

**FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERKEMBANGAN  
KESATUAN SEKERJA SELEPAS PENSWASTAAN: ANALISIS  
KE ATAS KESATUAN SEKERJA TERPILIH DI SABAH  
*FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF TRADE  
UNIONS AFTER PRIVATIZATION: AN ANALYSIS OF  
SELECTED TRADE UNION IN SABAH***

ASRON PILIM  
DZURIZAH IBRAHIM

*Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Malaysia Sabah,  
Jalan UMS, 88400 Kota Kinabalu, Sabah  
Corresponding author: idzuri@ums.edu.my*

*Tarikh dihantar: 1/10/2021 / Tarikh diterima: 1/12/2021/Tarikh terbit: 22/12/2022  
DOI: <https://doi.org/10.51200/ejk.v28i1.4193>*

**ABSTRAK** Kewujudan amalan penswastaan di Malaysia sememangnya menjadi kerisauan kepada kesatuan sekerja yang melalui proses berkenaan. Ini kerana ia akan memberi kesan kepada perkembangan pergerakan mereka terutama berlakunya penurunan densiti kesatuan sekerja apabila penstrukturan semula dilakukan. Sehubungan dengan itu, kesatuan perlu memikirkan strategi memperkembangkan pergerakan kesatuan mereka. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan pergerakan Kesatuan Pekerja-pekerja Sabah Ports Sdn. Bhd (KPPSP). Berdasarkan temu bual mendalam menerusi pendekatan kajian kes kualitatif, kajian mendapati bahawa faktor penyebaran tertutup, bantuan pakar, dan sumbangsaran sebagai strategi KPPSP selepas fasa penswastaan merupakan faktor utama yang menyumbang kepada perkembangan KPPSP selepas fasa penswastaan. Ketiga-tiga faktor berkenaan menjadi pemangkin kepada perkembangan pergerakan KPPSP selepas fasa penswastaan dan usaha yang dilakukan oleh KPPSP ini boleh menjadi rujukan atau contoh kepada kesatuan yang ada di Malaysia terutamanya di negeri Sabah. Dengan mengambil dan menjadikan rujukan usaha yang dilakukan oleh KPPSP, ia dapat membantu kesatuan lain untuk berkembang dan keadaan ini dapat membantu meningkatkan densiti kesatuan sekerja di negeri Sabah dalam memelihara kelestarian hubungan industri di Malaysia khususnya negeri Sabah.

**Kata kunci:** Amalan penswastaan, kesatuan sekerja, densiti kesatuan, kelestarian hubungan industri, Sabah.

**ABSTRACT** *The existence of privatization practices in Malaysia is indeed a concern to trade unions that are going through the process. This is because it will affect the development of their movement especially the occurrence of a decrease in the density of trade unions when the restructuring is done. Accordingly, unions need to think of strategies to expand their union movements. Therefore, this study aims to analyze the factors that influence the development of the Kesatuan Pekerja-Pekerja Sabah Ports Sdn. Bhd (KPPSP). Based on in-depth interviews through qualitative case study approach, the study found that closed dissemination factors, expert assistance, and brainstorming as KPPSP strategy after privatization phase are the main factors contributing to KPPSP development after privatization phase. These three factors are the catalyst for the development of the KPPSP movement after the privatization phase and the efforts made by KPPSP can be a reference or example to the existing unions in Malaysia, especially in the state of Sabah. By taking and making reference to the efforts made by KPPSP, it can help other unions to grow and this situation can help increase the density of trade unions in the state of Sabah in maintaining the sustainability of industrial relations in Malaysia, especially the state of Sabah.*

**Keywords:** *Privatization practices, trade union, union density, sustainability of industrial relations, Sabah.*

## **PENGENALAN**

Dasar Penswastaaan merupakan satu proses yang menyebabkan pemindahan aset kerajaan kepada sektor swasta ataupun orang persendirian selepas penswastaaan dilakukan (Mohd. Rosli & Mohamed Aslam, 2000). Perubahan yang sama berlaku kepada sesebuah organisasi selepas ia diswastakan ialah ia akan melalui perubahan struktur organisasi (Megginson, 2000; Isitt & Moroz, 2007; Estrin and Pelletier, 2018). Hal ini demikian kerana selepas organisasi melalui proses penswastaaan, maka hampir keseluruhan struktur organisasi itu mengalami perubahan dan akan memberikan kesan kepada organisasi kecil yang terdapat di dalamnya seperti organisasi kesatuan sekerja (Foster & Taylor, 1994; Estrin & Pelletier, 2018).

Penswastaaan mempunyai hubung kait dengan kesatuan sekerja apabila hasil daripada proses penswastaaan tersebut akan memberikan kesan kepada

perkembangan pergerakan kesatuan sekerja sama ada dari aspek positif mahupun negatif (Dongling Cai *et al.*, 2018; Lieberman & Kopf, 2008; Foster & Taylor, 1994; Estrin & Pelletier, 2018).

Sehubungan dengan itu, timbul persoalan tentang apakah yang dilakukan oleh kesatuan untuk memastikan perkembangan pergerakan mereka selepas fasa penswastaan dan apakah pula kesan penswastaan terhadap perkembangan pergerakan kesatuan tersebut. Oleh itu, makalah ini akan membincangkan faktor-faktor yang menyumbang kepada perkembangan kesatuan sekerja di Sabah selepas fasa penswastaan. Bagi tujuan makalah ini, Kesatuan Pekerja-Pekerja Sabah Port (KPPSP) yang telah ditubuhkan di organisasi Sabah Ports Sdn. Bhd. dipilih untuk dianalisis kerana ia telah melalui proses penswastaan apabila organisasi Sabah Ports diswastakan pada tahun 2004.

## **SOROTAN LITERATUR**

Craft (2003) memperlihatkan faktor perkembangan pergerakan kesatuan sekerja dipengaruhi oleh strategi kesatuan sekerja sendiri. Craft (2003) menyatakan bahawa strategi utama yang digunakan oleh kesatuan untuk meningkatkan perkembangan pergerakan kesatuan sekerja adalah melalui strategi penekanan kepada tindakan politik dan menyokong majikan. Kesatuan menggunakan pendekatan tersebut untuk menempuhi cabaran penswastaan agar diterima oleh majikan sebagai salah satu organisasi yang penting untuk membantu majikan dalam meningkatkan ekonomi kesatuan sekerja. Menurut Craft (2003) juga, kesatuan sekerja menganjurkan gabungan dan bertindak sebagai pelanggan agensi, pekerja sektor di agensi bukan kerajaan (NGO), menjadi pengurus agensi, dan yang berkaitan dengan kumpulan komuniti.

