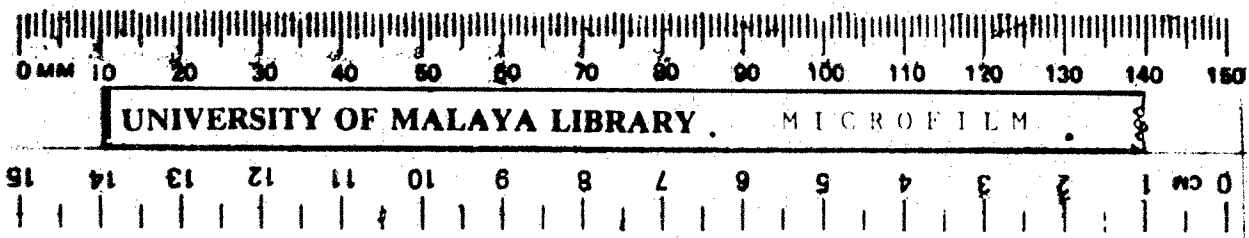




MULA

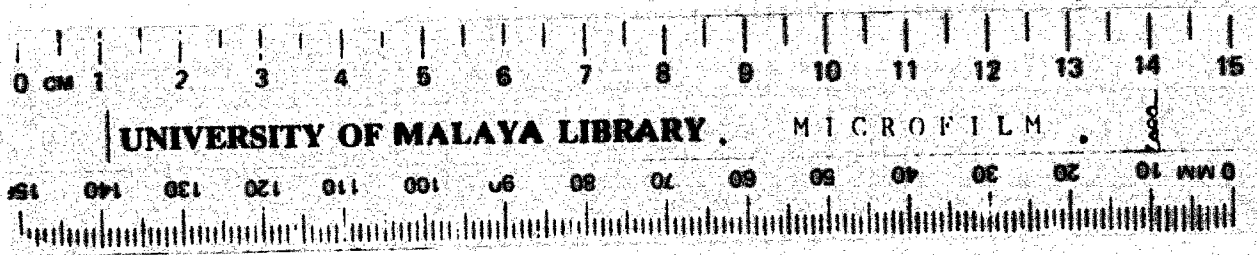


10/19

AO11111610

AAU 5743
INVC.....

SISWAZAH DAN PEKERJAAN
FOKUS PADA JANGKAAN MAJIKAN



WONG YOKE FUI

NO. MATRIK : 057 122

1991

LATIHAN ILMIAH
BAGI MEMENUHI SEBAHAGIAN
DARIPADA SYARAT-SYARAT UNTUK
IJAZAH SARJANA MUDA SASTERA

JABATAN ANTROPOLOGI DAN SOSIOLOGI
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR

SESI 1991/92

Dedikasi kepada

Keluarga saya

PENGHARGAAN

Terlebih dahulu, saya ingin merakamkan ribuan terima kasih kepada penyelia latihan ilmiah saya, Dr. Fatimah @ Hasnah Daud ke atas ajaran dan sokongan beliau dari permulaan sehingga penghabisan penyelidikan ini.

Kejayaan pengumpulan data kajian ini banyak bergantung kepada kenjasama responden. Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Encik Saadullah, Pengurus Sumber Manusia Colgate-Palmolive dan Encik Daud Kadir, Pengurus Personal Malaysia Airlines kerana sudi meluangkan masa untuk bertemubual dengan saya. Tidak lupa juga tiga responden lain yang telah membalas soal selidik yang dilakukan melalui pos, iaitu Encik Md. Rahim Samieo, Staff and Training Manager, Malaysia Tobacco Co Bhd.; Encik Kenneth S.K Chua, Assitant Manager MenPower Planing, The HongKong & Shanghai Banking Corporation dan Cik Aishah Abd Manap, Manpower Training Manager, Hong Leong Finance

Akhirnya terima kasih juga diucapkan kepada adik saya, K.C Wong dan Cik Azlin yang telah membantu saya dalam kerja menaip latihan ilmiah ini.

WONG YOKE FUI
Januari 1992.

SINOPSIS

Tulisan ini merupakan satu kajian ke atas perspektif majikan terhadap persoalan siswazah dan pekerjaan dengan tumpuan terhadap jangkaan majikan daripada siswazah.

Bab Satu memberi suatu pengenalan kepada penyelidikan ini. Latar belakang masalah yang dikaji, penyata masalah objektif, metodologi dan masalah kajian disebutkan. Bab ini juga membicarakan latar belakang dua responden yang ditemuduga, iaitu Colgate Palmolive dan Malaysia Airlines.

Konsep asas berkenaan pengurusan perjawatan pekerjaan dan kecenderungan cerdas dibincangkan dalam Bab Dua. Bab Tiga menjelaskan bagaimana proses pengambilan, penapisan dan pemilihan pekerja dilakukan dalam syarikat responden. Aspek yang diliputi adalah sumber pengambilan pekerja dan kaedah penyaringan.

Jenis jawatan yang biasanya dijawat oleh siswazah dalam syarikat responden membentuk bahagian awal Bab Empat. Ini diikuti dengan jangkaan majikan terhadap kemahiran dan attributes siswazah serta persediaan untuk temuduga.

Analisis akhir berkenaan respond majikan terhadap menghasilkan siswazah yang lebih 'employable' dibincangkan dalam Bab Lima. Tiga implikasi utama yang ditekankan adalah objektif pelajaran tinggi dari perspektif majikan kerjasama majikan dan universiti serta latihan 'on the job'.

Bab akhir merupakan satu kesimpulan terhadap keseluruhan penyelidikan ini.

KANDUNGAN

	Muka Surat
PENGHARGAAN	i
SINOPSIS	ii
KANDUNGAN	iii
SENARAI JADUAL	vi
SENARAI RAJAH	vii
BAB 1 PENGENALAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah yang dikaji	1
1.2 Penyata Masalah	4
1.3 Objektif Kajian	6
1.4 Metodologi Kajian	7
1.5 Masalah Kajian	9
1.6 Latar Belakang Responden	10
1.6.1 Colgate Palmolive (M) Sdn Bhd	10
- Pengenalan Kepada Organisasi	10
- Struktur Organisasi	12
- Profil Pekerja	15
1.6.2 Malaysia Airlines	17
- Pengenalan kepada organisasi	17
- Struktur Organisasi	19
- Profil Pekerja	22
BAB 2 KONSEP	23
2.1 Pengurusan Perjawatan (iii)	23

2.1.1	Pengenalan	23
2.1.2	Sejarah Perkembangan Pengurusan Perjawatan	24
2.1.3	Fungsi Pengurusan Perjawatan	26
2.2	Pekerjaan (Employment)	29
2.2.1	Peranan Fungsi Perkerjaan	30
2.2.2	Proses Pengambilan dan Pemilihan	32
2.3	Kecenderungan cerdas (Aptitude)	38
2.3.1	Pengenalan	38
2.3.2	Klasifikasi Ujian Kecenderungan Cerdas	39
2.3.3	Aptitude - Kebolehan Menguasai suatu suatu pekerjaan	44
BAB 3	PROSES PENGAMBILAN, PENAPISAN DAN PEMILIHAN PEKERJA	47
3.1	Pengenalan	47
3.2	Sumber Pengambilan Pekerja	48
3.3	Ujian Kecendrungan Cerdas	51
3.4	Temuduga	53
3.4.1	Bilangan Penemuduga	54
3.4.2	Soalan Temuduga	55
BAB 4	JANGKAAN MAJIKAN TERHADAP SISWAZAH	58
4.1	Pengenalan	58
4.2	Siswazah dan Jawatan Pekerjaan	59
4.3	Jangkaan Majikan Terhadap Kemahiran dan 'attributes' siswazah	61
4.4	Persediaan untuk Temuduga	65

4.4.1	Persediaan Resume	67
4.4.2	Persediaan Pre-Temuduga	71
4.4.3	Persediaan semasa Temuduga	73
BAB 5	RESPOND MAJIKAN TERHADAP KELEMAHAN SISWAZAH	75
5.1	Pengenalan	75
5.2	Objektif Pelajaran Tinggi daripada Perspektif Majikan	77
5.3	Kerjasama Majikan dan Universiti	80
5.4	Latihan 'On-The-Job'	83
BAB 6	KESIMPULAN	86
LAMPIRAN 1	SOAL SELIDIK KAJIAN	
LAMPIRAN 11	INTERVIEW REPORT AND RATING	
	BIBLIOGRAFI	

SENARAI JADUAL

JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Gunatenaga dan buruh	3
1.2	Penganggur berkelayakan Maktab, institute dan universiti	3
1.3	Profil pekerja di Colgate Palmolive	16
3.1	Sumber pengambilan pekerja external	49
3.2	Pengedalian ujian kecenderungan cerdas	51
3.3	Kepentingan ujian kecenderungan cerdas	52
3.4	Bilangan penemuduga	54
3.5	Skop persoalan semasa temuduga	56
4.1	Siswazah dan jawatan pekerjaan	60
4.2	Jangkaan majikan terhadap kemahiran dan 'attributes' siswazah	63
4.3	Kelemahan siswazah semasa temuduga	66
5.1	Kerjasama antara majikan dan universiti	81

SENARAI RAJAH

Rajah	Tajuk	Muka surat
1.1	Struktur Organisasi Colgate-Palmolive Malaysia.	13
1.2	Struktur Organisasi Malaysia Airlines	20
2.1	Carta Fungsional Organisasi - Perjawatan	27
2.2	Peringkat proses pengambilan dan pemilihan	33
2.3	Penilaian terhadap individu	41

BAB 1 PENGENALAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH YANG DIKAJI

Pertumbuhan ekonomi merupakan salah satu objektif utama negara sedang membangun. Selari dengan matlamat ini, sesebuah negara akan cuba mengurangkan pengangguran serta menghasilkan tenaga buruh yang terlatih dan mahir.

Di Malaysia, kadar pertumbuhan ekonomi yang pesat pada tahun 1970an dengan sendirinya tidak menjadikan masalah pengangguran satu isu. Menjelang pertengahan dekad 80an keadaan melambung itu telah diganti dengan tempoh kemelesetan yang paling lama sejak 'The Great Deperssion' pada tahun 1930an.

Kemelesetan yang berpanjangan ini telah menjadikan keadaan ekonomi seluruh dunia kian tidak menentu. Kesannya juga mempengaruhi dan melambatkan kadar pertumbuhan ekonomi Malaysia. Berikutan dengan kadar pertumbuhan ekonomi yang rendah, masalah gunatenaga terutamanya pengangguran mulai muncul.

Ketidak seimbangan antara bilangan penawaran tenaga buruh dan bilangan peluang pekerjaan yang disediakan dengan kadar pertumbuhan ekonomi yang kurang daripada empat peratus adalah amat ketara terutama sejak tahun 1985. Pertambahan tenaga buruh yang berterusan memerlukan lebih banyak peluang pekerjaan. Tetapi pada masa yang sama pertumbuhan yang perlahan dalam penyediaan pekerjaan akan meningkatkan kadar pengangguran.

Ekoran daripada kemelesetan ekonomi pada pertengahan

Tahun 1980an telah menimbulkan suatu suasana baru. Pengangguran di kalangan siswazah, walaupun tidak dikenali lima hingga enam tahun sebelumnya, kini telah menjadi suatu fenomena umum.

Ramai orang percaya bahawa bilangan tahun pelajaran adalah berhubung secara langsung dengan pendapatan dan status pekerjaan. Bila berlakunya pertumbuhan ekonomi yang pesat, hubungan antara pelajaran tinggi dan pekerjaan yang "baik" tidak dipersoalkan. Akan tetapi pada waktu melesetan bila pekerjaan jenis ini tidak mencukupi untuk menampung keperluan siswazah, perhubungan yang tidak seimbang ini menjadi suatu masalah serius.

Menurut Jadual 1.2, peratusan penganggur yang berkelayakan maktab, institut dan universiti bertambah lebih daripada dua kali ganda antara tahun 1985 dan 1989, iaitu daripada 4.6 peratus kepada 10 peratus. Berbanding dengan kadar pengangguran di Jadual 1.1, pengurangan dalam kadar pengangguran secara keseluruhan telah diikuti dengan pertambahan dalam peratusan penganggur yang memiliki taraf pendidikan di peringkat maktab, institut dan universiti. Perhubungan ini adalah bertentangan, dengan pertumbuhan ekonomi yang sedang dialami di negara ini.

Pertumbuhan pesat ekonomi yang berterusan dijangka memberi kesan yang baik dalam mewujudkan peluang pekerjaan dalam tahun 1990. Menurut Laporan Ekonomi 1990/91, Kementerian Kewangan Malaysia, sebanyak 252 200 pekerjaan baru dijangka akan diwujudkan dalam tahun 1990, iaitu pada kadar empat peratus lebih daripada jumlah gunatenaga pada

Jadual 1.1 - Gunatenaga dan buruh

Tahun	Tenaga buruh ('000)	Gunatenaga ('000)	Kadar pengangguran(%)
1980	5 122.2	4 835.2	5.6
1985	6 039.1	5 624.6	6.9
1986	6 222.2	5 706.5	8.3
1987	6 408.9	5 880.8	8.2
1988	6 622.2	6 087.5	8.1
1989	6 834.1	6 350.9	7.1
1990	7 046.5	6 603.4	6.3

SUMBER : Laporan Ekonomi 1990/91, Kementerian Kewangan
Malaysia.

Jadual 1.2 - Penganggur berkelayakan maktab, institut dan
universiti

Tahun	Jumlah penganggur berdaftar (akhir tempoh)	Jumlah penganggur berkelayakan maktab, institut dan universiti	Kadar penganggur berkelayakan maktab, institut dan universiti
1980	82 082	551	0.7
1985	80 681	3 686	4.6
1986	86 896	5 643	6.5
1987	78 533	5 667	7.2
1988	78 200	8 526	10.9
1989	72 127	7 204	10.0
1990 (akhir Ogos)	58 937	5 186	8.8

SUMBER : Laporan Ekonomi 1990/91, Kementerian Kewangan
Malaysia.

tahun 1989.

Dengan pertumbuhan tenaga buruh pada kadar yang lebih rendah, iaitu hanya 3.1 peratus, kadar pertambahan peluang pekerjaan yang stabil dijangka akan mengurangkan kadar pengangguran kepada 6.3 peratus dalam tahun 1990, berbanding dengan 7.1 peratus pada tahun 1989. Kadar pengangguran pada tahun 1990 adalah kadar yang paling rendah dalam jangkamasa empat tahun kebelakangan ini, iaitu pada paras yang sama sebelum berlakunya kemelesetan ekonomi pada pertengahan tahun 1980an.

1.2 PENYATA MASALAH

Laporan Ekonomi 1990/91 melaporkan bahawa dalam dua tahun kebelakangan ini, kadar pertumbuhan ekonomi Malaysia telah bertambah baik dan ini diikuti dengan penurunan kadar pengangguran secara keseluruhan. Hakikat ini menunjukkan fenomena pengangguran siswazah pada masa kini bukan lagi merupakan kesan daripada kemerosotan ekonomi dalam mewujudkan peluang pekerjaan seperti mana yang berlaku pada pertengahan tahun 1980an. Secara lebih khusus, faktor-faktor lain telah menyumbang kepada berlakunya pengangguran di kalangan siswazah.

Salah satu faktor utama ialah ketidak seimbangan antara pengeluaran dan permintaan terhadap gunatenaga siswazah. Ini dapat dilihat daripada penawaran siswazah yang berlebihan dalam bidang-bidang tertentu. Pada pendapat kebanyakan majikan pula kriteria utama berlakunya pengangguran siswazah pada masa kini adalah berkaitan

dengan persoalan siswazah sendiri.

Banyak isu mengenai 'mismatch' antara siswazah dan pekerjaan telah dilaporkan dalam akhbar tempatan. Secara terbuka pemimpin korporat telah mengkritik dan membincangkan kelemahan para siswazah yang menyebabkan mereka tidak lagi menikmati status seperti sebelum berlakunya kemelesetan ekonomi pada pertengahan tahun 1980an.

Munurut satu kertas berkenaan pertumbuhan sumber manusia yang dibentangkan oleh 'Malaysian Institute of Economic Research' (MIER) semasa mesyuarat Pra-Belanjawan pada tahun 1990, masalah yang lebih serius dalam aspek ini merupakan persoalan berkenaan dengan 'employability' siswazah. Berdasarkan laporan ini wujud suatu 'mismatch' yang serius antara permintaan majikan terhadap siswazah dan jenis siswazah yang dihasilkan.

Institusi pengajian tinggi merupakan tulang belakang program pertumbuhan sumber manusia. Salah satu peranannya adalah mewujudkan dan melatih tenaga manusia mahir yang diperlukan. Sebagai contoh ahli sains, doktor, peguam, ekonomis, jurutera dan sebagainya. Namun demikian timbul gejala di mana berlakunya lebihan penawaran jenis tenaga buruh yang berkelayakan sastera / sains sosial / kemasyarakatan serta sains tabii yang rendah permintaannya. Sebaliknya dalam bidang professional dan teknikal pula, wujud kekurangan tenaga manusia yang terlatih dan mahir.

Para siswazah yang menganggur dikatakan memiliki ijazah yang rendah kualitinya. Latihan yang diterima semasa

pengajian adalah terlalu teoritikal dan akademik. Pendidikan formal menghasilkan penuntut yang dilengkapi dengan teori tetapi kekurangan dalam 'saleable skills' dan 'job search information'. Ketidak sesuaian kemahiran terhadap peluang ekonomi yang sedia wujud menyebabkan 'mismatch' antara peluang ekonomi dan pemegang ijazah. Namun demikian jika seseorang siswazah itu dilengkapi dengan komponen praktikal, dalam setengah kes, kekurangan pengalaman dan kelayakan tambahan dalam bidang tertentu dan khusus pula akan menjadi faktor berlakunya pengangguran.

Siswazah, sama ada sedang bekerja atau menganggur, menghadapi kekurangan yang serius dalam kemahiran komunikasi. Yakni tidak dapat berkomunikasi dengan lancar atau fasih dalam bahasa Inggeris, iaitu bahasa utama dan paling biasa digunakan dalam perhubungan perniagaan dalam sektor swasta. Menurut majikan yang lain pula, siswazah dikatakan kekurangan personaliti, serta tidak dapat mempersembahkan diri dengan baik sewaktu menghadiri temuduga. Satu lagi komen yang paling ketara ialah siswazah yang terlalu memilih jenis pekerjaan yang dikehendaki serta jenis majikan atau syarikat di mana mereka hendak bekerja. Siswazah juga dianggap kurang atau tidak mengetahui apa yang dikehendaki oleh pasaran buruh, yakni jangkaan majikan terhadap para siswazah.

1.3 OBJERTIF KAJIAN

Sebagai seorang siswazah yang akan menceburi pasaran buruh tidak lama lagi, pengkaji menyedari bahawa masalah

kekurangan informasi siswazah terhadap dunia pekerjaan telah memperburukkan lagi situasi pengangguran di kalangan siswazah. Penyelidikan ini akan menumpukan perhatian kepada jangkaan majikan terhadap para siswazah. Daripada hasil penemuan kajian ini, pengkaji berharap akan memberi suatu gambaran bagaimana proses pengambilan pekerja dilakukan di sektor swasta dan jangkaan majikan di sepanjang proses ini.

Secara lebih khusus, penyelidikan ini mempunyai tiga objektif utama.

Pertama, memperlihatkan bagaimana proses pengambilan, penilaian dan pemilihan pekerja dijalankan di sektor swasta.

Kedua, mengidentifikasikan jangkaan majikan terhadap pemegang ijazah dalam proses pengambilan, penapisan dan pemilihan pekerja. Yakni kemahiran dan 'attributes' yang dimiliki oleh siswazah. Pengkaji juga ingin memperlihatkan jenis persediaan siswazah sebelum temuduga yang dijangkakan oleh majikan demi menghasilkan siswazah yang lebih 'employable'.

Ketiga, respond majikan terhadap kelemahan siswazah.

1.4 METODOLOGI KAJIAN

Untuk mencapai objektif penyelidikan ini, respond daripada organisasi di sektor swasta adalah sangat penting. Pengurusan perjawatan yang berfungsi mengendalikan proses pengambilan pekerja menjadi responden sasaran. Sample dipilih secara rawak daripada buku panduan telefon. Kebanyakan responden yang dipilih merupakan syarikat-

syarikat yang terletak di sekitar Petaling Jaya dan Kuala Lumpur, iaitu kawasan penumpuan perindustrian.

Sebagai latar belakang responden, maklumat yang akan dikumpulkan meliputi sejarah organisasi, struktur organisasi dan fungsi jabatan, serta profil pekerja buah syarikat.

