

## **DI ANTARA KRITERIA PENTING DALAM MEMBUAT PEMILIHAN KAKITANGAN: SATU TINJAUAN**

**SITI KHALIJAH MAJID**

Universiti Teknologi MARA

Cawangan Pahang, Kampus Jengka,  
26400 BANDAR JENGA, Pahang.

### **ABSTRAK**

Kertas kerja ini membincangkan beberapa kriteria yang diberi keutamaan oleh majikan dalam proses mendapatkan kakitangan agan organisasinya bioleh mencapai objektif yang ditentukan. Antara kriteria utama yang dibincangkan ialah keupayaan kognitif, kemahiran komunikasi, kemahiran perhubungan awam, dan personaliti.

### **PENGENALAN**

Kejayaan satu-satu organisasi itu adalah terletak kepada kecekapan yang sepadu dan kerjasama yang mantap dari setiap jabatan-jabatan yang meliputi organisasi tersebut. Ciri saling bekerjasama dan bantu membantu membuatkan organisasi tersebut dapat bertahan dan seterusnya menuju ke arah kemajuan ( Sai, 1991). Namun begitu, di dalam setiap jabatan-jabatan yang tersebut, tentu ada individu-individu yang bertanggungjawab untuk menentukan semua (kejayaan) ini terjadi. Contohnya mesti ada pengarah urusan, kumpulan-kumpulan pengurusan dan professional dan juga kakitangan sokongan yang cekap yang dapat menjamin agar kejayaan dicapai dan dipertingkatkan.

Bagi menjamin dan mempertingkatkan kemajuan di dalam organisasi, kecekapan kakitangan walau di peringkat mana sekalipun mereka berada adalah penting, kerana mereka (sebagai sumber manusia) adalah penyumbang utama kejayaan satu-satu organisasi itu (Pace, Smith & Mills, 1991).

### **PEMILIHAN KAKITANGAN OLEH MAJIKAN**

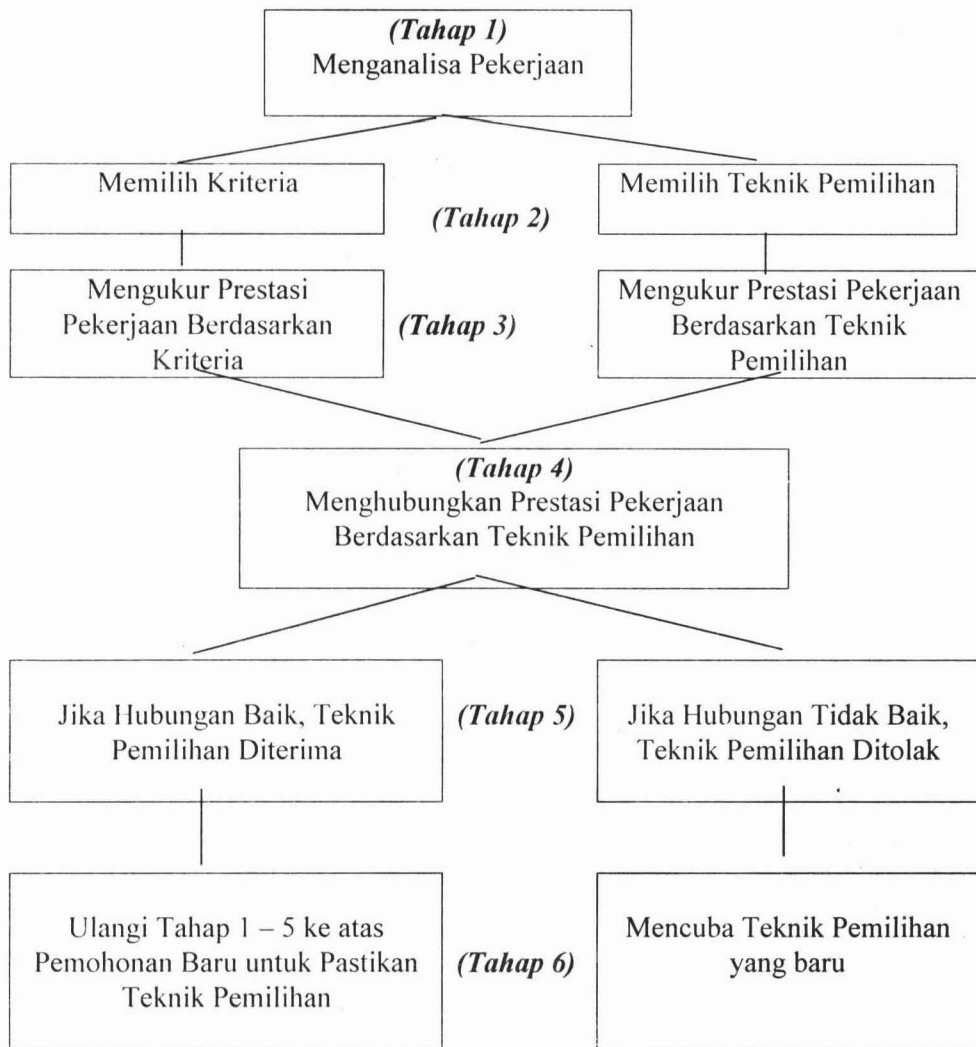
Pekerja merupakan aset penting bagi satu-satu organisasi. Peranannya amat besar sebagai penentu kepada kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi itu. Oleh yang demikian pemilihan kakitangan adalah satu aktiviti yang rumit dan memerlukan

