

Keberkesanan Kaedah Pengambilan yang digunakan oleh Firma Terpilih di Sektor Pembuatan

Rozhan Othman

ABSTRACT

The purpose of this survey is to study the effectiveness of recruitment methods used by selected firms in the manufacturing sector in Malaysia. Specifically, this study is interested in looking at the extent the recruitment methods used by these firms are viewed as effective in recruiting stable and quality workers. A similar study was conducted by Richard and Stubbfield from the University of Utah and they made a number of interesting observations. Another purpose of this study is to look at what extent those observations made by Richardson and Stubbfield is also present in the recruitment practices of selected firms in Malaysia.

ABSTRAK

Tinjauan ini bertujuan untuk mengkaji keberkesanan kaedah-kaedah pengambilan pekerja yang digunakan oleh firma-firma terpilih di sektor pembuatan di Malaysia. Secara khusus, kajian ini ingin melihat sejauhmanakah kaedah-kaedah yang digunakan berkesan dalam mendapatkan pekerja yang stabil dan mempunyai kualiti yang diinginkan oleh firma-firma. Sebuah kajian seperti ini telah dilakukan oleh Richardson dan Stubbfield dari University of Utah dan mereka telah membuat beberapa pemerhatian yang menarik. Kajian ini juga bertujuan melihat sejauhmanakah perkara-perkara yang diperhatikan oleh Richardson dan Stubbfield wujud dalam amalan pengambilan pekerja di firma-firma terpilih di sektor pembuatan di Malaysia,

PENDAHULUAN

Pengambilan pekerja baru merupakan satu aktiviti yang akan sentiasa dilakukan oleh semua organisasi. Ini adalah kerana setiap organisasi akan mengalami penghakisan tenaga kerja, sama ada kerana perletakan jawatan, pembuangan atau pasaran. Oleh itu, adalah wajar sekiranya keberkesanan aktiviti pengambilan dinilai. Ini akan membolehkan jabatan personel mewujudkan satu program pengambilan yang lebih berkesan.

Satu kajian yang dilakukan oleh Bureau of National Affairs Inc. yang berpusat di Washington menunjukkan bahawa kaedah-kaedah pengambilan yang paling sering digunakan oleh firma-firma di Amerika Syarikat ialah pengambilan melalui jumpa terus (walk-in), pengambilan melalui rujukan, pengambilan dari institusi pangajian (Richardson & Stubbfield 1963). Yang dimaksudkan dengan pengambilan melalui jumpa terus ialah pengambilan yang berlaku hasil daripada usaha pemohon sendiri untuk memohon secara peribadi atau melalui surat. Kaedah ini digunakan oleh 99% daripada firma yang terlibat dalam kajian Bureau of National Affairs. Pengambilan melalui iklan pula ialah pengambilan yang melibatkan pemohon yang memohon selepas pengiklanan jawatan kosong oleh firma dan kaedah ini digunakan oleh 89% daripada firma yang terlibat.

Pengambilan melalui rujukan ialah pengambilan yang dilakukan apabila pekerja yang sedia ada dalam organisasi mencadangkan seseorang untuk mengisi sesuatu kekosongan yang wujud. Kaedah ini digunakan oleh 86% daripada yang terlibat dalam kajian ini. Pengambilan melalui agensi pekerjaan pula merujuk kepada pengambilan yang dilakukan melalui sama ada agensi swasta atau kerajaan dan kaedah ini digunakan oleh 74% daripada firma-firma yang terlibat. Pengambilan melalui institusi pengajian melibatkan pengambilan yang dilakukan terus di sekolah-sekolah, maktab-maktab, universiti-universiti dan lain-lain institusi-institusi pengajian tinggi. Kaedah ini digunakan oleh 63% daripada firma yang ditinjau.

Richardson dan Stubbfield (1963) pula telah melihat kepada masalah-masalah yang dihadapi dalam penggunaan kaedah-kaedah pengambilan ini di kalangan firma-firma kecil di Utah. Mereka mendapati bahawa kurang daripada 2% daripada firma yang terlibat dalam kajian mereka mempunyai sebarang rungutan terhadap penggunaan kaedah rujukan. Satu kajian yang dilakukan oleh Jabatan Buruh Amerika Syarikat juga mendapati kaedah ini amat berkesan (Schwab 1982). Demikian juga, kajian yang dilakukan di United Kingdom pada tahun 1975 juga mendapati kaedah rujukan berkesan (Schwab 1982). Kaedah ini juga didapati lebih dalam mendapatkan pekerja yang stabil di sektor bank, insurans dan perkhidmatan (Decker & Cornelius 1979). Yang dimaksudkan dengan pekerja-pekerja stabil ialah pekerja-pekerja yang masih kekal dalam organisasi selepas satu tahun. Namun demikian, kajian yang dilakukan oleh Bureau of National Affairs pada tahun 1979 mendapati kaedah rujukan sebagai tidak berkesan oleh firma-firma.

