

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**FAKTOR-FAKTOR PERAMAL KEPADA  
AMALAN *INTEREST BASED BARGAINING*  
DALAM KALANGAN PEMIMPIN KESATUAN SEKERJA  
DI SABAH**

**KEE.Y.SABARIAH BINTI KEE MOHD YUSSOF**



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

**DOKTOR FALSAFAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
SEPTEMBER 2015**

**FAKTOR-FAKTOR PERAMAL KEPADA  
AMALAN *INTEREST BASED BARGAINING*  
DALAM KALANGAN PEMIMPIN KESATUAN SEKERJA DI  
SABAH**

Oleh

**KEE.Y.SABARIAH BINTI KEE MOHD YUSSOF**



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

**Tesis yang diserahkan kepada  
Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan,  
Universiti Utara Malaysia,  
untuk Memenuhi bagi Ijazah Doktor Falsafah**

## **KEBENARAN MERUJUK**

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik perlulah mendapat kebenaran daripada Penyelia Tesis atau Dekan Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan terlebih dahulu. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Penyataan rujukan kepada penyelidik dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika rujukan ke atas tesis ini dilakukan. Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara sebahagian atau sepenuhnya hendaklah dipohon melalui:



# UUM

Dekan  
Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan  
Universiti Utara Malaysia  
06010 Sintok  
Kedah Darul Aman  
Malaysia

## ABSTRAK

Amalan IBB adalah salah satu alternatif perundingan kolektif yang boleh diamalkan oleh kesatuan sekerja dan majikan untuk mengurangkan konflik ketika berunding. Walau bagaimanapun amalan IBB bukanlah satu strategi perundingan yang mudah diterima dan diamalkan oleh kesatuan sekerja dan majikan. Oleh yang demikian, penyelidikan ini bertujuan membangunkan satu kerangka kajian yang mengutarakan faktor-faktor mempengaruhi amalan IBB. Faktor-faktor tersebut terdiri daripada pendekatan pengurusan konflik, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme, persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dan jantina sebagai pemboleh ubah penyederhana. Bagi menguji kerangka konseptual kajian ini, satu set soal selidik telah diedarkan dan sebanyak 166 soal selidik telah dianalisis. Pendekatan statistik diskriptif dan statistik inferensi digunakan untuk menganalisis data kajian. Dapatan kajian menunjukkan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja intrinsik dan sikap kolektivisme mempunyai hubungan yang positif signifikan dengan amalan IBB. Ini menunjukkan keyakinan kepada kesatuan sekerja dalam memperjuangkan hak-hak intrinsik pekerja dan sikap kolektivisme berupaya mempengaruhi pemimpin-pemimpin kesatuan sekerja untuk berunding menggunakan amalan IBB. Manakala ujian pengaruh penyederhanaan melalui analisis regresi berganda menunjukkan bahawa jantina tidak bertindak sebagai penyederhana terhadap hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme serta persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dengan amalan IBB.

**Katakunci :** Amalan Interest Based Bargaining (IBB), Pendekatan Pengurusan Konflik, Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan, Sikap Kolektivisme, Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja.

## ABSTRACT

Interest Based Bargaining (IBB) is one of the alternatives approach in collective bargaining that can be practiced by unions and employers to reduce conflicts during negotiation process. However, IBB strategy is not easily accepted by trade unions and employers. Therefore, this research seeks to develop a conceptual framework to identify factors influencing the practice of IBB. These factors consist of conflict management approach, the perceptions of trade unions-employers' relationship, the attitude towards collectivism, the perceptions of unions instrumentality and gender as a moderator. For the purpose of testing the research framework, a quantitative approach using survey method was employed. In this regard, a total of 166 set of questionnaires were distributed and analyzed. Descriptive statistics and inferential statistics approaches were used to analyze the data. This study discovered that the perception of union instrumentality intrinsic and attitude towards collectivism has a significant and positive relationship with the IBB practice. This shows the confidence of the trade unions in fighting for the intrinsic rights of workers and attitude towards collectivism capable of affecting trade union leader's negotiation with IBB practice. However, the results of hierarchical multiple regression analysis indicated that gender does not play significant role as moderator of the relationship between conflict management approach, perceived union-management relationship, attitude towards collectivism and trade union perception towards instrumentality with IBB practice.

**Keywords:** Interest Based Bargaining (IBB), conflict management approach, perceived union-management relationship, collectivism and perceived union instrumentality.

## PENGHARGAAN

### **Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Mengasihani**

Alhamdulillah Rabbil Alamin. Syukur dipanjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpah kurnia serta izinNya, akhirnya saya dapat menyiapkan penyelidikan ini.

Jutaan terima kasih diucapkan kepada Penyelia yang dihormati iaitu Prof Madya Dr. Husna Johari (College Of Bussiness) atas segala bimbingan dan tunjuk ajar beliau sepanjang proses menyiapkan penyelidikan ini. Tidak dilupakan kepada Pemeriksa/Penilai Luar dan Dalaman di atas kesudian menyemak dan memberikan buah fikiran serta teguran untuk memperbaiki lagi penulisan ini. Setinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Naib Canselor UMS iaitu Prof Datuk Seri Panglima Dr Kamaruzzaman Ampon (Jun 2006 – Jun 2012) dan Prof Datuk Dr Mohd Harun Abdullah (Jun 2012 sehingga kini) atas segala kepercayaan dalam memberi peluang untuk melanjutkan pelajaran sehingga ke tahap ini. Ucapan setinggi penghargaan kepada Pihak Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia (KPTM) kerana memberikan bantuan penajaan dan kepercayaan bagi menyempurnakan pengajian ini.

Ucapan terima kasih kepada Dekan Sains Sosial/Fakulti Kemanusiaan Seni Dan Warisan iaitu Prof Madya Dr. Asmady Idris (2006-2010), Prof Madya Hj. Inon Shahrudin (2010-2013) dan Prof Dato Mohd Hamdan Hj. Adnan (2013 sehingga kini) di atas peluang dan dorongan yang diberikan

Penulisan ini tidak akan lengkap tanpa sokongan dan pengorbanan suami; Mahadirin Hj. Ahmad yang sentiasa sabar dan memahami di kala susah dan senang. Anak-anak yang disayangi, Kee Muhammad Adib dan Nadhrah Kee yang selama ini menjadi sumber inspirasi dalam melalui liku-liku kehidupan sebagai seorang pelajar. Buat Allahyarham anakanda yang dirindui, terima kasih mama ucapkan kerana pernah dan sering menemani mama, 24 jam sehari walaupun sekadar untuk telatah gerakan selama di dalam kandungan. Semoga Allah SWT melindungi dan mencucuri rahmat ke atas roh anakanda yang dikasihi.

Buat insan yang sentiasa diingati; Allahyarham Ayahanda dan Allahyarhamah Ibunda, jasa dan pengorbananmu tiada tolak bandingnya. Ribuan terima kasih buat semua ahli keluarga, adik beradik, rakan seperjuangan dan sahabat akrab kerana sering kali memberikan motivasi serta sudi berkongsi ceritera suka dan duka tanpa disedari berjuang bersama-sama saya untuk mengharungi segala cabaran sepanjang pengajian ini. Akhir sekali, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang membantu sama ada secara langsung dan tidak langsung sepanjang proses pembelajaran sehinggalah selesai penulisan ini dilakukan. Semoga Allah SWT membalas jasa baik kalian semua. Wassalam.

## ISI KANDUNGAN

Halaman Tajuk	i
Perakuan Kerja Tesis	ii
Kebenaran Merujuk	iii
Abstrak	iv
Abstract	v
Penghargaan	vi
Isi Kandungan	vii
Senarai JADUAL	xiii
Senarai RAJAH	xv
Senarai SINGKATAN	xvi
<b>BAB SATU PENGENALAN</b>	<b>1-25</b>
1.0 Pengenalan	1
1.1 Latar Belakang Kajian	2
1.2 Pernyataan Masalah	8
1.3 Persoalan Kajian	13
1.4 Objektif Kajian	14
1.5 Skop Kajian	14
1.6 Kepentingan Kajian	16
1.7 Definisi Konsep	21
1.7.1 Perundingan Kolektif	21
1.7.2 Intereat Based Bargaining	21
1.7.3 Pendekatan Pengurusan Konflik	21
1.7.4 Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan	21



1.7.5 Sikap Koloektivisme	21
1.7.6 Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja	21
1.7.7 Kesatuan Sekerja	22
1.7.8 Pemimpin Kesatuan Sekerja	22
1.8 Definisi Operasional	22
1.8.1 Perundingan Kolektif	22
1.8.2 <i>Interest Based Bargaining</i> (IBB)	22
1.8.3 Perundingan Tradisional	22
1.8.4 Pendekatan Pengurusan Konflik	22
1.8.5 Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan	23
1.8.6 Sikap Kolektivisme	23
1.8.7 Persepsi terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja	23
1.8.8 Kesatuan Sekerja	23
1.8.9 Pemimpin kesatuan sekerja	23
1.9 Pembahagian Bab Dalam Tesis	23
1.10 Rumusan Bab	25
<b>BAB DUA KAJIAN LITERATUR DAN PEMBENTUKAN HIPOTESIS</b>	<b>26-84</b>
2.1 Pendahuluan	26
2.2 Konsep Perundingan Kolektif	27
2.3 Konsep Interest Based Bargaining (IBB)	29
2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Amalan IBB	32
2.3.1 Pendekatan Pengurusan Konflik Melalui Teori Dual Concern	32
2.3.2 Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Pihak Majikan	46

2.3.3	Sikap Kolektivisme	52
2.3.4	Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja	60
2.4.	Faktor Penyederhana Dan Faktor Demografi	68
2.4.1	Jantina Sebagai Pemboleh Ubah Penyederhana	68
2.4.2	Faktor Demografi	76
2.5	Rumusan Kajian-kajian Terdahulu	77
2.6	Kerangka Kajian Dan Hipotesis Kajian	82
2.6.1	Kerangka Konseptual yang dicadangkan	82
2.8.2	Hipotesis	83
2.9	Rumusan Bab	84

## **BAB TIGA METODOLOGI KAJIAN** 85-104

3.0	Pengenalan	85
3.1	Reka Bentuk Kajian	85
3.2	Analisis Unit	86
3.3	Teknik Persampelan	87
3.3.1	Populasi dan Sampel	87
3.4	Teknik Pengumpulan Data	89
3.5	Instrumen Kajian (Borang Soal Selidik)	91
3.6	Pengukuran Pemboleh Ubah	93
3.6.1	Pengukuran Pemboleh Ubah: Interest Based Bargaining (IBB)	94
3.6.2	Pengukuran Pemboleh ubah – pemboleh ubah Bebas	95
3.6.2.1	Pendekatan Pengurusan konflik	95
3.6.2.2	Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan	97
3.6.2.3	Sikap Kolektivisme	98

3.6.2.4	Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja	99
3.6.2.5	Pembolehubah Penyederhana	100
3.7	Teknik Analisis Data	100
3.8	Tinjauan Rintis	102
3.9	Rumusan Bab	103
 <b>BAB EMPAT ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN</b>		 104-147
4.0	Pengenalan	104
4.1	Latar Belakang Demografi Responden	104
4.2	Penapisan Data ( <i>Data Screening</i> )	108
4.2.1	Analisis Kehilangan Atau Ketiadaan Data (Missing value)	108
4.2.2	Analisis Data Dengan Nilai Ekstrem Atau Data Terpencil (outliers).	109
4.3	Ujian Andaian-andaian Multivariat	110
4.3.1	Ujian Kenormalan (Normaliti)	110
4.3.2	Ujian Kelinearan (lineariti)	111
4.3.3	Ujian Homoskedastisiti	113
4.3.4	Ujian Multikolariti (multicollinearity)	114
4.4	Validiti Konstruk	115
4.4.1	Analisis Faktor Terhadap Pendekatan Pengurusan Konflik	117
4.4.2	Analisis Faktor Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Pihak Majikan.	119
4.4.3	Analisis Sikap Kolektivisme	121
4.4.4	Analisis Faktor Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja	122

4.4.5	Analisis Faktor Amalan Interest Based Bargaining (IBB)	124
4.5	Analisis Kebolehpercayaan Selepas Analisis Faktor	126
4.6	Analisis Deskriptif Pemboleh ubah	127
4.6.1	Statistik Deskriptif bagi Pemboleh Ubah Pendekatan Pengurusan Konflik	127
4.6.2	Statistik Deskriptif bagi Pemboleh ubah Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan	129
4.6.3	Statistik Deskriptif bagi Pemboleh ubah Sikap Kolektivisme	130
4.6.4	Statistik Deskriptif Bagi Pemboleh Ubah Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja	132
4.6.5	Statistik Deskriptif Amalan IBB.	133
4.7	Pembentukan Semula Hipotesis	134
4.8	Pengujian Hipotesis	136
4.8.1	Ujian Analisis Regresi Berganda	136
4.8.2	Pengaruh Pendekatan Pengurusan Konflik, Persepsi Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan, Sikap Kolektivisme Dan Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja	137
4.8.3	Peranan Jantina Sebagai Penyederhana Terhadap Pendekatan Pengurusan Konflik, Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan, Sikap Kolektivisme Dan Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja.	140
4.9	Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis Kajian	145
4.10	Rumusan Bab	147

<b>BAB LIMA PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN</b>	148-207
5.0 Pengenalan	148
5.1 Ringkasan Kajian	148
5.2 Perbincangan Dapatan Kajian	152
5.3 Pengaruh Pendekatan Pengurusan Konflik, Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan, Sikap Kolektivisme dan Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja Terhadap Amalan IBB.	152
5.3.1 Pengaruh Pendekatan Pengurusan Konflik terhadap Amalan IBB	153
5.3.2 Pengaruh Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan Terhadap Amalan IBB.	162
5.3.3 Pengaruh Sikap Kolektivisme Terhadap Amalan IBB.	174
5.3.4 Pengaruh Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja Terhadap Amalan IBB	178
5.4 Peranan Jantina sebagai Penyederhana terhadap Pendekatan Pengurusan Konflik, Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan, Sikap Kolektivisme Dan Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja.	186
5.5 Sumbangan Kajian	192
5.5.1 Sumbangan Teoritikal	192
5.5.2 Sumbangan Praktikal	198
5.6 Batasan Kajian	203
5.7 Cadangan Kajian di Masa Hadapan	205
5.8 Rumusan Kajian	206
<b>RUJUKAN</b>	208
<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	223

LAMPIRAN 1 : INSTRUMEN KAJIAN	221
LAMPIRAN 2: UJIAN ANDAIAN-ANDAIAN MULTIVIRAT	227
LAMPIRAN 3: UJIAN KORELASI	229
LAMPIRAN 4 : ANALISIS KESELURUHAN MODEL KAJIAN	230
LAMPIRAN 5 : UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN	234
LAMPIRAN 6:RINGKASAN KAJIAN LEPAS	236



## SENARAI JADUAL

<b>Tajuk</b>	<b>Muka Surat</b>	
Jadual 1.1	Pertikaian perusahaan di Malaysia mengikut sebab dan bilangan kes 2004-2013	4
Jadual 3.1	Taburan soal selidik kajian yang dihantar mengikut jenis kesatuan sekerja di Sabah	90
Jadual 3.2	Senarai Instrumen Kajian yang Digunakan	92
Jadual 3.3	Item Bagi Amalan IBB	96
Jadual 3.4	Item Bagi Pendekatan Pengurusan Konflik Berdasarkan Dimensi Mengalah, Bertolak Ansur Dan Penyelesaian Masalah	98
Jadual 3.5	Item Bagi Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan	99
Jadual 3.6	Item Bagi Sikap Kolektivisme	100
Jadual 3.7	Item Bagi Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja	100
Jadual 3.8	Kaedah Analisis Data yang Digunakan Berdasarkan Hipotesis Kajian	102
Jadual 3.9	Keputusan Kebolehpercayaan Kajian Rintis	103
Jadual 4.1	Taburan Demografi Responden	105
Jadual 4.2	Senarai Kesatuan Sekerja Yang Terlibat Mengikut Sektor	107
Jadual 4.3	Analisis Kehilangan Data	109
Jadual 4.4	Nilai Ekstrem Atau Data Terpencil	110
Jadual 4.5	Taburan Normaliti	111
Jadual 4.6	Jadual Lineariti Pemboleh Ubah Bebas Dan Interest Based Bargaining (IBB)	113
Jadual 4.7	Petunjuk Multikolariti	115
Jadual 4.8	Faktor Loading Mengikut Saiz Sample	118
Jadual 4.9	Rumusan Analisis Faktor Pendekatan Pengurusan Konflik	119
Jadual 4.10	Rumusan Analisis Faktor Persepsi Hubungan Kesatuan Sekerja dan Pihak Majikan	121

Jadual 4.11	Analisis Fakor Sikap Kolektivisme	123
Jadual 4.12	Analisis Faktor Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja	124
Jadual 4.13	Analisis Faktor Amalan Interest Based Bargaining (IBB)	126
Jadual 4.14	Rumusan Ujian Kebolehpercayaan Selepas Analisis Faktor	127
Jadual 4.15	Dimensi Pendekatan Pengurusan Konflik	128
Jadual 4.16	Taburan Min Pendekatan Pengurusan Konflik (n; 166)	129
Jadual 4.17	Taburan Min Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan	130
Jadual 4.18	Taburan Min Persepsi Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan(n;166)	131
Jadual 4.19	Taburan Min Sikap Kolektivisme (n;166)	132
Jadual 4.20	Taburan Min dimensi persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja (n;166)	132
Jadual 4.21	Taburan Min Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja	134
Jadual 4.22	Taburan Min Amalan Interest Based Bargaining (n;166)	135
Jadual 4.24	Analisis Regresi Pemboleh Ubah Bebas Dengan Pemboleh Ubah Bersandar	138
Jadual 4.25	Pengaruh Pendekatan Pengurusan Konflik, Persepsi Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan, Sikap Kolektivisme Dan Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja Terhadap Amalan IBB.	139
Jadual 4.26	Analisis Keseluruhan Kerangka Konsepsul Kajian	142
Jadual 4.27	Ujian Penyederhanaan Jantina Terhadap Hubungan Pendekatan Pengurusan Konflik, Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan, Sikap Kolektivisme, Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja Dengan Amalan IBB.	143
Jadual 4.28	Pernyataan Keputusan Hipotesis	147



## SENARAI RAJAH

<b>Tajuk</b>	<b>Muka Surat</b>
Rajah 2.1 Pendekatan Pengurusan Konflik Melalui Teori Dual Concern.	34
Rajah 2.2 Ringkasan hubungan di antara pengurusan konflik dan bentuk perundingan.	38
Rajah 2.3 Model Hubungan Di Antara Pengurusan Konflik Dan Bentuk Perundingan Intergratif.	40
Rajah 2.4 Pendekatan Pengurusan Konflik Dan Hubungannya Dengan Gaya Perundingan Ibb Dan Tradisional	42
Rajah 2.5 Faktor Hubungan Pihak Yang Berunding Dan Pendekatan IBB	49
Rajah 2.6 Model Hubungan Kolektivisme Dan Individualisme Dengan Pendekatan Pengurusan Konflik	56
Rajah 2.7 Hubungan Kolektivisme Di Tempat Kerja Dan Kesediaan Untuk Terlibat Dalam Aktiviti Kesatuan Sekerja.	57
Rajah 2.8 Sikap kolektivisme dan penglibatan kesatuan sekerja	59
Rajah 2.9 Model Newton dan Shore (1992), persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja dan penglibatan kesatuan sekerja	64
Rajah 2.10 Model Intergratif Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja Dan Penglibatan Pekerja.	64
Rajah 2.11 Hubungan Antara Persepsi Terhadap Sokongan Kepada Kesatuan Sekerja, Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja, Kesetiaan Kepada Kesatuan Sekerja Dan Penglibatan Kesatuan Sekerja.	66
Rajah 2.12 Kerangka Konseptual Pendekatan Pengurusan Konflik, Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan, Sikap Kolektivisme, Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja Dan Jantina Sebagai Penyederhana Dengan Amalan IBB.	83

## SENARAI SINGKATAN

- IBB - *Interest Based Bargaining*
- JPP - Jabatan Perhubungan Perusahaan
- ANOVA - *Analysis of Variance*
- KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin's Measure of Sampling Adequacy*
- SPSS - *Statistical Package for Sosial Science*
- VIP - *Variance Inflation Factor*
- H - Hipotesis
- PPIB - Pusat Penataran Ilmu dan Bahasa



# **BAB 1**

## **PENGENALAN**

### **1.0 Pengenalan**

Perundingan kolektif merupakan penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan bersama pihak majikan. Ia merupakan medium yang sah dalam membentuk terma dan kondisi pekerjaan yang baik dan meningkatkan jaminan pekerjaan. Sehubungan dengan itu, kajian ini bertujuan mengetengahkan strategi perundingan yang dikenali sebagai amalan *interest based bargaining* (IBB) sebagai alternatif untuk mengurangkan konflik berkepentingan di antara pihak yang berunding. Dalam bab ini membincangkan tentang latar belakang kajian, permasalahan dan persoalan yang wujud serta objektif kajian yang hendak dicapai. Seterusnya bab ini turut mengetengahkan tentang skop kajian, kepentingan kajian dan definisi operasional yang digunakan dalam kajian ini.

## 1.1 Latar Belakang Kajian

Fisher, Ury dan Patton (1991) telah memperkenalkan strategi perundingan yang dikenali sebagai amalan *Interest Based Bargaining* (IBB). IBB merupakan strategi atau gaya perundingan yang memfokuskan kepada penyelesaian masalah dan mencari resolusi terbaik agar hasil perundingan yang menguntungkan kedua belah pihak dapat dicapai. Ia turut dikenali sebagai perundingan intergratif yang mendorong kepada situasi menang-menang.

Amalan IBB merupakan strategi perundingan yang memfokuskan kepada kepentingan dan keperluan semua pihak daripada mewujudkan permusuhan dan konflik ketika berunding (Fonstad, Mckersie, & Eaton, 2004). Dengan mengamalkan ciri-ciri IBB, konflik dapat dikurangkan dan pada masa yang sama membantu majikan dan kesatuan sekerja memperbaiki hubungan mereka. Malah, satu perjanjian kolektif yang memuaskan hati kedua belah pihak dapat dicapai melalui amalan IBB (Gatchalian, 1998; Paquet, Geatan & Bergeron, 2007; Villiers, 1999). Fokus utama amalan IBB adalah mewujudkan kerjasama di antara majikan dan kesatuan sekerja agar mereka dapat menjalin hubungan yang baik ketika menjalankan perundingan. Sekiranya konflik antara majikan dan kesatuan sekerja dapat dikurangkan ketika berunding, maka persetujuan lebih mudah dicapai, di samping dapat menjimatkan masa perundingan dan memperbaiki hubungan yang sedia ada.

Perundingan kolektif yang tidak mempunyai ciri-ciri atau prinsip IBB dikenali sebagai perundingan tradisional, di mana pihak yang berunding lebih mementingkan kedudukan dan kuasa tanpa mengambil kira kepentingan kedua belah pihak (Cutcher-

Gershenfeld & Kochan, 2004; Hargrove, 2010; McKersie & Cutcher-Gershenfeld, 2009).

Ia juga dikenali sebagai perundingan distributif, perundingan permusuhan di antara majikan dan pekerja, yang akhirnya akan mewujudkan situasi kalah-menang atau *win-lose situation* (Mc Kersie & Cuther-Gershenfeld, 2009). Oleh yang demikian perundingan tradisional atau distributif menggambarkan perundingan yang melibatkan konflik berkepentingan di antara dua pihak yang berunding. Di akhir perundingan tradisional ini akan wujud situasi di mana akan ada satu pihak yang menang dan satu pihak yang kalah dalam tuntutananya.

Walaupun amalan IBB telah diperkenalkan tetapi perundingan tradisional lebih digemari oleh kebanyakan kesatuan sekerja dan majikan. Di United States (US), pihak yang berunding tidak mahu berusaha untuk berubah serta memperbaiki hubungan pekerjaan mereka. Meskipun aspek perundingan semakin mencabar dengan perubahan ekonomi dan kemajuan yang memberi impak kepada pekerjaan, kesatuan sekerja dan majikan masih mengamalkan perundingan tradisional (Cuther-Gershenfeld & Kochan, 2004).

Keadaan yang sama juga berlaku di Indonesia di mana kesatuan sekerja cuba menggunakan pendekatan penyelesaian masalah dan bekerjasama tetapi majikan menggunakan strategi yang sebaliknya. Perundingan di antara majikan dan kesatuan sekerja bukan sahaja melibatkan pihak ketiga tetapi juga melibatkan campur tangan penggubal undang-undang (Mizuno,2006). Ini menunjukkan perundingan tradisional masih diamalkan di negara tersebut. Kajian ini mendapati pihak syarikat enggan

menerima pendekatan penyelesaian masalah dan bekerjasama dengan kesatuan sekerja. Di United Kingdom (UK) perundingan tradisional masih diamalkan hingga ke hari ini dan peluang amat tipis untuk mewujudkan pendekatan bekerjasama dalam perundingan kolektif (Mike, 2007).

Di Malaysia, perundingan tradisional masih diamalkan dan berlaku pertikaian perusahaan yang disebabkan oleh perundingan kolektif. Berikut adalah jadual pertikaian perusahaan yang melibatkan perundingan kolektif.