Hujah ini telah disokong oleh Kreisberg (2004) dalam kajiannya mengenai masa depan kesatuan sekerja sektor awam di Amerika Syarikat yang menggunakan beberapa strategi untuk mencapai perkembangan pergerakan kesatuan selepas fasa penswastaan. Kajian tersebut menunjukkan bahawa kesatuan awam telah meninggalkan strategi tradisi mereka yang lebih mengamalkan sikap bermusuhan dengan pihak majikan. Kreisberg (2004) melihat bahawa pendekatan seumpama itu dilihat kurang sesuai untuk

perkembangan kesatuan sekerja di tempat kerja. Apa yang berlaku di Amerika Syarikat adalah kesatuan telah melakukan perubahan dalam pendekatan mereka iaitu lebih kepada pendekatan bekerjasama dan menyokong majikan. Kreisberg (2004) menyatakan bahawa masa depan adalah cerah untuk kesatuan sekerja awam kerana mereka telah menunjukkan kesediaan untuk menyesuaikan diri melakukan pembaharuan yang baik untuk mencapai perkembangan yang telah membantu meningkatkan densiti kesatuan sekerja di Amerika Syarikat.

Menurut Hurd dan Pinnock (2004) pula, densiti kesatuan sekerja sektor swasta telah menunjukkan penurunan ketara dan ini berbeza dengan sektor awam. Hal ini kerana kesatuan dalam sektor awam sudah melakukan anjakan paradigma dalam pergerakan mereka dengan mengubah dan meninggalkan cara tradisional kepada pendekatan yang lebih sesuai dengan tuntutan masa pada masa kini untuk membantu kesatuan mencapai perkembangan. Hurd dan Pinnock (2004) turut mendapati bahawa kesatuan sekerja yang mempunyai pemimpin buruh yang banyak berpegang kepada kaedah lama daripada mengambil risiko dengan strategi baru, telah membawa kepada pengurangan densiti kesatuan swasta. Dalam kesatuan awam, mereka telah memperluaskan tindakan politik, meningkatkan program penganjur, menggerakkan ahli-ahli yang menyokong program dan aktiviti kesatuan serta membangunkan pemimpin generasi muda yang mempunyai idea dan pandangan baru untuk membangunkan kesatuan. Kajian Hurd dan Pinnock (2004) juga menunjukkan bahawa selepas penswastan berlaku, potensi terbesar kreativiti kesatuan muncul seperti usaha kerjasama dengan kesatuan dan persatuan lain, perundingan berdasarkan minat, dan perkongsian pengurusan buruh dapat dilakukan. Dalam kerja politik, penganjuran dan perwakilan aktiviti kesatuan sektor awam akan menarik keahlian yang pelbagai untuk membina pasukan kepimpinan multi-etnik dan menunjukkan pergerakan yang lebih luas dalam budaya inklusif.

Pada masa yang sama, kesatuan sekerja di sektor awam mula menggunakan teknologi untuk membantu mereka menyebarkan program mereka dan berkongsi pengalaman serta pendapat kepada kesatuan yang lain. Oleh itu, Foster dan Taylor (1994) menyarankan sekiranya kesatuan ingin beroperasi dengan berkesan dalam konteks organisasi yang 'diswastakan',

maka kesatuan diperlukan untuk meninggalkan konsep atau cara tradisional. Hal ini disebabkan kesatuan sekerja di sektor swasta perlu proaktif dalam pergerakan mereka untuk memastikan fungsi kesatuan tidak terkubur selepas penswastaan dilakukan. Cook (2002) juga menyokong hujah Foster dan Taylor (2004) dengan mengatakan bahawa kesatuan di Rusia mengadakan perjumpaan dengan kesatuan Britain untuk mendapatkan dan berkongsi pengalaman untuk mentadbir kesatuan mereka sendiri.

Cook (2000) menjelaskan bahawa di negara Rusia, kesatuan sekerja mengalami detik-detik sukar kerana kesatuan di negara tersebut tidak dapat berkembang dengan baik disebabkan kawalan oleh undang-undang dan ketiadaan halatuju untuk membela nasib kaum buruh. Cook (2000) turut menjelaskan bahawa kesatuan di Rusia menerima bantuan daripada kesatuan dari negara Britain untuk memberi dan berkongsi pengalaman dalam mentadbir urus kesatuan sekerja di Rusia. Di Rusia, ahli kesatuan sangat kecewa dengan kesatuan sekerja kerana kesatuan tidak dapat membela nasib pekerja selepas penswastaan dilakukan. Dengan adanya bantuan daripada kesatuan sekerja dari Britain, kesatuan Rusia dapat meningkatkan kebolehan mereka untuk mewakili pekerja di tempat kerja khususnya dalam sistem pentadbiran kesatuan. Penemuan kajian Cook ini terus diperkukuhkan melalui kajian oleh Mills (2001) yang mendapati bahawa kesatuan yang ada harus melakukan pembaharuan dalam pergerakan mereka untuk menghadapi cabaran-cabaran yang wujud seperti penswastaan. Beliau turut menyatakan bahawa kesatuan perlu mengubah strategi mereka untuk terus berkembang pada masa hadapan. Salah satu strategi yang perlu dilakukan adalah melalui penggabungan antara kesatuan dengan kesatuan yang lain. Penggabungan merupakan satu perjumpaan yang diadakan antara kesatuan untuk membincangkan permasalahan yang dihadapi dan cuba untuk mencari solusi daripada masalah tersebut. Oleh itu, melalui perjumpaan tersebut, maka kesatuan yang lebih berpengaruh boleh berkongsi pendekatan sistem pengurusan yang baik dengan kesatuan yang lain untuk mencapai perkembangan dalam pergerakan sesebuah kesatuan sekerja.

