

PESUMA 2013

Persidangan Kebangsaan Pentadbiran Sumber Manusia IPTA Kali Pertama
Tahun 2013, 4 – 6 Jun 2013

PENGAMBILAN DAN PEMILIHAN STAF: PELAKSANAAN DASAR PELANTIKAN SECARA SEMENTARA BAGI JAWATAN PENTADBIRAN DI UNIVERSITI TUN HUSSEIN ONN MALAYSIA

MISMAN BIN HJ RAMLY, MOHD FAISALLUDDIN BIN ABDUL AZIZ,
ARIAH BINTI ALIAS

*Bahagian Pengurusan Sumber Manusia,
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia*

ABSTRAK

Kertas kerja ini membincangkan amalan pengambilan dan pemilihan staf bagi jawatan pentadbiran (Bukan Akademik) merangkumi Kumpulan Pengurusan dan Profesional serta Kumpulan Pelaksana di Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM). Fokus utama adalah kepada pelaksanaan dasar pelantikan secara sementara bagi semua staf yang baru dilantik bagi tempoh sekurang-kurangnya 6 bulan sebelum dipertimbangkan bagi tujuan lantikan secara tetap. Dasar ini telah mula dilaksanakan oleh pihak UTHM mulai tahun 2006, dan sehingga tahun 2012 seramai 506 orang staf yang dilantik telah melalui proses tersebut. Analisis deskriptif dilakukan bagi mendapatkan gambaran ringkas amalan pengambilan dan pemilihan pekerja. Dapatan kajian mendapati pelaksanaan dasar pelantikan secara sementara ini telah memberi faedah kepada kedua-dua pihak staf dan UTHM.

1.0 PENDAHULUAN

Sumber manusia adalah aset yang paling penting dalam sesebuah organisasi kerana ia memberi kesan kepada pencapaian matlamat dan objektif organisasi (Cole, 2012). Menurut beliau lagi, pengurusan sumber manusia adalah disiplin yang luas di mana ia terdiri daripada beberapa proses berkaitan pengurusan sumber dalam sesebuah organisasi. Pengambilan dan pemilihan adalah dua proses yang penting dalam pengurusan sumber manusia yang bertujuan untuk mengenalpasti pekerja yang berkecayaan dalam organisasi.

Pengambilan dan pemilihan staf dalam sesebuah organisasi merupakan fungsi yang amat penting bagi menjamin kualiti pengurusan modal insan yang berkesan (Armstrong, 2010; Dessler, 2012). Huselid (1994) dan Stewart (2012) menegaskan bahawa amalan pengambilan dan pemilihan pekerja memberi kesan ke atas prestasi organisasi secara keseluruhannya. Ini kerana tujuan pengambilan dan pemilihan pekerja adalah untuk mengenalpasti calon yang terbaik bagi sesuatu jawatan (*finding the right person for the right job*). Atas dasar inilah pengambilan dan pemilihan pekerja perlu dijalankan dengan teliti dan mengikut prosedur yang terbaik.

Pengambilan dan pemilihan pekerja didefinisikan sebagai proses mengumpul dan menilai maklumat mengenai individu dalam proses menawarkan pekerjaan (Gatewood, 1994; Scholaris et al., 2003; Saar et al., 2013). Antara lain tujuan proses pengambilan ialah untuk 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).

Manakala pemilihan pekerja pula adalah proses mengenal pasti dan memilih calon 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. Oleh itu, strategi pengambilan yang berkesan dapat menarik seberapa ramai calon untuk memohon jawatan tersebut dan pemilihan pekerja dapat dilakukan dengan lebih berkesan.

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.

Kajian terdahulu (Ramsey,1994 ; Ahmad & Schroeder, 2002), menyatakan pemilihan pekerja yang efektif dan 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.

UTHM mulai tahun 2009 telah mula melaksanakan pengambilan dan pemilihan calon melalui medium secara atas talian (*online*). Pengambilan

pekerja secara online mahupun mengikut sistem yang disediakan merupakan permohonan kerja dalam talian dan sistem pemprosesan yang membolehkan majikan mengiklankan peluang pekerjaan mereka, dan untuk calon-calon untuk mengemukakan permohonan secara dalam talian.

