp1.176.529

Dari tabel diatas terlihat bahwa tunjangan struktural eksisting berada pada kisaran midpoint. Artinya strategi yang dipilih oleh Universitas Telkom untuk memberikan tunjangan struktural kepada karyawan adalah *Average Pay Strategy*. Pada penelitian ini strategi kompensasi yang diusulkan adalah *High Pay Strategy*. Karena strategi bertujuan untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik serta strategi inilah merupakan kebijakan jangka panjang untuk organisasi. Strategi ini dapat dipengaruhi oleh kriteria pembayaran seperti membayar upah layak atau membayar berdasarkan produktivitas.

4.5 Perancangan Formula Menghitung Tunjangan Struktural

Perancangan formula menghitung tunjangan struktural ini dilakukan dengan menggunakan metode regresi linier. Regresi linier dilakukan dengan menentukan batas atas dan batas bawah yang akan menjadi 2 persamaan yang nantinya dikonversi menjadi persamaan regresi untuk mencari nilai gaji. Nilai *pay survey* tertinggi adalah Rp2.639.041 dengan nilai relatif jabatan senilai 446. Nilai *pay survey* terendah adalah Rp1.176.529 dengan nilai relative jabatan sebesar 174. Penentuan besaran tunjangan struktural berdasarkan pernyataan diatas akan dilakukan dengan persamaan $Y = a + bx$ dengan Y mewakili nilai tunjangan struktural dan x mewakili nilai relatif jabatan. Maka akan didapatkan 2 persamaan berikut:

$$2.639.041 = a + 446 b \dots(1)$$

$$1.176.529 = a + 174 b \dots(2)$$

Sehingga nilai a yang akan didapatkan adalah 12577 dan b adalah sebesar 5619. Dan menghasilkan formula tunjangan struktural usulan dengan persamaan :

$$Y = 12577 + 5619 x$$

4.6 Simulasi Perhitungan Tunjangan Struktural

Simulasi perhitungan tunjangan struktural menggunakan formula yang telah didapatkan, kemudian mengganti nilai sesuai dengan nilai relatif jabatan pada masing-masing jabatan. Berikut adalah tabel hasil perhitungan usulan tunjangan struktural karyawan tenaga penunjang akademik di Universitas Telkom.

Tabel 10 Hasil Simulasi Tunjangan Stuktural

Nama Jabatan	Simulasi Tunjangan Stuktural	Hasil Simulasi Tunjangan Stuktural
Bagian Admisi Nasional	$Y = 12577 + 5619 (446)$	Rp2.518.651
Bagian Sumberdaya Keilmuan dan Perpustakaan	$Y = 12577 + 5619 (379)$	Rp2.142.178
Bagian Kantor Urusan Internasional	$Y = 12577 + 5619 (422)$	Rp2.383.795
Bagian Pengembangan SDM	$Y = 12577 + 5619 (446)$	Rp2.518.651
Bagian Renumerasi dan Evaluasi SDM	$Y = 12577 + 5619 (398)$	Rp2.248.939
Bagian Administrasi Akademik	$Y = 12577 + 5619 (354)$	Rp2.082.000
Bagian Program Perkuliahan Dasar dan Umum	$Y = 12577 + 5619 (354)$	Rp2.082.000
Urusan Pemasaran dan Kerjasama	$Y = 12577 + 5619 (218)$	Rp1.237.519
Urusan Perencanaan dan Seleksi Cama	$Y = 12577 + 5619 (192)$	Rp1.091.425
Urusan Data dan Laporan	$Y = 12577 + 5619 (206)$	Rp1.170.091
Urusan Adm dan Layanan Pustaka	$Y = 12577 + 5619 (170)$	Rp1.056.000
Urusan Database dan Bang Pustaka	$Y = 12577 + 5619 (210)$	Rp1.192.567
Urusan Kerjasama Internasional	$Y = 12577 + 5619 (218)$	Rp1.237.519
Urusan Rekrut dan Layanan Mahasiswa Internasional	$Y = 12577 + 5619 (206)$	Rp1.170.091
Urusan Perencanaan dan Rekrut SDM	$Y = 12577 + 5619 (218)$	Rp1.237.519
Urusan Pengembangan Karir dan JAD	$Y = 12577 + 5619 (218)$	Rp1.237.519
Urusan Pengembangan Kompetensi dan Studi Lanjut	$Y = 12577 + 5619 (206)$	Rp1.170.091
Urusan Data dan Evaluasi SDM	$Y = 12577 + 5619 (192)$	Rp1.091.425
Urusan Renumerasi dan Kesejahteraan SDM	$Y = 12577 + 5619 (184)$	Rp1.056.000
Urusan Layanan dan Fasilitas	$Y = 12577 + 5619 (170)$	Rp1.056.000
Urusan Administrasi Akademik	$Y = 12577 + 5619 (174)$	Rp1.056.000
Urusan Layanan Perkuliahan Dasar dan Umum	$Y = 12577 + 5619 (174)$	Rp1.056.000
Urusan Geladi, Mentoring dan Magang	$Y = 12577 + 5619 (174)$	Rp1.056.000

4.7 Pay Ranges

Berdasarkan hasil simulasi tunjangan stuktural diatas, didapatkan nilai usulan tunjangan stuktural untuk masing-masing jabatan. Setelah itu dibuatkan *pay ranges* sebagai batas yang ditetapkan untuk kompensasi yang mengidentifikasi jumlah minimum dan maksimum dari tingkat pembayaran tunjangan stuktural. Berikut merupakan tabel *pay ranges* tunjangan stuktural untuk masing-masing jabatan.