*Jadual 1.1  
Pertikaian perusahaan di Malaysia mengikut sebab dan bilangan kes, 2004-2013*

<b>SEBAB</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Keengganan memulakan rundingan tawar menawar	29	34	37	60	26	24	36	36	16	29
Kebuntuan dalam rundingan tawar menawar	110	149	128	85	75	114	69	94	74	108
Pertikaian ke atas terma dan syarat perkhidmatan di dalam perjanjian kolektif dan lain-lain kontrak perkhidmatan	80	57	58	55	92	72	73	75	68	127

*Sumber: Jabatan Perhubungan Perusahaan (JPP) Malaysia*

Berdasarkan statistik yang dikeluarkan oleh Jabatan Perhubungan Perusahaan (JPP) Malaysia, pertikaian yang berlaku adalah disebabkan oleh konflik dalam perundingan kolektif yang tidak dapat diselesaikan oleh kesatuan sekerja dan majikan. Jadual 1.1 menunjukkan dalam tempoh empat (4) tahun (2004 hingga 2007), kes keengganan memulakan proses perundingan kolektif semakin meningkat. Pada tahun 2004 mencatatkan 29 kes tetapi pada tahun 2007, telah meningkat sehingga 60 kes.

Sungguhpun mengalami penurunan kes pada tahun 2008 tetapi statistik meningkat semula pada tahun 2011 dan 2013.

Manakala kes kebuntuan dalam perundingan kolektif mengalami kadar statistik yang turun naik dan tidak menentu, di mana kes berkurang pada tahun 2007 tetapi kembali meningkat pada tahun 2009 dengan 114 kes walaupun menurun kepada 69 kes pada tahun 2010. Walau bagaimanapun pada tahun 2013, kes meningkat semula kepada 108 kes, satu peningkatan kes yang amat ketara. Selain itu, pertikaian ke atas terma dan syarat perkhidmatan di dalam perjanjian kolektif dan lain-lain kontrak perkhidmatan masih berada di tahap yang membimbangkan. Keadaan ini menunjukkan bahawa pertikaian perusahaan akibat perundingan kolektif masih terus berlaku dan meningkat sebanyak 127 kes pada tahun 2013.

Sehubungan dengan itu, beberapa kajian piket yang berpunca daripada kegagalan dalam perundingan kolektif memberi kesan kepada hubungan kesatuan sekerja dan majikan. Malah, kebuntuan dalam perundingan kolektif menyebabkan campur tangan pihak kerajaan sebagai pihak pendamai. Pada 16 Jun 2004, syarikat Bas Len Seng telah berpiket selama dua jam setiap hari sehinggalah majikan mengubah pendirian mereka. Majikan dengan kuasa yang ada padanya telah memansuhkan beberapa peruntukan yang sedia ada dalam perjanjian kolektif tanpa berunding dengan pihak kesatuan sekerja (<http://www.labourcentre.org/n> dilihat pada April 2010). Dalam kejadian yang berasingan pada 4 November 2007, pihak *National Union Banking Employee* (NUBE) turut mengambil tindakan berpiket untuk menuntut

bonus, kenaikan gaji dan elaun kos hidup dalam perundingan kolektif yang tegang di antara kesatuan dan majikan.

([http://www.jerit.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=31&Itemid=1](http://www.jerit.org/index.php?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=1)

dilihat pada 26 September 2011). Namun pihak majikan bersetuju untuk memberi kenaikan gaji 30% dengan syarat dua bulan bonus ditarik balik. Oleh kerana tiada penyelesaian terhadap isu ini maka kes telah dirujuk ke mahkamah industri oleh pihak Menteri Sumber Manusia.

Kajian oleh Kee Mohd Yussof dan Ahmad (2009) turut mendapati perundingan tradisional diamalkan oleh kesatuan sekerja perbankan di Sabah. Perundingan kolektif kesatuan ini mengambil masa yang panjang sehingga 21 bulan dan melibatkan campur tangan pihak kerajaan sebagai pihak pendamai. Berdasarkan pertikaian industri yang berlaku dan perundingan tradisional yang diamalkan menunjukkan betapa pentingnya amalan IBB ditekankan dalam perundingan kolektif.

Sehubungan dengan itu, Rose, Kumar dan Gani (2008b) menyatakan 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 bersifat permusuhan kepada 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. Oleh yang demikian kajian mengenai amalan IBB dalam kalangan pemimpin kesatuan sekerja ini sangat penting dijalankan agar dapat mengubah



paradigma perundingan daripada bersifat permusuhan kepada perundingan yang bersifat bekerjasama. Faktor-faktor peramal kepada amalan IBB menjadi fokus dalam kajian ini untuk membangunkan satu kerangka kajian yang dapat memenuhi jurang dari aspek praktikal dan teoritikal.

Kajian mengenai amalan IBB dalam kalangan kesatuan sekerja sangat terhad dan kebanyakan kajian menggunakan pendekatan ujikaji dan eksperimental yang melibatkan pelajar dan stimulasi konflik perundingan (Miller, Farmer, Miller dan Peters, 2010). Hanya Miller *et al.* (2010) yang melibatkan pemimpin kesatuan sekerja dan menguji teori *dual concern* serta hubungan majikan dan kesatuan sekerja sebagai peramal kepada amalan IBB. Walau bagaimanapun, Zarankin (2008), Miller *et al.* (2010) dan Rognes dan Schei (2010) mengkritik bahawa dimensi dalam teori tersebut mempunyai hasil kajian yang bersifat kontradik dan tidak boleh berdiri sendiri dalam meramal amalan IBB. Mereka mencadangkan agar pemboleh ubah hubungan majikan dan kesatuan sekerja serta sikap kolektivisme sebagai kesinambungan kepada teori *dual concern*.

Kekurangan kajian mengenai amalan IBB dalam kalangan pemimpin kesatuan sekerja dan kritikan terhadap teori yang mempengaruhi amalan IBB menerbitkan jurang yang perlu dikaji. Kajian ini diharapkan dapat memperkukuhkan teori *dual concern* dengan pemboleh ubah baru agar satu kerangka konseptual yang sesuai untuk mengkaji amalan IBB dalam kalangan kesatuan sekerja dapat dibangunkan.

## 1.2 Pernyataan Masalah

Kajian berkaitan amalan IBB menjadi tumpuan ahli akademik dan pengamal perundingan kolektif pada masa kini. Amalan IBB mula menjadi tumpuan bidang penyelidikan apabila hasil kajian mendapati majikan dan kesatuan sekerja enggan menerima amalan IBB dan lebih suka kepada perundingan tradisional (Cutcher-Gershenfeld *et al.* 2001; Paquet *et al.*, 2007; Rognes & Schei, 2010) . Tambahan pula kajian terhadap amalan IBB masih perlu diterokai kerana persoalan mengenai faktor-faktor yang meramal amalan IBB kurang dilakukan, malah kesatuan sekerja tetap menganggap strategi perundingan ini hanya memberi faedah dan keuntungan kepada pihak majikan sahaja (Cutcher- Gershenfeld, Kochan & Wells, 2001; Cutcher-Gershenfeld, Kochan, Ferguson, & Barrett, 2007; Miller *et al.*, 2010).

Sehubungan dengan itu, Johnson dan Johnson (2003) menyatakan kajian tentang amalan IBB berhadapan dengan beberapa kekurangan seperti konseptual yang tidak jelas, tidak ada kerangka teoritikal yang khusus dan terdapat limitasi daripada kajian yang pernah dilakukan. Justeru, mereka menggalakkan kajian akan datang mengetengahkan amalan IBB dalam perundingan kolektif. Tambahan pula kajian empirikal mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi amalan IBB dalam kalangan kesatuan sekerja masih kurang dilakukan. Setakat ini hanya kajian yang dilakukan oleh Miller *et al.* (2010) melibatkan kesatuan sekerja dan kesatuan majikan dalam industri pengangkutan. Manakala Rognes dan Schei (2010) pula melakukan kajian ke atas pekerja dan mengabungkannya dengan pelajar melalui stimulasi konflik, Deery dan Iverson (2005) pula lebih menumpukan kepada prestasi organisasi dan

menjadikan persepsi hubungan kesatuan sekerja-majikan sebagai peramal kepada perundingan yang bersifat bekerjasama.

Berikutan daripada situasi ini, menimbulkan persoalan apakah faktor-faktor utama yang mempengaruhi amalan IBB dalam satu perundingan kolektif. Tambahan pula teori dan model-model teoritikal yang dibangunkan masih memerlukan ujian lanjut dalam memahami fenomena amalan IBB. Kajian yang dilakukan oleh De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer dan Nauta (2001), Miller *et al.* (2010) dan Rognes dan Schei (2010) telah menguji pendekatan pengurusan konflik melalui teori *Dual Concern* sebagai peramal kepada amalan IBB. Teori ini melibatkan dua dimensi iaitu pengurusan konflik dengan mengambil berat tentang kepentingan diri sendiri dan mengambil berat akan kepentingan pihak lain pada tahap yang berbeza. Kajian mereka membuktikan bahawa pengurusan konflik penyelesaian masalah, mengalah dan bertolak ansur mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB. Manakala Zarankin (2008) telah mencadangkan model kajian yang sama, namun model tersebut masih belum diuji secara empirikal. Sungguhpun begitu keseluruhan kajian menyatakan bahawa teori *Dual Concern* merupakan teori yang signifikan dalam mempengaruhi strategi perundingan namun teori ini juga berhadapan dengan beberapa kekurangan.

Hasil kajian Ma (2007) mendapati teori *dual concern* bukanlah peramal yang baik kepada perundingan intergratif dalam kajian beliau. De Dreu *et al.* (2001) pula menyatakan pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur, berada di tengah-tengah dua dimensi dan ada kemungkinan pemboleh ubah ini mempunyai hubungan signifikan dengan perundingan tradisional dan tidak signifikan dengan amalan IBB,

maka ia menggalakkan kajian lanjut untuk mengesahkan teori tersebut. Secara tuntasnya, Zarankin (2008), Miller *et al.* (2010) dan Rognes dan Schei (2010) menyatakan bahawa pendekatan pengurusan konflik melalui teori ini tidak boleh menjadi peramal tunggal kepada amalan IBB dalam organisasi. Mereka menyatakan bahawa perlu ada faktor peramal lain seperti sikap kolektivisme perunding dan orientasi hubungan kesatuan sekerja dan majikan sebagai pelengkap kepada kerangka konseptual yang meramal amalan IBB.

Berikutan daripada hasil kajian berkaitan ramalan IBB dan cadangan kajian lepas, maka kajian yang melibatkan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah ini mengekalkan teori *dual concern* dan menjadikan faktor hubungan kesatuan sekerja dan majikan serta sikap kolektivisme sebagai faktor peramal kepada amalan IBB. Pemboleh ubah hubungan kesatuan sekerja dan majikan ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB (Derry & Iverson, 2005; Rognes & Schei, 2010). Namun kajian Miller *et al.* (2010), mendapati hubungan yang tidak signifikan di antara pemboleh ubah ini dengan amalan IBB. Ini menunjukkan hasil kajian yang tidak konsisten, namun Miller *et al.* (2010) mencadangkan agar kajian di masa hadapan mengekalkan pemboleh ubah ini kerana corak hubungan kesatuan sekerja dan majikan adalah berbeza dalam setiap organisasi.

Sebagai tambahan terhadap kajian yang sedia ada dan kerangka konseptual oleh Miller *et al.* (2010), maka kajian ini mengambil kira faktor sikap kolektivisme yang dicadangkan oleh Zarankin (2008) dan Rognes dan Schei (2010) sebagai peramal dan merupakan pemboleh ubah yang baru diketengahkan dalam menguji hubungannya dengan amalan IBB. Sebelum ini, Singh (2009) menggunakan

pemboleh ubah ini sebagai peramal kepada penglibatan dalam pembuatan keputusan di kalangan pekerja-pekerja swasta di Malaysia namun tidak secara khusus kepada perundingan kolektif. Dengan meletakkan pemboleh ubah ini maka cadangan daripada pengkaji lepas dapat diambil kira dan mengesahkan hasil kajian yang bersifat kontradik.

Seterusnya, persepsi ahli terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dijadikan pemboleh ubah baru yang kedua selepas sikap kolektivisme bagi melengkapkan kerangka konseptual dalam kajian ini. Pemilihan pemboleh ubah ini adalah berdasarkan pertimbangan menurut Newton dan Shore (1992) dan Bamberger, Kluger dan Suchard (1999) di mana pemboleh ubah ini merupakan peramal yang baik kepada penglibatan kesatuan sekerja dalam proses pembuatan keputusan. Namun, pemboleh ubah ini masih belum diuji hubungannya dengan penglibatan melalui amalan IBB.

Sehubungan dengan itu, kajian ini meletakkan jantungina sebagai pemboleh ubah penyederhana di antara pemboleh ubah bebas dan bersandar. Jika sebelum ini jantungina pernah dijadikan sebagai pemboleh ubah bebas yang meramal amalan IBB oleh Miller *et al.* (2010) dan Rognes dan Schei (2010), tetapi dalam kajian ini, jantungina dijadikan sebagai pemboleh ubah penyederhana. Setakat ini kajian oleh Medina *et al.* (2009) dan Miles (2010a) telah membuktikan bahawa jantungina bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam perundingan tradisional tetapi De Dreu, Weingart, & Kwon (2000) dan Rognes & Schei (2010) mempunyai dapatan kajian yang bersifat kontradik. Setakat ini hanya Amanatullah dan Morris (2010) dan Mazei *et al.* (2015) mendapati jantungina bertindak sebagai penyederhana yang signifikan di antara

pengalaman berunding, sifat avokasi pemimpin dengan perundingan intergratif. Kekurangan kajian yang meletakkan pemboleh ubah penyederhana dengan kajian berkaitan amalan IBB dan hasil kajian yang tidak selari menjadikan kajian ini penting untuk mengesahkan teori berkaitan jantina dalam aspek perundingan.

Sehubungan dengan itu perkembangan industri dan kemajuan ekonomi telah mempengaruhi perubahan lanskap hubungan industri di dunia. Hubungan industri yang baru menekankan hubungan yang baik di antara kesatuan sekerja dan majikan agar konflik dan pertikaian dapat dikurangkan. Selain itu mereka haruslah mengubah bentuk perundingan tradisional kepada perundingan yang lebih bersifat bekerjasama (Cutcher-Gershenfeld & Kochan, 2004; Parasuraman & Strya, 2009; Rose, Kumar, & Gani, 2008c). Lanskap hubungan industri di Malaysia turut mengalami perubahan dan menuntut perundingan yang lebih bersifat bekerjasama. Berdasarkan kajian oleh Kumar, Lucio dan Rose (2013) menyatakan bahawa perubahan ekonomi dan globalisasi di Malaysia menyebabkan majikan memberi tekanan kepada kerajaan agar melemahkan rundingan kolektif ke atas upah dan kondisi pekerjaan, menghadkan pelarasan upah dan menghapuskan tradisi membayar bonus tahunan kepada pekerja. Situasi ini menuntut kesatuan sekerja mengubah strategi perundingan mereka agar mereka dapat memainkan peranan dan tanggungjawab terhadap kesatuan dengan lebih berkesan.

Permasalahan ini memerlukan kajian lanjut untuk mengenal pasti apakah faktor-faktor yang mempengaruhi amalan IBB di kalangan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah. Oleh itu kajian yang lebih terperinci mengenai pendekatan pengurusan konflik melalui teori *dual concern*, persepsi terhadap hubungan kesatuan

sekerja dan majikan, sikap kolektivisme, persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dan peranan jantina sebagai penyederhana kepada amalan IBB harus ditekankan. Kajian ini akan memenuhi jurang kajian yang wujud dan menampung kekurangan kajian berkenaan perundingan kolektif di kalangan kesatuan sekerja di Sabah.

### **1.3 Persoalan Kajian**

Berikut adalah persoalan kajian yang diutarakan berdasarkan permasalahan kajian yang dibincangkan sebelum ini.

- 1(a). Adakah pendekatan pengurusan konflik mengalah mempunyai pengaruh terhadap amalan IBB?
- (b). Adakah pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur mempunyai pengaruh terhadap amalan IBB?
- (c). Adakah pendekatan pengurusan konflik penyelesaian masalah mempunyai pengaruh terhadap amalan IBB?
2. Adakah persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan mempunyai pengaruh terhadap amalan IBB?
3. Adakah sikap kolektivisme mempunyai pengaruh terhadap amalan IBB?
4. Adakah persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja mempunyai pengaruh terhadap amalan IBB?
5. Adakah jantina boleh bertindak sebagai penyederhana dalam mempengaruhi hubungan antara pendekatan pengurusan konflik, persepsi terhadap hubungan

kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme dan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja ke atas amalan IBB?

#### **1.4 Objektif Kajian**

1 (a). Mengenal pasti pengaruh pendekatan pengurusan konflik mengalah terhadap amalan IBB.

(b). Mengenal pasti pengaruh pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur terhadap amalan IBB.

(c). Mengenal pasti pengaruh pendekatan penyelesaian masalah terhadap amalan IBB.

2. Mengenal pasti pengaruh persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan terhadap amalan IBB.

3. Mengenal pasti pengaruh sikap kolektivisme terhadap amalan IBB.

4. Mengenal pasti pengaruh persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja terhadap amalan IBB.

5. Mengenal pasti peranan jantungina sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam mempengaruhi hubungan antara pendekatan pengurusan konflik, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme dan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja ke atas amalan IBB.

#### **1.5 Skop Kajian**

Kajian ini mengenal pasti hubungan di antara pemboleh ubah bebas iaitu pendekatan pengurusan konflik, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan



majikan, sikap kolektivisme, persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja terhadap amalan IBB, manakala jantungina sebagai pemboleh ubah penyederhana.

Selain itu, kajian ini melibatkan kesatuan sekerja di Sabah yang memegang jawatan sebagai pemimpin dalam kesatuan sekerja tersebut. Kajian dijalankan meliputi empat (4) bandar utama iaitu Kota Kinabalu, Sandakan, Lahad Datu dan Tawau. Berdasarkan maklumat daripada Jabatan Kesatuan Sekerja Sabah, terdapat 26 kesatuan sekerja yang aktif dan mempunyai perundingan kolektif. Rasional memilih pemimpin kesatuan sekerja ini adalah kerana mereka merupakan individu yang terlibat secara langsung dalam proses perundingan kolektif. Walaupun tidak semua wakil ke meja rundingan tetapi mereka berperanan menyelesaikan konflik dalam kumpulan yang diwakilinya, mengedarkan soal selidik dan menjalankan penyelidikan tentang tuntutan pekerja dalam perundingan kolektif, menganalisa permintaan terhadap terma dan kondisi pekerjaan serta berbincang dengan ahli jawatan kuasa tertinggi sebelum berhadapan dengan pihak majikan di meja rundingan.

Berdasarkan kajian lepas, perunding atau wakil perunding dan ahli jawatan kuasa tertinggi bagi kesatuan sekerja dan majikan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang amalan IBB dalam perundingan kolektif (Cutcher-Gershenfeld & Kochan, 2004; Miller *et al.*, 2010). Oleh yang demikian kajian ini mengambil keputusan untuk memilih pemimpin kesatuan sekerja sebagai responden kajian.

Kajian ini dijalankan di Sabah adalah kerana kesatuan sekerja di Sabah turut berhadapan dengan pertikaian industri dan perundingan kolektif yang menemui jalan buntu seperti campur tangan pihak kerajaan (Jabatan Perhubungan Perusahaan) ketika

perundingan kolektif berlangsung. Kajian oleh Kee Mohd Yussof (2006) dan Kee Mohd Yussof dan Ahmad (2009) memaparkan senario perundingan yang menemui jalan buntu dan peranan pihak kerajaan sebagai orang tengah dalam pertikaian antara majikan dan kesatuan sekerja.

Berdasarkan perspektif perundangan buruh, persekitaran ekonomi dan taraf hidup di Sabah adalah berbeza dan lebih rendah daripada Semenanjung Malaysia. Salah satu bukti yang nyata adalah pebezaan upah minimum pekerja di Sabah dan di Semenanjung Malaysia. Keadaan ini mempengaruhi tuntutan kesatuan sekerja dan penerimaan pihak majikan di Sabah. Perundingan kolektif yang dijalankan merujuk kepada terma dan kondisi pekerjaan dalam Ordinan Buruh Sabah yang berbeza dengan Akta Pekerjaan 1955 dari segi peruntukan minima berkaitan upah, cuti, masa rehat dan seumpamanya. Oleh itu kajian ini tidak dapat menggabungkan perspektif kesatuan sekerja di Sabah dan di Semenanjung Malaysia berhubung strategi perundingan kolektif mereka. Namun, berdasarkan taraf hidup dan keadaan ekonomi yang lebih rendah di Sabah mendorong kesatuan sekerja untuk terus berjuang dan memperbaiki taraf hidup mereka.

## **1.6 Kepentingan Kajian**

Penyelidikan ini wajar dijalankan bagi memenuhi jurang kajian dari aspek teoritikal, empirikal dan praktikal terhadap bidang kajian hubungan industri yang mengkhusus kepada perundingan kolektif.

Dari aspek teoritikal, penyelidikan ini mengetengahkan pendekatan pengurusan konflik melalui teori *Dual Concern*. Berdasarkan kajian oleh De Dreu *et al.* (2001) dan Johnson dan Johnson (2003), pengurusan konflik melalui teori *Dual Concern* ini sudah lama diabaikan dan kurang digunakan dalam mengkaji aspek perundingan kolektif. Mereka mencadangkan agar kajian akan datang memberi dimensi baru kepada teori ini dan menguji keberkesanannya dalam mempengaruhi amalan IBB. Pengkaji lepas mencadangkan agar teori ini dilanjutkan dengan beberapa pemboleh ubah tambahan yang masih belum diuji oleh pengkaji terdahulu. Oleh itu kajian ini mengambil kira saranan oleh Miller *et al.*(2010), Rognes dan Schei (2010) dan Zarankin (2008) yang mencadangkan pemboleh ubah sikap kolektivisme dan persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan sebagai pemboleh ubah yang melengkapkan teori *Dual Concern* dalam meramal amalan IBB.

Bagi menguatkan lagi model kajian ini, pemboleh ubah baru iaitu persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dan jantungina sebagai penyederhana diketengahkan dalam kajian ini. Dalam kajian kes di Malaysia, Johari (2006) dan Johari dan Ghazali (2011) mendapati persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja merupakan peramal yang baik kepada komitmen kesatuan sekerja dalam proses pembuatan keputusan dan aktiviti kesatuan sekerja. Walau bagaimanapun hubungan pemboleh ubah ini terhadap perundingan kolektif dan amalan IBB masih memerlukan kajian empirikal. Manakala peranan jantungina sebagai penyederhana dalam amalan IBB masih memerlukan kajian lanjut untuk mengesahkan teori yang sedia ada. Berdasarkan kajian Medina *et al.* (2009), dan Miles (2010a) perbezaan jantungina mempengaruhi strategi perundingan dan cara pengendalian konflik setiap individu, ia juga merupakan pemboleh ubah penyederhana yang penting dalam kajian berkaitan

dengan perundingan kolektif. Dengan gabungan teori *dual concern*, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme, persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dan jantina sebagai penyederhana maka kajian ini telah membentuk satu kerangka konseptual mengenai faktor-faktor yang meramal amalan IBB dalam kalangan kesatuan sekerja di Sabah.

Dari aspek metodologi kajian, penyelidikan sebelum ini cenderung menggunakan kaedah ujikaji yang melibatkan pelajar dengan mewujudkan simulasi perundingan dan meramal bentuk perundingan yang mereka gunakan. Pendekatan ini dapat dilihat dalam kajian De Dreu *et al.* (2001), Ma,Z.(2007) dan Rognes dan Schei (2010). Namun kajian ini tidak dapat memberi gambaran yang sebenar kerana ia tidak melibatkan ahli kesatuan sekerja dan majikan sebagai unit analisis yang terlibat secara langsung dalam perundingan kolektif. Menurut Miller *et al.* (2010) kebanyakan kajian tentang amalan IBB menggunakan kaedah *experimental settings* dan tidak mengambil kira konteks sebenar malah gagal memberi pemahaman yang jelas mengenai perundingan buruh. Oleh yang demikian, kajian ini melibatkan kesatuan sekerja di Sabah yang mempunyai pengalaman dalam mengadakan perundingan kolektif bersama pihak majikan. Kajian ini akan menambah bukti empirikal dengan metodologi kajian yang berbeza daripada kajian sebelum ini.

Dari aspek praktikal pula, kajian tentang amalan IBB sangat penting dalam sistem hubungan industri di Malaysia. Rose *et al.* (2008b) menyatakan bahawa lanskap hubungan industri di Malaysia telah mengalami perubahan dalam persekitaran kerja, polisi dan pengurusan yang lebih menumpukan kepada persaingan dan kemajuan industri. Hubungan Industri yang baru lebih menekankan kepada

pentingnya penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan dan persefahaman di antara majikan dan kesatuan sekerja menjadi keutamaan. Oleh itu amalan IBB perlu ditekankan dalam perundingan untuk mewujudkan persefahaman di antara kesatuan sekerja dan majikan ketika proses pembuatan keputusan berlangsung. Dengan mengamalkan pendekatan bekerjasama dua pihak yang berunding akan mengeneppikan kuasa mereka dan memberi tumpuan kepada usaha mencapai situasi menang-menang dalam sesuatu isu perundingan.

Selain itu, dengan mengamalkan IBB ketika berunding, masa perundingan dapat dikurangkan dan persetujuan mudah dicapai. Pihak kesatuan sekerja dan majikan tidak perlu melalui masa perundingan yang panjang akibat konflik yang tidak dapat diselesaikan. Ini kerana amalan IBB membantu mereka mencapai persetujuan yang memberi kepentingan kepada kedua-dua pihak. Ketika berunding mereka akan berkongsi maklumat, mengenal pasti alternatif terhadap isu-isu yang sukar mencapai penyelesaian seperti upah dan bonus. Ini dibuktikan dalam kajian Duvall (2009) dan Bacon dan Blyton (2007) yang mendapati organisasi yang mengamalkan IBB mencapai persetujuan yang lebih cepat berbanding perundingan tradisional dan perjanjian kolektif dapat ditandatangani dalam masa yang singkat.