Dengan pengenalan Sistem Pengambilan Online pengambilan pekerja-pekerja baru kini dibuat lebih mudah bagi majikan. Sistem e-Recruitment dapat menjimatkan masa terutamanya kepada majikan. Ini kerana majikan boleh menyemak calon-calon yang terlibat dalam pemilihan pekerja secara berulang-ulang kali. Malah, melalui kaedah ini majikan boleh melihat kriteria-kriteria yang ada pada setiap calon dengan lebih teliti. Majikan tidak perlu membuang masa menyemak borang-borang manual dan hanya duduk di depan komputer yang mempunyai sistem tersebut.

Dengan adanya sistem e-Recruitment majikan dapat mengurangkan kos pengiklanan berbanding dengan kaedah tradisional. Selain itu, pengambilan pekerja dalam talian dapat membantu staf terlibat untuk menguruskan pengambilan pekerja dengan lebih cekap dan efisien. Majikan juga tidak perlu menyewa tempat dan ruang untuk mengadakan proses pengambilan pekerja. Calon hanya duduk di hadapan komputer yang mempunyai sistem dalam talian di mana-mana sahaja tanpa perlu pergi ke tempat tertentu untuk menjalani proses pengambilan pekerja dan sekaligus menjimatkan masa calon itu sendiri. Ia juga meningkatkan kualiti calon iaitu majikan dapat memilih calon yang benar-benar sesuai dengan permintaan yang diperlukan.

Namun begitu, pengambilan pekerja dalam talian ini juga terdapat beberapa kelemahan iaitu agak sukar untuk mengenal pasti maklumat peribadi yang diberikan calon adalah benar dan ia memerlukan masa untuk menentukan kesahihan data tersebut.

2.0 DASAR PELANTIKAN SECARA SEMENTARA UTHM

- 2.1 Universiti Tun Hussein Onn Malaysia mulai 1 Januari 2006, telah melaksanakan pelantikan staf baru secara sementara dalam tempoh 6 bulan sebelum dilantik ke jawatan tetap.
- 2.2 Tempoh lantikan sementara adalah selama enam (6) bulan bermula daripada tarikh melapor diri. Dalam tempoh enam (6) bulan tersebut, staf sementara akan dipantau secara terus oleh Ketua Jabatan dan Pegawai Penyelia di pejabat staf berkenaan ditempatkan.
- 2.3 Dalam tempoh berkenaan staf sementara akan diseliasa dari pelbagai aspek meliputi Hasil Kerja, Pengetahuan dan Kemahiran, serta Kualiti Peribadi. Selepas tamat tempoh enam (6) bulan tersebut, laporan berkaitan aspek-aspek yang berkenaan akan disediakan oleh Pegawai Penyelia dan disahkan oleh Ketua Jabatan perlu diserahkan kepada urus setia Jawatankuasa Pemilihan masing-masing yang berkaitan.
- 2.4 Berdasarkan laporan yang disediakan, Jawatankuasa Pemilihan yang berkenaan akan membuat keputusan bagi tujuan pertukaran ke lantikan jawatan bertaraf tetap atau pelanjutan tempoh sementara berkenaan.
- 2.5 Sekiranya staf sementara tersebut tidak mendapat sokongan daripada Pegawai Penyelia dan Ketua Jabatan, tempoh sementara berkenaan boleh dilanjutkan sehingga tempoh maksimum 6 bulan (2 kali lanjutan, 3 bulan setiap lanjutan).