penelitian yang mendalam. Bagaimana sesebuah organisasi itu boleh memilih kakitangan yang benar-benar tepat dengan kehendak organisasi itu? Tentulah ini bukannya satu perkara yang mudah (Noran & Wan Rafaei, 1993). Oleh kerana manusia itu berbeza-beza dan mempunyai ciri-ciri dan keistimewaan tersendiri, maka pemilihan adalah perlu untuk memadankan individu dengan organisasi. Oleh itu untuk membantu pihak majikan membuat pemilihan yang tepat, pihak majikan perlu berusaha mencari calon yang betul-betul layak dan bersesuaian. Sebagai satu panduan untuk membuat pemilihan, satu model pemilihan telah dikemukakan. Model pemilihan (Rajah 1) yang telah diperkenalkan oleh Blum dan Naylor (1968) ini mempunyai 6 tahap. Tahap pertama adalah proses penganalisaan pekerjaan (Job Analysis). Pada peringkat ini, pihak majikan perlu membuat huraian kerja yang lengkap mengenai maklumat tentang tugas dalam pekerjaan tersebut. Dengan membuat analisa ini, pihak majikan dapat mengetahui perkara-perkara yang penting yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut seperti kelayakan, kemahiran, personaliti dan lain-lain. Pada tahap kedua pula, proses menentukan kriteria dan memilih teknik pemilihan yang tepat perlu dibuat. Kriteria yang diperlukan diperolehi dari huraian kerja yang telah disediakan. Setelah menentukan kriteria yang perlu, teknik pemilihan untuk mengukur kriteria tersebut digunakan untuk meramal kebolehan calon. Tahap seterusnya ialah menggunakan pengukur yang dipilih untuk mengukur prestasi calon. Kemudian di tahap empat pihak majikan akan menghubungkan prestasi kerja dengan keberkesanan alat pengukur tadi. Proses penentuan kesahihan alat pengukur ini mesti melibatkan ujian korelasi dan signifikansi. Jika terdapat perkaitan yang positif, maka ukuran tersebut boleh digunakan. Keputusan yang diperolehi pada tahap empat, boleh membantu pihak majikan membuat keputusan sama ada hendak menggunakan terus alat pengukur atau peramal tadi atau terus menolaknya dan mencuba alat pengukur yang lain.

Di tahap terakhir proses ini, pihak majikan perlu membuat penilaian berterusan ke atas alat pengukur tersebut dan membuat penambahbaikan, jika perlu atau mengulanginya lagi bagi memilih calon pada masa yang akan datang.

Oleh kerana ini merupakan satu aktiviti yang rumit, maka pihak majikan perlu mengetahui akan teknik-teknik dan kaedah yang berkesan untuk membuat pemilihan kakitangan.

### MODEL PEMILIHAN



Rajah 1

Sumber: M.L. Blum & J. C. Naylor 1968. *Industrial Psychology. Its Theoretical and Social Foundation*. New York. Harper and Row. (dalam Noran & Wan Rafaei, 1993)

## KRITERIA PEMILIHAN

Setiap majikan mempunyai cara tersendiri untuk membuat pemilihan kakitangan. Tujuan utama untuk membuat pemilihan yang tepat adalah untuk memastikan bahawa kakitangan yang dipilih itu betul-betul sesuai dengan jawatan yang ditawarkan (Wise, 1989). Ini adalah penting kerana jika pemilihan tidak dibuat dengan tepat, pastinya akan melibatkan perbelanjaan yang banyak untuk melatih mereka kelak (Hambleton & Zaal, 1991). Pemilihan kakitangan yang tepat bukan sahaja menguntungkan organisasi tetapi juga dapat meningkatkan produktiviti negara (Schmidt, Hunter, McKenzie & Muldrow (1979).

Boleh dikatakan kebanyakan ahli psikologi kerjaya (Jackson & Rothstein, 1993 dlm. Corr & Gray, 1995) bersetuju bahawa ujian ke atas faktor kognitif dan personaliti dapat memberikan sumbangan yang berharga kepada pengurusan sumber manusia. Hasil kajian yang dibuat oleh Dunn, Mount, Barrick & Ones, (1995) membuktikan bahawa keupayaan mental dan sikap berhemat (Conscientiousness) menjadi penyebab utama seseorang individu itu dipilih bagi pekerjaan yang sedang dimohonnya. Sebenarnya terdapat beberapa lagi faktor lain yang boleh mempengaruhi majikan dalam membuat pemilihan kakitangan, contohnya pengalaman bekerja (Rowe, 1988 dlm. Crant, 1995), penilaian semasa temuduga (Steven & Kristof, 1995), dan kebolehan (talent) (Bharadwaj, 1980).

