

**PERSEPSI TERHADAP HUBUNGAN KESATUAN SEKERJA DAN
MAJIKAN SERTA SIKAP KOLEKTIVISME: PERAMAL
KEPADA *INTEREST BASED BARGAINING (IBB)*
DALAM KESATUAN SEKERJA DI SABAH**

Kee Y. Sabariah bt Kee Mohd Yussof

Universiti Malaysia Sabah

keesabariah@yahoo.com

Husna bt Johari

Universiti Utara Malaysia

husna@uum.edu.my

Abstrak

Tujuan kajian ini adalah untuk memperkenalkan amalan *Interest Based Bargaining* (IBB) sebagai strategi perundingan yang menjadi alternatif kepada perundingan distributif. IBB wajar diketengahkan agar kesatuan sekerja dan majikan mengubah persepsi mereka, daripada berunding berdasarkan konflik berkepentingan kepada perundingan yang bersifat bekerjasama. Berdasarkan kajian yang melibatkan 164 orang pemimpin kesatuan sekerja di Sabah, dua pemboleh ubah peramal IBB diketengahkan, iaitu sikap kolektivisme dan persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan. Hasil analisis kajian ini mendapati sikap kolektivisme adalah peramal yang signifikan kepada IBB dan persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan bersifat sebaliknya. Sungguhpun begitu, kajian ini dapat memberi implikasi kepada aspek teoretikal dengan penemuan kerangka konseptual IBB dan menampung kekurangan kajian perundingan kolektif di Malaysia.

Kata kunci: *Interest Based Bargaining* (IBB), kolektivisme, persepsi hubungan kesatuan sekerja dan majikan.

Abstract

The aim of this study was to introduce the practice of Interest Based Bargaining (IBB) as a strategy of consultancy and as an alternative to distributive bargaining. IBB was highlighted as an alternative way of bargaining so that the trade unions and employers can change their perception of conflict, from negotiating based on conflict to negotiations based on cooperation. Based on

a study involving 164 trade union leaders in Sabah, the attitude of collectivism and the perception of the relationship of trade unions and employers were used as predictor variables of IBB. Results of the study revealed that the attitude of collectivism is a significant predictor of IBB and the perception of the relationship trade unions and employers is vice versa. However, this study provide implications for the theoretical aspects by developing the IBB conceptual framework to accommodate the lack of collective bargaining studies in Malaysia.

Keywords: *Interest Based Bargaining (IBB), Collectivism, the perception of the relationship between trade unions and employers.*

Pengenalan

Perundingan kolektif merupakan penglibatan pekerja dalam organisasi berkesatuan untuk membentuk terma dan kondisi pekerjaan. Pertemuan antara pihak kesatuan majikan dan kesatuan sekerja akan berlaku secara terancang, bertujuan membincangkan terma dan kondisi pekerjaan sebelum persetujuan dicapai dalam satu perjanjian kolektif. Maimunah Aminuddin (2006) mendefinisikan perundingan kolektif atau perundingan bersama sebagai proses, iaitu para majikan dan para pekerja berunding mengenai syarat-syarat perkhidmatan dan perjanjian kolektif merupakan hasil daripada perundingan tersebut. Leat (2007) pula menyatakan perundingan kolektif merupakan penglibatan pekerja secara tidak langsung (*indirect participation*) dalam proses pembuatan keputusan bersama pihak majikan. Ia dikatakan sebagai penglibatan secara tidak langsung kerana penglibatan kesatuan sekerja sebagai perantara sebelum satu proses pembuatan keputusan dilakukan.

Perundingan kolektif dilihat sebagai satu penyelesaian yang baik kepada masalah pekerja dalam organisasi dan medium membentuk terma dan kondisi pekerjaan. Walau bagaimanapun, sebelum satu perjanjian kolektif termeterai, kesatuan sekerja dan majikan sering berhadapan dengan konflik berkepentingan. Contohnya, isu upah yang selalu menjadi perdebatan iaitu pekerja meminta kenaikan upah, sebaliknya majikan berusaha mengurangkan kos pengeluaran organisasi. Perkara seumpama ini akan mencetuskan konflik dan permusuhan di antara mereka kerana kepentingan yang berbeza.

Kesatuan sekerja dan majikan perlu bijak mengendalikan suasana konflik dan mengamalkan strategi perundingan yang baik. Keadaan ini telah membuka jalan kepada pengkaji-pengkaji untuk membincangkan tentang strategi perundingan bagi mengurangkan konflik dan pertikaian yang berlaku ketika mengadakan perundingan. Menjelang tahun 1981, Fisher dan Ury telah memperkenalkan IBB sebagai alternatif kepada perundingan tradisional yang diinspirasi melalui perundingan integratif oleh Walton dan McKersie pada tahun 1965 (Kolb, Deborah, 2004; McKersie *et al.*, 2008).

Setelah IBB diperkenalkan, maka terdapat dua jenis perundingan dalam perundingan kolektif iaitu perundingan tradisional/distributif dan perundingan IBB. Perundingan tradisional dikenali sebagai ‘position bargaining’ kerana pihak yang berunding sangat mementingkan kedudukan dan kuasa tanpa kerjasama untuk mencapai matlamat perundingan (Duvall, 2009). Definisi tersebut menjelaskan bagaimana perundingan tradisional ini menimbulkan situasi dua pihak yang berunding, iaitu akan ada satu pihak yang kalah dan satu pihak yang menang dalam sesuatu perundingan. Andaian dalam perundingan tradisional melihat majikan dan kesatuan sekerja merupakan dua pihak yang berbeza dan mempunyai konflik berkepentingan yang nyata.