Tabel 11 *Pay Ranges*

No.	Nama Jabatan	Nilai Relatif Jabatan	Nilai Usulan	Minimum	Maksimum
1	Bagian Admisi Nasional	446	Rp2.518.651	Rp2.266.786	Rp3.022.381
2	Bagian Sumberdaya Keilmuan dan Perpustakaan	379	Rp2.142.178	Rp1.927.960	Rp2.570.614
3	Bagian Kantor Urusan Internasional	422	Rp2.383.795	Rp2.145.416	Rp2.860.554
4	Bagian Pengembangan SDM	446	Rp2.518.651	Rp2.266.786	Rp3.022.381
5	Bagian Renumerasi dan Evaluasi SDM	398	Rp2.248.939	Rp2.024.045	Rp2.698.727
6	Bagian Administrasi Akademik	354	Rp2.082.000	Rp1.873.800	Rp2.498.400
7	Bagian Program Perkuliahan Dasar dan Umum	354	Rp2.082.000	Rp1.873.800	Rp2.498.400
8	Urusan Pemasaran dan Kerjasama	218	Rp1.237.519	Rp1.113.767	Rp1.485.023
9	Urusan Perencanaan dan Seleksi Cama	192	Rp1.091.425	Rp982.283	Rp1.309.710
10	Urusan Data dan Laporan	206	Rp1.170.091	Rp1.053.082	Rp1.404.109
11	Urusan Adm dan Layanan Pustaka	170	Rp1.056.000	Rp950.400	Rp1.267.200
12	Urusan Database dan Bang Pustaka	210	Rp1.192.567	Rp1.073.310	Rp1.431.080
13	Urusan Kerjasama Internasional	218	Rp1.237.519	Rp1.113.767	Rp1.485.023
14	Urusan Rekrut dan Layanan Mahasiswa Internasional	206	Rp1.170.091	Rp1.053.082	Rp1.404.109
15	Urusan Perencanaan dan Rekrut SDM	218	Rp1.237.519	Rp1.113.767	Rp1.485.023
16	Urusan Pengembangan Karir dan JAD	218	Rp1.237.519	Rp1.113.767	Rp1.485.023
17	Urusan Pengembangan Kompetensi dan Studi Lanjut	206	Rp1.170.091	Rp1.053.082	Rp1.404.109
18	Urusan Data dan Evaluasi SDM	192	Rp1.091.425	Rp982.283	Rp1.309.710
19	Urusan Renumerasi dan Kesejahteraan SDM	184	Rp1.056.000	Rp950.400	Rp1.267.200
20	Urusan Layanan dan Fasilitas	170	Rp1.056.000	Rp950.400	Rp1.267.200
21	Urusan Administrasi Akademik	174	Rp1.056.000	Rp950.400	Rp1.267.200
22	Urusan Layanan Perkuliahan Dasar dan Umum	174	Rp1.056.000	Rp950.400	Rp1.267.200
23	Urusan Geladi, Mentoring dan Magang	174	Rp1.056.000	Rp950.400	Rp1.267.200

4.8 Pay Grade

Struktur dan Skala Upah adalah susunan tingkat upah dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi yang memuat kisaran nominal upah dari yang terkecil sampai dengan yang terbesar untuk setiap golongan jabatan. Tujuannya adalah mendorong perusahaan untuk memiliki sistem kepegangatan (jenjang karir) dan kebijakan kompensasi yang transparan, sehingga diharapkan hubungan antara perusahaan dan karyawan menjadi lebih harmonis. Pengelompokan masing-masing jabatan tersebut dilihat dari nilai relatif jabatannya, sehingga yang nilai berdekatan bisa dikelompokkan dalam satu golongan yang sama.