### Keupayaan Kognitif (Cognitive Ability)

Keupayaan kognitif bermaksud kemampuan seseorang itu dalam melaksanakan satu-satu tugas. Secara amnya ianya adalah kecekapan mental atau kebijaksanaan seseorang itu dalam memahani arahan dan juga kepintarannya menyelesaikan satu-satu masalah. Individu yang mempunyai keupayaan kognitif yang tinggi adalah mereka yang dapat mempelajari sesuatu dengan cepat dan mudah bertindak dalam apa jua situasi (Mejia, Balkin & Cardy, 1998).

Keupayaan kognitif menjadi syarat utama bagi pengambilan kakitangan. Menurut Hunter & Hunter (1984) ujian keupayaan kognitif adalah penentu (predictor) yang sah (valid) untuk semua jenis pekerjaan, di mana purata keseluruhan validiti koefisiennya ialah = .47. Melalui kajian yang dibuat oleh Dreher & Bretz, (1991), keupayaan kognitif telah membuktikan adanya kaitan dengan kejayaan dalam pekerjaan yang disandang. Dreher & Bretz juga mengatakan bahawa dengan keupayaan kognitif, kemahiran yang berkaitan dengan kerja juga mudah diperolehi atau dipelajari oleh seseorang individu.. Selain dari itu, Day & Silverman (1989) juga mempunyai pandangan yang serupa iaitu, secara keseluruhannya keupayaan kognitif adalah penentu terbaik (best predictor) kepada prestasi kerja berbanding dengan penilaian yang lain.

Dalam mengaitkan hubungan keupayaan kognitif dengan ciri personaliti yang dibincangkan di dalam kajian ini, Dunn et. al. (1995) mengatakan bahawa keupayaan kognitif dan sikap berhemat (conscientiousness) menjadi ciri paling penting untuk membolehkan seseorang itu diambil bekerja. Pendapat ini disokong oleh Sadowski & Coghurn (1997) dengan mendakwa bahawa terdapatnya hubungan yang positif di antara keupayaan mental dengan ciri 'sikap berhemat' (conscientiousness). Menurut Sadowski dan Coghurn lagi, mereka yang mempunyai daya fikiran yang tinggi berminat di dalam aktiviti-aktiviti yang melibatkan kognitif dan bersedia mencuba untuk mendapatkan pengalaman-pengalaman baru (salah satu dari ciri 'sikap berhemat' (Dunn et. al., 1995). Ini berkait rapat dengan hasil kajian yang dibuat oleh Cacioppo & Petty's, 1982; mengenai keupayaan memujuk (persuasion) (Sadowski & Coghurn, 1997) di mana golongan yang berkeupayaan mental ini mampu berfikir secara rasional dan berjaya membuat pemujukan (persuasion) yang menyakinkan. Beberapa lagi kajian ke atas kesahihan keupayaan kognitif telah membuktikan bahawa semakin tinggi tahap kognitif seseorang, semakin mudah seseorang itu mempelajari kemahiran baru dan semakin mudah seseorang itu menyesuaikan diri kepada perubahan (Mejia, et. al., 1998).

Membandingkan pengaruh kognitif terhadap kemampuan individu adalah positif, maka faktor kognitif perlu diambil kira sebagai salah satu kriteria dalam pemilihan kakitangan.

### **Kemahiran Komunikasi**

Pengertian komunikasi ialah proses penggunaan informasi di antara sesama manusia atau dengan yang lain, sama ada secara berdepan (face-to-face) ataupun melalui alat-alat sebaran seperti gambar-gambar, surat, peta, telefon, televisyen, atau pun sentuhan, isyarat dan sebagainya. Di dalam komunikasi, unsur yang paling mustahak ialah informasi atau maklumat yang ingin dikongsi bersama. "Pemilihan tumpuan" (selective attention) merupakan salah satu ciri yang penting dalam proses informasi. Manusia "memilih" apa sahaja mengikut keinginan mereka dan menumpukan perhatian kepada perkara-perkara yang menjadi minatnya. Ciri-ciri 'pemilihan tumpuan' dalam proses informasi menunjukkan bahawa apa yang dialami oleh dua orang itu adalah tidak sama. Contohnya, dua orang yang mendengar ceramah, tidak akan memberikan perhatian kepada perkara yang sama. Jika diminta pandangan dari mereka, kedua-duanya akan memberikan komen yang berlainan, mengikut apa yang 'ditumpukannya'. Dalam konteks ini, pemahaman dan interpretasi yang sejajar terhadap informasi yang hendak dikongsi bersama (di antara penghantar (sender) dan penerima (receiver) maklumat) adalah penting bagi memastikan bahawa komunikasi telah berlaku. Jika maksud yang hendak disampaikan oleh penghantar gagal difahami oleh penerima maka komunikasi telah gagal (miscommunication). Oleh itu

kemahiran berkomunikasi adalah penting untuk mengelakkan kegagalan menyampaikan dan menerima informasi.

