

**PENGARUH IKLIM HUBUNGAN INDUSTRI DAN KEBERKESANAN
KESATUAN SEKERJA TERHADAP AMALAN *INTEREST BASED
BARGAINING* (IBB) DALAM KALANGAN PEMIMPIN KESATUAN
SEKERJA DI SABAH**

(The Influence of Industrial Relations Climate and Unions Effectiveness on Interest-Based Bargaining (IBB) Practices in Sabah Trade Unions)

Kee.Y.Sabariah Bte Kee Mohd Yussof

ABSTRAK

Amalan *Interest Based Bargaining* (IBB) merupakan strategi perundingan yang menjadi alternatif kepada perundingan distributif. Proses IBB bertujuan untuk mengurangkan konflik dan permusuhan ketika perundingan di antara majikan dan kesatuan sekerja. Tujuan utama kertas kerja ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh iklim hubungan industri dan keberkesanan kesatuan sekerja terhadap amalan IBB. Berdasarkan kajian yang melibatkan 166 orang pemimpin kesatuan sekerja di Sabah, dapatan kajian menunjukkan iklim hubungan industri dan keberkesanan kesatuan sekerja merupakan peramal yang baik terhadap IBB.

Kata kunci: *Interest Based Bargaining* (IBB), iklim hubungan industri, keberkesanan kesatuan sekerja, majikan, kesatuan sekerja.

ABSTRACT

This study discusses the practice of Interest Based Bargaining (IBB), which is a negotiation strategy and an alternative to distributive bargaining. The IBB process will change the unions and employer perceptions from conflicts of interest to collaborative negotiations. The main purpose of this study is to identify the influence of industrial relations climate and union effectiveness on interest-based bargaining (IBB) practices in Sabah Trade Unions. Based on a survey of 166 union leader, this research found that the Industrial relation climate and union effectiveness were strong predictors of IBB.

Keywords: Interest Based Bargaining (IBB), industrial relations climate, union effectiveness, employer, trade union.

PENGENALAN

Perundingan kolektif adalah proses penglibatan pekerja dalam organisasi berkesatuan dan bertujuan untuk membentuk terma dan kondisi pekerjaan. Aminuddin (2017) mendefinisikan perundingan

kolektif atau perundingan bersama sebagai proses di mana para majikan dan para pekerja berunding mengenai syarat-syarat perkhidmatan dan perjanjian kolektif merupakan hasil daripada perundingan tersebut. Mike (2007) menyatakan perundingan kolektif merupakan penglibatan pekerja secara tidak langsung (*indirect participation*) dalam proses pembuatan keputusan bersama pihak majikan. Penglibatan secara tidak langsung merujuk kepada kewujudan kesatuan sekerja sebagai orang tengah dalam proses pembuatan keputusan.

Perundingan kolektif merupakan satu penyelesaian yang baik terhadap masalah pekerja di dalam organisasi dan merupakan medium utama dalam membentuk terma dan kondisi pekerjaan. Walaubagaimanapun sebelum satu perjanjian kolektif termeterai, kesatuan sekerja dan majikan akan berhadapan dengan konflik berkepentingan. Contohnya, berkaitan dengan isu upah yang selalu menjadi perdebatan. Terdapat situasi di mana pekerja meminta kenaikan upah tetapi majikan berusaha mengurangkan kos pengeluaran dan perbelanjaan 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 betul. Konflik yang berlaku 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 strategi perundingan iaitu *interest based bargaining* (IBB) sebagai alternatif kepada perundingan tradisional yang diinspirasikan melalui perundingan intergratif oleh Walton dan Mckersie pada tahun 1965 (Deborah, 2004; Mckersie *et al.*, 2008).

Setelah IBB diperkenalkan, maka terdapat dua kategori perundingan dalam perundingan kolektif iaitu perundingan tradisional/distributif dan perundingan *interest based bargaining* (IBB). Perundingan tradisional dikenali sebagai "*position bargaining*" kerana pihak yang berunding mementingkan kedudukan dan kuasa untuk mencapai matlamat perundingan (Duvall, 2009). Definisi tersebut menjelaskan bagaimana perundingan tradisional ini menimbulkan situasi dua pihak yang berunding, di mana akan ada satu pihak yang kalah dan satu pihak yang menang dalam satu perundingan. Andaian dalam perundingan tradisional melihat majikan dan kesatuan sekerja adalah dua pihak yang berbeza dan mempunyai konflik berkepentingan yang nyata.

IBB merupakan strategi perundingan intergratif yang bermatlamatkan kerjasama di antara majikan dan kesatuan sekerja. IBB adalah *mutual gain bargaining* (MGB) dan juga dikenali sebagai perundingan intergratif (*non-zero-sum*) yang bertentangan dengan perundingan distributif atau tradisional (Provis, 2000). Manakala menurut Fonstad *et al.* (2004), "*Interest-based bargaining*"(IBB) atau "*interest-based negotiations* (IBN)" atau "*mutual gains bargaining*"(MGB), (prasa ini sering digunakan secara berganti-ganti), merujuk kepada proses perundingan yang memfokuskan kepada prinsip saling memahami di 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 dari 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 di antara majikan dan kesatuan sekerja semakin meningkat.

Di Malaysia, beberapa kajian telah membuktikan bahawa majikan dan kesatuan sekerja perlu berubah daripada sifat permusuhan kepada bekerjasama. Raduan *et al.* (2000) menyatakan bahawa hubungan yang baik di 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 sifat permusuhan kepada sifat bekerjasama 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, menarik minat pengkaji untuk meramal amalan IBB dalam kalangan kesatuan sekerja dan memilih kesatuan sekerja di Sabah sebagai lokasi bagi kajian ini. Sehubungan dengan itu, kajian berkaitan amalan IBB dalam kalangan kesatuan sekerja amat kurang dijalankan (Miller *et al.*, 2010; Rognes & Schei, 2010). Oleh yang demikian, dalam kertas kerja ini pengkaji menyetengahkan dua pemboleh ubah yang menjadi peramal kepada IBB. Kajian ini membincangkan dua objektif utama iaitu mengenal pasti pengaruh di antara pemboleh ubah persepsi terhadap iklim hubungan industri dan keberkesanan kesatuan sekerja dengan amalan IBB dalam kalangan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah.

KAJIAN LITERATUR DAN PEMBENTUKAN KERANGKA KONSEPSUAL

Kajian lepas yang menyokong perkaitan di antara persepsi terhadap iklim hubungan industri dan keberkesanan kesatuan sekerja terhadap amalan IBB.

