

BAB I

PENDAHULUAN

A. PERMASALAHAN

1. Latar belakang masalah

Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia masih sering mendapat sorotan dari berbagai pihak. Dengan kata lain masih banyak permasalahan yang harus dibenahi. Salah satu diantaranya adalah yang menyangkut masalah ketenagaan atau kepegawaian. Penampilan masalah ketenagaan atau kepegawaian dalam tesis ini disebabkan karena pegawai merupakan unsur yang sangat vital di dalam organisasi, dan penyelenggaraan kegiatan kerja di dalam organisasi itu sendiri. Sedangkan pengertian pegawai menurut Musanef adalah mereka yang secara langsung digerakkan oleh menejer untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Musanef , 1986 : 4).

Dalam pengertian pegawai yang dikemukakan Musanef diatas, tampak bahwa pegawai itu tidak lain adalah pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan. Tanpa adanya pegawai, maka sangatlah mustahil tujuan organisasi dapat dicapai. Sebagai unsur pelaksana, pegawai melaksanakan segala jenis pekerjaan yang telah digariskan oleh menejer sesuai

dengan bidang dan jenis pekerjaannya masing-masing guna mencapai tujuan dari pada organisasi. Selanjutnya pegawai itu sendiri dibedakan pula dalam kelompok-kelompok sesuai dengan bidang tugas yang dilaksanakannya masing-masing. Dalam bidang pendidikan, Gibson & Hunt membedakan pegawai itu sebagai berikut :

It will be useful to distinguish among the services provided by certain groups of school personnel. Those, primarily teachers, who provided instructional services directly to children will be called instructional service personnel. Those who provide supporting services - doctors, nurses, maintenance men, counselors, cafeteria workers, secretarial and clerical staff, legal counsel, accountants, bus drivers, custodians, and so on - who maintain the school system as a functioning educational situation (apart from administrative duties), will be known as supporting service personnel. A third group includes those who are responsible for the direction and control of the school system (Gibson & Hunt, 1965: 32).

Adanya penggolongan atau pengelompokkan pegawai seperti yang dikemukakan Gibson & Hunt tersebut, tidak berarti setiap kelompok melaksanakan tugasnya terpisah dan terputus satu sama lain. Pengelompokkan dimaksudkan untuk memudahkan pelaksanaan pekerjaan, memudahkan pemberian pendidikan dan latihan, memudahkan pengawasan dan pemberian tanggungjawab.

Sehubungan dengan pengelompokkan pegawai tersebut, pada perguruan tinggi di Indonesia kita mengenal pula dua kelompok pegawai, yaitu pegawai dengan tugas edukatif dan pegawai dengan tugas administratif. Kedua kelompok ini sebenarnya sama-sama pegawai negeri, perbedaannya hanya ter-

letak pada tugas yang dilaksanakan dan pada jalur serta pertanggungjawaban tugas. Untuk jelasnya perbedaan itu adalah sebagai berikut :

a. Dari segi tugas yang dilaksanakan

- 1) Pegawai edukatif melaksanakan tugas-tugas yang bersifat akademis.
- 2) Pegawai administratif melaksanakan tugas-tugas yang bersifat administratif.

b. Dari segi jalur dan pertanggungjawaban tugas

1) Pegawai edukatif

Pegawai edukatif - Ketua Program Studi - Ketua Jurusan - Pembantu Dekan I - Dekan - Kepala Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan - Pembantu Rektor I - Rektor.

2) Pegawai administratif

Pegawai administratif - Kasubag - Kabag - Pembantu Dekan II - Dekan - Kepala Biro Administrasi Umum/Kepala Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan - Pembantu Rektor II - Rektor.

Jika dilihat dari segi misi yang diemban oleh perguruan tinggi, yaitu mendidik dan membekali mahasiswa dengan berbagai ilmu pengetahuan yang sesuai dengan bidang studinya masing-masing, guna mencetak tenaga-tenaga yang cakap dan terampil dalam pembangunan, maka dapatlah dikatakan bahwa pegawai administratif berperan sebagai penunjang kegiatan yang dilaksanakan oleh bidang akademis. Walaupun fungsinya

sebagai penunjang kegiatan akademis, peran serta tenaga-tenaga administratif ini tidak pula dapat diabaikan . Tanpa peran serta tenaga administratif, maka banyak kegiatan -kegiatan akademis tidak akan dapat dilaksanakan dan dengan demikian misi yang diemban perguruan tinggi sulit dapat dicapai sesuai dengan harapan. Sehubungan dengan pentingnya fungsi pegawai tersebut, maka Castetter mengemukakan :