Keberkesanan berkomunikasi boleh menentukan jatuh bangunnya sesebuah organisasi (Orpen, 1997). Samovar, King & Lustig (1981) dlm. (Atkins & Kent, 1989) mengatakan bahawa kemahiran berkomunikasi sangat penting dalam kebanyakan profesyen. Kebolehan bertutur, menulis dan bekerjasama dengan orang ramai adalah penting dalam bidang perniagaan (Mejia, et. al., 1998). Menurut mereka lagi, kebanyakan pekerja gagal memenuhi kehendak majikan dalam bidang (komunikasi) ini. 21.3% kakitangan di sektor perkhidmatan kurang mahir dalam komunikasi secara lisan (oral communication) dan 24.5% kurang mahir dalam berkomunikasi secara bertulis (written communication) (Lund & Mc.Guire, 1990 dalam. Mejia et. al. 1998). Kemahiran berkomunikasi penting dalam membentuk semangat berpasukan (team spirit). Mejia, et. al. 1998 juga berpendapat bahawa ia amat berguna :-

- demi memastikan bahawa maklumat dapat disampaikan dengan tepat,
- untuk menyelesaikan masalah
- memberikan maklum-balas untuk tindakan selanjutnya.

Atkins & Kent (1989) ketika menjalankan kajian dengan melibatkan 95 orang majikan (lebih dari 50% memiliki ijazah sarjana dan lebih kurang 7% memiliki PhD) dari pelbagai sektor (40.43% sektor peniagaan, 20.21% sektor kesihatan dan 39.36% sektor pendidikan) mendapati bahawa hampir kesemua majikan menyenaraikan 'komunikasi secara lisan' sebagai faktor terpenting yang perlu dimiliki oleh seseorang yang akan diambil bekerja.

Melalui fakta-fakta yang telah diberikan di atas, adalah dirasakan bahawa kemahiran berkomunikasi adalah penting dan patut diambil kira sebagai kriteria dalam membuat pemilihan kakitangan.

### **Kemahiran Perhubungan Awam (Public Relation)**

Perhubungan awam (PR) adalah satu aktiviti di mana usaha-usaha untuk menjaga dan mempertingkatkan imej organisasi dibuat melalui kegiatan-kegiatan tertentu demi mendapatkan sokongan dan kepercayaan dari publik terhadap organisasi tersebut. Aktiviti PR mestilah berasaskan kepada kepentingan awam atau tanggungjawab sosial. PR yang berjaya adalah PR yang "mengiktiraf sikap bertanggungjawab dan berusaha untuk mencapai persefahaman di antara organisasi dengan publiknya" (Hamdan, 1987). Tujuannya adalah untuk menjalin perhubungan yang harmonis dan saling faham memahami di antara organisasi dengan masyarakat dalaman dan publik luarannya.

Peranan PR merupakan satu tanggungjawab yang penting demi menjamin nama baik sesebuah organisasi itu (Hamdan, 1987). Menurut Darrow, Forrestal & Cookman, (1968) ada 3 kriteria penting yang perlu diingat dalam menjalinkan hubungan PR iaitu:

- setiap apa yang tidak melibatkan orang ramai (publik) adalah sesuatu yang merugikan.
- prestij dan nama baik syarikat adalah aset utama dalam perniagaan
- kurangnya kefahaman dan maklumat boleh membawa kepada keraguan masyarakat sebaliknya maklumat dan pengertian yang tepat akan membuatkan masyarakat lebih yakin dan memberikan sokongan.

Oleh kerana setiap syarikat mempunyai tanggungjawab “publiknya” maka peranan PR penting demi menjadi kepentingan ‘publiknya’ Darrow, et. al. (1968) menyenaraikan 8 golongan yang dikira sebagai ‘publik’. Mereka ialah kakitangan syarikat, pemegang saham, masyarakat luar, pihak kerajaan, pihak media, institusi pendidikan, institusi kewangan dan para pelanggan.

Kemahiran PR bukan sahaja melibatkan kebolehan beramah-mesra dengan ‘publiknya’ sahaja tetapi berkeupayaan untuk berbincang dan menyakinkan ‘publiknya’ mengenai sesuatu isu (Effendy, 1986). Tiga fungsi utama PR yang dikemukakan oleh Canfield, 1959 (dalam Effendy, 1986) iaitu:

- mengutamakan kepentingan umum
- menjaga komunikasi yang baik
- mengutamakan moral dan perlakuan yang baik

Menurut Nucklos pula, peranan pegawai perhubungan awam ini seumpama ‘cermin’ yang akan memberikan refleksi-refleksi atau gambaran yang jelas mengenai sesebuah organisasi itu. Jika pegawai PR sesebuah syarikat itu berjaya menunjukkan imej yang baik, maka gambaran yang baiklah yang akan diperolehi oleh organisasi tersebut (Effendy, 1986).