Khidmat pejabat buruh juga digunakan oleh firma-firma yang terlibat dalam kajian Richardson dan Stubbfield. Sebanyak 12.5% daripada responden dalam kajian merungut mengenai perkhidmatan yang diberikan oleh pejabat buruh. Rungutan utama yang mereka utarakan ialah penapisan yang lemah ke atas pekerja-pekerja yang dihantar oleh pejabat buruh. Pengambilan melalui jumpa terus pula didapati berkesan untuk jawatan-jawatan pengkeranian dan perkhidmatan (Bureau of National Affairs 1979).

Bagi pengambilan melalui iklan suratkhobar, 5% daripada firma yang terlibat mempunyai rungutan terhadap kaedah ini (Richardson & Stubbfield 1963). Rungutan utama mengenai kaedah ini ialah ia menarik terlalu banyak pemohon, termasuklah pemohon-pemohon yang berkualiti rendah. Namun demikian, kajian menunjukkan kaedah ini berkesan kecuali bagi pengambilan jawatan-jawatan pengkeranian dan perkhidmatan (Bureau of National Affairs 1979).

Kajian yang dilakukan oleh Ullman di Chicago pula mendapati bahawa para majikan lebih senang untuk mendapatkan pemohon-pemohon yang baik melalui rujukan jika dibandingkan dengan kaedah-kaedah lain (Ullman 1966). Beliau berpendapat bahawa ini mungkin berlaku kerana pekerja yang sedang berkhidmat dalam organisasi yang mencalonkan seseorang pemohon telah melakukan penapisan sendiri untuk memastikan hanya mereka yang layak dan berminat sahaja dicalonkan.

Kajian ini cuba untuk melihat amalan pengambilan di Malaysia untuk mengkaji kaedah-kaedah yang lazimnya digunakan dan keberkesanannya. Ini adalah penting kerana pengambilan pekerja melibatkan usaha, masa dan kos. Penggunaan kaedah-kaedah yang berkesan akan dapat menjimatkan usaha, masa dan kos organisasi. Kajian ini juga membuka beberapa persoalan penting yang perlu diberi perhatian. Ini termasuklah mengenalpasti perbezaan yang wujud dalam keberkesanan kaedah-kaedah pengambilan pekerja di Malaysia dan Amerika Syarikat serta sebab-sebabnya.

Kajian ini juga cuba untuk membandingkan amalan pengambilan di Malaysia dengan di Jepun. Ini tidak dapat dilakukan kerana amalan pengambilan di Jepun amat berbeza. Pengambilan lepasan universiti di Jepun dilakukan terus daripada universiti. Kemasukan seseorang kepada sesebuah syarikat bergantung kepada universiti dia mendapat pendidikan (Azumi 1969). Penggunaan kaedah-kaedah lain amat terbatas. Iklan hanya digunakan untuk kerja-kerja sambilan dan yang tidak memerlukan kemahiran atau kelulusan tinggi (Azumi 1969). Majikan di Jepun mementingkan minoto atau identiti seseorang. Mereka hanya akan mengambil pekerja-pekerja yang mereka ketahui latarbelakangnya. Oleh itu mereka lazimnya mengambil pekerja yang dicadangkan oleh orang yang dikenali atau dari institusi-institusi pengajian yang mempunyai hubungan dengan mereka (Azumi 1969). Penggunaan agensi pekerjaan swasta atau agen perekrutan eksekutif tidak wujud di Jepun. Kerajaan Jepun mengharamkan penubuhan agensi-agensi pekerjaan swasta (Azumi 1969).

KAEDAH KAJIAN

Kajian ini telah menggunakan soalselidik untuk mendapatkan data daripada firma-firma dalam sektor-sektor pembuatan. Soal selidik telah dihantar kepada

275 firma yang mempunyai sekurang-kurangnya 150 orang pekerja dan telah beroperasi sekurang-kurangnya tiga tahun. Namun demikian, hanya 50 buah firma (18.8%) telah memberi respon. Sepuluh daripada responden beralamat di Petaling Jaya, sembilan di Kuala Lumpur, lapan di sekitar Shah Alam-Kelang, tiga di Pulau Pinang (di sekitar Georgetown), dua di kawasan Butterworth-Prai, empat di Johor Bharu, dua di Ipoh, dua di Kuching dan satu masing-masing di Kajang, Seremban, Menglembu, Kulai, Batu Pahat, Kota Kinabalu dan Kuantan. Tiga daripada responden tidak menyatakan alamat mereka.