Kajian Fa-Hsien (2008) juga melihat bahawa pendekatan sebagai satu faktor yang mempengaruhi perkembangan pergerakan kesatuan sekerja selepas fasa penswastaan dilaksanakan. Tambahan pula, Fa-Hsien (2008)

turut menjelaskan bahawa selepas fasa penswastan dilakukan dalam organisasi akan menyebabkan kesatuan sekerja menjadi kuat dan dapat mempengaruhi pembuatan dasar negara seperti di Taiwan. Di Taiwan, kesatuannya telah mengubah pendekatannya untuk mencapai perkembangan pergerakan kesatuan di mana kewujudannya lebih menjurus kepada aktiviti politik untuk berkhidmat dengan pemerintah yang akan menjadi pengantara kepada pemerintah dan rakyat jelata. Fa-Hsien (2008) menyatakan bahawa dalam organisasi, kesatuan berperanan untuk membantu ekonomi majikan meningkatkan tenaga kerja produktiviti dan bertanggungjawab menyediakan sosial dan kebajikan program. Sokongan yang diberikan oleh kesatuan kepada pemerintah menjadikan kesatuan buruh sebagai sebahagian organisasi untuk membantu menggalakkan dasar kerajaan. Di bawah hubungan kebergantungan ini, kesatuan menjadi cabang pentadbiran kerajaan dan menjadi perantara pelbagai pihak dan ahli-ahlinya. Akibatnya, pemerintah tidak mengamalkan sikap bermusuhan terhadap kesatuan sekerja, malah secara terbuka menyokong peranan dan agensi kesatuan itu. Hal ini demikian kerana, sebahagian besarnya kesatuan sekerja bertindak sebagai salah satu pihak yang penting untuk pertumbuhan ekonomi. Selain itu, peranan kesatuan di Taiwan juga bukan hanya untuk mempertahankan kepentingan anggota atau untuk mewakili keluhan anggota dalam konfrontasi dengan majikan, tetapi juga berperanan untuk menggerakkan ahli-ahli untuk berkhidmat kepada pemerintah.

Berbeza pula dengan kajian yang dilakukan oleh Kearney (2003) yang melihat perkembangan pergerakan kesatuan sekerja selepas fasa penswastan adalah disebabkan oleh kepimpinan kesatuan. Kesatuan sekerja awam yang terus berkembang disebabkan oleh kepimpinan kesatuan itu sendiri walaupun mereka menghadapi beberapa cabaran seperti penswastan. Kearney turut menyatakan bahawa penswastan dilihat sebagai ancaman terbesar kesatuan kerana pekerja awam yang terdiri daripada ahli kesatuan berpotensi untuk bekerja secara kontrak selepas penswastan dilakukan. Namun, pemimpin kesatuan awam di Amerika Syarikat telah membawa kesatuan awam untuk terus berkembang selepas fasa penswastan. Keadaan ini berlaku kerana kepimpinan kesatuan menjadikan isu berkaitan dengan kecekapan penyampaian perkhidmatan, pekerja kontrak, produktiviti, dan pelbagai isu kehidupan pekerja sebagai tujuan utama dalam agenda perbincangan mereka. Kebolehan pemimpin membawa isu-isu baru yang dihadapi oleh pekerja

membuatkan majikan tetap menerima kesatuan sebagai salah satu pihak yang menjadi rujukan untuk penyelesaian masalah organisasi terutamanya masalah yang berkaitan dengan pekerjaan pekerja.

Kajian lepas menunjukkan bahawa perkembangan pergerakan kesatuan sekerja selepas fasa penswastaan dipengaruhi oleh pelbagai faktor. Hal ini termasuklah strategi kesatuan sekerja sendiri, pendekatan serta kepimpinan kesatuan sekerja. Walaupun begitu, pengalaman kesatuan sekerja di Malaysia selepas fasa penswastaan tidak diketahui perkembangannya akibat kurangnya penyelidikan khususnya dalam konteks kesatuan sekerja di Sabah. Sehubungan dengan itu, makalah ini akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan kesatuan sekerja terpilih di Sabah selepas fasa penswastaan.

## **METODE**

Kajian ini mengadaptasi kaedah kajian kes kualitatif yang lebih bersifat kepada penyelidikan tentang fenomena kontemporari secara mendalam dan dalam konteks kehidupan sebenar (Yin, 2018). Dalam konteks penulisan makalah ini, kajian kes ke atas Kesatuan Pekerja-Pekerja Sabah Port (KPPSP) yang telah diswastakan pada tahun 2004 dipilih untuk dianalisis. Kajian kes kualitatif ini bertujuan mengkaji suatu fenomena atau permasalahan secara mendalam yang dalam konteks kajian ini merujuk kepada pengalaman KPPSP selepas organisasi Sabah Port Sdn Bhd diswastakan. Pengalaman individu yang menerajui kepimpinan KPPSP yang menjadi informan utama kajian ini menjadi penyumbang maklumat utama kepada perbincangan makalah ini. Pengalaman informan bersama dengan kesatuan mereka sebelum dan selepas fasa penswastaan di Sabah Ports diambil kira. Penggunaan kajian kes kualitatif ini membawa kepada pemilihan metode kajian seperti temu bual mendalam bagi proses kutipan data.

Dari aspek persampelan, pengkaji menggunakan kaedah persampelan bertujuan untuk mendapatkan maklumat tentang informan yang sesuai dalam penyelidikan ini. Secara khususnya, persampelan bertujuan adalah teknik persampelan untuk mendapatkan data daripada sampel yang dipilih (Bryman, 2016). Teknik ini merupakan salah satu jenis teknik persampelan yang terdapat dalam teknik persampelan tidak berkebarangkalian (*non-probability sample*).

Dalam teknik persampelan ini, hanya sampel yang mempunyai ciri-ciri yang ditetapkan akan berpeluang menjadi informan dalam penyelidikan ini serta penentuan jumlah informan dalam kajian ini merupakan salah satu faktor pemilihan teknik persampelan tersebut dalam penyelidikan ini. Tambahan lagi, sampel dalam penyelidikan ini sukar diperoleh apabila informan yang dipilih hanya mereka yang mempunyai pengalaman dalam kesatuan sebelum dan selepas fasa penswastaaan sahaja yang dipilih. Persampelan bertujuan digunakan apabila sampel sukar diperoleh (Bryman, 2016). Untuk tujuan tersebut, seramai dua orang informan iaitu Presiden dan Setiausaha Agung KPPSP telah menjadi informan utama. Dalam kajian kes kualitatif ini, pengkaji bergantung sepenuhnya kepada maklumat yang diberikan oleh informan semasa sesi temubual mendalam dilaksanakan bagi mengenal pasti faktor-faktor yang menyumbang kepada perkembangan KPPSP selepas fasa penswastaaan dilakukan pada 2014.