Fokus dalam kajian ini adalah perundingan IBB yang merupakan pemboleh ubah bersandar. IBB merupakan bentuk perundingan integratif yang bermatlamatkan kerjasama antara majikan dan kesatuan sekerja. IBB adalah *mutual gain bargaining* (MGB), juga dikenali sebagai perundingan integratif (*non-zero-sum*) yang bertentangan dengan perundingan distributif atau tradisional (Provis, 2000). Menurut Fonstad *et al.* (2004), ‘Interest-based bargaining’ (IBB) atau ‘interest-based negotiations (IBN)’ atau ‘mutual gains bargaining (MGB),’ (frasa ini sering digunakan secara berganti-ganti), merujuk kepada proses perundingan yang memfokuskan kepada prinsip saling memahami antara pihak yang berunding melalui penyelesaian masalah untuk mengelakkan konflik berkepentingan dan mencapai hasil perundingan yang baik.

Kajian lepas menunjukkan kesatuan sekerja tidak dapat menerima IBB dan menganggap ia sebagai ‘modern operating agreement’ yang merupakan paksaan daripada pihak majikan (Cuther-Gershenfeld *et al.*, 2001). Duvall

(2009), menyatakan sejak tahun 1999 hingga 2004, keyakinan terhadap IBB oleh pihak yang berunding terutamanya kesatuan sekerja semakin merosot dan pada masa yang sama permusuhan antara majikan dan kesatuan sekerja semakin meningkat.

Di Malaysia, beberapa kajian telah membuktikan bahawa perlunya perubahan daripada sifat permusuhan majikan dan kesatuan sekerja kepada sifat yang lebih bekerjasama. Raduan *et al.* (2008) menyatakan hubungan yang baik antara majikan dan kesatuan sekerja menjadi tuntutan kepada transformasi hubungan industri di Malaysia. Beliau menyarankan bahawa sudah sampai masanya kesatuan sekerja mengubah bentuk perundingan daripada permusuhan kepada kerjasama untuk meningkatkan jaminan pekerjaan. Dapatan kajian ini disokong oleh Parasuraman dan Strya (2009) yang menyatakan bahawa untuk mencapai status negara maju dan Wawasan 2020, pekerja dan majikan harus lebih bekerjasama kerana corak rundingan kini lebih bersifat permusuhan dan sukar bertolak ansur.

Pandangan negatif kesatuan sekerja kepada IBB telah menarik minat pengkaji untuk meramal amalan IBB dalam kalangan kesatuan sekerja dan memilih kesatuan sekerja di Sabah sebagai lokasi bagi kajian ini. Pada masa yang sama, kajian yang meramal amalan IBB dalam kalangan kesatuan sekerja amat kurang dijalankan dan kajian yang sedia ada lebih memfokuskan kajian uji kaji dan senario konflik yang melibatkan pelajar sebagai responden (Miller *et al.*, 2010; Rognes & Schei, 2010). Oleh hal yang demikian, dalam artikel ini pengkaji akan mengetengahkan dua pemboleh ubah yang menjadi peramal kepada IBB.

Kajian Literatur dan Pembentukan Kerangka Konseptual Kajian Lepas yang menyokong perkaitan antara persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme dengan amalan IBB.

Miller *et al.* (2010) dan Rognes dan Shei (2010) menjelaskan persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan merujuk kepada pandangan dan tanggapan ahli kesatuan sekerja terhadap kualiti hubungan antara kesatuan sekerja dan majikan, sama ada wujud hubungan yang baik atau sebaliknya.

Orientasi hubungan kesatuan sekerja dan majikan menjadi ukuran kepada amalan IBB dan perundingan yang bersifat bekerjasama, merangkumi kepercayaan, hubungan yang positif dan saling menerima kewujudan peranan antara dua pihak (Derry & Iverson, 2005; Miler *et al.*, 2010).

Kestabilan hubungan kesatuan sekerja dan majikan merupakan motivasi yang mengarah kepada perhubungan yang baik dan memudahkan kedua belah pihak berkongsi maklumat, melakukan percambahan idea dan menerima prinsip perundingan IBB (Klingel, 2003). Selain itu, persepsi kesatuan sekerja terhadap hubungan yang baik antara pekerja dan pihak pengurusan mempunyai hubungan yang positif kepada kesanggupan kesatuan sekerja mengamalkan IBB (Derry & Iverson, 2005).

Master *et al.* (2006) menjelaskan bahawa hubungan yang baik antara kesatuan sekerja dan majikan akan meningkatkan suara pekerja melalui kesatuan sekerja. Situasi ini menunjukkan majikan memberikan sokongan dan kerjasama kepada penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan. Keadaan ini dilihat sebagai hubungan *partnership* yang akan meningkatkan prestasi organisasi.