School systems are composed of people, and people will determine whether the system succeeds or stagnates serves its clients effectively or squanders its limited resources aimlessly. Finding the right people, helping them to develop, seeing that they are properly compensated, appraised, informed, and motivated are some of the major concerns of the personnel function.
(Castetter, 1981 : 17)

Dari apa yang dikemukakan oleh Castetter tersebut memperlihatkan , bahwa sekolah itu tidak lain adalah kelompok atau gabungan manusia, dan manusia-manusia itu akan menentukan gagal tidaknya system mencapai tujuannya. Keberhasilan atau kegagalan system mencapai tujuan tersebut, tergantung pula pada efektivitas pelayanan kepada para mahasiswa. Efektivitas pelayanan ini tergantung pula pada jumlah dan kualitas personnel yang melayani kepentingan mahasiswa. Dengan kata lain dalam jumlah berapa dan kualitas yang bagaimana tenaga administratif dapat memberikan pelayanan, guna menunjang kelancaran pencapaian tujuan perguruan tinggi.

Untuk mengetahui jumlah dan kualitas tenaga administratif yang diperlukan, maka perlu terlebih dahulu dianali-

sis pekerjaan-pekerjaan yang sedang dan akan dilaksanakan serta prospek pada masa yang akan datang. Pekerjaan ini tidaklah mudah, karena jumlah pekerjaan yang sedang dan akan dilaksanakan itu tergantung pula pada hal-hal yang mencakup pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat, kemahasiswaan dan kerumah tanggaan.

Jumlah tenaga administratif yang diperlukan dapat diperoleh dengan cara analisis pekerjaan. Akan tetapi analisis pekerjaan yang memberikan gambaran tentang volume dan jenis pekerjaan yang akan dilaksanakan belum menjamin efisiensi dan efektivitas pekerjaan, apabila tidak disertai dengan personil yang berdedikasi tinggi, cakap dan berkualitas. Personil yang berkualitaspun jika tidak dimanfaatkan atau tidak didayagunakan sesuai dengan keahlian, minat dan kemampuannya, tidak akan menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien. Karena itu, nampaknya, faktor manusia merupakan faktor yang menentukan dalam pelaksanaan suatu kegiatan atau pekerjaan.

Pendayagunaan dan jumlah personil yang diperlukan merupakan suatu kebutuhan dan meminta perhatian yang sungguh-sungguh dari pimpinan organisasi, agar kewajiban dan pendelegasian wewenang dapat dilaksanakan, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Untuk mencapai tujuan organisasi, perlu pula diperhatikan kemampuan-kemampuan dari aparat pelaksanaanya.

Manusia mempunyai kemampuan yang terbatas. Apabila

pekerjaan yang akan dilaksanakan melampaui kemampuan kerjanya setiap hari, maka akan timbul rasa jenuh, bosan dan letih. Pekerjaan yang membosankan, adanya rasa kejenuhan, kebosanan dan keletihan, akan berakibat pada penampilan - penampilan kerjanya. Demikian pula jika terjadi sebaliknya, yaitu jika jumlah pekerjaan yang akan dikerjakan lebih kecil dibandingkan dengan jumlah tenaga yang ada, maka terjadilah disguised unemployment, masuk kantor terlambat, bekerja santai, ngobrol, baca koran, keluar kantor pada jam kantor untuk kepentingan pribadi, pulang lebih cepat dari jam kantor yang telah ditetapkan. Keadaan seperti ini berarti suatu kerugian atau pemborosan bagi negara. Karena itu bagi setiap institusi, untuk mencapai efisiensi dan efektivitas kerja diperlukan analisis kebutuhan tenaga kerja yang mendalam, agar tidak terdapat kesenjangan antara pekerjaan yang akan dilaksanakan dengan jumlah tenaga administratif yang diperlukan, baik dilihat dari segi kuantitas maupun kualitas. Agar kesenjangan ini tidak terjadi atau setidaknya dapat dikurangi, maka untuk menentukan kebutuhan tenaga administratif yang meliputi tenaga manajemen, tenaga spesialis dan tenaga ketatausahaan dan kesekretariatan, digunakan dasar-dasar seperti yang dikemukakan Buchari Zainun sebagai berikut :