Beberapa kaedah pengumpulan data telah digunakan oleh pengkaji dalam usaha mencapai matlamat kajian ini.

1. Dokumen

Sumber-sumber sekunder seperti Laporan Perancangan Malaysia, Laporan Ekonomi, kertas seminar, keratan akhbar telah dikumpul. Data ini memberi latar belakang yang berguna kepada tajuk kajian.

2. Penyelidikan Perpustakaan

Kaedah penyelidikan perpustakaan penting dalam penulisan teori / konsep. Buku-buku bercetak yang berkaitan dengan topik kajian telah dirujuk. Kajian yang lebih kurang sama, sama ada tempatan atau luar negeri, juga telah diujuk untuk membandingkan penemuan pengkaji dengan kajian-kajian yang telah dibuat.

3. Temuramah

Salah satu cara pengumpulan sumber utama dalam kajian ini adalah melalui temuramah. Pengurus Perjawatan syarikat yang dipilih sebagai responden dihubungi untuk mendapatkan kebenaran untuk ditemuramah. Dalam pertemuan bersemuka ini, responden dikemukakan dengan persoalan yang berkaitan dengan objektif kajian. Untuk memastikan satu set soalan

yang konsisten digunakan, 'questionnaire' telah disediakan terlebih dahulu (Lampiran I). Kajian yang berbentuk deskriptif ini telah disertakan dengan soalan terbuka di mana responden bebas memberi jawapan atau pandangan.

4. Soal Selidik Melalui Pos

Kaedah ini digunakan bila suatu temuramah tidak dapat diaturkan dengan responden. Satu set soal selidik yang dilampir bersama dengan sepucuk surat dan sampul surat beralamat (self-addressed) dikirim melalui pos kepada responden. Surat tersebut menerangkan sebab dan objektif kajian serta permintaan kerjasama responden untuk membari maklumat yang dikehendaki. Responden juga diminta mengirim kembali soal selidik yang telah diisi kepada pengkaji.

1.5 MASALAH KAJIAN

Kaedah temuramah merupakan cara pengumpulan data prima untuk kajian ini. Kesibukan 'schedule' responden serta ketidakrelaan untuk ditemuramah merupakan masalah utama yang dihadapi oleh pengkaji dalam usaha pengumpulan data. Hanya dua buah syarikat yang telah ditemubual oleh pengkaji. Namun demikian dua responden utama, iaitu MAS dan Colgate-Palmolive, adalah sangat bekerjasama di mana suatu perbincangan yang mendalam mengenai topik ini telah diadakan dengan Pengurus Perjawatan masing-masing.

Untuk mengatasi masalah temuramah di atas, soal selidik telah dikirimkan melalui pos kepada responden yang gagal ditemuramah. Langkah ini memastikan bahawa semua responden dihubungi. Akan tetapi masalah yang timbul ialah maklumat

yang diberikan adalah kurang lengkap atau memuaskan. Terdapat juga kes-kes di mana soalan tertentu tidak dijawab oleh responden.

Satu lagi masalah ketara dalam kaedah pengumpulan data melalui pos ialah pengkaji tidak dapat memastikan semua responden akan memulangkan soal selidik yang disertai. Biasanya bilangan responden yang tidak membalas adalah tinggi.

Sebanyak sepuluh set soal selidik telah diedarkan. Akan tetapi hanya tiga buah syarikat yang respond kepada soal selidik tersebut. Syarikat-syarikat berkenaan adalah :

- Malaysian Tobacco Company
- Hongkong & Shanghai Banking Corporation
- Hong Leong Finance.

1.6 LATAR BELAKANG RESPONDEN

Sebagai latar belakang responden, pengkaji akan menumpukan perhatian kepada tiga aspek, iaitu :

- pengenalan kepada organisasi
- struktur organisasi
- profil pekerja.

Dalam bahagian ini, pengkaji akan menghuraikan informasi syarikat secara lebih detail ini terhadap dua responden yang telah ditemudugai, iaitu Colgate-Palmolive dan MAS.

1.6.1 Colgate-Palmolive (M) Sdn Bhd

Pengenalan kepada Organisasi

Sejarah Colgate-Palmolive Company bermula pada tahun

1806 bila William Colgate menubuhkan sebuah syarikat pembuatan sabun dan lilin di New York, Amerika Syarikat. Pada peringkat awal Colgate menghasilkan sabun yang berbentuk uniform. Pewangi dalam sabun telah menyebabkannya menjadi popular di kalangan pengguna wanita.

Pada tahun 1928, Colgate bergabung dengan Palmolive Company, pembuat sabun Palmolive yang popular. Sebelum itu Palmolive Company telah bergabung dengan Peet Brothers. Dengan itu gabungan baru ini dinamakan sebagai Colgate-Palmolive-Peet. Pada tahun 1953, nama syarikat ini diubah kepada Colgate-Palmolive sehingga hari ini.

Sejak itu, Colgate-Palmolive telah berkembang sehingga ke peringkat antarabangsa. Mengembang, menghasil dan memasarkan berang-barangan keperluan rumahtangga dan peribadi yang kini digunakan secara meluas di seluruh dunia.

Perintis di Petaling Jaya

Colgate-Palmolive Malaysia merupakan sebuah subsidiari Colgate-Palmolive Company, sebuah syarikat multinasional yang berpusat di New York. Colgate-Palmolive Company beroperasi di lebih daripada 65 buah negara di seluruh dunia dengan lebih daripada 30 000 orang pekerja.

Syarikat ini mengeluarkan dan memasarkan barang-barangan 'oral care', 'body care', 'laundry care' dan 'household care' yang dijual di seluruh Malaysia. Di samping pasaran tempatan, sebahagian daripada keluaran ini dieksport kepada negara-negara Brunei, Papua New Guinea, Singapura dan Hong

Kong.

Di Malaysia, operasi pembuatan korporat ini bermula pada tahun 1960 bila Colgate berpindah ke Petaling Jaya, sebuah tapak perindustrian baru pada masa itu. Syarikat ini merupakan salah satu perintis di Petaling Jaya.

Dengan hanya 20 orang pekerja pada tahun 1960, kilang yang terletak di kawasan 9.6 ekar di Seksyen 13, Petaling Jaya mula mengeluarkan ubat gigi Colgate. Keluaran ini merupakan barangan Colgate yang pertama dibuat di negara ini. Hari ini kilang ini menghasilkan sejumlah 12 jenis barangan yang berbeza-beza dari segi jenama, saiz dan berat.

Pada 30 tahun kebelakangan ini, Colgate mengalami perkembangan yang pesat, Kini syarikat ini mewujudkan peluang pekerjaan kepada lebih daripada 400 orang penduduk Malaysia.

Struktur Organisasi

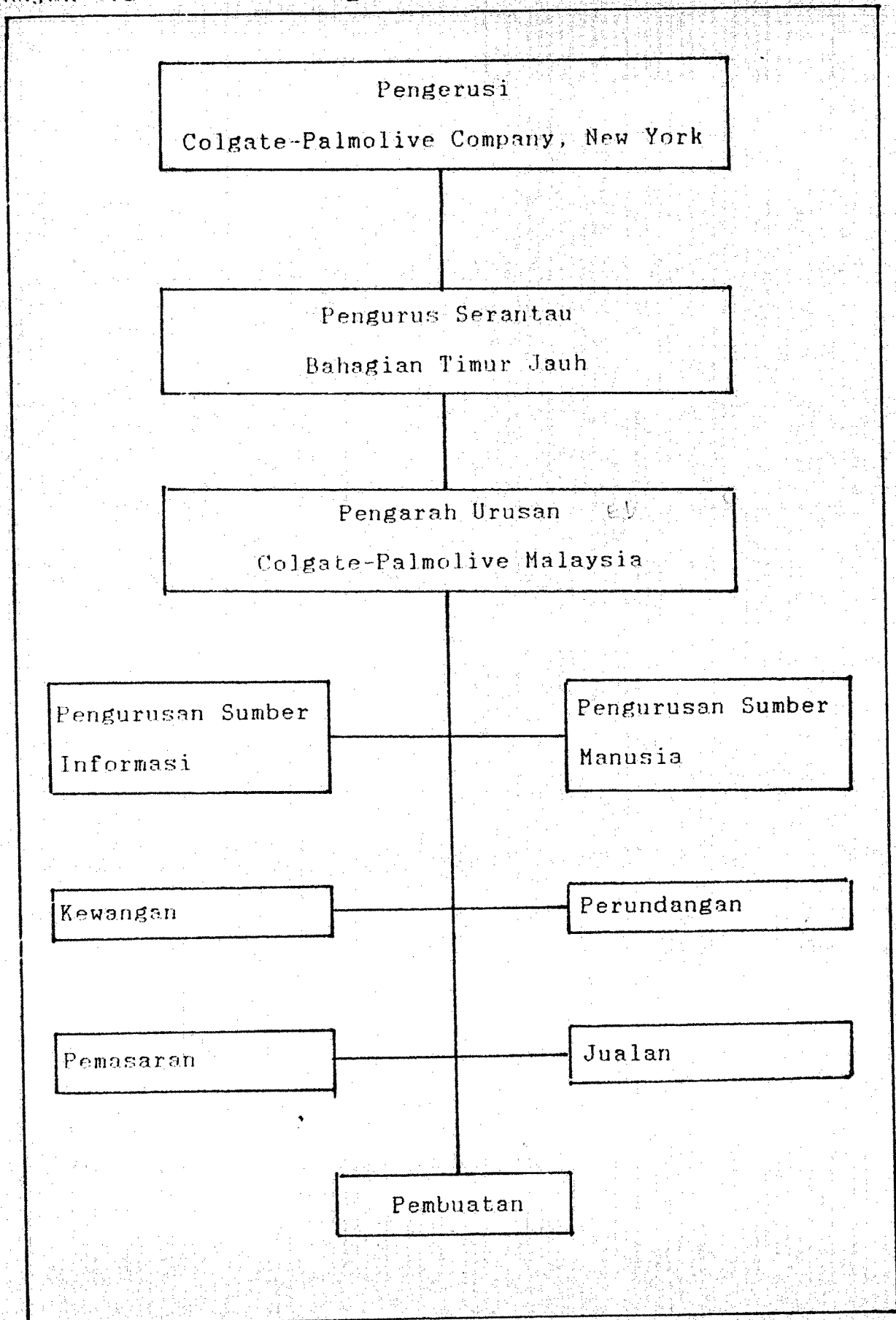
Pada keseluruhan organisasi ini boleh dibahagikan kepada tujuh jabatan. Setiap jabatan diketuai oleh seorang Pengarah yang melapor secara langsung kepada Pengarah Urusan syarikat. Rajah 1.1 menunjukkan struktur organisasi Colgate-Palmolive.

Fungsi Jabatan

Pengurusan Sumber Informasi

Jabatan ini menyediakan perkhidmatan sokongan memproses data kepada setiap fungsi dalam syarikat. Dengan menggunakan peralatan informasi teknologi yang terbaru, jabatan ini membekalkan maklumat perancangan dan pengawalan

Rajah 1.1 - Struktur organisasi Colgate-Palmolive Malaysia



kepada organisasi bagi melicinkan perniagaan syarikat.

Pengurusan Sumber Manusia

Jabatan ini menentu dan mentadbir keperluan sumber manusia dalam syarikat. Ia juga bertanggungjawab ke atas pengambilan, latihan, perhubungan industrial, dan perhubungan awam. Jabatan ini memastikan polisi rekrutmen syarikat adalah selari dengan polisi kerajaan.

Kewangan

Jabatan ini bertanggungjawab memastikan pentadbiran sumber kewangan syarikat yang kukuh. Ia memberi perkhidmatan sokongan kepada lain-lain jabatan. Sementara itu, jabatan ini juga berhubung dengan institusi kewangan, pembekal dan pembeli di luar syarikat.

Perundangan

Fungsi jabatan ini adalah sebagai kapasiti penasihat ke atas semua isu legal yang melibatkan syarikat. Misalnya pendaftaran 'trademarks' dan rekabentuk.

Pemasaran

Jabatan Pemasaran bertanggungjawab ke atas pembangunan dan pengkalan nama baik barangan Colgate dalam pasaran. Ia menggunakan maklumat pemasaran yang diperolehi daripada penyelidikan untuk mengidentifikasikan keperluan pengguna. Melaluinya jabatan ini mengkoordinasikan aktiviti perniagaan untuk memuaskan citarasa pengguna dengan rekabentuk barangan yang relevan dan komunikasi pemasaran.

Jualan

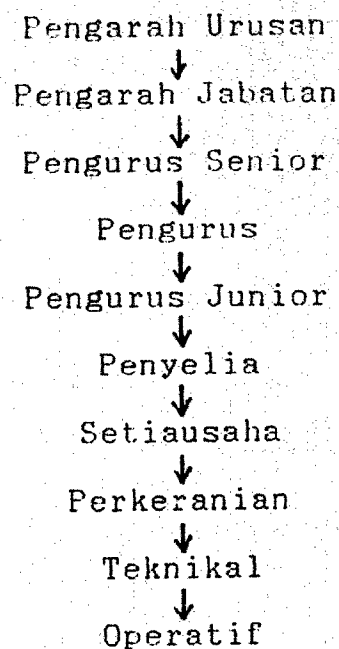
Jabatan Jualan bertanggungjawab ke atas penjualan dan pengedaran barangan Colgate di seluruh Malaysia.

Pembuatan

Jabatan ini membentuk perancangan pengeluaran. Ia juga mengendalikan pembuatan, pembelian, kejuruteraan, kawalan mutu, pergudangan dan menghantar barangan keluaran syarikat dengan kualiti yang standard kepada tempat yang betul pada masa yang tepat.

Profil Pekerja

Secara keseluruhan hierarki pekerjaan di dalam Colgate-Palmolive adalah seperti berikut :



Sebagai sebuah organisasi yang terlibat dalam operasi pembuatan, distribusi pekerja di Jabatan Pembuatan adalah paling banyak. Menurut Jadual 1.3, daripada jumlah keseluruhan pekerja syarikat ini 64 peratus atau 279 orang terlibat dalam jabatan ini. Ini diikuti oleh Jabatan Jualan yang mempunyai 56 orang di bawahnya.

Pekerja operatif merupakan kategori pekerja yang paling ramai. Kesemua 180 orang pekerja operatif, atau 41 peratus

Jadual 1.3 - Profil pekerja di Colgate-Palmolive

Jabatan Kategori	Mktg	Sales	Admin	Legal	HRD	IRM	Mfg	Total	%
Pengurus Atasan	1	1	2	1	1	1	2	9	2
Pengurusan	14	6	8	1	3	3	27	62	14
Penyelia	9	15	11	-	4	9	24	72	16
Setiansaha	6	2	5	1	1	1	5	21	5
Perkeranian	5	32	11	-	1	-	4	53	12
Teknikal	-	-	-	-	-	-	37	37	9
Operatif	-	-	-	-	-	-	180	180	41
Perkhidmatan Am	-	-	-	-	3	-	-	3	.07
JUMLAH	35	56	37	3	13	14	279	437	100

Nota : Mktg = Pemasaran
 Sales = Jualan
 Admin = Pentadbiran
 Legal = Perundangan
 HRD = Pengurusan Sumber Manusia
 IRD = Pengurusan Sumber Informasi
 Mfg = Pemasaran

daripada jumlah keseluruhan pekerja, bekerja di bawah Jabatan Pembuatan. Golongan ini merupakan kategori yang terbawah dalam hieraki pekerjaan. Penyelia yang tidak kurang penting peranannya dalam sesebuah kilang pembuatan merupakan golongan yang kedua besar. Daripada 72 orang penyelia, satu per tiga daripada mereka terlibat secara langsung dalam operasi pembuatan.

Kategori pengurusan pula membentuk 14 peratus daripada 437 orang pekerja organisasi. Ini diikuti dengan kategori kerani. Daripada 53 orang kerani lebih daripada setengah mereka terlibat dalam Jabatan Jualan.

Pengurus atasan yang menduduki puncak hieraki pekerjaan syarikat ini hanya membentuk 2 peratus daripada jumlah keseluruhan pekerja. Kecuali Jabatan Pentadbiran dan Jabatan Pembuatan yang mempunyai dua orang pengurus atasan, lain-lain jabatan hanya mempunyai seorang pengurus atasan masing-masing.

1.6.2 Malaysia Airlines

Pengenalan kepada Organisasi

Syarikat penerbangan yang unggul di Malaysia ditubuhkan pada 3 April 1971 apabila ia terpisah daripada Syarikat Penerbangan Malaysia-Singapura (MSA). Nama Sistem Penerbangan Malaysia (MAS) mula diperkenalkan pada November tahun tersebut untuk menggantikan nama Syarikat Penerbangan Malaysia (MAL) seperti mana yang didaftarkan.

MAS memulakan perkhidmatannya merentas ruang udara sebagai pembawa sepanduk baru bagi Malaysia pada 1 Oktober.

1972. Pada masa itu MAS meliputi 38 destinasi. Antaranya termasuk Hong Kong, Singapura, Jakarta, Bangkok dan Medan (1). Sebagai sebuah syarikat penerbangan antarabangsa yang bilangan pesawatnya semakin meningkat, MAS hari ini berterbang ke lebih 80 destinasi di dalam negara dan ke seluruh dunia.

MAS menjalankan operasi perkhidmatannya pada tiga tahap - iaitu antarabangsa, domestik dan desa. Keunggulan dalam kejuruteraan, penggunaan komputer, pembaharuan dalam teknologi tinggi memainkan peranan utama ke atas keyakinan prestasi MAS. Kini, angkatan pesawat syarikat ini berjumlah 62 buah.

Sejak bermula sebagai syarikat penerbangan nasional di Malaysia pada 1972, MAS berusaha memberikan perkhidmatan 'par-excellence'. Untuk mencapai matlamat ini 12 pusat latihan yang berlainan telah ditubuhkan untuk memberi kursus tertentu yang bersesuaian dengan keperluan pelbagai jabatan. Kebanyakan kursus ini dijalankan secara 'inhouse' dengan menggunakan peralatan latihan yang canggih, pesawat 'mock-ups' dan stimulator.

Logo MAS baru direka untuk menonjolkan gambaran "pergerakan dan dinamisme". Perkataan "Malaysia Airlines" pada logo baru ini bertujuan mewujudkan kesedaran yang lebih luas terhadap negara ini di kalangan masyarakat dunia

1. Nalliah, Rajasegaran, " Sejarah dan Fungsi Syarikat Penerbangan Malaysia", Academic Exercise (B.A), Jabatan Penulisan, Universiti Malaya, 1989.

Insr. Keahlian wau Kelantan telah direkacipta semula dengan bentuk aerodinamik untuk mencerminkan kepantasan. Logo dan imej baru MAS dikuatkuasakan pada 15 Oktober 1987 (2).

Struktur Organisasi

MAS mempunyai satu susunan struktur organisasi yang besar dan teratur untuk mengendalikan segala hal ehwal pentadbiran dan pelaksanaan korporat. Operasi seharian MAS dikoordinasikan oleh sembilan jabatan utama. Setiap jabatan ini diketuai oleh seorang pengarah yang dibantu oleh pengurus masing-masing.

