

## AMALAN PENGAMBILAN DAN PEMILIHAN PEKERJA: TINJAUAN KE ATAS FIRMA

ZAFIR MOHAMED MAKHBUL  
*Fakulti Ekonomi dan Perniagaan  
Universiti Kebangsaan Malaysia*

FAZILAH MOHAMAD HASUN  
*Fakulti Pengurusan dan Muamalah  
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor*

### ABSTRAK

*Tinjauan ini bertujuan untuk mengetahui amalan pengambilan dan pemilihan pekerja di firma terpilih di sektor perkilangan elektronik di Selangor. Kajian ini turut melihat kepentingan beberapa kriteria yang telah dikenal pasti dalam pemilihan pekerja peringkat pengurusan untuk mendapatkan pekerja yang berkualiti. Lima puluh tujuh set soal selidik telah diterima daripada 150 yang telah diposkan kepada firma-firma tersebut di seluruh negeri Selangor. Responden kajian merupakan pengurus/pegawai di Jabatan Sumber Manusia setiap firma yang dipilih. Analisis data secara diskriptif memberi gambaran ringkas tentang amalan pengambilan dan pemilihan pekerja di sektor perkilangan elektronik. Penemuan tinjauan ini juga menunjukkan bahawa kriteria pengalaman merupakan perkara yang amat dipentingkan dalam pemilihan pekerja peringkat pengurusan. Di samping itu, faktor keterampilan, demografi (jantina dan kelayakan akademik) dan personaliti merupakan antara kriteria yang turut diambil kira dalam pemilihan pekerja peringkat pengurusan.*

### ABSTRACT

*This survey was conducted to understand the employee recruitment and selection practice at selected firms in the manufacturing sector in Selangor. This study also looked at the importance of several criteria that have been identified at the managerial level employee selection in order to get high quality employee. A total of 57 sets of questionnaires have been returned from 150 that were mailed to the firms all over Selangor. The respondent was either a*

*manager or an officer of the Human Resource Department at every selected firm. From the data analysis that had been done descriptively, a superficial view on the employee recruitment and selection practice in the manufacturing sector was given. This survey's findings also revealed that the experience criterion is the utmost important element in the employee selection at the managerial level. In addition to that, appearance, demography (gender and academic qualification), and personality factors were among the criteria that are taken into consideration at the employee selection at the managerial level.*

## PENDAHULUAN

Pengambilan dan pemilihan pekerja dalam sesebuah organisasi merupakan fungsi yang amat penting untuk menjamin kejayaan pengurusan sumber manusia. Tanpa strategi pengambilan dan pemilihan yang baik, organisasi akan mengalami beberapa kesan negatif. Huselid (1994) serta Stewart dan Knowles (2000) menegaskan bahawa amalan pengambilan dan pemilihan pekerja akan memberi kesan ke atas prestasi organisasi secara keseluruhannya. Sebenarnya tujuan umum pengambilan dan pemilihan pekerja adalah untuk mencari pekerja yang terbaik bagi sesuatu jawatan yang bersesuaian (*picking the right person for the right job*). Di samping itu pihak pengurusan atasan harus memastikan kuantiti dan kualiti sumber manusia dalam organisasi dapat menyokong segala misi, matlamat dan strategi organisasi. Atas dasar inilah pengambilan dan pemilihan pekerja dijalankan dengan teliti dan mengikut prosedur yang telah ditetapkan. Gatewood dan Feild (1994) serta Scholarios, Lockyer dan Johnson (2003) mendefinisikan pengambilan dan pemilihan pekerja sebagai proses mengumpul dan menilai maklumat mengenai individu dalam proses menawarkan pekerjaan.

Pengambilan adalah proses menarik minat seberapa ramai calon untuk memohon pekerjaan dalam organisasi (Flynn, 1994; Farnham & Stevens, 2000; Min & Kleiner, 2001; Scholarios *et al.*, 2003; Fish & Macklin, 2004). Pengambilan pada hari ini semakin mencabar kerana terdapat ramai calon yang berkecukupan memohon sesuatu kekosongan jawatan. Pada kebiasaannya proses pengambilan bermula apabila seseorang pengurus mengisi borang khas untuk memohon pekerja. Ia adalah satu dokumen lengkap yang mengandungi nama jawatan, jabatan yang memohon, tarikh pekerja diperlukan dan pengesahan daripada pengurus besar syarikat. Berdasarkan maklumat tersebut, seseorang pengurus sumber manusia akan merujuk kepada diskripsi tugas untuk mengenal pasti kelayakan yang diperlukan bagi memenuhi keperluan pengambilan organisasi.

Pemilihan pekerja pula adalah proses mengenal pasti dan memilih pekerja yang terbaik untuk organisasi. Pemilihan pekerja amat berkait rapat dengan pengambilan kerana kedua-duanya melibatkan proses menempatkan individu dalam organisasi. Pemilihan pekerja amat dipengaruhi oleh strategi pengambilan yang digunakan. Ini bermakna strategi pengambilan yang baik dapat menarik seberapa ramai calon untuk memohon jawatan tersebut dan pemilihan pekerja dapat dilakukan dengan lebih berkesan. Perbelanjaan dan usaha yang tinggi dalam pengambilan dapat menghasilkan calon terbaik untuk sesuatu jawatan. Pemilihan dibuat berdasarkan kepada kumpulan pemohon yang memohon sesuatu jawatan dan memilih mereka yang paling layak untuk jawatan tersebut. Torrington dan Hall (1991) berpendapat pemilihan pekerja yang dilakukan dengan berhati-hati dan mengikut prosedur yang ditetapkan boleh memberikan keadilan kepada semua pihak dan dapat mengelakkan kesilapan dalam pemilihan calon semasa temuduga. Ini bermakna sistem pengambilan dan pemilihan pekerja yang terbaik dapat meminimumkan diskriminasi dan memberi peluang kepada firma untuk membuat keputusan pemilihan pekerja yang tepat.