Tabel 12 Pay Grade

Grade	Point Range	Minimum Pay	Midpoint Pay	Maximum Pay
1	Below 185	Rp707.520	Rp1.056.000	Rp1.404.480
2	185-210	Rp903.515	Rp1.348.530	Rp1.793.545
3	211-218	Rp1.099.510	Rp1.641.060	Rp2.182.610
4	219-379	Rp1.289.060	Rp1.933.591	Rp2.578.121
5	380-422	Rp1.484.081	Rp2.226.121	Rp2.968.161
6	Over 445	Rp1.679.101	Rp2.518.651	Rp3.358.201

5. Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Perancangan perhitungan tunjangan struktural karyawan tenaga penunjang akademik di Universitas Telkom berdasarkan evaluasi jabatan menggunakan metode Cullen Egan Dell. Evaluasi jabatan dilakukan pada 23 jabatan yang menjadi subjek penelitian yaitu pada Direktorat Admisi, Direktorat Sumber Daya Manusia dan Direktorat Akademik. Berikut adalah rekapitulasi nilai relatif jabatan :

Tabel 13 Kesimpulan Nilai Relatif Jabatan

Jabatan	Nilai Faktor Expertise	Nilai Faktor Judgement	Nilai Faktor Accountability	Nilai Relatif Jabatan
Bagian Admisi Nasional	177	153	116	446
Bagian Sumberdaya Keilmuan dan Perpustakaan	153	125	101	379
Bagian Kantor Urusan Internasional	177	144	101	422
Bagian Pengembangan SDM	177	153	116	446
Bagian Renumerasi dan Evaluasi SDM	153	144	101	398
Bagian Administrasi Akademik	153	125	76	354
Bagian Program Perkuliahan Dasar dan Umum	153	125	76	354
Urusan Pemasaran dan Kerjasama	88	72	58	218
Urusan Perencanaan dan Seleksi Cama	76	58	58	192
Urusan Data dan Laporan	76	72	58	206
Urusan Adm dan Layanan Pustaka	66	54	50	170
Urusan Database dan Bang Pustaka	88	72	50	210
Urusan Kerjasama Internasional	88	72	58	218
Urusan Rekrut dan Layanan Mahasiswa Internasional	76	72	58	206
Urusan Perencanaan dan Rekrut SDM	88	72	58	218
Urusan Pengembangan Karir dan JAD	88	72	58	218
Urusan Pengembangan Kompetensi dan Studi Lanjut	76	72	58	206
Urusan Data dan Evaluasi SDM	76	58	58	192

Tabel 14 Kesimpulan Nilai Relatif Jabatan (Lanjutan)

Urusan Renumerasi dan Kesejahteraan SDM	76	58	50	184
Urusan Layanan dan Fasilitas	66	54	50	170
Urusan Administrasi Akademik	66	58	50	174
Urusan Layanan Perkuliahan Dasar dan Umum	66	58	50	174
Urusan Geladi, Mentoring dan Magang	66	58	50	174

2. Perancangan formula menghitung tunjangan struktural untuk tenaga penunjang akademik di Universitas Telkom berdasarkan penilaian jabatan dengan menggunakan metode Cullen Egan Dell. Penilaian jabatan dilakukan terhadap 3 direktorat, yaitu Direktorat Admisi Nasional, Direktorat Sumber Daya Manusia dan Direktorat Akademik. Formula menghitung tunjangan struktural yang dihasilkan pada penelitian ini adalah :

$$Y = 12577 + 5619X$$

Dari persamaan diatas, Y adalah besaran tunjangan struktural yang dihasilkan. Dan X adalah Nilai Relatif Jabatan (NRJ).

3. Untuk satu bulan pada ketiga direktorat yang menjadi subjek penelitian, Universitas Telkom harus menganggarkan tunjangan struktural sebesar Rp34.147.980 yang mengalami kenaikan sebesar Rp2.677.980 dari anggaran tunjangan struktural sebelumnya. Kenaikan anggaran tunjangan struktural menjadi lebih besar 9% dibandingkan dengan total anggaran tunjangan struktural sebelumnya.

5.2 Saran

1. Dapat melakukan perhitungan tunjangan struktural dengan menggunakan metode lain sebagai pembandingan nilai tunjangan struktural yang dihasilkan pada penelitian ini.
2. Melakukan survey eksternal langsung dengan pengurusan tinggi sejenis untuk pembandingan nilai tunjangan struktural eksisting.
3. Dapat melakukan penelitian menggunakan sampel pada Direktorat lainnya.
4. Dapat melakukan evaluasi jabatan langsung dengan pemilik jabatan, atasan, rekan kerja dan bawahan untuk memberikan nilai relatif jabatan.
5. Dilakukannya penerapan formula tunjangan struktural untuk setiap jabatan tenaga penunjang akademik di Universitas Telkom agar karyawan lebih termotivasi dalam bekerja, sehingga menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi.

Daftar Pustaka

- [1] Anwar Prabu Mangkunegara. 2015. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. Remaja Rosdakarya:Bandung
- [2] Mercer, W.M. (2000). *Job Evaluation Manual*. Sydney : Mercer-Cullen Egan Dell
- [3] Payaman, J Simanjuntak. (2004). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit FE UI.
- [4] Haq, Ahmad Abdul (2014) *Kerangka Konseptual Tunjangan Jabatan*. Jakarta
- [5] Kadarisman, M. 2012. *Manajemen kompensasi*. Jakarta: Rajawali pers