Tinjauan ini telah cuba untuk mengenal pasti kaedah-kaedah yang lazim digunakan oleh firma-firma berkenaan. Ia telah memberi perhatian kepada kaedah-kaedah yang digunakan untuk peringkat pengurusan dan bukan pengurusan. Para responden telah diminta untuk menilai keberkesanan kaedah-kaedah yang digunakan dari dua segi:

1. Sejauhmanakah kaedah yang digunakan berjaya mendapatkan pekerja mengikut kualiti yang diinginkan oleh organisasi?

2. Sejauhmanakah kaedah yang digunakan telah berjaya mendapatkan pekerja yang stabil? Yang dimaksudkan sebagai pekerja stabil ialah pekerja yang kekal dalam organisasi sekurang-kurangnya satu tahun.

Responden telah diminta untuk memberi markah di antara satu dan tujuh di mana satu bermakna kaedah berkenaan tidak berkesan sama sekali dan tujuh bererti ia amat berkesan.

Jumlah firma yang memberi respon serta jumlah mereka yang menggunakan sesuatu kaedah pengambilan yang agak kecil merupakan satu masalah yang dihadapi oleh kajian ini. Walau pun tindakan susulan telah diambil untuk mendapatkan lebih banyak respon dari firma-firma sasaran, hasilnya masih agak terhad. Ini membuatkan keupayaan kajian ini untuk membuat rumusan yang lebih umum jua agak terhad.

Satu lagi masalah ialah maklumat yang diberikan oleh responden adakalanya tidak lengkap. Ada responden yang menyatakan kaedah pengambilan yang digunakan tetapi tidak memberi penilaian mereka terhadap keberkesanan kaedah berkenaan. Demikian juga, ada responden yang memberi penilaian mengenai keupayaan kaedah yang mereka gunakan untuk mendapatkan pekerja yang berkualiti dan tidak pula memberi penilaian mereka terhadap keupayaan kaedah berkenaan mendapatkan pekerja stabil. Ini merupakan sebab jumlah firma yang dilaporkan sebagai menggunakan sesuatu kaedah dalam kajian ini adakalanya berbeza dengan jumlah yang dilaporkan sebagai memberi penilaian keberkesanan kaedah berkenaan. Demikian juga dengan perbezaan yang wujud di antara jumlah responden yang menilai keberkesanan kaedah mendapatkan pekerja yang stabil dan keberkesananannya dalam mendapatkan pekerja yang berkualiti.

HASIL KAJIAN

Jumlah dan peratusan responden yang menggunakan setiap kaedah dinyatakan dalam Jadual 1. Jadual 2 hingga 15 menunjukkan penilaian yang diberikan oleh responden bagi setiap kaedah pengambilan.

JADUAL 1. Peratusan responden yang menggunakan kaedah pengambilan

Kaedah Pengambilan	Pekerja Pengurusan	Pekerja Bukan Pengurusan
Pengambilan langsung	28%	40%
Rujukan	34%	56%
Jumpa-terus	34%	50%
Iklan	92%	76%
Pejabat buruh	92%	66%
Agensi rekrut eks/ agensi pengambilan swasta	32%	56%

PENGAMBILAN TERUS

Tinjauan ini mendapati bahawa pengambilan secara langsung digunakan dengan lebih meluas bagi pengambilan pekerja-pekerja pengurusan dan pekerja-pekerja bukan pengurusan. Kaedah ini juga didapati lebih berkesan bagi pengambilan pekerja pengurusan jika dibandingkan dengan pekerja bukan pengurusan (Jadual 2&3). Rungutan utama yang dinyatakan oleh responden (31.3%) mengenai penggunaan kaedah ini bagi pekerja bukan pengurusan ialah kualiti calon yang lemah.

JADUAL 2. Penilaian keberkesanan kaedah pengambilan langsung bagi pekerja pengurusan

Penilaian	Markah							Jum. Kes
	1	2	3	4	5	6	7	
Kualiti Pekerja (%)	7.1	7.1	7.1	42.9	28.6	7.1		14
Kestabilan Pekerja (%)		15.4		38.5	30.8	15.4		13

Nota: Rungutan terhadap kaedah:

Pekerja tidak stabil	31.3%	
Kualiti calon rendah	25.0%	
Kos terlalu tinggi	18.8%	
Terlalu banyak calon	12.5%	
Penapisan yang lemah	6.3%	
L-belakang etnik yang sama	6.3%	16

JADUAL 3. Penilaian keberkesanan kaedah pengambilan langsung bagi pekerja bukan pengurusan

Penilaian	Markah							Jum.Kes
	1	2	3	4	5	6	7	
Kualiti Pekerja (%)	10	15	15	25	10	15	10	20
Kestabilan pekerja (%)	10.5	10.5	15.8	36.8	10.5	15.8		19

Nota: Rungutan terhadap kaedah:

Kualiti calon yg. rendah	42.1%	
Penapisan yg. lemah	21.6%	
Terlalu banyak calon	15.8%	
Kos terlalu tinggi	15.8%	
L-belakang etnik yang sama	5.3%	19

KAEDAH RUJUKAN

Bagi penggunaan kaedah rujukan untuk pekerja pengurusan, 17 buah firma telah mengguna kaedah ini dan 29.4% daripada jumlah ini memberi markah di antara 5 dan 7 dalam menilai keupayaannya mendapatkan pekerja yang berkualiti. Seramai 37.6% daripada responden memberi markah di antara 5 dan 7 dalam menilai keberkesanan kaedah ini mendapatkan pekerja yang stabil. Sejumlah besar daripada responden (61.2%) merungut bahawa kualiti calon-calon yang perolehi melalui kaedah ini adalah rendah (Jadual 4).

JADUAL 4. Penilaian keberkesanan kaedah rujukan bagi pekerja pengurusan

Penilaian	Markah							Jum. Kes
	1	2	3	4	5	6	7	
Kualiti pekerja (%)	11.8	17.6	23.5	17.6	23.5	5.9		17
Kestabilan pekerja (%)	25	6.3	6.3	25	25	6.3	6.3	16

Nota: Rungutan terhadap kaedah:

kualiti calon yang rendah	61.2%	
L-belakang etnik yg. sama	33.4%	
Pekerja tidak stabil	11.1%	
Penapisan yg. lemah	5.6%	18

Bagi pekerja bukan pengurusan pula, kaedah rujukan telah digunakan oleh 28 buah firma dan 53.6% daripada firma-firma ini telah memberi markah di antara 5 dan 7 dalam menilai keupayaan kaedah ini mendapatkan pekerjaan yang stabil. Rungutan utama responden (46.5%) terhadap penggunaan kaedah ini ialah kualiti calon yang lemah (Jadual 5).

JADUAL 5. Penilaian keberkesanan kaedah rujukan bagi pekerja bukan pengurusan

Penilaian	Markah							Jum. kes
	1	2	3	4	5	6	7	
Kualiti pekerja (%)	3.6	3.6	17.9	21.4	28.6	10.7	14.3	28
Kestabilan pekerja (%)	3.6	3.6	14.3	7.1	25	25	21.4	28

Nota: Rungutan terhadap kaedah:

Kualiti calon rendah	46.5%	
Penapisan yg. lemah	39.3%	
L-belakang etnik yg. sama	39.3%	
Pekerja tidak stabil	3.6%	28

Data di atas adalah menarik kerana ia amat berbeza dengan penemuan dalam kajian-kajian yang dilakukan di Amerika Syarikat (Ullman 1966). Bagi penggunaan kaedah rujukan untuk pekerja bukan pengurusan, sejumlah besar daripada responden telah mendapati kaedah ini berkesan dalam mendapatkan pekerja berkualiti (61.4%) dan pada ketika yang sama, jumlah yang agak tinggi (46.5%) juga merungut mengenai kualiti pekerja yang diperolehi. Ini menunjukkan bahawa terdapat dua pengalaman yang berbeza di kalangan responden. Kajian ini tidak sempat meneliti ciri-ciri yang membezakan responden-responden yang mendapati kaedah ini berkesan dan yang mendapati kaedah ini tidak berkesan. Mungkin terdapat perkara tertentu dalam penggunaan kaedah ini yang membuatkan ia lebih berkesan dalam mendapat pekerja yang berkualiti bagi satu kelompok dan tidak pula bagi kelompok yang kedua. Satu masalah yang agak tertonjol dengan penggunaan kaedah rujukan ialah ia lazimnya memperolehi calon-calon yang mempunyai latarbelakang etnik yang sama. Ini sepatutnya dijangkakan kerana pekerja-pekerja yang sedia ada akan lazimnya mencalonkan kawan-kawan mereka untuk sesuatu kekosongan dan lazimnya kawan-kawan ini adalah dari latarbelakang etnik yang sama.

KAEDAH JUMPA-TERUS

Kaedah jumpa terus lebih banyak digunakan untuk pekerja bukan pengurusan jika dibandingkan dengan pekerja bukan pengurusan. Penilaian menunjukkan bahawa kaedah ini didapati lebih berkesan untuk mendapatkan pekerja yang stabil dan berkualiti bagi pekerja bukan pengurusan jika dibandingkan dengan pekerja pengurusan (Jadual 6 & 7).