Menurut Ramsey (1994) serta Ahmad dan Schroeder (2002), untuk melaksanakan pemilihan pekerja yang efektif, strategi pengambilan mempunyai tiga tujuan utama iaitu :

- a. Meningkatkan jumlah pemohon berkelayakan bagi sesuatu jawatan.
- b. Mengikut kehendak sosial dan undang-undang yang telah menetapkan kuota terutamanya ciri-ciri demografi pekerja yang dipilih dalam organisasi.
- c. Mengurangkan kos pengambilan dan pemilihan pekerja iaitu melalui kejayaan menarik seberapa ramai calon untuk jawatan tersebut.

Strategi pengambilan yang digariskan oleh Ramsey (1994) serta Ahmad dan Schroeder (2002) boleh memberikan kesan positif kepada organisasi dan masalah-masalah sumber manusia seperti pusing ganti pekerja yang tinggi, ketidakhadiran dan ketidakpuasan kerja dapat diminimumkan. Masalah-masalah yang berkaitan dengan pengurusan sumber manusia merupakan cabaran kepada amalan pengambilan dan pemilihan pekerja. Herriot (1989) mendapati bahawa amalan tersebut semakin kritikal kerana walaupun firma berjaya memilih pekerja yang berkualiti, mereka akhirnya akan meninggalkan organisasi. Sebarang kesilapan yang berlaku dalam pengambilan dan pemilihan pekerja boleh mengakibatkan kos pengurusan meningkat, produktiviti menurun, operasi organisasi tergendala dan moral pekerja menjadi

rendah (Gatewood & Feild, 1994; Whitaker, 2003). Whitaker (2003) turut menggariskan cabaran yang terdapat dalam amalan pengambilan dan pemilihan pekerja.

- a. Kos pengambilan dan pemilihan pekerja merupakan perkara penting dalam menjayakan amalan pengambilan dan pemilihan pekerja. Kos ini biasanya menggambarkan kualiti pekerja yang dipilih. Kos pengambilan meliputi pengiklanan jawatan, proses temuduga, tempat temuduga dan segala usaha yang diambil oleh organisasi sehingga pemilihan pekerja dilakukan.
- b. Kadar pusing ganti pekerja merupakan ancaman yang terpaksa dihadapi oleh organisasi. Ancaman ini boleh menjejaskan kecekapan sesuatu amalan pengambilan dan pemilihan pekerja kerana ia melibatkan masa, kos dan usaha yang tinggi. Fenomena pusing ganti pekerja yang serius ini boleh terus meningkat dengan wujudnya persaingan yang kuat antara firma. Persaingan ini termasuklah pengiklanan yang agresif, banyak alternatif faedah dan pentadbiran pampasan yang menarik. Kadar pusing ganti pekerja yang tinggi akan menjejaskan operasi firma dan jika keadaan ini tidak terkawal, ianya boleh memberikan imej yang buruk kepada firma.
- c. Masa pusingan juga merupakan cabaran kepada amalan pengambilan dan pemilihan pekerja. Masa pusingan dalam istilah pengambilan dan pemilihan pekerja merujuk kepada kecekapan bahagian perjawatan dalam melaksanakan proses pengambilan. Masa pusingan bermula dari saat jabatan memohon pekerja dan sehinggalah kekosongan jawatan ini dipenuhi oleh bahagian perjawatan. Masa pusingan berhenti apabila individu yang dipilih untuk memenuhi kekosongan jawatan melaporkan diri. Julat masa inilah yang dikenali sebagai masa pusingan. Masa pusingan biasanya menggambarkan kecekapan jabatan yang menguruskan pengambilan dan pemilihan pekerja.
- d. Lain-lain cabaran dan masalah yang berkaitan dengan amalan pengambilan dan pemilihan pekerja adalah seperti kadar ketidakhadiran pekerja dan ketidakpuasan kerja. Masalah ini berkaitan dengan cabaran-cabaran yang telah dibincangkan di atas. Ketidakhadiran pekerja dan ketidakpuasan kerja wujud kerana pekerja berasa mereka tidak bersesuaian dengan kerja berkenaan, tekanan persekitaran kerja, peluang meningkatkan pengalaman dan pengetahuan yang rendah serta lain-lain masalah.

Firma perlulah melakukan perubahan terhadap fungsi dan pengambilan pekerja memandangkan tugas ini semakin rumit dan

banyak cabaran. Menurut Dale (1995) dan Drew (1995), kejayaan strategi pengurusan sumber manusia bergantung kepada pengambilan dan pemilihan pekerja yang berkesan. Seseorang pengurus sumber manusia perlulah peka kepada faktor-faktor persekitaran yang mempengaruhi pengambilan dan pemilihan pekerja. Tepstra (1994) serta Lockyer dan Scholarios (2004) menyatakan bahawa di dalam keadaan persekitaran ekonomi yang global, organisasi perlu merangka strategi dan amalan yang membawa kepada kelebihan persaingan. Ini dapat dilakukan dengan merangka strategi pengambilan terbaik. Nyamazana (1990) pula berpendapat, perancangan sumber manusia yang sistematik dapat membantu mengurangkan masalah yang berkaitan dengan sumber manusia. Ia juga dapat mengatasi masalah kekurangan dan lebih tenaga buruh serta menjimatkan kos pengambilan.

Masalah dan cabaran dalam amalan pengambilan dan pemilihan pekerja telah menyebabkan firma semakin berhati-hati dalam proses pemilihan seseorang pekerja khususnya untuk jawatan peringkat pengurusan. Antaranya menetapkan kriteria seseorang pekerja yang akan dipilih melalui proses temuduga. Kriteria-kriteria tersebut dibincangkan pada bahagian yang berikutnya.