3.0 JUSTIFIKASI PELAKSANAAN

- 3.1 Dalam proses temuduga, penilaian yang dilaksanakan terhadap staf tidak dapat dilaksanakan secara menyeluruh disebabkan faktor kekangan masa. Melalui kaedah pelantikan secara sementara, proses penilaian dapat dilaksanakan dalam tempoh yang lebih lama dan menyeluruh.
- 3.2 Melalui pelantikan sementara, Ketua Jabatan dan Pegawai Penyelia dapat menyumbang dalam membantu proses pengambilan staf yang berkualiti di UTHM. Ini dapat dilaksanakan melalui laporan maklum balas yang disediakan kepada Jawatankuasa Pemilihan bagi tujuan pertukaran ke lantikan tetap.
- 3.3 Memberi peluang kepada staf baru untuk menyerlahkan potensi diri dalam keadaan persekitaran pekerjaan sebenar dan menyesuaikan diri dengan budaya kerja Universiti.
- 3.4 Sebagai satu langkah/tahap saringan bagi menamatkan perkhidmatan staf yang kurang berkualiti dan tidak mempunyai ciri-ciri keperibadian yang sesuai dengan keperluan UTHM.

4.0 OBJEKTIF TINJAUAN

Tinjauan ini dilaksanakan untuk mengesahkan keberkesanan amalan pengambilan dan pemilihan staf di UTHM melalui pelaksanaan pelantikan secara sementara serta mengenal pasti cabaran yang wujud dalam amalan tersebut.

5.0 KAEDAH TINJAUAN

Tinjauan ini menggunakan data-data sedia ada bagi staf yang telah melalui proses lantikan secara sementara ini bagi melihat faktor-faktor seperti jumlah pusing ganti (berhenti), pelanjutan tempoh pemantauan dan penamatan/peletakan jawatan dalam tempoh lantikan sementara.

6.0 HASIL TINJAUAN

Kadar Pusing Ganti

Kadar pusing ganti merujuk kepada bilangan lantik henti atau perpindahan keluar pekerja dari satu organisasi ke organisasi lain. Faktor ini boleh menjejaskan kecekapan sesuatu amalan pemilihan dan pengambilan pekerja kerana ia melibatkan masa, kos dan usaha yang tinggi. Faktor utama menyumbang kepada kadar pusing ganti di UTHM adalah disebabkan staf memohon pekerjaan di organisasi lain kerana mereka mempunyai kelayakan akademik/kemahiran yang lebih tinggi dari jawatan yang disandang.

Jadual 1: Kadar Pusing Ganti Staf UTHM

Tahun	Bilangan Dilantik	Bilangan Berhenti
2006	66	7
2007	141	14
2008	114	11
2009	91	9
2010	41	4
2011	42	2
2012	11	2
Jumlah	506	49

Jadual 1 menunjukkan Kadar Pusing Ganti di UTHM bagi tahun 2006 hingga 2012 adalah sekitar 10 peratus, separuh daripada jumlah berkenaan melibatkan peletakan jawatan bagi staf yang masih berada dalam tempoh lantikan sementara. Kadar ini dianggap tidak terlalu tinggi dan dasar pengambilan dan pemilihan yang dilaksanakan oleh UTHM didapati berjaya mengekalkan sekitar 90 peratus staf yang dilantik dalam tempoh tersebut.

Pelanjutan Tempoh Pemantauan

Secara umumnya tempoh pemantauan bagi lantikan secara sementara ini adalah bagi tempoh 6 bulan, sekiranya disokong oleh Ketua Jabatan maka staf akan diperakukan bagi tujuan lantikan ke jawatan tetap. Staf yang tidak disokong diberi peluang lanjutan tempoh lantikan secara sementara selama 3 bulan bagi memperbaiki dan mencapai tahap prestasi yang ditetapkan. Tempoh lanjutan keseluruhan yang dibenarkan adalah selama 6 bulan (2 kali pelanjutan), dan sekiranya staf masih tidak mendapat sokongan maka perkhidmatannya akan ditamatkan.