Berdasarkan dapatan kajian oleh Klingel (2003), Derry dan Iverson (2005) dan Master *et al.* (2006) menunjukkan hubungan yang baik antara majikan dan kesatuan sekerja merupakan elemen penting dalam prinsip IBB. Hal ini disebabkan tanpa hubungan yang baik, sukar untuk kedua-dua pihak ini membentuk persefahaman ketika berunding. Hubungan yang baik antara pekerja dan pihak pengurusan dibentuk daripada tingkah laku ahli kesatuan sekerja, iaitu apabila wujud semangat untuk bekerjasama, maka ia akan mengarah kepada perundingan IBB dan motivasi bersaing akan mengarah kepada perundingan tradisional.

Sebelum ini, kajian oleh Katz, Kochan dan Weber (1985) menyatakan apabila hubungan kesatuan sekerja dan majikan bersifat permusuhan, maka kecenderungan kepada perundingan tradisional adalah tinggi. Perkara ini berpunca daripada sikap kedua belah pihak yang mempunyai nilai kepercayaan yang rendah antara satu sama lain dan mempunyai sejarah konflik yang tidak dapat diselesaikan.

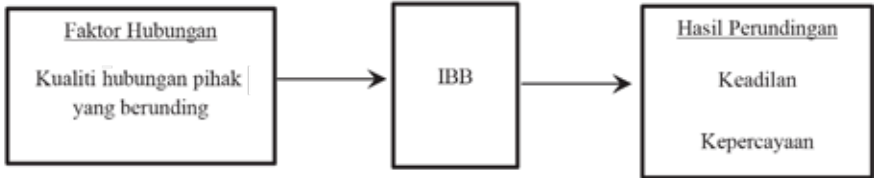
Dalam kajian tentang penglibatan pekerja-pekerja swasta dalam proses pembuatan keputusan di Malaysia, Sharan (2009) mendapati kepercayaan yang wujud antara majikan dan pekerja akan mendorong penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan. Hipotesis kajian beliau iaitu “*terdapat hubungan antara kepercayaan pihak majikan dengan penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan.*” Hasil kajian mendapati hipotesis kajian ini tercapai, iaitu wujud hubungan antara kepercayaan dengan proses pembuatan keputusan dalam organisasi. Responden yang terdiri daripada pengurus atasan dan pertengahan memberikan persepsi yang baik terhadap hubungan mereka dengan pihak majikan. Situasi ini mempengaruhi mereka melibatkan diri dalam proses pembuatan keputusan dalam organisasi kerana majikan percaya kepada keupayaan mereka.

Sehubungan dengan itu, Miller *et al.* (2010) pada awal kajian mereka mengandaikan hubungan yang baik antara kesatuan sekerja dan majikan mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB. Hipotesis kajian Miller *et al.* (2010) ialah;

Hubungan yang baik antara majikan dan kesatuan sekerja mempunyai hubungan yang positif dengan niat untuk mengamalkan IBB.

Menurut Miller *et al.* (2010), hubungan yang baik antara majikan dan kesatuan sekerja mendorong mereka mengamalkan IBB kerana kepercayaan yang wujud mempengaruhi kerjasama mereka di meja rundingan. Walau bagaimanapun, hasil kajian mendapati tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara pemboleh ubah ini. Dapatan kajian ini menunjukkan persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan dengan amalan IBB menunjukkan hubungan yang tidak konsisten dengan kajian-kajian lepas. Sehubungan dengan itu, pengkaji tidak berpuas hati dengan keputusan kajian kerana hanya menerima 19 peratus tindak balas daripada 450 orang responden dalam industri pengangkutan di Amerika Syarikat. Maka, kajian ini mencadangkan agar pengkaji seterusnya melakukan kajian ulangan dengan instrumen yang digunakan berdasarkan Pruitt dan Rubin (1986) dan menguji hubungannya dengan IBB. Miller *et al.* (2010) menyatakan bahawa iklim perhubungan antara kesatuan sekerja dan majikan adalah berbeza mengikut organisasi dan hasil kajian kemungkinan berbeza berdasarkan konteks kajian.

Sementara itu, Rognes dan Schei (2010) mempunyai dapatan kajian yang bertentangan dengan Miller *et al.* (2010). Kajian ini meletakkan faktor kualiti hubungan pihak yang berunding sebagai peramal kepada IBB, iaitu ia mempengaruhi kepuasan, keadilan dan kepercayaan kepada pihak yang berunding. Ringkasan model kajian mereka adalah seperti yang berikut:



Rajah 1 Faktor yang meramal IBB dan hasil perundingan kolektif

Hipotesis kajian ini adalah;

Semakin baik hubungan di antara pihak yang berunding, maka semakin positif kepada pendekatan IBB.

Hasil kajian ini mendapati sekiranya pihak yang berunding mempunyai hubungan yang baik maka lebih kecenderungan bertambah untuk mengamalkan IBB berbanding dengan perundingan tradisional. Sungguhpun begitu dapatan kajian ini berdasarkan kaedah uji kaji, iaitu responden yang terlibat dalam kajian ini merupakan pelajar dan pekerja daripada pelbagai industri yang diberikan stimulasi konflik sebelum menjawab soal selidik. Ada kemungkinan responden ini tidak mempunyai pengalaman berunding, justeru mempengaruhi persepsi mereka tentang amalan IBB. Oleh hal yang demikian, kajian ini mencadangkan agar pengkaji akan datang menggunakan responden yang sebenar dan mempunyai pengalaman terlibat dalam perundingan kolektif, di samping mencadangkan sikap kolektivisme sebagai peramal kepada perundingan IBB. Kajian ini menjadi salah satu asas kepada pemilihan pemboleh ubah bebas kolektivisme sebagai peramal kepada amalan IBB.