### **DEMOGRAFI (JANTINA DAN KELAYAKAN AKADEMIK)**

Richards (1988) telah menjalankan kajian mengenai keperluan dan kehendak sektor perkilangan terhadap pengambilan sumber manusia. Daripada 107 buah firma perkilangan yang menjadi sampel, Richards (1988) merumuskan bahawa ciri-ciri demografi seperti jantina dan kelayakan akademik amat dipentingkan dalam pemilihan seseorang pekerja peringkat pengurusan. Penemuan ini menyokong penemuan kajian yang dijalankan oleh Nicholson dan West (1988) serta Rigg (1994). Mereka mendapati bahawa sesetengah firma perkilangan menggunakan faktor jantina dalam pemilihan pekerja peringkat pengurusan. Cook (1988) pula menyatakan bahawa diskriminasi terhadap wanita sering dilakukan pada peringkat senarai pendek dan ia amat mempengaruhi pemilihan pekerja. Bassett (1994) pula berpendapat bahawa pemilihan pekerja perlulah menekankan kelayakan akademik kerana ianya dapat menggambarkan keintelektualan seseorang calon. Pendapat ini disokong oleh Anonymous (1994) dan Arope (1996) yang menegaskan bahawa kelayakan dan keputusan akademik amat dipentingkan dalam pemilihan calon-calon untuk ditemuduga.

## **Pengalaman**

Pengalaman yang dimaksudkan adalah pengalaman yang berkaitan dengan sesuatu pekerjaan yang dipohon. Menurut Dale (1995) serta Fish dan Macklin (2004), pemilihan pekerja pengurusan amat mementingkan pengalaman yang berkaitan dengan bidang pekerjaan tersebut.

## **Keterampilan**

Keterampilan yang dimaksudkan adalah dari segi pakaian dan kekemasan diri. Ia turut dipentingkan dalam pemilihan pekerja peringkat pengurusan. Menurut Lim (1994), keterampilan memberikan persepsi pertama kepada pihak majikan dalam memilih pekerja. Ini disokong oleh Yacob (1996), Pengurus Sumber Manusia dan Pentadbiran di Arab Malaysian Merchant Bank Berhad yang menegaskan bahawa keterampilan calon penting dalam pemilihan seseorang pekerja.

## **Personaliti**

Kriteria personaliti dalam amalan pemilihan pekerja meliputi aspek-aspek berfikir, sikap, proses pembuatan keputusan dan nilai yang ada dalam diri seseorang calon. Dakin (1994) yang banyak membuat kajian tentang personaliti menegaskan bahawa personaliti memainkan peranan dalam pemilihan pekerja. Ianya disokong oleh Lim (1994) yang menyatakan bahawa pengurus sumber manusia biasanya berminat terhadap calon yang mempunyai personaliti yang baik seperti berfikiran positif dan terbuka, kreatif dan agresif.

Sektor perkilangan biasanya menggunakan ujian kognitif atau ujian 'IQ' dalam menentukan personaliti seseorang calon. Menurut Smith, Clegg dan Andrews (1989), ujian terbahagi kepada dua iaitu "*work-related ability test*" dan "*cognitive ability test*". Mereka menegaskan bahawa kedua-dua ujian ini dapat menggambarkan personaliti, keupayaan serta pengetahuan calon. Pendapat ini disokong pula dengan kajian yang telah dijalankan oleh Macan dan Avedon (1994). Mereka mendapati bahawa "*cognitive ability tests*" dapat menggambarkan personaliti seseorang. Barber dan Hollenbeck (1994) pula menyatakan bahawa "*cognitive ability test*" adalah penting dalam pemilihan pekerja peringkat pengurusan. Kajian yang dijalankan juga mendapati bahawa calon-calon yang mempunyai markah yang rendah dalam ujian tersebut menunjukkan darjah yang tinggi dalam kebimbangan, mudah cemas dan rendah dalam pengawalan diri. Kajian oleh Wille (1994) mendapati bahawa personaliti individu amat

penting dalam mengelakkan masalah ketegangan dan pusing ganti pekerja. Kajian Smith, Cleg dan Andrews (1989) pula mendapati bahawa faktor personaliti mempunyai kekuatan hubungan (korelasi) 0.41 dengan amalan pemilihan pekerja. Penemuan ini turut disokong oleh Alfred (1996) iaitu Pengarah Eksekutif Matsushita Television Co. (Malaysia) Sdn. Bhd. yang menyatakan bahawa personaliti seseorang calon penting semasa proses pemilihan seseorang pekerja peringkat pengurusan.

## **OBJEKTIF KAJIAN**

Kajian ini dijalankan untuk mengetahui amalan pengambilan dan pemilihan pekerja di firma-firma terpilih di sektor perkilangan serta mengenal pasti cabaran yang wujud dalam amalan tersebut. Di samping itu kajian ini turut melihat kepentingan empat kriteria yang telah dikenal pasti dalam pemilihan pekerja peringkat pengurusan di sektor perkilangan.

## **KAEDAH KAJIAN**

Kajian ini menggunakan soal selidik untuk mendapatkan data daripada firma-firma di dalam sektor perkilangan di negeri Selangor. Senarai firma diperoleh daripada Direktori Pekilang-Pekilang Malaysia (Federation of Malaysian Manufacturers Directory – FMM) tahun 1999. Berdasarkan senarai tersebut, pemilihan sampel dilakukan secara rawak mudah. Soal selidik telah diposkan kepada 150 buah firma yang dipilih. Namun begitu, hanya 57 buah firma (38 %) yang telah memberikan maklum balas. Setiap firma ini diwakili oleh pengurus/ pegawai Jabatan Sumber Manusia yang terlibat dalam proses pengambilan dan pemilihan pekerja.

Soal selidik yang diedarkan terdiri daripada dua bahagian iaitu bahagian A yang mengandungi profil syarikat seperti jumlah tahun beroperasi, bilangan pekerja dan sebagainya. Tujuan utama bahagian ini adalah untuk mengetahui tentang latar belakang firma yang menjadi sampel kajian. Manakala bahagian B mengandungi soalan-soalan yang berkaitan dengan amalan pengambilan dan pemilihan pekerja di firma berkenaan. Soalan-soalan dibentuk berdasarkan rujukan yang dibuat daripada sumber-sumber sekunder. Responden turut diminta untuk memberikan markah di antara satu hingga lima untuk kriteria pemilihan pekerja peringkat pengurusan di mana satu bermakna kriteria tersebut sangat tidak dipentingkan dan lima bermakna ianya sangat dipentingkan.