Fungsi Jabatan

-- Operasi Penerbangan

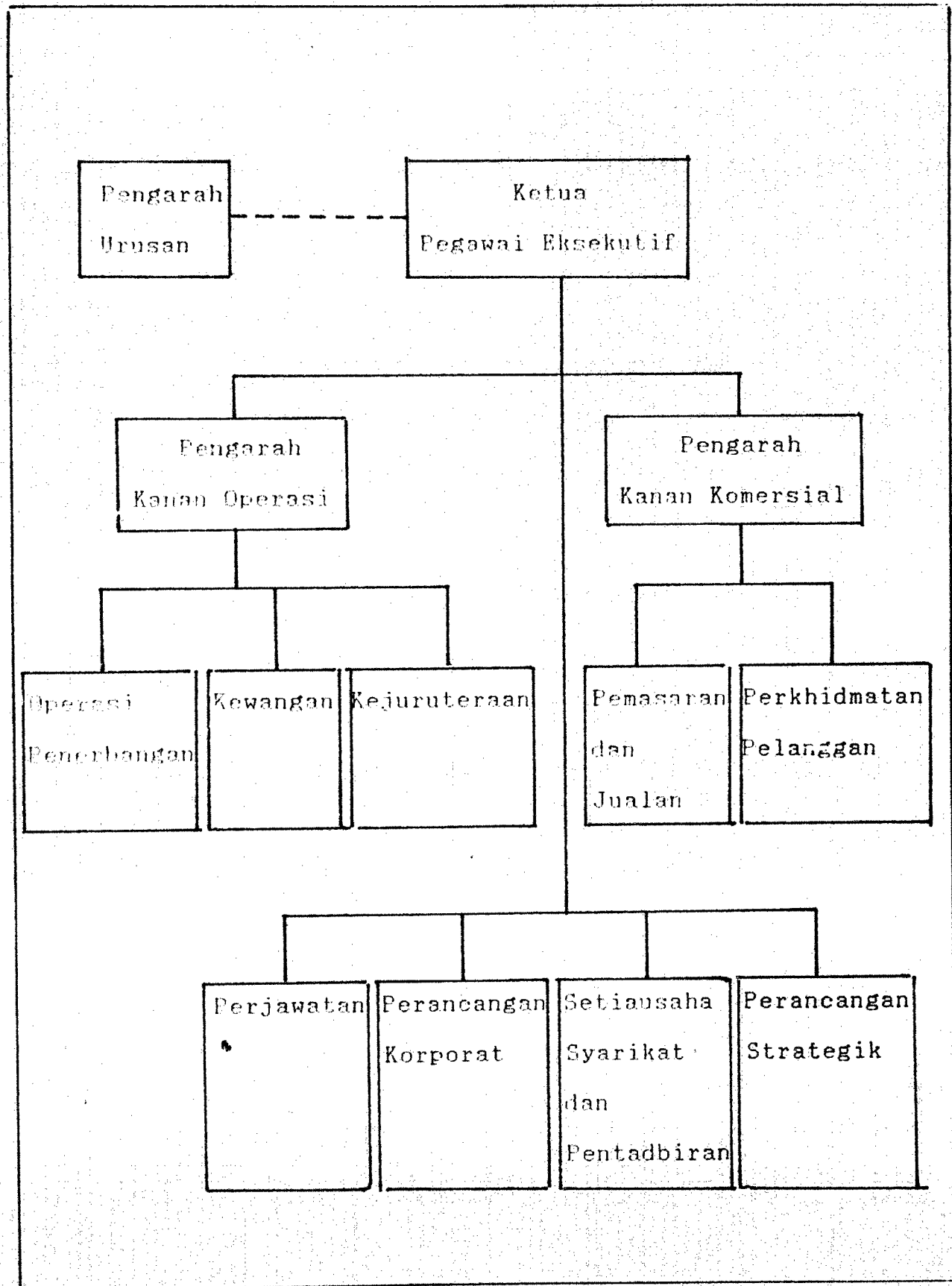
Jabatan ini bertugas memastikan terdapat bilangan 'aircrew' yang mencukupi untuk mengoperasikan pesawat yang sedia ada. Ia juga bertanggungjawab untuk melatih kakitangan demi mengekalkan mutu perkhidmatan yang tinggi dan baik.

-- Kewangan

Seperti Jabatan Kewangan dalam semua organisasi, jabatan ini juga mengendalikan hal sumber kewangan di MAS. Adalah tugas jabatan ini untuk mengekalkan satu set akaun yang teratur dan sistematik dan memperuntukkan sumber yang mencukupi bila timbul keperluan untuk membeli pesawat baru.

-- Kejuruteraan

Rajah 1.2 - Struktur organisasi Malaysia Airlines



Jabatan ini boleh dikatakan sebagai jabatan terpenting dalam syarikat penerbangan ini dengan bilangan personel yang paling ramai. Jurutera memastikan bahawa semua pesawat berada dalam keadaan yang memuaskan pada masa penerbangan. Perjalanan dan sistem pesawat mestilah reliable dan selamat. Ia juga memastikan semua pesawat yang dimiliki memenuhi mandat kerajaan.

-- Pemasaran dan Jualan

Selain daripada Malaysia, pejabat MAS juga didapati di 28 buah negara lain di seluruh dunia. Antaranya seperti Australia, Canada, England, Singapura, Jepun, Amerika Syarikat dan lain-lain. Jabatan ini mengendalikan segala hal penjualan tiket dan pemasaran atau promosi dari semasa ke semasa.

-- Perkhidmatan Pelanggan

Sebagai sebuah korporat yang terlibat dalam industri perkhidmatan, jabatan ini memainkan peranan dalam memastikan kepuasan pelanggan. Jabatan ini meliputi segala perkhidmatan perjalanan iaitu daripada perkhidmatan pengendalian darat kepada perkhidmatan dalam penerbangan.

-- Perjawatan

Seperti organisasi lain, Jabatan Personel di MAS juga bertanggungjawab dalam pengurusan pengambilan, latihan dan membangunkan kakitangan syarikat. Jabatan ini mengurus dengan kesatuan ksekerja yang berkenaan mengenai kebajikan dan gaji pekerja. Satu unit kaunselling telah ditubuhkan demi menjaga kebajikan pekerja.

-- Perancangan Korporat

industri penerbangan menghadapi cabaran dan pembangunan yang cepat dan kompleks. Jabatan ini bertanggungjawab mengidentifikasikan strategi perniagaan dalam membentuk perancangan jangka pendek dan juga perancangan jangka panjang syarikat. Ia juga terlibat dalam perundingan dengan pihak kerajaan untuk mendapat 'traffic rights' bila wujud keperluan untuk mengembangkan frekuensi penerbangan.

Profil Pekerja

Sebagai salah sebuah perbadanan terbesar di Malaysia, MAS menawarkan lebih daripada 15 000 peluang pekerjaan yang membentuk tulang belakang korporat tersebut. Pada 31 Mac 1991 jumlah bilangan kakitangan dalam MAS adalah seramai 16 149 orang berbanding dengan 14 013 orang pada tahun sebelumnya.

Satu profil yang lebih detail menunjukkan kategori pekerjaan dan bilangan personel di dalam setiap kategori tersebut tidak diperolehi daripada responden. Namun demikian, menurut Pengurus Personel MAS setiap kategori pekerja diwakili oleh kesatuan sekerja masing-masing dalam hal perundingan mengenai gaji, kebajikan dan faedah dengan pihak majikan.

Daripada bilangan kakitangan yang melebihi 16 000 orang ini, lebih kurang 10 000 daripada mereka dikategorikan sebagai pekerja bukan-eksekutif. Misalnya penyelia, setiausaha, kerani, juruteknik, 'crewmembers' dan lain-lain. Yang lainnya terdiri daripada pengurus, eksekutif, juruterbang dan kakitangan pejabat MAS di luar negara.

BAB 2 KONSEP

2.1 PENGURUSAN PERJAWATAN

2.1.1 Pengenalan

Berikutan dengan Revolusi Industri, institusi pekerjaan, iaitu firma, industri, syarikat atau organisasi, turut berkembang dengan pesat. Wujudnya organisasi pekerjaan seperti ini menimbulkan keperluan pengurusan untuk menjamin kewujudan dan perkembangan organisasi berkenaan.

Melihat daripada aspek yang lebih luas, pengurusan perjawatan meliputi semua keputusan yang dibuat ke atas para pekerja. Oleh itu setiap individu dalam sesebuah organisasi adalah dikatakan terlibat dalam keputusan personal.

Bergantung kepada saiz sesebuah organisasi, adalah perlu ditekankan bahawa mungkin terdapat atau tiada jabatan perjawatan yang formal untuk menjalankan fungsi personal. Namun demikian, pengurusan perjawatan merupakan suatu yang 'essential' demi pengendalian organisasi.

Jenis syarikat yang berorientasikan 'people minded' mengambil falsafah bahawa para pekerja merupakan sumber utama. Menurut Peters dan Waterman (3), jenis syarikat ini lebih 'excellent' kerana mereka

3. Peters, Thomas J., and Waterman, Robert H. Jr., *In Search of Excellence*, New York : Harper and Row, 1982, p.238..1s1

"Treats people as adults. Treat them as partners; treat them with dignity; treat them with respect. Treat them - not capital spending and automation - but as the primary source of productivity gains."

2.1.2 Sejarah Perkembangan Pengurusan Perjawatan

Demi memahami keadaan masa kini, kita perlu melihat zaman yang sudah berlalu (4).

-- Revolusi Industri

Konsep pengurusan awal semasa Revolusi Industri disebut oleh John Stuart Mill sebagai "teori pergantungan" (The Theory of Dependence, Bass and Barrett, 1972). Menurut teori ini pekerja dianggap sebagai kanak-kanak yang tidak boleh berfikir dan memerlukan arahan terlebih dahulu sebelum melakukan sesuatu pekerjaan.

Sungguhpun revolusi ini menghasilkan peningkatan dalam kekayaan, sistem kilang telah mewujudkan banyak masalah yang membawa keburukan kepada pekerja. Antara kelemahan-kelemahan adalah seperti berikut :

- (a) kerja menjadi 'specializes' dan 'dehumanized' ;
- (b) masa kerja dalam sehari adalah terlalu panjang ;
- (c) persekitaran kilang biasanya tidak selamat dan tempat kerja tidak sihat.

Masalah-masalah ini telah menimbulkan perbantahan dan tekanan untuk memperbaiki sistem kilang. Kesatuan sekerja ditubuhkan untuk memperjuangkan kadar upah yang lebih

4. Greenlaw, Paul S., *Personnel Management : Managing Human Resources*, Harper and Row, 1985.

tinggi dan persekitaran kerja yang lebih selesa.

Kelahiran Pengurusan Perjawatan Moden

Kelahiran pengurusan personel adalah hasil daripada dua bidang berlainan yang merupakan reaksi kepada Revolusi Industri :

- (1) pergerakan kebajikan industrial ;
- (2) pengurusan saintifik oleh F.W. Taylor.

Objektif assas Taylor adalah untuk memperkenalkan cara-cara yang lebih berkesan bagi menjalankan tugas di peringkat terbawah dalam struktur organisasi industri, iaitu pekerja di bahagian 'shopfloor'.

Konsep pengurusan saintifik oleh Taylor menyokong kepada pemilihan saintifik, pendidikan dan perkembangan para pekerja serta kerjasama yang mesra antara majikan dan pekerja. Beliau juga menekankan perkembangan sikap pekerja, pemberian ganjaran atau wang bonus untuk cadangan pekerja yang berfaedah, serta pengiktirafan individu atas persembahan yang memuaskan.

Perkembangan Tahun 1910an

Bidang psikologi industrial mula berkembang pada tahun 1910an. Hugo Munsterberg menulis sebuah buku klasik mengenai subjek ini, *Psychology and Industrial Efficiency* (1913). Menurut beliau, ahli-ahli psikologi boleh membantu dalam memilih pekerja yang mempunyai kebolehan mental yang bersesuaian dengan pekerjaan. Akibatnya ujian kecenderungan cerdas diperkenalkan dalam industri.

Perkembangan Tahun 1920an

Pada zaman ini banyak firma cuba "berbaik-baik" dengan pekerja berdasarkan andaian bahawa pekerja akan berasa puas hati dan bekerja dengan lebih kuat. Kajian penting di Western Electric Companies Hawthorne Plant menunjukkan perhubungan interpersonal dan tingkah laku kelompok adalah penting dalam organisasi.

Kajian yang diketuai oleh Elton Mayo ini telah mengubah pandangan sebelumnya dan mencetuskan satu gerakan di mana pekerja mempunyai perasaan yang boleh mempengaruhi tingkah laku kerja mereka. Gerakan ini dikenali sebagai perhubungan manusia. Secara spontan keputusan kajian juga menunjukkan bahawa usaha kelompok dan penyertaan kumpulan akan mempengaruhi tingkat produktiviti.

Zaman Selepas Perang Dunia Kedua

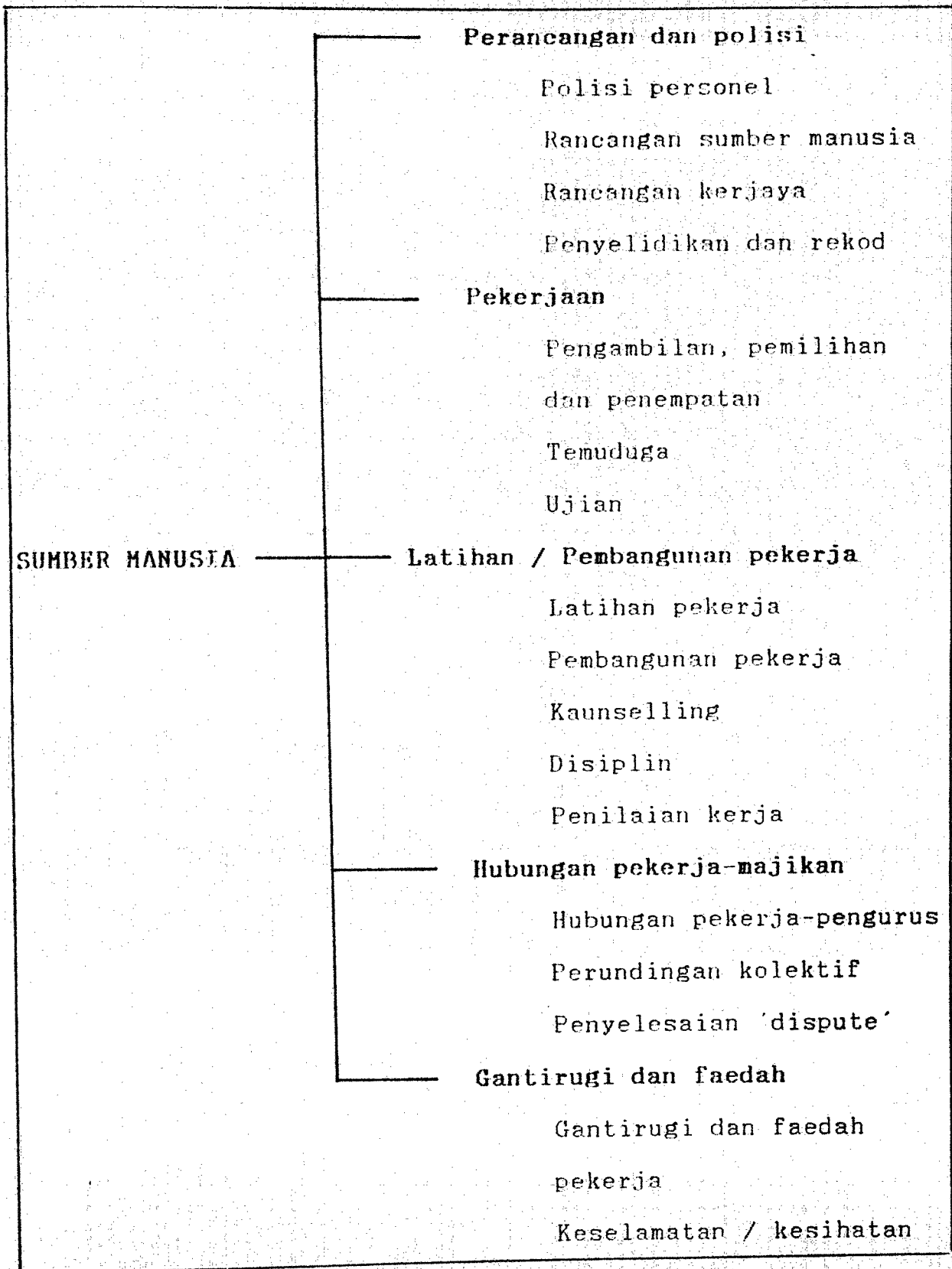
Perkembangan dalam teknologi moden dan kompleks berlaku dengan pesatnya selepas Perang Dunia Kedua. Penggunaan komputer telah menimbulkan masalah pengkalan pekerja di mana tugas telah diambil alih oleh komputer. Pengenalan automasi dalam proses pengeluaran juga menimbulkan masalah 'layoffs' dan pengkalkan pekerja.

2.1.3 Fungsi Pengurusan Perjawatan

Selain daripada menyelesaikan masalah pekerja, pengurusan perjawatan juga beroperasi membantu dalam pencapaian objektif sesebuah organisasi. Pada asasnya, pengurusan perjawatan adalah mengenai kaedah penggunaan sumber manusia yang berkesan untuk mencapai matlamat organisasi.

Secara umum, fungsi pengurusan perjawatan boleh

Rejiah 2.1 - Carta fungsional organisasi - Perjawatan



SUMBER : Crane, Donald P., *Personnel, The Management of Human Resources*, Boston, Mass: Kent Pub. Co., 1986, p.13.

dibahagikan kepada lima bahagian (5). Carta organisasi yang ditunjukkan dalam Rajah 2.1 tidak semestinya mewakili semua organisasi perjawatan. Tetapi ini meliputi jenis fungsi yang biasa dilaksanakan oleh jabatan tersebut.

1. Perancangan dan Polisi

Sumber manusia merupakan aspek penting dalam perancangan dan strategik sesebuah organisasi. Perancangan dibuat untuk menentukan jenis dan bilangan pekerja yang diperlukan pada masa depan. Sistem perancangan juga membenarkan para pekerja dan majikan merangka prospek promosi untuk individu tertentu. Ia juga membolehkan kakitangan dalam organisasi merancang kerjaya mereka.

2. Pekerjaan

Fungsi pekerjaan meliputi proses pengambilan pekerja yang diperlukan, penyaringan pemohon pekerjaan, memilih calon yang paling sesuai, dan menempatkan pekerja baru dalam jawatan atau program latihan yang bersesuaian.

3. Latihan dan Pembangunan Pekerja

Latihan dan pembangunan menyediakan pekerja untuk menghadapi kerja semasa dan, atau masa hadapan. Aktiviti latihan boleh memperluaskan kebolehan, memperbaiki tingkah laku, dan membekalkan maklumat yang perlu untuk melaksanakan kerja dengan lebih berkesan.

4. Hubungan Majikan-Pekerja

Bila pekerja diwakili oleh kesatuan sekerja, pengurus

5. Crane, Donald P., *Personnel, The Management of Human Resources*, Boston, Mass : Kent Pub. Co., 1986.

perlu berbicara dengan wakil kesatuan mengenai 'terms and conditions' seperti kadar gaji / upah, masa kerja, persekitaran kerja dan lain-lain. Jikalau kedua-dua pihak ini tidak mencapai konsensus, pihak ketiga yang neutral akan dibawa masuk untuk menyelesaikan perselisihan tersebut.

5. Gantirugi dan Faedah

Program ini memberi ganjaran mengikut pencapaian seseorang pekerja. Sumber manusia juga dikekalkan dalam keadaan yang selamat dan sihat. Fungsi ini bertindak untuk mengekal tenaga kerja yang berkesan serta kemahiran yang bernilai kepada organisasi.

2.2 PEKERJAAN (EMPLOYMENT)

Definasi pekerjaan adalah terlalu luas. Antara definasi yang paling baik telah disarankan oleh Amartya Sen (6). Beliau membezakan tiga aspek atau dimensi pekerjaan :

- (1) Aspek pengeluaran - iaitu pekerjaan menghasilkan output.
- (2) Aspek pendapatan - iaitu pekerjaan memberi pendapatan kepada mereka yang diupah.
- (3) Aspek pengiktirafan - iaitu pekerjaan memberi pengiktirafan kepada seseorang yang terlibat dalam sesuatu yang 'worthwhile'.

6. Amartya Sen, "Employment, Institutions and Technology : Some Policy Issues." in *International Labour Review*, July 1975, p. 45 -49.

Namun demikian, konsep pekerjaan masih kurang jelas dan subjektif dalam beberapa aspek. Sebagai contoh, secara implisit konsep ini merujuk kepada suatu jenis organisasi ekonomi dan sosial tertentu. Pada dasarnya, ia dibentuk dalam masyarakat kapitalis liberal dan merujuk kepada pekerjaan yang dibayar gaji / upah. Pekerjaan menunjukkan suatu perhubungan sosial, dan dengan itu bergantung terutama kepada jenis masyarakat dan organisasi di mana ia terletak.

Pekerjaan bukan satu 'end in itself', tetapi suatu cara menggunakan sumber demi mencapai keperluan manusia sama ada secara langsung atau tidak langsung.

2.2.1 Peranan Fungsi Pekerjaan

Secara umum pekerjaan terdiri daripada tiga proses (7):

i. Rekrutmen / Pengambilan

- Menggunakan sumber yang sedia ada untuk mencari dan menarik pekerja yang berkelayakan untuk mengisi jawatan kosong yang sedia wujud dijangkakan.

ii. Pemilihan

- Pemohon kerja disaring melalui temuduga, ujian, rujukan dan pemeriksaan kesihatan.

iii. Penempatan

- Proses ini berkaitan dengan menempatkan calon

7. Crane, Donald P., *Personnel, The Management of Human Resources*, Boston, Mass. : Kent Pub. Co., 1986.

yang berjaya kepada pekerjaan yang
beresuaian.