Sikap kolektivisme menunjukkan ciri-ciri individu yang pro kepada kesatuan sekerja dan mempengaruhi tingkah laku bekerjasama (Storey & Bacon, 1993). Dyne *et al.* (2000) pula mendefinisikan kolektivisme sebagai kepercayaan kepada kepentingan kumpulan daripada kepentingan individu. Perkara ini menunjukkan pekerja yang mempunyai sikap kolektivisme

menganggap diri mereka sebagai sebahagian daripada kesatuan sekerja dan organisasi. Sifat ini akan mendorong kepada sifat bekerjasama dan menganggap kumpulan adalah penting berbanding diri sendiri.

Lewiski *et al.* (2007) menjelaskan dengan lebih terperinci kepada tingkah laku perunding, iaitu terdapat dua sikap individu yang berunding, yakni individualisme dan kolektivisme. Apabila perunding bersikap individualisme, maka ia cenderung membuat tawaran yang ekstrem di meja perundingan dan hanya merancang objektif untuk jangka masa pendek. Sifat ini berbeza dengan kolektivisme, iaitu individu dengan sifat ini mengharapkan hasil perundingan yang berkualiti. Oleh itu, mereka cenderung bekerjasama dan membuat keputusan untuk jangka masa panjang. Maka, kajian ini memberi gambaran yang jelas bahawa individu yang bersifat individualisme lebih cenderung kepada perundingan tradisional dan sikap kolektivisme lebih cenderung kepada perundingan IBB.

Sementara itu, Posthuma A. Richard *et al.* (2006) melihat individu dengan budaya kolektivisme mempunyai kecenderungan untuk mengamalkan pendekatan bekerjasama dalam pengurusan konflik, berbanding individu yang bersifat individualisme. Situasi ini sinonim dengan sifat-sifat perunding yang dinyatakan oleh Lewiski *et al.* (2007), iaitu sikap kolektivisme mendorong kepada IBB dan perunding bekerjasama untuk mencapai satu perjanjian yang memberi keuntungan kepada kedua belah pihak. Sementara itu, sikap individualisme lebih kepada perundingan tradisional dan mendorong perunding menonjolkan sikap yang ekstrem di meja rundingan tanpa mengambil kira perhubungan pihak yang berunding dan kesan jangka masa panjang.

Sungguhpun begitu, terdapat dapatan kajian yang bertentangan dengan kajian di atas. Sharan (2009) pada awalnya menjangkakan sikap kolektivisme dan individualisme pekerja-pekerja sektor swasta akan mempengaruhi penglibatan mereka dalam proses pembuatan keputusan dalam organisasi. Hipotesis kajian beliau iaitu '*terdapat hubungan antara sikap kolektivisme/individualisme pekerja dan penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan.*' Hasil dapatan kajian ini mendapati tidak wujud hubungan antara

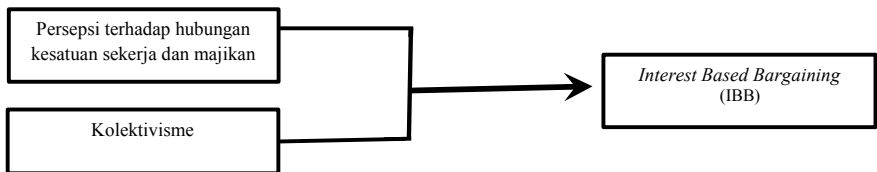
sikap kolektivisme dan individualisme dengan penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan. Walau bagaimanapun, persepsi ini berdasarkan pekerja peringkat pengurusan dan kemungkinan ia berbeza dengan pekerja-pekerja yang menjadi ahli kesatuan sekerja.

Pada penulisan yang berbeza, Zarankin (2008) membentuk model pendekatan pengurusan konflik sebagai peramal kepada IBB dan pada masa yang sama menyatakan bentuk perundingan juga bergantung kepada konteks dan budaya pihak yang terlibat dalam perundingan. Beliau mencadangkan agar kajian akan datang mengambil kira model kajiannya dan meletakkan sikap kolektivisme sebagai peramal. Rognes dan Schei (2010) pula menyatakan kepercayaan kepada kolektivisme dan individualisme membantu individu memilih bentuk penyelesaian dan pembuatan keputusan, sama ada IBB atau perundingan tradisional. Namun setakat ini, kajian empirikal yang melibatkan perunding kesatuan sekerja masih belum dilakukan dalam menilai hubungan antara sikap kolektivisme dengan amalan IBB.

Berdasarkan kajian lepas, maka kerangka konseptual, objektif kajian dan hipotesis kajian bagi angkuabah ini ditunjukkan seperti yang berikut:

Pemboleh ubah tidak bersandar

Pemboleh ubah bersandar



Rajah 2 Hubungan antara persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme dan hubungannya dengan amalan IBB

Objektif:

1. Mengenal pasti hubungan di antara pemboleh ubah persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dengan majikan dengan amalan IBB dalam kalangan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah.
2. Mengenal pasti hubungan di antara sikap kolektivisme dengan amalan IBB dalam kalangan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah.

Hipotesis kajian:

- H1: Persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB.
- H2: Sikap kolektivisme mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB.