Pengamal PR mempunyai “kuasa” (power) yang tinggi - ‘Kuasa’ yang bermaksud kebolehan mempengaruhi dan menyakinkan. Keupayaan ‘kuasa’ ini berpotensi untuk membawa kejayaan kepada sesuatu syarikat. (Levitt, 1985).

Pada kajian awal, Cottone, Wakefield, Cottone & North, (1985) telah menyenaraikan 19 kemahiran dan pengetahuan yang perlu dimiliki oleh pengamal PR. Namun begitu pada 1987, mereka telah menambahkan lagi senarai kemahiran menjadi sebanyak 38 kemahiran. Walau bagaimanapun, kemahiran-kemahiran tersebut telah dibahagikan

kepada 6 kategori yang utama iaitu, seseorang pengamal PR mesti mempunyai kemahiran dan pengetahuan dalam:

1. Pengendalian Upacara Utama
  - menganjurkan konvensyen dan mesyuarat
  - pameran dan ekspo
  - perancangan dan pengendalian acara-acara khas
2. Komunikasi dengan publik
  - perhubungan dengan pihak kerajaan
  - perhubungan dengan kakitangan
  - perhubungan dengan pemegang saham
  - perhubungan awam
3. Pengurusan
  - peruntukan kewangan
  - membuat keputusan
  - pengurusan projek
  - khidmat nasihat
4. Perhubungan Media
  - perhubungan awam
  - pelancaran tabung/dana (fundraising)
5. Logistik
  - penyelidikan
  - pengendalian aktiviti-aktiviti yang berkaitan
6. Perhubungan Pelanggan
  - perhubungan pelanggan dan pengguna
  - mengendalikan aduan pelanggan

Memandangkan semua kakitangan adalah penting sebagai agen PR bagi satu-satu organisasi, maka adalah menjadi tanggungjawab mereka semua untuk memastikan bahawa perhubungan antara organisasi dengan publiknya dapat dipelihara demi menjaga imej organisasi. Oleh itu kriteria ini juga perlu diberi keutamaan sebagai kriteria dalam pemilihan kakitangan.



## Personaliti

Personaliti adalah keperibadian yang dimiliki oleh seseorang itu. Ia merupakan satu pola tingkah laku yang berkekalan dan berulang. Tingkah laku ini mempunyai ciri persamaan tertentu dan akan digunakan di dalam interaksinya dengan orang lain, sehingga ianya menjadi satu kebiasaan (habit) bagi diri individu itu (Amir, 1987).

Tidak dinafikan bahawa faktor personaliti telah mula digunakan oleh pihak majikan sebagai salah satu alat untuk menilai prestasi. Oleh yang demikian banyak majikan telah menggunakan ujian personaliti dalam membuat pemilihan kakitangan. Seperti yang didakwa oleh Crant (1995) penggunaan ujian personaliti oleh majikan dalam membuat pemilihan pekerja telah lama menjadi amalan. Para ahli teori kerjaya (career theorists) mencadangkan agar ciri-ciri personaliti diambil kira di dalam proses membuat pemilihan pekerja (Hays & Aubrey, 1988). Kedua-dua penulis ini mengaitkan ciri-ciri ekstraversi, agresif, berdaya-saing dan materialistik dengan 'business-like' personaliti. Menurut mereka lagi kejayaan dalam kerjaya adalah dipengaruhi oleh pencapaian (achievement) dan personaliti individu itu. Walau bagaimanapun, mereka mendakwa bahawa inventori personaliti tidak boleh digunakan secara langsung (tanpa menilai faktor-faktor lain) dalam membuat pemilihan kakitangan. Ini adalah kerana menurut Shartzar & Linden, 1979 dlm. Hays & Aubrey 1988), inventory personaliti gagal meramal tingkah laku kakitangan (employee behaviour) terutama bagi jawatan separuh-mahir (semi-skilled) dan tidak mahir (unskilled).

Menurut Mejia, et. al. (1998), ujian personaliti yang sering digunakan oleh majikan dalam membuat pemilihan kakitangan sering dipertikaikan. Ini adalah kerana terdapatnya pertentangan pendapat mengenai kesahihan dan kebolehpercayaannya (validity & reliability). Ada kajian yang mengatakan bahawa ciri-ciri personaliti adalah terlalu subjektif dan boleh diragui (Landy, 1989 dlm. Mejia, et al. 1998), tidak berkaitan dengan prestasi kerja (Guion & Gottier, 1965 dlm. Tett, Jackson & Rothstein, 1991) dan tidak diterima di sisi undang-undang (Kleiman & Faley, 1985 dlm. Mejia, et. al. 1998).