## **DAPATAN KAJIAN**

Hasil kajian mendapati terdapat beberapa faktor yang menyumbang kepada perkembangan KPPSP selepas melalui fasa penswastaaan. Antara lain, penemuan kajian mendapati bahawa strategi dan pendekatan kesatuan sangat penting dalam menentukan halatuju dan perkembangan kesatuan terutamanya selepas fasa penswastaaan. Dalam konteks KPPSP, faktor penyebaran secara tertutup, bantuan pakar dan sumbangsaran telah menyumbang kepada perkembangan KPPSP ke arah yang lebih positif.

### **Penyebaran Secara Tertutup**

Secara amnya, beberapa tindakan majikan terhadap perjuangan KPPSP selepas fasa penswastaaan telah menjadi salah satu titik permulaan kepada era kemerosotan pergerakan KPPSP sejak kesatuan tersebut ditubuhkan. Penolakan penubuhan KPPSP oleh Sabah Ports menyebabkan KPPSP tidak dapat menjalankan operasinya selepas majikan tidak memberikan pengiktirafan kepada penubuhan kesatuan berkenaan. Natijahnya, KPPSP mengalami kemerosotan yang sangat teruk sehingga fungsi serta peranannya tidak dapat dimainkan dalam organisasi Sabah Ports. Tambahan pula, majikan telah melarang para pekerja untuk melakukan penyebaran fahaman kesatuan



dalam organisasi semasa waktu bekerja dan kesannya ia telah memberi impak yang tidak baik kepada pergerakan kesatuan berkenaan. Menurut Presiden KPPSP;

Sebelum kami mendapatkan pengiktirafan, majikan melarang semua pekerja untuk tidak menyebarkan fahaman kesatuan dalam organisasi semasa waktu bekerja. Keadaan ini bertambah teruk apabila kami tidak dibenarkan masuk ke dalam kawasan cawangan organisasi yang kami lawati.

Bagi pegawai dan Presiden KPPSP, ketiadaan kesatuan dalam organisasi mereka menyebabkan mereka tidak berasa selamat untuk bekerja serta banyak penindasan yang dilakukan oleh pihak majikan dari segi pemberian elaun dan bonus. Keadaan seumpama ini telah mendorong KPPSP untuk mencari solusi kepada permasalahan tersebut dan kesannya, KPPSP telah melaksanakan strategi penyebaran kesatuan dalam organisasi majikan. Strategi penyebaran ini telah dilaksanakan oleh KPPSP secara tertutup disebabkan KPPSP boleh dikenakan tindakan undang-undang sekiranya didapati menjalankan aktiviti penyebaran fahaman kesatuan dalam organisasi majikan. Lantaran itu, strategi penyebaran ini terpaksa dilakukan secara tertutup dan aktiviti penyebaran fahaman kesatuan ini telah dilakukan secara tidak formal. Dalam erti kata lain, penyebaran fahaman kesatuan ini dilakukan secara senyap dan tidak melibatkan penyebaran formal seperti ceramah ataupun taklimat tetapi lebih kepada perkongsian tidak formal antara rakan sekerja dengan rakan kerja yang lain. Presiden KPPSP menyatakan bahawa;

Penyebaran fahaman kesatuan pada masa itu lebih kepada penceritaan dengan rakan kerja untuk memastikan majikan tidak mengetahui hal tersebut.

Hal ini disokong oleh Setiausaha Agung KPPSP yang menyatakan bahawa;

Kesatuan kami yang belum mendapatkan pengiktirafan pada masa itu tidak dibenarkan menjalankan sebarang aktiviti kesatuan termasuk menyebarkan fahaman kesatuan.

Kajian turut mengenal pasti bahawa strategi penyebaran fahaman kesatuan itu dilakukan melalui perkongsian kepada rakan sekerja mereka di organisasi induk dan cawangan organisasi untuk memberi pendedahan kepada pekerja yang belum menyertai kesatuan sekerja. Keadaan ini bermaksud bahawa pegawai KPPSP memberikan penerangan tentang kesatuan kepada para pekerja yang tidak mempunyai pengetahuan terhadap kesatuan sekerja dan ia telah menjadi salah satu langkah awal untuk menarik minat pekerja yang belum menyertai kesatuan sekerja. Mereka juga turut mendapatkan pandangan daripada semua pekerja di semua cawangan berkenaan dengan penubuhan kesatuan dan kesannya mereka dapat mengenal pasti jumlah pekerja yang berkeinginan untuk menyertai kesatuan sekerja. Selain itu, semasa pelaksanaan strategi ini juga pegawai dan Presiden KPPSP sanggup berkorban dengan menggunakan wang mereka sendiri untuk menanggung kos perbelanjaan khususnya kos perjalanan ke cawangan organisasi seperti Sandakan, Tawau, dan Lahad Datu bagi mengadakan perjumpaan dengan pekerja yang ingin mengetahui tentang kesatuan dengan lebih mendalam serta berminat untuk menyertai kesatuan. Perkara ini dijelaskan oleh Presiden KPPSP sebagaimana berikut;

Kami terpaksa menggunakan duit kami sendiri untuk melakukan penyebaran fahaman kesatuan kepada pekerja lain.

Melalui pernyataan tersebut, pegawai kesatuan termasuk Presiden KPPSP telah bersungguh-sungguh melaksanakan strategi ini dan dapat dilihat melalui usaha mereka dengan menghulurkan bantuan kewangan peribadi kepada perjuangan kesatuan. Dalam erti kata lain, gaji yang diterima oleh mereka sebahagiannya telah digunakan untuk keperluan kesatuan kerana pada ketika itu kesatuan mereka tidak mempunyai sebarang sumber pendapatan. Kebijakan pemimpin KPPSP dalam melaksanakan strategi mereka akhirnya telah membuahkan hasil apabila mereka berjaya mendapatkan sokongan majoriti daripada pekerja di setiap cawangan organisasi untuk menubuhkan kesatuan dan sekaligus memenuhi syarat keahlian yang diminta oleh majikan mereka. Kajian turut mendapati bahawa pelaksanaan strategi penyebaran secara tertutup ini telah menjadi teras kepada penubuhan semula KPPSP selepas fasa penswastan yang mana fungsi serta peranannya dapat dikembalikan semula dalam organisasi Sabah Ports.