Sehubungan dengan itu, amalan IBB turut membantu mengurangkan kejadian piket dan campur tangan pihak kerajaan. Apabila proses rundingan dapat diselesaikan diperingkat organisasi maka ia dapat mengurangkan sikap agresif kesatuan sekerja. Ia secara tidak langsung menyumbang kepada penurunan statistik pertikaian industri di Malaysia dan memberi imej yang baik kepada perhubungan perusahaan di negara kita.

Dari aspek lokasi kajian, Rose *et al.* (2008) menyatakan Di Malaysia, kajian tentang perundingan kolektif itu sendiri masih kurang dijalankan. Setakat ini, kajian tentang amalan IBB kebanyakannya tertumpu di barat dengan kaedah kajian perbandingan di antara perundingan kolektif sebelum dan selepas mengamalkan IBB seperti kajian Duvall (2009) dan Bacon dan Blyton (2007). Kajian melalui *national survey* oleh Cutcher-Gershenfeld *et al.* (2001), Cutcher-Gershenfeld dan Kochan (2004) dan analisis kandungan perjanjian bersama oleh Paquet *et al* (2007). Hanya terdapat satu kajian di Philipina (negara asia) oleh Gatchalian (1998) yang mengetengahkan kajian kes organisasi yang mengamalkan IBB selepas melalui konflik dan pertikaian dalam perundingan tradisional. Oleh itu kajian berkaitan perundingan kolektif di Malaysia harus diberi perhatian agar dapat menyumbang kepada bidang ilmu hubungan industri.

Natijahnya, kajian ini merupakan satu sumbangan yang penting kepada strategi perundingan kolektif. Penekanan kepada pendekatan pengurusan konflik, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme, persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja memberikan impak kepada amalan IBB dalam meningkatkan kerjasama, mengurangkan konflik dan mewujudkan keharmonian hubungan industri.

## **1.7 Definisi Konsep**

### **1.7.1 Perundingan Kolektif**

Perundingan kolektif atau perundingan bersama adalah proses di mana para majikan dan para pekerja berunding mengenai syarat-syarat perkhidmatan (Aminuddin, 2013)

### **1.7.2 *Interest Based Bargaining (IBB)***

Pendekatan perundingan intergratif yang mendorong pihak pengurusan dan kesatuan sekerja berunding dengan niat yang baik, mengamalkan teknik penyelesaian masalah dengan matlamat mencapai hasil perundingan yang memberi faedah kepada kedua belah pihak (Michael & Michael, 2012).

### **1.7.3 Pendekatan Pengurusan Konflik**

Pendekatan pengurusan konflik adalah tindakan individu untuk menyelesaikan konflik yang berlaku dalam kesatuan sekerja dan kumpulan rundingan yang diwakilinya (Miller *et al.*, 2010; Rognes & Schei, 2010).

### **1.7.4 Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan**

Pandangan dan tanggapan ahli kesatuan sekerja terhadap kualiti hubungan di antara kesatuan sekerja dan pihak majikan (Miller *et al.*, 2010 dan Rognes & Schei, 2010) .

### **1.7.5 Sikap Kolektivisme**

Ciri-ciri individu yang pro kepada kesatuan sekerja dan mempengaruhi tingkah laku bekerjasama (Storey John & Bacon Nicolas, 1993).

### **1.7.6 Persepsi terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja**

Kepercayaan ahli kesatuan yang melihat keberkesanan kesatuan itu sebagai satu organisasi dalam memperjuangkan dan memperbaiki hak-hak intrinsik dan ekstrinsik (*bread and butter issues*) para pekerja (Deshpande & Fiorito, 1989).

### **1.7.7 Kesatuan Sekerja**

Kesatuan sekerja adalah suatu pertubuhan pekerja atau majikan yang ditubuhkan untuk memajukan, memelihara dan memperbaiki kepentingan sosial, ekonomi dan politik ahli-ahlinya melalui tindakan kolektif (Poon, 2002).

### **1.7.8 Pemimpin kesatuan sekerja**

Ahli jawatan kuasa tertinggi atau pegawai kesatuan sekerja yang bertanggungjawab menjaga kepentingan dan hak-hak ahli-ahli kesatuannya (Miller *et al.*, 2010).

## **1.8 Definisi Operasional**

### **1.8.1 Perundingan Kolektif**

Proses perundingan bersama di antara kesatuan sekerja dan majikan dalam menentukan terma dan kondisi pekerjaan.

### **1.8.2 *Interest Based Bargaining* (IBB)**

Ciri-ciri perundingan intergratif yang memberi fokus kepada perundingan berasaskan kepentingan semua pihak dengan teknik penyelesaian masalah untuk mencapai hasil rundingan yang memberi manfaat kepada pihak yang berunding

### **1.8.3 Perundingan tradisional**

Perundingan distributif yang berbentuk permusuhan dan hanya memberi kebaikan kepada satu pihak sahaja.

### **1.8.4 Pendekatan Pengurusan Konflik**

Pengurusan konflik di antara pemimpin kesatuan sekerja dan ahli-ahli kepimpinannya berdasarkan pendekatan bertolak ansur, pendekatan mengalah dan pendekatan penyelesaian masalah.



### **1.8.5 Persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan**

Persepsi dan tanggapan pemimpin kesatuan sekerja terhadap kualiti hubungan di antara kesatuan sekerja dan pihak majikan dalam organisasi mereka.

### **1.8.6 Sikap kolektivisme**

Ciri-ciri individu yang pro kepada kesatuan sekerja dengan meletakkan keutamaan kepada kumpulan daripada kepentingan individu.

### **1.8.7 Persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja**

Persepsi pemimpin kesatuan sekerja terhadap keyakinan dan keberkesanan kesatuan sekerja yang dianggotainya dalam memperjuangkan dan memperbaiki upah dan kondisi pekerjaan.

### **1.8.8 Kesatuan Sekerja**

Satu pertubuhan pekerja yang ditubuhkan untuk memperjuangkan hak-hak pekerja dan memperbaiki terma dan kondisi pekerjaan.

### **1.8.9 Pemimpin Kesatuan Sekerja**

Individu yang mempunyai jawatan tertinggi dalam kesatuan sekerja bermula daripada pengerusi kesatuan, setiausaha, bendahari dan ahli jawatan kuasa tertinggi (AJK) dalam kesatuan sekerja.

## **1.9 Pembahagian Bab Dalam Tesis**

Penulisan ilmiah ini mengandungi lima (5) bab kesemuanya. Bab satu (1) merupakan pengenalan kepada kajian yang meliputi latar belakang kajian, permasalahan dan persoalan kajian, objektif kajian, skop kajian, kepentingan kajian, definasi konsep dan operational serta cadangan pembahagian bab-bab yang terlibat dalam penulisan ilmiah ini.

Bab dua (2) pula meliputi penerangan konsep-konsep penting yang digunakan dan membincangkan kajian lepas secara menyeluruh. Bab ini mengemukakan faktor-faktor yang meramal amalan IBB berdasarkan kajian lepas yang telah diperhalusi. Selain itu pembentukan hipotesis dan justifikasi terperinci dalam pembentukan kerangka konseptual yang dicadangkan turut diketengahkan.

Bab 3 merupakan metodologi kajian yang membincangkan mengenai reka bentuk kajian. Ia meliputi penerangan mengenai unit analisis dan teknik persampelan yang digunakan dalam memilih responden kajian. Selain itu bab ini mengemukakan teknik pengumpulan data yang digunakan dan instrument kajian bagi mengukur setiap pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini. Kaedah analisis data yang digunakan pula dibincangkan berdasarkan objektif dan hipotesis kajian. Akhir sekali bab ini mengemukakan hasil dapatan kajian rintis dan keputusan kebolehpercayaan instrumen kajian yang digunakan.

Bab 4 merupakan dapatan kajian yang mengetengahkan tentang latar belakang demografi responden, analisis deskriptif dan analisis regresi mudah bagi melihat pengaruh faktor-faktor yang terlibat. Ujian ke atas model kajian dikemukakan dengan menguji pemboleh ubah penyederhana melalui analisis regresi berganda. Bab ini juga mengetengahkan pembentukan semula hipotesis berdasarkan analisis faktor. Akhir sekali ringkasan keputusan ujian hipotesis kajian dipaparkan untuk memberi gambaran yang jelas mengenai hasil kajian yang diperolehi.

Bab 5 merupakan bab yang terakhir dan mengutarakan tentang perbincangan dapatan kajian serta kesimpulan secara keseluruhannya. Bahagian ini akan

membincangkann secara terperinci hasil kajian berdasarkan objektif yang telah digariskan. Sumbangan kajian secara teoritikal dan praktikal turut diketengahkan untuk melihat kepentingan kajian ini. Akhir sekali bab ini menyentuh batasan kajian dan cadangan kajian di masa hadapan.

### **1.10 Rumusan Bab**

Bab ini telah membincangkan pengenalan dan latar belakang kajian yang menekankan kepada faktor-faktor peramal kepada amalan *Interest Based Bargaining* (IBB) dalam kalangan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah. Permasalahan kajian telah dibincangkan berdasarkan perspektif teoritikal dan praktikal yang mengarah kepada persoalan dan objektif kajian. Bahagian ini juga membincangkan skop dan kepentingan kajian ini dijalankan. Definasi konsep dan definasi operational dijelaskan dalam bab ini. Keseluruhan bab ini dapat memberi gambaran mengenai kajian yang dibincangkan dalam penulisan ilmiah ini.

## **BAB 2**

### **KAJIAN LITERATUR DAN PEMBENTUKAN HIPOTESIS**

#### **2.0 Pengenalan**

Bab ini menerangkan mengenai kajian literatur yang menjadi asas kepada pembentukan hipotesis kajian. Ia termasuklah membincangkan mengenai konsep-konsep penting yang terlibat dalam kajian ini merangkumi konsep perundingan kolektif, konsep amalan IBB, faktor-faktor yang mempengaruhi amalan IBB, jantina sebagai pemboleh ubah penyederhana, faktor-faktor demografi dan kajian-kajian lepas yang berkaitan. Perbincangan dapatan kajian secara komprehensif menjadi panduan dalam membentuk kerangka konseptual dan hipotesis kajian.

## 2.1 Konsep Perundingan Kolektif

Perundingan kolektif atau perundingan bersama adalah proses di mana para majikan dan para pekerja berunding mengenai syarat-syarat perkhidmatan. Aminuddin (2013) 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.

Perundingan kolektif juga merupakan suatu proses yang membolehkan wakil-wakil pihak majikan dan pihak kesatuan sekerja bertemu dengan niat jujur untuk merundingkan suatu perjanjian buruh di mana ia mengandungi peruntukan-peruntukan tentang upah, masa bekerja dan keadaan kerja (Poon, 2002). Berdasarkan definasi yang diutarakan menunjukkan perundingan kolektif adalah hubungan dua hala yang melibatkan interaksi di antara majikan dan pekerja untuk membincangkan terma dan kondisi pekerjaan dalam sesebuah organisasi yang khusus. Proses tawar-menawar berhubung upah, masa bekerja, pampasan dan cuti berlaku semasa perundingan dan sebarang persetujuan dimeterai dalam perjanjian kolektif. Hasilnya, perjanjian yang termeterai mengikat pihak majikan dan kesatuan sekerja secara perundangan. Perjanjian kolektif ini akan menjadi panduan kepada majikan dan pekerja untuk berinteraksi di dalam organisasi dan mengawal tingkah laku di antara mereka.

Perundingan kolektif merupakan proses pembuatan keputusan bersama pihak majikan dan merupakan satu bentuk penglibatan pekerja dalam organisasi (Lewis, 2003). Mike (2007) menyatakan perundingan kolektif merupakan penglibatan pekerja secara tidak langsung (*indirect participation*) dalam proses pembuatan keputusan bersama pihak majikan. Ia dilihat sebagai penglibatan pekerja melalui wakil kesatuan sekerja dan wakil kesatuan majikan yang bertemu dengan niat jujur untuk merundingkan terma dan kondisi pekerjaan. Manakala Ed. Rose (2008) menyifatkan perundingan kolektif sebagai penglibatan pekerja melalui perwakilan yang terlibat dalam pembuatan keputusan diperingkat organisasi. Malah ia merupakan satu penglibatan pekerja yang amat penting kerana dapat membentuk undang-undang prosidural dan substatif seperti perjanjian kolektif. Berdasarkan definisi Lewis (2003); Mike (2007) dan Ed. Rose, 2008) menunjukkan bahawa perundingan kolektif merupakan penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan bersama pihak majikan. Apabila kesatuan sekerja diiktiraf dalam organisasi, maka mereka dapat melibatkan diri secara tidak langsung dalam proses pembuatan keputusan melalui perundingan bersama pihak majikan.

Perundingan kolektif dilihat sebagai satu penyelesaian yang baik kepada masalah pekerja di dalam organisasi namun sebelum satu perjanjian kolektif termeterai, kesatuan sekerja dan majikan akan berhadapan dengan konflik berkepentingan. 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, Ury dan Patton telah

memperkenalkan *interest based bargaining* (IBB) sebagai alternatif kepada perundingan tradisional yang diinspirasi melalui perundingan intergratif oleh Walton dan McKersie pada tahun 1965 (Deborah & Williams, 2004; McKersie & Cutcher- Gershenfeld 2009).

Fokus dalam kajian ini adalah amalan IBB yang merupakan pemboleh ubah bersandar. Bahagian seterusnya akan membincangkan konsep IBB dan pemboleh ubah tidak bersandar yang bertindak sebagai faktor yang mempengaruhi amalan IBB.

## **2.2 Konsep Interest Based Bargaining (IBB)**

*Interest Based Bargaining* (IBB) adalah *mutual gain bargaining* (MGB) atau 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.

Leib (2006) menyatakan IBB atau *mutual bargaining/ integrative bargaining* adalah proses membentuk persefahaman dan kepentingan menggunakan teknik penyelesaian masalah untuk mengelakkan konflik berkepentingan dan mencapai hasil yang memuaskan. Ia menggalakkan pihak yang berunding agar bertindak sebagai pendengar yang baik, bertukar maklumat di antara satu sama lain, melakukan

percambahan idea untuk mencari resolusi dan menukarkan kepentingan sendiri kepada kepentingan semua pihak. Manakala menurut Michael dan Michael (2012), IBB adalah pendekatan intergratif yang mendorong pihak pengurusan dan kesatuan sekerja berunding dengan niat yang baik, mengamalkan teknik penyelesaian masalah dengan matlamat mencapai hasil perundingan yang memberi faedah kepada kedua belah pihak. Selain itu IBB juga bermatlamat untuk memperbaiki hubungan pihak majikan dan kesatuan sekerja.

Berdasarkan definasi yang diberikan oleh sarjana terdahulu, IBB merupakan strategi perundingan yang berbeza daripada perundingan tradisional atau distributif. Perundingan dengan IBB mengambil kira kepentingan dan keperluan kedua belah pihak dengan memberi tumpuan kepada penyelesaian masalah yang adil dan saksama. Matlamat perundingan adalah mencapai situasi menang-menang dan mengurangkan konflik yang wujud semasa dan setelah mencapai persetujuan. Demi mencapai matlamat tersebut, perunding haruslah mengenal pasti kepentingan semua pihak, kreatif dan melakukan percambahan idea dalam mencapai resolusi yang terbaik serta membentuk garis panduan dalam menyelesaikan isu perundingan. Pada peringkat perundingan, kedua pihak yang berunding hendaklah membentuk matlamat untuk mencapai situasi menang-menang dan pada masa yang sama memperbaiki hubungan di antara mereka.

Menurut Fisher, Ury dan Patton (1981) *Interest Based Bargaining (IBB)* mengandungi empat (4) prinsip dalam perundingan kolektif iaitu:

- a) Pihak yang berunding hendaklah memisahkan dirinya dengan isu perundingan,



- b) pihak yang berunding hendaklah memberi tumpuan kepada kepentingan semua pihak dan bukannya mengutamakan kepentingan dan kedudukannya sendiri,
- c) pihak yang berunding hendaklah mencari alternatif, pilihan dan cadangan sebelum mencapai keputusan yang muktamad
- d) pihak yang berunding hendaklah membentuk ciri-ciri objektif yang hendak dicapai sebagai garis panduan dalam menyelesaikan isu perundingan.

Fisher, Ury dan Patton (1991) menegaskan bahawa apabila dua pihak berniat untuk mengadakan perundingan, pihak tersebut hendaklah berunding berdasarkan kepentingan kedua belah pihak, mempunyai sikap mengambil berat dan memotivasikan pihak yang berunding. Sekiranya pihak yang berunding hanya memikirkan kedudukannya maka kecenderungan untuk memenuhi kepentingan diri sendiri akan berlaku. Dalam perundingan buruh, apabila pihak majikan dan kesatuan sekerja lebih mementingkan kedudukan masing-masing, maka perundingan tidak akan mencapai persetujuan. Oleh itu pihak yang berunding haruslah menumpukan kepada isu perundingan dan bijak memisahkan di antara isu yang hendak diselesaikan daripada menilai pihak yang berunding secara individu.

Apabila pihak yang berunding meletakkan matlamat untuk mencapai 'situasi menang-menang'/*win-win situation* maka mereka akan mencari penyelesaian dan resolusi yang kreatif terhadap isu perundingan agar kedua belah pihak memperoleh manfaat dari hasil perundingan tersebut (Yusof *et al.* 2008). Usaha untuk memperoleh kepentingan bersama harus dilakukan oleh pihak yang berunding

apabila berhadapan dengan isu perundingan yang kompleks dan sukar mencapai persetujuan seperti perundingan tentang kenaikan upah pekerja. Apabila berhadapan dengan situasi sukar, pihak yang berunding hendaklah membentuk ciri-ciri objektif dan garis panduan sebagai alat untuk menilai alternatif yang ada dalam isu perundingan. Mengambil contoh perundingan tentang kenaikan upah, majikan dan kesatuan sekerja boleh menetapkan syarat-syarat seperti keuntungan organisasi, Indeks Harga Pengguna (IHP) dan kadar inflasi sebagai garis panduan menentukan kadar kenaikan upah pekerja dalam perundingan kolektif. Selain ini perkongsian maklumat di antara kesatuan sekerja dan majikan boleh dilakukan dalam membentuk ciri-ciri objektif dan garis panduan mengenai isu perundingan agar kedua belah pihak berpuas hati dengan keputusan yang diambil semasa berunding.

## **2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Amalan IBB**

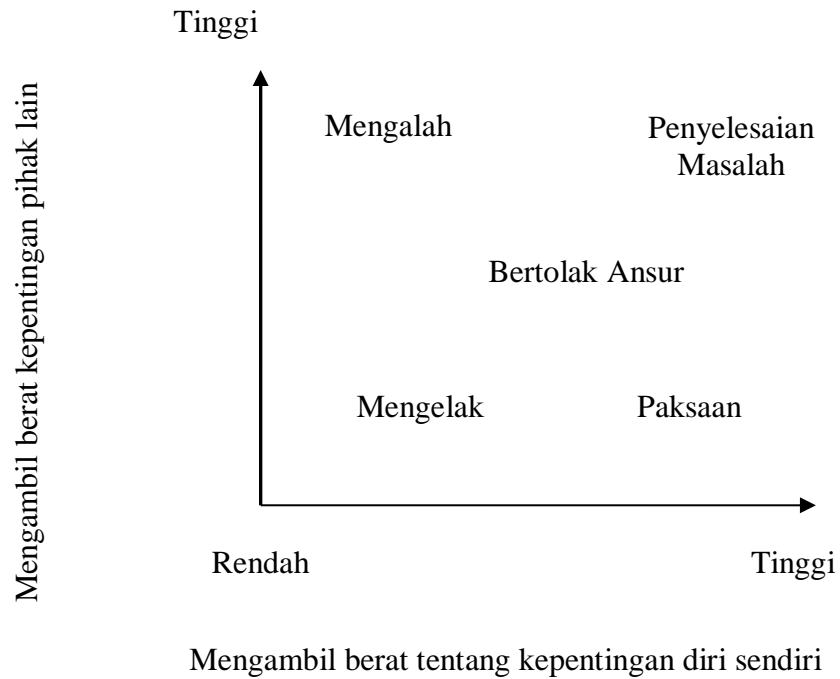
### **2.3.1 Pendekatan Pengurusan Konflik Melalui Teori *Dual Concern***

Pendekatan pengurusan konflik merupakan tindakan dan strategi seseorang individu apabila berhadapan dengan konflik yang wujud dalam persekitarannya (Daly, Anne Lee, Soutar, & Rasmi, 2010; Zarankin, 2008). Dalam konteks kajian mengenai amalan IBB oleh Miller *et al.*, (2010) dan Rognes dan Schei (2010) konsep pendekatan pengurusan konflik merujuk kepada tindakan individu dalam menyelesaikan konflik yang berlaku dalam kesatuan sekerja dan kumpulan rundingan yang diwakilinya. Secara umumnya, seorang individu yang berhadapan dengan konflik akan membentuk tingkah lakunya agar konflik dapat diselesaikan dan mendapat hasil yang diinginkan. Situasi ini menyebabkan seorang individu

menggunakan pendekatan yang berbeza apabila berhadapan dengan konflik di tempat kerja.

Pengaruh pendekatan pengurusan konflik terhadap amalan IBB dapat dijelaskan melalui teori *dual concern* yang bertujuan meramal hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik dan bentuk perundingan sama ada perundingan distributif/tradisional atau IBB/ intergratif di kalangan kesatuan sekerja ( De Dreu *et al.*, 2001; De Dreu *et al.*, 2000; Miller *et al.*, 2010; Zarankin, 2008).

Pada asalnya teori *dual concern* ini adalah dari Blake dan Mounton (1964,1970) yang mempunyai dua dimensi utama iaitu menguruskan konflik dengan mengambil berat akan kepentingan orang lain dan kepentingan pengeluaran (De Dreu *et al.*, 2001; Sorenson, Morse, Savage, Morse, & Savage, 1999). Menggunakan konsep yang sama daripada idea asal oleh Blake dan Mounton (1964), Thomas (1976), Rahim (1983) dan Pruitt dan Rubin (1986) menggunakan dua dimensi pengurusan konflik iaitu (i) pengurusan konflik dengan mengambil berat kepentingan diri sendiri dan (ii) mengambil berat akan kepentingan pihak lain mengikut tahap tinggi, sederhana dan rendah. Dimensi ini merangkumi lima (5) gaya pengurusan konflik iaitu bertolak ansur, penyelesaian masalah, mengalah, mengelak dan paksaan (De Dreu *et al.*, 2001; Zarankin, 2008; Ma, 2007) . Berikut adalah rajah yang menerangkan tentang teori *dual concern* berdasarkan Pruitt dan Rubin (1986) dalam De Dreu *et al.* (2001).



Rajah 2.1  
 Pendekatan Pengurusan Konflik Melalui Teori *Dual Concern*  
*(Diterjemahkan melalui theoretical presentation of the five conflict management strategies as a function of concern for self and concern for other oleh Pruitt dan Rubin (1986)*  
 Sumber : De Dreu *et al.*(2001).

Menurut Blake dan Mounon (1964) teori ini menilai proses pemikiran individu dalam kumpulan yang akan mendorong kepada proses pembuatan keputusan. Apabila seorang individu berhadapan dengan konflik di tempat kerja, proses pemikiran berlaku dan ia akan mempengaruhi tingkah laku individu tersebut. Dalam kajian ini melibatkan tiga pendekatan pengurusan konflik iaitu pendekatan pengurusan konflik mengalah, bertolak ansur dan penyelesaian masalah. Menurut Abd. Kadir (2008) pendekatan pengurusan konflik mengalah merupakan satu tindakan dengan salah satu pihak menyerah kalah kepada satu pihak yang lain. Dalam situasi ini pihak yang menyerah kalah itu terpaksa patuh dan menerima tuntutan daripada pihak lawan. Ini menunjukkan apabila seorang individu mengambil pendekatan mengalah dalam menguruskan konflik, individu tersebut akan menurut kehendak

pihak lawan tanpa memberikan alternatif kepada penyelesaian masalah yang wujud antara mereka. Berdasarkan Hinkin, Holtom dan Klag (2007) individu yang menggunakan pendekatan ini akan mengabaikan kepentingan dan objektif dirinya sendiri kerana hendak memuaskan hati pihak lain. Jika dilihat dalam rajah 2.1 kedudukan pendekatan pengurusan konflik mengalah menggambarkan situasi individu mengendalikan konflik dengan mengambil kira kepentingan diri sendiri pada tahap rendah tetapi mengambil kira kepentingan pihak lain pada tahap tinggi.

Pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur pula merupakan tindakan dua pihak yang membentuk kesepakatan dan jalan penyelesaian yang boleh diterima oleh kedua-dua pihak yang berkonflik (Abdul Kadir, 2008). Berdasarkan rajah di atas pendekatan bertolak ansur terletak di tengah-tengah dimensi mengambil berat akan kepentingan diri sendiri dan kepentingan pihak lain. Hinkin *et al.* (2007) melihat pendekatan ini adalah satu alternatif yang akan memberi kepuasan kepada dua pihak yang berkonflik namun Daly *et al.* (2010) menyatakan pendekatan ini mencerminkan pendirian yang tidak kukuh di antara dua pihak. Ringkasnya pendekatan ini merupakan resolusi yang mengambil berat akan kepentingan diri sendiri dan pihak lain pada tahap yang sama rata. Konflik yang dihadapi akan diselesaikan dengan mengambil jalan penyelesaian yang tidak akan mendatangkan masalah atau kerugian kepada dua pihak.