Metodologi

Kajian ini berbentuk tinjauan dengan menggunakan borang soal selidik untuk melihat hubungan antara persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan serta sikap kolektivisme dengan amalan IBB. Unit analisis adalah pemimpin kesatuan sekerja di Sabah yang terlibat dalam perundingan kolektif. Seramai 164 orang pemimpin kesatuan sekerja daripada 21 kesatuan sekerja di Sabah terlibat dalam kajian ini. Kajian lepas oleh Cutcher-Gershenfeld *et al.* (2001), Cutcher-Gershenfeld dan Kochan *et al.* (2004) dan Miller *et al.* (2010) turut menggunakan wakil pemimpin kesatuan sekerja sebagai unit analisis untuk menilai kewujudan dan meramal amalan IBB dalam perundingan kolektif.

Dalam kajian ini, amalan IBB adalah pemboleh ubah bersandar. Konstruk bagi IBB telah diterjemah dan diadaptasi daripada sembilan item yang dibangunkan oleh Magenau *et al.* (1988) dan Fisher dan Ury (1991). Pembentukan instrumen kajian bagi persepsi hubungan kesatuan sekerja dan majikan adalah berdasarkan Pruitt dan Rubin (1986) dalam Miller *et al.* (2010) yang mengandungi 5 item, ia juga pernah digunakan oleh Miller *et al.* (2010). Sementara itu, item kolektivisme terdiri daripada 6 item oleh Dorfman dan Howel (1988) dalam Husna (2006). Semua item ini diukur pada tahap individu dan berdasarkan skala likert lima mata, iaitu 1="sangat tidak setuju" hingga 5= sangat setuju.

Kajian rintis dilakukan ke atas 30 orang pemimpin kesatuan sekerja di Sabah, iaitu Kesatuan Sekerja Perbankan Sabah (SBEU), Kesatuan Sekerja Simen Industri dan Kesatuan Sekerja Perakayuan Sabah. Hasil kajian rintis ini mendapati nilai kebolehpercayaan pemboleh ubah amalan IBB ialah 0.807, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan ialah 0.616 dan sikap kolektivisme ialah 0.605.

Data dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 20. Statistik deskriptif, ujian korelasi Pearson dan regresi berganda digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh.

Dapatan Kajian

a) Hubungan antara persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan dan sikap kolektivisme dengan amalan IBB

Jadual 1 Hubungan di antara persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme dan amalan IBB

		Amalan <i>Interest Based Bargaining</i>	Persepsi terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan	Kolektivisme
Amalan <i>Interest Based Bargaining</i>	<i>Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N</i>	1 163		
Persepsi terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan	<i>Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N</i>	.065 .411 161	1 163	
Kolektivisme	<i>Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N</i>	.582** .000 162	-.028 .728 162	1 164

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Keputusan kajian menunjukkan sikap kolektivisme mempunyai hubungan positif yang sederhana dengan amalan IBB ($r= 0.582$), iaitu pada aras signifikan $p<.01$. Kekuatan perhubungan korelasi Pearson ini berdasarkan indeks yang diberikan oleh Chua (2006b), nilai pekali korelasi antara 0.51 hingga 0.70 menunjukkan hubungan sederhana. Ia menunjukkan semakin tinggi sikap kolektivisme yang diamalkan dalam kalangan pemimpin kesatuan sekerja, maka semakin meningkat amalan IBB dalam kalangan kesatuan sekerja di Sabah. Oleh itu, hipotesis kedua (H2) kajian ini diterima, iaitu sikap kolektivisme mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB. Walau bagaimanapun, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB. Hasil keputusan kajian ini menunjukkan hipotesis pertama (H1) ditolak.

b) Persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan serta kolektivisme sebagai peramal kepada amalan IBB

Jadual 2 Ringkasan keputusan regrasi berganda

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std Error of the Estimate</i>
1	.065 ^a	.004	-.002	3.89
2	.587 ^b	.345	.337	3.16

- a. *Predictors: (Constant)*, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan
- b. *Predictors: (Constant)*, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, kolektivisme
- c. *Dependent Variable: Interest Based Bargaining*

Ujian regresi berganda telah dijalankan bagi melihat jika pemboleh ubah persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan serta sikap kolektivisme boleh menjadi peramal kepada amalan IBB. Jadual 2 menunjukkan keputusan ujian tersebut, iaitu model 1 hanya menerangkan 0.4 peratus sahaja perubahan dalam amalan IBB, disebabkan oleh perubahan dalam persepsi hubungan kesatuan sekerja dan majikan. Kombinasi model 2 antara persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan dengan kolektivisme menyumbang sebanyak 35 peratus perubahan dalam amalan IBB. Nilai R Square sebanyak .35 ($r=0.58$) bagi model 2 menunjukkan bahawa sebanyak 35 peratus perubahan dalam pemboleh ubah bersandar, iaitu amalan IBB adalah disebabkan oleh perubahan dalam kombinasi kedua-dua pemboleh ubah bebas persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan serta sikap kolektivisme.