Jadual 2: Bilangan Staf yang Terlibat dalam Proses Pemantauan

Perkara	Bilangan Staf	Peratus
Meletak jawatan dalam tempoh pemantauan	24	5%
Diperaku dalam tempoh pemantauan pertama	430	85%
Pelanjutan pemantauan pertama	42	8%
Pelanjutan pemantauan kedua	9	2%
Ditamatkan setelah tamat tempoh pemantau	1	0%
Jumlah	506	100%

Jadual 2 menunjukkan bilangan dan peratus mengikut kategori bagi staf yang dilantik melalui tempoh pemantauan secara lantikan sementara. Berdasarkan jadual di atas dapat disimpulkan beberapa perkara seperti berikut:

- i. Seramai 24 orang atau 5 peratus dari jumlah keseluruhan staf telah meletak jawatan dalam tempoh pemantauan. Secara umumnya tempoh notis peletakan jawatan adalah selama 30 hari atau staf perlu membayar sebulan gaji sebagai ganti notis. Melalui dasar ini, staf diberi peluang meletak jawatan dan diberi kebenaran memohon pemendekkan notis sekiranya beliau ingin meletak jawatan. Peluang ini diberi bagi membolehkan staf menyesuaikan diri dengan persekitaran dan budaya organisasi dalam suasana pekerjaan sebenar sebelum memutuskan untuk memberi komitmen untuk berkhidmat dalam jangka panjang.
- ii. Seramai 430 orang merangkumi 85peratus staf yang dipilih diperakukan dalam tempoh pemantauan pertama tanpa pelanjutan. Secara umumnya dapat dikatakan dasar pemilihan dan pengambilan yang dilaksanakan oleh UTHM berjaya mencapai prestasi yang dikehendaki oleh Ketua Jabatan/Pegawai Penilai yang mungkin tidak terlibat secara langsung dalam proses pemilihan.
- iii. 10 peratus merangkumi 51 orang staf yang dipilih tidak diperakukan dalam tempoh pemantauan asal dan melalui tempoh pelanjutan, di mana 8 peratus diperaku setelah lanjutan kali pertama dan 2 peratus diperaku setelah lanjutan kali kedua. Dasar yang diamalkan ini menunjukkan staf berkenaan telah diberi tempoh sewajarnya untuk mencapai tahap prestasi yang ditetapkan.
- iv. Sepanjang pelaksanaan dasar pemantauan ini, hanya seorang staf sahaja telah ditamatkan perkhidmatan setelah melalui tempoh pemantauan keseluruhan selama lebih 12 bulan. Jumlah ini adalah terlalu kecil berbanding keseluruhan staf yang telah melalui proses

pemantauan berkenaan, dapat disimpulkan amalan yang digunakan ini wajar diteruskan dalam menjamin kualiti staf yang dilantik.

7.0 ISU DAN CABARAN

Staf Yang Dikecualikan

Dasar ini tidak terpakai bagi staf yang telah dilantik secara tetap di organisasi jabatan kerajaan lain dan diberi pelepasan dengan izin sebelum berkhidmat di UTHM. Pengecualian ini diberikan kerana dikhuatiri perkhidmatan asal tidak dapat diambil kira semasa persaraan kelak. Sepanjang tempoh 2006 sehingga 2012, seramai 45 orang telah diberikan pengecualian. Selari dengan perubahan masa kini yang tidak lagi menggunakan Pelepasan Dengan Izin, pihak UTHM dalam pertimbangan untuk turut memanjangkan amalan ini bagi penjawat awam yang bakal dilantik berkhidmat di UTHM.

Perkhidmatan Diambil kira Bagi Tujuan Persaraan

Pihak UTHM telah mendapatkan pandangan dari Bahagian Pasca Perkhidmatan, Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) berkaitan status tempoh perkhidmatan secara sementara berkenaan sama ada boleh diambil kira bagi tujuan persaraan kelak. Tertakluk pegawai berkenaan memilih opsyen Pencen, tempoh perkhidmatan sementara berkenaan boleh diambil kira selari dengan peruntukan berikut:

“Tertakluk kepada peraturan, tempoh-tempoh perkhidmatan sama ada sementara atau tetap, boleh dimasukkan kira bagi maksud pencen, ganjaran atau lain-lain faedah”