Manakala pendekatan pengurusan konflik penyelesaian masalah merupakan keadaan di mana pihak yang berkonflik akan berusaha menangani setiap perbezaan yang wujud, berkongsi idea dan maklumat untuk mencapai jalan penyelesaian konflik (Abdul Kadir, 2008; Daly *et al.*, 2010). Dengan pendekatan ini pihak yang berkonflik

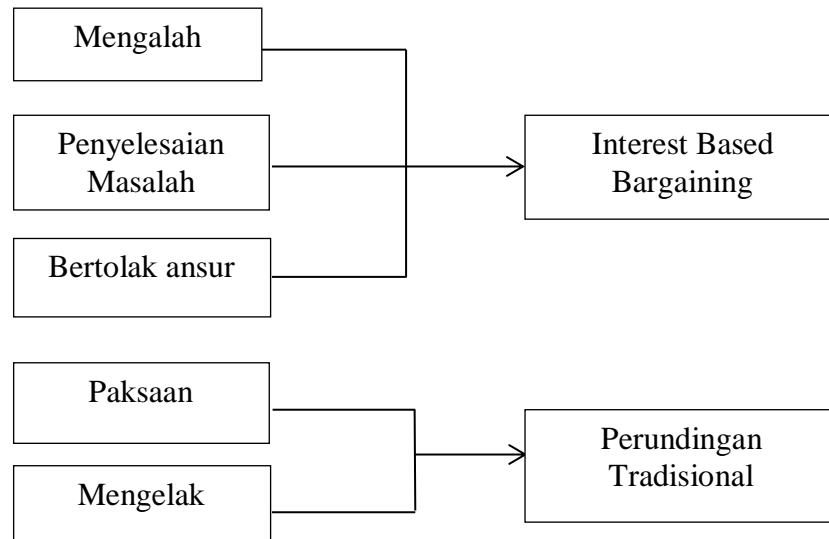
akan berusaha mencari resolusi yang memberi kepentingan kepada semua pihak. Berdasarkan rajah 2.1 menggambarkan pengendalian konflik dengan mengambil berat kepentingan diri sendiri dan kepentingan pihak lain pada tahap tinggi. Ini menunjukkan dua pihak yang berkonflik akan mencari jalan penyelesaian yang optimal dan mendatangkan faedah kepada mereka.

Miller *et al.* (2010) menyatakan pendekatan pengurusan konflik individu dalam kumpulan perunding sama ada kesatuan sekerja dan kesatuan majikan akan mempengaruhi kumpulan tersebut mencuba teknik perundingan dengan amalan IBB atau perundingan distributif. Ini menunjukkan pendekatan yang diambil oleh pihak perunding majikan mahupun kesatuan sekerja ketika mengendalikan konflik mempunyai hubungan yang rapat dengan teknik perundingan mereka di meja perundingan kelak.

De Dreu *et al.* (2000) menggunakan kaedah kajian ujikaji ke atas pelajar dengan mewujudkan senario konflik perundingan di antara majikan dan kesatuan sekerja. Dalam kajian ini mereka mengaitkan teori *dual concern* melalui pendekatan pengurusan konflik sebagai motif sosial dan motif egoistik perunding di mana dimensi mengambil berat kepentingan dua pihak pada tahap sederhana dan tinggi sebagai motif sosial yang baik dan dimensi mengambil berat akan diri sendiri pada tahap tinggi merupakan sikap egoistik yang ada pada diri seorang perunding. Kajian ini juga meletakkan faktor jantina sebagai pemboleh ubah penyederhana di antara hubungan pendekatan pengurusan konflik dan amalan IBB. Hasil kajian ini menyokong teori *dual concern* sebagai peramal kepada amalan IBB, di mana dimensi mengambil berat kepentingan dua pihak pada tahap tinggi dan sederhana (mengalahkan

dan bertolak ansur) mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB. Sehubungan dengan itu, kajian ini melihat jantina tidak berperanan sebagai penyederhana dan kajian ini menyatakan tidak ada perbezaan yang wujud dalam memilih teknik perundingan di kalangan perunding lelaki dan perempuan. Kajian ini menekankan bahawa perbezaan sikap individu perunding mempengaruhi amalan IBB di mana sikap yang ego dan mementingkan diri sendiri akan mempengaruhi mereka berunding dengan perundingan tradisional. Sungguhpun begitu kajian itu mengesahkan terdapat faktor lain yang akan mempengaruhi pemilihan amalan IBB seperti situasi perundingan berkaitan isu yang dibincangkan, perbezaan latar belakang individu dan sikap individu yang dipengaruhi oleh proses perundingan pada masa itu.

Sehubungan dengan itu, De Dreu *et al.* (2001) mengulas bahawa pendekatan pengurusan konflik dalam kumpulan yang berunding merupakan indikator yang baik untuk meramal bentuk perundingan. Dalam kajian ini, mereka mengetengahkan skala pengukuran pengurusan konflik yang dikenali sebagai *Dutch Test For Conflict Handling* oleh Van de Vliert (1997). Ia merangkumi lima (5) pendekatan pengurusan konflik iaitu bertolak ansur, penyelesaian masalah, mengalah, mengelak dan paksaan. Hasil dapatan kajian adalah seperti berikut :



Rajah 2.2

*Ringkasan Hubungan di Antara Pengurusan Konflik dan Bentuk Perundingan.*

Dapatan kajian ini menyatakan pendekatan penyelesaian masalah, bertolak ansur dan mengalah mempunyai hubungan yang positif dengan prinsip IBB. Strategi perundingan paksaan dan mengelak pula mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan perundingan tradisional. Namun kajian ini tidak melibatkan ahli kesatuan sekerja mahupun majikan, sebaliknya menggunakan kaedah 'role play' yang memberikan situasi konflik kepada 78 orang pelajar psikologi sebelum menjawab soal selidik berkaitan dengan pendekatan pengurusan konflik dan hubungannya dengan amalan IBB. Oleh itu kajian empirikal ke atas kesatuan sekerja ataupun majikan yang terlibat secara langsung dengan perundingan kolektif perlu dilakukan. Tambahan pula dalam kajian yang sama pendekatan bertolak ansur masih menjadi perbincangan kerana pendekatan ini dilihat berada di tengah-tengah di antara dua dimensi iaitu mengambil berat akan kepentingan diri sendiri dan kepentingan pihak lain pada tahap yang sama. Kajian ini berpendapat ada kemungkinan pendekatan dengan bertolak ansur mempunyai hubungan yang signifikan dengan perundingan tradisional dan hubungan yang tidak signifikan dengan amalan IBB. Maka kajian ini menggalakkan agar kajian



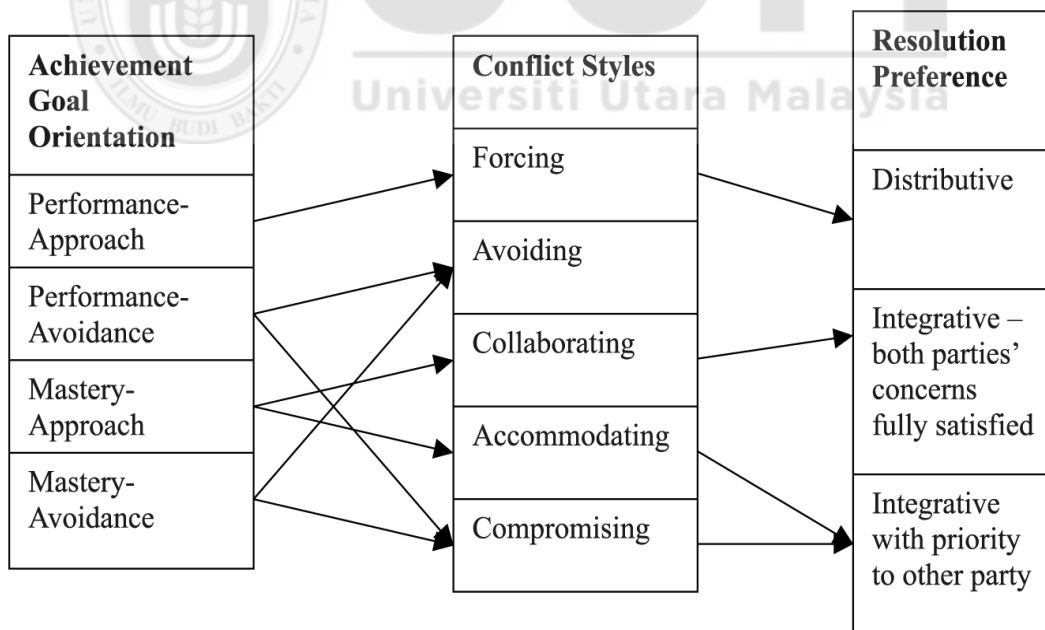
akan datang meletakkan pendekatan bertolak ansur dan menilai hubungannya dengan bentuk perundingan buruh untuk menambah hasil kajian dan mengesahkan teori yang sedia ada.

Ma (2007) menjalankan kajian yang melibatkan 200 orang pelajar di China dengan memberikan stimulasi perundingan dalam perniagaan antara dua pihak. Dalam kajian ini beliau menjelaskan bahawa perundingan intergratif merupakan tingkah laku perundingan yang bercirikan penyelesaian masalah dan bekerjasama. Kajian ini turut menggunakan pendekatan pengurusan konflik melalui teori *dual concern* sebagai peramal kepada tingkah laku perundingan. Kajian ini mengenal pasti apakah bentuk pendekatan pengurusan konflik yang digemari di China dan adakah ia memberi impak kepada tingkah laku perundingan. Hasil kajian mendapati responden menggemari pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur berbanding pendekatan yang lain dalam menguruskan konflik yang wujud.

Analisis regrasi dilakukan dengan memasukkan jantina sebagai pemboleh ubah kawalan dalam model pertama, namun kajian ini mendapati tidak wujud pengaruh yang signifikan di antara lima bentuk pendekatan pengurusan konflik (mengalah, bertolak ansur, penyelesaian masalah, mengelak dan paksaan dengan tingkahlaku perundingan intergratif. Oleh yang demikian, teori *dual concern* dalam kajian ini tidak bertindak sebagai peramal yang baik kepada amalan IBB. Menurut beliau, walaupun pendekatan bertolak ansur merupakan pendekatan yang paling digemari oleh masyarakat China tetapi ia tidak mempengaruhi perundingan intergratif. Kajian ini menjelaskan bahawa pendedahan kepada amalan IBB perlu ditekankan agar dapat mewujudkan kesedaran akan kepentingan dan impaknya

kepada hubungan dua pihak yang berunding. Sikap bertolak ansur sahaja tidak mencukupi kerana tahap komunikasi dan perkongsian maklumat antara dua pihak perlu ditingkatkan dalam menyelesaikan satu isu perundingan. Sehubungan dengan itu kajian ini turut menegaskan bahawa sikap dan budaya kolektivisme mempengaruhi amalan IBB dan mengandaikan sikap kolektivisme yang ada pada masyarakat China menyebabkan mereka memilih pendekatan bertolak ansur tetapi hasil kajian yang tidak dijangka di mana amalan IBB bukanlah pilihan mereka.

Zarankin (2008) mempunyai model kajian yang seakan sama dengan dapatan kajian oleh De Dreu *et al.*(2001) walau bagaimanapun kajian ini meletakkan matlamat dan membahagikannya dengan dua bentuk perundingan intergratif yang terbahagi kepada kepuasan kedua belah pihak dan keutamaan kepada pihak lain. Model yang dicadangkan dalam kajian ini adalah seperti berikut :



Rajah 2.3  
 Model Hubungan di Antara Pengurusan Konflik dan Bentuk Perundingan Intergratif.  
 Sumber: Zarankin (2008).

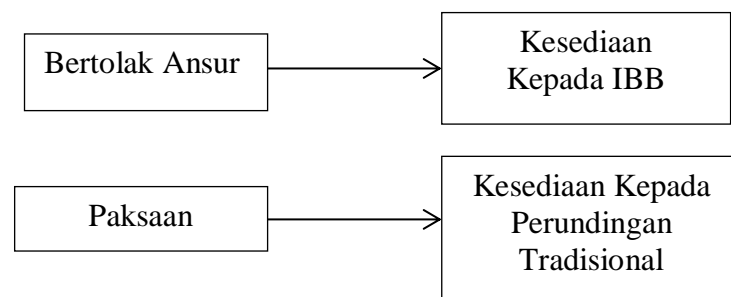
Model kajian melihat dua aspek, aspek pertama ialah matlamat akan menentukan bentuk pendekatan pengurusan konflik. Aspek kedua pula melihat pendekatan pengurusan konflik akan menentukan bentuk resolusi yang akan diambil sama ada intergratif atau distributif. Dalam kajian ini, aspek kedua yang digambarkan dalam model di atas adalah bersesuaian dengan bentuk perundingan IBB dan tradisional/distributif. Apabila seseorang individu memanfaatkan pengurusan konflik maka ia akan mengharapkan hasil daripada tindakan tersebut tetapi kemungkinan ia akan mengutamakan satu pihak atau sebaliknya. Kajian ini menekankan bahawa kepuasan pihak yang berunding sangat perlu, namun strategi yang diambil tidak semestinya memuaskan hati kedua belah pihak, oleh itu objektif dan matlamat perundingan dijadikan faktor penting mendorong seseorang memilih pendekatan pengurusan konflik yang sesuai.

Sungguhpun begitu, kajian ini hanya mencadangkan model dan kajian empirikal ke atasnya masih belum dilakukan. Dalam penulisan ini, Zarankin (2008) mencadangkan agar kajian akan datang mengambil kira model kajian ini dan dilakukan dalam konteks yang sebenar seperti di tempat kerja atau organisasi dengan menambahkan sikap kolektivisme sebagai pemboleh ubah peramal kepada bentuk perundingan.

Sehubungan dengan itu, Miller *et al.* (2010) menjalankan kajian yang melibatkan wakil pemimpin kesatuan sekerja dan majikan di sektor pengangkutan keretapi dan udara di United States telah menguji beberapa pemboleh ubah yang meramal amalan IBB. Kajian ini menekankan bahawa perbezaan setiap individu perunding dalam mengendalikan pengurusan konflik mempengaruhi strategi

perundingan seseorang. Walau bagaimanapun menurut Miller *et al.*(2010) ia masih menjadi satu tanda tanya yang bersifat kontroversi kerana kekurangan kajian yang sedia ada dan kajian eksperimental atau ujikaji tidak dapat mengesahkan dapatan kajian tersebut. Oleh yang demikian, kajian ini meletakkan pendekatan pengurusan konflik sebagai peramal kepada perundingan IBB. Mereka melihat apabila seorang perunding itu mengamalkan pendekatan pengurusan konflik dalam kumpulan yang diwakilinya sama ada kesatuan sekerja dan kesatuan majikan, maka ia akan meramalkan gaya perundingan di meja rundingan yang sebenar.

Hipotesis awal kajian menyatakan pendekatan pengurusan konflik merupakan peramal kepada kesediaan berunding dengan IBB dan tradisional. Dengan mengemukakan tiga bentuk pendekatan pengurusan konflik iaitu bertolak ansur, paksaan dan mengelak, hasil dapatan kajian mendapati pendekatan pengurusan konflik dengan bertolak ansur mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan amalan IBB dan pendekatan pengurusan konflik dengan paksaan menyebabkan kecenderungan kepada perundingan tradisional berbanding IBB, manakala pendekatan pengurusan konflik dengan mengelak pula tidak mempunyai perkaitan dengan mana-mana strategi perundingan sama ada IBB atau tradisional. Ringkasan dapatan kajian Miller *et al.* (2010) adalah seperti berikut:



Rajah 2.4  
*Pendekatan Pengurusan Konflik dan Hubungannya dengan Gaya Perundingan IBB dan Tradisional*

Namun, dapatan kajian ini mendapati IBB tidak digemari berbanding perundingan tradisional malah amalan IBB dalam organisasi tidak mendapat sokongan oleh kesatuan sekerja dan majikan. Miller *et al.* (2010) menyatakan pendekatan pengurusan konflik yang digunakan oleh pemimpin kesatuan sekerja dalam kumpulannya mempengaruhi strategi perundingan sama ada IBB atau perundingan tradisional. Walau bagaimanapun hubungan yang baik di antara kesatuan sekerja dan majikan juga diandaikan mempunyai hubungan yang positif dengan amalan IBB. Ia merupakan satu pemboleh ubah penting sebagai peramal kepada amalan IBB di kalangan kesatuan sekerja dan majikan.

Berdasarkan model dan kajian yang dijalankan oleh De Dreu *et al.*(2001), De Dreu *et al.*( 2000), Rahim, (2002), Zarankin (2008), Miller *et al.* (2010) mendapati bahawa pendekatan pengurusan konflik melalui teori *dual concern* merupakan peramal yang baik kepada bentuk perundingan sama ada perundingan IBB mahupun tradisional. Walau bagaimanapun teori *dual concern* ini tidak boleh menjadi peramal tunggal kepada amalan IBB dalam organisasi dan pemboleh ubah seperti budaya kolektivisme dan persepsi terhadap hubungan majikan dan kesatuan sekerja perlu ditekankan (Zarankin, 2008; Miller *et al.*, 2010; Rognes & Schei, 2010). Faktor-faktor peramal ini amat penting sebagai kesinambungan kepada teori *dual concern* dan membentuk model kerangka konseptual dalam kajian IBB.

Berdasarkan kajian lepas dan model tersebut, kajian yang melibatkan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah ini menggunakan tiga (3) pendekatan pengurusan konflik

sebagai peramal kepada IBB iaitu pendekatan pengurusan konflik dengan bertolak ansur, mengalah dan penyelesaian masalah. Ini kerana pendekatan pengurusan konflik dengan paksaan dan mengelak tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan IBB (De Dreu *et al.*, 2001; Miller *et al.*, 2010). Pendekatan pengurusan konflik dengan mengalah terletak pada dimensi mengambil berat tentang pihak lain pada tahap tinggi dan mengambil berat pada diri sendiri pada tahap rendah. Pendekatan pengurusan konflik dengan penyelesaian masalah pula mempunyai tahap yang tinggi terhadap kepentingan diri sendiri dan pihak lain, manakala pendekatan bertolak ansur terletak ditengah-tengah dimensi di mana pendekatan ini mempunyai tahap yang sederhana terhadap kepentingan diri sendiri dan pihak lain.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian-kajian lepas mengenai pemboleh ubah ini dan pengaruhnya kepada amalan IBB adalah tidak konsisten. Kajian oleh De Dreu *et al.*(2001); De Dreu *et al.*(2000); Miller *et al.* (2010), mendapati pemboleh ubah pendekatan pengurusan konflik adalah peramal yang baik kepada amalan IBB tetapi kajian Ma (2007) mendapati pemboleh ubah ini bukanlah peramal yang baik kepada amalan IBB. Pada masa yang sama Miller *et al.*(2010) melihat pemilihan pemboleh ubah ini sebagai faktor penentu haruslah dilengkapi oleh beberapa faktor lain seperti orientasi hubungan kesatuan sekerja dan majikan. Manakala Zarankin (2008) pula menggalakkan kajian lalu menambah sikap kolektivisme sebagai pemboleh ubah di samping pendekatan pengurusan konflik seorang perunding.

Oleh yang demikian dengan mengambil kira pemboleh ubah ini sebagai faktor peramal kepada amalan IBB akan dapat menguji hasil kajian yang masih bersifat kontroversi dan tidak konsisten. Tambahan pula De Dreu *et al.* (2001) menyatakan

pendekatan pengurusan konflik dengan bertolak ansur terletak di tengah-tengah dimensi mementingkan diri sendiri dan pihak lain. Situasi ini kemungkinan menyebabkan hubungan yang tidak signifikan dengan amalan IBB dan ada kemungkinan ia tidak mempengaruhi amalan IBB. Perkara ini telah dibuktikan oleh Ma (2007) yang menemui hubungan signifikan di antara pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur dengan perundingan intergratif tetapi ia tidak berupaya mempengaruhi perundingan intergratif. Namun kajian beliau menggunakan kaedah ujikaji terhadap 200 orang pelajar yang diberikan stimulasi konflik dalam perniagaan. Justeru kajian ini turut menunjukkan kekurangan kajian empirikal yang melibatkan ahli kesatuan sekerja dan majikan yang terlibat dalam perundingan kolektif.

Tambahan pula kajian sebelum ini oleh De Dreu *et al.* (2001) dan De Dreu *et al.* (2000) turut menggunakan kaedah ujikaji dan Zarankin (2008) hanya menyediakan model yang masih belum diuji. Sehubungan dengan itu kajian seumpama ini masih kurang dijalankan di Malaysia. Maka kajian ini merapatkan jurang kajian dan mengetengahkan hasil kajian baru dari perspektif kesatuan sekerja. Oleh kerana hasil dapatan kajian yang tidak konsisten dan kurangnya kajian yang membabitkan kesatuan sekerja maka timbul persoalan adakah pendekatan pengurusan konflik dengan mengalah, bertolak ansur dan penyelesaian masalah mempunyai pengaruh yang signifikan positif kepada amalan IBB. Berdasarkan persoalan kajian maka hipotesis kajian dibentuk seperti berikut ;

H 1a: Pendekatan pengurusan konflik mengalah mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB

H 1b: Pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.

H 1c: Pendekatan pengurusan konflik penyelesaian masalah mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.

### **2.3.2 Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Pihak Majikan**

Miller *et al.* (2010) dan Rognes dan Schei (2010) menjelaskan persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan merujuk kepada pandangan dan tanggapan ahli kesatuan sekerja terhadap kualiti hubungan di antara kesatuan sekerja dan majikan. Orientasi hubungan kesatuan sekerja dan majikan menjadi ukuran kepada amalan IBB dan perundingan yang bersifat bekerjasama, di mana ia merangkumi kepercayaan, hubungan yang positif dan saling menerima kewujudan peranan antara dua pihak (Deery & Iverson, 2005; Miller *et al.*, 2010). Kepercayaan dan penerimaan majikan terhadap kewujudan kesatuan sekerja mencerminkan hubungan yang baik di antara mereka. Oleh yang demikian kualiti hubungan antara kesatuan sekerja dan majikan sangat penting untuk mewujudkan persefahaman dan mengurangkan konflik antara mereka.

Rubin dan Rubin (2006) membentuk model kerangka konseptual kualitatif yang memberi penekanan terhadap hubungan di antara pihak yang berunding. Model ini menjelaskan bahawa paradigma bekerjasama di antara majikan dan pekerja perlu wujud dalam persekitaran kerja sebelum prinsip perundingan IBB diimplimentasikan. Dapatan kajian ini mempengaruhi pengkaji untuk menjadikan persepsi terhadap hubungan pihak yang berunding sebagai peramal kepada amalan IBB melalui pendekatan kuantitatif.



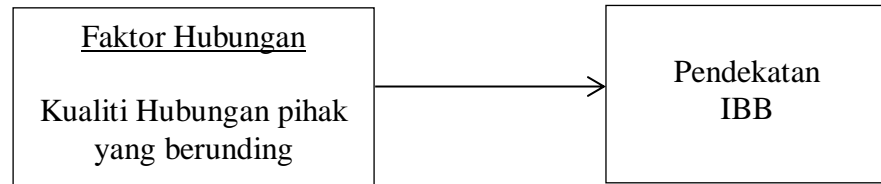
Pruitt dan Rubin (1986) dan Miller *et al.* (2010) menyatakan ciri-ciri hubungan yang baik di antara kesatuan sekerja dan majikan dalam organisasi meliputi penghargaan dan pengiktirafan ke atas hubungan dua pihak sebagai satu hubungan yang professional, mementingkan kebajikan pihak pekerja dan majikan, mengelakkan konflik yang boleh menjejaskan hubungan dua pihak, mendapatkan perjanjian kolektif yang memberi kepentingan kepada dua pihak dan sentiasa menjaga hubungan baik kerana ia memberi implikasi jangka masa yang panjang. Oleh yang demikian persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan pihak majikan merupakan penilaian terhadap bentuk hubungan yang wujud di antara pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan. Dalam kajian ini ia merupakan persepsi pemimpin kesatuan sekerja terhadap hubungannya dengan pihak majikan.

Setakat ini kajian empirikal melalui pendekatan kuantitatif mengenai persepsi terhadap hubungan pihak yang berunding dengan amalan IBB masih kurang dijalankan (Miller *et al.*, 2010). Antara kajian yang menguji perkaitan dua pemboleh ubah ini ialah Deery dan Iverson (2005) ke atas kesatuan sekerja di sektor perbankan Australia. Dapatan kajian mereka mengesahkan bahawa persepsi kesatuan sekerja terhadap hubungan yang baik di antara pekerja dan pihak pengurusan mempunyai hubungan yang positif dengan kesanggupan kesatuan sekerja mengamalkan perundingan intergratif/IBB. Menurut kajian ini, 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. Walau bagaimanapun, kajian ini lebih menumpukan kepada prestasi organisasi yang dinilai melalui produktiviti syarikat, kualiti perkhidmatan dan pekerja

yang tidak hadir bekerja. Salah satu dapatan kajian yang penting ialah prestasi organisasi dapat diukur melalui hubungan baik di antara pihak kesatuan sekerja dan majikan serta kesanggupan kesatuan sekerja menerima amalan IBB.

Dalam kajian mengenai 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 positif di antara kepercayaan pihak majikan dan pekerja dengan penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan”. Hasil kajian mendapati hipotesis kajian ini tercapai, di mana wujud hubungan positif 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. Meskipun begitu, kajian ini tidak memfokuskan kepada amalan IBB dan pekerja yang terlibat adalah pekerja di peringkat atasan dan pertengahan. Kajian ini turut mencadangkan agar kajian akan datang menilai hubungan di antara kepercayaan dan proses pembuatan keputusan berdasarkan persepsi pekerja peringkat bawahan atau perkeranian.