Jadual 3 Pekali regresi berganda

		<i>Unstandardized Coefficients B</i>	<i>Std. Error</i>	Beta	T	Sig
1	(Constant)	35.552	1.712		20.768	.000
	Persepsi terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan	.075	.091	.065	.824	.411
2	(Constant)	20.695	2.150		9.623	.000
	Persepsi terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan	.094	.074	.081	1.262	.209
	Kolektivisme	.587	.065	.584	9.067	.000

Jadual 3 menunjukkan sikap kolektivisme merupakan peramal yang signifikan ($B=0.58$, $p=.000$) kepada amalan IBB, manakala persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan ($B=.081$, $p>0.05$) bukan peramal yang signifikan dalam kajian ini. Bererti, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan merupakan faktor yang tidak mempengaruhi amalan IBB dan sikap kolektivisme adalah peramal yang penting kepada amalan IBB dalam kalangan kesatuan sekerja di Sabah.

Perbincangan

Keputusan kajian menunjukkan sikap kolektivisme yang dicadangkan oleh pengkaji terdahulu mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB. Zarankin (2008) dan Rognes dan Schei (2010) telah mencadangkan pemboleh ubah ini sebagai peramal kepada amalan IBB kerana mereka yakin sikap kolektivisme yang ada pada perunding akan mendorong mereka memilih IBB, berbanding perundingan tradisional. Dapatan kajian ini menyokong sifat-sifat perunding yang dinyatakan oleh Lewiski *et al.* (2007), iaitu sikap kolektivisme mendorong perunding bekerjasama untuk mencapai satu perjanjian bersama pihak majikan yang akan memberi keuntungan kepada kedua belah pihak untuk satu jangka masa panjang. IBB merupakan perundingan yang menekankan prinsip bekerjasama dan mengurangkan konflik berkepentingan bagi kedua-dua pihak yang berunding. Ia menggalakkan kedua-dua pihak agar memandang jauh ke hadapan dan mencari resolusi terbaik agar hubungan

jangka masa panjang tidak terjejas. Ciri-ciri sikap kolektivisme yang mementingkan kepentingan dan kejayaan kumpulan yang dianggotainya mempengaruhi amalan IBB. Sikap kekitaan yang wujud dalam kalangan ahli kesatuan sekerja menyebabkan mereka merasakan kesatuan dan organisasi adalah sebahagian daripada matlamat perjuangan mereka.

Dapatan kajian ini juga sedikit berbeza dengan Sharan (2009), iaitu kajian beliau mendapati sikap kolektivisme mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan penglibatan dalam pembuatan keputusan pekerja atasan dan pertengahan. Namun dalam kajian yang melibatkan kesatuan sekerja di Sabah, pemboleh ubah kolektivisme menjadi peramal yang baik dan mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB.

Sungguhpun begitu, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan menunjukkan dapatan kajian yang berbeza dengan kajian Klingel (2003), Derry dan Iverson (2005) dan Rognes dan Schei (2010). Jika dilihat kajian-kajian tersebut menyatakan bahawa kepercayaan dan hubungan yang baik di antara kesatuan sekerja dan majikan akan mendorong mereka berunding dengan amalan IBB berbanding perundingan tradisional. Sharan (2009) pula menyatakan bahawa kepercayaan yang wujud di antara pekerja atasan dan pertengahan dengan pihak majikan mendorong mereka melibatkan diri dalam proses pembuatan keputusan organisasi. Tetapi dalam kajian ini mendapati pemboleh ubah persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB. Ia kemungkinan dipengaruhi oleh corak hubungan di antara kesatuan sekerja dan majikan yang berbeza mengikut jenis kesatuan sekerja dan mempengaruhi kecenderungan mereka memilih bentuk perundingan. Andaian mungkin boleh dibuat, iaitu walaupun suasana harmoni dan kepercayaan wujud dalam kalangan kesatuan sekerja dan majikan tetapi ia tidak memberi jaminan mereka akan berunding dengan amalan IBB. Selain itu, ada kemungkinan kesatuan sekerja di Sabah lebih menggemari perundingan yang berbentuk tradisional atau distributif.

Namun begitu, keputusan kajian ini sama dengan kajian Miller *et al.* (2010) yang menyatakan faktor hubungan kesatuan sekerja dan majikan bukanlah peramal yang baik kepada amalan IBB. Dalam kajian Miller *et*

al. (2010) telah mengenal pasti beberapa sebab hubungan yang baik antara majikan dan kesatuan sekerja tidak mempengaruhi amalan IBB. Antaranya ialah pengalaman perundingan dengan amalan IBB sebelum ini telah menemui kegagalan dan pengalaman individu perunding itu sendiri melihat amalan IBB tidak memberikan hasil yang berkualiti malah, lebih memberi keuntungan kepada pihak majikan. Tambahan pula, amalan IBB amat sukar diamalkan jika isu perundingan berkaitan ekonomi (upah dan bonus) berbanding isu sosial seperti penstrukturan tugas dan jadual kerja.