Ciri-ciri Interest Based Bargaining (IBB)

Menurut Fisher, R., (1991) *Interest Based Bargaining (IBB)* mengandungi empat (4) prinsip dalam perundingan kolektif, ciri yang pertama ialah pihak yang berunding hendaklah memisahkan dirinya dengan isu perundingan. Isu perundingan merujuk kepada isu yang dirundingkan seperti isu gaji atau masa bekerja. Apabila berada di meja rundingan pihak majikan dan kesatuan sekerja hendaklah memberi tumpuan kepada isu perundingan sahaja. Pada masa ini harus wujud pemisah antara individu yang berunding dan setiap perunding perlu mengelakkan diri dari mencampuri hal peribadi antara individu yang berunding. Jika berlaku permusuhan di antara mereka dalam situasi yang lain, maka hal tersebut harus diketepikan untuk memberi tumpuan kepada topik perundingan. Ciri yang kedua iaitu pihak yang berunding hendaklah memberi tumpuan kepada kepentingan semua pihak dan bukannya mengutamakan kepentingan dan kedudukannya sendiri. Dalam hal ini, majikan dan kesatuan sekerja haruslah mengelakkan diri daripada mengutamakan kepentingan diri sendiri dan jangan bersifat defensif dalam mempertahankan kedudukan sendiri. Sifat ini menyebabkan matlamat organisasi tidak akan tercapai. Manakala ciri yang keempat iaitu pihak yang berunding hendaklah mencari alternatif, pilihan dan cadangan sebelum mencapai keputusan yang muktamad. Situasi ini pula menunjukkan semua pihak perlu mencari jalan penyelesaian yang mengutungkan semua pihak dan keputusan perundingan yang dicapai harus memberi kesan dalam jangka masa panjang kepada pekerja dan organisasi. Akhir sekali ciri yang keempat ialah pihak yang berunding hendaklah membentuk ciri-ciri objektif yang hendak dicapai sebagai garis panduan dalam menyelesaikan isu perundingan. Dalam menyelesaikan konflik ketika berunding, pihak majikan dan kesatuan sekerja perlu membentuk garis panduan agar keputusan yang diambil contohnya dalam membentuk terma dan kondisi pekerjaan dapat dilakukan dengan rasional dan tidak mengikut emosi.

Iklm Hubungan Industri

Iklm hubungan industri dalam kajian ini merujuk kepada corak perhubungan di antara majikan dan kesatuan sekerja dalam sebuah organisasi. Dastamalchian A. *et al.* (1989) menakrifkan iklm hubungan industri sebagai salah satu set pembolehubah dalam hubungan organisasi yang mempengaruhi hubungan kerja dan pengurusan kesatuan sekerja. Dalam kajian Dastamalchian A. *et al.* (1989) iklm hubungan industri yang wujud adalah iklm harmoni, keterbukaan, ketepatan waktu, sikap tidak peduli dan permusuhan.

Terdapat beberapa kajian yang menunjukkan perkaitan di antara iklm hubungan industri atau hubungan di antara kesatuan sekerja dan majikan terhadap amalan IBB. Antaranya ialah kajian oleh Rubin dan Rubin (2006) yang membentuk model kerangka konseptual kualitatif dengan memberi penekanan terhadap hubungan di antara pihak yang berunding. Dalam model ini menerangkan bahawa amalan IBB perlu melalui beberapa peringkat untuk mewujudkan integrasi di antara kesatuan sekerja dan majikan. Ia penting dalam memulakan satu bentuk perundingan yang lebih berkerjasama di antara satu sama lain. Model ini menjelaskan bahawa paradigma bekerjasama di antara majikan dan pekerja perlu wujud dalam persekitaran kerja sebelum prinsip perundingan IBB diimplimentasikan. Terdapat dua perkara yang utama dalam peringkat ini iaitu komitmen pihak yang berunding dan sokongan pihak majikan terhadap amalan IBB. Kajian ini mendorong pengkaji melihat hubungan kesatuan sekerja dan majikan melalui pendekatan kuantitatif.

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 di antara pekerja dan pihak pengurusan mempunyai hubungan yang positif terhadap kesanggupan kesatuan sekerja mengamalkan IBB (Derry dan Iverson, 2005).

Master *et al.* (2006) menjelaskan bahawa iklm harmoni dan hubungan yang baik di antara kesatuan sekerja dan majikan akan meningkatkan suara pekerja melalui kesatuan sekerja. Ia menunjukkan majikan memberikan sokongan dan kerjasama terhadap penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan. Ia juga dilihat sebagai hubungan ‘*partnership*’ yang akan meningkatkan prestasi organisasi.

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

Dalam kajian mengenai penglibatan pekerja-pekerja swasta dalam proses pembuatan keputusan di Malaysia, Singh (2009) mendapati kepercayaan yang wujud di antara majikan dan pekerja akan mendorong penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan. Hipotesis kajian beliau iaitu “*terdapat hubungan di antara kepercayaan pihak majikan dengan penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan*”. Hasil kajian mendapati hipotesis kajian ini tercapai, di mana wujud hubungan di 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.

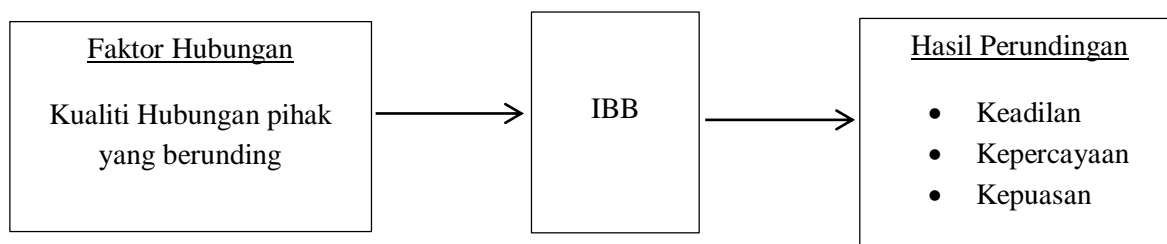
Sehubungan dengan itu, Miller *et al.* (2010) menyatakan pendekatan pengurusan konflik yang digunakan oleh pemimpin kesatuan sekerja dalam kalangan ahlinya mempengaruhi strategi perundingan sama ada IBB atau perundingan tradisional. Walau bagaimanapun kualiti hubungan di antara kesatuan sekerja dan majikan juga mempunyai hubungan yang positif dengan amalan IBB. Hipotesis kajian Miller *et al.* (2010) ialah:

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

Menurut Miller *et al.* (2010) hubungan yang baik di antara majikan dan kesatuan sekerja mendorong mereka mengamalkan IBB kerana kepercayaan yang wujud mempengaruhi kerjasama mereka di meja rundingan. Walaupun begitu, pengkaji tidak berpuas hati dengan keputusan kajian kerana hanya menerima 19 peratus tindak balas daripada 450 responden dalam industri pengangkutan di US. Oleh itu kajian ini mencadangkan agar pengkaji akan datang melakukan kajian ulangan dengan instrument yang digunakan berdasarkan Pruitt dan Rubin (1986) dan menguji hubungannya dengan IBB.

Rognes dan Schei (2010) pula meletakkan faktor kualiti hubungan pihak yang berunding sebagai peramal kepada IBB di mana, ia mempengaruhi kepuasan, keadilan dan kepercayaan kepada pihak yang berunding. Ringkasan model kajian mereka adalah seperti berikut:

Rajah 1: Faktor yang meramal amalan 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 kecenderungan untuk mengamalkan IBB adalah tinggi berbanding perundingan tradisional. Kelemahan yang wujud dalam kajian ini dilihat dari aspek metodologi, di mana ia menggunakan reka bentuk ujikaji. Tambahan pula responden yang terlibat dalam kajian ini adalah pelajar yang diberikan stimulasi konflik sebelum menjawab soal selidik. Maka kajian ini perlu dilanjutkan dengan mengambil kira konteks kajian yang sebenar. Sehubungan dengan itu, Newman *et al.* (2018) menyatakan iklim hubungan industri yang baik melambangkan kepercayaan yang wujud di antara majikan dan kesatuan sekerja dalam sebuah organisasi. Kepercayaan yang tinggi dalam organisasi membentuk jaminan pekerjaan dan meningkatkan prestasi pekerja dalam organisasi. Iklim hubungan industri yang baik memberi impak positif dalam persekitaran organisasi yang sihat.