Rognes dan Schei (2010) pula meletakkan faktor hubungan iaitu kualiti hubungan pihak yang berunding sebagai peramal kepada amalan IBB. Ringkasan model kajian mereka adalah seperti berikut:



Rajah 2.5

*Faktor Hubungan Pihak yang Berunding dan Pendekatan IBB*

Terdapat dua hipotesis kajian ini, iaitu:

- a) Amalan IBB mempunyai hubungan yang positif dengan hasil perundingan.
- b) 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 untuk mengamalkan IBB berbanding perundingan tradisional. Secara statistiknya, kajian ini mengesahkan bahawa hubungan yang baik di antara majikan dan kesatuan sekerja mempunyai hubungan yang signifikan positif dengan amalan IBB. Namun begitu, kajian ini juga menggunakan kaedah ujikaji dengan memberikan senario konflik kepada 171 orang pelajar dan pekerja daripada pelbagai syarikat sebelum menjawab soalan berkaitan.

Maka, kajian ini mencadangkan agar kajian akan datang tidak menggunakan kaedah ujikaji atau *experimental negotiation setting*, sebaliknya menekankan kajian empirikal yang melibatkan perunding daripada kesatuan sekerja dan kesatuan majikan dalam konteks yang sebenar. Tambahan pula menurut Miller *et al.* (2010), kajian yang bersifat eksperimental hanya memberi pemahaman yang asas terhadap proses psikologi yang terdapat dalam perundingan dan ini menunjukkan bahawa kajian tentang perundingan kolektif berhadapan dengan kekurangan konteks sosial. Oleh itu beliau menyatakan bahawa fenomena perundingan kolektif, konteks sosial dan

persekitaran organisasi perlu diambil kira dalam kajian yang akan datang untuk mengisi kekurangan kajian yang sedia ada.

Sehubungan dengan itu, Miller *et al.* (2010) telah menjalankan kajian kuantitatif ke atas kesatuan sekerja dan majikan di US. Hipotesis kajian Miller *et al.* (2010) ialah, orientasi hubungan yang baik di antara pihak yang berunding mempunyai hubungan yang positif dengan amalan IBB. Walau bagaimanapun dapatan kajian mereka tidak menemui perkaitan yang signifikan dan mengesahkan bahawa hubungan yang baik di antara pihak yang berunding bukanlah peramal yang baik kepada amalan IBB. Namun kajian ini beranggapan bahawa suasana hubungan di antara kesatuan sekerja dan majikan adalah berbeza mengikut organisasi, ia juga dipengaruhi oleh persekitaran dan konteks kajian, maka pemboleh ubah peramal ini boleh digunakan dan diulangi dalam kajian yang akan datang.

Walaupun bagaimanapun, keseluruhan dapatan kajian ini melihat IBB tidak digemari berbanding perundingan tradisional malah amalan IBB dalam organisasi tidak mendapat sokongan dari kesatuan sekerja dan majikan. Di samping itu, 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 menyarankan agar kajian lanjut dilakukan dengan mengambil kira peratusan unit analisis yang lebih menyakinkan.

Secara keseluruhannya kajian oleh Deery dan Iverson (2005) dan Rognes dan Schei (2010) menunjukkan bahawa hubungan baik di antara pihak yang berunding mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB. Apabila hubungan baik

terjalin di antara dua pihak yang berunding maka mereka mudah bekerjasama, berkongsi maklumat tentang isu perundingan, mengenal pasti keutamaan dan mencari jalan tengah yang terbaik untuk kedua belah pihak. Walau bagaimanapun Miller *et al.* (2010) mendapati faktor hubungan kesatuan sekerja dan majikan bukanlah peramal yang baik kepada amalan IBB tetapi menggalakkan pemboleh ubah ini diuji pada organisasi yang lain kerana dapatan kajian kemungkinan berbeza dan ia turut dipengaruhi oleh iklim hubungan majikan dan pekerja dalam sesuatu organisasi.

Manakala di Malaysia, Singh (2009) menguji perkaitan ini di kalangan pekerja atasan dan pertengahan dengan penglibatan mereka dalam proses pembuatan keputusan. Hasil kajian adalah signifikan namun ada kemungkinan ia berbeza dengan dapatan kajian yang melibatkan kesatuan sekerja dan amalan IBB di Sabah. Maka dengan hasil kajian yang bersifat kontradik, perbezaan latar belakang organisasi dan perbezaan bentuk penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan diketengahkan sebagai peramal yang mempengaruhi amalan IBB. Tambahan pula kajian rapi yang melibatkan ahli kesatuan sekerja sangat diperlukan untuk menyokong dapatan kajian yang dibuat melalui kaedah ujikaji. Berdasarkan jurang kajian dan hasil kajian yang tidak konsisten maka timbul persoalan adakah persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan positif terhadap amalan IBB. Hipotesis kajian bagi pemboleh ubah ini ialah;

H 2: Persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB

### 2.3.3 Sikap Kolektivisme

Dari aspek hubungan industri, sikap kolektivisme menunjukkan ciri-ciri individu yang pro kepada kesatuan sekerja dan mempengaruhi tingkah laku bekerjasama (Storey & Bacon, 1993). Van Dyne, Vandewalle, Kostova, Latham dan Cummings (2000) mendefinisikan sikap kolektivisme sebagai kepercayaan kepada kepentingan kumpulan daripada kepentingan individu. Definasi ini menunjukkan apabila seorang individu pekerja mempunyai sikap kolektivisme maka mereka akan menganggap diri mereka sebahagian daripada organisasi dan akan cenderung membentuk sikap bekerjasama. Sikap kolektivisme ini mempengaruhi kesetiaan pekerja terhadap organisasi berbanding sikap individualisme yang lebih mementingkan diri sendiri dan tidak setia kepada organisasi. Dalam budaya kolektivisme, seorang individu lebih mementingkan norma kumpulannya, mengutamakan kejayaan dan kekuatan kumpulan berbanding sifat individualisme yang cenderung kepada kebebasan individu, pencapaian peribadi dan suka membuat keputusan secara bersendirian (Nitish, 2005).

Budaya individualisme dan kolektivisme berkait rapat dengan program mental iaitu konsep sendiri dan personaliti (Hofstede, 1983). Dalam budaya individualisme seorang itu melihat dirinya sebagai individu, yang bertujuan untuk mencapai matlamat individu dan keperluan sendiri. Ia berbeza dalam budaya kolektivisme, di mana seseorang itu mempunyai lebih penekanan terhadap kebajikan seluruh kumpulan yang dimilikinya, di mana ia memfokuskan kepada kepentingan bersama, kejayaan dan matlamat kumpulan yang diwakilinya. Dalam kajian Hofstede (1983),

menyatakan bahawa rakyat Malaysia terdiri daripada masyarakat yang memiliki budaya kolektivisme yang kuat.

Kajian oleh Moorman dan Blakely (1995) dan Van Dyne *et al.* (2000) mengaitkan sikap kolektivisme dengan kesetiaan terhadap organisasi. Mereka menyatakan pekerja yang mempunyai sikap kolektivisme sangat diperlukan oleh organisasi agar dapat memberi sokongan kepada matlamat organisasi dan kumpulan yang mereka wakili. Kolektivisme juga menunjukkan ciri-ciri pekerja yang berminat dengan pergerakan kumpulan seperti kesatuan sekerja dan melihat kumpulan yang diwakilinya sebagai satu yang sangat berharga. Oleh yang demikian, dapat disimpulkan bahawa sikap kolektivisme merupakan sikap memiliki kumpulan yang dianggotainya atau semangat kekitaan di mana ia mendorong seseorang mengutamakan kepentingan kumpulan daripada kepentingan individu.

Dalam kajian yang berbeza Johari (2006) menyatakan sesetengah pekerja ingin menjadi ahli kesatuan sekerja adalah untuk menubuhkan satu badan yang bersifat kolektivisme yang akan membantu mereka berurusan dengan pihak majikan. Oleh itu sikap kolektivisme menjadi peramal yang baik kepada komitmen dalam kesatuan sekerja. Ahli kesatuan sekerja melihat perundingan kolektif sebagai medium yang sah dan diiktiraf oleh majikan, maka ia digunakan sebagai perantara oleh ahli kesatuan sekerja dan kesatuan majikan untuk membentuk terma dan kondisi pekerjaan. Situasi ini mempengaruhi ahli kesatuan sekerja memberi komitmen kepada penglibatan dalam aktiviti kesatuan sekerja.

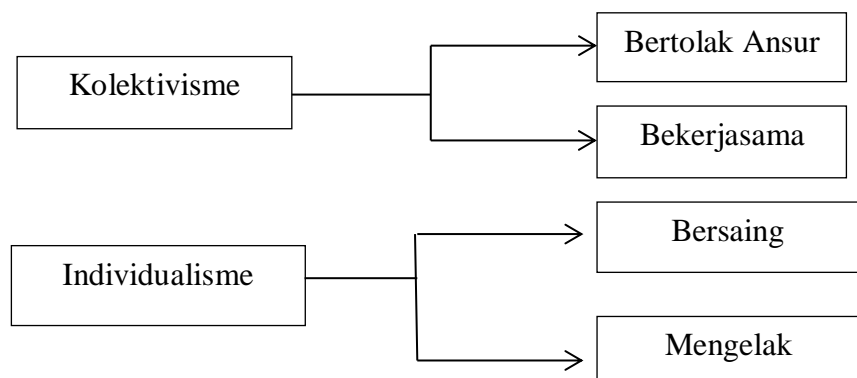
Lewicki dan Saunders (2007) menjelaskan dengan lebih terperinci mengenai tingkah laku perundingan, di mana terdapat dua sikap individu yang berunding iaitu sikap individualisme dan kolektivisme. Apabila perunding bersikap individualisme, maka ia cenderung membuat tawaran yang extreme di meja perundingan, selain itu hanya merancang objektif untuk jangka masa pendek. Sifat ini berbeza dengan kolektivisme, di mana individu ini mengharapkan hasil perundingan yang berkualiti, oleh itu mereka cenderung bekerjasama dan membuat keputusan untuk jangka masa panjang.

Zarankin (2008) menegaskan terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi amalan IBB dan wajar diketengahkan, di mana ia juga bergantung kepada konteks dan budaya pihak yang terlibat dalam perundingan. Beliau mencadangkan agar sikap kolektivisme dijadikan peramal kepada amalan IBB selain daripada pendekatan pengurusan konflik yang terdapat dalam model kajian beliau. Dapatan kajian ini disokong oleh Rognes dan Schei (2010) yang menyatakan kepercayaan kepada kolektivisme dan individualisme membantu individu memilih bentuk penyelesaian dan pembuatan keputusan sama ada berunding dengan IBB atau perundingan tradisional. Cadangan yang dikemukakan oleh Zarankin (2008) dan Rognes dan Schei (2010) ini sinonim dengan sifat-sifat perunding yang dinyatakan oleh Lewicki dan Saunders (2007). Walau bagaimanapun kajian empirikal yang mengetengahkan sikap kolektivisme sebagai peramal kepada IBB masih belum dilakukan, maka kajian ini mengambil kira cadangan yang dikemukakan oleh Zarankin (2008) dan Rognes dan Schei (2010).



Sehubungan dengan itu Cai dan Fink (2002) menyatakan bahawa terdapat hubungan di antara sikap kolektivisme dan pendekatan pengurusan konflik seorang individu. Kajian yang bersifat ujikaji dijalankan ke atas 188 orang pelajar sarjana di US daripada 31 negara yang berbeza mendapati sikap kolektivisme mempunyai hubungan yang positif dengan pendekatan penyelesaian masalah dan bertolak ansur.

Manakala Posthuma *et al.* (2006) menyatakan sikap kolektivisme merupakan peramal yang baik kepada pengurusan konflik individu di mana ia merupakan tingkah laku sosial yang akan dilakukan apabila berhadapan dengan pertikaian dan sesuatu yang tidak dipersetujui. Hipotesis kajian ini menyatakan “kolektivisme akan meningkatkan gaya pengurusan konflik yang bekerjasama dan bertolak ansur”. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang positif di antara kolektivisme dengan gaya pengurusan bertolak ansur dan bekerjasama. Pendekatan pengurusan konflik dalam kajian ini dibahagikan kepada pendekatan pengurusan bersaing, mengelak, bertolak ansur dan bekerjasama mengikut Thomas dan Kilman (1974). Ringkasan model dapatan kajian adalah seperti berikut:



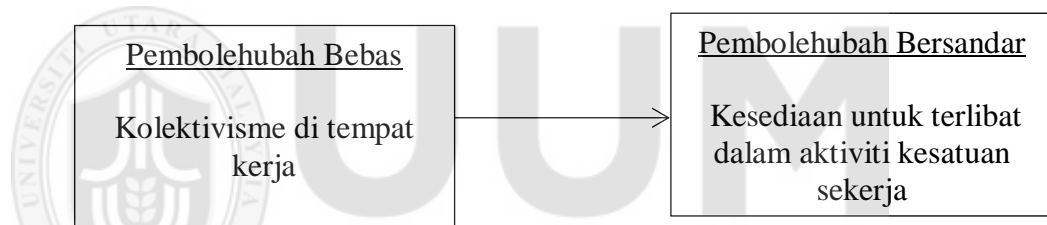
Rajah 2.6  
*Model Hubungan Kolektivisme dan Individualisme dengan Pendekatan Pengurusan Konflik*

Sementara itu, Ma, Erkus dan Tabak (2010) menggunakan pendekatan pengurusan konflik oleh *Rahim Organizational Conflict Inventory II (ROCI-II)* dalam menilai kolektivisme di kalangan pekerja-pekerja Turki. Dapatan kajian ini menyatakan bekerja dalam kumpulan adalah lebih baik daripada bekerja sendiri dan bersikap individualisme. Pekerja-pekerja dalam sektor awam dan swasta bersifat kolektivisme dan memilih pendekatan bekerjasama daripada pendekatan mengelak apabila berhadapan dengan konflik di tempat kerja. Mereka bekerja dengan harmoni dan sanggup bekerjasama mencari jalan penyelesaian kerana ia lebih mendatangkan faedah kepada mereka.

Berdasarkan kajian lepas oleh Cai dan Fink (2002), Posthuma *et al.* (2006) dan Ma *et al.* (2010) menunjukkan faktor kolektivisme merupakan peramal yang baik kepada pendekatan mengalah, bekerjasama, bertolak ansur dan penyelesaian masalah. Ini menunjukkan bahawa kolektivisme berkait rapat dengan penyelesaian konflik dalam individu dan kumpulan. Perundingan dengan amalan IBB dan perundingan tradisional adalah pendekatan yang khusus dalam menyelesaikan masalah dan konflik kesatuan sekerja dan majikan dalam perundingan kolektif (Miller *et al.* 2010). Ciri-ciri amalan IBB merupakan pendekatan penyelesaian masalah manakala perundingan tradisional pula merupakan pendekatan yang bersifat bersaing antara dua pihak (Fonstad *et al.*, 2004; Leib, 2006) . Oleh itu pengkaji melihat adalah wajar sikap kolektivisme dijadikan peramal kepada amalan IBB.

Tambahan pula sebelum ini, kolektivisme pernah dijadikan sebagai peramal kepada penglibatan kesatuan sekerja dan proses pembuatan keputusan dalam organisasi. Metochi (2002) menjalankan kajian ke atas 866 ahli kesatuan sekerja

dengan menilai sikap kolektivisme sebagai peramal kepada kesediaan pekerja terlibat dalam aktiviti kesatuan sekerja yang meliputi penglibatan secara langsung dan tidak langsung. Penglibatan ini merangkumi aktiviti kesatuan sekerja, tindakan industri dan proses pembuatan keputusan bersama pihak majikan. Hasil kajian mendapati bahawa faktor kolektivisme mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesediaan pekerja terlibat dalam aktiviti kesatuan sekerja. Kajian ini mengesahkan bahawa faktor kolektivisme adalah kesedaran ahli kesatuan sekerja terhadap pentingnya kewujudan kumpulan yang mewakili mereka dan mendorong kepada kesediaan untuk terlibat dalam aktiviti kesatuan sekerja. Berikut merupakan ringkasan kerangka konseptual Metochi (2002).



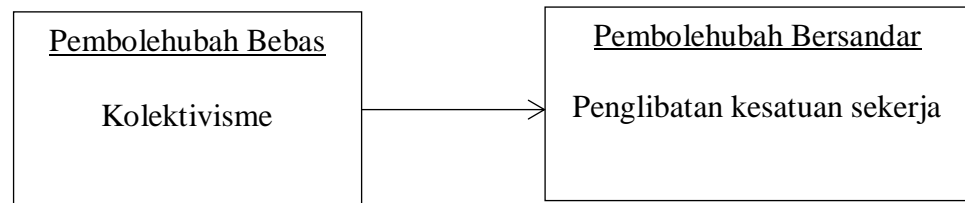
Rajah 2.7  
*Hubungan Kolektivisme di Tempat Kerja dan Kesediaan untuk Terlibat dalam Aktiviti Kesatuan Sekerja.*

Di Malaysia, kajian Singh (2009) telah menjadikan sikap kolektivisme sebagai peramal kepada penglibatan pekerja atasan dan pertengahan dalam proses pembuatan keputusan syarikat. Pada awalnya beliau 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 di antara faktor kolektivisme dan individualisme pekerja dengan penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan. Namun hasil kajian

mendapati tidak wujud hubungan di antara faktor kolektivisme dan individualisme dengan penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan.

Dapatan kajian ini menyatakan ada kemungkinan keperluan untuk mendapatkan keputusan yang cepat dalam persekitaran kerja yang berdaya saing menyebabkan faktor ini tidak relevan dan mempengaruhi pekerja untuk melibatkan diri dalam pembuatan keputusan. Ia dikaitkan dengan budaya kerja pada masa kini yang lebih bersifat fleksibel. Namun persepsi ini berdasarkan pekerja yang bekerja pada peringkat pengurusan dan kemungkinan ia berbeza dengan pekerja-pekerja yang menjadi ahli kesatuan sekerja.

Sehubungan dengan itu kajian oleh Gamage dan Hewegama (2012) hampir sama dengan kajian oleh Metochi (2002), dengan menjadikan faktor kolektivisme sebagai peramal kepada penglibatan kesatuan sekerja dalam organisasi. Walau bagaimanapun, kajian ke atas 254 ahli kesatuan sekerja sektor awam di Sri Langka mendapati faktor kolektivisme mempunyai hubungan yang tidak signifikan dan bukan peramal yang baik kepada penglibatan kesatuan sekerja. Menurut kajian ini, walaupun kesatuan sekerja bekongsi nilai dan kepentingan bersama tetapi ia tidak mempengaruhi minat mereka melibatkan diri dalam aktiviti kesatuan sekerja. Kajian ini melihat perbezaan kategori tugas dan pekerjaan responden yang terdiri daripada pekerja teknikal, sokongan dan perkeranian mempengaruhi keputusan kajian ini. Sikap kolektivisme mereka adalah rendah dan tumpuan mereka lebih kepada hasil yang diperolehi melalui penglibatan pekerja. Berikut merupakan ringkasan kerangka konseptual kajian Gamage dan Hewegama (2012).



Rajah 2.8  
*Sikap Kolektivisme dan Penglibatan Kesatuan Sekerja*

Berdasarkan perbincangan kajian lepas mengenai sikap kolektivisme, terdapat tiga justifikasi penting yang menjadi asas kepada pemilihan sikap kolektivisme sebagai pemboleh ubah peramal kepada amalan IBB. Pertama pemboleh ubah ini telah dicadangkan oleh Zarankin (2008) dan Rognes dan Shei (2010) sebagai faktor peramal kepada amalan IBB. Kajian berkaitan hubungan di antara sikap kolektivisme dan amalan IBB masih belum dilakukan, tetapi Lewicki dan Saunders (2007) telah menyatakan secara teori perkaitan sikap kolektivisme dengan bentuk perundingan . Justifikasi kedua adalah ciri-ciri amalan IBB merupakan bentuk penyelesaian masalah atau konflik di antara majikan dan kesatuan sekerja yang bersifat bekerjasama. Di mana kajian-kajian sebelum ini meletakkan sikap kolektivisme sebagai peramal kepada responden memilih pendekatan pengurusan konflik di peringkat individu. Kajian oleh Cai dan Fink (2002); Lytle, Brett, dan Shapiro (1999); Ma *et al.*(2010) dan Posthuma *et al.*(2006) telah membuktikan perkaitan tersebut. Manakala justifikasi ketiga adalah perundingan kolektif merupakan penglibatan pekerja secara tidak langsung dalam proses pembuatan keputusan. Kajian-kajian sebelum ini menjadikan sikap kolektivisme sebagai peramal kepada penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan seperti kajian Metochi (2002), Singh (2009) dan Gamage dan Hewegama (2012).

Sehubungan dengan itu, walaupun kajian lepas oleh Cai dan Fink (2002), Ma *et al.*(2010) dan Posthuma *et al.*(2006) menemui perkaitan yang rapat di antara sikap kolektivisme dengan pendekatan pengurusan konflik mengalah, bertolak ansur dan penyelesaian masalah. Namun kajian oleh Metochi (2002), Singh (2009) dan Gamage dan Hewagama (2012) menunjukkan dapatan kajian yang berbeza dalam menilai faktor kolektivisme dan hubungannya dengan penglibatan pekerja. Dapatan kajian lalu yang tidak selaras ini memerlukan kajian lanjut dalam konteks kajian yang melibatkan kesatuan sekerja dan lebih mengkhusus kepada amalan IBB di kalangan individu yang mempunyai pengalaman berunding. Berdasarkan justifikasi dan jurang kajian yang wujud maka timbul persoalan adakah sikap kolektivisme mempengaruhi amalan IBB. Daripada persoalan tersebut maka hipotesis kajian dibentuk iaitu;

H 3: Sikap kolektivisme mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.

#### **2.3.4 Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja**

Persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja menurut Decotiis dan Lelouarn (1981) adalah kepercayaan dan keyakinan ahli kesatuan sekerja kepada 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 yang melihat 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.

Dalam kajian ini, persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dipilih sebagai peramal kepada amalan IBB adalah disebabkan oleh beberapa kajian lepas yang telah meletakkan pemboleh ubah ini sebagai peramal kepada penglibatan kesatuan sekerja dalam organisasi. Malah hasil kajian menunjukkan ia mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen dan penglibatan kesatuan sekerja. Antara kajian yang berkaitan adalah kajian Decotiis dan Lelouarn (1981), Deshpande dan Fiorito (1989), Newton dan Shore (1992), Bamberger *et al.*(1999), Johari dan Ghazali (2011) dan Gamage dan Hewegama (2012). Perundingan kolektif dengan ciri-ciri amalan IBB merupakan salah satu mekanisme penglibatan kesatuan sekerja dalam organisasi namun kajian yang sedia ada tidak mengkhusus kepada amalan IBB. Berikut adalah perbincangan kajian-kajian lepas tentang hubungan persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja dengan penglibatan kesatuan sekerja.

Decotiis dan Lelouarn (1981) melihat persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja sebagai asas kepada sokongan dan komitmen ahli kesatuan terhadap kesatuan sekerja yang mereka anggotai. Dalam kajian ini mereka menyenaraikan tujuh perkara yang dapat menggambarkan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja yang meliputi perjuangan kesatuan sekerja terhadap gaji, faedah-faedah sampingan, tahap jaminan pekerjaan, keselamatan dan kesejahteraan di tempat kerja, hak untuk bersuara mengenai pekerjaan, usaha menjadikan tugas lebih menarik dan peluang menyuarakan pendapat mengenai cara majikan menguruskan organisasi. Apabila tujuh perkara tersebut dapat dipenuhi oleh kesatuan sekerja maka ia akan

meningkatkan kepercayaan dan keyakinan pekerja terhadap pertubuhan kesatuan tersebut.

Dapatan kajian DeCotiis dan LeLouarn (1981) sinonim dengan kajian Youngblood *et al.* (1984) yang melihat persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi sokongan pekerja kepada penubuhan kesatuan sekerja. Selain itu persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja juga merupakan peramal yang signifikan kepada komitmen kesatuan sekerja. Dapatan kajian ini menyatakan persepsi pekerja yang meletakkan kesatuan sekerja sebagai badan yang berupaya memperjuangkan keinginan pekerja mempengaruhi komitmen kepada kesatuan sekerja.

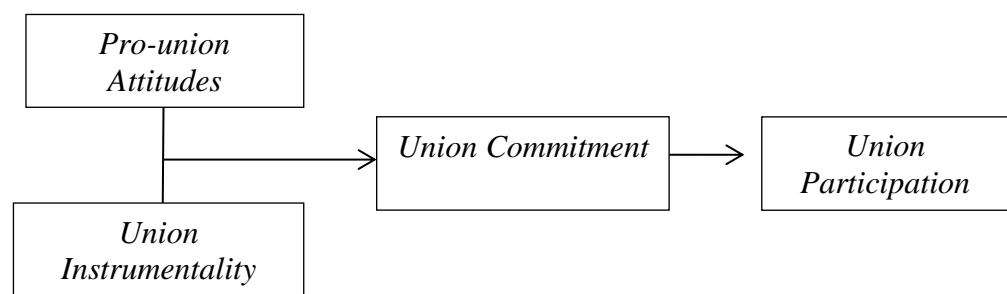
Dapatan kajian ini turut disokong oleh kajian Johari (2006) dan Johari dan Ghazali (2011) dalam konteks kesatuan sekerja di Malaysia. Kajian mendapati instrumentaliti kesatuan sekerja adalah pemboleh ubah yang dapat mencerminkan peranan kesatuan sekerja untuk memenuhi harapan ahli terhadap hak mereka. Dalam kajian yang melibatkan kesatuan sekerja awam dan swasta ini mendapati persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap komitmen kesatuan sekerja.