1. Luas sempitnya tugas pokok yang menjadi tanggung jawab suatu organisasi sebagai pelaksana sebagian tugas pokok induk organisasinya.
2. Pembidangan dan pengelompokan kegiatan-kegiatan yang nyata harus dilaksanakan untuk merealisasi-

- kan sasaran-sasaran yang ditentukan dalam tugas pokok menjadi berbagai fungsi organisasi yang selanjutnya akan tercermin pada perincian unit-unit organisasi.
3. Besar kecilnya volume kerja masing-masing fungsi yang harus diemban oleh masing-masing unit organisasi yang menentukan besar kecilnya jumlah tenaga kerja yang harus digunakan. Hal ini tentu saja dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan proses mekanisasi pekerjaan sehingga membedakan pekerjaan yang bersifat labour atau capital intensive.
 4. Jumlah tenaga kerja administrasi yang merupakan beban overhead bagi organisasi ditentukan pula oleh ratio perbandingan antara jumlah dan mutu tenaga teknis dan jumlah serta jenis tenaga administrasi, baik untuk masing-masing unit organisasi maupun untuk keseluruhannya.
 5. Keadaan bobot kerja yang tidak sama dan yang sering kali berubah-ubah antara satu unit dengan unit lain maupun karena perubahan tempat dan atau karena sifat-sifat peraturan yang kadang-kadang terlalu rigid, semuanya banyak mempengaruhi jumlah tenaga kerja administrasi yang diperlukan.
 6. Keinginan yang terlalu besar untuk menambah target produksi tanpa memperhatikan adanya kemungkinan untuk dapat meningkatkan pertambahan tenaga kerja administrasi.
 7. Seperti yang terjadi pada formasi pegawai negeri, bahwa penambahan pegawai menggunakan batas plafon tersedianya anggaran untuk dapat membiayai penambahan pegawai tersebut, dan tersedianya jabatan-jabatan menurut struktur organisasi yang berlaku.
 8. Sempurna tidaknya sistem kepegawaian, sehingga dengan sistem itu dapat diketahui dengan pasti tentang tingkat perubahan dan perpindahan pegawai yang selanjutnya dapat pula membantu memperhitungkan jumlah penambahan pegawai untuk masa yang akan datang (Buchari Zainun, 1985 : 48 - 49).

2. Rumusan masalah

Dalam penelitian ini masalah pokok yang dibahas adalah analisis kebutuhan tenaga administratif pada Universitas Tanjungpura Pontianak. Analisis kebutuhan tenaga administratif ini meliputi beberapa variabel yang berpengaruh pada jumlah tenaga administratif yang diperlukan. Variabel-

variabel yang mempengaruhi kebutuhan tenaga administratif ini yaitu besar kecilnya unit-unit kerja Universitas, perkembangan enrollment, kurikulum yang berlaku dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dilaksanakan universitas. Variabel-variabel tersebut akan menentukan volume dan jenis pekerjaan yang dilaksanakan. Volume dan jenis pekerjaan itu akan menentukan kebutuhan akan tenaga administratif sekarang dan pada masa yang akan datang.

Kebutuhan tenaga administratif ini mengacu pada dua kebutuhan, yaitu kebutuhan tenaga administratif yang menyangkut aspek kuantitatif dan kualitatif. Ini berarti bahwa tenaga administratif yang diperlukan bukan saja dilihat dari segi jumlahnya saja, tetapi juga jumlah tersebut harus diiringi dengan kualitas tertentu yang dibutuhkan untuk berbagai jenis pekerjaan yang ada. Jumlah tenaga administratif yang banyak belum tentu menjamin efektivitas kerja, apabila jumlah yang banyak itu tidak memiliki kemampuan-kemampuan tertentu. Akan tetapi tenaga administratif yang berkualitas, tetapi jumlahnya tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan yang akan dilaksanakan, maka pelaksanaan pekerjaan akan tidak efektif pula. Agar terdapat efektivitas dalam pelaksanaan pekerjaan, maka diperlukan adanya keseimbangan antara kualitas dan kuantitas tenaga administratif.

Dalam penelitian ini kebutuhan tenaga administratif yang akan dianalisis adalah berdasarkan dokumen yang ada

yaitu perkembangan pada lima tahun yang lampau (1982/1983 sampai dengan tahun 1986/1987), dan proyeksi kebutuhan untuk lima tahun yang akan datang (1987/1988 - 1991/1992). Proyeksi kebutuhan tenaga administratif ini dapat ditentukan berdasarkan perkembangan enrollment, out put dan putus kuliah, perkembangan jumlah personil administratif dan edukatif serta data pekerjaan/kegiatan yang telah diselesaikan pada lima tahun yang silam.