Persepsi Terhadap Keberkesanan Kesatuan Sekerja

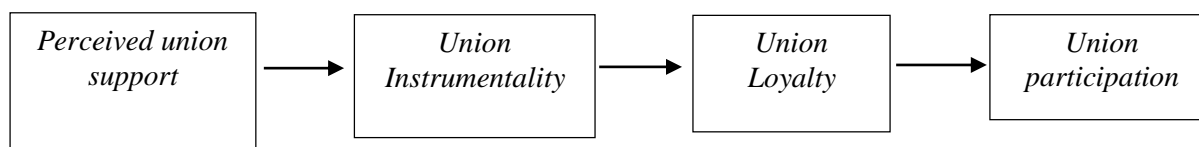
Persepsi terhadap keberkesanan kesatuan sekerja merujuk kepada keyakinan terhadap kesatuan sekerja dalam memperjuangkan dan memperbaiki upah dan kondisi pekerjaan. Ia juga dikenali sebagai persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja (BA Tarumarajaak,2015).

Persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja menurut Decotiis dan Lelouarn (1981) adalah kepercayaan dan keyakinan ahli kesatuan sekerja terhadap pertubuhan itu dalam memperjuangkan terma dan kondisi pekerjaan yang baik dalam organisasi. Deshpande dan Fiorito (1989) menjelaskan bahawa persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja adalah kepercayaan ahli kesatuan terhadap keberkesanan kesatuan itu sebagai satu organisasi dalam memperjuangkan dan memperbaiki hak-hak ekstrinsik dan intrinsik para pekerja. Hak-hak ekstrinsik merangkumi upah, faedah pekerjaan, jaminan kerja, keselamatan dan kesihatan pekerja. Ia juga dikenali sebagai *bread and butter issues* dalam perundingan kolektif. Manakala hak-hak intrinsik meliputi pengiktirafan pekerja, rekabentuk kerja, inovasi pekerjaan dan memperbaiki hubungan majikan dan kesatuan sekerja.

Metochi (2002) menjalankan kajian ke atas 866 ahli kesatuan sekerja Cyprus Telecommunication Authority, Cyprus Electricity Authority dan Cyprus Broadcasting Corporation dan meletakkan persepsi terhadap keberkesanan kesatuan sekerja sebagai pemboleh ubah bebas yang meramal kesediaan untuk melibatkan diri dalam aktiviti kesatuan sekerja. Hasil kajian beliau mendapati, persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan kesediaan untuk melibatkan diri dalam aktiviti kesatuan sekerja. Metochi (2002) menyatakan persepsi keberkesanan kesatuan sekerja lebih sesuai digunakan dalam meramal penglibatan sebenar ahli kesatuan sekerja dan bukannya meramalkan niat atau jangkauan mereka terlibat ataupun tidak.

Dalam kajian yang berasingan Tetrick *et al.* (2007) meletakkan persepsi terhadap sokongan kesatuan sekerja mempengaruhi persepsi terhadap keberkesanan kesatuan sekerja dan kesetiaan kepada kesatuan sekerja, di mana tiga pemboleh ubah ini akan memberi impak kepada penglibatan kesatuan sekerja. Walau bagaimanapun, hasil kajian ini tetap mengesahkan bahawa persepsi keberkesanan kesatuan sekerja mempengaruhi kesetiaan terhadap kesatuan sekerja dan seterusnya mempengaruhi penglibatan ahli dalam aktiviti kesatuan sekerja. Penglibatan ahli dalam kesatuan sekerja termasuklah aktiviti formal seperti perundingan kolektif, mesyuarat tahunan kesatuan sekerja dan aktiviti tidak formal seperti aktiviti sosial dan riadah yang dianjurkan oleh kesatuan sekerja. Ringkasan model kajian mereka adalah seperti berikut;

Rajah 2: Hubungan antara Persepsi Terhadap Sokongan kepada Kesatuan Sekerja, Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja, Kesetiaan Kepada Kesatuan Sekerja dan Penglibatan Kesatuan Sekerja

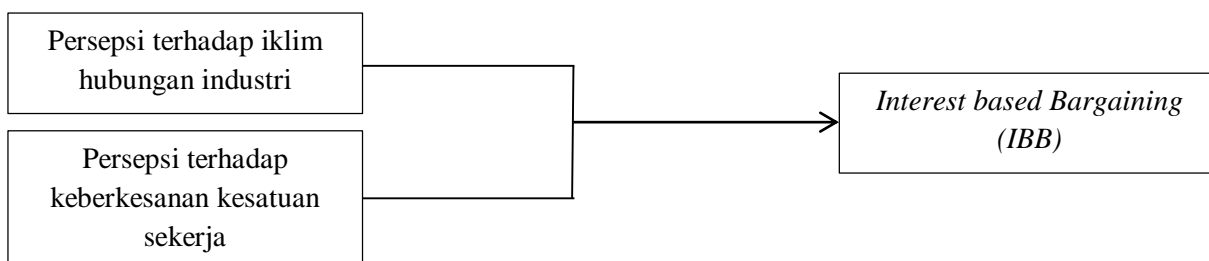


Beralih kepada kajian di Sri Lanka, Gamage dan Hewegama (2012) menyatakan bahawa penglibatan kesatuan sekerja merujuk kepada tindakan kolektif ahli-ahli dalam aktiviti kesatuan sekerja yang berkaitan dengan fungsi kesatuan sekerja. Ia meliputi penglibatan dalam pembuatan

keputusan bersama pihak majikan dan tindakan industri seperti piket. Kajian terhadap kesatuan sekerja di sektor awam meletakkan persepsi keberkesanan kesatuan sekerja sebagai pemboleh ubah bebas yang meramal pemboleh ubah bersandar iaitu penglibatan kesatuan sekerja. Hasil kajian mendapati walaupun persepsi keberkesanan kesatuan sekerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan penglibatan kesatuan sekerja namun ia bukan peramal yang kuat dalam kajian ini. Berdasarkan kajian lepas menunjukkan persepsi terhadap keberkesanan kesatuan sekerja merupakan pemboleh ubah yang memerlukan kajian lanjut khususnya dalam perundingan kolektif.

Kajian Newman *et al.* (2018) menyatakan kesatuan sekerja di China, mempunyai semangat untuk bekerja dan mampu meningkatkan prestasi kerja apabila mereka mempunyai keyakinan terhadap kesatuan sekerja mereka. Keyakinan bahawa kesatuan sekerja mampu memperjuangkan terma dan kondisi pekerjaan mereka menyumbang kepada tahap kepercayaan yang tinggi dan membentuk kesetiaan terhadap organisasi. Berdasarkan - kajian lepas maka kerangka konseptual adalah seperti berikut :

Rajah 3: Kerangka konseptual persepsi terhadap iklim hubungan industri, persepsi terhadap keberkesanan kesatuan sekerja dan amalan IBB



METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan borang soal selidik sebagai instrumen kajian. Unit analisis adalah pemimpin kesatuan sekerja di Sabah yang terlibat dalam perundingan kolektif. Seramai 166 orang pemimpin kesatuan sekerja daripada 21 kesatuan sekerja di Sabah terlibat dalam kajian ini. Kajian lepas oleh Cutcher-Gershenfeld *et al.* (2001), Cutcher-Gershenfeld & 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.