Bagaimanapun Mejia, et. al. membuat kesimpulan bahawa kemungkinan besar perkara ini (ujian personaliti) tidak diterima pakai oleh kebanyakan majikan sekarang ini adalah kerana tiada keseragaman (consistency) dalam membuat penilaian (measurement) terhadap ciri-ciri personaliti. Yik dan Tang (1996) dalam kajian mereka mengenai faktor personaliti bagi penduduk Hong Kong mengatakan bahawa untuk menentukan kesahihan dan kebolehpercayaan penilaian personaliti seperti mana yang terdapat di dalam inventory personaliti, satu alat (instrument) baru yang bersesuaian mengikut budaya sesuatu kaum (selain dari budaya barat) perlu dibuat

untuk memastikan agar penilaian tersebut dapat digunapakai di negara-negara lain. Walaupun terdapat percanggahan pendapat mengenai penggunaan ujian personaliti di dalam pemilihan kakitangan, namun ianya masih lagi digunakan oleh majikan dalam membantu mereka membuat pemilihan tersebut (Bernardin & Bownas, 1985 dlm. Tett, Jackson & Rothstein, 1991). Ini telah mendorong para pengkaji (seperti Barrick, Mount, 1991 & 1993, dan Barrick, Mount & Strauss, 1993) untuk terus membuat kajian seterusnya untuk melihat sejauhmana personaliti dapat digunakan sebagai satu kaedah dalam membuat pemilihan kakitangan (Crant, 1995).

Namun begitu, kajian yang dibuat ke atas 5 faktor personaliti (The 'Big-Five' Personality Factor) iaitu ekstroversi (extroversion), kesesuaian (agreeableness), sikap berhemat (conscientiousness), kestabilan emosi (emotional stability) dan sikap keterbukaan kepada pengalaman baru (openness to experience) telah mengubah pandangan majikan terhadap pengaruh personaliti dalam membuat pemilihan kakitangan (Fundar & Dobroth (1987), Digman (1990), Goldberg (1993) & Barrick & Mount, 1991 dlm. Mejia, et. al. 1998).

Tett, et. al. (1991) di dalam kajian mereka mendapati bahawa terdapat perkaitan yang kukuh di antara faktor personaliti dan pretasi kerja (mean validiti .14 bagi kerja-kerja penyeliaan (supervisory) dan .36 bagi kerja-kerja penjualan (sales position).

Walaupun terdapat percanggahan pendapat di antara para pengkaji pada peringkat awalnya, namun dengan kemunculan 5 faktor personaliti yang telah dikaji dengan meluas membuktikan bahawa faktor personaliti boleh memainkan peranannya dalam membantu pihak majikan membuat keputusan memilih kakitangan yang tepat. Banyak kajian empirikal (seperti yang diberikan di atas) menunjukkan bahawa terdapat perkaitan yang positif di antara personaliti dengan prestasi kerja. Oleh yang demikian, adalah wajar jika faktor ini digunakan untuk membantu majikan membuat pemilihan kakitangan.

#### *Ciri Personaliti - Ekstroversi*

Di dalam personaliti ada dua jenis sikap yang dikatakan mempengaruhi individu semasa membangun (develop). Dua sikap ini ialah sikap yang dinamakan oleh Jung sebagai ekstroversi dan introversi. Personaliti yang bersikap ekstroversi suka bergaul, bersifat terbuka dan peramah manakala sikap introversi pula mempunyai ciri-ciri seperti malu, suka bersendirian, suka memikirkan hal-hal peribadi dan tidak banyak bercakap.

Walau bagaimanapun, bagi tujuan penulisan ini hanya dua ciri personaliti sahaja yang dibincangkan kerana kedua-dua ciri ini menunjukkan pengaruh yang paling kuat, iaitu ciri ekstroversi dan sikap berhemat (conscientiousness). Kedua-dua ciri ini diambil dari 5 ciri utama personaliti (The 'Big-Five') yang telah diperkatakan di atas.

Mengikuti Barrick & Mount (1991) ciri-ciri ini telah diperkenalkan oleh Norman pada 1963. Menurut Barrick & Mount, ciri ekstroversi sangat bersesuaian bagi jawatan yang terlibat dengan kegiatan atau aktiviti-aktiviti sosial. Sifat-sifat yang dikaitkan dengan ekstroversi adalah seperti agresif, aktif, suka bersosial, suka berkawan dan suka berbual (Barrick & Mount, 1991, Mejia, et. al. 1998 & Encyclopaedia of Human Behaviour 1994). Hogan (1986) (dalam Barrick & Mount, 1991) juga menyebutkan bahawa antara sifat utama dalam ekstroversi ialah suka bersosial dan bercita-cita tinggi (ambitious). Watson, Clark, McIntyre & Hamaker (1992) mendapati bahawa individu yang mempunyai sifat ekstroversi ini dapat menghasilkan kesan positif terhadap perlakuannya bila berinteraksi dengan orang ramai. Kesan positif ini menunjukkan seseorang itu dapat bekerja dalam 'mood' yang baik, lebih konfident dan sentiasa dalam keadaan gembira.