Kerjasama daripada semua pihak yang terlibat khususnya firma-firma yang telah dipilih untuk menjadi sampel kajian amat diperlukan dalam menjayakan kajian ini. Pelbagai risiko dan masalah telah dihadapi semasa kajian ini dilaksanakan. Antara masalah yang dihadapi ialah keengganan responden memberikan maklumat berkaitan pengambilan dan pemilihan pekerja kerana ianya dianggap sebagai amat sulit. Selain itu, pengumpulan data primer melalui pos menyebabkan penyelidik menanggung risiko dari segi masa, kos penghantaran dan kebarangkalian yang rendah untuk soal selidik tersebut dikembalikan. Hasil dan rumusan daripada tinjauan ini melibatkan amalan biasa firma tersebut dan ianya tidak mengambil kira masalah ekonomi dan sebagainya.

## HASIL KAJIAN

### Sifat Sampel

Kebanyakan firma yang menjadi responden mempunyai bilangan tenaga pekerja melebihi 1500 orang. Jumlah ini merangkumi pekerja bukan pengurusan dan pekerja pengurusan. Pekerja bukan pengurusan terdiri daripada jawatan-jawatan seperti pakar pengeluaran, kerani, pekerja am dan sebagainya. Manakala selainnya adalah kategori pekerja peringkat pengurusan.

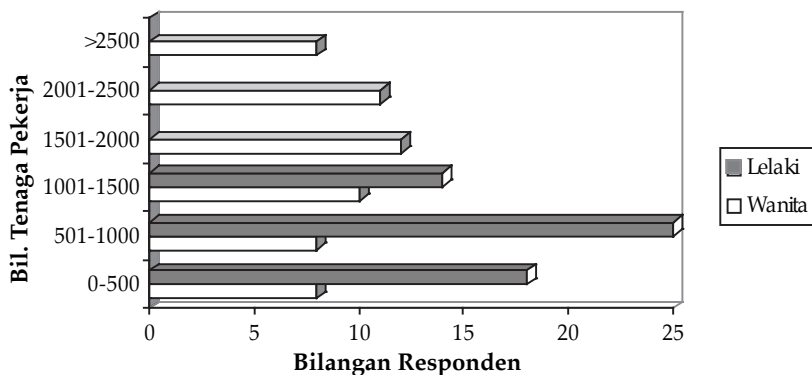
**Jadual 1**  
Jumlah Pekerja Firma yang Menjadi Responden Kajian

Jumlah Tenaga Pekerja	Bilangan Syarikat	Peratusan(%)
0 - 500	9	15.8
501-1000	4	7
1001-1500	4	7
1501-2000	6	10.5
2001-2500	9	15.8
2501-3000	7	12.3
3001-3500	9	15.8
> 3500	9	15.8
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Carta 1 pula menunjukkan 31 responden (54 %) mempunyai bilangan pekerja wanita melebihi 1,500 orang. Tiada responden yang mempunyai pekerja lelaki melebihi daripada angka berkenaan.



Kesemua responden mempunyai bilangan pekerja lelaki kurang daripada 1,500 orang.



**Carta 1**

Bilangan tenaga pekerja firma responden mengikut jantina

**Jadual 2**

Peratusan Firma Responden yang Mengikuti Proses Pengambilan dan Pemilihan Pekerja

Proses Pengambilan Dan Pemilihan Pekerja	Frekuensi (Bil. Syarikat)	Peratusan (%)
1. Perancangan Sumber Manusia	57	100
2. Pengumuman Kekosongan Jawatan	55	96.5
3. Maklum balas daripada Calon	33	57.9
4. "Initial Screening" / "Shortlisting"	45	79
5. Panggilan Temuduga	57	100
6. Ujian-Ujian Bertulis	45	79
7. Sesi Temuduga	57	100
8. Pemilihan Pekerja	57	100
9. Ujian Doktor / Fizikal	40	70.2
10. Keputusan Pengambilan Akhir	40	70.2
11. Pengesahan Pengurusan Atasan	45	79

### Proses Pengambilan dan Pemilihan Pekerja

Jadual 2 menunjukkan peratusan firma responden yang mengikuti proses pengambilan dan pemilihan pekerja. Hampir kesemua

responden mengikut langkah-langkah seperti perancangan sumber manusia, pengumuman kekosongan jawatan, panggilan temuduga, sesi temuduga dan pemilihan dalam proses pengambilan dan pemilihan pekerja. Sebahagian responden (57.9 %) tidak menunggu maklum balas daripada calon-calon untuk menghantar borang permohonan selepas tarikh tutup iklan kekosongan jawatan.

**Sumber Pengambilan Pekerja**

Hasil kajian dalam Jadual 3 menunjukkan kesemua responden (100%) menggunakan pengiklanan sebagai sumber utama dalam proses pengambilan dan pemilihan pekerja. Manakala sumber kedua yang biasa digunakan ialah sumber dalaman organisasi (72% responden). Sebanyak 54.4% responden menggunakan sumber pengambilan melalui sekolah, kolej dan universiti, 49.1% responden menggunakan sumber kenaikan pangkat pekerja dan sumber yang paling kurang digunakan (40.4%) ialah perkhidmatan agensi pekerjaan.