JADUAL 6. Penilaian keberkesanan kaedah jumpa-terus bagi pekerja pengurusan

Penilaian	Markah							Jum. Kes
	1	2	3	4	5	6	7	
Kualiti Pekerja (%)		22.2		33.3	33.3	11.1		17
Kestabilan pekerja (%)	25	6.3	6.3	25	25	6.3	6.3	16

Nota: Rungutan terhadap kaedah:

Terlalu banyak calon	53.8%	
Kualiti calon yang rendah	23.1%	
Penapisan yang lemah	15.4%	
L-belakang etnik yang sama	7.7%	13

JADUAL 7 Penilaian keberkesanan kaedah jumpa-terus bagi pekerja bukan pengurusan

Penilaian	Markah							Jum. Kes
	1	2	3	4	5	6	7	
Kualiti pekerja (%)		24	16	8	28	8	16	25
Kestabilan Pekerja (%)	9.1	4.5	13.6	9.1	18.2	18.2	27.3	22

Nota: Rungutan terhadap kaedah:

Terlalu banyak calon	40.7%	
Kualiti calon rendah	40.7%	
Penapisan yang lemah	29.6%	
L-belakang etnik yang sama	11.1%	
Pekerja tidak stabil	7.4%	27

Rungutan utama yang dinyatakan oleh responden mengenai penggunaan kaedah ini ialah terdapat terlalu ramai calon. Masalah ini mungkin berpunca daripada keadaan pasaran buruh pada ketika kajian di mana kadar pengangguran di Malaysia adalah tinggi. Tidaklah menghairankan sekiranya jumlah pekerja yang mengambil inisiatif sendiri untuk datang memohon kerja adalah tinggi.

Jumlah responden yang merungut tentang kualiti calon yang rendah diperolehi melalui kaedah ini juga agak tinggi. Sekali lagi ini menunjukkan bahawa terdapat dua pengalaman yang berbeza di kalangan responden, iaitu sekelompok yang mendapatnya berkesan dan sekelompok lagi yang mendapatnya tidak berkesan.

KAEDAH IKLAN

Kaedah iklan merupakan kaedah yang paling kerap digunakan. Sebanyak 46 responden telah memberikan penilaian mereka terhadap keberkesanan penggunaan iklan dalam mendapatkan pekerja pengurusan yang berkualiti. Daripada jumlah ini, sebanyak 78.3% telah memberi markah di antara 5 dan 7 (Jadual 8). Hanya 6 responden telah memberi penilaian mereka terhadap keberkesanan kaedah ini mendapatkan pekerja pengurusan yang stabil. Daripada jumlah ini, 50% memberi markah di antara 5 dan 7. Namun demikian, maklumat ini susah digunakan untuk membuat sebarang kesimpulan kerana jumlah responden yang memberi penilaian terhadap keberkesanan kaedah ini adalah terlalu kecil. Rungutan utama terhadap penggunaan kaedah ini bagi pekerja pengurusan ialah ia menarik terlalu banyak calon.

JADUAL 8. Penilaian keberkesanan kaedah iklan bagi pekerja pengurusan

Penilaian	Markah							Jum.Kes
	1	2	3	4	5	6	7	
Kualiti Pekerja(%)	8.7	4.3	2.2	6.5	10.9	30.4	37.0	46
Kestabilan pekerja	33.3			16.7	33.3		16.7	6

Nota: Rungutan terhadap kaedah:

Terlalu banyak calon	65.8%	
Kos yang tinggi	22.8%	
Penapisan yang lemah	11.5%	
Pekerja tidak stabil	11.4%	
L-belakang etnik yang lemah	2.6%	35

Bagi pekerja bukan pengurusan, sebanyak 38 responden telah memberi penilaian keberkesanan kaedah ini mendapatkan pekerja yang berkualiti (Jadual 9). Sebanyak 63.2% telah memberi markah di antara 5 dan 7. Pada ketika yang sama, sebanyak 23 responden telah memberi penilaian terhadap keberkesanan kaedah mendapatkan pekerja yang stabil. Seramai 43.5% daripada responden telah memberi markah di antara 5 dan 7. Kaedah iklan nampaknya didapati berkesan oleh sejumlah besar responden dalam mendapatkan pekerja yang berkualiti. Sebagaimana dengan kajian yang dijalankan di Amerika Syarikat, masalah utama yang dialami apabila menggunakan kaedah ini ialah jumlah calon yang terlalu banyak (Leeper 1969). Kos yang tinggi merupakan rungutan yang kedua paling banyak dinyatakan oleh responden-responden bagi pengambilan pekerja-pekerja di kedua-dua peringkat.