Berdasarkan uraian-uraian diatas dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan masalah pokok dalam penelitian ini ialah :

- a. Bagaimana keadaan kebutuhan tenaga administratif pada Universitas Tanjungpura dalam masa 1982/1983-1986/1987?
- b. Bagaimana prospek kebutuhan tenaga administratif pada lima tahun yang akan datang (1987/1988 - 1991/1992) dilihat dari perkembangan universitas, perkembangan enrollment dan persentase rata-rata out put dan droup out mahasiswa ?
- c. Apakah terdapat ketidak seimbangan antara tenaga yang ada dengan tenaga yang seharusnya dibutuhkan dilihat dari segi kuantitatif dan kualitatif ?
- d. Kebijakan-kebijaksanaan apa saja yang telah dilaksanakan oleh lembaga untuk mengatasi ketidak seimbangan antara tenaga yang ada dengan tenaga yang seharusnya dibutuhkan ?
- e. Untuk menghadapi lima tahun yang akan datang, kebijak-

sanaan-kebijaksanaan apa saja yang perlu digariskan untuk mengurangi ketidak seimbangan antara tenaga yang ada dengan tenaga yang dibutuhkan ?

B. Tujuan Penelitian

1. Tujuan umum

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang kebutuhan tenaga administratif di Universitas Tanjungpura Pontianak. Apakah kuantitas dan kualitas tenaga yang ada sudah sesuai dan dapat menunjang kelancaran pelaksanaan tugas-tugas masing-masing sub unit, dan bagaimana prospek kebutuhan akan tenaga administratif itu untuk lima tahun yang akan datang (1987/1988 - 1991/1992) ?

2. Tujuan khusus

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk melihat kebutuhan tenaga administratif yang meliputi :

- a. Komposisi jumlah pegawai menurut golongan/jabatan kepangkatan.
- b. Jenis pekerjaan yang dilaksanakan menurut golongan/jabatan kepangkatan tersebut.
- c. Perbandingan antara jumlah pegawai menurut golongan/kepangkatan dengan pekerjaan yang harus dilaksanakan.
- d. Perbandingan antara jumlah pegawai menurut golongan/kepangkatan dengan jumlah enrollment dan pegawai yang akan dilayani.
- e. Jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan berdasarkan

kebutuhan yang nyata dengan memperhatikan :

- 1) Jenis pekerjaan
- 2) Sifat pekerjaan
- 3) Perkiraan beban kerja (volume pekerjaan)
- 4) Perkiraan kapasitas pegawai
- 5) Kebijakan pelaksanaan pekerjaan
- 6) Jenjang, jumlah pangkat dan jabatan
- 7) Alat yang tersedia
- 8) Struktur organisasi

f. Prospek kebutuhan tenaga administratif pada lima tahun yang akan datang, dengan memperhatikan :

- 1) Perkembangan enrollment tiap-tiap tahun
- 2) Persentase lulusan dan drop out mahasiswa
- 3) Kebijakan-kebijaksanaan dalam pengembangan organisasi, penetapan cara kerja dan pemakaian alat-alat
- 4) Jumlah pegawai yang akan pensiun, yang pindah dan yang meninggal serta berhenti atau diberhentikan
- 5) Perluasan dan penyempitan organisasi
- 6) Modernisasi dan penambahan peralatan baru
- 7) Jabatan kosong yang belum terisi

g. Kebijakan-kebijaksanaan institusi dalam pengadaan tenaga administratif dengan memperhatikan :

- 1) Kebutuhan unit dan sub-sub unit
- 2) Formasi yang diberikan oleh negara tiap-tiap tahun

h. Sejauhmana formasi yang diberikan oleh pemerintah pusat dapat dipenuhi setiap tahun, baik kuantitas maupun kua-

litasnya.

- i. Mobilitas perpindahan tenaga administratif antara unit dan sub-sub unit dalam universitas.
- j. Pengaruh kurikulum yang berlaku terhadap jumlah pekerjaan dan tenaga yang dibutuhkan.