Teknik persampelan banci/*census* digunakan untuk memilih responden dalam kajian ini. Berdasarkan Sekaran dan Bougie (2010) persampelan rawak mungkin tidak mewakili semua populasi maka sampel banci/*census* diperlukan terutama dalam populasi kajian yang kecil. Oleh yang demikian, pengkaji memutuskan untuk menggunakan teknik persampelan banci/*census* dalam kajian yang melibatkan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah. Berdasarkan Bryman dan Bell (2011), teknik persampelan banci/*census* merupakan kajian yang mengambil kira semua populasi. Walau bagaimanapun Bryman dan Bell (2011) menyatakan adalah sesuai menggunakan istilah kajian populasi apabila menjalankan kajian berbentuk tinjauan dan melibatkan analisis statistik.

Dalam kajian ini, IBB adalah pemboleh ubah bersandar. Konstruk bagi IBB telah diterjemah dan diadaptasi dari sembilan item yang dibangunkan oleh Magenau *et al.* (1988) dan Fisher (1991).

Pembentukan instrumen kajian bagi iklim hubungan industri dibentuk berdasarkan persepsi hubungan kesatuan sekerja dan majikan berdasarkan Pruit & Rubin (1986) dalam Miller *et al.* (2010) yang mengandungi 5 item, ia juga pernah digunakan oleh Miller *et. al* (2010). Manakala item persepsi terhadap keberkesanan kesatuan sekerja terdiri daripada tujuh (7) item oleh Decotiis & Lelouarn (1981) dalam Husna (2006). Semua item ini diukur pada tahap individu dan berdasarkan skala linkert lima (5) mata iaitu 1="sangat tidak setuju" hingga 5="sangat setuju". Kaedah analisis data yang digunakan adalah analisis faktor bagi membentuk elemen dan item yang sesuai dalam konteks kajian di Sabah dan seterusnya menggunakan analisis regresi mudah untuk menilai model yang dibentuk dalam kajian ini.

DAPATAN KAJIAN

Demografi Responden

Jadual 1 : Bilangan Responden (Pemimpin) Kesatuan Sekerja yang Terlibat Mengikut Sektor

Bil.	Kesatuan Sekerja/Sektor	Kekerapan	Peratus (%)
Pertanian			
1.	Sabah Plantation Industry Employee union (SPIEU)	5	3
2.	Kesatuan Pekerja-pekerja Felda Engineering Sabah	11	7
3.	Kesatuan Pekerja-pekerja Felda Plantation	7	4.2
Petroleum, Elektrik dan Air			
4.	Sabah Petroleum Industry Workers (N)	3	2
5.	Kesatuan Jurutera-Jurutera Sabah Electricity	7	4.2
6.	Kesatuan Kakitangan Petroleum Nasional Bhd (PETRONAS Sabah)	1	0.6
7.	Kesatuan Pekerja –pekerja Sabah Electricity	12	7.3
Perdagangan, Perbankan dan Kewangan			
8.	Sabah Commercial Employees Union(N)	6	4
9.	Kesatuan Pegawai- Pegawai Bank Sabah(N)	6	4
Perkilangan/ Perindustrian			
10.	Kesatuan Pekerja-pekerja Felda Vegetable Oil Product Sdn Bhd Sabah	10	6.1
11.	Kesatuan pekerja-pekerja Felda Kernel Product Sdn Bhd	11	7
12.	Kesatuan Pekerja-pekerja Felda Palm Industries Sdn Bhd	9	6
Pengangkutan & Telekomunikasi			
13.	Sabah Air Transport Workers Union (N)	6	4
14.	Kesatuan Sekerja Pakaian Seragam Pos Malaysia	9	6
15.	Pos Malaysia Berhad Clerical Staff Union, Sabah	8	5
16.	Sabah Port Authority Employees Union	10	6
17.	Kesatuan Pekerja Pekerja Telekom M'sia Bhd Sabah	14	9

18.	Persatuan Kakitangan Eksekutif Sistem Penerbangan Malaysia, Sabah	6	4
19.	Kesatuan Pekerja-pekerja M'sia Airports Bhd Wilayah, Sabah	9	6
20.	Kesatuan Pekerja-pekerja Felda Transport Services	9	6
Perkhidmatan			
21.	Sabah Hotel, Resort & Restaurant Employee union	7	4
Jumlah		166	100

Responden yang terlibat adalah seramai 166 orang yang terdiri daripada enam buah sektor kesatuan sekerja di Sabah. Sektor pertanian dan sektor petroleum/elektrik dan air masing-masing diwakili oleh 14 peratus responden, sektor perdagangan, banking dan kewangan sebanyak 5 peratus, sektor perkilangan dan perindustrian sebanyak 19 peratus, sektor pengangkutan dan telekomunikasi sebanyak 46 peratus dan sektor perkhidmatan sebanyak 4 peratus. Daripada bilangan soal selidik yang terkumpul, responden daripada sektor pengangkutan dan telekomunikasi mencatatkan peratusan yang tinggi dan melibatkan 8 buah kesatuan sekerja.

Analisis Faktor Persepsi Terhadap Iklim Hubungan Industri

Pemboleh ubah ini mengandungi lima (5) item sahaja setelah analisis faktor dijalankan ia membentuk dua (2) dimensi. Berikut adalah jadual analisis faktor untuk pemboleh ubah ini:

Jadual 2: Rumusan Analisis Faktor Persepsi terhadap Iklim Hubungan Industri

Item	Faktor		Komunaliti
	1	2	
Dimensi 1			
Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja.			
C3 Saya sentiasa bertegas dengan pendapat saya walaupun ia boleh memudaratkan hubungan dengan pihak majikan.	.876		.768
C4 Adalah lebih penting bagi saya untuk mendapatkan perjanjian kolektif yang memuaskan hati untuk ahli kesatuan daripada menjaga hubungan dengan pihak majikan.	.834		.700
C2 Saya lebih mementingkan kebajikan ahli kesatuan saya daripada hubungan dengan pihak majikan.	.752		.605
Dimensi 2			
Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan			
C1 Saya menghargai hubungan baik saya dengan pihak majikan sebagai satu hubungan yang professional.		.901	813

C5 Hubungan antara kedua-dua pihak adalah penting kerana ia mempunyai implikasi jangka panjang .	.896	.814
--	------	------

<i>Eigenvalue</i>	2.082	1.617
<i>Percentage of Variance Explained = 74.00 %</i>	41.67	32.33
<i>KMO = .586</i>		
<i>Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square =222.129; df = 10;</i>		
<i>Sig = .000</i>		

Hasil analisis faktor ke atas pemboleh ubah ini menghasilkan dua dimensi, di mana dimensi pertama terdiri daripada tiga (3) elemen yang menerangkan 41.67 % dan dimensi kedua terdiri daripada dua (2) elemen menerangkan 32.33 % daripada varians. Kedua-dua dimensi ini menerangkan 74 % daripada varians. Nilai KMO adalah .586 yang menunjukkan data yang digunakan sesuai untuk analisis faktor. Keseluruhan item mengandungi faktor *loading* melebihi .45 dan nilai komunaliti 0.5 ke atas. Tidak ada item yang digugurkan dalam pemboleh ubah ini. Faktor yang terbentuk dilabelkan sebagai mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja dan mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan.