#### *Ciri Personaliti – Sikap berhemat*

Hasil kajian Barrick & Mount (1991) mendapati bahawa sikap berhemat mempunyai kaitan yang konsisten dengan semua jenis pekerjaan. Sifat-sifat yang terdapat dalam ciri 'sikap berhemat' ini ialah sikap berhati-hati dalam menjalankan tugas, akur kepada peraturan dan juga boleh dipercayai (dependable). Mereka seperti Botwin & Buss, 1989, Fiske 1949, Hogan, 1983, John 1989 & Noller et. a. 1987 dlm. Barrick & Mount 1991; & Mejia, et. al. 1998, menambahkan ciri-ciri bertanggungjawab, bersistematik dan berperancangan (planful) sebagai ciri-ciri tambahan kepada faktor 'sikap berhemat' ini. Unsur-unsur positif yang terdapat dalam ciri 'sikap berhemat' ini merupakan kriteria utama kepada kejayaan dalam melaksanakan satu-satu pekerjaan (Barrick & Mount, 1991) dan ini menjadikannya (sikap berkemat) sebagai pilihan utama para majikan (Dunn, Mount & Barrick, 1995).

Melihat kepada perkaitan keupayaan kognitif dan 'sikap berhemat' ini, hasil dari kajian emperikal membuktikan bahawa mereka-mereka yang cerdik, cepat mempelajari sesuatu yang baru dan cepat menyelesaikan masalah (tinggi keupayaan kognitif) dan mereka-mereka yang membuat kerja secara teratur, bersistematik dan kemas (tinggi 'sikap berhemat') dapat melaksanakan sesuatu tugas dengan memuaskan. Sehubungan dengan itu Schmidt & Hunter 1992 juga menghubungkan keupayaan kognitif dan 'sikap berhemat' sebagai ciri baru dan utama bagi setiap jenis pekerjaan (Crant, 1995). Oleh itu kedua-dua faktor ini (kognitif dan 'sikap berhemat') telah digunapakai oleh kebanyakan majikan sebagai faktor utama dalam membuat pemilihan pekerja.

Oleh kerana pemilihan kakitangan bukan satu pekerjaan yang mudah, maka menggunakan teknik pemilihan yang tepat amat diperlukan. Walaupun terdapat banyak cara untuk mengumpulkan maklumat calon kakitangan, sama ada melalui maklumat yang diperolehi dari borang permohonan, "resume" atau pun temuduga, namun usaha untuk memadamkan individu dengan pekerjaan adalah sukar. Menurut

Wise, McHenry & Campbell (1990) ahli psikologi perindustrian telah lama berusaha untuk melaksanakan tugas ini dan mereka mendakwa bahawa setiap pekerjaan adalah berbeza-beza dan mempunyai karakteristik yang tertentu, begitu juga manusia. Oleh itu, kriteria pemilihan hendaklah sejajar dengan jenis pekerjaan untuk memadankan dua unsur ini (manusia dan pekerjaan).

## KESIMPULAN

Membuat pemilihan pekerja merupakan salah satu daripada tugas dan tanggungjawab professional HRD. Dengan mempunyai pengetahuan mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan prestasi pekerja, dapat membantu dan memudahkan keputusan dibuat berkaitan dengan pengambilan pekerja. Selain daripada dapat menggunakan faktor yang dibincangkan di atas dalam proses pemilihan, profesional HRD juga dapat membuat analisa mengenai keperluan latihan terhadap kakitangan lain yang telah sedia ada di dalam organisasi. Ujian kelayakan kognitif mungkin agak mudah dikendali dan dinilai tetapi kebijaksanaan diperlukan dalam membuat interpretasi terhadap perlakuan dan keperibadian individu. Ini merupakan satu cabaran bagi profesional HRD untuk memikirkannya. Setelah mengetahui implikasi ujian personaliti terhadap organisasi, para profesional HRD perlu menitikberatkan faktor ini dan meningkatkan ilmu pengetahuan dalam bidang yang berkaitan. Jika tidak tentu akan melibatkan perbelanjaan yang besar untuk melatih kakitangan dan menghadapi masalah "attitude" yang merugikan pihak organisasi.

Walaupun ada penentangan terhadap penggunaan ujian personality pada peringkat awalnya, tetapi di era baru ini, amalan ini telah menjadi satu perkara penting. Dalam konteks ini teori yang diperkenalkan oleh Holland (1973) mengenai perkaitan antara ciri-ciri personaliti dengan jenis pekerjaan amat bertepatan sekali.

## BIBLIOGRAFI

- Amir Awang (1987). Teori & Amalan Psikoterapi. Penerbit USM. Pulau Pinang.
- Atkins, C. P. & Kent, R. L. (1989). Attitudes and Perceptions of Communication in the Hiring Process. Journal of Employment Counseling. Vol. 26. No. 2. 63-69.
- Barrick, M.R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. Personnel Psychology. 43. 1-23.