C. Pentingnya Penelitian

Perguruan tinggi mengemban misi Tri Dharma Perguruan Tinggi, yang didalamnya tercakup usaha untuk memproduksi tenaga-tenaga yang terampil dan berkualitas dalam berbagai disiplin ilmu. Tenaga-tenaga seperti itu sangat dibutuhkan untuk mempercepat pembangunan bangsa, dalam usaha untuk meningkatkan pendapatan nasional dan pendapatan perkapita. Dengan kata lain untuk mempercepat dan mempertinggi kesejahteraan masyarakat, dibutuhkan manusia-manusia yang memiliki pengetahuan dari berbagai disiplin ilmu, dan manusia-manusia seperti itu adalah produk perguruan tinggi.

Dalam mengemban misi memproduksi tenaga-tenaga yang terampil dan berkualitas itu, perguruan tinggi dihadapkan pada tantangan dan pertanyaan, yaitu mampukah perguruan tinggi menghasilkan jumlah out put yang banyak dan berkualitas pada setiap tahun akademisnya ?

Untuk menghadapi tantangan itu berbagai usaha telah dilaksanakan, dan salah satu diantaranya adalah dengan menata dan mendayagunakan personil administratif yang mendukung pencapaian usaha itu secara efisien dan efektif. Penataan dan pendayagunaan personil ini berarti bahwa setiap

pegawai administratif yang ada hendaknya dimanfaatkan se-maksimal mungkin, yang disesuaikan dengan jumlah jam kerja setiap hari menurut peraturan yang berlaku dan keahliannya masing-masing, guna menunjang pencapaian misi perguruan tinggi seperti tersebut diatas. Penataan dan pendayagunaan personil ini dapat dilaksanakan melalui analisis pekerjaan. Dari analisis pekerjaan ini akan diketahui jumlah dan kualitas tenaga yang dibutuhkan.

Perhatian terhadap kebutuhan akan tenaga adminis-tratif penulis ketengahkan dalam penelitian ini, mengingat peranannya dalam menunjang kelancaran pencapaian misi per-guruan tinggi. Pelaksanaan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi tidak akan mencapai sasarnya, apabila tidak ditun-jang oleh kegiatan administrasi yang baik dan oleh kualiti-tas serta kuantitas tenaga administratif yang baik pula. Perguruan tinggi akan mengalami hambatan dalam usahanya untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas out putnya, apa-bila mengabaikan penataan bidang administrasi ini.

Analisis kebutuhan tenaga administratif pada suatu perguruan tinggi perlu dilaksanakan, mengingat fungsi te-naga administratif sebagai penunjang kelancaran kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Berhasil tidaknya perguruan tinggi dalam mengemban misi Tri Dharma Perguruan Tingginya tidak hanya ditentukan oleh hasil kerja tenaga-tenaga edu-katifnya saja, tetapi juga berkat dukungan yang disajikan oleh tenaga-tenaga administratif.

Analisis kebutuhan tenaga administratif penting bagi perguruan tinggi, sebab akan memberikan informasi mengenai jumlah dan kualitas tenaga yang ada dan yang seharusnya diperlukan, dapat memerinci tugas-tugas dan syarat-syarat untuk menduduki suatu jabatan serta untuk memprediksi kebutuhan tenaga administratif pada masa yang akan datang. Kegunaan lainnya dari analisis kebutuhan tenaga administratif ini adalah untuk memberikan pegangan pada pihak pengambil keputusan dalam penerimaan dan penempatan pegawai baru.

Dalam penelitian ini penulis memfokuskan diri pada penelitian kebutuhan tenaga administratif pada Universitas Tanjungpura Pontianak, untuk melihat apakah benar ada kaitan antara kelancaran pelaksanaan kegiatan / tugas setiap sub unit dengan kuantitas dan kualitas tenaga administratif.

Dari segi lain, pentingnya masalah ini diteliti dapat dikemukakan :

- a. Masalah yang akan diteliti berada dalam ruang lingkup administrasi pendidikan dan sesuai pula dengan bidang studi yang penulis alami, yaitu bidang studi Administrasi Pendidikan.
- b. Tersedianya buku-buku literatur dan data lapangan, sehingga memungkinkan penulis untuk meneliti masalah ini.
- c. Hasil penelitian ini dapat memberi sumbangan pemikiran kepada universitas dalam menetapkan dan pengadaan jumlah

lah dan kualitas tenaga administratif yang diperlukan pada proyeksi lima tahun yang akan datang, yaitu tahun 1987/1988 - 1991/1992.

- d. Bagi universitas, hasil penelitian ini dapat dijadikan pegangan dalam penetapan jumlah dan kualitas tenaga administratif yang diperlukan dalam kebijaksanaan-kebijaksanaan yang akan diterapkan atau dilaksanakan.