Selain faktor yang dinyatakan oleh Miller *et al.* (2010), senario hubungan industri di Malaysia amnya dan di Sabah khususnya turut mempengaruhi dapatan kajian ini. Sungguhpun majikan mengiktiraf kesatuan sekerja dan hubungan antara mereka pada dasarnya harmoni, kekangan yang wujud menghalang dan mengehadkan suara kesatuan sekerja dalam organisasi. Wad (2012) menyatakan pengaruh kesatuan sekerja amat sedikit dalam proses pembuatan keputusan dalam organisasi dan pendekatan pembuatan keputusan bekerjasama tidak mudah dilaksanakan. Malah, dalam isu-isu tertentu seperti hak-hak prerogatif majikan, penggunaan teknologi dan mesin, pihak kesatuan sekerja tidak diajak berunding terlebih dahulu. Tambahan pula, undang-undang perburuhan di Malaysia lebih memihak kepada pihak majikan dan hal ini mengehadkan lagi kuasa kesatuan sekerja dalam hubungan industri di Malaysia. Senario ini menyebabkan kesatuan sekerja menggunakan perundingan kolektif sebagai medium yang sangat penting untuk melibatkan diri dalam proses pembuatan keputusan. Ia merupakan medium utama untuk menyampaikan suara pekerja-pekerja dalam organisasi, terutamanya yang berkaitan dengan terma dan kondisi pekerjaan. Kekangan dan limitasi suara kesatuan sekerja menyebabkan IBB sukar diamalkan sepenuhnya dalam perundingan kolektif. Ciri-ciri perundingan tradisional dan distributif yang melibatkan pertikaian industri seperti piket dan campur tangan kerajaan lebih menjadi pilihan kesatuan sekerja untuk mendesak pihak majikan memenuhi tuntutan mereka dalam perundingan kolektif. Dapatan kajian ini menjelaskan dalam konteks kesatuan sekerja di Sabah, hanya sikap kolektivisme yang boleh menjadi peramal penting kepada IBB, berbanding persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan.

Implikasi Kajian

Kajian ini memberi implikasi yang penting kepada aspek teori, kaedah penyelidikan dan pengamal perundingan kolektif. Sumbangan dari aspek teori kajian ini telah menunjukkan dua penemuan yang penting. Pertama, ialah sikap kolektivisme mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB dan mampu menjadi peramal yang baik kepada bentuk perundingan ini. Ia dapat dibuktikan secara empirikal, iaitu kajian lalu hanya mencadangkan faktor ini dalam model yang mempengaruhi amalan IBB. Kedua, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan amalan IBB, iaitu dapatan kajian ini tidak konsisten dengan kajian lepas oleh Sharan (2009) dalam kes di Malaysia dan kajian di luar negara oleh Rognes dan Schei (2010).

Daripada aspek kaedah penyelidikan, kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dan tinjauan ke atas pemimpin dalam kalangan kesatuan sekerja yang terlibat secara langsung dalam perundingan kolektif. Berdasarkan kajian lepas, kajian tertumpu kepada kaedah uji kaji dan *role play* yang tidak melibatkan konteks kajian yang sebenar seperti yang dilakukan oleh Rognes dan Schei (2010). Maka, kajian ini menambah satu lagi kajian empirikal dalam konteks di Malaysia. Selain itu, data kajian yang telah dikumpul melalui kajian lepas hingga membentuk satu kerangka konseptual, kajian rintis dan borang soal selidik berkeupayaan meningkatkan tahap kesahan dan kebolehpercayaan skala pengukuran dan dapat membantu menghasilkan dapatan kajian yang tepat dan boleh dipercayai.

Kepada pengamal iaitu perunding, sama ada kesatuan sekerja dan kesatuan majikan, kajian ini dapat membuka satu lembaran baharu untuk mengubah strategi perundingan daripada perundingan tradisional/distributif kepada amalan IBB. Ciri-ciri perundingan IBB membantu pihak perunding menjalankan rundingan dengan rasional, berfikiran positif dan menjaga hubungan jangka masa panjang antara satu sama lain.

Limitasi Kajian

Kajian yang dilakukan ini mempunyai batasan kerangka konseptual iaitu terdapat beberapa pemboleh ubah peramal kepada amalan IBB yang tidak dibincangkan. Maka, kajian pada masa hadapan akan memperluaskan lagi perbincangan tentang aspek ini. Selain itu, faktor demografi responden tidak dimasukkan dalam analisis dapatan kajian, iaitu daripada segi jantina, majoriti pemimpin kesatuan sekerja di Sabah ialah lelaki. Kemungkinan ia mempengaruhi hasil keputusan kajian bagi pemboleh ubah ini. Sungguhpun begitu, ia merupakan kajian awal yang akan memberi hala tuju kepada kajian amalan IBB dalam konteks di Malaysia. Kekurangan kajian ini perlu dijadikan panduan dalam memperkukuhkan kaedah penyelidikan dan kerangka konseptual perundingan kolektif pada masa akan datang.

Kesimpulan

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini telah mengesahkan bahawa sikap kolektivisme merupakan peramal kepada amalan IBB, manakala persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan bersifat sebaliknya. Perkara ini menunjukkan walaupun wujud hubungan baik antara majikan dan kesatuan sekerja, amalan IBB sukar dilaksanakan sepenuhnya. Namun begitu, sikap kolektivisme mendorong kesatuan sekerja memilih strategi perundingan yang bersifat bekerjasama. Natiujahnya, dalam era globalisasi pada masa kini, perundingan dengan permusuhan (perundingan tradisional/distributif) boleh menjadi penghalang kepada organisasi dalam usaha mencapai matlamat untuk terus berdaya saing dan memperbaiki hubungan baik antara majikan dan kesatuan sekerja. Oleh hal yang demikian, pendekatan pengurusan konflik bekerjasama dan amalan IBB perlu ditekankan dalam perundingan kolektif antara kesatuan sekerja dan majikan di Malaysia.