Analisis Faktor Persepsi terhadap keberkesanan Kesatuan Sekerja

Pemboleh ubah persepsi keberkesanan kesatuan sekerja mengandungi tujuh (7) item. Terdapat dua (2) faktor yang terbentuk daripada tujuh (7) item dan satu (1) item iaitu item E 4 telah digugurkan akibat *cross loading*. Faktor pertama menerangkan 52.27 % daripada varians dan faktor kedua menerangkan 15.85 %, keseluruhan faktor menerangkan 68.13 % daripada varians. Berdasarkan dua faktor tersebut, faktor pertama telah dilabel sebagai dimensi persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja dan faktor kedua dilabel sebagai dimensi persepsi instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja. Dimensi persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja merupakan kepercayaan terhadap kesatuan sekerja dalam memenuhi aspek dalaman pekerjaannya seperti sifat kerja, penghargaan dan peluang bersuara dalam organisasi. Dimensi persepsi instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja pula merupakan kepercayaan kepada kesatuan sekerja dalam memenuhi aspek luaran pekerjaan seperti bayaran gaji dan faedah pekerjaan. Nilai KMO menunjukkan angka .779 dan signifikan pada .000, maka pemboleh ubah ini boleh dianalisis lanjut. Secara keseluruhannya semua item mempunyai nilai komunaliti 0.5 ke atas dan faktor *loading* yang signifikan iaitu 0.45 ke atas. Berikut adalah jadual analisis faktor persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja.

Jadual 3 : Analisis Faktor Persepsi terhadap Keberkesanan Kesatuan Sekerja

Item	Faktor		Komunaliti
	1	2	
Dimensi 1 Persepsi Instrumentaliti Intrinsik Kesatuan Sekerja			
E5 Pihak kesatuan sekerja saya memberikan hak			

kepada pekerja untuk menyuarakan pendapat tentang cara mereka membuat kerja.	.889		.797
E6 Pihak kesatuan sekerja saya membantu menjadikan kerja/tugas lebih menarik.	.770	.365	.727
E7 Pihak kesatuan sekerja saya memberikan hak kepada pekerja untuk menyuarakan pendapat mereka tentang cara pengurusan menguruskan organisasi.	.756		.609
E4 Pihak kesatuan sekerja saya meningkatkan tahap keselamatan dan kesejahteraan di tempat kerja.	.592	.475	.577
Dimensi 2 Persepsi Instrumentaliti Extrinsik Kesatuan Sekerja			
E2 Pihak kesatuan sekerja saya membantu pekerja mendapatkan faedah-faedah sampingan.		.889	.812
E1 Pihak kesatuan sekerja saya mendapatkan gaji yang lebih baik untuk pekerja.		.773	.631
E3 Pihak kesatuan sekerja saya meningkatkan tahap jaminan pekerjaan pekerja.	.305	.723	.616
Eigenvalue	3.65	1.11	
Percentage of Variance Explained = 68.131 %	52.27	15.85	
KMO = .779			
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square = 495.762; df = 21; Sig = .000			

Jadual 4: Rumusan Ujian Kebolehpercayaan Selepas Analisis Faktor

Jumlah Item	Pemboleh Ubah	Cronbach Alpha
	Persepsi terhadap iklim hubungan industri	
3	Dimensi 1 Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja	.761
2	Dimensi 2 Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan	.766
	Soalan Berkaitan persepsi terhadap keberkesanan kesatuan sekerja	
3	Dimensi 1 persepsi terhadap instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja	.797 .760
3	Dimensi 2 persepsi terhadap instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja	
9	Soalan berkaitan IBB (kekal dimensi tunggal)	.793

Jadual 5: Taburan Min Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan

Bil	Dimensi	Min
1.	Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja	2.86
2.	Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan	4.50

Persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan terdiri daripada dua dimensi iaitu persepsi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja dan mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan. Dimensi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan mempunyai nilai min yang tinggi iaitu 4.50. Ini menunjukkan keseluruhan pemimpin kesatuan sekerja mementingkan hubungan di antara kesatuan sekerja dan pihak majikan. Dapatan kajian menunjukkan responden kajian tidak mementingkan kesatuan sekerja semata-mata malah mengambil berat kepentingan dua pihak di dalam organisasi. Jadual berikutnya menunjukkan skor min secara terperinci dalam item persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan.

Jadual 6: Taburan Min dimensi persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja

Bil	Dimensi	Min
1.	Persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja	4.12
2.	Persepsi instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja	4.23

Kesatuan sekerja memperjuangkan hak-hak ekstrinsik mencatatkan skor min tertinggi iaitu 4.23 berbanding kesatuan sekerja memperjuangkan hak-hak intrinsik pekerja dengan skor min 4.12. Ini menunjukkan keseluruhan responden yakin bahawa melalui kesatuan sekerja mereka boleh mendapat kenaikan upah, faedah-faedah pekerjaan dan jaminan pekerjaan yang baik. Walau bagaimanapun kedua-dua dimensi ini menunjukkan skor min pada tahap tinggi, maka dapat dirumuskan bahawa keseluruhan responden yakin dan percaya keberkesanan kesatuan sekerja yang mereka anggotai dalam meningkatkan kedua-dua aspek iaitu hak-hak intrinsik dan ekstrinsik pekerja.

Jadual 7: Analisis Regresi Pemboleh Ubah Bebas Dengan Pemboleh Ubah Bersandar

Model	R	R ²	F	F	Sig
1.	.490(a)	.240	73.71	25.755	.000
2.	.708(b)	.502	40.51	40.515	.000

Dependent Variable: Perundingan kolektif interest based bargaining (IBB)_a

Predictors: (Constant), Iklim mengutamakan hubungan dua pihak (kesatuan sekerja dan majikan), Iklim mengutamakan kepentingan kesatuan sekerja sahaja_b

Predictors: (Constant), Iklim mengutamakan hubungan dua pihak (kesatuan sekerja dan majikan), Iklim mengutamakan kepentingan kesatuan sekerja sahaja, Keberkesanan dalam memperjuangkan aspek ekstrinsik kesatuan sekerja,

Keberkesanan dalam memperjuangkan aspek intrinsik kesatuan sekerja_c

Berdasarkan hasil ujian analisis regresi menunjukkan nilai $R^2 = .502$, ini menunjukkan bahawa varians amalan IBB dapat diterangkan oleh pemboleh ubah bebas iaitu persepsi terhadap iklim hubungan industri (hubungan kesatuan sekerja dan majikan) dan persepsi keberkesanan kesatuan sekerja sebanyak 50 peratus. Hasil ujian Anova mendapati nilai $F = 40.515$ dan signifikan menunjukkan model regresi ini boleh diguna pakai untuk meramal amalan IBB di meja rundingan.

Pengaruh Persepsi Terhadap Iklim Hubungan Industri Dan Persepsi Terhadap Keberkesanan Kesatuan Sekerja

Jadual 8: Pengaruh Persepsi Terhadap Iklim Hubungan Industri Dan Persepsi Terhadap Keberkesanan Kesatuan Sekerja Terhadap Amalan IBB.