Untuk melakukan tugas dengan berkesan, fungsi pekerjaan perlu membangunkan kemahiran untuk memenuhi permintaan organisasi serta matlamat dan keinginan individu yang sentiasa berubah. Perancangan tenaga manusia menjadi inti asas dalam fungsi pekerjaan - terutama dalam menentukan keperluan tenaga manusia pada masa depan dan pelaksanaan program untuk memenuhi keperluan ini. Oleh itu kejayaan fungsi pekerjaan memerlukan pemikiran dan perancangan yang logik dan menentukan objektif organisasi.

Pada asasnya adalah menjadi fungsi pekerjaan untuk mentadbir dan mengawal program pekerjaan. Pekerjaan merupakan suatu fungsi pengurusan menyeluruh yang akan mempengaruhi semua operasi dalam sesebuah organisasi. Oleh itu ia hanya dapat berfungsi dengan berkesan jika bekerjasama secara erat dengan rancangan dan objektif korporat.

~~Demi mencapai peranan pekerjaan, kita perlu melihat
fungsi utama pekerjaan (8) :~~

(a) membekalkan garis panduan fungsional saharian kepada setiap bahagian dalam organisasi terhadap masalah pekerjaan tertentu.

(b) membantu dalam perancangan tenaga manusia,

G. Sweet, Donald H., *The Modern Employment Function*, Addison-Wesly Pub. Co., 1973.

keperluan belanjawan dan penggunaan sumber.

- (c) melatih para pekerja dalam kaedah dan teknik proses pekerjaan.
- (d) perkembangan dan interpretasi polisi secara langsung yang berkaitan dengan keseluruhan proses pekerjaan.
- (e) bertanggungjawab ke atas perhubungan dengan universiti, misalnya rekrutmen 'in-campus'.
- (f) bertanggungjawab ke atas aktiviti 'executive search'.
- (g) pembangunan dan penggunaan sumber pekerjaan yang lain.
- (h) membekalkan pengawalan ekonomi dan pentadbiran yang perlu kepada seluruh proses.

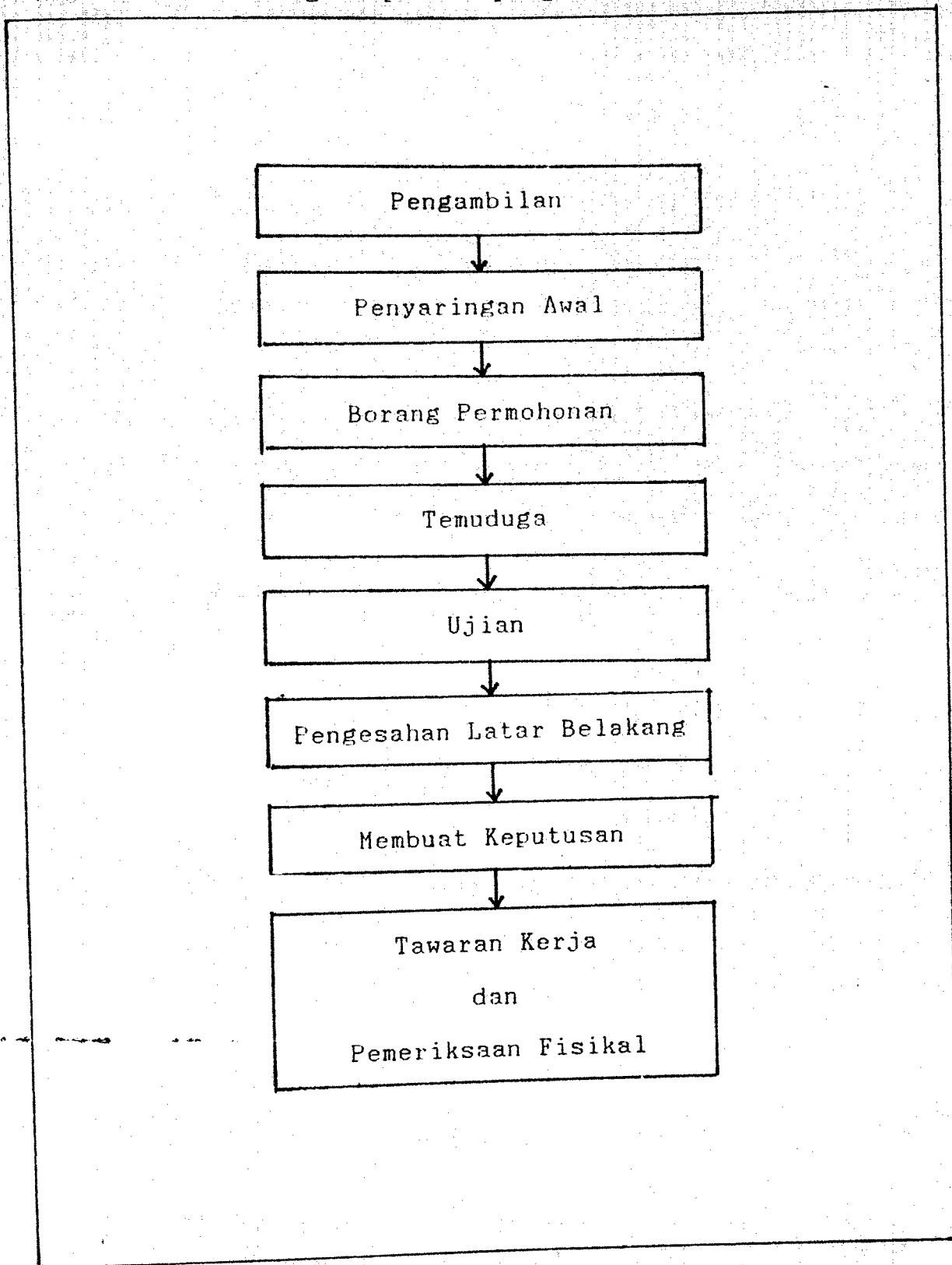
Sebuah organisasi, sama ada besar atau kecil, hanya boleh berfungsi dengan efektif sebagaimana orang yang bekerja di dalamnya. Keberkesanan personel pada semua peringkat bergantung kepada kemahiran pekerja yang berusaha demi kejayaan organisasi. Oleh itu falsafah dalam ~~menyempurnakan... polisi dan prosedur pekerjaan harus~~ didasarkan kepada keperluan organisasi untuk memperolehi kemahiran dan kebolehan pekerja yang berlayak untuk melakukan jenis pekerjaan yang spesifik.

2.2.2 Proses Pengambilan dan Pemilihan

1. Pengambilan - Memenuhi Keperluan Sumber Manusia

Pengambilan merupakan langkah pertama dan terpenting dalam melakukan proses 'staffing'. Rancangan pengambilan

Rajah 2.2 - Peringkat proses pengambilan dan pemilihan



SUMBER : Crane, Donald P., *Personnel, The Management of Human Resources*, Boston, Mass. : Kent Pub. Co., 1986.

perlu mengambil kira faktor-faktor berikut :

- (a) pasaran buruh, iaitu penumpuan tenaga manusia dengan taraf pendidikan, pengalaman dan kemahiran yang diperlukan.
- (b) sumber, pendekatan dan media untuk menghampiri segment populasi yang terpilih.
- (c) proses pencarian (searching proses).

Suatu proses rekrutmen yang berkesan akan berjaya menarik sejumlah calon yang sesuai dari segi bilangan, jenis, masa, dan tempat supaya keperluan organisasi dapat dipenuhi.

Sebelum pengambilan pekerja baru, suatu kekosongan akan cuba diisi oleh pekerja dalaman organisasi berkenaan melalui satu daripada kaedah berikut :

- promosi atau kenaikan pangkat ;
- pindahan ;
- bekerja lebih masa, iaitu dalam keadaan di mana lebihan permintaan jangka pendek sahaja dapat dipenuhi.

Selepas mempertimbangkan kakitangan dalam organisasi, barulah beralih kepada sumber tenaga manusia di dalam pasaran buruh. Pengambilan dari luar berlaku bila timbul keperluan untuk :

- (a) memenuhi pekerjaan pada peringkat 'entry' ;
- (b) memperolehi mereka yang mempunyai kemahiran yang tiada pada pekerja dalam organisasi ;
- (c) memperolehi pekerja dengan latar belakang dan idea baru.

Antara kaedah yang digunakan dalam proses rekrutmen :

Pengiklanan

- i. Suratkhobar - cara yang paling murah dan memberi liputan yang meluas. Masalah yang timbul ialah ramai yang tidak berkelayakan akan memohon.
- ii. Majalah dan jurnal - lebih spesifik dan pemohon biasanya berkelayakan.

Agensi Pekerjaan

Organisasi yang membantu firma mencari pekerja dan pada masa yang sama menolong individu memperolehi pekerjaan.

Cadangan dari Pekerja Dalaman

Pekerja biasanya akan mencadangkan seseorang yang mereka anggap berkelayakan.

Rekrutmen Melalui Kolej dan Universiti

Kaedah ini dilakukan melalui ceramah kerjaya dan 'recruitment drive' untuk memasti dan memperolehi pekerja yang bersesuaian dan berpotensi.

Rekod / Fail Pemohonan

Simpanan rekod lama boleh menjadi sumber yang bernilai dalam proses pengambilan. Dengan menyaring rekod lama ini, malikan mungkin akan menjumpai calon yang berpotensi untuk memenuhi jawatan kosong yang berkenaan.

II. Proses Pemilihan

Pekerja boleh menentukan kecermelangan sesebuah organisasi. Oleh itu, adalah amat penting bagi organisasi untuk memilih individu yang benar-benar layak untuk memikul tugas dan tanggungjawab tertentu. Memandangkan setiap

individu mempunyai kebolehan, pengetahuan, kemahiran dan motivasi yang berbeza-beza, maka suatu teknik pemilihan yang 'reliable' dan 'valid' adalah diperlukan.

Pemilihan personel bertambah penting dengan perkembangan teknologi moden yang menjadikan pekerjaan di setiap peringkat dalam organisasi bertambah kompleks dan rumit. Generasi masa kini yang kian bertambah dan pada masa yang sama lebih terlatih daripada generasi yang lepas memerlukan proses pemilihan yang lebih berkesan. Satu faktor lagi ialah permintaan terhadap pekerjaan jauh melebihi penawarannya.

-- Penyaringan Awal

Peringkat ini merupakan kontak personal pertama antara calon dan personel organisasi. Calon yang didapati tidak berminat dan kurang sesuai akan ditolak. Bersam-sama dengan borang permohonan yang ringkas, majikan dapat memeriksa kebenaran mengenai kelayakan dan latar belakang yang diberi oleh calon.

-- Borang Permohonan

Calon yang berpotensi akan diminta untuk mengisi satu borang permohonan yang lebih detail sebelum temuduga. Amnya borang ini mempunyai dua fungsi :

- i. membekalkan maklumat yang boleh digunakan untuk menyaring calon ;
- ii. sumber maklumat untuk rekod peribadi jika calon diambil untuk bekerja dalam organisasi berkenaan.

-- Temuduga

Temuduga masih merupakan kaedah pemilihan yang paling

harus digunakan. Semasa temuduga, penemuduga akan memerhati dan "berbual-bual" dengan calon untuk menilai potensi mereka. Majikan menitik beratkan kualiti mental, -fisikal, emosi dan sosial seseorang calon. Lingkungan soalan yang dikemukakan bergantung kepada jenis pekerjaan dan kemahiran tertentu serta personaliti yang diperlukan.

Akhirnya penemuduga akan membuat penilaian subjektif berdasarkan maklumat 'factual' dan impressi umum. Selepas itu keputusan untuk menerima atau menolak, atau meniadakan temuduga lanjutan akan dibuat.

Ujian

Majikan boleh mengendalikan ujian kecenderungan cerdas atau ujian psikologi. Namun demikian ujian ini tidak boleh dijadikan alat tunggal dalam membuat keputusan. Ujian mestilah berkaitan dengan analisis kerja, iaitu :

- (a) kandungannya sesuai dengan analisis kerja ;
- (b) rangka ukuran bagi mengukur motivasi calon.

Selain daripada itu, ujian yang dijalankan haruslah sah supaya jangkaan dapat dibuat. Ujian yang berkesan adalah ujian yang 'reliable' dan 'valid'.

Pengesahan Latar Belakang

Biasanya pengesahan dijalankan sebelum penawaran pekerjaan dilakukan. Pemeriksaan latar belakang meliputi pengesahan maklumat yang diberikan oleh calon dan pada masa yang sama mendapat maklumat tambahan daripada 'referee' atau majikan yang lepas.

Penawaran Kerja

Selepas mempertimbangkan semua maklumat yang dikumpul,

organisasi akan membuat keputusan penawaran pekerjaan. Masa diperlukan untuk mempertimbangkan kesesuaian calon terhadap jawatan tersebut dan menyelesaikan pemeriksaan mereka. Bila keputusan untuk mengambil seseorang calon dicapai, satu penawaran formal akan dibuat sama ada secara lisan, iaitu melalui panggilan telefon, atau melalui surat penawaran kerja.

-- Pemeriksaan Fisikal

Penawaran kerja biasanya tertakluk kepada keputusan pemeriksaan fisikal. Objektifnya adalah untuk menyaring individu di mana kelemahan fisikal boleh merupakan liabiliti yang mahal dan menempatkan seseorang calon pada jenis pekerjaan yang dapat dijalankan tanpa menjejaskan dan merosakkan kesihatan mereka.

2.3 APTITUDE - KECENDERUNGAN KECERDASAN

2.3.1 Pengenalan

Aptitude - iaitu kemahiran atau bakat - perlu dilihat berasingan daripada kebijaksanaan. Adalah mungkin seseorang itu dikatakan "bodoh" dalam makna umum perkataan tersebut, tetapi pada masa yang sama memiliki bakat yang khusus. Sesuatu aptitude yang spesifik merujuk kepada kapasiti tertentu dalam melakukan sekumpulan pekerjaan tertentu. Misalnya, seseorang yang memiliki aptitude pengurusan bermakna dia mempunyai kapasiti khas yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas pengurusan.

Untuk tujuan pemilihan pekerja jenis aptitude yang besar kemungkinan diuji adalah pemahaman terhadap prinsip

mekanikal, menilai perhubungan 'spatial', membuat dan memanipulasi objek, kemahiran dengan nombor dan angka, serta kefasihan bahasa. Kebanyakan jenis aptitude ini boleh diukur melalui ujian yang standard di mana keputusan yang diperolehi boleh dibuat perbandingan.

Berhubung rapat dengan aptitude adalah jenis pekerjaan yang akan dilakukan. Dunia pekerjaan melibatkan pelbagai tugas dan tanggungjawab yang berbeza-beza. Setiap pekerja pula akan menginterpretasikan tanggungjawab dan keperluan terhadap pekerjaan pada sudut yang agak berlainan antara satu sama lain.

2.3.2 Klasifikasi Ujian Kecenderungan Cerdas

Sebelum keputusan pengambilan pekerja baru dibuat ataupun mencadangkan salah seorang pekerja dalam organisasi berkenaan untuk tujuan promosi, seseorang pegawai personel atau pengurus jabatan tersebut perlu menjawab tiga persoalan :

- i. Bolehkah calon ini melaksanakan tugas atau tanggungjawab atau dilatih untuk melakukannya ?
- ii. Adakah dia berminat ?
- iii. Bagaimana dia akan melaksanakan pekerjaan berkenaan ?

Rajah 2.3 menunjukkan suatu ringkasan punca-punca maklumat yang diperolehi atau sedia ada untuk menilai berbagai aspek peribadi dan potensi seseorang calon. Bahagian-bahagian yang ditunjukkan dalam rajah tersebut mempunyai kepentingan yang berbeza-beza untuk pekerjaan

yang berlainan. Namun demikian untuk setengah pekerjaan majikan akan mengambil kira kesemua aspek tersebut.

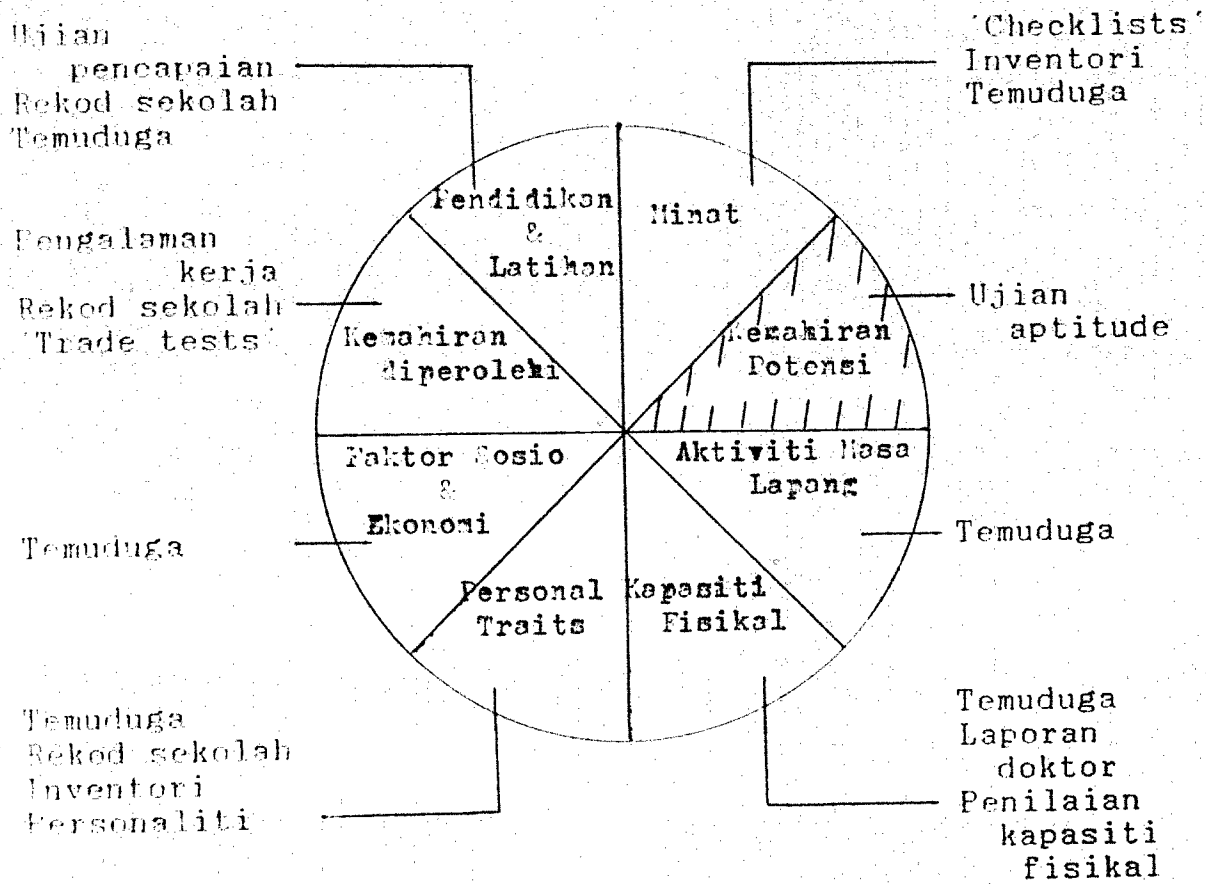
Penilaian yang tidak menggunakan ujian terpaksa bergantung kepada kaedah lain seperti temuduga. Ujian yang standard akan memberi maklumat yang objektif dan membolehkan perbandingan antara calon-calon dibuat. Sebaliknya melalui kaedah temuduga adalah sukar untuk membeza dan mengasingkan maklumat objektif daripada impressi subjektif yang diperolehi.

Untuk tujuan perbincangan topik ini, kaedah penilaian kemahiran potensi individu calon akan dilihat dengan lebih detail. Ujian aptitude digunakan untuk mengukur keupayaan atau kebolehan potensi seseorang calon untuk mempelajari sesuatu pekerjaan jika diberi latihan yang mencukupi. Secara amnya, ujian aptitude merujuk kepada sebarang ujian yang digunakan untuk menjangka kejayaan dalam pekerjaan atau latihan. Melalui ujian ini organisasi boleh mengukur sejauh mana seseorang individu mendapat faedah daripada latihan ataupun menjangka tahap pencapaian seseorang pekerja dalam pekerjaan baru.