**Jadual 3**  
Sumber Pengambilan Pekerja yang Biasa Digunakan oleh Firma Responden

Sumber pengambilan pekerja	Frekuensi (Bilangan responden)	Peratusan (%)
Sumber dalaman organisasi	41	72
Pengiklanan	57	100
Kenaikan pangkat pekerja (promotion)	28	49.1
Agensi pekerjaan	23	40.4
Sekolah, Kolej dan Universiti	31	54.4

**Jadual 4**  
Media Pengiklanan yang Digunakan oleh Firma Responden di dalam Amalan Pengambilan Pekerja

Media pengiklanan	Bilangan responden	Peratusan (%)
Surat Khabar	57	100
Radio	29	50.9
Papan Tanda/Banner	38	66.7
Lain-lain	8	14

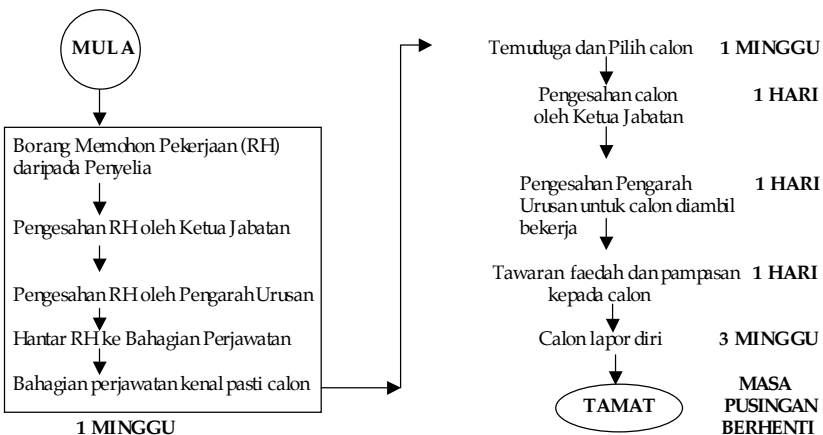
## Pengiklanan

Berdasarkan Jadual 3, pengiklanan merupakan sumber yang paling popular di kalangan firma responden. Jadual 4 pula menunjukkan media pengiklanan yang biasa digunakan, di mana surat khabar menjadi media yang paling banyak digunakan (100%).

**Jadual 5**

Cabaran dan Masalah yang Dihadapi oleh Firma Responden dalam Amalan Pengambilan dan Pemilihan Pekerja.

Masalah	%
Kos pengambilan & pemilihan Pekerja	78.9
Pusing ganti pekerja	70
Sukar mendapat pekerja berkualiti	57.9
Masa pusingan	49.1
Ketidakhadiran	43.9
Ketidakuasaan Kerja	31.6
Perubahan Persekitaran	17.5
Undang-Undang	15.8
Tekanan Pihak Atasan	12.3



**Carta 2**

Ilustrasi Masa Pusingan untuk Pekerja Peringkat Pengurusan yang Dipraktikkan oleh Sebuah Firma yang Menjadi Sampel Kajian

## Masalah dan Cabaran dalam Amalan Pengambilan dan Pemilihan Pekerja

Hasil tinjauan menunjukkan bahawa cabaran dan masalah yang paling ketara yang dialami oleh firma responden ialah kos pengambilan dan pemilihan pekerja, kadar ketidakhadiran, pusing ganti pekerja dan kesukaran mendapatkan pekerja yang berkualiti. Jadual 5 menunjukkan masalah yang biasa dihadapi dalam amalan pengambilan dan pemilihan pekerja. Masalah masa pusingan juga merupakan cabaran dalam amalan pengambilan dan pemilihan pekerja. Carta 2 menggambarkan cabaran masa pusingan tersebut. Peratusan (%) dalam jadual berkenaan menggambarkan frekuensi masalah yang sering dihadapi oleh responden dalam amalan pengambilan dan pemilihan pekerja.

### Kriteria Pemilihan Pekerja

Jadual 6 hingga 10 menunjukkan penilaian yang diberikan oleh responden bagi setiap kriteria pemilihan pekerja peringkat pengurusan yang menjadi amalan firma mereka.

### Pengalaman

Tinjauan ini mendapati kriteria pengalaman merupakan perkara yang penting dalam amalan pemilihan pekerja peringkat pengurusan. 72.2 % responden meletakkan markah antara 4 hingga 5 dalam menilai kepentingan kriteria tersebut dalam amalan pemilihan pekerja.

**Jadual 6**  
Penilaian Responden terhadap Kriteria Pengalaman yang  
Digunakan oleh Organisasi Mereka dalam Amalan Pemilihan  
Pekerja Peringkat Pengurusan

Markah						
Penilaian	1	2	3	4	5	Jumlah %
(%)	5.3	12.0	10.5	35.1	37.1	100

### Demografi (Jantina & Kelayakan Akademik)

Tinjauan mendapati bahawa kriteria demografi juga merupakan perkara yang turut dipentingkan dalam amalan pemilihan pekerja

peringkat pengurusan. Seramai 40.2 % responden meletakkan markah antara 4 hingga 5 bagi menilai kepentingan kriteria jantina dalam amalan pemilihan pekerja (Jadual 7). Jadual 8 pula menunjukkan bahawa 69.7 % responden meletakkan markah antara 4 hingga 5 sebagai menggambarkan kepentingan kriteria kelayakan akademik dalam amalan pemilihan pekerja.

**Jadual 7**

Penilaian Responden terhadap Kriteria Jantina yang Digunakan oleh Organisasi Mereka dalam Amalan Pemilihan Pekerja Peringkat Pengurusan

Markah						
Penilaian	1	2	3	4	5	Jumlah %
(%)	8.9	7.8	43.1	35.6	4.6	100

**Jadual 8**

Penilaian Responden terhadap Kriteria Kelayakan Akademik yang Digunakan oleh Organisasi Mereka dalam Amalan Pemilihan Pekerja Peringkat Pengurusan

Markah						
Penilaian	1	2	3	4	5	Jumlah %
(%)	1.4	9.2	19.7	54.4	15.3	100

**Jadual 9**

Penilaian Responden terhadap Kriteria Keterampilan yang Digunakan oleh Organisasi Mereka dalam Amalan Pemilihan Pekerja Peringkat Pengurusan

Markah						
Penilaian	1	2	3	4	5	Jumlah %
(%)	1.8	15.8	19.2	42.1	21.1	100

## Keterampilan

Kriteria keterampilan turut diambil kira dalam amalan pemilihan pekerja peringkat pengurusan. 63.2 % responden meletakkan markah antara 4 hingga 5 bagi menyatakan kepentingan kriteria tersebut dalam amalan pemilihan pekerja (Jadual 9).