Model		Pekali tanpa piawai β	Ralat Piawai	Pekali piawai B	T	Sig.
1	(Malar)	2.622	.232		11.308	.000
	Iklim Hubungan Industri	.030	.029	-.070	1.108	.310
	D1 Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja.					
	D2 Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan.	.346	.048	.490	1.337	.000
	Keberkesanan Kesatuan Sekerja	.284	.046	.187	2.889	.004
	D1 Persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja.					
	D2 Persepsi instrumentaliti extrinsik kesatuan sekerja.	.153	.041	.255	3.72	.000

Dependent Variable: *interest based bargaining* (IBB)_a

Jadual di atas menunjukkan persepsi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan majikan mencatatkan nilai β yang paling dominan di antara semua pemboleh ubah bebas iaitu $\beta = 0.490$, $t = 1.337$, $p = .000$. Ini menunjukkan setiap pertambahan dalam persepsi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan akan meningkatkan amalan IBB sebanyak 49 peratus. Hasil keputusan analisis ini juga menunjukkan persepsi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan merupakan pemboleh ubah yang paling penting dalam meramal amalan IBB.

Selain itu persepsi terhadap instrumentaliti extrinsik kesatuan sekerja turut mempengaruhi amalan IBB secara signifikan ($\beta = 0.255$, $t = 3.72$, $p = 0.00$). Ini menunjukkan, apabila persepsi terhadap instrumentaliti extrinsik kesatuan sekerja meningkat maka ia akan mempengaruhi amalan IBB sebanyak 25 peratus. Persepsi terhadap instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja turut mempengaruhi amalan IBB secara signifikan ($\beta = 0.187$, $t = 2.88$, $p = 0.04$). Walau bagaimanapun keputusan kajian secara keseluruhannya menunjukkan iklim mementingkan satu pihak sahaja iaitu kepentingan kesatuan sekerja semata-mata tidak mempengaruhi amalan IBB. Ia jelas menunjukkan kepincangan dalam iklim hubungan industri akan berlaku jika kepentingan dua pihak iaitu kesatuan sekerja dan kesatuan majikan diabaikan.

PERBINCANGAN

Hasil kajian ini mendapati pemimpin kesatuan sekerja mementingkan hubungan antara dua pihak iaitu kesatuan sekerja dan pihak majikan. Keseluruhan pemimpin memberi persepsi bahawa pihak kesatuan sekerja perlu menjaga hubungan baik dengan pihak majikan. Mereka setuju bahawa hubungan dengan pihak majikan sebagai satu hubungan pekerjaan yang profesional dan memberi implikasi untuk jangka masa panjang. Ini menunjukkan bahawa hubungan antara kesatuan sekerja dan majikan mempengaruhi penglibatan kesatuan sekerja dalam proses pembuatan keputusan dalam organisasi. Hasil kajian ini sinonim dengan dapatan kajian oleh Singh (2009) di mana pekerja yang memberi persepsi yang baik terhadap hubungan mereka dengan pihak majikan akan mempengaruhi mereka melibatkan diri dalam proses pembuatan keputusan. Dapatan kajian ini disokong oleh Newman *et al.* (2018) dimana kajian beliau menegaskan bahawa iklim hubungan industri yang baik mewujudkan persekitaran kerja yang memberi motivasi kepada pekerja untuk meningkatkan prestasi dalam pekerjaan.

Sehubungan dengan itu hubungan pekerjaan yang harmoni di antara majikan dan kesatuan sekerja membolehkan kesatuan sekerja memainkan fungsinya dalam memperjuangkan hak-hak pekerja. Tambahan pula pengiktirafan dan sokongan majikan amat perlu untuk kelangsungan sebuah kesatuan sekerja dalam organisasi. Derry dan Iverson (2005) menyatakan semakin tinggi persepsi ahli kesatuan sekerja terhadap hubungan baik dengan pihak majikan maka semakin tinggi motivasi dan dorongan untuk bekerjasama dengan pihak majikan. Dalam kajian ini menunjukkan keseluruhan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah memberi persepsi bahawa majikan dan kesatuan sekerja dalam organisasi mereka mempunyai hubungan yang baik. Maka ini menunjukkan kesatuan sekerja tidak mempunyai halangan untuk bekerjasama dengan pihak majikan dalam proses pembuatan keputusan dalam organisasi.

Sehubungan dengan itu hasil kajian ini mendapati kebanyakan pemimpin kesatuan sekerja tidak bersetuju bahawa mereka hanya mementingkan kepentingan satu pihak iaitu pihak kesatuan sekerja sahaja. Ia sinonim dengan kajian Caverly *et al.* (2006) yang menjelaskan jika pihak yang berunding hanya mementingkan satu pihak sahaja maka kepercayaan tidak akan wujud dan konflik akan mudah tercetus ketika perundingan berlangsung. Tambahan pula komunikasi dan perkongsian kepakaran di antara pihak majikan dan kesatuan sekerja amat perlu untuk menjayakan satu perundingan kolektif.

Dalam konteks di Malaysia, Aminuddin (2017) menyatakan bahawa faktor utama untuk menjayakan satu perundingan kolektif adalah hubungan dua hala yang baik di antara majikan dan kesatuan sekerja. Kualiti hubungan yang tidak baik akan menghalang sikap terbuka dan persefahaman antara dua pihak. Natiujahnya sikap mementingkan satu pihak sahaja akan menyebabkan perundingan kolektif sukar dilaksana kerana kepercayaan di antara dua pihak yang berunding tidak dapat dibentuk, ia akan menghalang intergrasi dan gabungan peranan di antara kesatuan sekerja dan majikan. Pada masa yang sama situasi ini akan memudahkan konflik berlaku, mengurangkan kelancaran komunikasi dan perkongsian maklumat di antara dua pihak.

Hasil dapatan kajian membuktikan bahawa persepsi terhadap keberkesanan kesatuan sekerja dari aspek intrinsik dan ekstrinsik adalah pemboleh ubah yang mempengaruhi amalan IBB. Oleh itu, ia menggambarkan bahawa kepercayaan dan keyakinan kepada kesatuan sekerja dalam memperjuangkan hak-hak intrinsik *dan ekstrinsik* mempengaruhi pemimpin berunding dengan mengamalkan ciri-ciri IBB.

Amalan IBB adalah penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan dan dapatan kajian ini menunjukkan persamaan dengan kajian Bamberger (1999), Newton dan Shore (1992) Tetrick *et al.* (2007). Kajian mereka menyatakan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja adalah peramal yang baik kepada penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan. Malah hasil kajian ini mengesahkan perkaitan yang khusus dengan perundingan kolektif melalui amalan IBB.

Namun dapatan kajian ini bercanggah dengan hasil kajian Metochi (2002) yang tidak menyokong pemboleh ubah ini sebagai peramal kepada penglibatan kesatuan sekerja. Manakala Gamage dan Hewegama (2012) menyatakan pemboleh ubah ini sebagai peramal yang lemah dalam mempengaruhi kesatuan sekerja melibatkan diri dalam proses pembuatan keputusan. Dalam perkembangan terbaru Newman *et al.* (2018) berpendapat keyakinan kepada kesatuan sekerja melalui instrumentaliti intrinsik akan dapat meningkatkan jaminan pekerjaan daripada ancaman pembuangan pekerja yang tidak adil.