Terdapat enam jenis aptitude utama yang berkaitan dengan pemilihan 'industrial' di mana tiap satunya boleh diuji dengan agak berkesan (9). Tetapi adalah perlu diingatkan bahawa perhubungan antara kebijaksanaan secara

9. Holdsworth, R.F. *Personnel Selection Testing : A Guide for Managers*, London, British Institute of Management, 1972.

Rajah 2.3 - Penilaian terhadap individu



SUMBER : Miller, Kenneth M., (ed) *Psychological Testing In Personnel Assessment*, Great Britain Biddles Ltd., 1975, p.4.

namun dan aptitude khusus adalah kurang jelas. Sesuatu ujian kecenderungan cerdas tidak mungkin merupakan satu ujian "tulen" terhadap aptitude kerana semua tugas mental melibatkan kebijaksanaan.

Aptitude Verbal

Kebolehan penggunaan perkataan merupakan sejenis aptitude khusus yang jelas. Amnya, kejayaan dalam suatu tugas verbal biasanya akan lebih berhubung kait dengan kejayaan dalam tugas lain yang juga melibatkan penggunaan perkataan daripada nombol, simbol dan lain-lain.

Kemahiran 'verbal' adalah penting dalam banyak jenis pekerjaan di mana komunikasi secara lisan dan bertulis memainkan peranan utama. Misalnya seorang pengurus mungkin boleh mencari penyelesaian kepada sesuatu masalah dalam fikiran tanpa memertuturkannya. Akan tetapi ia memerlukan kemahiran 'verbal' supaya penyelesaian ini dapat diimplimentasikan.

Aptitude Numerical

Pengiraan yang mudah seperti penambahan, tolakan, pendaraban dan pembahaigian merupakan aptitude asas. Terdapat banyak jenis pekerjaan yang melibatkan pengiraan seperti ini. Tetapi ia adalah berbeza dengan kebolehan untuk menginterpretasi penyata akaun dan statistik yang rumit.

Aptitude Spatial

Kebolehan untuk menilai dan memanipulasi bentuk dan saiz adalah penting dalam semua lukisan 'freehand'. Ia juga

penting dalam lukisan teknikal dan kebanyakan pekerjaan praktikal. Dalam aspek ini kebijaksanaan juga memainkan peranannya di samping aptitude yang spesifik.

Sementara pencapaian di peringkat sekolah boleh memberi gambaran terhadap aptitude 'verbal' dan 'numerical' seseorang calon, ujian kecenderungan cerdas mungkin merujakan satu-satunya indikasi yang 'reliable' terhadap aptitude 'spatial'.

Aptitude Mekanikal

Dalam kebanyakan pekerjaan praktikal, pemahaman terhadap aliran tenaga atau pergerakan adalah sangat penting. Adalah didapati bahawa ujian kefahaman mekanikal biasanya melibatkan kebijaksanaan dan juga pengetahuan prinsip mekanikal yang diperolehi. Oleh itu adalah sangat sukar untuk mengukur aptitude jenis ini secara bersendirian. Namun demikian, ujian ini dapat memberi suatu anggaran yang agak tepat terhadap kejayaan seseorang calon dalam menjalankan tugas mekanikal.

Kepantasan Manual

Kawalan 'muscular', atau koordinasi terhadap persepsi dan manipulasi, adalah penting dalam hampir semua pekerjaan manual. Akan tetapi adalah salah untuk menganggap kebolehan psikomotor sebagai suatu kebolehan yang umum. Ini boleh dilihat dalam beberapa aspek yang berlainan.

Sebagian tugas memerlukan kepantasan pergerakan dengan sedikit ketepatan. Sementara yang lain mengutarakan ketepatan daripada kepantasan kerja. Bila merujuk kepada kekuatan dan kemantapan, kepentingan mereka berubah-ubah

mengikuti bahagian anggota badan yang terlibat dan kadar koordinasi yang diperlukan.

Aptitude Pekerjaan

Aptitude jenis ini merujuk kepada kebolehan memeriksa dan mengklasifikasi perkataan, nombor dan simbol dengan cepat dan tepat. Sebahagian besar pekerjaan pekerjaan memerlukan kebolehan ini mengikut peringkat yang tertentu. Di samping itu terdapat beberapa jenis pekerjaan bukan-pekerjaan yang bergantung kepada jenis aptitude ini.

2.3.3 Aptitude - Kebolehan Menguasai Suatu Pekerjaan

Sungguhpun ujian kecenderungan cerdas dapat mengukur kebolehan tertentu dalam bidang matematik, mekanikal dan verbal, tetapi keberkesanaannya dalam pemilihan 'key man' adalah terhad. Selain daripada aptitude dan kebijaksanaan, sifat-sifat lain seperti sikap, motivasi, kestabilan dan kematangan juga tidak kurang pentingnya (10).

Aptitude dan kebijaksanaan

Aptitude seseorang calon dalam pergaulan atau perhubungan dengan orang lain dan memimpin mereka merupakan ciri eksekutif yang utama. Kejayaan seseorang dalam kerjayanya tidak bergantung kepada tingkat kebolehan mental yang tinggi. Ramai orang yang bijaksana dan cerdik gagal kerana mempunyai sifat peribadi yang kurang stabil.

Kebolehan mental dengan sendirinya adalah tidak mencukupi untuk menjamin kejayaan dalam mana-mana bidang,

10. Mc Quaig, Jack H., *How to Pick Men*, New York, 1963.

Keahlian individu itu dapat mengaplikasikan kebolehannya dalam pekerjaan dan menggunakannya untuk mempengaruhi orang di sekelilingnya. Sementara itu, pencapaian seseorang yang sudah kapasitas mentalnya adalah terhadap sungguhpun dia mempunyai kebolehan untuk bekerja kuat dan bergaul dengan orang lain. Keadaan ini berlaku kerana akhirnya individu itu akan mencapai suatu tahap di mana keupayaan mentalnya untuk mengahrai dan memikir tidak memadai untuk suatu jawatan yang berat tanggungjawabnya.

Aptitude dan persekolahan

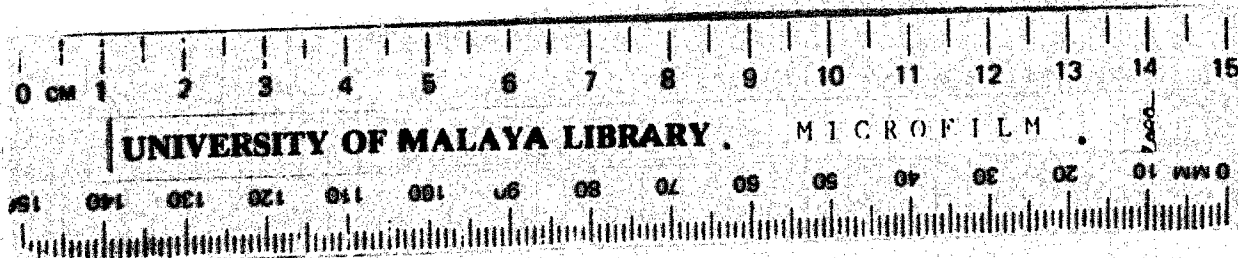
Daya mental dan kemahiran tertentu seseorang calon biasanya akan ditonjolkan pada waktu persekolahan. Seorang majikan boleh mendapat suatu gambaran yang agak jelas mengenai kecerdikan seseorang calon berdasarkan pencapaian di sekolah. Misalnya kedudukan dalam kelas, kegagalan dalam pelajaran, biasiswa dan lain-lain rekod akademik. Aptitude lain juga dapat dilihat melalui kerja di sekolah. Jika individu baik dalam matapelajaran matematik, ini menunjukkan dia mempunyai aptitude terhadap nombor dan angka.

Aptitude dan pekerjaan

Jenis pekerjaan yang dipilih dan pencapaian di dalamnya merupakan panduan yang 'reliable' terhadap kebolehan individu dalam melaksanakan tugas tertentu. Melalui tingkat pencapaian kerjayanya, majikan dapat menilai tahap kebijaksanaan, aptitude terhadap kemahiran tertentu dan juga daya kepimpinan seseorang calon.

Tambahan pula, jikalau individu itu mempunyai banyak promosi dan telah mencapai peringkat eksekutif, ini jelas menunjukkan dia mempunyai kemahiran dalam pergaulannya dengan rakan sepejabat dan memimpin mereka. Seorang yang berupaya kekal dalam suatu pekerjaan tertentu untuk suatu jangka masa yang agak panjang memberi implikasi bahawa mindanya pergaulan dan perhubungan yang berlanjutan dan mesra dengan rakan sepejabat.

Oleh itu suatu penilaian yang menyeluruh terhadap jenis pekerjaan yang pernah dilakukan dan pencapaian dalam setiap pekerjaan dapat memberi gambaran yang detail mengenai jenis pekerjaan yang sesuai untuk seseorang calon.



BAB 3 PROSES PENGAMBILAN, PENAPISAN DAN PEMILIHAN PEKERJA

3.1 PENGENALAN

"We spent over an hour talking, and I thought I've checked him out thoroughly, but I'm having second thoughts now that he's been here for a week" (11).

Petikan di atas menunjukkan bahawa proses pemilihan personal merupakan suatu perkara yang kritikal. Pengambilan orang yang "salah" boleh menjadi satu kesilapan yang mahal dalam kedua-dua bentuk masa dan wang. Produktiviti mungkin menurun. Masalah moral akan timbul. Perbelanjaan latihan tambahan mungkin dikenakan demi membangunkan kemahiran yang diandaikan dimiliki oleh pekerja baru tersebut. Dalam kes yang lebih ekstrim, pemecatan dilakukan dan proses pemilihan personal diulangi sekali lagi.

Memandangkan hakikat ini, penegasan yang lebih telah diberikan kepada prosedur pemilihan pekerja dalam organisasi. Menurut syarikat MAS, proses pemilihan personal diahangikan kepada beberapa peringkat dengan tujuan untuk memenuhi kriteria-kriteria berikut :

- i. menentukan sama ada kelayakan dan personaliti calon sesuai dengan jawatan yang ditawarkan ;
- ii. menyatakan tanggungjawab dan permintaan daripada jawatan tersebut.

Bab ini akan menumpu kepada beberapa prosedur dalam

11. Felton, Barbara and Sue Ries Lamb, "A Model for Systematic Selection Interviewing", in *Personnel*, January-February, 1982.

proses pengambilan, penempatan dan pemilihan pekerja di dalam syarikat responden. Langkah pertama untuk mengisi sesuatu jawatan kosong adalah penyampaian notis kekosongan berkenaan kepada golongan pekerja yang berkelayakan dan berminat. Bahagian seterusnya bab ini akan menghuraikan beberapa sumber pengambilan pekerja yang dipraktikkan oleh syarikat responden.

Ujian kecenderungan cerdas merupakan salah satu kaedah penyaringan pekerja yang berbentuk objektif. Kajian dibuat ke atas sejauh manakah pengendalian dan kepentingan ujian ini mempengaruhi keputusan pemilihan pekerja. Akhirnya kita akan memperlihatkan bagaimana proses temuduga dilakukan dan jenis soalan yang dikemukakan oleh penemuduga semasa proses ini.

3.2 SUMBER PENGAMBILAN PEKERJA

Proses pengambilan pekerja timbul bila mana berlakunya permintaan (masa depan) terhadap tenaga buruh tertentu melebihi penawarannya dalam organisasi. Sumber pengambilan pekerja untuk memenuhi jawatan kosong berkenaan boleh dibahagikan kepada dua - pengambilan pekerja internal dan pengambilan pekerja external.

Kaedah pengambilan pekerja internal dijalankan di dalam semua syarikat responden terutamanya bagi jawatan 'promotional'. Satu notis dalaman berkenaan jawatan kosong tersebut akan diedarkan. Pekerja yang berkelayakan dan berpotensi akan dicalonkan dan disokong oleh pengurusan untuk tujuan promosi. Pada masa yang sama pekerja dalaman

mereka boleh mengambil peluang untuk memperbaiki kedudukan mereka dalam hierarki pekerjaan dalam organisasi.

Menurut Pengurus Personel MAS, organisasi mereka mengutamakan rekrutmen berbentuk dalaman. Promosi atau mobiliti ke atas ini bertindak sebagai motivasi dan dorongan kepada para pekerja yang bercita-cita tinggi. Di samping promosi, pindahan 'lateral', sama ada dalam jabatan yang sama (intra) atau antara jabatan (inter) juga dilakukan.

Jadual 3.1 - Sumber pengambilan pekerja external

	CP	MAS	MTC	HKS	HL
Pengiklanan	*	*	*	*	*
Agensi Pekerjaan	*	*	*	*	*
Cadangan pekerja dalaman/ Kontak personal			*		*
Sekolah, Kolej, Universiti					*

NOTA : CP = Colgate-Palmolive
 MAS = Malaysia Airlines
 MTC = Malaysian Tobacco Company
 HKS = Hongkong & Shanghai Bank
 HL = Hong Leong Finance

Pengiklanan merupakan suatu media penyampaian notis jawatan kosong kepada pasaran buruh external yang paling umum dipraktiskan. Tiga daripada syarikat responden - iaitu

Colgate-Palmolive, MAS dan Hong Leong - biasanya mengiklan dalam akhbar-akhbar terpilih sahaja. Antara dua akhbar utama adalah 'New Straits Times' dan 'Malay Mails'.

Agensi pekerjaan juga memainkan peranan yang tidak kurang pentingnya sebagai salah satu sumber pengambilan pekerja di dalam pasaran buruh. Untuk setengah jawatan eksekutif di Colgate-Palmolive, proses pengambilan dilakukan melalui 'Executive Search Agency'. Menurut responden, kaedah ini dapat memudahkan proses pengambilan dan penyaringan. Ini adalah kerana calon yang disyorkan oleh agensi berkenaan biasanya berkelayakan.

Daripada lima responden yang dikaji, hanya syarikat Hong Leong Finance sahaja yang mengendalikan rekrutmen melalui kolej atau universiti. Kaedah ini dilakukan melalui program kerjaya yang diikuti dengan proses penyaringan awal dalam kawasan kampus. Mahasiswa/i / calon yang berpotensi kemudiannya akan dijemput untuk menghadiri temuduga di pejabat organisasi.

Program rekrutmen melalui kolej atau universiti juga disyorkan oleh syarikat Colgate-Palmolive. Namun demikian menurut responden, program ini masih belum diimplimentasikan. Melalui rekrutmen seperti ini organisasi berkenaan berharap dapat memberi faedah kepada program perancangan rekrutmen syarikat. Pada masa yang sama juga, cara pengambilan ini akan mengemukakan Jabatan Personel dengan sumber 'material' yang familiar.

3.3 UJIAN KECENDERUNGAN CERDAS

Ujian kecenderungan cerdas merupakan salah satu kaedah penyaringan atau prosedur dan peralatan yang digunakan untuk menilai kebolehan dan sifat (traits) seseorang pemohon pekerjaan. Berbanding dengan peralatan penyaringan yang lain, seperti proses temuduga, borang permohonan, rujukan daripada majikan yang lepas dan sebagainya, ujian ini secara amnya adalah lebih objektif. Melaluinya penilaian kuantitatif yang lebih reliable dapat diperolehi (12).

Jadual 3.2 - Pengendalian ujian kecenderungan cerdas

	Ya	Tidak
Colgate-Palmolive		*
Malaysia Airlines	*	
Malaysian Tobacco	*	
Hongkong & Shanghai Bank	*	
Hong Leong Finance	*	

Selain daripada syarikat Colgate-Palmolive, keempat-empat responden yang lain mengendalikan ujian kecenderungan cerdas sebagai salah satu kaedah penyaringan semasa proses pengambilan / pemilihan pekerja. Skop kemahiran dan

12. Ghiselli, Edward E., *The Validity of Occupation Aptitude Tests*, New York, J.Wiley, 1966.

kebolehan yang diuji berbeza-beza bergantung kepada jenis jawatan dan, atau sektor industri yang terlibat.

Menurut responden di MAS, ujian kecenderungan cerdas dilakukan terutamanya ke atas pekerja teknikal. Kerja berjenjera yang moden dan canggih dalam operasi industri penerbangan ini memerlukan pekerja teknikal yang terlatih dan berpotensi.

Di syarikat Malaysian Tobacco, empat aspek kemahiran dan kebolehan yang diuji melalui ujian kecenderungan cerdas adalah seperti berikut - komunikasi, kebijaksanaan, 'thinking speed' dan kemahiran interpersonal. Ujian ke atas kemahiran berkenaan dapat menentukan kejayaan siswazah dalam jawatan eksekutif kelak.

Dalam industri kewangan / bank pual, iaitu Hongkong & Shanghai Bank dan Hong Leong Finance, pengetahuan am calon terhadap sektor bank akan diuji. Melalui ujian kecenderungan cerdas ini, pemahaman calon terhadap perangkaan, 'verbal', 'spatial' dan diagramatik juga diuji.

Jadual 3.3 - Kepentingan ujian kecenderungan cerdas

	Sangat penting	Penting	Tidak penting
Malaysia Airlines	*		
Malaysian Tobacco	*		
Hongkong & Shanghai Bank	*		
Hong Leong Finance	*		

Demna responden bersetuju bahawa pencapaian calon dalam ujian kecenderungan cerdas akan mempengaruhi kejayaan calon dalam proses pemilihan pekerja. Syarikat Hong Leong Finance berpendapat bahawa keputusan ujian ini adalah sangat penting dalam menentukan sama ada calon berkenaan dipertimbangkan untuk jawatan yang ditawarkan atau tidak.

Responden Malaysia Airlines, Malaysian Tobacco dan Hongkong & Shanghai Bank menyatakan ujian kecenderungan cerdas memainkan peranan penting dalam proses pemilihan pekerja. Dalam bentuk statistik, Pengurus Perjawatan MAS berkata bahawa 60 hingga 70 peratus kejayaan ujian ini akan mempengaruhi keputusan pemilihan.

3.4 TEMUDUGA

Proses temuduga merupakan teknik yang paling umum digunakan untuk tujuan pemilihan. Ia dianggap sebagai suatu "conversation with a purpose". Melalui temuduga, penemuduga berharap dapat mengait dan memadankan kualiti calon dengan keperluan jawatan kosong tersebut.

Dengan lain perkataan, majikan ingin menentukan tiga perkara mengenai calon yang ditemudugai (13) :

- i. Bolehkan dia melaksanakan tugas tersebut ?
- ii. Adakah dia bermotivasi untuk mengekal dalam jawatan / organisasi berkenaan untuk suatu jangka

13. Felton, Barbara and Sue Ries Lamb, "A Model for Systematic Selection Interviewing", *Personnel*, January-February, 1982.

masa yang munasabah supaya pelaburan latihan dapat 'pay-off' ?

iii. Bolehkah calon tersebut menyesuaikan diri dengan situasi kerja atau organisasi ?

3.4.1 Bilangan Penemuduga

Dalam pertemuan bersemuka sewaktu temuduga, calon mungkin berhadapan dengan seorang penemuduga atau satu panel penemuduga. Temuduga yang berbentuk panel terdiri daripada beberapa orang kakitangan pengurusan yang menemuduga seorang calon pada masa yang sama. Adalah perlu diberi perhatian bahawa bilangan orang penemuduga juga dipengaruhi oleh jenis jawatan yang ditawarkan.

Jadual 3.4 - Bilangan penemuduga

Bilangan penemuduga	
Colgate-Palmolive	3
Malaysia Airlines	3
Malaysian Tobacco	2 - 3
Hongkong & Shanghai Bank	1 - 4
Hong Leong Finance	1 - 2

Jadual 3.4 menunjukkan bilangan orang penemuduga di syarikat responden semasa penyaringan untuk jawatan eksekutif atau pengurusan. Berdasarkan respond yang diterima boleh dikatakan bahawa temuduga berbentuk panel

lebih digemari oleh syarikat responden.

Menurut Pengurus Personel Colgate-Palmolive, panel temuduga ini sekurang-kurangnya terdiri daripada tiga orang. Dua orang wakil daripada jabatan yang mengalami kekurangan tenaga kerja, iaitu Pengurus Senior dan Pengurus jabatan. Seornagh lagi penemuduga merupakan wakil Jabatan Sumber Manusia. Namun demikian, dalam kes-kes tertentu di mana temuduga kedua diadakan, temuduga berbentuk one-to-one akan dikendalikan oleh Pengurus jabatan.

Seperti syarikat Colgate-Palmolive, panel temuduga di HAS juga terdiri daripada tiga orang. Seorang wakil daripada Jabatan Perawatan; seorang wakil dari jabatan di mana berlakunya jawatan kosong; dan seorang pemerhati yang bersifat neutral dari mana-mana jabatan dalam organisasi.