Berdasarkan Deshpande dan Fiorito (1989), Decotiis dan Lelouarn (1981) dan Youngblood *et al.* (1984) mendapati persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan sokongan ahli terhadap pertubuhan kesatuan sekerja dalam organisasi. Dapatan kajian menunjukkan apabila ahli kesatuan sekerja menaruh keyakinan yang tinggi bahawa penubuhan kesatuan sekerja dapat



memberikan jaminan pekerjaan dan mengubah terma dan kondisi yang lebih baik maka sokongan mereka kepada kesatuan akan meningkat. Youngblood *et al.* (1984) menyatakan bahawa persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja dapat dijadikan garis panduan dalam proses perundingan kolektif dan membimbing pekerja dalam proses pembuatan keputusan bersama pihak majikan. Kajian awal ini menunjukkan betapa pentingnya persepsi ahli terhadap kesatuan sekerja sebagai pertubuhan yang bertanggungjawab memperbaiki terma dan kondisi serta jaminan pekerjaan melalui perundingan kolektif.

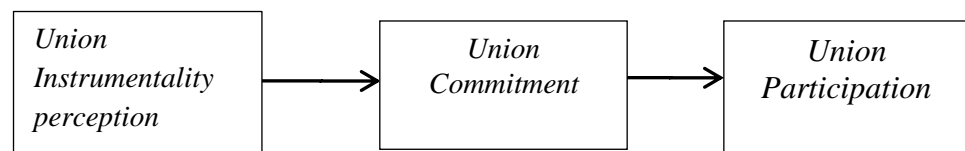
Manakala Newton dan Shore (1992) pula menjelaskan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja merupakan penilaian ahli kesatuan tentang keyakinan kepada kemampuan dan keberkesanan kesatuan memperjuangkan upah dan kondisi pekerjaan. Penilaian ini mendorong sikap pro kepada kesatuan sekerja dan akan mempengaruhi penglibatan mereka dalam proses pembuatan keputusan. Ringkasan model kajian mereka adalah seperti berikut:



Rajah 2.9  
*Model Newton & Shore (1992) Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja dan Penglibatan Kesatuan Sekerja*  
Sumber: Bamberger *et al.*(1999).

Bamberger *et al.* (1999) menyatakan bahawa kajian oleh Newton dan Shore (1992) dan model kajian beliau (rajah 2.9) menunjukkan bahawa persepsi

instrumentaliti kesatuan sekerja adalah peramal yang baik kepada penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan. Tingkah laku pekerja terhadap kesatuan sekerja mempunyai hubungan langsung dengan komitmen kesatuan sekerja dan memberi kesan kepada penglibatan pekerja. Apabila kesatuan sekerja yakin akan matlamat perjuangan pertubuhan tersebut, mereka akan melibatkan diri sepenuhnya dalam proses pembuatan keputusan melalui perundingan kolektif. Berikut adalah model kajian beliau:



Rajah 2.10

*Model Intergratif Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja dan Penglibatan Pekerja.*

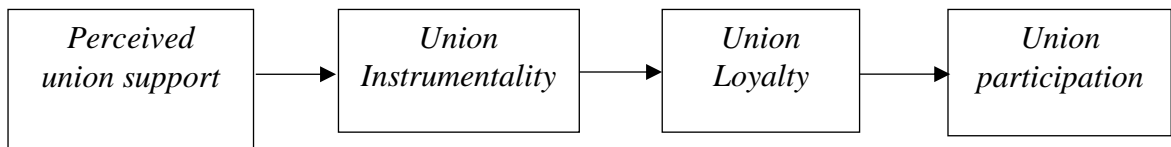
Sumber: Bamberger *et al.*(1999)

Rumusan daripada kajian Newton dan Shore (1992), Bamberger *et al.*(1999), Johari (2006) dan Johari dan Ghazali (2011) menunjukkan bahawa persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja merupakan peramal yang baik kepada komitmen kesatuan sekerja. Di mana apabila penilaian positif terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja meningkat maka komitmen kepada kesatuan sekerja turut meningkat. Sehubungan dengan itu, Newton dan Shore (1992) dan Bamberger *et al.*(1999) mengesahkan bahawa persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja akan mempengaruhi komitmen terhadap kesatuan sekerja dan secara langsung memberi kesan kepada penglibatan mereka dalam proses pembuatan keputusan seperti perundingan kolektif.

Sungguhpun kajian sebelum ini membuktikan perkaitan yang signifikan di antara persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja dengan penglibatan kesatuan sekerja, namun Metochi (2002) mempunyai dapatan kajian yang berbeza. Kajian ke atas 866

ahli kesatuan sekerja Cyprus Telecommunication Authority, Cyprus Electricity Authority dan Cyprus Broadcasting Corporation meletakkan persepsi instrumentaliti 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 instrumentaliti kesatuan sekerja lebih sesuai digunakan dalam meramal penglibatan sebenar ahli kesatuan sekerja dan bukannya meramalkan niat atau jangkaan mereka terlibat ataupun tidak.

Dalam kajian yang berasingan Tetrick *et al.*, (2007) menambah nilai terhadap dapatan kajian oleh Newton dan Shore (1992) dan Bamberger *et al.*(1999). Kajian mereka meletakkan persepsi terhadap sokongan kepada kesatuan sekerja mempengaruhi persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dan kesetiaan kepada kesatuan sekerja, di mana tiga pemboleh ubah ini akan memberi impak terhadap penglibatan kesatuan sekerja. Walau bagaimanapun, hasil kajian tetap mengesahkan bahawa persepsi instrumentaliti 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 2.10

*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 dengan pihak majikan dan tindakan industri seperti piket. Kajian terhadap kesatuan sekerja di sektor awam meletakkan persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja sebagai pemboleh ubah bebas yang meramal pemboleh ubah bersandar iaitu penglibatan kesatuan sekerja. Hasil kajian mendapati walaupun persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja mempunyai hubungan yang signifikan sederhana dengan penglibatan kesatuan sekerja namun ia bukan peramal yang kuat dalam kajian ini.

Kajian lepas membuktikan terdapat perkaitan di antara persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja dengan penglibatan kesatuan sekerja, walaupun terdapat hubungan yang tidak signifikan oleh Metochi (2002) dan bukan peramal yang kuat kepada penglibatan kesatuan sekerja oleh Gamage dan Hewegama (2012). Namun dapatan kajian ini menunjukkan pemboleh ubah ini mempunyai justifikasi yang kukuh untuk dijadikan peramal kepada amalan IBB sebagai salah satu penglibatan kesatuan sekerja dalam proses pembuatan keputusan. Kajian tentang ramalan kepada amalan IBB masih belum mengetengahkan konstruk ini, maka ia akan memberi nilai tambah

dalam kajian berkaitan perundingan kolektif. Tambahan pula Metochi (2002) menyatakan bahawa pemboleh ubah ini wajar diketengahkan dalam kajian yang meramal penglibatan sebenar ahli kesatuan sekerja dalam proses pembuatan keputusan.

Terdapat juga kajian yang sedikit berbeza dengan penglibatan kesatuan sekerja tetapi memberi impak yang penting dalam kajian berkaitan amalan IBB. Peetz (1996) dan Deery dan Iverson (2005) menyatakan bahawa persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja yang tinggi mencerminkan hubungan yang baik di antara kesatuan sekerja dan majikan dalam organisasi. Apabila ahli kesatuan sekerja memberi persepsi yang baik kepada kesatuan sekerja sebagai instrumentaliti maka ini menunjukkan majikan menerima kesatuan sekerja dan konflik antara mereka adalah rendah. Sebaliknya jika persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja ini rendah maka ia mencerminkan hubungan permusuhan dan konflik berlaku dalam organisasi tersebut. Peetz (1996) turut menjelaskan bahawa apabila ahli kesatuan sekerja tidak yakin kepada kesatuan sekerja dalam meningkatkan taraf hidup dan jaminan pekerjaan mereka maka tindakan industri dan pertikaian bersama pihak majikan akan berlaku. Dapatan kajian ini sangat sinonim dengan keperluan mengamalkan amalan IBB kerana ia merupakan model perundingan yang memfokuskan kepada kepentingan dan keperluan semua pihak daripada menimbulkan permusuhan (Fonstad *et al.*, 2004). Tambahan pula menurut Deery dan Iverson (2005) kesanggupan mengamalkan IBB menunjukkan hubungan yang baik di antara kesatuan sekerja dan majikan kerana mereka mampu berunding berdasarkan kepentingan kedua-dua pihak dan mengenyahkan kepentingan sendiri. Oleh yang demikian dapatan kajian ini dapat menguatkan lagi justifikasi pengkaji dalam menggetengahkan pemboleh ubah persepsi instrumentaliti kesatuan

sekerja sebagai peramal kepada amalan IBB. Berdasarkan justifikasi kajian lepas, maka wujud persoalan adakah persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja mempunyai pengaruh kepada amalan IBB dan hipotesis bagi pemboleh ubah ini ialah; H 4: Persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.

## **2.4 Faktor Penyederhana Dan Faktor Demografi**

### **2.4.1 Jantina Sebagai Pemboleh Ubah Penyederhana**

Pemboleh ubah penyederhana atau *moderator* adalah faktor yang diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh penyelidik untuk mengetahui sama ada ia mengubah pertalian pemboleh ubah tidak bersandar dengan fenomena yang diperhatikan (Fauzi Hussin, 2014; Sidek Mohd.Noah, 2002). Dalam kajian ini, jantina dijadikan sebagai pemboleh ubah penyederhana di antara pemboleh ubah bebas dan amalan IBB.

Kajian lepas oleh Medina *et al.* (2009) dan Westbrook, Arendall dan Padelford (2011) menunjukkan bahawa jantina merupakan pemboleh ubah yang berpotensi sebagai penyederhana dalam perundingan kolektif. Kajian sebelum ini oleh Rognes dan Schei (2010) dalam kajian kes ketiga (3) dan Miller *et al.* (2010) menjadikan jantina sebagai pemboleh ubah bebas yang mempengaruhi amalan IBB. Hasil kajian oleh Rognes dan Schei (2010), menyatakan jantina wanita lebih menggemari IBB berbanding lelaki. Namun Miller *et al.* (2010) tidak dapat membuktikan bahawa wujud perbezaan jantina dengan kecenderungan mengamalkan IBB kerana tidak puas hati dengan peratus sampel jantina yang diperolehi, maka mereka mengalakkan kajian lanjut untuk mendapatkan jawapan yang lebih kukuh.

Menurut Calhoun dan Smith (1999), jantina sebagai pendorong yang memberi kesan terhadap strategi perundingan dan hasil perundingan kolektif. Dapatan kajian ini menyatakan perempuan lebih suka strategi perundingan seperti penyelesaian masalah dan mengambil berat akan hubungan dua pihak yang berunding manakala lelaki lebih mementingkan diri sendiri dan tidak mengambil berat akan hubungan dengan pihak lain. Berdasarkan kajian Calhoun dan Smith (1999) dan Rognes dan Schei (2010), jantina wanita dikaitkan dengan amalan IBB, sebaliknya lelaki diandaikan lebih menggemari perundingan tradisional kerana ciri-ciri dan perbezaan yang terdapat pada jantina ini. Namun kajian yang menggunakan reka bentuk ujikaji ini, menggalakkan agar kajian mengenai jantina dalam perundingan diperbanyakkan lagi dan memberi tumpuan kepada kaedah kuantitatif.

Sehubungan dengan itu, Cutcher-Gershenfeld *et al.*, (2001) menyatakan jantina wanita lebih suka menjaga hubungan baik di antara majikan dan kesatuan sekerja, maka sikap ini mendorong mereka bekerjasama dan memilih IBB berbanding perundingan tradisional. Terdapat juga *stereotype* di barat yang menyatakan wanita dan lelaki mempunyai perbezaan dalam memilih gaya perundingan, di mana jantina wanita bersifat pasif, suka kepada perundingan yang bekerjasama, lembut dan mementingkan pihak yang berunding tetapi lelaki lebih suka menggunakan kekerasan, mendesak dan mementingkan kepentingan satu pihak sahaja (Medina *et al.*, 2009; Miles, 2010a). Dapatan kajian Cutcher - Gershenfeld *et al.* (2001), Medina *et al.* (2009) dan Miles (2010a) sinonim dengan dapatan kajian sebelum ini yang meletakkan jantina wanita cenderung kepada perundingan yang bersifat kerjasama seperti IBB dan lelaki kepada perundingan tradisional. Persepsi ini menimbulkan

*stereotype* kepada jantina perempuan yang dianggap pasif, lembut dan mudah bekerjasama, manakala lelaki lebih kepada kekerasan dan mempunyai sifat mendesak. Sungguhpun begitu, pandangan ini masih lagi memerlukan kajian lanjut dan dalam kes di Malaysia masih belum ada kajian yang membuktikan *stereotype* ini berlaku.

Berdasarkan kajian Medina *et al.* (2009) faktor jantina merupakan pemboleh ubah penyederhana yang penting dalam kajian yang berkaitan dengan perundingan kolektif. Kajian mereka meletakkan jantina sebagai penyederhana kepada teknik perundingan yang dibahagikan kepada teknik perundingan lembut, kekerasan dan rasional serta hubungannya dengan perjanjian kolektif yang tidak digemari. Dapatan kajian ini mendapati jantina bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhana di antara teknik perundingan dan perjanjian kolektif yang tidak digemari. Hasil kajian juga mengesahkan bahawa wanita lebih suka pendekatan yang lembut ketika berunding berbanding lelaki. Ini mengesahkan teori yang sedia ada dan menyokong *stereotype* di barat. Namun kajian ini tidak melibatkan perunding yang sebenar, sebaliknya menggunakan peserta kursus perundingan kolektif yang diberikan stimulasi dan gambaran tentang perundingan kolektif yang tidak memuaskan hati mereka.

Terdapat sedikit perbezaan dengan hasil kajian Miles (2010a) yang meletakkan jantina sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam perundingan tradisional. Dalam kajian ini, jantina sebagai penyederhana kepada aktiviti perundingan tradisional iaitu pencapaian objektif perundingan, kecenderungan memulakan rundingan dan melakukan tawar menawar ketika rundingan berlangsung. Hasil kajian ini mendapati impak jantina sebagai penyederhana hanya berlaku ketika memulakan perundingan dan ketika proses tawar menawar. Oleh itu jantina bertindak sebagai pemboleh ubah



penyederhana separa dalam kajian ini. Kajian ini mendapati jantina wanita cenderung memulakan satu perundingan kolektif berbanding jantina lelaki. Oleh yang demikian terdapat percanggahan tentang *stereotype* di barat yang menyatakan jantina wanita bersifat pasif ketika melakukan perundingan. Walau bagaimanapun kelemahan wujud apabila kajian ini juga tidak melibatkan konteks yang sebenar sama ada perunding kesatuan sekerja ataupun majikan malah menggunakan pelajar ijazah pertama yang mengambil mata pelajaran perundingan di salah sebuah universiti di Southeastern US.

Manakala kajian oleh Westbrook *et al.*, (2011) pula menggunakan jantina sebagai penyederhana dalam kajian tentang tingkah laku bersaing dan mengamalkan sikap tidak beretika ketika berunding. Hasil kajian mendapati jantina bertindak sebagai penyederhana di antara tingkah laku bersaing dan mengamalkan sikap tidak beretika ketika berunding. Dapatan kajian ini turut menyatakan lelaki lebih suka menggunakan sikap tidak beretika ketika berunding berbanding wanita, namun kedua-dua jantina ini tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan dari segi statistik dalam memiliki tingkah laku bersaing. Lelaki dan perempuan cenderung menggunakan kuasa dan berusaha untuk menang dalam tuntutan mereka dengan mengamalkan sikap agresif, memanipulasi dan mengeksploitasi pihak lawan. Sungguhpun begitu, kajian ini meletakkan perunding wanita sebagai individu yang bersaing secara sihat ketika berunding seperti mengamalkan sikap perkongsian maklumat dan tidak tergesa-gesa dalam membuat keputusan.

Perkaitan kajian Westbrook *et al.* (2011) dengan amalan IBB menunjukkan wujud perbezaan jika kesatuan sekerja menerima amalan IBB daripada menggunakan kekerasan dan sikap tidak beretika ketika berunding. Perundingan tradisional

melibatkan etika yang tidak baik seperti menyembunyikan maklumat sebenar tentang keuntungan organisasi, memutar belitkan isu perundingan dan menggunakan kekerasan ketika berunding Provis (2000). Namun kajian ini menggalakkan kajian lanjut untuk mengesahkan teori yang telah dikemukakan.

Jantina sebagai penyederhana dalam amalan IBB masih kurang dilakukan, antara kajian yang melihat peranan jantina sebagai penyederhana adalah De Dreu *et al.*, (2000). Kajian ini menggunakan pelajar dengan memberikan senario perundingan di antara majikan dan kesatuan sekerja sebelum menjawab persoalan berkaitan pendekatan pengurusan konflik dan hubungannya dengan strategi perundingan. Hasil kajian mendapati jantina tidak bertindak sebagai penyederhana di antara dua pemboleh ubah ini. Kajian ini menjelaskan bahawa tidak ada perbezaan antara lelaki dan wanita dalam memilih strategi perundingan kolektif. Kedua-dua jantina ini masing-masing memiliki pendirian ketika berunding dan mereka lebih mementingkan strategi perundingan yang memuaskan hati mereka.

Manakala Rognes dan Schei (2010) telah menguji jantina sebagai penyederhana di antara kualiti hubungan pihak yang berunding dengan amalan IBB. Kajian menggunakan kaedah ujikaji dengan memberikan stimulasi konflik kepada 171 orang responden yang terdiri daripada pelajar dan pekerja. Dalam kajian ini, jantina wanita mewakili 50 peratus daripada responden, namun dapatan kajian mendapati jantina tidak bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhana dan memberi impak kepada hubungan di antara kualiti hubungan pihak yang berunding dengan amalan IBB.

Amanatullah dan Morris (2010) mengenal pasti jantina bertindak sebagai penyederhana di antara ciri-ciri pemimpin advokasi dan perundingan intergratif. Kajian ini menggunakan kaedah ujikaji dengan mewujudkan stimulasi perundingan. Hasil kajian mendapati jantina bertindak sebagai penyederhana dalam perundingan intergratif, di mana wanita mengharapkan hasil yang lebih baik apabila berhadapan dengan konteks perundingan. Lelaki dan wanita bertindak dan mengambil keputusan dalam perundingan berdasarkan sifat rasional dan berkomunikasi dengan baik agar setiap yang diusulkan dalam perundingan dapat dicapai dan memberi manfaat kepada pihak yang berunding. Oleh yang demikian isu perundingan mempengaruhi kecenderungan perunding lelaki atau wanita untuk memilih strategi perundingan intergratif.

Mazei *et al.* (2015) menguji pemboleh ubah jantina sebagai penyederhana di antara pengalaman berunding berkaitan aspek ekonomi dan potensi perundingan intergratif. Hasil kajian mendapati jantina bertindak sebagai penyederhana di antara pengalaman berunding dan hubungannya dengan potensi perundingan intergratif. Kajian ini mendapati jantina, pengalaman seorang perunding dan maklumat mengenai perundingan kolektif mempengaruhi seorang perunding untuk memilih perundingan intergratif. Ini menunjukkan jantina mempengaruhi hubungan di antara seorang perunding yang mempunyai pengalaman untuk merundingkan isu berkaitan upah, bonus dan elaun untuk memilih strategi perundingan intergratif. Selain itu jantina juga mempengaruhi seorang perunding yang mempunyai maklumat mengenai perundingan kolektif seperti keuntungan organisasi, Indeks Harga Pengguna (IHP) dalam mempengaruhi strategi perundingan intergratif.

Kajian lepas yang meletakkan jantina sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam kajian berkaitan strategi perundingan menunjukkan dapatan kajian yang tidak selari. Kajian oleh Medina *et al.* (2009) dan Westbrook *et al.* (2011) mendapati jantina sebagai pemboleh ubah penyederhana yang penting kepada perundingan kolektif, namun apabila diuji hubungannya dengan amalan IBB oleh De Dreu *et al.*, (2000) dan Rognes dan Schei (2010) hasil kajian bersifat sebaliknya. Manakala Amanatullah dan Morris (2010) dan Mazei *et al.* (2015) mendapati jantina bertindak sebagai penyederhana di antara sikap advokasi perunding, pengalaman perunding dan isu perundingan dengan strategi perundingan intergratif. Sehubungan dengan itu, Bowles, Babcock, dan Lai (2007) menjelaskan sikap bekerjasama memang konsisten dengan wanita tetapi hasil kajian tidak seragam dengan persepsi ini, ciri-ciri individu seperti jantina masih kabur kerana setiap individu mempunyai kecenderungan yang sama dalam mencapai matlamat perundingan. *Steoreotype* di barat yang menyatakan jantina perempuan adalah perunding yang bersifat pasif, lembut dan mudah bekerjasama juga tidak dapat dibuktikan dalam mana-mana kajian di Malaysia.

Dalam pada itu, Baron dan Kenny (1986) menjelaskan sekiranya satu pemboleh ubah bebas mempunyai hubungan yang lemah dan tidak konsisten hubungannya dengan pemboleh ubah bersandar, maka ia wajar diketengahkan sebagai pemboleh ubah penyederhana. Oleh yang demikian meletakkan jantina sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam kajian ini dapat memenuhi jurang kajian berkaitan amalan IBB dan memberikan nilai tambah kepada hasil kajian perundingan yang sedia ada.

Tambahan pula Wad (2012) dan Kumar *et al.*(2013) menyatakan kesatuan sekerja di Malaysia didominasi oleh lelaki dan bilangan wanita yang terlibat dalam

kesatuan sekerja adalah rendah. Sehubungan dengan itu, Ariffin (2009) dan Kumar *et al.*, (2013) menyatakan pembuatan keputusan dalam kesatuan sekerja di Malaysia dipengaruhi oleh jantina lelaki. Ini menunjukkan berlaku ketidakseimbangan antara jantina lelaki dan wanita dalam kesatuan sekerja. Malah kadar penyertaan wanita dalam pasaran pekerjaan adalah rendah berbanding lelaki dan dalam tempoh 9 tahun (2000 hingga 2009) hanya 39 peratus penglibatan wanita dalam kesatuan sekerja (Kumar *et al.*,2013). Kekurangan jantina wanita dalam pasaran kerja juga mempengaruhi penglibatan mereka di dalam kesatuan sekerja. Oleh yang demikian peranan wanita yang boleh dianggap sebagai golongan minoriti dalam kesatuan sekerja di Malaysia adalah amat penting dalam perundingan kolektif.

Maka timbul persoalan sama ada jantina bertindak sebagai penyederhana terhadap hubungan antara pemboleh ubah bebas dan bersandar dalam kajian ini. Maka hipotesis bagi pemboleh ubah jantina sebagai penyederhana dibentuk seperti berikut;

H 5a Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik mengalah dengan amalan IBB.

H 5b Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur dengan amalan IBB.

H 5c Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik penyelesaian masalah dengan amalan IBB.

H 6 Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan dengan amalan IBB.

H 7 Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara sikap kolektivisme dengan amalan IBB.

H 8 Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dengan amalan IBB.

#### **2.4.2 Faktor Demografi**

Kajian berkaitan penglibatan kesatuan sekerja kerap menemui pengaruh faktor- faktor terhadap aktiviti penglibatan pekerja seperti perundingan kolektif, undian mengadakan piket dan penglibatan dalam proses pembuatan keputusan. Ianya dapat dibuktikan dengan kajian oleh Metochi (2002), Bolton *et al.* (2007) dan Tetrick *et al.* (2007). Faktor demografi ini merangkumi jantina, umur, tempoh perkhidmatan dalam organisasi pekerjaan, tempoh keahlian dan tempoh memegang jawatan dalam kesatuan sekerja. Dalam kajian kes di Malaysia oleh Johari (2006) dan Johari dan Ghazali, (2011) turut menemui hubungan yang signifikan di antara faktor demografi dan komitmen kesatuan sekerja.

Kajian yang mengkhusus kepada amalan IBB menemui beberapa faktor demografi yang mempengaruhi amalan IBB. Kajian Miller *et al.* (2010) menyatakan tempoh memegang jawatan dalam kesatuan sekerja merupakan pemboleh ubah yang menggambarkan pengalaman responden dalam menilai hubungan di antara majikan dan kesatuan sekerja. Ia akan memberi impak kepada pemilihan bentuk perundingan sama ada amalan IBB atau tradisional. Manakala Cutcher-Gershenfeld, Kochan dan Wells, (2001) pula menyatakan tempoh memegang jawatan dalam kesatuan sekerja turut mempengaruhi amalan IBB, di mana kajian beliau mendapati pekerja yang baru memegang jawatan sebagai pemimpin kesatuan sekerja lebih suka kepada IBB berbanding pekerja yang mempunyai pengalaman lebih lama. Manakala kategori

umur dan tempoh perkhidmatan mempunyai kaitan yang rapat dengan amalan IBB (Cutcher- Gershenfeld *et al.* 2001; Cutcher-Gershenfeld *et al.*, 2007). Berdasarkan kajian Cutcher-Gershenfeld *et al.*, (2007) mendapati pekerja yang baru dan masih muda suka kepada amalan IBB berbanding pekerja yang lebih berusia dan lama dalam perkhidmatan. Sehubungan dengan itu pemboleh ubah ini juga sangat sinonim dengan kajian berkaitan kesatuan sekerja seperti komitmen kepada organisasi dan kesatuan sekerja oleh Magenau *et al.*(1988) komitmen kesatuan sekerja oleh Barling, Kelloway dan Bremermann (1991) , Johari, (2006) dan Johari dan Ghazali (2011).