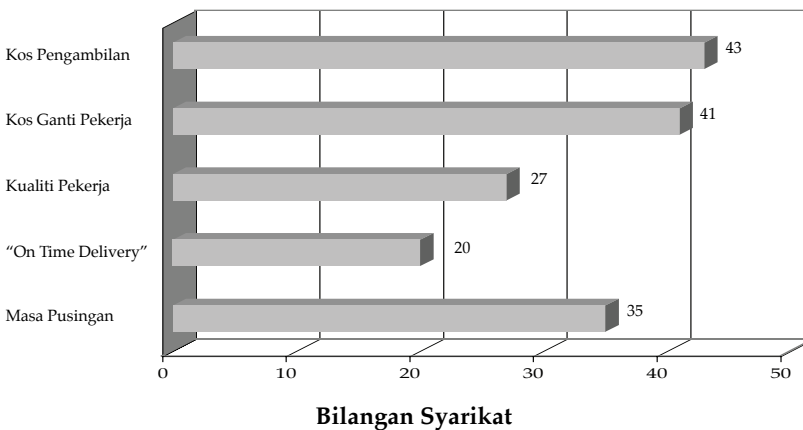
## Personaliti

Jadual 10 pula menunjukkan kepentingan kriteria personaliti dalam amalan pemilihan pekerja peringkat pengurusan. 61.4 % responden meletakkan markah antara 4 hingga 5 dalam menilai kepentingan kriteria tersebut dalam amalan pemilihan pekerja.

**Jadual 10**

Penilaian Responden terhadap Kriteria Personaliti yang Digunakan oleh Organisasi Mereka dalam Amalan Pemilihan Pekerja Peringkat Pengurusan

	Markah					
Penilaian	1	2	3	4	5	Jumlah %
(%)	3.5	10.5	24.6	52.6	8.8	100



**Carta 3**

Faktor pengukuran tahap kecekapan amalan pengambilan dan pemilihan pekerja yang digunakan oleh firma responden

## **Faktor Pengukuran Kecekapan Pengambilan dan Pemilihan Pekerja**

Tinjauan ini mendapati seramai 43 responden menggunakan faktor kos pengambilan sebagai ukuran kecekapan amalan pengambilan dan pemilihan pekerja yang dijalankan oleh organisasi mereka (Carta 3). Seramai 41 responden pula menggunakan faktor pusing ganti pekerja dan 35 responden menggunakan faktor masa pusingan sebagai ukuran kecekapan amalan pengambilan dan pemilihan pekerja.

### **PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

Sektor perkilangan merupakan industri yang berintensifkan buruh. Melalui tinjauan yang dijalankan, kebanyakan firma responden mempunyai tenaga pekerja lebih daripada 1500 orang. Kebanyakan tenaga pekerja terdiri daripada wanita. Ini kerana sektor perkilangan biasanya melibatkan tugas-tugas yang rumit dan ianya sesuai dilakukan oleh kaum wanita. Kebanyakan firma memerlukan tenaga pekerja yang ramai terutamanya untuk jawatan pakar/operator pengeluaran dan juru teknik.

Tinjauan ini juga menunjukkan hampir kesemua responden mengikut proses pengambilan dan pemilihan pekerja. Kesemua responden (100%) melakukan perancangan sumber manusia, pengumuman kekosongan jawatan, panggilan temuduga, sesi temuduga dan pemilihan pekerja. Proses-proses tersebut merupakan asas utama dalam amalan pengambilan dan pemilihan pekerja. Proses yang amat komprehensif ini diperlukan untuk memastikan tenaga pekerja yang diambil benar-benar sesuai dengan kekosongan jawatan dan memberi keadilan kepada semua pihak. Kepentingan proses pengambilan dan pemilihan pekerja ini turut disarankan oleh Torrington dan Hall (1991).

Salah satu penemuan tinjauan ini mendapati bahawa sumber utama pengambilan pekerja ialah kaedah pengiklanan. Media yang biasa digunakan ialah surat khabar dan papan tanda. Pengiklanan di akhbar merupakan salah satu cara yang berkesan untuk menarik perhatian seberapa ramai calon untuk memohon jawatan tersebut. Manakala sumber yang paling kurang digunakan ialah perkhidmatan agensi-agensi pekerjaan. Keinginan untuk mendapatkan pekerja yang berkualiti khususnya di peringkat pengurusan telah menyebabkan organisasi menggunakan pelbagai bentuk sumber pengambilan dengan pelaburan modal yang besar. Terdapat juga firma yang mengadakan perhubungan dengan universiti tempatan dan luar negara untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkeelayakan. Usaha

ini dilakukan terutamanya untuk mengisi kekosongan jawatan seperti jurutera. Amalan pengambilan ini melibatkan pelaburan modal yang besar dan ianya perlu dikaji semula dari segi keberkesannya. Tinjauan ini juga menunjukkan syarikat responden turut menggunakan sumber dalaman untuk memenuhi kekosongan jawatan. Walaupun ia merupakan tugas yang lebih mudah berbanding dengan pengiklanan, ada kalanya kemasukan pekerja daripada luar organisasi amat diperlukan oleh sesetengah firma. Firma menjangkakan kemasukan pekerja ini boleh membawa pemikiran dan strategi baru serta mudah untuk dilatih semula.

Amalan pengambilan dan pemilihan pekerja menghadapi pelbagai masalah dan cabaran. Hasil tinjauan menunjukkan cabaran utama yang dihadapi oleh firma responden ialah kos pengambilan dan pemilihan pekerja. Cabaran ini turut ditekankan oleh Gatewood dan Feild (1994), Ramsey (1994) dan Scholarios et al. (2003). Kos ini diukur dengan melihat sejauh mana amalan pengambilan dan pemilihan pekerja dapat memberikan pulangan jangka panjang kepada firma. Walaupun kos ini sukar untuk ditentukan, ianya boleh dilakukan dengan melihat kepada keuntungan syarikat dan juga masalah-masalah yang berkaitan dengan sumber manusia. Menurut Ramsey (1994) serta Ahmad dan Schroeder (2002) kos pengambilan dan pemilihan pekerja amat berkaitan dengan masalah seperti kadar pusing ganti pekerja, ketidakhadiran pekerja dan ketidakpuasan kerja. Cabaran-cabaran ini perlulah diberikan perhatian yang sewajarnya kerana berdasarkan tinjauan, ia menunjukkan kesemua faktor tersebut adalah ukuran kepada kecekapan dalam amalan pengambilan dan pemilihan pekerja sesebuah firma. Masa pusingan yang juga merupakan perkara yang perlu difikirkan oleh firma. Walaupun pengambilan dan pemilihan pekerja melibatkan proses yang panjang, ianya boleh diringkaskan dengan melihat kepentingan setiap satu proses tersebut. Kajian perlu dilakukan tentang keberkesannya dan seterusnya masa pusingan akan dapat dikurangkan.