3.4.2 Soalan Temuduga

Persoalan yang dikemukakan semasa temuduga biasanya disediakan terlebih dahulu. Untuk mencapai objektifnya, soalan temuduga merangkumi aspek latar belakang calon, kebolehan, motivasi, adaptasi calon dan sebagainya akan dikemukakan. Menurut responden syarikat Colgate-Palmolive, seseorang penemuduga yang baik tidak akan mengemukakan soalan yang tidak relevan atau persoalan yang terlalu umum. Calon diuji berdasarkan apa yang diketahui atau sepatutnya diketahui olehnya.

Salah satu masalah yang biasa dihadapi dalam kaedah soal selidik melalui pos adalah pengkaji tidak dapat memastikan responden memberi jawapan kepada semua soalan

dalam soal selidik. Dalam hal ini syarikat Hongkong & Shanghai Bank telah membiarkan pertanyaan mengenai soalan temuduga yang biasa dikemukakan oleh pihak majikan. Oleh itu Jadual 3.5 merupakan satu senarai skop persoalan semasa temuduga yang dirumuskan daripada empat responden yang lain.

Jadual 3.5 - Skop persoalan semasa temuduga

-
- Latar belakang diri calon
 - Sebab pilihan kursus pengajian di universiti
 - Aktiviti di luar kurikulum universiti
 - Cita-cita dan aspirasi kerjaya
 - Matlamat kerjaya dan cara mencapainya
 - Sebab memilih syarikat / industri berkenaan
 - Sumbangan kepada perniagaan syarikat
 - Pencapaian pada jangka masa 5 / 10 tahun akan datang
-

Jadual 3.5 merupakan beberapa soalan temuduga yang biasanya dikemukakan kepada calon siswazah yang baru tamat pengajian. Memandangkan para siswazah yang baru menceburi pasaran buruh ini biasanya tanpa pengalaman kerja yang relevan, responden berkata bahawa penglibatan siswazah dalam aktiviti ko-kurikulum akan diberi penilaian yang tinggi. Namun demikian, penglibatan dalam kegiatan di luar bilik darjah dan pencapaian akademik calon masing-masing mempunyai keutamaan bergantung kepada jenis pekerjaan yang

dipelehen.

Menurut responden syarikat Colgate-Palmolive, bagi jawatan penyelidikan yang memerlukan tingkat kebijaksanaan yang tinggi, penemuduga akan memberi lebih keutamaan kepada pencapaian akademik daripada kegiatan ko-kurikulum. Sebaliknya penglibatan calon dalam aktiviti di luar bilik darjah akan menjadi kriteria penting untuk jawatan pemasaran dan pengurusan. Seseorang siswazah yang aktif biasanya diandaikan memiliki kemahiran pengurusan masa, berinteraksi dengan orang lain dan keupayaan mengorganisasi aktiviti atau kerja.

Selain daripada jenis soalan temuduga yang ditunjukkan dalam Jadual 3.5, persoalan yang berkaitan dengan sektor industri yang terlibat yang lebih spesifik juga akan dikemukakan oleh penemuduga. Misalnya, penemuduga di syarikat Malaysian Tobacco akan mengemukakan persoalan yang berkaitan dengan isu merokok. Sebaliknya penemuduga di syarikat Hong Leong Finance dan Hongkong & Shanghai Bank pula akan mengubahsuaikan soalnya terhadap sektor industri kewangan / bank.

BAB 4 JANGKAAN MAJIKAN TERHADAP SISWAZAH

4.1 PENGENALAN

Pada umumnya masyarakat percaya bahawa bilangan tahun di sekolah berassosiasi secara positif dengan status pekerjaan dan tingkat pendapatan pada masa kelak. Sistem pendidikan digambarkan sebagai suatu tangga. Para penuntut akan berusaha memanjak setinggi yang boleh atau sanggup, dan kemudian beralih kepada pekerjaan yang bersesuaian dengan ketinggian pada tangga tersebut.

Pengangguran siswazah yang baru tamat pengajian pada tahun kemelasetan ekonomi pada pertengahan tahun 1980an berpunca daripada situasi ekonomi yang lemah. Walaupun tetapi dengan pemulihan keadaan ekonomi negara ini pada dekad baru ini, fenomena pengangguran siswazah kini dikatakan berlaku atas sebab kelemahan diri siswazah sendiri. Dengan lain perkataan, para siswazah yang baru memasuki pasaran buruh dianggap tidak dapat menemui pekerjaan atau kehendak majikan.

Memandangkan hakikat ini, adalah didapati bahawa masalah yang lebih serius berkenaan pengangguran siswazah hari ini merupakan persoalan terhadap 'employability' para siswazah (14). Dalam penyelidikan ini pengkaji telah mengemukakan persoalan kepada responden mengenai jenis kemahiran dan 'attributes' siswazah yang dijangkakan oleh pihak majikan semasa proses pengambilan / pemilihan

14. The Star, 12 July, 1990.

kelemahan.

Terlebih dahulu, perbincangan bab ini akan dimulakan dengan jenis jawatan pekerjaan yang biasanya dijawat oleh seorang siswazah yang baru tamat pengajian dalam syarikat responden. Berkaitan dengan jenis jawatan inilah pihak majikan membentuk suatu jangkaan daripada golongan sarpelajaran tinggi ini untuk memikul tanggungjawab dan melaksanakan pekerjaan tertentu dalam organisasi dengan efisien.

Seperti yang dibincangkan dalam bahagian Penyata Masalah dalam Bab Satu, salah satu faktor berlakunya pengangguran siswazah adalah kekurangan persediaan siswazah semasa menghadiri temuduga. Bahagian seterusnya bab ini akan membincangkan beberapa kelemahan utama siswazah semasa menghadiri temuduga yang diidentifikasikan oleh responden. Ini diikuti dengan jangkaan majikan terhadap persediaan siswazah sebelum menghadiri temuduga demi mengatasi kelemahan yang berkenaan.

4.2 SISWAZAH DAN JAWATAN PEKERJAAN

Jadual 4.1 menunjukkan jenis pekerjaan yang biasanya dijawat oleh seseorang siswazah yang baru tamat pengajian dan, atau tiada pengalaman kerja yang relevan, di dalam syarikat responden. Daripada senarai ini didapati bahawa peluang pekerjaan yang terbuka kepada para siswazah dalam syarikat responden menduduki kedudukan yang agak tinggi dalam hierarki pekerjaan.

Jadual 4.1 - Siswazah dan jawatan pekerjaan

	CP	MAS	MTC	HKS	HL
Eksekutif			*		*
Executive Trainee				*	*
Management Trainee	*	*			
Junior Programmer	*				
Perancang Keluaran	*				

Menurut responden syarikat Hong Leong Finance, pemegang jawatan biasanya diserap ke dalam organisasi berkenaan pada peringkat eksekutif. Jenis jawatan yang ditawarkan bergantung kepada kelayakan dan atau minat siswazah yang memohon pekerjaan. Berikut merupakan beberapa jawatan eksekutif yang terdapat dalam organisasi - Eksekutif Perancangan dan Pembangunan, Eksekutif Pentadbiran, Eksekutif Pemungutan dan Eksekutif Pemasaran.

Syarikat MAS mengamalkan polisi 'in-house-training' bagi pekerja barunya. Para siswazah yang baru tamat pengajian dan tanpa sebarang pengalaman kerja yang relevan biasanya ditawarkan jawatan 'Management Trainee' dalam organisasi. Dalam jangkamasa 18 bulan yang pertama pekerja siswazah akan terdedah kepada fungsi pengurusan di beberapa bahagian dalam satu jabatan atau beberapa jabatan dalam struktur organisasi.

Jenis jawatan yang biasanya disandang oleh pemegang

Siapa yang baru menceburi pasaran buruh dalam syarikat Colgate-Palmolive adalah 'Management Trainee', 'Junior Programmer', dan Perancang Pengeluaran. Daripada ketiga-tiga jawatan ini penyerapan siswazah ke dalam jawatan 'Management Trainee' adalah paling umum.

Apakah perhubungan antara jenis jawatan pekerjaan yang dipohon dengan jenis ijazah yang dimiliki oleh siswazah? Menurut Pengurus Personel syarikat Colgate-Palmolive, jawatan profesional biasanya hanya boleh diisi oleh pemegang ijazah yang relevan - misalnya jawatan teknikal dan mekanikal.

Untuk jawatan seperti pentadbiran, pemasaran, sumber manusia dan jualan, majikan mempunyai pasaran buruh yang lebih luas. Siswazah yang mempunyai ijazah dalam ekonomi, pemasaran, sains sosial dan juga sains tabii yang berpotensi akan dipertimbangkan. Pemegang ijazah sains tabii juga akan diserap ke dalam jawatan penyelidikan dan perbandingan.

4.3 JANGKAAN MAJIKAN TERHADAP KEMAHIRAN DAN 'ATTRIBUTES' SISWAZAH

Sebagai golongan personel yang akan terlibat dalam proses perancangan dan pengurusan, pembuatan keputusan, penyelesaian masalah serta tugas penyeliaan, majikan mempunyai jangkaan tertentu terhadap siswazah yang berpotensi. Kemahiran dan 'attributes' siswazah akan dipertimbangkan oleh penemuduga berdasarkan maklumat yang dikumpul melalui 'resume' calon serta penemuan bersemuka

semasa proses temuduga.

Berdasarkan borang Laporan dan Penilaian Temuduga (Lampiran II) yang digunakan oleh Jabatan Sumber Manusia Malgate-Palmolive semasa temuduga, kemahiran dan kebolehan calon dinilai sebelum keputusan pemilihan dicapai. Borang 'internal' ini merangkumi empat aspek utama yang akan dititik beratkan semasa proses temuduga.

I. Kemahiran Komunikasi

- Kebolehan untuk berkomunikasi
- Kemahiran interpersonal

II. Kebolehan Am

- 'Common sense'
- Kreativiti
- Kebolehan analitikal
- Pandangan yang matang
- Menunjukkan ketegasan

III. Kemahiran Pengurusan

- Semangat pengurusan
- 'Self starter'
- Kebolehan kepimpinan
- Potensi pengurusan jangka panjang

IV. Minat Dalam Organisasi

- Pengetahuan terhadap organisasi
- Minat terhadap kerja

Setiap sifat dalam borang penilaian ini akan dinilai daripada 'POOR' kepada 'EXCELLENT' berdasarkan persembahan calon semasa temuduga. Cadangan untuk pengambilan pekerja - iaitu 'strong' / 'possible' / 'with reservation' / 'not

recommended - akan dicapai melalui komen ke atas keseluruhan penilaian terhadap calon.

Jadual 4.2 - Jangkaan majikan terhadap kemahiran dan 'attributes' siswazah

	CP	MAS	MTC	HKS	HL
Kepimpinan	*	*	*	*	*
Komunikasi	*	*	*	*	*
Keyakinan	*	*	*		
Personaliti	*	*			
Pemikiran yang kreatif		*			
Perhubungan manusia		*	*		
Kematangan			*		*
Motivasi dan bercita-cita	*	*			*
Professionalisme			*		
Kemahiran pengorganisasian	*				
Adaptasi dan flexibiliti		*			*
Sikap mental yang positif					*
Disiplin dan inisiatif					*
Pembuatan keputusan				*	
Potensi untuk pembangunan		*			
Kejujuran		*			

NOTA : CP = Colgate-Palmolive

MAS = Malaysia Airlines

MTC = Malaysian Tobacco

HKS = Hongkong & Shanghai Bank

HL = Hong Leong Finance

Responden telah mengidentifikasikan 16 sifat atau ciri kemahiran dan 'attributes' yang dijangkakan daripada siswazah. Daripada Jadual 4.2 kita boleh katakan bahawa semua responden mempunyai konsensus bahawa kemahiran komunikasi dan kepimpinan merupakan dua sifat utama siswazah yang dijangkakan oleh pihak majikan.

Jawatan pengurusan biasanya melibatkan tanggungjawab mengkoordinasi dan memimpin pekerja-pekerja lain dalam bahagian atau jabatan yang sama. Oleh itu dalam aspek ini siswazah dijangkakan memiliki kemahiran untuk mempengaruhi dan seterusnya memimpin rakan sekerja dalam usaha mencapai matlamat syarikat atau individu.

Kreativiti merupakan sifat yang penting dalam jawatan pengurusan yang sentiasa terlibat dalam proses perancangan, pembuatan keputusan dan penyelesaian masalah. Menurut responden syarikat MAS, dalam sektor perindustrian yang berkembang dengan pesat dan bertambah kompleks ini, majikan memerlukan idea-idea baru serta moden. Pemikiran yang logikal dan kecergasan mental juga merupakan beberapa kriteria utama semasa pengambilan siswazah.

Pengurus Personel Colgate-Palmolive berkata bahawa kebolehan komunikasi yang baik secara langsung akan mempengaruhi persembahan dan perbincangan calon. Melalui kebolehan ini barulah idea dapat dikomunikasikan dan dipersembahkan sebelum tindakan diambil. Persembahan idea

tan penulisan laporan yang kerap - terutamanya dalam bahasa Inggeris - semasa melaksanakan tugas pengurusan bermakna siswazah yang diambil oleh organisasi dijangka dapat berkomunikasi dengan baik dan efisien dalam kedua-dua aspek, iaitu secara lisan dan juga bertulis.

Sebagai golongan yang berpelajaran tinggi, siswazah patut mempunyai perasaan keyakinan terhadap diri sendiri dan bagaimana mereka dapat memberi sumbangan kepada jawatan organisasi. Tanpa perasaan ragu-ragu siswazah harus yakin bagaimana pelajaran yang diterima oleh mereka dapat diaplikasikan ke dalam situasi pekerjaan.

Responden Colgate-Palmolive, MAS dan Hong Leong Finance sama-sama bersetuju bahawa cita-cita yang tinggi pada siswazah dapat membentuk inspirasi dan motivasi kepada mereka untuk bergerak ke atas hierarki pekerjaan. Matlamat dan tujuan kerjaya siswazah terhadap masa depan mereka boleh menjadi garis panduan dalam pencapaian kerjaya.

4.4 PERSEDIAAN UNTUK TEMUDUGA

Pengurus Perjawatan MAS mengambil pendirian yang lebih terbuka terhadap persoalan kelemahan siswazah tempatan semasa proses temuduga. Menurut beliau kedua-dua faktor personal dan faktor suasana menyumbang kepada kejadian gejala ini. Sikap individu siswazah sendiri dan sistem pelajaran tinggi sama-sama memperburukkan lagi masalah pengangguran siswazah yang timbul sejak zaman kemelesetan ekonomi pada pertengahan tahun 1980an.

Di samping faktor-faktor seperti kelayakan, pengalaman

beria yang relevan, inisiatif dan ketegasan, kejayaan seseorang calon dalam memperolehi pekerjaan yang dipohon juga dipengaruhi oleh persediaannya untuk temuduga.

Jadual 4.3 - Kelemahan siswazah semasa temuduga

	CP	MAS	MTC	HKS	HL
Kemahiran komunikasi yang lemah	*	*	*	*	*
Kekurangan keyakinan diri	*	*	*	*	
Pemakaian yang tidak bersesuaian		*	*		*
Kurang pengetahuan terhadap firma		*			*
Tiada 'career guidance'	*	*			

NOTA : CP = Colgate-Palmolive
 MAS = Malaysia Airlines
 MTC = Malaysian Tobacco
 HKS = Hongkong & Shanghai Bank
 HL = Hong Leong Finance

Jadual 4.3 menunjukkan lima kelemahan umum yang biasanya ditemui di kalangan siswazah tempatan semasa proses temuduga. Kemahiran berkomunikasi, terutamanya dalam bahasa Inggeris, yang merupakan salah satu jangkaan utama majikan daripada para siswazah telah didapati sebagai kelemahan yang nyata di kalangan golongan berpelajaran tinggi ini. Keadaan yang bertentangan ini dengan sendirinya telah membawa kesan negatif kepada persembahan siswazah

semasa proses temuduga.

Tambahan pula, faktor-faktor lain seperti kekurangan keyakinan diri pada siswazah, cara pemakaian yang tidak bersesuaian dengan situasi temuduga dan kekurangan pengetahuan siswazah ke atas organisasi yang dipohon juga menyumbang sebab berlakunya kegagalan siswazah dalam proses mencari pekerjaan. Pengurus Perjawatan Colgate-Palmolive mengenali gejala ini sebagai "kampung symptom". Perasaan inferior dan pemikiran yang cetek meletakkan siswazah tempatan pada loosing end.

Memandangkan hakikat ini pengkaji telah mengemukakan persoalan mengenai jangkaan majikan terhadap persediaan siswazah sebelum temuduga demi mengatasi masalah-masalah tersebut di atas. Menurut responden syarikat Colgate-Palmolive, 'keyword' untuk persediaan ini adalah "PRESENTATION". Beliau membandingkan proses ini dengan proses pemasaran dan penjualan barangan keluaran Colgate. Ciri-ciri seperti rekabentuk, pembungkusan, kualiti dan harga pengguna perlu dititik beratkan supaya ia lebih menarik daripada barangan lain yang sama dalam pasaran.

Secara lebih detail, perbincangan topik ini boleh dibahagikan kepada tiga bahagian :

- i. Persediaan 'resume'
- ii. Persediaan sebelum temuduga
- iii. Persediaan semasa temuduga.

4.4.1 Persediaan 'Resume'

Persediaan 'resume' dibincangkan sebagai sebahagian

dijumpa persediaan untuk temuduga kerana ia merupakan umpanan sebab seseorang pemohon pekerjaan dijemput untuk menhadiri temuduga. Bermula daripada 'resume' kepada proses temuduga dan sehingga tawaran kerja atau penolakan adalah merupakan suatu "pembungkusan" di mana calon cuba memasar dan menjualkan dirinya kepada majikan / organisasi.

..... Interested candidates should apply in writing, submitting their resume, full details of qualification and a contact telephone number

Only shortlisted candidates will be informed."

Setikan yang biasanya dijumpai dalam iklan pekerjaan ini menunjukkan bahawa langkah pertama dalam proses mencari pekerjaan adalah dengan menyediakan suatu 'resume' yang memuaskan dan dapat menarik perhatian majikan.

Perbincangan seterusnya mengenai topik ini boleh dibalakan menumpu kepada hasil temuduga dengan Pengurus Perawatan Colgate-Palmolive yang serba lengkap. Menurut responden, suatu pembungkusan yang sempurna dan lengkap pada peringkat awal ini seharusnya mengandungi tiga elemen, iaitu :

- 'Cover letter'
- 'Resume'
- Salinan sijil dan dokumen yang relevan.

1. 'Cover Letter'

'Resume' yang efektif harus dilampiri dengan satu 'cover letter' yang ringkas dan mudah. Responden menasihatkan sebaik-baiknya surat ini ditulis di atas

...ing kertas putih yang berkualiti tinggi dengan dakwat biru. Menurut beliau warna biru adalah lebih selesa dibaca oleh seseorang penemuduga terpaksa menyaring sejumlah besar surat permohonan yang mungkin diterima.

Sebagai suatu pengenalan, kandungan surat ini haruslah pendek dan ringkas dengan mengandungi perkara-perkara berikut sahaja :

1. jawatan yang dipohon ;

2. rujukan kepada iklan ;

3. sudi menghadiri temuduga pada waktu dan masa yang ditetapkan oleh majikan.

Butir-butir lain seperti sebab permohonan, latar belakang pendidikan, dan keterangan mengenai pengalaman lain tidak perlu dinyatakan. Namun demikian, penemuduga yang lain mungkin mempunyai jangkaan yang agak berbeza terhadap kandungan surat ini.

Panduan yang lebih kurang sama telah dikemukakan dalam artikel "Resumes and Cover Letters : What Do HR Managers Really Want ?" (15). Menurut penemuan kajian berkenaan, calon dinasihat menyatakan jawatan yang dipohon dalam surat ini. Maklumat lain seperti sebab memohon pekerjaan dan objektif kerja boleh diabaikan.

15. William, Jr. William H., and others, "Resumes and Cover Letters : What Do HR Managers Really Want ?", in *Personnel*, December 1988.

II. Resume

Resume merupakan suatu "perwakilan jualan" yang formal dan penting bagi pihak pemohon pekerjaan. Secara umum 'resume' patut mengandungi maklumat terutamanya butir-butir yang berkaitan secara langsung dengan kelayakan dan pengalaman (jika ada) pemohon pekerjaan.

Menurut responden, resume seharusnya menarik, relevan, tepat dan jujur, singkat dan ringkas. Ia harus diraipkan di atas kertas putih yang baik kualitasnya.

Butir-butir berikut merupakan maklumat yang dijangkakan oleh pihak majikan apabila menyaring resume pemohon pekerjaan :

- Butir peribadi
- Pencapaian akademik
- Sejarah pekerjaan
- Latihan yang pernah diterima
- Kegiatan ko-kurikulum
- Kemahiran lain yang dimiliki
- Kegemaran
- Rujukan.