Rujukan

- Chua Yan Piaw. (2006a). *Kaedah penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Chua Yan Piaw. (2006b). *Asas statistik penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Cutcher- Gershenfeld, J., Kochan, T. & Wells, J.C. (2001). In whose interest? A first look at national survey data on interest-based bargaining in labour relations. *Industrial Relation Journal*, Vol. 40 (1), hlm.1 – 21.
- Cutcher- Gershenfeld, J. & Kochan, T. (2004). Taking stock: Collective bargaining at the turn of the century. *Industrial and Labour Relation Review*, Vol. 58 (1), hlm. 3 – 26.
- Derry J. Stephen & Iverson. (2005). Labor-management cooperation-antecedents impact on organizational performance. *Industrial & Labor Relation Review*, Vol. 58 (4), hlm. 588 – 609.
- Duvall Carly. (2009). Making friends of foes: Bringing labour & management together through integrative bargaining. *Journal of Dispute Resolution*, hlm. 197 – 211.
- Dyne Van Linn *et. al.* (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior* 21, hlm. 3 – 23.
- Fisher, R.,W. Ury, & B. Patton. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement with giving in (2nd. ed.)*. New York: Penguin.
- Fonstad, McKersie & Eaton. (2004). Interest-based negotiations in a transformed labor management setting. *Negotiation Journal*, January 2004.
- Husna Johari. (2006). Union commitment: A study of a Malaysian public and private sector union. Tesis PhD. (Tidak diterbitkan). Universiti Sains Malaysia.
- Katz C. Harry, Kochan A. Thomas & Weber R. Mark. (1985). Assessing the effects of industrial relation systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *The Academy of Management Journal*, Vol. 28 (3), hlm. 509 – 526.
- Klingel. (2003). *Interest-based bargaining in education*. Research Studies and Reports Cornell University. Washington: National Education Association.
- Kolb. M. Deborah. (2004). Shadow negotiation and the interest-based approach at Kaiser Permanente. *Negotiation Journal January*, hlm. 37 – 46.
- Leat Mike. (2007). *Exploring employee relation (2nd ed.)*. USA: Elsevier.
- Lewicki, R. J., B. Barry, & D. M. Saunders. (2007). *Essentials of negotiation (5th ed.)*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Magenau M. John *et al.* (1988). Dual and unilateral commitment among stewards and rank-and-ile union members. *Academy of Management Journal*, hlm. 31 (2), pp. 359 – 376.
- Maimunah Aminuddin. (2006). *Malaysia Industrial Relation & Employment Law (5th ed.)*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill/Irwin.

- Masters, Marick F.; Albright, Robert R.; & Eplion, David. (2006). What Did Partnerships Do? Evidence from the Federal Sector. *Industrial & Labor Relations Review*, 59 (3), article 2. Available at: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/ilrreview/vol59/iss3/2>
- McKersie B. Robert, Teresa Sharpe *et al.* (2008). Bargaining theory meets interest-based negotiations: A case study. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 47(1), pp. 66 – 96.
- Miller *et al.* (2010). Research Report Panacea or Snake Oil? Interest-Based Bargaining in the U.S. Airline and Rail Industries. *Negotiation Journal*, April 2010.
- Pallant Julie. (2010). *SPSS Survival Manual (4th ed.)*. United Kingdom. McGraw-Hill.
- Parasuraman, Balakrishnan & Satria Aryana. (2009). The present scenario of Malaysian and Indonesian industrial relations: Accommodation or Conflictual.
- Posthuma A. Richard *et al.* (2006). Conflict resolution styles between co-workers in US and Mexican cultures. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 17 (3), hlm. 242 – 260.
- Provis Chris. (2000). Ethics, deception and labor negotiation. *Journal of Business Ethics* 28, hlm. 145 – 158.
- Raduan Che Rose, Naresh Kumar & Harris Gani. (2008). Unions' perception toward changing landscape of industrial relations in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, Vol. 7 (2), hlm. 128 – 147.
- Robert McKersie & Cutcher- Gershenfeld, J. (2009). Labor–management relations: Understanding and practicing effective negotiation. *Negotiation Journal*. (October), hlm. 499 – 514.
- Rognes K. Jorn & Schei Vidar. (2010). Understanding the integrative approach to conflict management. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 (1), hlm. 82 – 97.
- Rubin & Rubin. (2006). Labor management relation: Condition for collaboration. *Public Personnel Management*, Vol. 35 (4), hlm. 283 – 298.
- Sabitha Marican. (2006). *Penyelidikan sains sosial pendekatan pragmatik*. Kuala Lumpur: Edusystem Sdn. Bhd.
- Sekaran & Bougie. (2009). *Research methods for business: A skill building approach. (5th ed.)*. United Kingdom. John Wiley & Sons.
- Sharan Kaur. (2009). A study on employee participation in decision making. *Unitar E-Journal*, Vol. 5 (1), hlm. 20 – 38.
- Storey John & Bacon Nicolas. (1993). Individualism and collectivism into 1990. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4 (3), hlm. 665 – 684.
- Todd, P. & Peetz, D. (2001). Malaysian Industrial Relations at Century's Turn: Vision 2020 or a Spectre of the Past? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 (8), hlm. 1365 – 1382.

- Wad Peter. (2010). Revitalizing the Malaysian Trade Union Movement: The case of the electronics industry. *Journal of Industrial Relations*, Vol. 54 (4), hlm. 494 – 509.
- Zarankin G. Tal. (2008). A new look at conflict styles goal orientation and outcomes preferences. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 19(2), 167 – 184.