Keadaan ini bermaksud bahawa kejayaan KPPSP keluar daripada era kemerosotan pergerakan kesatuan mereka telah dipengaruhi oleh pelaksanaan strategi tersebut yang memberikan impak begitu besar selepas pelaksanaannya dilaksanakan. Sehubungan dengan itu, majikan tidak mempunyai alasan untuk menolak penubuhan KPPSP disebabkan KPPSP telah memenuhi semua tuntutan serta syarat yang dikemukakan oleh majikan yang menyebabkan majikan akhirnya memberikan pengiktirafan kepada KPPSP. Momentum yang berterusan ditunjukkan oleh KPPSP dalam melaksanakan strategi ini telah membawa kepada kejayaan tersebut yang disertai dengan perancangan rapi melalui pelaksanaan yang mantap. Secara keseluruhannya, pelaksanaan strategi secara tertutup oleh KPPSP sebelum mereka mendapatkan pengiktirafan daripada majikan telah menjadi faktor yang membawa perkembangan pergerakan KPPSP dalam sektor swasta.

### **Bantuan Pakar**

Kajian turut mendapati bahawa faktor bantuan pakar turut menyumbang kepada perkembangan KPPSP selepas fasa penswastaan. Pada peringkat awal fasa penswastaan yang berlaku di organisasi Sabah Ports, KPPSP telah mengalami kesukaran di mana KPPSP kehilangan beberapa pegawai yang berpengaruh dalam kesatuan mereka. Tambahan pula, KPPSP yang beralih daripada sektor awam kepada sektor swasta telah mengalami beberapa tekanan yang dapat dilihat melalui pelbagai dimensi seperti tekanan untuk menghadapi perundingan kolektif pertama kali serta persediaan kesatuan untuk meningkatkan jumlah ahli mereka. Keadaan seumpama ini telah memberi tekanan kepada KPPSP kerana perkara-perkara seumpama ini merupakan perkara baru dalam pergerakan mereka dan mereka memerlukan persediaan rapi disebabkan ketiadaan asas dalam menjalankan perundingan kolektif dengan majikan. Sehubungan dengan itu, KPPSP yang masih baharu dalam menghadapi konteks perundingan kolektif (selepas fasa penswastaan) terpaksa mencari beberapa alternatif bagi membantu mereka mempersiapkan diri untuk menghadapi perundingan kolektif kali pertama semenjak penubuhan kesatuan tersebut.

Lantaran itu, KPPSP telah mengambil langkah seperti mengikuti program ceramah luar berkaitan dengan hal ehwal kesatuan sekerja yang dapat

membantu mereka menimba pengetahuan tentang perundingan kolektif, sekaligus mendapatkan ilmu pengetahuan berkenaan dengan pentadbiran kesatuan mereka melalui perkongsian dalam program berkenaan. Program-program yang dianjurkan oleh Jabatan Perhubungan Perusahaan (JPP) adalah program yang memberi panduan dan pengetahuan kepada kepimpinan kesatuan sekerja untuk menjalankan tadbir urus sistem pentadbiran yang lebih cekap serta pendedahan kepada kesatuan tentang aktiviti proses perundingan kolektif. Menurut Presiden KPPSP yang masih mengingat peristiwa tersebut dalam pergerakan kesatuan mereka pada awal fasa penswastaan menyatakan bahawa;

Pada ketika itu, kami tiada pengalaman dalam urusan kesatuan terutamanya dalam perundingan kolektif disebabkan perkara ini adalah baru bagi kami selepas peralihan ke sektor swasta. Kami menghantar beberapa pegawai termasuk saya untuk mengikuti program tersebut.

Dalam program berkenaan, KPPSP telah menghantar beberapa wakil kesatuan seperti Presiden dan beberapa pegawai kesatuan yang lain untuk menimba ilmu pengetahuan daripada pakar hubungan industri berkaitan dengan pengurusan sistem pentadbiran kesatuan yang lebih cekap dan strategi perundingan kolektif. Pendedahan seumpama itu dalam program berkenaan telah banyak membantu pegawai KPPSP menambah ilmu pengetahuan mereka berkenaan dengan hak mereka serta membantu persediaan mereka dalam perundingan kolektif yang mana pada waktu tersebut KPPSP belum mengadakan sebarang perundingan kolektif bersama majikan mereka. Tambahan pula, program-program berkenaan telah dikendalikan oleh individu-individu yang sangat berpengalaman dalam sistem hubungan industri di Malaysia, sekaligus menambah keyakinan peserta dalam program berkenaan termasuk pegawai KPPSP.

Penglibatan pakar hubungan industri dalam program yang dihadiri oleh pegawai KPPSP telah memainkan peranan yang sangat penting dalam proses pergerakan KPPSP yang pada ketika itu mengalami kemerosotan dari segi peranan mereka di organisasi Sabah Ports. Ternyata, perkongsian yang berlaku dalam program berkenaan telah memberi impak besar kepada pergerakan KPPSP selepas fasa penswastaan apabila hasil daripada program berkenaan telah berjaya membantu KPPSP keluar daripada era kemerosotan, sekali

gus mengembalikan pengaruh mereka dalam organisasi Sabah Ports. Hal ini demikian kerana, sejak pertemuan yang berlaku dalam program berkenaan, KPPSP sering mengadakan perjumpaan secara terus dengan pakar hubungan industri untuk meminta serta mendapatkan beberapa pandangan berkenaan dengan pentadbiran kesatuan yang baik serta strategi yang boleh digunakan oleh KPPSP untuk mengadakan rundingan bersama majikan. Perkara ini dijelaskan melalui kenyataan oleh Presiden KPPSP sebagaimana berikut;

Sejak pertemuan yang berlaku dalam program berkenaan, kami kerap mengadakan perjumpaan secara terus dengan pakar.