- Bharadwaj, S. B. L. (1980). Developing People & Spotting Talent: A Note for the Line Manager. Effective Human Systems Private Limited. Hyderabad. (Unpublished article).
- Corr, P. J. & Gray, J.A. (1995). Attributional Style, Socialization & Cognitive Ability as Predictors of Sales Success: A Predictive Validity Study. Personality & Individual Differences. Vol 18. No. 2. 241-252.
- Cottone, L., Wakefield, D. G., Cottone, R. R. & North, W. (1985). Public Relations Roles and Functions By Organization. Public Relation Review. Winter. Vol. 11. No. 4. 29-37.
- Cottone, L., & Wakefield, D. G. (1987). Knowledge and Skills Required by Public Relations Employers. Public Relation Review. Fall. Vol 13. No. 3. 24-32.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents. Journal of Applied Psychology. Vol. 80. No. 4. 532-537.
- Darrow, R. W., Forrestal, D. J. & Cookman, A. O. (1968). Public Relations Handbook. The Dartnell Corp.
- Day, D. V. & Silverman, S. B. (1989). Personality & Job Performance: Evidence of Incremental Validity. Personnel Psychology. 42. 25-35.
- Dreher, G. F. & Bretz, R. D. (Jr) (1991). Cognitive Ability and Career Attainment: Moderating Effects of Early Career Success. Journal of Applied Psychology. Vol. 76. No. 3. 392-397.
- Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R. & Ones, D. S. (1995) Relative Importance of Personality and General Mental Ability in Manager's Judgments of Applicant Qualifications. Journal of Applied Psychology. Vol. 80. No. 4. 500-509.
- Effendy, O. U. (1986). Human Relations dan Public Relations Dalam Management. Penerbit Alumni Bandung.
- Hambleton, R. K. & Zaal, J. N. (1991). Advances in Educational & Psychological Testing. Kluwer Academic Publishers. p.189.

- Hamdan Adnan (1987). Prinsip Perhubungan Awam. Biroteks ITM. Shah Alam.
- Hays, R. & Aubrey, R. (1988). New Directions For Counseling & Human Development. Love Publishing Co., Denver. pp 181-182.
- Hunter, J. E. & Hunter, R. F. (1984) Validity & Utility of Alternative Predictors of Job Performance. Psychological Bulletin. 96. 72-98.
- Krentler, K. & Cosenza, R. (1987). Organizational Redress Response and its Effects on Company Impression. Public Relations Review. Fall. Vol. 13. No. 3. 24-32.
- Lee, D. E., Brower, W. A. & Garner, P. A. (1988). Secretarial Office Procedures. 3rd. ed. McGraw-Hill Book Co.
- Levitt, L. (1985). Public Relations As a Source of Power. Public Relations Review. Fall. Vol. 11. No. 2. 3-9.
- Meija, L. R. G., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (1998). Managing Human Resources. 2nd. ed. Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Noran Fauziah Yaakub & Wan Rafaei Abd. Rahman. (1993). Siri Psikologi Organisasi: Sumber Manusia dalam Organisasi. Dewan Bahasa dan Pustaka. Kuala Lumpur.
- Orpen, C. (1997). The Interactive Effects of Communication Quality & Job Involvement on Managerial job Satisfaction & Work Motivation. The Journal of Psychology. 131(5). 519-522.
- Ramachandran, V. S. (1994). Encyclopaedia of Human Behaviour. Vol. 3. Academic Press.
- Sadowski, C. J. & Cogburn, H. E. (1997). Need for Cognition in the Big-Five Factor Structure. The Journal of Psychology. 131(3). 307-312
- Schmidt, F.L., Hunter, J. E., McKenzie, R. C. & Muldrow, T. W. (1979). Impact of Valid Selection Procedures on Work-Force Productivity. Journal of Applied Psychology. Vol. 64. No. 6. 609-626.
- Secretaries: Occupational Outlook Handbook. 281-284.

- Siegel, P. J. (1997). A Hiring Checklist. HR Focus. April 1997.
- Steven, C. K. & Kristof, A. L. (1995). Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews. Journal of Applied Psychology. Vol. 80. No. 5. 587-606.
- Tett, R. P., Jackson, D. N. & Rothstein, M. (1991). Personaliti Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-Analytic Review. Personnel Psychology. 44. 703-742.
- Watson, D., Clark, L. A., McIntyre, C. W. & Hamaker, S. (1992). Affect, Personality and Social Activity. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 63. No. 6. 1101-1025.
- Wise, L. L., McHenry, J. & Campbell, J. P. (1990). Identifying Optimal Predict Composites and Testing for General Ability Across Jobs & Performance Factors. Personnel Psychology. 43. 355-365.
- Wise, P. S. (1989). The Use of Assessment Techniques by Applied Psychologists. Wadsworth Publishing Co. California. pp 67-86.
- Yik, M. S. M. & Tang, C. S. (1996). Linking Personality & Values: The Importance of a Culturally Relevant Personality Scale. Personality & Individual Differences. Vol. 21. No. 5. 767-744.