(Rujukan: Perkara 4, Peraturan-Peraturan Pencen Dan Pihak-Pihak Berkuasa Berkanun Dan Tempatan 1990 (PU(A) 134/90))

Kesan Atas Perkhidmatan

Antara kesan atas perkhidmatan apabila seseorang pegawai itu ditukar lantik dari jawatan sementara ke jawatan tetap adalah seperti berikut:

- i. Tarikh Pergerakan Gaji (TPG) asal staf berkenaan akan diubah berdasarkan tarikh kuat kuasa lantikan secara tetap
- ii. Baki Cuti Rehat yang tidak digunakan berdasarkan perkhidmatan yang melayakkan dalam tempoh sementara akan diluputkan pada tarikh kuat kuasa lantikan Tetap.

Pengurus Sumber Manusia perlu memastikan perubahan berkenaan dilaksanakan apabila pegawai berkenaan dilantik secara tetap, kecuaian boleh menyebabkan kesan atas perkhidmatan staf dalam jangka panjang.

Tiada Pergerakan Gaji

Dasar ini turut menetapkan pegawai yang masih berada dalam tempoh pemantauan secara sementara tidak layak dipertimbangkan Pergerakan Gaji Tahunan. Perlaksanaan ini adalah selari dengan peraturan sedia ada yang menetapkan pergerakan gaji bagi seseorang pegawai bukanlah secara automatik, ianya hendaklah berasaskan pencapaian kerja pegawai berkenaan. Pegawai yang berada dalam tempoh pelanjutan pemantauan adalah dianggap tidak mencapai prestasi yang ditetapkan.

8.0 KESIMPULAN

Dasar pelantikan secara sementara yang diamalkan oleh pihak UTHM adalah bertujuan mendapatkan sumber manusia terbaik, berpotensi tinggi serta komited untuk terus berkhidmat bersama organisasi. Dasar ini telah membuka ruang untuk staf baru menilai kesesuaian pekerjaan yang ditawarkan tanpa memberikan hukuman sekiranya staf berkenaan memutuskan untuk berhenti berkhidmat.

Elemen penilaian dalam tempoh pemantauan akan dipelbagaikan lagi selari dengan keperluan universiti masa kini, antaranya seperti rekod kehadiran bekerja, penyertaan dalam majlis universiti, penglibatan dalam aktiviti selain tugas rasmi serta elemen lain yang dirasakan perlu dan sesuai manfaat bagi organisasi.

Tinjauan pada masa hadapan akan turut mengambil kira pandangan dari pihak yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan dasar ini meliputi staf yang telah melalui proses ini serta pandangan dari pihak Ketua Jabatan/Pegawai Penilai.

RUJUKAN

- Armstrong, M. (2010). *Pengurusan Modal Insan*. Itbm.
- Cole, A. (2012). How to manage human capital. Project Report, 2012, 15 Pages
Business economics - Business Management, Corporate Governance
- Dessler, G. (2012). *Fundamentals of human resource management*: Prentice Hall.
- 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.
- Huselid, M. A., (1994). Documenting HR's effect on company performance. *HR Magazine*, 39, 79-85.
- Min, J. C., & Kleiner, B. H., (2001). How to hire employees effectively. *Management Research News*, 24(12), 31-38.
- Mohamed Makhbul, Zafir and Mohamad Hasun, Fazilah (2007). Amalan pengambilan dan pemilihan pekerja: Tinjauan ke atas firma terpilih di sektor perkilangan. *International Journal of Management Studies (IJMS)*, 14 (2). pp. 143-162. ISSN 0127-8983
- Saar, E., Unt, M., Helemäe, J., Oras, K., & Täht, K. (2013). What is the role of education in the recruitment process? Employers' practices and experiences of graduates from tertiary educational institutions in Estonia. *Journal of Education and Work*, (ahead-of-print), 1-21.
- Stewart, J., (2012). Learning and Talent Development. *Human Resource Management International Digest*, 2012 (20).

Torrington, D., & Hall, L., (1991). Personnel management: A new approach. Hemel Hempstead: Prentice Hall.