Dengan adanya bantuan yang diberikan oleh pakar kepada KPPSP secara tidak langsung telah berjaya meyakinkan semula pegawai KPPSP tentang perjuangan mereka sebagai wakil para pekerja Sabah Ports. Pada masa yang sama, bantuan yang diberikan juga telah menjadi satu pembentukan asas kepada semangat mereka untuk meneruskan perjuangan kesatuan mereka serta berkeyakinan untuk melakukan perundingan kolektif dengan pihak majikan. Presiden KPPSP yang menceritakan pengalamannya dalam pergerakan KPPSP sangat terharu apabila bercerita berkenaan dengan peristiwa tersebut dan menyatakan bahawa;

Penyertaan kami dalam program-program tersebut telah banyak membantu kami terutamanya dalam strategi perundingan kolektif bersama majikan.

Kesannya, kesatuan tersebut telah berjaya mengadakan rundingan dengan pihak majikan serta berjaya menambah baik terma dan syarat kontrak pekerjaan para pekerja di Sabah Ports walaupun sebelum ini KPPSP tidak pernah melakukan perundingan kolektif. Bukan itu sahaja, bantuan yang diberikan oleh pakar telah menjadikan pegawai KPPSP menjadi lebih matang dalam urusan pentadbiran kesatuan serta pendekatan yang perlu digunakan semasa mengadakan rundingan dengan majikan. KPPSP ternyata sangat menghargai sumbangan pakar apabila KPPSP merasakan bahawa ia merupakan sumbangan terbesar yang telah membantu mereka keluar daripada detik kemerosotan dalam pergerakan mereka. Keadaan ini kerana presiden KPPSP dengan sangat teruja menyatakan bahawa;

Kami sangat berterima kasih kepada pakar yang telah banyak membantu kesatuan kami sehingga kami berjaya meneruskan fungsi kesatuan kami serta berjaya mendapatkan faedah lebih baik dalam perundingan kolektif.

Lantaran itu, pengetahuan yang dikongsikan oleh pakar telah menjadikan KPPSP sebagai satu kesatuan yang berpengaruh di negeri Sabah dan kesannya Presiden KPPSP pada masa kini telah berjaya menjadi Pengerusi Kongres Kesatuan Sekerja Malaysia (MTUC) bagi zon Sabah. Hal ini merupakan satu pencapaian yang sangat tinggi kepada KPPSP dan hasil daripada bantuan yang diberikan oleh pihak pakar telah berjaya menjadikan kesatuan berkenaan sebagai kesatuan yang aktif di Sabah serta menjadi kesatuan rujukan oleh kesatuan yang ada di negeri Sabah. Oleh itu, faktor strategi mendapatkan bantuan daripada pakar telah menjadi faktor mengapa KPPSP berjaya keluar daripada kepompong kemerosotan pergerakan kesatuan mereka seperti yang telah berlaku pada awal fasa penswastan di Sabah Ports.

## **Sumbangsaran**

Faktor yang turut mempengaruhi perkembangan KPPSP selepas fasa penswastan adalah disebabkan faktor sumbangsaran yang dilaksanakan oleh KPPSP. Sumbangsaran merujuk kepada suatu keadaan yang mana ahli akan diberikan suatu pemahaman atau penjelasan yang mendalam tentang kepentingan perjuangan kesatuan kepada mereka. KPPSP menganggap bahawa strategi ini sangat penting untuk dilaksanakan kerana bukan semua ahli kesatuan akan faham dengan perjuangan kesatuan mereka kerana akan terdapat segelintir ahli yang tidak faham bagaimana kesatuan berjuang untuk mereka. Setiausaha Agung KPPSP dengan nada yang agak tegas menegaskan bahawa;

Sumbangsaran adalah sangat penting untuk dilakukan dan ini merupakan salah satu strategi yang kesatuan laksanakan. Keadaan ini kerana ketiadaan pemahaman yang diberikan kepada ahli akan menyebabkan mereka mempunyai pandangan negatif kepada kesatuan sekerja dengan menganggap kesatuan tidak melakukan kerja.

Berdasarkan kepada kenyataan tersebut, dapat diperhatikan serta difahami bahawa terdapat ahli KPPSP yang tidak memahami perjuangan kesatuan dan perlu untuk diberikan pemahaman yang sangat jelas tentang

perjuangan kesatuan kerana mereka akan mempengaruhi pemikiran serta tanggapan ahli kesatuan yang lain terhadap kesatuan mereka. Keadaan ini akan memberikan kesan buruk kepada pertumbuhan pergerakan KPPSP sekiranya dibiarkan ahli-ahli seperti ini yang kurang memahami perjuangan kesatuan dan sekaligus akan mengakibatkan ahli lain boleh hilang minat dan kepercayaan terhadap perjuangan KPPSP. KPPSP mendapati bahawa terdapat ahli kesatuan mereka yang tidak faham dengan perjuangan kesatuan dan sentiasa mendesak kesatuan untuk memenuhi semua permintaan mereka. Keadaan ini dapat dibuktikan melalui pernyataan Setiausaha Agung KPPSP yang menyatakan dengan sedikit kesal bahawa;

Terdapat beberapa ahli kesatuan yang tidak faham tentang perjuangan kesatuan. Mereka hanya memikirkan permintaan mereka kepada kesatuan. Apabila kesatuan tidak dapat memenuhi permintaan mereka, mereka akan menyalahkan kesatuan sepenuhnya. Oleh itu, kami melakukan sumbangsaran kepada ahli-ahli tersebut agar mereka tidak mempengaruhi pemikiran dan tanggapan ahli kesatuan yang lain.

Oleh itu, untuk mengelakkan ahli yang tidak memahami perjuangan kesatuan ini agar tidak mempengaruhi ahli lain, KPPSP mencari alternatif untuk membendung gejala ini kerana ia akan memberikan kesan buruk kepada pertumbuhan pergerakan KPPSP sekiranya gejala tersebut terus dibiarkan. Lantaran itu, KPPSP yang melihat bahawa gejala ini menjejaskan pertumbuhan pergerakan kesatuan telah mendorong KPPSP mengambil langkah untuk melaksanakan strategi sumbangsaran untuk mengelakkan ahli kesatuan terus memberi tanggapan negatif terhadap perjuangan KPPSP. Sehubungan dengan itu, strategi ini dilaksanakan atau diterapkan melalui aktiviti sosial yang dilaksanakan oleh KPPSP seperti dalam program sosial iaitu hari keluarga, taklimat, dan ceramah yang telah diselitkan intipati aktiviti tersebut tentang pendedahan serta pemberian pemahaman yang mendalam tentang perjuangan kesatuan. Dalam erti kata lain, sumbangsaran ini dilakukan melalui aktiviti seperti taklimat, hari keluarga, dan ceramah kerana dalam aktiviti tersebut akan melibatkan penyertaan semua ahli kesatuan dan juga pegawai KPPSP. Aktiviti-aktiviti tersebut dilaksanakan bagi membuka ruang kepada KPPSP untuk melakukan sumbangsaran kepada semua ahli mereka.