Sungguhpun hasil kajian lepas tidak konsisten namun dapatan kajian ini merupakan satu penemuan yang baru dan perlu diberi perhatian kerana kajian sebelum ini masih belum menguji pemboleh ubah ini sebagai faktor yang mempengaruhi amalan IBB. Tambahan pula, berdasarkan analisis faktor yang dijalankan, pemboleh ubah ini telah dipecahkan kepada dua faktor iaitu persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja intrinsik dan ekstrinsik. Dua faktor yang terbentuk ini dapat menggambarkan dengan lebih jelas akan keyakinan ahli kepada pertubuhan kesatuan sekerja dan faktor mana yang lebih mempengaruhi amalan IBB.

KESIMPULAN

Satu kerangka konseptual telah dibangunkan berdasarkan kajian-kajian lepas dan kajian ini telah menggunakan instrument kajian yang bersesuaian untuk mencapai persoalan kajian yang timbul. Hasil dapatan kajian ini telah mengenal pasti faktor-faktor peramal yang mempengaruhi perundingan IBB dalam konteks kajian di Sabah. Dapatan kajian menunjukkan iklim hubungan industri, mementingkan dua pihak iaitu kepentingan pihak majikan dan kesatuan sekerja dan persepsi terhadap instrumentaliti intrinsik dan ekstrinsik mempengaruhi amalan IBB secara signifikan.

Natijahnya, hasil kajian ini telah memberikan sumbangan yang penting terhadap teori dan pembentukan kerangka konseptual mengenai faktor peramal kepada amalan IBB. Ia akan memberi ruang kepada kajian lanjut di masa hadapan. Selain itu, kajian ini telah mendedahkan amalan IBB yang boleh dipraktikkan oleh para pengamal perundingan kolektif untuk mengurangkan konflik berkepentingan, pertikaian industri dan pada masa yang sama meningkatkan lagi keharmonian hubungan industri di Malaysia.

RUJUKAN

- Abd. Kadir Hamdan. (2008). *Pekerja Industri Isu dan Teknik Penyelesaiannya*. (Halimah Ma'alip,Ed.) Johor Darul Ta'zim: Universiti Teknologi Malaysia.
- Aminuddin. (2017). *Human Resource Management: Principles and Practices*. Oxford University Press.
- Balasubramaniam A.Tarumarajaak,Fatimah Omar,Fatimah Wati, Sarah. (2015) .The Relationship Between Union Organizaion and UnionEffectiveness: The Role of Type Of Union as Moderator. *Social and Behavioral Sciences* (211),34-41.

- Bacon, N., & Blyton, P. (2007). Conflict for mutual gains? *Journal of Management Studies*.44(5), 814-834.
- Barling, J., Kelloway, E. K., & Bremermann, E. H. (1991). Preemployment predictors of union attitudes: The role of family socialization and work beliefs. *Journal of Applied Psychology*,76(5), 725–731.
- Baron, K. M. & Kenny, D. A. (1986). Moderator-mediator variables distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bolton, D., Bagrami, J. J., Witten, L., Mohamed, Y., Zvobgo, V., & Khan, M. (2007). Explaining union participation: The effects of union commitment and demographic factors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(1), 74–79.
- Bamberger, P.A., Kluger, A.N., Abraham, N., & Suchard, R. (1999). The antecedents and consequences of union commitment: A meta- analysis. *Academy of Management Journal*. 42(3), 304–318.
- Bryman Alan & Bell Emma. (2007). *Business Research Methods*.Oxford: Universiti Press.
- Brislin, R.W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross Cultural Psychology* 1 (3), 185-216.
- Calhoun S. Patrick & Smith P. Willan. (1999). Integrative Bargaining : Does Gender make a difference. *The International Journal of Conflict Management*, 10(3), 203–224.
- Chang L.C. (2011). A Comparison of Taiwan and Malaysia in Negotiation Styles. *Journal Of International Management Studies*, 6 (1),1-8.
- 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*, 40(1), 1–21.
- Cutcher-Gershenfeld, J., & Kochan, T. A. (2004). Taking stock: Collective Bargaining at the turn of the century. *Industrial & Labor Relations Review*, 58(1), 3–26.
- Cutcher-Gershenfeld, J., Kochan, T., Ferguson, J. P., & Barrett, B. (2007). Collective bargaining in the twenty-first century: A negotiations institution at risk. *Negotiation Journal*.23(3), 249-265.
- Daud, Z., & Tumin, S. (2013). The Relationship between Employees ’ Need and the Formation of Trade Union : The Malaysian Manufacturing Company ’ s Experience. *Human Resource Management Studies*, 4(13), 124–134.
- Dastamalchian A. *et al.* (1989).Industrial Relations Climate ; Testing a Contract. *The British Psychological Society*. 62 (1).
- DeCotiist & Le-Louarn (1981). A Predictive Study of Voting Behavior inRepresentation Election Using Union Instrumentality and Work Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 103-118.
- Deborah M. Kolb & Williams J. (2004). Shadow Negotiation and the Interest-Based Approach at Kaiser Permanente. *Negotiation Journal*, 20(1), 37–46.
- Deery, S. J., & Iverson, R. D. (2005). Labor-Management Cooperation : Antecedents and Impact on Organizational Performance. *Industrial and Labor Relations Review* 58(4), 588–609.
- Fauzi Hussin, J. A. & M. S. Z. (2014). *Kaedah Penyelidikan dan Analisis Data SPSS*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Fonstad, N. O., Mckersie, R. B., & Eaton, S. (2004). Interest-Based Negotiations in a Transformed Labor–Management Setting. *Negotiation Journal*, (5).
- Field Andy.(2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics*.London: Sage.
- Gamage, P. N., & Hewegama, G. V. (2012). Determinants of Union Participation of Public Sector Organizations in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 3(1), 19–31.
- Garaudel Pierre. (2008). Overcoming the risks of restructuring through the integrative bargaining process: Two case studies in a French context. *Human Relation*, 61 (9), 1293-1331.
- Gatchalian, J. C. (1998). Principled negotiations: the key to successful collective bargaining. *Management Decision*, 36(4), 222–225.

- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson International.
- Hargrove, S. (2010). Interest-based bargaining: achieving improved relationships through collaboration. *Library Management*, 31(4/5), 229–240.
- Hinkin, Timothy, Holtom, Brooks C. Klag, M. (2007). Collaborative Research: Organizational Dynamics, 36(1), 105–118.
- Johari, H. (2006). Union Commitment: A case of two Malaysian Unions (The Amalgamated Union of Employees in Government Clerical and Allied Services and the National Union of Banking Employees). Tesis PHD. Universiti Sains Malaysia.
- Johari, H., & Ghazali, S. (2011). Exploring Commitment Among Union Members : Perspective and Direction. *Review of Business*, 7(4), 104–117.
- Kee Mohd Yusof, K.Y.S. (2012). Persepsi kesatuan sekerja terhadap perubahan perundingan tradisional kepada amalan Interest Base Bargaining. Kertas Kerja dibentangkan di International Malaysian Studies Conference (MSC8), Universiti Kebangsaan Malaysia, Julai 2012.
- Kumar, N., Lucio, M. M., & Rose, R. C. (2013). Workplace industrial relations in a developing environment: Barriers to renewal within unions in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), 22–44.
- Kumar, R. (2012). The Impact of Employment of Foreign Workers: Local Employability and Trade Union Roles in Malaysia. *Journal of Academic*, 2(10), 530–541.
- Leib Leventhal. (2006). Implimenting Interest Based Negotiation: Condition for success with evidence. *Dispute Resolution Journal*, 61, 50–58.
- “Len Seng Workers Continue Picket” dlm <http://www.labourcentre.org/n>. Dilihat pada April 2005.
- Lewicki, R.J., B. Barry, D. M. S. (2007). *Employment Relations understanding the employment relationship* (5th Editio). Boston: Mc Graw Hill / Irwin.
- Lewis Philip, T. A. & S. M. (2003). *Employment Relations understanding the employment relationship*. England: Prentice Hall.
- Lucy A. Newton & Lynn Mcfarlane Shore. (1992). A Model of union membership, Instrumentality, commitment and opposition. *The Academy of Management Journal*, 17(2), 275–298.
- Lytle, A. L., Brett, J. M., & Shapiro, D. L. (1999). In Practice Rights , and Power to Resolve Disputes, (January), 31–51.
- Magenau, J. M., Martin, J. E., & Peterson, M. M. (1988). Dual and Unilateral Commitment Among Stewards and Rank-and-File Union Members. *Academy of Management Journal*, 31(2), 359–376.
- Mahkamah Perusahaan Malaysia kes no. 5/2- 145/08 di antara Kesatuan Sekerja Bank Sabah dengan Sabah Commercial Banks Association, Award no: 1412 tahun 2008 www.amco.org.my/nindustrialcourtaward/1412of2008.pdf dilihat pada 15 Mei 2011.
- McKersie, R. B., Sharpe, T., Kochan, T. A., Eaton, A. E., Strauss, G., & Morgenstern, M. (2008). Bargaining theory meets interest-based negotiations: A case study. In *Industrial Relations*.
- McKersie, R., & Cutcher-Gershenfeld, J. (2009). Labor-management relations: Understanding and practicing effective negotiations. *Negotiation Journal*, 25(4), 499–514.
- Metochi, M. (2002). The Influence of Leadership and Member Attitudes in Understanding the Nature of Union Participation. *British Journal of Industrial Relations*, 40(1), 87–111.
- Michael, B., & Michael, R. (2012). Interest Based Bargaining: Innovating from the Basics. *International Journal of Business and Social Science*, 3(9).
- Miller, J. K., Farmer, K. P., Miller, D. J., & Peters, L. M. (2010). Panacea or Snake Oil? Interest-Based Bargaining in the U.S. Airline and Rail Industries. *Negotiation Journal*. 26(2), 177-201.
- Mike, L. (2007). *Exploring Employee Relation*. USA: Elsevier.

- Newman Alexandra, Cooper Brian, Hollan Petter .(2018). How do industrial relations climate and union instrumentality enhance employee performance? The mediating effects of perceived job security and trust in management. *Human Resource Management Journal*. 58(1), 35-44.
- Newton, L.A. & Shore, L.M. (1992). A Model of union membership, Instrumentality, commitment and opposition. *The Academy of Management Journal*, 17(2), 275–298.
- Pallant Julie. (2010). SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS (4ed.), Australia: McGraw-Hill International.
- Parasuraman, Balakrishnan & Satrya Aryana. (2009). The present scenario of Malaysian and Indonesian Industrial Relations: Accommodation or Conflictual. *Asian Profile*, 37(1), 35-54.
- Paquet, R., I. Geatan & J. Berseron (2007). Does Interest-Based Bargaining (IBB) really make a difference in collective bargaining outcomes? *Negotiation Journal*, 16(3), 281–296.
- Poon June M. L. (2002). Pengurusan Sumber Manusia. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Posthuma, R. A., White, G. O., Dworkin, J. B., Yáñez, O., & Stella Swift, M. (2006). Conflict resolution styles between co-workers in US and Mexican cultures. *International Journal of Conflict Management*, 17(3), 242–260.
- Provis Chris. (2000). Ethics, deception and labor negotiation. *Journal Of Business Ethics*, 28(2), 145–158.
- Renaud Paquet, I. G. and Jean-G. B. (2007). Does Interest-Based Bargaining (IBB) Really Make a Difference in Collective Bargaining Outcomes? *Negotiation Journal*, 16(3), 281–296.
- Rognes, J. K., & Schei, V. (2010). Understanding the integrative approach to conflict management. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 82–97.
- Rose, E. (2008). Employment Relation. England: Pearson Education Limited.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Gani, H. (2008). Unions' Perception Toward Changing Landscape of Industrial Relations in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, 7(2).
- Rose, R.C., Kumar, N., & Gani, H. (2008c). Bargaining priorities in the new economy: A survey of Malaysian Employee Unions. *Research Journal Of Internasional Studies*, 7, 32-42.
- Rubin, B., & Rubin, R. (2006). Labor-Management relations : conditions for collaboration. *Public Personnel Management*, 35(4), 283-298.
- Sabitha Marican. (2006). Penyelidikan Sains Sosial Pendekatan Pragmatik. Kuala Lumpur: Edu System Sdn Bhd.
- Satish P. Deshpande & Jack Fiorito. (1989). Specific and General Beliefs in Union Voting models. *Academy of Management Journal*, 32(4), 883–897.
- Sekaran Uma & Bougie Roger. (2010). Research Methods for Business A Skill Building Approach (5th Edition). United Kingdom: Wiley.
- Sidek Mohd. Noah. (2002). Reka Bentuk Penyelidikan Falsafah, Teori dan Praktis. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Sinclair, R. R., & Tetrick, L. E. (1995). Social exchange and union commitment : a comparison of union instrumentality and union support perceptions, 16(November 1994), 669–681.
- Singh, S. K. G. (2009). A study on employee participation in decision making. *UNITAR E-Journal*, 5(1), 20–38.
- Sorenson, R. L., Morse, E. A., Savage, G. T., Morse, E. A., & Savage, G. T. (1999). A Test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the Dual Concern Model. *The International Journal of Conflict Management*, 10(1), 25-44.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, I. S. (2014). Using Multivariate Statistics. (6 ed.). USA: Pearson Education, Inc.
- Tetrick, L. E., Shore, L. M., McClurg, L. N., & Vandenberg, R. J. (2007). A model of union participation: the impact of perceived union support, union instrumentality, and union loyalty. *The Journal of Applied Psychology*, 92(3), 820–8.

- Thomas A. DeCotiis & Jean-Yves Lelouarn. (1981). A predictive study of voting behaviour in a representation election using union instrumentality and work perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27(1), 103–118.
- Villiers, D. De. (1999). Interest Based Bargaining : The Role of the Trust Relationship between Employer and Employee, *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)* 2(3), 442–450.
- Wad, P. (2012). Revitalizing the Malaysian Trade Union Movement: The Case of the Electronics Industry. *Journal of Industrial Relations*, 54(4), 494–509.
- Youngblood, S.A., Denisi, A.S, Molleston, J.L & Mobley, W. . (1984). The Impact of Work Environment, Instrumentality Beliefs, Perceived Labour Union Image and Subjective Norm on Union Voting Intentions. *Academy of Management Journal*, 27(1), 579–590.

MAKLUMAT PENULIS

KEE Y. SABARIAH BTE KEE MOHD YUSSOF

Program Hubungan Industri
Universiti Malaysia Sabah
keesabariah@ums.edu.my