D. Paradigma Penelitian

Berdasarkan permasalahan dan tujuan yang telah dirumuskan, maka dapat dikemukakan kerangka berfikir dalam penelitian ini seperti berikut dibawah ini.



Paradigma tersebut merupakan jalan pikiran yang ditempuh dalam penelitian. Kebutuhan akan tenaga administratif di Universitas Tanjungpura dipengaruhi oleh beberapa variabel seperti yang tercantum dalam paradigma, yang terdiri dari :

1. Besar kecilnya unit-unit kerja yang ada
2. Perkembangan enrollment
3. Kurikulum yang berlaku pada setiap fakultas
4. Kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dilaksanakan

Variabel-variabel tersebut akan menentukan volume serta jenis pekerjaan yang akan dilaksanakan. Dengan mengetahui volume dan jenis pekerjaan tersebut maka dapat diperkirakan jumlah dan kualitas tenaga administratif yang diperlukan. Setelah mengetahui kebutuhan tenaga administratif, maka akan dilihat keadaan tenaga administratif pada periode 1982/1983 - 1986/1987. Keadaan tenaga administratif pada periode 1982/1983 - 1986/1987 itu terdiri dari golongan apa saja dan berapa jumlah serta perkembangan masing-masing golongan pada setiap unit kerja, bagaimana perkembangan formasi, dan bagaimana penampilan kerja tenaga-tenaga administratif yang ada pada periode tersebut. Dengan jumlah, kualitas dan penampilan kerja tenaga-tenaga administratif yang ada itu, usaha-usaha apa saja yang telah dilaksanakan oleh Universitas dalam meningkatkan kualitas kerja, dan mengatasi kekurangan atau kelebihan tenaga-tenaga administratif.

Dengan usaha-usaha atau kebijaksanaan-kebijaksanaan universitas tersebut, apakah terdapat perubahan-perubahan. Perubahan-perubahan tersebut apakah terjadi karena adanya kebijaksanaan-kebijaksanaan universitas, atau adanya tambahan formasi setiap tahun, dan bagaimana pula pengaruh yang ditimbulkan oleh tenaga-tenaga administratif yang keluar dengan alasan pindah, berhenti, promosi dan pensiun.

Pada periode proyeksi 1987/1988 - 1991/1992 variabel-variabel unit-unit kerja, perkembangan enrollment, kurikulum yang berlaku serta kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dilaksanakan, masih merupakan titik tolak penganalisisan. Perkembangan unit-unit kerja, enrollment, kurikulum yang berlaku serta kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dilaksanakan akan diikuti oleh perubahan volume dan jenis pekerjaan, dan dengan sendirinya akan berpengaruh pula pada kebutuhan akan tenaga kerja.

Tenaga kerja yang telah dimiliki, yang telah dibangun, akan ditambah dengan tenaga kerja baru dan menjadi kebutuhan tenaga baru pada masa yang akan datang, sebagai akibat adanya perkembangan dan perubahan pada variabel-variabel yang telah dikemukakan terdahulu.

Tenaga kerja baru yang dibutuhkan, harus direkrut dari masyarakat. Tenaga kerja baru yang direkrut tersebut harus disesuaikan dengan jenis dan volume pekerjaan baru. Tenaga-tenaga kerja baru itu akan terdiri dari te-

naga-tenaga golongan I, II dan III, yang direkrut dari mereka yang memiliki ijazah SD, SMTP, SMTA, Sarjana Muda dan Sarjana.

Tenaga-tenaga kerja baru yang merupakan hasil penyaringan atau seleksi dari para pelamar, akan menambah tenaga kerja yang sudah ada dan merupakan tenaga kerja yang akan datang. Jumlah tenaga kerja ini akan bertambah setiap tahun, seiring dengan perkembangan organisasi, enrollment, kurikulum dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dilaksanakan disatu pihak, dan tersedianya formasi dilain pihak. Antara kebutuhan dan formasi yang tersedia seharusnya terdapat adanya keselarasan, dan hal ini akan merupakan satu sisi yang akan dilihat dalam penelitian ini.

Tenaga-tenaga kerja administratif yang merupakan pusat penganalisisan dalam penelitian ini, akan berkembang secara dinamis, seiring dengan kebutuhan. Hal ini akan terus berulang dan merupakan satu rangkaian yang berkesinambungan.