JADUAL 9. Penilaian keberkesanan kaedah iklan bagi pekerja bukan pengurusan

Penilaian	Markah							Jum .Kes
	1	2	3	4	5	6	7	
Kualiti Pekerja (%)	7.9	5.3	15.8	7.9	13.2	26.3	23.7	38
Kestabilan Pekerja (%)		17.4	13	26.1	8.7	17.4	17.4	23

Nota: Rungutan terhadap kaedah:

Terlalu banyak calon	66.8%	
Kos yang tinggi	18.9%	
Kualiti calon rendah	16.2%	
Penapisan yang lemah	13.5%	
Pekerja tidak stabil	2.7%	
L-belakang etnik yang sama	2.7%	35

KHIDMAT PEJABAT BURUH

Hanya 14% daripada responden menggunakan khidmat pejabat buruh untuk mengambil pekerja pengurusan. Namun demikian, kaedah ini lebih banyak digunakan untuk pengambilan pekerja-pekerja bukan pengurusan. Seramai 66% daripada responden menggunakan kaedah ini untuk pekerja bukan pengurusan. Lebih 50% daripada responden mendapati kaedah tidak berkesan untuk mendapatkan pekerja pengurusan yang bekualiti (Jadual 10 & 11). Bagi pekerja bukan pengurusan hanya 28.6% responden memberi markah lebih dari 4 dalam menilai keupayaan kaedah ini mendapatkan pekerja bukan pengurusan yang stabil.

JADUAL 10. Penilaian keberkesanan khidmat pejabat buruh bagi pekerja pengurusan

Penilaian	Markah							Jum. Kes
	1	2	3	4	5	6	7	
Kualiti Pekerja (%)	28.6		28.6		14.3	14.3	14.3	7
Kestabilan Pekerja (%)		11.1	22.2	22.2		33.3	11.1	9

Nota: Rungutan terhadap kaedah:

Kualiti calon rendah	42.8%	
Penapisan yang lemah	28.5%	
L-belakang etnik yang sama	21.4%	
Terlalu banyak calon	7.1%	14

JADUAL 11. Penilaian keberkesanan khidmat pejabat buruh bagi pekerja bukan pengurusan

Penilaian	Markah							Jum. Kes
	1	2	3	4	5	6	7	
Kualiti Pekerja(%)	3	6.1	15.2	24.2	21.2	24.2	6.1	33
Kestabilan Pekerja (%)	4.8	9.5	23.8	33.3	9.5	4.8	14.3	21

Nota: Rungutan terhadap kaedah:

Kualiti calon rendah	50.0%	
Penapisan yang lemah	28.6%	
L-belakang etnik yg. sama	21.5%	
Terlalu banyak calon	10.8%	
Pekerja tidak stabil	7.2%	
Kos terlalu tinggi	7.2%	28

Masalah utama dalam penggunaan kaedah bagi kedua-dua peringkat ialah kuantiti calon yang rendah dan penapisan calon yang lemah. Ini merupakan masalah yang sama dengan penggunaan khidmat pejabat buruh di Amerika Syarikat (Richardson & Stubbfield 1963).

PENGAMBILAN MELALUI AGENSI PENGAMBILAN SWASTA

Kaedah terakhir yang ditinjau ialah penggunaan agensi pekerjaan swasta. Penggunaan agensi perekrut eksekutif untuk mendapatkan pekerja pengurusan didapati berkesan untuk mendapatkan pekerja yang berkualiti dan stabil (Jadual 12). Daripada 16 responden yang memberi penilaian mengenai keberkesanan kaedah mendapatkan pekerja yang berkualiti, 81.3% telah memberi markah di antara 5 dan 7. Sementara daripada 15 responden yang memberi penilaian terhadap keberkesanan kaedah ini untuk mendapatkan pekerja yang stabil, 60% telah memberi markah di antara 5 dan 7. Namun demikian, rungutan utama terhadap kaedah ini ialah ia melibatkan kos yang tinggi.

JADUAL 12. Penilaian keberkesanan agensi perekrutan eksekutif bagi pekerja pengurusan

Penilaian	Markah							Jum.Kes
	1	2	3	4	5	6	7	
Kualiti Pekerja (%)	12.5		6.3		6.3	37.5	37.5	16
Kestabilan pekerja (%)	13.3		6.7	20	20	33.3	6.7	15

Nota: Rungutan terhadap kaedah:

Kos terlalu tinggi	52.4%	
Pekerja tidak tinggi	28.6%	
Penapisan yang lemah	23.9%	
Kualiti calon rendah	4.8%	21

Bagi pekerja bukan pengurusan, sebanyak 23 responden telah memberi penilaian mereka mengenai keberkesanan kaedah ini untuk mendapatkan pekerja yang berkualiti (Jadual 13). Daripada jumlah ini, 65.2% telah memberi markah di antara 5 dan 7. Sebanyak 20 responden telah memberi penilaian mereka terhadap keberkesanan kaedah ini untuk mendapatkan pekerja yang stabil. Sebanyak 50% daripada responden telah memberi markah di antara 5 dan 7. Rungutan utama terhadap penggunaan kaedah ini bagi pekerja bukan pengurusan ialah kelemahan dalam penapisan calon yang dihantar oleh agensi-agensi berkenaan.