III. Salinan Sijil dan Dokumen yang Relevan

Sebagai pengesahan dan maklumat tambahan yang lebih detail mengenai butir-butir dalam 'resume', calon hendaklah melampirkan bersama salinan sijil-sijil dan surat-surat yang diperolehi. Responden juga mencadangkan adalah lebih baik jika calon dapat mengemukakan satu ringkasan kursus pengajian di universiti untuk menjadi rujukan kepada majikan.

Menurut responden, "bungkusan" resume seharusnya menarik perhatian majikan, lengkap, ringkas dan mudah. Resume yang kemas dan teratur akan membantu "memasarkan" calon. Sebarang penyelewengan yang radikal daripada format yang dicadangkan adalah tidak digalakkan.

4.4.2 Persediaan Sebelum Temuduga

Pada siswazah yang menganggap diri mereka tiada apa-apa yang boleh disumbangkan kepada jawatan atau organisasi manasa proses mencari pekerjaan tidak dapat diterima sebagai suatu alasan yang munasabah. Jikalau calon melakukan persediaan yang sewajarnya sebelum temuduga, kekilapan dan masalah di atas dapat dielakkan. Demi mendapat suatu impressi yang memuaskan calon harus menjangka jenis soalan yang akan dikemukakan serta keputusan yang dikehendaki oleh majikan.

Beberapa hari sebelum temuduga, calon harus meluangkan sedikit masa untuk mencari dan melawat lokasi temuduga. Bagaimana hendak pergi ke sana, jenis pengangkutan awam yang melalui kawasan tersebut, dan lama perjalanan juga harus diberi perhatian. Melalui langkah berjaga-jaga ini calon dapat mengelakkan kemungkinan sesat jalan atau terlewat.

Penyelidikan ke atas organisasi yang dipohon merupakan persediaan yang penting. Menurut responden, penemuduga menjangka calon mengetahui serba sedikit mengenai latar belakang dan informasi syarikat. Ini dapat menunjukkan sama ada seseorang calon itu minat terhadap jawatan / organisasi

yang dipohon. Maklumat ini boleh diperolehi daripada perpustakaan, kawan atau saudara-mara yang bekerja di syarikat tersebut, atau menalifon syarikat berkenaan untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.

Maklumat yang diperolehi daripada calon semasa temuduga akan dipadankan dengan keperluan jawatan kosong tersebut. Oleh itu sebagai sebahagian daripada persediaan untuk temuduga, calon dinasihatkan untuk menjangka dan melatih jenis soalan yang akan ditanya, apa dan bagaimana hendak menjawabnya.

Pengurus Perjawatan Colgate-Palmolive menyatakan bahawa perkataan temuduga, atau "interview" dalam bahasa Inggeris[↳] mencadangkan proses ini adalah komunikasi dua hala. Selain daripada persoalan daripada pihak penemuduga, calon adalah dijangkakan untuk menanya persoalan yang dianggap bijaksana dan sensible.

Proses temuduga juga merupakan peluang untuk calon untuk mendapat lebih maklumat mengenai jawatan atau organisasi yang dipohon. Satu peringatan daripada responden ialah jangan menanya peluang calon ditawarkan pekerjaan tersebut dan mengelakkan persoalan mengenai gaji.

Semua persediaan di atas akan menjadi sia-sia sahaja jika calon terlewat untuk temuduga. Ketepatan masa merupakan salah satu sifat penting yang diutamakan oleh majikan. Responden mencadangkan agar calon sampai ke tempat temuduga sekurang-kurangnya 15 minit lebih awal daripada masa yang ditetapkan. Sementara menunggu gilirannya, calon

dapat mengambil kesempatan ini untuk "freshen-up" dan menenangkan fikiran.

4.4.3 Persediaan Semasa Temuduga

Temuduga merupakan pertemuan kali pertama antara panel penemuduga dengan calon. Oleh itu impressi pertama dan "professional presentation" memainkan peranan yang penting. Memandangkan para siszawah dijangka akan memegang jawatan pengurusan dan pentadbiran, penemuduga menitik beratkan cara pemakaian calon. Amnya calon harus berpakaian formal dan sesuai dengan keadaan temuduga.

Menurut responden, pemakaian calon semasa temuduga harus menggambarkan "business like". Beliau telah memberi beberapa panduan cara pemakaian yang dijangkakan oleh majikan. Untuk calon lelaki, kemeja putih ; tali leher serta seluar panjang dan kasut kulit yang berwarna gelap adalah norma biasa. Pemakaian calon perempuan pula harus memberi imej sebagai seorang eksekutif yang efektif dan matang. Secara keseluruhan pemakaian calon semasa temuduga haruslah formal, "sober" dan "tasteful".

Persediaan dari segi mental dan fisikal hanya membentuk sebahagian daripada dasar persediaan seseorang calon. Ketika yang paling "crucial" adalah menghadiri temuduga itu sendiri. Pada masa yang genting ini, keyakinan pada diri sendiri memainkan peranan utama apabila berhadapan dengan panel penemuduga.

Pengurus Personel Colgate-Palmolive telah menyenaraikan beberapa sifat pada calon yang dijangkakan oleh majikan

semasa proses temuduga :

- keyakinan
- jujur dan terus terang
- 'courteous' - sopan santun dalam tindak laku dan percakapan
- menjawab dengan ikhlas - iaitu memberitahu penemuduga jika calon tiada jawapan kepada soalan
- keyakinan untuk menanya soalan yang betul
- menanya bila keputusan pemilihan dapat dijangkakan.

BAB 5 RESPOND MAJIKAN TERHADAP KELEMAHAN SISWAZAH

5.1 PENGENALAN

Pengangguran di kalangan golongan muda yang menerima pelajaran tinggi atau universiti kini merupakan suatu masalah yang serius. Sebelum ini, persoalan pengangguran golongan muda pada asasnya tertumpu kepada mereka yang mempunyai sedikit, atau tiada pendidikan. Teori klasik (16) menyalahkan ketidak cukupan latihan ke atas kesusahan yang dialami oleh golongan muda ini dalam proses mencari pekerjaan.

Pelajaran tinggi dikenali sebagai salah faktor utama dalam mobiliti ekonomi sosial ke atas. Berlakunya keadaan di mana para siswazah terpaksa menerima pekerjaan yang tidak menggunakan latihan yang diterima oleh mereka telah menimbulkan masalah 'underemployment', 'underutilization' dan kepuasan kerja.

Masalah 'underemployment' merujuk kepada situasi di mana individu terpaksa melakukan kerja sampingan, pekerjaan inferior, iaitu pekerjaan yang tidak relevan kepada pengajian dan kelayakan individu berkenaan, atau di bawah tahap kelayakan tersebut (17). 'Underemployment' dalam

16. Morio, Simone, "Unemployment among Educated Young People in the developed market-economy countries", in *Two Studies on Unemployment Among Educated Young People*, Paris, UNESCO, 1980.

17. Ibid.

Kemahiran yang diperolehi melalui pendidikan merupakan pembedaan tenaga dan kebijaksanaan.

Kemajuan pembangunan dan perkembangan industrial yang dialami di Malaysia hari ini memerlukan sejumlah besar tenaga manusia yang terlatih dan mahir untuk memenuhi permintaan sektor industri. Polisi untuk membangun dan memperbaiki pembangunan sumber manusia demi memenuhi keperluan sektor perkilangan dan sektor perkhidmatan yang mengalami perkembangan pesat harus diberi keutamaan.

Dalam bab ini pengkaji memberi tumpuan kepada tindakbalas pihak majikan ke atas kelemahan siswazah. Masalah pengangguran di kalangan siswazah telah menyebabkan perhubungan tradisional antara pendidikan dan pekerjaan mulai dipersoalkan. Bahagian pertama bab ini akan membincangkan objektif pelajaran tinggi daripada pandangan majikan.

Kerjasama yang lebih erat antara universiti dan sektor industri dalam merformulasikan kursus latihan adalah dipercayai dapat memperbaiki kelemahansiswazah dan menjadikan mereka lebih 'employable'. Pengkaji telah menyelidik penglibatan responden dalam usaha ini serta jenis kerjasama yang dilakukan.

Akhirnya pengkaji memperlihatkan program latihan 'on-the-job' yang dilaksanakan oleh pihak majikan supaya perubahan dalam struktur output adalah diatasi oleh usaha melatih semula pekerja dan bukannya melalui pembuangan kerja.

5.2 OBJEKTIF PELAJARAN TINGGI DARIPADA PERSPEKTIF MAJIKAN

Pada dasarnya, terdapat perbezaan antara menyediakan para pelajar untuk mendapat pekerjaan dan menyediakan galangan ini dari segi kognitif dan sikap demi menjadi seorang pekerja yang lebih baik. Yang pertama merupakan tujuan sekolah sementara yang terkemudian adalah apa yang diharapkan oleh pihak majikan.

Terlebih dahulu kita akan memperlihatkan objektif pelajaran tinggi negara secara sepintas lalu. Pelajaran tinggi merujuk kepada pendidikan di peringkat universiti yang biasanya dikendalikan di institusi-institusi yang menganugerahkan ijazah. Kini, terdapat enam buah universiti kerajaan dan sebuah universiti antarabangsa dan swasta di Malaysia.

Tujuh buah universiti tempatan ini adalah :

- Universiti Malaya (UM)
- Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)
- Universiti Sains Malaysia (USM)
- Universiti Pertanian Malaysia (UPM)
- Universiti Teknologi Malaysia (UTM)
- Universiti Utara Malaysia (UUM)
- Universiti Islam Antarabangsa (UIA).

Menurut Zainal Ariff Hj. Hussain (18), pelajaran tinggi boleh didefinisikan sebagai pendidikan pada peringkat

18. Zainal Ariff Hj. Hussain, "Higher Education in Malaysia. Objectives and Implementation", in *Seminar on Higher Education, A Reevaluation*, Kuala Lumpur, 1986.

bertiari di institusi pengajian tinggi yang bertujuan menghasilkan dan melatih tenaga manusia yang professional dalam berbagai disiplin pada peringkat diploma, ijazah dan post-ijazah.

Secara keseluruhan objektif pendidikan kebangsaan di Malaysia boleh dibahagikan kepada dua :

- i. pendidikan untuk tujuan perpaduan ;
- ii. pendidikan untuk tujuan pembekalan tenaga kerja.

Akan tetapi tertimbulnya fenomena pengangguran siswazah atau golongan berpelajaran tinggi sejak zaman kemelesetan pada pertengahan tahun 1980an telah membangkitkan satu persoalan baru. Adakah sistem pendidikan bertanggungjawab menyediakan golongan muda untuk pekerjaan - iaitu menjadikan mereka 'employable' ?

Responden di syarikat Colgate-Palmolive berkata bahawa institut pengajian tinggi perlu membuat keputusan sama ada untuk membekalkan pendidikan sebagai "an end in itself" atau "as a mean to an end". Menurut beliau objektif pendidikan patut bergerak ke arah menyediakan pelajar untuk pekerjaan. Kursus atau kurikulum pelajaran yang ditawarkan harus menyediakan para siswazah sebagai seorang pekerja yang efektif dan produktif.

Penolong Pengurus Perancangan Tenaga Manusia di Hongkong & Shanghai Bank pula mengesyorkan institusi tertiari patut mempunyai kebolehan untuk menyediakan para siswazah dengan jenis profil yang diperlukan oleh majikan seperti mana yang telah dibincangkan dalam Bab 4.3.

tertiari di institusi pengajian tinggi yang bertujuan menghasilkan dan melatih tenaga manusia yang professional dalam berbagai disiplin pada peringkat diploma, ijazah dan post-ijazah.

Secara keseluruhan objektif pendidikan kebangsaan di Malaysia boleh dibahagikan kepada dua :

- i. pendidikan untuk tujuan perpaduan ;
- ii. pendidikan untuk tujuan pembekalan tenaga kerja.

Akan tetapi tertimbulnya fenomena pengangguran siswazah atau golongan berpelajaran tinggi sejak zaman kemelesetan pada pertengahan tahun 1980an telah membangkitkan satu persoalan baru. Adakah sistem pendidikan bertanggungjawab menyediakan golongan muda untuk pekerjaan - iaitu menjadikan mereka 'employable' ?

Responden di syarikat Colgate-Palmolive berkata bahawa institut pengajian tinggi perlu membuat keputusan sama ada untuk membekalkan pendidikan sebagai "an end in itself" atau "as a mean to an end". Menurut beliau objektif pendidikan patut bergerak ke arah menyediakan pelajar untuk pekerjaan. Kursus atau kurikulum pelajaran yang ditawarkan harus menyediakan para siswazah sebagai seorang pekerja yang efektif dan produktif.

Fenolong Pengurus Perancangan Tenaga Manusia di Hongkong & Shanghai Bank pula mengesyorkan institusi tertiarai patut mempunyai kebolehan untuk menyediakan para siswazah dengan jenis profil yang diperlukan oleh majikan seperti mana yang telah dibincangkan dalam Bab 4.3.

Kemahiran dan 'attributes' untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif juga harus diperkembangkan pada diri siswazah.

Satu persoalan yang berkaitan adalah bagaimanakah universiti menyediakan mahasiswa/i untuk pekerjaan demi mencapai tujuan di atas. Responden Hongkong & Shanghai Bank mencadangkan agar universiti terlebih dahulu menganalisis kehendak dan permintaan daripada pekerjaan dan kemudian menyusun sukatan pelajaran kursus mengikutnya.

Menurut responden di Colgate-Palmolive, kursus pelajaran yang relevan kepada industri atau pekerjaan perlu mengandungi beberapa aspek berikut. Sejumlah masa yang tertentu diperuntukkan untuk tujuan membekalkan mahasiswa/i dengan informasi pencarian pekerjaan dan prosedur pemilihan pekerjaan. Majikan berpendapat bahawa aspek ini harus diserap ke dalam kurikulum pelajaran demi mengorientasikan para siswazah kepada dunia pekerjaan.

Demna responden bersetuju bahawa kelemahan siswazah tempatan dalam penguasaan bahasa Inggeris - iaitu satu kelemahan yang nyata dan umum - boleh diperbaiki melalui kurikulum pelajaran tinggi. Kemahiran komunikasi, sama ada secara lisan atau bertulis, dapat dipupuk dengan memberi tumpuan yang lebih dalam pengajaran bahasa Inggeris di peringkat universiti.

Responden di syarikat Hong Leong Finance pula berpendapat bahawa selain daripada pencapaian akademik, mahasiswa/i harus dilatih dari segi 'public speaking'. Secara langsung latihan jenis ini dapat membina perasaan

kepercayaan diri pada diri siswazah.

Sebagai seorang pekerja yang berpotensi dan serba boleh, penglibatan siswazah yang aktif dalam aktiviti ko-kurikulum juga tidak kurang pentingnya jika dibandingkan dengan pencapaian akademik. Seperti mana yang telah dibincangkan, kegiatan di luar bilik darjah dapat memupuk sifat-sifat seperti kerjasama, interaksi, pengurusan masa, merancang dan mengorganisasi aktiviti, 'team player' dan sebagainya. Responden syarikat Malaysian Tobacco bercadang agar aktiviti ko-kurikulum diserap menjadi sebahagian daripada sukatan pelajaran.

Sistem pendidikan juga dinasihatkan untuk mengikut perubahan permintaan di dalam pasaran. Pengawasan sistem pendidikan dan latihan serta usaha untuk 'updrade' kurikulum harus diadakan untuk menghasilkan satu 'matching' yang lebih baik antara kemahiran yang diperlukan oleh industri dengan penawaran institusi pengajian yang berkenaan.

5.3 KERJASAMA ANTARA MAJIKAN DAN UNIVERSITI

Jurang perbezaan antara peluang ekonomi dan persediaan siswazah menunjukkan bahawa kejayaan akademik dengan sendirinya adalah tidak mencukupi untuk memuaskan dan memenuhi permintaan pihak majikan. Demi menyusun suatu kurikulum pelajaran yang relevan kepada dunia pekerjaan atau industri, kerjasama yang lebih erat antara majikan dan universiti harus dipupuk.

Jadual 5.1 - Kerjasama antara majikan dan universiti

	CP	MAS	MTC	HKS	HL
Biasiswa / Pinjaman	*		*		
Latihan vokasional	*		*		
Respond kepada survey universiti	*				
Temuduga 'in-campus'					*

NOTA : CP = Colgate-Palmolive
 MAS = Malaysia Airlines
 MTC = Malaysian Tobacco Company
 HKS = Hongkong & Shanghai Bank
 HL = Hong Leong Finance

Daripada lima responden penyelidik ini, syarikat MAS dan Hongkong & Shanghai Bank tidak mengadakan sebarang program kerjasama dengan pihak universiti. Namun demikian kedua-dua responden ini berkata mereka sudi mengadakan kerjasama dengan universiti jika program tersebut memberi faedah mutual kepada kedua-dua pihak yang terlibat.

Bantuan kewangan yang ditawarkan oleh industri kepada penuntut yang tidak mampu biasanya dalam bentuk biasiswa atau pinjaman. Untuk skim pinjaman, majikan akan dibayar balik pada suatu masa kelak yang ditetapkan. Sementara dalam setengah kes, siswazah akan diikat dengan suatu kontrak di mana siswazah terpaksa berkhidmat kepada

organisasi berkenaan untuk suatu jangka masa tertentu selepas tamat pengajian.

Melalui program latihan vokasional, mahasiswa/i yang terlibat akan didedahkan kepada latihan praktikal atau latihan industrial yang relevan kepada kursus pengajian mereka. Bagi pihak majikan pula mereka akan memperolehi faedah daripada kontak yang dibentuk dengan pekerja yang berpotensi. Perhubungan jenis ini membolehkan majikan berupaya menyaring mahasiswa/i secara 'on-the-job' dan membentuk penilaian sendiri terhadap tingkat produktiviti dan keberkesanan kerja mereka pada masa depan.

Syarikat Colgate-Palmolive mengadakan jenis kerjasama dengan universiti dalam bentuk respond kepada soal-selidik daripada pihak institusi pengajian tinggi ini berkenaan program yang dibentuk untuk tujuan industri / pekerjaan. Menurut responden satu perhubungan yang lebih erat antara universiti dan sektor industri dapat dicapai dengan melaksanakan penyelidikan (research and development) bersama.

Sebagai usaha mengikuti perubahan yang sedang dialami di dalam pasaran buruh, responden mengesyorkan institusi pengajian tinggi mengadakan jenis kerjasama di mana ahli professional daripada sektor industri dijemput untuk mengendalikan kursus pelajaran tertentu. Langkah ini boleh dilakukan seperti program pensyarah lawatan.

5.4 LATIHAN 'ON-THE-JOB'

Harbison dan Myers (20) menegaskan bahawa

"the building of modern nations depends on the development of people and the organization of human activity. Capital, natural resources, foreign aid, and the international trade role play important roles in economic growth, but none is more important than manpower."

Petikan di atas menunjukkan bahawa pembangunan sumber manusia merupakan faktor yang akan membawa kepada perubahan dan modernisasi sesebuah negara.

Sebagai respond majikan terhadap hakikat ini, usaha telah dilakukan oleh majikan untuk mengatasi kelemahan para siswazah tempatan yang baru menceburi pasaran buruh. Jawatan yang melibatkan program latihan 'on-the-job' diwujudkan demi menyerap siswazah yang dapat dibangunkan melalui program latihan berkenaan.

Syarikat Colgate-Palmolive, MAS dan Hong Leong Finance menamakan jawatan ini sebagai 'Management Trainee'. Sementara Hongkong & Shanghai Bank menawarkan jawatan 'Executive Trainee'. Pada dasarnya kesemua jawatan ini mempunyai objektif yang sama. Nama lain seperti 'Graduate Trainee' juga membawa erti yang sama.

Amnya jawatan ini terbuka kepada para siswazah yang tidak mempunyai sebarang pengalaman yang relevan, atau baru tamat pengajian. Mereka yang diserap ke dalam program ini akan menjalani latihan 'on-the-job', atau latihan bilik darjah (classroom training), atau kedua-duanya.

Objektif program 'Management Trainee' di syarikat Colgate-Palmolive adalah untuk memastikan wujudnya para

5.4 LATIHAN 'ON-THE-JOB'

Harbison dan Myers (20) menegaskan bahawa

"the building of modern nations depends on the development of people and the organization of human activity. Capital, natural resources, foreign aid, and the international trade role play important roles in economic growth, but none is more important than manpower."

Petikan di atas menunjukkan bahawa pembangunan sumber manusia merupakan faktor yang akan membawa kepada perubahan dan modernisasi sesebuah negara.