Penyelesaian kepada masalah-masalah dalam amalan pengambilan dan pemilihan pekerja perlulah dicari dengan segera agar tahap kecekapan dapat dicapai dan kejayaan pengurusan sumber manusia secara keseluruhannya dapat dijamin. Realitinya, sesebuah firma yang mempunyai asas yang baik dalam amalan pengambilan dan pemilihan pekerja serta program pembangunan sumber manusia dapat menjayakan fungsi-fungsi pengurusan sumber manusia yang lain dengan berkesan. Fungsi-fungsi lain seperti pengurusan pampasan, penilaian prestasi, pengurusan kerjaya dan perhubungan perusahaan akan menjadi lebih cekap melalui amalan pengambilan dan pemilihan pekerja yang terbaik.



Hasil daripada tinjauan yang dijalankan, kriteria pengalaman merupakan kriteria pemilihan pekerja peringkat pengurusan yang paling penting di sektor perkilangan. Kriteria ini merupakan perkara utama yang disertakan dalam iklan-iklan jawatan kosong di sektor perkilangan. Biasanya calon-calon yang mempunyai pengalaman dalam persekitaran pekerjaan di sektor perkilangan digalakkan untuk memohon sesuatu kekosongan jawatan peringkat pengurusan. Ini kerana, pekerjaan yang melibatkan pengurusan dalam sektor tersebut memerlukan pengetahuan dan pengalaman tentang tugas yang akan dilakukan. Tanpa pengalaman, seseorang itu akan mudah berasa tertekan dalam persekitaran kerja yang amat memerlukan ketepatan. Sebarang kesilapan yang dilakukan boleh melibatkan keseluruhan organisasi. Pendapat ini mempunyai persamaan dengan apa yang ditegaskan oleh Huselid (1994), Dale (1995), Drew (1995), Stewart dan Knowles (2000) serta Fish dan Macklin (2004). Mereka menegaskan bahawa amalan pengambilan dan pemilihan pekerja akan memberi kesan kepada pengurusan sumber manusia dan prestasi organisasi secara keseluruhannya.

Kriteria keterampilan pula merupakan kriteria kedua yang dipentingkan dalam pemilihan pekerja peringkat pengurusan. Kriteria ini merupakan persepsi pertama yang akan dilihat oleh majikan dalam sesi temuduga, sama ada calon tersebut benar-benar layak untuk jawatan berkenaan. Kepentingan kriteria ini turut ditekankan oleh Lim (1994) dan Yacob (1996). Keterampilan dapat menggambarkan bagaimana seseorang individu dapat berinteraksi dengan pekerja bawahannya dan menunjukkan semangat dalam melakukan pekerjaan.

Tinjauan ini turut mendapati kriteria personaliti dan demografi (jantina dan kelayakan akademik) turut diambil kira dalam pemilihan seseorang pekerja peringkat pengurusan. Penemuan ini menyamai dengan hasil kajian Smith, *et al.* (1989). Personaliti calon biasanya dikaitkan dengan ujian yang dijalankan sebelum temuduga dilakukan. Ujian ini melibatkan ujian IQ dan ujian berbentuk teknikal mengikut kesesuaian sesuatu jawatan. Menurut Dakin (1994) dan Lim (1994) sektor perkilangan biasanya akan menggunakan kedua-dua ujian ini dalam menentukan personaliti seseorang calon. Melalui ujian ini ianya dapat menggambarkan cara seseorang itu berhadapan dengan masalah dan tekanan dalam persekitaran kerja. Macan dan Avedon (1994) serta Barber dan Hollenbeck (1994) turut menegaskan kepentingan ujian dalam menentukan personaliti seseorang calon.

Kriteria kelayakan akademik dan jantina diberi penekanan penting dalam pemilihan seseorang pekerja. Kelayakan akademik merupakan

perkara asas dalam proses pemilihan pekerja peringkat pengurusan. Kriteria ini juga dapat menunjukkan keintelektualan seseorang calon. Kepentingan kriteria ini turut diakui oleh Anonymous (1994) dan Arope (1996). Mereka menegaskan bahawa kelayakan akademik dipentingkan dalam pemilihan calon-calon untuk ditemuduga. Manakala kriteria jantina turut diambil kira mengikut kesesuaian jawatan. Kepentingan kriteria jantina ini menyamai penemuan oleh Cook (1988), Nicholson dan West (1988) serta Rigg (1994).

Berdasarkan tinjauan yang dijalankan ia menunjukkan bahawa amalan pengambilan dan pemilihan pekerja di sektor perkilangan mempunyai persamaan dengan amalan di sektor-sektor lain. Walaupun ianya tidak sama seratus peratus, proses asas dalam pengambilan dan pemilihan turut dilakukan oleh setiap organisasi. Proses ini perlulah dikaji dari masa ke semasa untuk memastikan kecekapan dan keberkesanan amalan pengambilan dan pemilihan pekerja. Aspek perancangan sumber manusia yang baik dapat memastikan amalan pengambilan dan pemilihan pekerja yang berkesan. Perancangan sistematik ini juga dapat mengurangkan masalah yang berkaitan dengan sumber manusia (Nyamazana, 1990). Perkara ini perlu difikirkan, memandangkan era industri masa hadapan akan bertukar kepada industri pengeluaran berteknologi tinggi. Ini bermakna perubahan terhadap keperluan tenaga buruh akan berlaku. Proses pengambilan dan pemilihan pekerja pastinya akan turut berubah terutamanya dari segi kriteria pemilihan, sumber pengambilan dan kemahiran pekerja. Organisasi perlulah lebih peka terhadap perubahan yang berlaku dan seterusnya membentuk program pengambilan dan pemilihan pekerja yang lebih cekap dan berkesan.