JADUAL 13. Penilaian keberkesanan agensi pengambilan swasta bagi pekerja bukan pengurusan.

Penilaian	Markah							Jum .Kes
	1	2	3	4	5	6	7	
Kualiti Pekerja (%)	13		8.7	13	17.4	26.1	21.7	23
Kestabilan pekerja (%)	5	15	5	25	15	20	15	20

Nota: Rungutan Kaedah:

Penapisan yang lemah	44.5%	
Kualiti calon rendah	22.3%	
Pekerja tidak stabil	22.3%	
Kos terlalu tinggi	11.2%	
L-belakang etnik yang sama	11.1%	18

Masalah yang dikaitkan dengan penggunaan agensi pengrekrutan eksekutif bagi pekerja pengurusan adalah sama dengan kajian di Amerika Syarikat (Richardson & Stubbfield 1963). Kaedah ini nampaknya didapati berkesan dalam mendapatkan pekerja yang berkualiti dan stabil oleh responden-responden. Tetapi ia melibatkan kos yang tinggi. Bagi pekerja bukan pengurusan pula, masalah yang dialami dengan penggunaan agensi pekerjaan ialah penapisan yang lemah. Ini juga merupakan di antara masalah utama yang dihadapi dengan penggunaan khidmat pejabat buruh.

RUMUSAN

Satu perkara yang ditemui oleh kajian ini ialah bahawa amalan pengambilan di kalangan responden lebih tertumpu kepada penggunaan kaedah iklan. Kaedah-kaedah lain tidak digunakan secara meluas jika dibandingkan dengan amalan pengambilan di kalangan firma-firma di Amerika Syarikat. Ini bererti kebanyakan firma tidak mengambil manfaat sepenuhnya kaedah-kaedah yang boleh digunakan. Kajian ini menunjukkan bahawa kaedah-kaedah tertentu

lebih berkesan untuk tujuan tertentu dan hendaklah digunakan sekiranya ia bersesuaian dengan kehendak firma.

Penggunaan iklan dan agensi pengrekrut eksekutif didapati berkesan untuk mendapatkan pekerja pengurusan yang berkualiti. Penggunaan agensi pengrekrut eksekutif juga merupakan kaedah yang paling berkesan bagi mendapatkan pekerja yang stabil. Bagi pekerja bukan pengurusan, penggunaan iklan dan agensi pekerjaan swasta juga merupakan kaedah yang paling berkesan untuk mendapatkan pekerja yang berkualiti. Penggunaan kaedah jumpa-terus dan rujukan pula didapati lebih berkesan bagi mendapatkan pekerja bukan pengurusan yang stabil (Jadual 14 & 15).

JADUAL 14. Peratusan responden yang memberi markah di antara 5 dan 7 bagi keberkesanan kaedah mendapatkan pekerja yang berkualiti

Kaedah	Pengurusan	Bukan Pengurusan
Pengambilan langsung	35.7%	25%
Rujukan	29.4%	53.6%
Jumpa-Terus	44.4%	52%
Iklan	78.3%	63.2%
Khidmat Pejabat Buruh	42.9%	51.5%
Agensi Swasta	81.3%	65.2%

JADUAL 15. Peratusan responden yang memberi markah di antara 5 dan 7 bagi keberkesanan kaedah mendapatkan pekerja yang stabil

Kaedah	Pengurusan	Bukan Pengurusan
Pengambilan Langsung	46.2%	26.3%
Rujukan	37.6%	71.4%
Jumpa-terus	37.6%	63.7%
Iklan	50%	43.5%
Khidmat pejabat Buruh	44.4%	28.6%
Agensi Swasta	60%	50%

Sementara itu, kaedah pengambilan secara langsung merupakan kaedah yang paling tidak berkesan untuk mendapatkan pekerja yang berkualiti dan stabil bagi kedua-dua peringkat. Ini mungkin kerana pekerja-pekerja yang diambil melalui kaedah ini merupakan mereka yang baru menamatkan pengajian dan tidak mempunyai pengalaman. Tambahan pula, pekerja-pekerja muda lebih kerap bertukar kerja.

Satu perkara yang perlu diterokai di masa akan datang ialah mengenalpasti sebab-sebab kaedah seperti rujukan yang didapati berkesan di Amerika Syarikat tidak pula berkesan di kalangan firma-firma yang terlibat dalam kajian ini.

Demikian juga, apakah faktor yang membezakan responden yang mendapatinya tidak berkesan? Kajian di Amerika Syarikat juga mendapati pekerja yang diambil melalui rujukan lazimnya mendapat gaji yang lebih rendah dibandingkan dengan gaji pada kerja mereka sebelum itu (Felder 1975). Ini jarang berlaku dengan pengambilan melalui kaedah-kaedah lain. Adakah wajar untuk kita mengenalpasti sama ada ini juga berlaku di Malaysia?