Di samping itu, dengan adanya aktiviti seumpama ini juga mampu dijadikan sebagai satu instrumen atau medium untuk memastikan setiap ahli kesatuan mempunyai pandangan yang jelas tentang perjuangan dan matlamat KPPSP yang mampu meningkatkan minat serta keyakinan mereka terhadap perjuangan kesatuan. Hal ini penting kerana ketiadaan pandangan yang jelas daripada setiap ahli kesatuan tentang perjuangan kesatuan mereka boleh menyebabkan ahli keluar daripada kesatuan atau tidak melibatkan diri secara aktif dalam perjuangan kesatuan. Namun, apabila ahli kesatuan faham tentang perjuangan kesatuan keseluruhannya, maka ia akan mewujudkan satu pembentukan ikatan hubungan yang utuh antara pengurusan KPPSP dan ahli kesatuan mereka sendiri. Pelaksanaan strategi ini dalam pergerakan KPPSP adalah sangat penting kepada pertumbuhan KPPSP sendiri kerana melalui strategi ini akan menguatkan semula hubungan kepercayaan ahli yang sedia ada serta mampu menghapuskan tanggapan negatif ahli kesatuan kepada KPPSP. Oleh itu, aktiviti-aktiviti ini telah dilaksanakan secara berterusan dengan melakukan penambahbaikan dari semasa ke semasa bagi memastikan bahawa setiap pekerja yang menjadi ahli KPPSP itu tidak akan mempersoalkan perjuangan KPPSP apabila tuntutan atau permintaan mereka tidak dapat dipenuhi oleh KPPSP. Kesimpulannya, pelaksanaan strategi sumbangsaran dalam pergerakan KPPSP telah menjadi faktor yang turut mempengaruhi perkembangan pergerakan KPPSP selepas fasa penswastan.

## **PERBINCANGAN**

Hasil kajian menunjukkan bahawa faktor penyebaran tertutup, bantuan pakar, dan sumbangsaran menjadi faktor utama yang menyumbang kepada KPPSP mengalami perkembangan selepas fasa penswastan. Kajian kes terhadap KPPSP menunjukkan bahawa walaupun sesebuah kesatuan mengalami penswastan, kesatuan tetap akan berkembang apabila kesatuan berkenaan mempunyai usaha, strategi dan pendekatan bersesuaian untuk memperkembangkan pergerakan kesatuan mereka. Seperti yang dinyatakan oleh Mills (2001), sesebuah kesatuan perlu mempunyai strategi atau usaha untuk memperkembangkan kesatuan mereka.

Mills (2001) melihat bahawa strategi kesatuan selepas fasa penswastan adalah sangat penting kepada kesatuan sekerja dalam mencapai perkembangan



selepas fasa penswastaan. Mills (2001) turut menjelaskan bahawa kesatuan perlu mengubah strategi lama mereka dengan melakukan penggabungan antara kesatuan dengan kesatuan yang lain. Mills (2001) melihat bahawa penggabungan antara kesatuan membolehkan perbincangan permasalahan yang dihadapi oleh kesatuan dapat dilakukan dan melalui penggabungan tersebut ia membantu kepada pencarian solusi daripada masalah yang dihadapi. Dapatan yang hampir serupa dalam kajian terdahulu seperti Craft (2003), Kreisberg (2004), Hurd dan Pinnock (2004), dan Fa-Hsien (2008) menjelaskan bahawa sekiranya kesatuan tidak mempunyai strategi, maka kesatuan perlu mempunyai pendekatan dalam pergerakan mereka selepas fasa penswastaan agar kesatuan dapat berkembang walaupun sudah mengalami penswastaan.

Craft (2003) melihat bahawa pendekatan menyokong majikan dengan membantu meningkatkan ekonomi organisasi melalui peningkatan produktiviti tenaga kerja merupakan salah satu pendekatan yang baik. Apabila hubungan pekerjaan antara majikan dan pekerja berada dalam keadaan yang baik, maka pengurusan percaya bahawa kesatuan boleh membantu organisasi mencapai kemajuan. Keadaan ini secara tidak langsung dapat membantu perkembangan pergerakan kesatuan dalam organisasi apabila majikan secara sukarela menerima kewujudan kesatuan dalam organisasi mereka. Kreisberg (2004) juga menjelaskan bahawa kesatuan sekerja di Amerika Syarikat telah melakukan perubahan dalam pendekatan mereka, iaitu lebih kepada pendekatan bekerjasama dan menyokong majikan. Kreisberg (2004) menyatakan bahawa masa depan kesatuan sekerja awam di Amerika Syarikat yang telah mengalami penswastaan adalah cerah kerana mereka telah menunjukkan kesediaan untuk menyesuaikan diri dengan keperluan semasa dengan melakukan perubahan dalam pentadbiran kesatuan mereka agar sesuai dengan keperluan organisasi majikan mereka yang telah membantu kesatuan mencapai perkembangan, sekali gus telah membantu meningkatkan densiti kesatuan sekerja di Amerika Syarikat.

Dapatan kajian oleh Hurd dan Pinnock (2004) juga memperlihatkan bahawa pendekatan adalah sangat penting kepada perkembangan pergerakan kesatuan yang mana kesatuan boleh melakukan perancangan yang sesuai untuk dilaksanakan melalui pendekatan mereka. Menurut Hurd dan Pinnock (2004), pendekatan melalui usaha kerjasama dengan kesatuan lain,

perundingan berdasarkan minat, dan perkongsian pengurusan buruh adalah salah satu pendekatan yang baik untuk perkembangan kesatuan. Dalam pada itu, Hurd dan Pinnock (2004) turut menyarankan serta mendorong kesatuan dalam sektor swasta untuk memperbaharui pendekatan mereka sesuai dengan keperluan masa bagi membantu perkembangan kesatuan mereka. Dapatan kajian oleh Fa-Hsien Lee (2008) juga menyokong dapatan kajian oleh Hurd dan Pinnock (2004) apabila Fa-Hsien Lee (2008) melihat pendekatan penting kepada perkembangan kesatuan sekerja selepas kesatuan mengalami penswastaan.