Selain itu jantina juga mempunyai pengaruh kepada penglibatan kesatuan sekerja dalam proses pembuatan keputusan seperti kajian oleh Metochi (2002) dan Bolton *et al.*, (2007) yang mana mendapati jantina lelaki lebih suka melibatkan diri dalam aktiviti pembuatan keputusan berbanding perempuan. Manakala Singh (2009) mendapati jantina mempengaruhi pekerja pertengahan dan atasan di Malaysia melibatkan diri dalam pembuatan keputusan bersama pihak majikan. Sementara itu kajian yang mengkhusus kepada amalan IBB oleh Rognes dan Schei (2010) menemui perkaitan jantina dan latar belakang pendidikan dengan amalan IBB. Walau bagaimanapun dalam kajian di Sabah ini, jantina dijadikan sebagai pemboleh ubah penyederhana.

## **2.5 Rumusan Kajian-kajian Terdahulu**

Kajian-kajian lepas yang dibincangkan menunjukkan beberapa dapatan kajian yang berbeza dari segi hasil dan metodologi kajian yang membolehkan pengkaji mengenal pasti jurang kajian yang ada.

Pemboleh ubah pendekatan pengurusan konflik melalui teori *dual concern* dijadikan peramal kepada strategi perundingan tradisional dan IBB. Kajian yang sedia ada mempunyai dapatan kajian yang tidak konsisten mengenai teori *dual concern* sebagai peramal kepada amalan IBB. De Dreu *et al.*(2001), De Dreu *et al.*(2000) dan Miller *et al.* (2010) menyatakan bahawa teori *dual concern* merupakan peramal yang baik kepada amalan IBB. Di mana kajian De Dreu *et al.*(2001) dan De Dreu *et al.* (2000) menyatakan bahawa pendekatan bertolak ansur, penyelesaian masalah dan mengalah mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB dan merupakan peramal yang baik kepada amalan IBB. Manakala Miller *et al.* (2010) mendapati pendekatan pengurusan konflik dengan bertolak ansur mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecenderungan mengamalkan IBB.

Walau bagaimanapun kajian oleh Ma (2007) mempunyai dapatan kajian yang berbeza, dalam konteks di negara China beliau mendapati teori *dual concern* adalah peramal yang lemah kepada amalan IBB. Kajian ini menunjukkan pendekatan pengurusan konflik tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB. Manakala Zarankin (2008) hanya mencadangkan model kajian yang belum diuji dan menunjukkan perkaitan di antara pendekatan pengurusan konflik dengan perundingan intergratif.

Berdasarkan dapatan kajian yang tidak konsisten dan metodologi kajian oleh De Dreu *et al.*(2001) dan De Dreu *et al.*, (2000) dan Ma (2007) yang menggunakan stimulasi konflik atau kaedah ujikaji terhadap pelajar menjadi keutamaan pengkaji untuk melihat kekuatan pemboleh ubah ini sebagai peramal kepada amalan IBB.



Hanya Miller *et al.* (2010) yang menggunakan perunding sebenar iaitu perunding kesatuan sekerja dalam sektor pengangkutan di US. Oleh itu, penyelidikan yang dilakukan di Sabah ini telah memenuhi jurang kajian yang melibatkan pemimpin kesatuan sekerja yang mempunyai pengalaman berunding bersama pihak majikan.

Bagi pemboleh ubah persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan pula, kajian lepas turut berhadapan dengan kekurangan dapatan kajian yang melibatkan perunding kesatuan sekerja. Rognes dan Schei (2010) menggunakan kaedah ujikaji yang melibatkan pelajar dan pekerja daripada pelbagai sektor. Walaupun hasil kajian menunjukkan hubungan yang signifikan di antara kualiti hubungan pihak yang berunding dengan amalan IBB namun kajian ini mencadangkan agar kajian akan datang melibatkan perunding yang mempunyai pengalaman berunding sebagai responden kajian. Manakala hasil kajian Miller *et al.* (2010) mendapati wujud hubungan yang tidak signifikan di antara persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan dengan amalan IBB. Sungguhpun begitu, Miller *et al.* (2010) menyatakan pemboleh ubah ini dan hubungannya dengan amalan IBB kemungkinan memberikan hasil kajian berbeza jika dilakukan dalam organisasi yang lain. Hasil dapatan kajian yang tidak konsisten dan perbezaan dari aspek metodologi masih menimbulkan persoalan sama ada pemboleh ubah ini mempengaruhi amalan IBB atau sebaliknya.

Zarankin (2008) dan Rognes dan Schei (2010) pula mencadangkan agar pemboleh ubah sikap kolektivisme dijadikan peramal kepada amalan IBB kerana pendekatan pengurusan konflik melalui teori *dual concern* tidak boleh menjadi peramal tunggal terhadap bentuk perundingan ini. Oleh yang demikian, sikap

kolektivisme dijadikan pemboleh ubah baru dalam meramal amalan IBB di kalangan kesatuan sekerja di Sabah.

Manakala menurut Bamberger *et al.*(1999) pemboleh ubah persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja merupakan peramal yang baik kepada penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan seperti perundingan kolektif. Beberapa kajian lepas turut menyokong perkaitan di antara persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja dan hubungannya dengan penglibatan kesatuan sekerja dalam organisasi. Oleh kerana setakat ini, tidak ada kajian yang mengkaji hubungan persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja dengan amalan IBB secara khusus, maka kajian ini menjadikan ia sebagai salah satu peramal kepada amalan IBB. Ia bertujuan melihat perkaitan yang jelas dengan amalan IBB yang merupakan penglibatan kesatuan sekerja dalam proses pembuatan keputusan bercirikan penyelesaian masalah.

Justifikasi meletakkan pemboleh ubah jantungina sebagai penyederhana dalam kajian ini adalah berdasarkan pertimbangan pemboleh ubah ini pernah dijadikan sebagai pemboleh ubah bebas yang meramal amalan IBB dalam kajian Miller *et al.* (2010) dan Rognes dan Schei (2010). Walau bagaimanapun keputusan kajian adalah tidak konsisten dan diragui. Manakala Medina *et al.* (2009) menyatakan jantungina sebagai pemboleh ubah penyederhana yang penting dalam kajian berkaitan perundingan kolektif dan meletakkan jantungina sebagai penyederhana di antara gaya perundingan dan perjanjian kolektif yang tidak digemari.

Sehubungan dengan itu, Amanatullah dan Morris (2010) dan Mazei *et al.*(2015) mendapati jantungina bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhana di antara

pengalaman berunding, sifat avokasi pemimpin dengan kecenderungan perundingan intergratif. Menurut Amanatullah dan Morris (2010) perunding lelaki dan wanita kedua-duanya akan mengambil tindakan dengan sifat yang rasional agar memberi impak dan memberi kebaikan kepada dua pihak yang berunding. Manakala Mazei *et al.* (2010) mendapati kedua-dua perunding lelaki dan wanita adalah signifikan sebagai penyederhana di antara pengalaman berunding dengan perundingan intergratif. Walau bagaimanapun De Dreu *et al.*, (2000) dan Rognes dan Schei (2010) mendapati jantina secara statistiknya tidak mempengaruhi responden memilih strategi perundingan dan tidak bertindak sebagai penyederhana dalam perundingan intergratif.

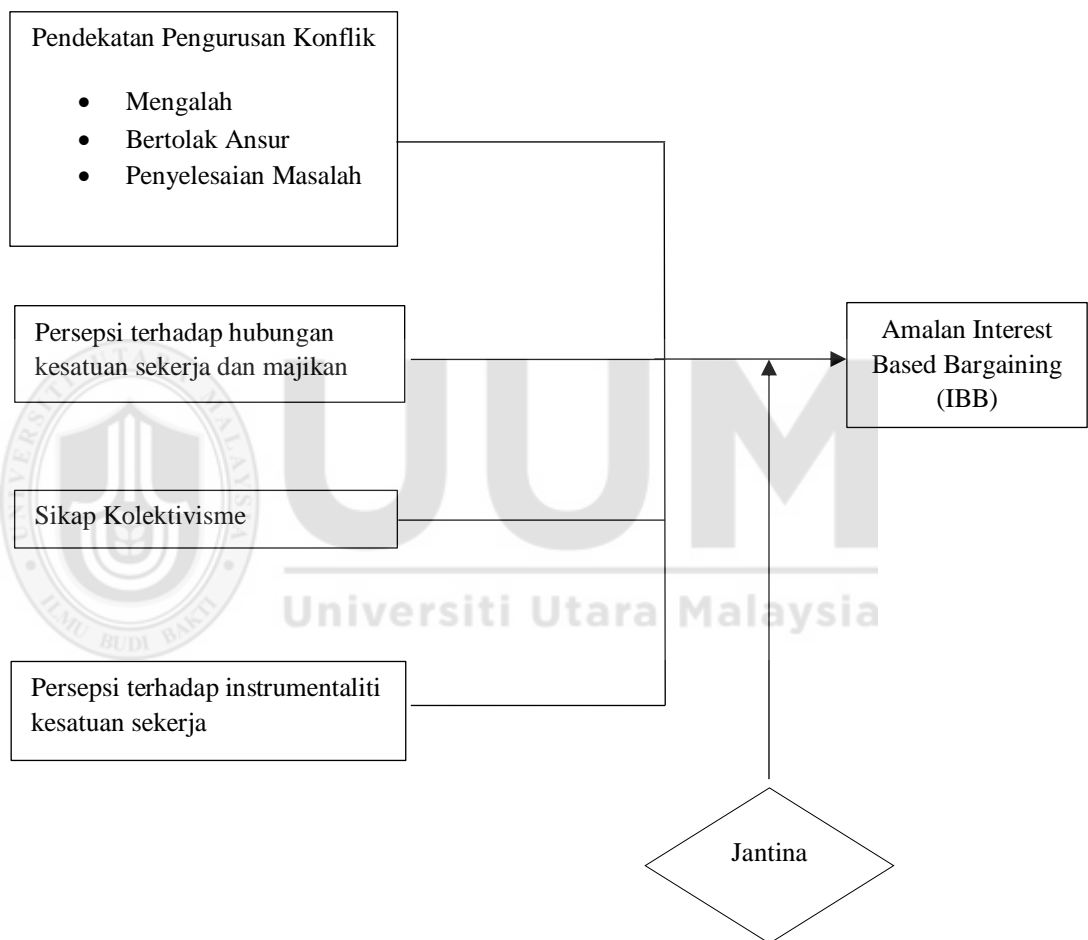
Oleh kerana kekurangan kajian dan dapatan kajian yang tidak konsisten mengenai peranan jantina sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam amalan IBB, maka kajian lanjut perlu dilakukan dalam konteks kajian yang melibatkan perunding kesatuan sekerja dalam konteks perundingan kolektif yang sebenar.

Secara ringkasnya kajian ini adalah kesinambungan daripada model kajian Miller *et al.* (2010) yang menjadikan teori *dual concern* sebagai peramal kepada amalan IBB. Berdasarkan cadangan pengkaji lepas oleh Zarankin (2008), Miller *et al.* (2010) dan Rognes dan Schei (2010) pemboleh ubah sikap kolektivisme dan persepsi terhadap hubungan majikan dan kesatuan sekerja wajar dijadikan pemboleh ubah yang melengkapkan teori *dual concern*. Manakala persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja merupakan pemboleh ubah yang signifikan mempengaruhi penglibatan kesatuan sekerja dalam proses pembuatan keputusan yang masih belum diuji pengaruhnya terhadap proses pembuatan keputusan melalui amalan IBB.

Berdasarkan justifikasi dan rasional memilih pemboleh ubah yang mempengaruhi amalan IBB, maka kerangka konseptual yang dibentuk adalah seperti berikut.

## 2.6 Kerangka Kajian Dan Hipotesis Kajian

### 2.6.1 Kerangka Konseptual yang dicadangkan



Rajah 2.12

*Kerangka Konseptual Pendekatan Pengurusan Konflik, Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan, Sikap Kolektivisme, Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja dan Jantina Sebagai Penyederhana dengan Amalan IBB.*

## 2.6.2 Hipotesis

- H 1a: Pendekatan pengurusan konflik mengalah mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB
- H 1b: Pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.
- H 1c: Pendekatan pengurusan konflik penyelesaian masalah mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.
- H 2: Persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB
- H 3: Sikap kolektivisme mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB
- H 4: Persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.
- H 5a: Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik mengalah dengan amalan IBB.
- H 5b: Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur dengan amalan IBB.
- H 5c: Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik penyelesaian masalah dengan amalan IBB.
- H 6: Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan dengan amalan IBB.

H 7: Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara sikap kolektivisme dengan amalan IBB.

H 8: Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dengan amalan IBB.

## **2.7 Rumusan Bab**

Bab ini telah membincangkan faktor-faktor yang meramal amalan IBB. Dapatan kajian lepas telah diulas dengan terperinci bagi mengenal pasti jurang kajian yang wujud. Perbincangan dapatan kajian turut menggetengahkan asas pembentukan kerangka konseptual dan hipotesis dalam kajian ini. Kajian lepas berdasarkan metodologi kajian yang berbeza telah memberi kefahaman yang menyeluruh tentang isu dan amalan IBB. Keseluruhannya bab ini telah memberi panduan kepada pengkaji membentuk satu model kajian berkaitan faktor yang mempengaruhi amalan IBB dan jantina sebagai pemboleh ubah penyederhana.

## BAB 3

### METODOLOGI KAJIAN

#### 3.0 Pengenalan

Bab ini membincangkan mengenai metodologi kajian yang menyentuh tentang reka bentuk kajian, kaedah penyelidikan, unit analisis, teknik persampelan, teknik pengumpulan data, instrument kajian dan kaedah analisis data yang digunakan.

#### 3.1 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian adalah satu rangka rujuk (*blue print*) mengenai perkara-perkara tentang pendekatan yang akan digunakan untuk mengumpul data, menjelaskan secara terperinci mengenai persekitaran, bagaimanakah data itu akan dikumpulkan, bagaimana subjek atau responden kajian dipilih, alat ukur yang digunakan, teknik-teknik atau pendekatan untuk menggumpulkan data, jenis pensampelan yang digunakan dan limitasi dalam kajian tersebut (Marican, 2006).

Dalam kajian ini, kaedah tinjauan atau reka bentuk penerokaan digunakan untuk mengumpul data daripada satu populasi dengan menggunakan data kuantitatif.

Kaedah penyelidikan berbentuk tinjauan dijalankan ke atas pemimpin-pemimpin dalam kesatuan sekerja di Sabah yang mempunyai perjanjian kolektif. Kaedah penyelidikan berbentuk tinjauan adalah untuk mengenal pasti peramal atau faktor-faktor yang mempengaruhi amalan *Interest Based Bargaining* (IBB) yang terdiri daripada pendekatan pengurusan konflik, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme, persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dan jantina sebagai penyederhana.

### **3.2 Analisis Unit**

Unit analisis dalam kajian ini memfokuskan kepada individu yang berperanan sebagai pemimpin dalam kesatuan sekerja yang mempunyai perundingan kolektif. Pemimpin kesatuan terdiri daripada individu yang memegang jawatan sebagai pengerusi, timbalan pengerusi, setiausaha agung, penolong setiausaha agung, bendahari, penolong bendahari dan ahli jawatan kuasa tertinggi kesatuan sekerja yang lain. Tujuan mengenal pasti kesatuan sekerja yang mempunyai perjanjian kolektif adalah kerana pengalaman berunding dengan pihak majikan dan pengalaman memperjuangkan kehendak ahli-ahli kesatuan sekerja merupakan mekanisma yang penting untuk menjawab persoalan-persoalan berkaitan perundingan dan amalan IBB.

Dalam kajian ini, pemimpin kesatuan sekerja adalah unit analisis yang tepat kerana mereka merupakan individu yang terlibat secara langsung dalam proses perundingan kolektif. Walaupun tidak semua terlibat ke meja rundingan, namun sebahagian pemimpin menjalankan tanggungjawab mengadakan pungutan suara



ramai tentang kehendak pekerja terhadap terma dan kondisi pekerjaan yang dan mengadakan perundingan bersama ahli-ahli kesatuan sebelum membawa usul ke meja rundingan bersama pihak majikan. Kajian lepas oleh Cutcher- Gershenfeld *et al.* (2001), Cutcher-Gershenfeld & Kochan (2004) dan Miller *et al.* (2010) turut menggunakan wakil pemimpin kesatuan sekerja dan kesatuan majikan sebagai unit analisis untuk meramal amalan IBB.

### **3.3 Teknik Persampelan**

#### **3.3.1 Populasi dan Sampel**

Populasi kajian terdiri daripada pemimpin-pemimpin kesatuan sekerja di Sabah. Maklumat mengenai kesatuan sekerja di Sabah diperolehi melalui Jabatan Kesatuan Sekerja negeri Sabah. Melalui maklumat tersebut pengkaji telah mengenal pasti sebanyak 24 buah kesatuan sekerja yang mempunyai perjanjian kolektif. Namun 3 buah kesatuan sekerja telah terlibat dalam kajian rintis, maka 21 buah kesatuan sekerja yang mempunyai seramai 229 orang pemimpin kesatuan sekerja terlibat dalam kajian ini.

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. Oleh itu dalam konteks kajian ini, terma kajian populasi/ *population study* digunakan sebagai teknik menentukan sampel. Rose, Kumar & Ibrahim (2008) menyatakan persampelan banci/*census* akan melibatkan semua ahli dalam populasi tersebut, sampling teknik ini akan mengelakkan pemilihan responden yang tidak tepat. Oleh itu Rose *et al.* (2008a) menyarankan statistik inferensi iaitu analisis regresi boleh digunakan dalam mengenalpasti faktor peramal dan menguji model kajian namun generalisasi tidak perlu dilakukan kerana ia menggambarkan dapatan kajian yang sebenar.

Menurut Tavitiyaman, Zhang dan Qu (2012) penyelidikan yang melibatkan kajian populasi boleh menggunakan kaedah analisis regresi pelbagai dalam menguji perkaitan antara pemboleh ubah bebas dan bersandar serta pemboleh ubah penyederhana. Kajian beliau menggunakan kajian populasi (*census sampling*) ke atas pemilik hotel di US dalam menilai pengaruh sumber manusia dan informasi teknologi terhadap prestasi organisasi dan struktur organisasi sebagai penyederhana. Hasil kajian mendapati strategi pengurusan sumber manusia dan informasi teknologi mempengaruhi prestasi kewangan dalam sektor perhotelan namun struktur organisasi tidak bertindak sebagai penyederhana dalam kajian ini.

Bagi mencapai tujuan tersebut, penyelidik sendiri menemui wakil kesatuan sekerja iaitu pengerusi kesatuan sekerja atau setiausaha kesatuan sekerja dan memberikan soal selidik berdasarkan bilangan pemimpin bagi setiap kesatuan.

Sebanyak 229 soal selidik telah diedarkan mengikut jumlah keseluruhan pemimpin dan setelah melakukan pemilihan terhadap soal selidik yang lengkap maka sebanyak 166 soal selidik dapat dikumpulkan untuk dianalisis.

### Jadual 3.1

*Taburan Soal Selidik Kajian yang dihantar Mengikut Jenis Kesatuan Sekerja dan Populasi Pemimpin Di Sabah*

	<b>Kesatuan Sekerja/Kategori</b>	<b>Populasi Pemimpin</b>
1.	Sabah Plantation Industry Employee union (SPIEU)	5
2.	Kesatuan Pekerja-pekerja Felda Engineering Sabah	12
3.	Kesatuan Pekerja-pekerja Felda Plantation	15
4.	Sabah Petroleum industry workers (N)	9
5.	Kesatuan Jurutera-Jurutera Sabah Electricity	12
6.	Kesatuan Kakitangan Petroleum Nasional Bhd (PETRONAS Sabah)	10
7.	Kesatuan Pekerja –pekerja Sabah Electricity	14
8.	Sabah Commercial Employees Union(N)	10
9.	Kesatuan Pegawai- Pegawai Bank Sabah(N)	8
10.	Kesatuan Pekerja-pekerja Felda Vegetable Oil Product Sdn Bhd Sabah	12
11.	Kesatuan pekerja-pekerja Felda Kernel Product Sdn Bhd	11
12.	Kesatuan Pekerja-pekerja Felda Palm Industries Sdn Bhd	15
13.	Sabah Air Transport workers union (N)	12
14.	Kesatuan Sekerja Pakaian seragam pos Malaysia	9
15.	Pos Malaysia Berhad Clerical Staff Union, Sabah	8
16.	Sabah Port Authority Employees Union	10
17.	Kesatuan Pekerja Pekerja Telekom M’sia Bhd Sabah	16
18.	Persatuan Kakitangan Eksekutif Sistem Penerbangan Malaysia, Sabah	7
19.	Kesatuan Pekerja-pekerja M’sia Airports Bhd Wilayah, Sabah	12
20.	Kesatuan Pekerja-pekerja Felda Transport Services	12
21.	Sabah Hotel, Resort & Restaurant Employee union	10
	<b>JUMLAH</b>	<b>229</b>

### 3.4 Teknik Pengumpulan data

Data primer diperolehi melalui tinjauan yang dibuat dengan menggunakan set borang soal selidik dan ia digunakan sebagai analisa dapatan dalam kajian ini. Kaedah tinjauan ini dimulakan dengan mendapatkan senarai bilangan kesatuan sekerja yang

mempunyai perundingan kolektif di Sabah. Senarai kesatuan sekerja, alamat dan nama pengerusi kesatuan sekerja diperolehi daripada Jabatan Kesatuan Sekerja Sabah. Pengkaji kemudian menghubungi pengerusi dan setiausaha kesatuan sekerja untuk membuat temu janji. Setelah berjumpa dengan pemimpin dan setiausaha kesatuan sekerja, pengkaji meminta senarai nama ahli jawatan kuasa kesatuan yang terlibat dalam perundingan kolektif. Proses seterusnya adalah menentukan jumlah populasi kajian dan menetapkan sampel kajian.

Setelah mengenalpasti sampel kajian, pengkaji mengedarkan soal selidik dan menyerahkannya kepada wakil setiausaha atau pengerusi kesatuan sekerja. Walau bagaimanapun, pengkaji juga berpeluang mengedarkan borang soal selidik ketika kesatuan sekerja mengadakan mesyuarat bersama ahli kesatuan sekerja yang berpusat di Kota Kinabalu. Peluang itu digunakan oleh pengkaji untuk mengedarkan borang soal selidik kepada responden kajian.

Dengan menemui pemimpin kesatuan sekerja secara bersemuka dan ketika mereka mengadakan mesyuarat maka proses mendapatkan semua borang soal selidik berjalan dengan lancar. Namun masalah yang dihadapi ialah mengedarkan soal selidik kepada pemimpin kesatuan sekerja yang bekerja secara “offshore”. Pengkaji hanya dapat menemui setiausaha kesatuan sekerja sahaja dan borang soal selidik yang diberikan tidak dikembalikan akibat kegagalan wakil kesatuan sekerja bertemu dengan pemimpin yang bekerja secara “offshore”. Kesatuan sekerja yang terlibat ialah *Sabah Petroleum Industry Workers (N)* dan Kesatuan Kakitangan Petroleum Nasional Bhd (PETRONAS Sabah). Pengkaji telah cuba menghubungi mereka dan menghantar

soal selidik melalui email, walau bagaimanapun selepas tempoh tiga bulan pengkaji masih belum menerima jawapan dari pemimpin terbabit.

### 3.5 Instrumen Kajian (Borang Soal Selidik)

Dalam kajian berbentuk tinjauan, penggunaan soal selidik merupakan hal yang utama untuk pengumpulan data. Hasil soal selidik tersebut akan diterjemahkan ke dalam angka-angka, jadual-jadual, analisis statistik dan huraian serta kesimpulan hasil penyelidikan. Analisis data kuantitatif juga berlandaskan kepada data hasil daripada soal selidik. Soal selidik merupakan mekanisma yang berkesan untuk memperolehi maklumat daripada responden sekiranya pengkaji benar-benar tahu apa yang diperlukan dan mempunyai alat pengukuran yang tepat bagi pemboleh ubah yang digunakan (Sekaran & Bougie, 2010).

Dalam kajian ini soal selidik dibahagikan kepada 6 bahagian seperti jadual berikut.

Jadual 3.2

*Senarai Instrumen Kajian yang Digunakan*

Bahagian	Bil. Soalan	Huraian	Sumber	Alpha Cronbach
A	4	Soalan demografi		
B	12	Soalan berkaitan pendekatan pengurusan konflik	Van De Vlier (1997) digunakan oleh De Dreu <i>et al.</i> , (2001) & Miller <i>et al.</i> (2010)	Mengalah $\alpha = 0.53$ Bertolak ansur $\alpha = 0.73$ Penyelesaian masalah $\alpha = 0.71$
C	5	Soalan berkaitan persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan	Pruitt & Rubin (1986), digunakan dalam Miller <i>et al.</i> (2010)	$\alpha = 0.78$
D	6	Soalan berkaitan sikap kolektivisme	Dorfman & Howel (1988) dalam Johari (2006)	$\alpha = 0.68$
E	7	Soalan berkaitan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja	Decotiis & Lelouarn (1981) dalam Johari(2006)	$\alpha = 0.74$

F	9	Soalan Berkaitan IBB	Fisher, Ury, & Patton (1991) & Frederickson (1969)	$\alpha = 0.70$
Jumlah Item	43			

Soalan-soalan yang diberikan mengandungi soalan yang perlu dijawab mengikut pemeringkatan yang telah ditetapkan dengan menggunakan skala *Likert* seperti berikut;

- |                        |   |                     |
|------------------------|---|---------------------|
| 1. Sangat Tidak Setuju | = | Tahap Sangat Rendah |
| 2. Tidak Setuju        | = | Tahap Rendah        |
| 3. Kurang Pasti        | = | Tahap Sederhana     |
| 4. Setuju              | = | Tahap Tinggi        |
| 5. Sangat Setuju       | = | Tahap Sangat Tinggi |

Pembentukan soal selidik tertutup ini memudahkan responden untuk menjawab persoalan yang timbul. Ia lebih tepat dan menjimatkan masa. Instrumen yang digunakan bagi pendekatan pengurusan konflik dan persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan pada asalnya adalah dalam bahasa Inggeris dan diterjemahkan ke dalam bahasa Melayu mengikut kaedah terjemahan semula / *back translation* yang diasakan oleh Brislin (1970). Proses penterjemahan dilakukan oleh pakar bahasa Inggeris dari Pusat Penataran Ilmu dan Bahasa (PPIB) Universiti Malaysia Sabah.