Sebagai respond majikan terhadap hakikat ini, usaha telah dilakukan oleh majikan untuk mengatasi kelemahan para siswazah tempatan yang baru menceburi pasaran buruh. Jawatan yang melibatkan program latihan 'on-the-job' diwujudkan demi menyerap siswazah yang dapat dibangunkan melalui program latihan berkenaan.

Syarikat Colgate-Palmolive, MAS dan Hong Leong Finance menamakan jawatan ini sebagai 'Management Trainee'. Sementara Hongkong & Shanghai Bank menawarkan jawatan 'Executive Trainee'. Pada dasarnya kesemua jawatan ini mempunyai objektif yang sama. Nama lain seperti 'Graduate Trainee' juga membawa erti yang sama.

Amnya jawatan ini terbuka kepada para siswazah yang tidak mempunyai sebarang pengalaman yang relevan, atau baru tamat pengajian. Mereka yang diserap ke dalam program ini akan menjalani latihan 'on-the-job', atau latihan bilik darjah (classroom training), atau kedua-duanya.

Objektif program 'Management Trainee' di syarikat Colgate-Palmolive adalah untuk memastikan wujudnya para

profesional yang berkeleayaan, terlatih dan 'socialised' yang sedia ada dan cukup dalam berbagai fungsi di dalam organisasi yang bertujuan :

- respond kepada permintaan perniagaan sehingga tahun 1995 dan seterusnya
- menggantikan "kehausan" tenaga manusia
- membekalkan flexibiliti untuk pergerakan internal

Program ini juga melibatkan komitmen daripada fungsi atau jabatan dalam organisasi untuk membekalkan latihan 'on-the-job', penyeliaan seperti 'coaching' dan kaunselling, serta mengikuti kandungan dan jadual program yang telah ditentukan. Melalui program ini, pekerja akan didedahkan kepada semua fungsi dalam jabatan tertentu atau beberapa jabatan.

Pekerja 'Management Trainee' dianggap sebagai sumber dan aset kepada organisasi. Pada masa yang sama Jabatan Sumber Manusia akan memainkan peranan dalam :

- membekalkan kepimpinan dan sokongan
- menyusun latihan untuk 'coaching' dan kaunselling
- membekalkan garis panduan kepada proses
- memperkenalkan sistem 'mentor', iaitu penasihat kepada mereka yang kekurangan pengalaman.

Jangka masa latihan program ini berubah-ubah mengikut organisasi. Syarikat MAS dan Hong Leong Finance mengendalikan latihan selama 18 bulan dan enam bulan masing-masing sebelum pekerja berkenaan diserap menjadi pekerja 'confirm and permanent'. Namun demikian jangka masa ini boleh ditangguh atau dipendekkan mengikut persembahan

Kenia siswazah semasa latihan. Di syarikat Colgate-Palmolive pula, seseorang Management Trainee akan terus diambil sebagai pekerja tetap dalam organisasi sementara mengikuti latihan 'on-the-job'.

Program latihan 'on-the-job' ini merupakan satu usaha oleh pihak majikan untuk membentuk para siswazah kepada kehadak industri serta memperkembangkan potensi mereka dalam melaksanakan kerja dengan lebih berkesan. Melalui kaedah ini siswazah yang pernah dianggap sebagai beban dan liabiliti kepada ekonomi dan negara pada pertengahan tahun 1980an, kini mula beralih menjadi suatu sumber kepada industri.

Di samping latihan dalam bidang pengurusan dan pentadbiran, majikan juga menawarkan program latihan 'on-the-job' dalam bidang teknikal. Seperti di atas program 'Technical Trainee' di syarikat Colgate-Palmolive dan MAS juga bertujuan untuk memastikan sekumpulan personel teknikal yang sedia wujud dan mencukupi untuk keperluan organisasi serta mengganti "kehausan" tenaga kerja pada masa hadapan.

kerja siswazah semasa latihan. Di syarikat Colgate-Palmolive pula, seseorang 'Management Trainee' akan terus diambil sebagai pekerja tetap dalam organisasi sementara mengikuti latihan 'on-the-job'.

Program latihan 'on-the-job' ini merupakan satu usaha oleh pihak majikan untuk membentuk para siswazah kepada kehendak industri serta memperkembangkan potensi mereka dalam melaksanakan kerja dengan lebih berkesan. Melalui kaedah ini siswazah yang pernah dianggap sebagai beban dan liabiliti kepada ekonomi dan negara pada pertengahan tahun 1930an, kini mula beralih menjadi suatu sumber kepada industri.

Di samping latihan dalam bidang pengurusan dan pentadbiran, majikan juga menawarkan program latihan 'on-the-job' dalam bidang teknikal. Seperti di atas program 'Technical Trainee' di syarikat Colgate-Palmolive dan MAS juga bertujuan untuk memastikan sekumpulan personel teknikal yang sedia wujud dan mencukupi untuk keperluan organisasi serta mengganti "kehausan" tenaga kerja pada masa hadapan.

BAB 6 KESIMPULAN

Pemulihan ekonomi negara pada dekad baru ini telah menyebabkan pasaran buruh bagi siswazah tidak begitu ketat jika dibandingkan dengan situasi pada pertengahan tahun 1980an. Namun demikian, menurut laporan Ekonomi 1990/91, Kementerian Tenaga Malaysia, masalah di antara permintaan dan penawaran kemahiran terus wujud. Ini disebabkan oleh ketidakseimbangan keperluan dan keutamaan majikan berbanding dengan keperluan dan kelayakan para siswazah yang menganggur.

Tulisan dan laporan terutamanya dalam akhbar tempatan berkenaan masalah pengangguran siswazah dan kelemahan golongan berpendidikan tinggi ini dalam pasaran buruh telah menimbulkan keinginan penyelidik untuk mengkaji masalah ini. Perspektif yang diambil oleh penyelidik adalah dengan memberi tumpuan kepada apakah sebenarnya yang dihendaki atau dijangka oleh majikan atau industri daripada para siswazah.

Untuk mencapai objektif penyelidikan ini, terlebih dahulu pengkaji pemerhatikan bagaimana proses pengambilan penapisan dan pemilihan pekerja dilakukan di dalam syarikat responden. Daripada proses yang berperingkat-peringkat ini tertimbulnya jangkaan tertentu pada pihak majikan terhadap para siswazah. Melalui penyelidikan ini pengkaji ingin mengenal pasti jenis kemahiran siswazah yang dijangkakan oleh majikan atau industri.

Ketidakseimbangan antara majikan dan penawaran siswazah merupakan faktor utama berlakunya pengangguran siswazah pada

sari ini. Dalam bahagian akhir kajian ini,penyelidik memperlihtakan bagaimana keadaan tidak seimbang ini dapat dipbaiki melalui usaha siswazah sendiri, adaptasi sukatan belajaran tinggi serta program yang dilaksanakan oleh pihak syarikat.

Rumusan berikut dibuat berdasarkan kepada data yang dikumpul daripada lima responden yang berlainan - iaitu daripada Bab 3 sehingga Bab 5. Kelima-lima responden kajian ini adalah Colgate-Palmolive (M) Sdn.Bhd. yang terlibat dalam industri barangan konsumer; Malaysia Airlines (MAS),sektor perkhidmatan; Malaysian Tobacco, tembakau dan rokok; The Hongkong & Shanghai Banking Corporation dan Hong Leong Finance dalam industri keuangan / bank.

Malapuntua penglibatan responden dalam sektor industri yang berbeza-beza, banyak persamaan telah ditemui berdasarkan data yang diperolehi. Salah satu persamaan yang nyata terletak pada cara pengendalian proses pengambilan,penapisan dan pemilihan pekerja di syarikat responden. Rekrutmen yang timbul akibat wujudnya suatu jawatan kosong akan diikuti dengan berbagai-bagai langkah penyaingan.

Ujian kecenderungan cerdas dan temuduga merupakan dua langkah penyaingan utama responden dalam menilai permohonan pekerjaan. Sungguhpun pada dasarnya ujian yang objektif ini bertujuan untuk mengukur kemahiran seseorang calon, didapati bahawa penekanan serta ruang lingkung ujian ini berubah-ubah

berikut jenis sektor industri. Misalnya, MAS mengutamakan kemahiran teknikal sementara industri kewangan menitik beratkan kemahiran calon dalam perangkaan dan nombor.

Bilangan penemuduga boleh terdiri daripada beberapa-kurangnya seorang sehingga empat orang bergantung kepada jenis jawatan yang ditawarkan. Secara amnya, terdapat satu senarai soalan standard yang akan dikemukakan oleh penemuduga. Perbezaan antara responden timbul pada jenis soalan spesifik yang berkenaan dengan sektor industri yang terlibat.

Pengkaji menyimpulkan bahawa satu sistem pengurus sumber manusia dalam aspek pengambilan dan pemilihan pekerja yang sistematik dan efisien seperti yang dibincangkan dalam Bab 2 sedang dipraktis oleh Jabatan Perjawatan syarikat responden. Namun demikian pembangunan sumber manusia dalam syarikat yang berkenaan telah mengadaptasikan program pengurusan ini ke dalam sektor industri yang dilibatnya tanpa mengubah asas sistemnya.

Memandangkan proses penyaringan digunakan untuk mencari pekerja potensi yang berkelayakan, majikan terlebihnya akan membentuk satu set jangkaan minima terhadap calon yang berjaya. Berdasarkan data yang dikumpul, keutamaan dan keperluan majikan dipengaruhi oleh jenis jawatan dan tanggungjawab yang akan dipikul oleh siswazah kelak.

Semua responden menjangkakan golongan berpelajaran tinggi ini memiliki jenis kemahiran terutamanya kepimpinan, komunikasi dan keyakinan diri yang tinggi. Walaupun setiap responden

menyidikasikan satu senarai kemahiran yang terdapat perbezaan antara satu sama lain, objektif asas mereka adalah sama: Calon yang memenuhi jangkaan minima ini akan dipertimbangkan untuk memikul jawatan yang ditawarkan.

Kemelesatan ekonomi negara pada pertengahan tahun 1980an telah menonjolkan kelemahan diri peribadi siswazah dan ketidakseuaian pelajaran tinggi dengan permintaan industri yang mempergiatkan kegagalan siswazah dalam proses mencari pekerjaan. Respond yang diterima menunjukkan bahawa ketidakseuaian ini berlaku atas punca jenis kemahiran dan 'attributes' siswazah yang dijangka oleh majikan pada masa yang sama juga merupakan kelemahan umum dan nyata di kalangan siswazah tempatan. Sebagai contoh kemahiran komunikasi, keyakinan diri, personaliti dan sebagainya.

Keadaan di mana masalah pengangguran siswazah masih wujud menunjukkan bahawa usaha yang kukuh diperlukan demi menghasilkan siswazah yang lebih berkelayakan pada masa yang akan datang. Pengkaji telah bertemubual dengan responden mengenai persediaan yang sewajarnya sebelum tenuduga demi mengatasi masalah yang berkenaan.

Persediaan berbentuk mental dan fizikal yang dicadangkan oleh responden hanya akan memberi kesan positif dengan adanya inisiatif dan komitmen pada diri siswazah. Memandangkan jenis persediaan ini bukan suatu yang dapat dicapai dalam masa yang singkat usaha dan inisiatif siswazah untuk melengkapkan diri untuk dunia pekerjaan harus dimulakan sejak awal-awal lagi.

Dalam aspek pendidikan tinggi, responden berpendapat sukatan pelajaran tinggi harus disusun sebegitu rupa dimana ia akan menyediakan siswazah untuk pekerjaan dan bukan untuk perkembangan intelek semata-mata. Responden mengesyorkan agar kurikulum dikaji semula dan diubahsuai bagi memenuhi keperluan pasaran buruh yang dinamik dan sentiasa berubah.

Berkembangan ekonomi yang sedang dialami oleh negara ini menyebabkan pihak majikan atau industri memerlukan para personel yang berkelayakan tinggi dan terlatih yang ramai dan berterusan. Jenis jawatan yang memberikan latihan 'on the job' ditawarkan demi membentuk para siswazah kepada kehendak majikan atau industri. Melalui jawatan 'Management Trainee' / 'Executive Trainee' / 'Graduate Trainee' majikan mengatur programnya dengan tujuan memperkembangkan potensi siswazah untuk menjadi pekerja yang lebih efektif dan produktif. Secara langsung pembaziran tenaga manusia dan kemahiran akibat pengangguran siswazah sedikit sebanyak telah diperbaiki melalui langkah ini.

Kedua-dua Pengurus Perjawatan syarikat Colgate-Palmolive dan HAS sama-sama menjangkakan bahawa trend pekerjaan siswazah akan bertambah baik pada masa depan. Perkembangan sektor industri yang bertambah kompleks secara langsung akan meningkatkan permintaan terhadap tenaga kerja yang mahir dan terlatih. Namun demikian semua pihak diri siswazah institusi pengajian tinggi dan majikan patut berganding bahu demi mewujudkan tenaga kerja yang dianggap 'employable' yang merupakan faktor utama kepada perubahan dan modenisasi sesebuah negara.

LAMPIRAN I

QUESTIONNAIRE

RESEARCH ON GRADUATES AND EMPLOYMENT

COMPANY'S NAME :

RESPONDEN'S NAME :

DESINATION OF RESPONDEN :

(A) ORGANIZATION BACKGROUND

1. Overview of the organization structure.



BY HUMAN RESOURCES

2. Role and function of Personnel Management in the organization.

3. Overview of the hiring sequence / interviewing process.

OPEN POSITION



RECRUITING



(C) RECRUITMENT / SELECTION PROCESS

4. Five main sources of recruitment.

- i. _____
- ii. _____
- iii. _____
- iv. _____
- v. _____

5. Key factors affecting employees selection.

6. Aptitude Test

(a) Area of skills and abilities being tested.

(b) Employers' perspective of achievement in Aptitude Test.

Very important

Important

Not important

7. Interviewing

(a) How many interviewers will the applicant faced ?

(b) Standard questions which an employer may ask.

i. _____

ii. _____

iii. _____

iv. _____

v. _____

vi. _____

(D) EMPLOYEES

8. Classification and number of employees.

Classification of Jobs	Number of Employees

9. Type of positions normally held by degree holders.

EMPLOYER

10. Skills and attributes of graduates expected from employers.

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____
- f. _____
- g. _____
- h. _____
- i. _____
- j. _____

11. What do employer / industry needs from tertiary education ?

(G) GRADUATES

12. Weakness in graduates during interviewing process.

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____
- f. _____

13. Things to do before attending interview to avoid the above mistake.

(G) EDUCATION / EMPLOYMENT LINK

14. How should colleges and universities prepare students for the job market ?

5. (a) Is the organization currently cooperating with the tertiary institutions in producing more employable graduates?

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

Yes

No

(b) If yes, please indicate types of cooperation.

(c) If no, then is the company willing to cooperate and indicate types of cooperation

LAMPIRAN II

HR FORM D

INTERVIEW REPORT AND RATING

NAME: _____

REFERRAL SOURCE (SCHOOL AGENCY): _____	POSITION DESIRED: _____	FULL TIME <input type="checkbox"/>	SUMMER <input type="checkbox"/>
		FIELD <input type="checkbox"/>	

COMMUNICATION SKILLS	POOR → EXCELLENT					COMMENTS
	1	2	3	4	5	
Ability to Communicate						
Interpersonal Skills						
GENERAL ABILITIES						COMMENTS:
Uses Common Sense						
Creativity						
Analytical Ability						
Mature Outlook						
Assertiveness						
MANAGEMENT SKILLS						COMMENTS:
Entrepreneurial Spirit						
Self Starter						
Leadership Ability						
Long Term Management Potential						
INTEREST IN COLGATE						COMMENTS
Demonstrates Knowledge of Company						
Job Interest						
Career Flexibility with Colgate						
OVERALL RATING						

REMARKS/COMMENTS ON OVERALL RATING:

RECOMMENDATION FOR HIRE: STRONG POSSIBLE WITH RESERVATION NOT RECOMMENDED

INTERVIEWER: _____ DATE: _____

BIBLIOGRAFI

BUKU

- Arifin Hj. Zainal, *Pekerja dan Pekerjaan, Pendekatan Psikologi Personel*, Penerbit Fajar Bakti, 1985.
- Crane, Donald P., *Personnel, the Management of Human Resources*, Boston, Mass. : Kent Pub. Co., 1986.
- Dale, Roger (ed.), *Education, Training and Employment : Towards a New Vocationalism ?*, Oxford : Pergamon in Association with the Open University, 1985.
- Freedom, David H., (ed.), *Employment, Outlook and Insights : A collection of Essays of Industrialised Market-Economy Countries*, Geneva : International Labour Office 1979.
- Ghiselli, Edward E., *The Validity of Occupation Aptitude Tests*, New York, J.Wiley, 1966.
- Greenlaw, Paul S., *Personnel Management : Managing Human Resources*, Harper & Row, 1985, c.1986.
- Higham, Martin, *The ABC of Interviewing*, London : Institute of Personnel Management, 1979.
- Holdsworth, R.F., *Personnel Selection Testing : A Guide for Managers*, London, British Institute of Management, 1972.
- McQuaig, Jack H., *How to Pick Men*, New York, F.Fell, 1963.
- Morio, Simone, "Unemployment among Educated Young People in the Developed Market-Economy Countries", in *Two Studies on Unemployment Among Educated Young People*, Paris, UNESCO, 1980.

Sheet: Donald H., *The Modern Employment Function*, Addison-
Wesly Pub. Co., 1973.

ARTIKEL

Felton, Barbara and Sue Ries Lamb, "A Model for Systematic
Selection Interviewing" in *Personnel Journal*, January-
February, 1982.

Holley, William H. Jr. and others, "Resumes and Cover
Letters : What Do HR Managers Really Want ? " in
Personnel, December, 1988, pp. 49-51.

Horgan, W. John, "Future Trend in Graduate Employment", in
Education + Training, November-December, 1988, pp.12-13.

Nicholson, Michael and Dennis Mass, "Matching the
Curriculum to the Needs of Industry" in *Education +
Training*, Vol.32, No.6, 1990, pp. 3-8.

Nicholson, Sir Bryan, "What Industry Needs from Higher
Education" in *Education + Training*, July-August, 1988.

Thorp, Charles G., " A Manager's Guide to Selection
Interviewing" in *Personnel Journal*, August, 1983.

Wagner, Leslie, "The Response from Higher Education : 2" in
Education + Training, July / August, 1988, pp. 17-19.

LAPORAN KERAJAAN

Laporan Ekonomi 1990/91, Kementerian Kewangan Malaysia.
Malaysia : The Second Putline Perspective Plan 1990-2000.

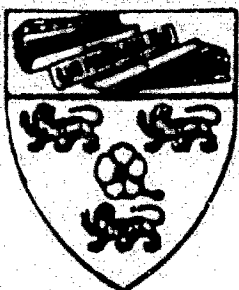
BAHAN TIDAK BERCETAK

Lee, Kiang Hock, "Perspektif Majikan" in *Seminar Pelajaran Tinggi dan pekerjaan di Malaysia*, Kuala Lumpur, 1985.

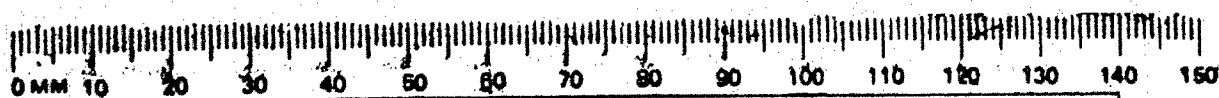
Halliah. Rajasegaran, *Sejarah dan Fungsi Sistem Penerbangan Malaysia*, Academic Exercise (B.A.) - Jabatan Penulisan, Universiti Malaya, 1989.

Reinal Ariff Hj. Hussain, "Higher Education in Malaysia, Objectives and Implementation" in *Seminar on Higher Education, A Reevaluation*, Kuala Lumpur, 1986.

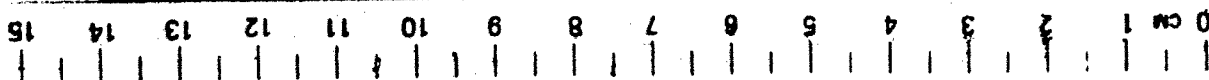
Zulkify Hj. Mustapha and M. Anuar Adnan, "Balancing the Manpower Output from Tertiary Education Institutions and the National Development Needs in Developing Countries : A Case Of Mismatch ? " in *International Conference on the Role of Universities and Developing Nations*.



TAMAT



UNIVERSITY OF MALAYA LIBRARY . MICROFILM .



10780