Satu lagi perkara yang perlu diberi perhatian ialah khidmat yang diberikan oleh pejabat buruh. Jabatan Tenaga Rakyat yang mengendalikan Pejabat Buruh perlulah memberi perhatian kepada rungutan-rungutan yang dikemukakan oleh firma-firma dan mencari jalan memperbaiki perkhidmatan mereka. Namun demikian, kita perlu juga mengambilkira kemungkinan masalah penapisan yang lemah dan calon yang tidak berkualiti timbul kerana yang menggunakan khidmat Pejabat Buruh adalah mereka yang memang lemah. Maklumat yang diberikan oleh firma-firma kepada Pejabat Buruh juga mempengaruhi sejauhmanakah penapisan calon-calon dapat dilakukan dengan berkesan.

Rungutan bahawa kebanyakan daripada calon-calon yang dihantar oleh Pejabat Buruh terdiri daripada latarbelakang etnik yang sama juga perlu diteliti. Sekiranya ini adalah kerana khidmat yang disediakan oleh Pejabat Buruh lebih diketahui oleh calon-calon dari latarbelakang etnik tertentu sahaja, maka usaha hendaklah dijalankan untuk memaklumkan kumpulan-kumpulan etnik lain tentang khidmat Pejabat Buruh.

Kajian ini juga mendapati bahawa bagi beberapa kaedah, jumlah responden yang mendapati kaedah-kaedah ini berkesan (memberi markah di antara 5 dan 7) adalah di sekitar 50%. Ini menunjukkan bahawa pengalaman responden dalam mengguna kaedah-kaedah ini agak berbeza, iaitu lebih kurang separuh mendapatinya kurang atau tidak berkesan. Ini amat nyata dalam penilaian kaedah rujukan, jumpa-terus dan penggunaan khidmat pejabat buruh bagi pengambilan pekerja bukan pengurusan. Satu kajian untuk mengenalpasti punca perbezaan ini mungkin akan dapat membantu kita melihat faktor-faktor yang dapat meningkatkan keberkesanan penggunaan kaedah-kaedah ini.

Kajian-kajian susulan yang melibatkan jumlah responden yang lebih besar akan dapat memberi gambaran yang lebih tepat. Satu aspek penting yang perlu diberi perhatian ialah mengenalpasti kos dalam menggunakan setiap kaedah. Tidak banyak perhatian yang diberikan oleh penyelidik-penyelidik kepada aspek ini (Stevens 1977). Ini akan membantu kita mencari kaedah-kaedah yang lebih ekonomi untuk digunakan dalam pengambilan pekerja-pekerja. Usaha juga perlu dilakukan untuk membolehkan kita meningkatkan kefahaman kita tentang cara-cara untuk memperbaiki penggunaan kaedah-kaedah pengambilan di Malaysia.

RUJUKAN

- Azumi, K. 1969. *Higher Education and Business Recruitment in Japan*. Institute of International Studies, Teacher's College, Columbia University, Teachers College Publication, New York.
- Bureau of National Affairs. 1962. *Labour Policy and Practices Personnel Management*. Washington
- Bureau of National Affairs. 1979. *Recruiting Policies and Practices* Washington.
- _____. 1987 (August 16). Whither jobless graduates: Hard-core unemployment. *Malaysian Business*.
- Decker, P.J. & Cornelius, E.T. 1979. A note on recruiting sources and job survival rates. *Journal of Applied Psychology*.
- Dessler, G. 1988. *Personnel Management*, 3rd. edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Felder, H.E. 1975. *Job Search: An Empirical Analysis of the Search Behavior of Low Income Workers*. Menlo Park, California, Standford Research Institute.
- Leeper, H. 1969 (March). Help wanted -For executive help wanted advertising. *Personnel Journal*.
- Mandell, M., 1964. *The Selection Process*. New York: American Management Association.
- Richardson, R.C. & Stubbfield, B.S. 1963. Recruiting, selection and retention practices of small firms in Utah. *Small Business Management Reports*, Bureau of Economic and Business Research.
- Schwab, D.P. 1982. Recruiting and organizational participation. *Personnel Management*. Allyn and Bacon Inc, Boston.
- Stevens, D.W. 1977 (November). A reexamination of what is known about job seeking behavior in the United States. Paper presented at the Conference on Labour Market Intermediaries, The National Commission for Manpower Policy.
- Ullman J.C. 1966 (May-June). Employee referrals: Prime tool for recruiting workers. *Personnel*.

Jabatan Pengurusan
 Fakulti Pengurusan Perniagaan
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 UKM Bangi
 Selangor D.E.