Dalam kajian Fa-Hsien (2008) memperlihatkan bahawa pendekatan yang digunakan oleh kesatuan di Taiwan lebih menjurus kepada pendekatan politik. Hal ini kerana, kesatuan telah memberikan sokongan dan bantuan kepada pemerintah untuk berkhidmat sebagai pengantara antara pemerintah dan rakyat jelata tentang pelaksanaan dasar-dasar dan undang-undang yang dilaksanakan oleh pemerintah. Kesatuan aktif dalam mengikuti aktiviti politik pemerintah dan kesannya pemerintah secara terbuka menyokong peranan kesatuan sebagai sebahagian daripada pihak yang dapat membantu kepada pertumbuhan ekonomi negara. Tanpa adanya strategi dan pendekatan dalam pentadbiran kesatuan selepas fasa penswastaan akan menyebabkan kesatuan mengalami kesukaran untuk berkembang.

Sehubungan dengan itu, strategi atau usaha yang dilakukan oleh KPPSP serta yang dinyatakan oleh pengkaji terdahulu boleh digunakan oleh kesatuan sekerja di Malaysia khususnya di Sabah agar kesatuan sekerja dapat berkembang sekalipun perlu melalui fasa penswastaan. Strategi atau usaha ini bukan hanya terpakai kepada kesatuan yang mengalami proses penswastaan sahaja tetapi terpakai kepada semua kesatuan dengan mengambil kira strategi yang dinyatakan dalam kajian ini dan diubah mengikut keperluan kesatuan sekerja masing-masing. Dapatan kajian ini sangat penting kepada perkembangan pergerakan kesatuan sekerja kerana ia memaparkan strategi atau usaha yang boleh diambil oleh kesatuan sekerja di Sabah dalam memperkembangkan pergerakan kesatuan sekerja mereka, sekali gus membantu peningkatan densiti kesatuan sekerja di negeri Sabah.

## **KESIMPULAN**

Kesatuan mampu berkembang selepas fasa penswastaan. Kajian ini telah membuktikan bahawa ia bergantung kepada kesatuan sama ada kesatuan mempunyai ikhtiar untuk terus mengembangkan pergerakan mereka selepas fasa penswastaan atau sebaliknya. Seperti yang berlaku kepada KPPSP, kesatuan berkenaan telah berusaha mengembangkan pergerakan kesatuan mereka dengan mendapatkan bantuan pakar, sumbangsaran dan melakukan penyebaran tertutup. Walaupun mereka menghadapi tekanan untuk mengembangkan pergerakan kesatuan mereka, tetapi dengan usaha dan kebijaksanaan mereka terutamanya kepimpinan KPPSP, maka mereka mampu untuk memastikan perkembangan pergerakan kesatuan mereka terus berlaku. Kejayaan KPPSP ini memberi impak kepada semua kesatuan yang ditubuhkan di Sabah khususnya kesatuan yang mengalami penswastaan dengan mengambil iktibar daripada usaha-usaha yang dilakukan oleh KPPSP selepas fasa penswastaan. Ia akan memberi impak kepada densiti kesatuan di Sabah apabila semakin banyak kesatuan yang akan berkembang dan semakin berpengaruh dalam menjadi wakil kepada ahli mereka bagi mendapatkan kondisi dan terma pekerjaan yang lebih baik. Hal ini sekaligus memungkinkan agar sistem hubungan industri yang lebih seimbang dapat dilestarikan dengan memberikan semua pihak situasi menang-menang dan seterusnya menjamin keharmonian industri.

## **PENGHARGAAN**

Makalah ini adalah hasil penyelidikan yang dibiayai oleh Universiti Malaysia Sabah di bawah geran penyelidikan GUG0338-2019.

## **RUJUKAN**

- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (6th ed.). New York : Oxford University Press.
- Cook, L. (1997). *Labor and liberalization (Trade unions in the New Russia)*. Twentieth Century Fund Press.
- Craft, J. A. (2003). Future directions in public sector labor relations: A 2020 Perspective. *Journal of Labor Research*, 24 (4), 545-560.

- Dongling Cai, Leonard Fengsheng Wang & Xiaokai Wu. (2018). Governance, privatization and foreign direct investment. *Nankai Business Review International*, 9 (4), 569-586.
- Estrin, S., & Pelletier, A. (2018). Privatization in Developing Countries: What Are the Lessons of Recent Experience? *The World Bank Research Observer*, 33 (1), 65–102.
- Fa-Hsien Lee. (2008). Trade unions and privatisation in Taiwan a case study of the railway union. Thesis PhD (Unpublished). Cardiff university, Cardiff.
- Foster, G., & Taylor, D. (1994). Reinventing the wheel? Privatisation and the crisis of public service trade unionism. *Management Research News*, 17 (7/8/9), 114-115.
- Hurd, R. W., & Pinnock, S. (2004). Public sector unions: Will they thrive or struggle to survive? *Journal of Labor Research*, 25 (2), 211-222.
- Isitt, B., & Moroz, M. (2007). The Hospital employees' union strike and the privatization of medicare in British Columbia, Canada. *International labor and working-class history*. No. 71, *the class politics of privatization: Global perspectives on the privatization of public workers, land, and services*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kearney, R.C. (2003). Patterns of union decline and growth: An organizational ecology perspective. *Journal of Labor Research*, 24 (4), 561-578.
- Kreisberg, S. (2004). The future of public sector unionism in the United States. *Journal of Labor Research*, 25 (2), 223-232.
- Lieberman, I., & Kopf, D. (2008). *Privatization in transition economies: The ongoing story*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Megginson, W. (2000). Privatization. *Foreign Policy*, 118, 14–27.
- Mills, N. (2001). New strategies for union survival and revival. *Journal of Labor Research*, 22 (3), 600-613.
- Mohd. Rosli Mohamad & Mohamed Aslam Gulam Hassan (2000). *Pembangunan ekonomi Malaysia era globalisasi*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks: Sage.