## CADANGAN PENYELIDIKAN MASA DEPAN

Kajian-kajian susulan boleh dijalankan dengan melibatkan jumlah responden yang lebih besar. Peningkatan jumlah responden ini dapat memberi gambaran yang lebih jelas tentang amalan pengambilan dan pemilihan pekerja yang diamalkan oleh sesebuah organisasi. Salah satu aspek penting yang perlu diberi perhatian terhadap kajian masa hadapan ialah masalah dan cabaran dalam amalan pengambilan dan pemilihan pekerja. Kajian terhadap kos pengambilan dan pemilihan pekerja serta pusing ganti pekerja perlu dijalankan kerana majoriti responden menggunakan kedua-dua aspek ini sebagai ukuran kecekapan dalam amalan pengambilan dan pemilihan pekerja.

Kajian masa hadapan juga boleh melihat masa pusingan sebagai ukuran kecekapan dalam amalan pengambilan dan pemilihan pekerja.

Di samping itu, penyelidik akan datang boleh menyediakan garis panduan untuk menentukan kaedah pemilihan pekerja yang berkualiti dan mengekalkan mereka dalam organisasi untuk satu tempoh masa yang panjang. Kajian juga boleh dilakukan untuk menentukan isyarat (signal) yang biasa ditunjukkan oleh pekerja yang akan meninggalkan organisasi. Jika isyarat-isyarat ini dapat ditentukan, ia boleh membantu organisasi mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan sumber manusia terutamanya pusing ganti pekerja.

## RUJUKAN

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G., (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of Total Quality Management. *International Journal of Total Quality Management*, 19(5), 540-550.
- Alfred, J., (1996). Attitude that is the core of any business success. In. *Aspirasi Graduan: The Career & Employment Resource for Malaysian Graduates* (64). Selangor: Faris M. Marie.
- Anonymous., (1994). Recruitment in the '90s supplement. *Personnel Journal*, 64, 12-13.
- Arope, A., (1996). Creating a super executive. In. *Aspirasi Graduan: The Career & Employment Resource for Malaysian Graduates* (30). Selangor: Faris M. Marie.
- Barber, A. E., & Hollenbeck, J. R., (1994). The effects of interview focus of recruitment effectiveness: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 70, 886-896.
- Bassett, G., (1994). From job fit to cultural compatibility: Evaluating worker skills and temperament in the '90s". *Optimum*, 25, 11-17.
- Cook, M., (1988). *Personnel selection and productivity*. Bath: Wiley.
- Dakin, S., (1994). The role of personality testing in managerial selection. *Journal of Management Psychology*, 9, 3-11.
- Dale, M., (1995). *Successful recruitment and selection*. London: Kogan Page Limited.
- Drew, S., (1995). Strategic benchmarking: Innovation practices in financial institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 13, 4-16.
- Farnham, D., & Stevens, A., (2000). Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department – A case study of West Sussex County Council.– *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 369-382.
- Fish, A., & Macklin, R., (2004). Perception of executive search and advertised recruitment attributes and service quality. *Personnel Review*, 33(1), 30-54.

- Flynn, G., (1994). Attracting the right employees and keeping them. *Personnel Journal*, 73, 44-49.
- Gatewood, D., & Feild H. S., (1994). *Human Resource Selection*. USA: The Dryden Press.
- Herriot, P., (1989). *Recruitment in the 90s*. London: IPM.
- Huselid, M. A., (1994). Documenting HR's effect on company performance. *HR Magazine*, 39, 79-85.
- Lim, L. Y., (1994). More companies rely on employee interviews. *Business Korea*, 12, 22-23.
- Lockyer, C., & Scholarios, D., (2004). Selecting hotel staff: Why best practice does not always work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 125-135.
- Macan, T. H., & Avedon, M. J., (1994). The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and an assessment center. *Personnel Psychology*, 47, 715-732.
- Min, J. C., & Kleiner, B. H., (2001). How to hire employees effectively. *Management Research News*, 24(12), 31-38.
- Nicholson, N., & West, M., (1988). *Managerial job changes, men and women in transition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nyamazana, M., (1990). *Manpower planning and labour shortages*. Ph.D. diss., School of Oriental Studies, London.
- Ramsey, R. D., (1994). How to hire the best. *Supervision*, 55, 14-17.
- Richards, G. A., (1988). *Study of the recruitment of engineering apprentices in coventry*. Ph. D. diss., Warwick University.
- Rigg, C., (1994). Gender, diversity and working styles. *Woman in Management Review*, 9, 9-16.
- Scholarios, D., Lockyer, C., & Johnson, H., (2003). Anticipatory socialization: The effect of recruitment and selection experiences on career expectations. *Career Development International Journal*, 8(4), 182-197.
- Smith, M., Clegg, M., & Andrews, D., (1989). *Selection and assessment: A new appraisal*. London: Pitman Publishing.
- Stewart, J., & Knowles, V., (2000). Graduate recruitment and selection practices in small businesses. *Career Development International Journal*, 5(1), 21-38.
- Tepstra, D. E., (1994). HRM: A key to competitiveness. *Management Decision* 32, 10-14.
- Torrington, D., & Hall, L., (1991). *Personnel management: A new approach*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Whitaker, K. S., (2003). Principal role changes and influence on principal recruitment and selection: An international perspective. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 37-54.
- Wille, G., (1994). Employee retention: A positive force. *Credit Union Management Journal*, 17, 34-36.
- Yacob, F., (1996). A career with Arab - Malaysian Merchant Bank Bhd. In. *Aspirasi Graduan: The Career & Employment Resource for Malaysian Graduates* (9). Selangor: Faris M. Marie.