Kajian ini juga menggunakan soalan berkaitan sikap kolektivisme dan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja yang telah melalui proses penterjemahan

mengikut kaedah terjemahan semula oleh Brislin (1970) dalam kajian Johari (2006) dan Johari dan Ghazali (2011).

Berikut merupakan pengukuran yang digunakan dalam soal selidik.

### **3.6 Pengukuran Pemboleh Ubah**

Berdasarkan Marican (2006) definisi operational menjelaskan prosedur yang digunakan untuk menghasilkan fenomena atau ukuran bagi sesuatu pemboleh ubah yang dikaji. Sekaran dan Bougie (2010) menjelaskan bahawa sesuatu operational kajian hendaklah mengandungi definisi pemboleh ubah yang hendak dikaji, alat pengukuran yang digunakan untuk menguji pemboleh ubah tersebut, format pengukuran seperti menggunakan skala linkert dan kesahihah serta kebolehpercayaan skala pengukuran yang digunakan. Berikut adalah definisi operational yang menerangkan pengukuran pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini.

#### **Bahagian A: Demografi**

Bahagian ini bertujuan untuk memperolehi latar belakang responden yang terlibat dalam kajian ini. Terdapat lima (5) soalan yang melibatkan jantina, tempoh perkhidmatan, tempoh keahlian dalam kesatuan sekerja, umur responden dan jawatan dalam kesatuan sekerja. Soalan berkaitan jantina responden amat penting kerana ia bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam kajian ini.

### 3.6.1 Pengukuran Pemboleh Ubah Bersandar: Interest Based Bargaining (IBB)

Definasi operasional bagi kajian ini ialah amalan IBB adalah ciri-ciri perundingan intergratif yang memberi fokus kepada perundingan berasaskan kepentingan semua pihak dengan teknik penyelesaian masalah untuk mencapai hasil rundingan yang memberi manfaat kepada pihak yang berunding. Kajian ini memfokuskan kepada ciri-ciri perundingan IBB yang ada dalam diri seorang pemimpin kesatuan sekerja di Sabah ketika menjalankan perundingan. Dalam kajian ini, item-item perundingan IBB oleh Fisher, Ury dan Patton (1991) dan Frederickson's (1969) digunakan. Instrument oleh Frederickson's (1969) mempunyai nilai realibiliti dengan *Alpha Cronbach*  $\alpha = 0.70$  turut digunakan oleh Magenau *et al.* (1988) dalam kajian yang meramal pengaruh komitmen dual ahli kesatuan sekerja terhadap perundingan intergratif. Gabungan item-item daripada dua sumber ini dapat menjelaskan ciri-ciri amalan IBB yang ada dalam diri pemimpin kesatuan sekerja. Gabungan soal selidik oleh Magenau *et al.* (1988) dan Fisher, Ury dan Patton (1991) adalah perlu kerana Fisher, Ury dan Patton (1991) telah mengemaskinikan ciri-ciri perundingan intergratif yang mana ciri-ciri tersebut tidak terdapat dalam soal selidik Frederickson's (1969). Gabungan dua sumber dalam menyediakan soal selidik adalah perlu untuk memantapkan item-item dalam amalan IBB. Soalan bagi mengukur amalan IBB adalah seperti berikut:



Jadual 3.3

*Item bagi Amalan IBB*

<b>Bil</b>	<b>Item soal selidik</b>	<b>Sumber</b>
1.	Ketika berunding saya memisahkan di antara isu perundingan dengan kepentingan diri sendiri.	Fisher, Ury dan Patton (1991)
2.	Saya perlu memberi tumpuan kepada kepentingan semua pihak dan bukannya mengutamakan kepentingan diri sendiri	
3.	Ketika berunding saya mengenal pasti pelbagai alternatif pilihan dan cadangan sebelum mencapai keputusan yang muktamat.	
4.	Saya berkongsi maklumat dan membentuk ciri-ciri yang objektif sebagai garis panduan dalam menyelesaikan isu perundingan (ciri-ciri seperti Indeks Harga pengguna,keuntungan syarikat dan lain-lain).	
5.	Saya memberi komitmen kepada kepentingan, keperluan dan masalah semua pihak yang terlibat ketika berunding	Frederickson's (1969) dalam Magenau <i>et al.</i> (1988)
6.	Bagi saya, perundingan kolektif adalah satu proses yang dapat memberi manfaat kepada kedua-dua pihak yang berunding.	
7.	Saya dapat mencapai penyelesaian mengenai pelbagai isu termasuklah terma dan kondisi pekerjaan melalui perundingan kolektif	
8.	Perundingan kolektif membolehkan kesatuan sekerja dan majikan mendapat hak mereka masing-masing.	
9.	Perundingan kolektif adalah proses yang hanya memberi faedah kepada satu pihak sahaja	

### **3.6.2 Pengukuran Pemboleh Ubah – Pemboleh Ubah Bebas**

#### **3.6.2.1 Pendekatan Pengurusan Konflik**

Definasi operational yang digunakan adalah pendekatan pengurusan konflik yang diamalkan oleh pemimpin kesatuan sekerja terhadap ahli-ahli kepimpinannya berdasarkan kepada pendekatan bertolak ansur, pendekatan mengalah dan pendekatan penyelesaian masalah.

Berdasarkan teori *dual concern* oleh Pruitt dan Rubin (1986) dalam De Dreu *et al.* (2001) terdapat dua dimensi pengurusan konflik iaitu (i) pengurusan konflik dengan mengambil berat tentang kepentingan diri sendiri sahaja dan ii) mengambil berat akan kepentingan pihak lain yang boleh diukur mengikut peringkat tinggi, sederhana dan rendah. Dimensi ini merangkumi lima (5) gaya pengurusan konflik iaitu pengurusan konflik dengan bertolak ansur, penyelesaian masalah, mengalah, mengelak dan paksaan. Namun dalam kajian ini hanya tiga pendekatan pengurusan konflik yang terlibat iaitu pendekatan bertolak ansur, penyelesaian masalah dan mengalah.

a) Pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur

Individu mengendalikan konflik dengan mengambil kira kepentingan diri sendiri dan pihak lain pada tahap yang sederhana dan sama rata.

b) Pendekatan mengalah

Individu mengendalikan konflik dengan mengambil kira kepentingan diri sendiri pada tahap rendah tetapi mengambil kira kepentingan pihak lain pada tahap tinggi.

c) Pendekatan pengurusan konflik penyelesaian masalah

Individu mengendalikan konflik dengan mengambil kira kepentingan diri sendiri dan kepentingan pihak lain pada tahap tinggi.

Dua bentuk pendekatan pengurusan konflik iaitu mengelak dan paksaan telah diabaikan dalam kajian ini kerana pemboleh ubah tersebut bukan peramal yang sesuai terhadap amalan IBB. Ia dibuktikan oleh De Dreu *et al.* (2001) dan Miler *et al.* (2010) yang mendapati pendekatan pengurusan konflik dengan paksaan dan mengelak tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan IBB tetapi sebaliknya merupakan

peramal yang baik kepada perundingan tradisional. Oleh itu ia tidak sesuai digunakan dalam meramal amalan IBB.

Kajian ini menggetengahkan skala pengukuran pendekatan pengurusan konflik yang dikenali sebagai *DUTCH Test For Conflict Handling* oleh Van de Vilert (1997) di mana ia turut digunakan oleh De Dreu *et al.* (2001) dan Miller *et al.* (2010) dalam kajian yang meramal amalan IBB.

Jadual 3.4

*Item Bagi Pendekatan Pengurusan Konflik Berdasarkan Dimensi Mengalah, Bertolak Ansur dan Penyelesaian Masalah*

Bil	Item soal selidik
<b>Pendekatan mengalah</b>	
1.	Saya mengalah kepada keinginan pihak yang satu lagi.
2.	Saya bersetuju dengan pihak yang satu lagi.
3.	Saya cuba bertolak ansur dengan pihak yang satu lagi.
4.	Saya menyesuaikan diri dengan matlamat dan kepentingan pihak yang lain.
<b>Pendekatan bertolak ansur</b>	
5.	Saya cuba untuk merealisasikan jalan tengah sebagai penyelesaian
6.	Saya menekankan keperluan mencari penyelesaian secara tolak ansur
7.	Saya berkeras bahawa kedua-dua pihak perlu mengalah sedikit
8.	Saya berusaha seboleh mungkin untuk mencari penyelesaian 50-50
<b>Pendekatan penyelesaian masalah</b>	
9.	Saya meneliti semua isu sehingga saya mencapai penyelesaian yang memuaskan hati saya dan pihak yang lain.
10.	Saya berjuang untuk matlamat dan kepentingan diri sendiri dan pihak yang lain.
11.	Saya meneliti idea-idea dari kedua belah pihak untuk mencari penyelesaian optimal bagi kedua pihak
12.	Sebaik mungkin, saya mencari penyelesaian yang boleh memberikan faedah kepada saya dan pihak yang lain

### 3.6.2.2 Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan

Dalam kajian ini definasi operational yang digunakan ialah persepsi dan tanggapan pemimpin kesatuan sekerja terhadap kualiti hubungan di antara kesatuan sekerja dan pihak majikan dalam organisasi mereka.

Ia diukur berdasarkan lima item (5) yang diubah suai berdasarkan Pruit dan Rubin (1986) dengan nilai realibiliti *Alpha Cronbach*  $\alpha = 0.78$ .

Jadual 3.5

*Item bagi Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan*

<b>Bil</b>	<b>Item soal selidik</b>
1.	Saya menghargai hubungan baik saya dengan pihak majikan sebagai satu hubungan yang professional
2.	Saya lebih mementingkan kebajikan ahli kesatuan saya daripada hubungan dengan pihak majikan (RS)
3.	Saya sentiasa bertegas dengan pendapat saya walaupun ia boleh memudaratkan hubungan dengan pihak majikan
4.	Adalah lebih penting bagi saya untuk mendapatkan perjanjian kolektif yang memuaskan hati untuk ahli kesatuan daripada menjaga hubungan dengan pihak majikan (RS)
5.	Hubungan antara kedua-dua pihak adalah penting kerana ia mempunyai implikasi jangka panjang

### 3.6.2.3 Sikap Kolektivisme

Definasi operational bagi pemboleh ubah kolektivisme dalam kajian ini adalah ciri-ciri individu yang pro kepada kesatuan sekerja dengan meletakkan keutamaan kepada kumpulan daripada kepentingan individu. Bahagian ini mengandungi enam (6) item yang menilai faktor kolektivisme di kalangan responden. Kajian ini menggunakan soal selidik oleh Dorfman dan Howel (1988) dalam Johari (2006).

Jadual 3.6

*Item Bagi Sikap Kolektivisme*

<b>Bil</b>	<b>Item soal selidik</b>
1.	Kebajikan/kepentingan kumpulan lebih penting dari kebajikan/kepentingan individu
2.	Kejayaan kumpulan lebih penting dari kejayaan individu
3.	Penerimaan oleh ahli-ahli dalam kumpulan terhadap anda sangat penting
4.	Para pekerja seharusnya berusaha mencapai matlamat mereka sendiri hanya setelah memberi pertimbangan terhadap kebajikan kumpulan mereka

5. Pihak pengurusan organisasi harus memberi galakan terhadap kesetiaan kepada kumpulan walaupun terpaksa melepaskan matlamat individu
  6. Ahli-ahli kumpulan dijangka melepaskan matlamat mereka sendiri bagi mencapai kejayaan kumpulan.
- 

#### 3.6.2.4 Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja

Dalam konteks kajian ini definasi operational bagi persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja adalah keyakinan pemimpin kesatuan sekerja terhadap keberkesanan kesatuan sekerja yang diwakilinya sebagai medium dalam memperjuangkan dan memperbaiki upah dan kondisi pekerjaan.

Kajian ini menggunakan soal selidik oleh DeCotiis dan Lelouarn (1981) yang mempunyai tujuh (7) item tentang instrumentaliti kesatuan sekerja.

Jadual 3.7  
*Item Bagi Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja*

<b>Bil</b>	<b>Item soal selidik</b>
1.	Pihak kesatuan sekerja saya mendapatkan gaji yang lebih baik untuk pekerja
2.	Pihak kesatuan sekerja saya membantu pekerja mendapatkan faedah-faedah sampingan
3.	Pihak kesatuan sekerja saya meningkatkan tahap jaminan pekerjaan pekerja
4.	Pihak kesatuan sekerja saya meningkatkan tahap keselamatan dan kesejahteraan di tempat kerja
5.	Pihak kesatuan sekerja saya memberikan hak kepada pekerja untuk menyuarakan pendapat tentang cara mereka membuat kerja
6.	Pihak kesatuan sekerja saya membantu menjadikan kerja/tugas lebih menarik
7.	Pihak kesatuan sekerja saya memberikan hak kepada pekerja untuk menyuarakan pendapat mereka tentang cara pengurusan menguruskan organisasi

### 3.6.2.5 Pembolehubah Penyederhana

Jantina lelaki dan wanita sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam kajian ini. Maklumat mengenai jantina diperolehi dalam soal selidik bahagian A.

## 3.7 Teknik Analisis Data

Data yang telah diproses dianalisis menggunakan perisian SPSS iaitu *Statistical Packages For Social Science version 20*. SPSS merupakan perisian yang digunakan dalam kerangka utama komputer untuk penyelidikan sosial yang menggunakan statistik.

Analisis deskriptif digunakan dalam mencari frekuensi yang asas, jumlah skor dan kekerapan seperti taburan min, sisihan piawai, peratus dan bilangan. Analisis ini dilakukan ke atas semua pemboleh ubah agar pengkaji dapat meneliti pemboleh ubah yang terlibat dan dapat memerihalkan tentang sampel. Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menghuraikan ciri-ciri pemboleh ubah (Chua, 2006b).

Statistik inferensi dinilai menggunakan analisis regresi dan analisis faktor untuk melihat hubungan di antara pemboleh ubah. Ujian-ujian ini akan membantu pengkaji untuk menyatakan perhubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam kajian kuantitatif (Chua, 2006b). Berikut adalah jadual hipotesis dan analisis yang digunakan dalam kajian ini.

Jadual 3.8

*Kaedah Analisis Data yang Digunakan Berdasarkan Objektif Kajian*

<b>Persoalan Kajian</b>	<b>Hipotesis</b>	<b>Analisis Data</b>
1 (a) Adakah pendekatan pengurusan konflik mengalah mempunyai pengaruh terhadap amalan IBB ?	H 1a: Pendekatan pengurusan konflik mengalah mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB	Analisis regresi berganda
1(b). Adakah pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur mempunyai pengaruh terhadap amalan IBB ?	H 1b: Pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB	
1(c). Adakah pendekatan pengurusan konflik penyelesaian masalah mempunyai pengaruh terhadap amalan IBB ?	H 1c : Pendekatan pengurusan konflik penyelesaian masalah mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB	
2. Adakah persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan mempunyai pengaruh terhadap amalan IBB ?	H 2 : Persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB	Analisis regresi berganda
3. Adakah sikap kolektivisme mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB?	H 3: Sikap kolektivisme mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.	Analisis regresi berganda
4. Adakah persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB?	H 4:Persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB	Analisis regresi berganda
5. Adakah jantina boleh bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam mempengaruhi hubungan antara pendekatan pengurusan konflik, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme dan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dengan amalan IBB.	H 5 a Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan diantara pendekatan pengurusan konflik mengalah dengan amalan IBB.	Analisis regresi berganda berhierarki
	H 5 b Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur dengan amalan IBB.	
	H 5 c Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik penyelesaian masalah dengan amalan IBB.	
	H 6 Jantina boleh menjadi	

penyederhana terhadap hubungan di antara persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan dengan amalan IBB.

H 7 Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara sikap kolektivisme dengan amalan IBB.

H 8 Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dengan amalan IBB.

---

### 3.8 Tinjauan Rintis

Tinjauan rintis dilakukan ke atas tiga (3) kesatuan sekerja di Sabah iaitu *Sabah Banking Employee Union* (SBEU), Kesatuan Sekerja Simen Industri dan Kesatuan Sekerja Industri Perakayuan Sabah. Seramai 30 orang responden di kalangan pemimpin kesatuan sekerja dipilih secara rawak. Berdasarkan Marican (2006) dan Chua (2006a), 30 hingga 50 orang responden adalah memadai untuk satu kajian rintis.

Hasil keputusan kebolehpercayaan kajian rintis adalah seperti berikut:

Jadual 3.9

*Keputusan Kebolehpercayaan Kajian Rintis*

<b>Pemboleh ubah</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
Soalan berkaitan pendekatan pengurusan konflik	0.736
Soalan berkaitan persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan	0.674
Soalan berkaitan kolektivisme	0.605
Soalan berkaitan persepsi terhadap	0.691



Berdasarkan Sekaran dan Bougie (2010), nilai reliabiliti yang kurang dari 0.6 adalah lemah, nilai 0.6 hingga 0.7 pula menunjukkan soal selidik yang diuji mempunyai nilai kebolehpercayaan yang boleh diterima, manakala 0.8 hingga 1, menunjukkan nilai kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi. Oleh itu keseluruhan item yang digunakan untuk mengukur pemboleh ubah di atas adalah sesuai dan boleh dipercayai.

### **3.9 Rumusan Bab**

Bab ini menerangkan tentang metodologi kajian yang digunakan bagi mencapai objektif kajian. Secara keseluruhannya kaedah penyelidikan adalah berbentuk tinjauan yang menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Teknik persampelan populasi atau *census sampling* amat sesuai bagi mendekati sasaran responden yang benar-benar dapat memberikan jawapan yang tepat. Teknik analisis data melalui SPSS, membantu pengkaji melihat perkaitan antara pemboleh ubah dan menentukan pemboleh ubah bebas yang paling mempengaruhi pemboleh ubah bersandar iaitu IBB dalam kajian ini.

## BAB 4

### ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

#### 4.0 Pengenalan

Bab ini akan memaparkan hasil dapatan kajian berdasarkan analisis data yang dilakukan ke atas responden kajian. Ia meliputi latar belakang demografi responden, penapisan data, ujian andaian-andaian multivariat, validiti konstruk, analisis deskriptif, regresi mudah dan regresi berganda.

#### 4.1 Latar Belakang Demografi Responden

Latar belakang demografi responden meliputi jantina, umur, tempoh menjadi ahli kesatuan sekerja dan tempoh perkhidmatan di dalam organisasi. Taburan demografi responden adalah seperti berikut.

Jadual 4.1

*Taburan Demografi Responden*

<b>Perkara</b>	<b>Item</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratusan</b>
Jantina	Lelaki	143	86.1
	Perempuan	23	14
Jawatan dalam Kesatuan sekerja	Pengerusi	20	12
	Timbalan Pengerusi	20	12
	Setiausaha Agung	20	12

	Timbalan Setiausaha	19	11
	Bendahari	20	12
	Penolong Bendahari	19	12
	Ahli Jawatan Kuasa	48	29
Kategori Umur Anda Sekarang	21 – 30 Tahun	18	11
	31 – 40 Tahun	47	28
	41 – 50 Tahun	68	41
	51 Tahun ke atas	33	20
Tempoh Keahlian dalam kesatuan sekerja	01 – 03 Tahun	28	17
	04 – 06 Tahun	31	19
	07 – 09 Tahun	24	15
	10 – 12 Tahun	16	10
	Lebih 12 Tahun	67	41
Tempoh Perkhidmatan dalam Organisasi	01 – 03 Tahun	12	7.3
	04 – 06 Tahun	17	10.3
	07 – 09 Tahun	13	8
	10 – 12 Tahun	12	7.3
	Lebih 12 Tahun	112	68

Kajian ini dijalankan ke atas pemimpin kesatuan sekerja yang terdiri daripada 21 buah kesatuan sekerja di Sabah. Berdasarkan jadual 4.1 menunjukkan majoriti responden adalah lelaki sebanyak 86 peratus dan selebihnya adalah responden perempuan. Keseluruhan responden yang terlibat terdiri daripada pemimpin kesatuan sekerja di mana 20 orang (12 peratus) masing-masing diwakili oleh pengerusi kesatuan sekerja, timbalan pengerusi, setiausaha dan bendahari. Selebihnya sebanyak 48 peratus adalah responden yang memegang jawatan sebagai ahli jawatankuasa tertinggi dalam kesatuan sekerja seperti ketua di bahagian cawangan dan daerah.

Daripada segi umur, kebanyakan responden terlibat berumur 41 hingga 50 tahun sebanyak 41 peratus, diikuti oleh 31 hingga 40 tahun sebanyak 28 peratus dan 51 tahun keatas sebanyak 20 peratus. Jika dilihat dari segi tempoh keahlian dalam kesatuan sekerja, majoriti responden menjadi ahli kesatuan melebihi 12 tahun iaitu sebanyak 41 peratus dan 4 hingga 6 tahun sebanyak 19 peratus. Manakala rata-rata responden telah berkhidmat lama di dalam organisasi dan tempoh perkhidmatan melebihi 12 tahun mencatatkan peratusan yang tinggi sebanyak 68 peratus diikuti dengan 4 hingga 6 tahun sebanyak 10 peratus. Berikut adalah taburan responden berdasarkan jenis kesatuan sekerja.

Jadual 4.2

*Bilangan Responden (Pemimpin) Kesatuan Sekerja yang Terlibat Mengikut Sektor*

Bil.	Nama Kesatuan Sekerja/sektor	Kekerapan	Peratus (%)
<b>Pertanian</b>			
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
<b>Petroleum, Elektrik dan Air</b>			
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
<b>Perdagangan, Perbankan dan Kewangan</b>			
8.	Sabah Commercial Employees Union(N)	6	4
9.	Kesatuan Pegawai- Pegawai Bank Sabah(N)	6	4
<b>Perkilangan/ Perindustrian</b>			
10.	Kesatuan Pekerja-pekerja Felda Vegetable Oil Product Sdn Bhd Sabah	10	6.1
11.	Kesatuan pekerja-pekerja Felda Kernel Product Sdn	11	7

	Bhd		
12.	Kesatuan Pekerja-pekerja Felda Palm Industries Sdn Bhd	9	6
<b>Pengangkutan &amp; Telekomunikasi</b>			
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
<b>Perkhidmatan</b>			
21.	Sabah Hotel, Resort & Restaurant Employee union	7	4
	<b>Jumlah</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

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. Secara terperinci jenis dan nama kesatuan sekerja adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.2.

## 4.2 Penapisan Data (Data Screening)

### 4.2.1 Analisis Kehilangan Atau Ketiadaan Data (*Missing value*)

Ketiadaan data atau *Missing Value* merupakan data atau maklumat yang tidak lengkap dalam satu soal selidik. Menurut Pallant (2010) sebelum meneruskan analisis lanjut, penapisan data harus dilakukan untuk melihat sebarang ketiadaan data bagi setiap pemboleh ubah. Berikut dilaporkan ketiadaan data yang terdapat dalam setiap pemboleh ubah berdasarkan peratusan.

Jadual 4.3  
*Analisis Kehilangan Data*

No	Pemboleh ubah	Peratusan
1.	Pendekatan pengurusan konflik	4.8 %
2.	Persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan pihak majikan	1.8%
3.	Sikap kolektivisme	0.6%
4.	Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja	Tiada
5.	Amalan Interest Based Bargaining	1.8%

Secara keseluruhannya nilai ketiadaan data adalah rendah dan 4.8 % adalah nilai tertinggi bagi pemboleh ubah pendekatan pengurusan konflik. Berdasarkan Hair *et al.* (2010), ketiadaan data di bawah 10 % bagi setiap pemboleh ubah boleh diabaikan kerana ia dianggap rendah dan kajian lanjut ke atas pemboleh ubah tersebut masih boleh dilakukan. Oleh yang demikian peratusan ketiadaan data dalam kajian ini adalah rendah dan tidak memberi kesan kepada data kajian, maka analisis selanjutnya boleh dilakukan.

#### 4.2.2 Analisis Data Dengan Nilai Ekstrem Atau Data Terpencil (*outliers*).

Data dengan nilai ekstrem atau data terpencil (*outliers*) menunjukkan sama ada nilai tersebut tinggi ataupun rendah daripada nilai majoriti data yang lain (Hair *et al.* 2010). Tabachnick dan Fidell (2014) menyatakan data dengan nilai ekstrem dan data terpencil memberi impak apabila analisis regresi dilakukan terhadap data kajian, oleh itu data yang melampau ini haruslah disingkirkan untuk mengurangkan kesan nilai tersebut kepada *regression coefficients*. Pallant (2010) dan Tabachnick dan Fidell (2014) menyatakan nilai ekstrem atau data terpencil (*outliers*) boleh dikenal pasti berdasarkan graf plot kotak. Berdasarkan analisis, plot kotak (*boxplot*) telah menunjukkan nilai ekstrem atau data terpencil (*outliers*) bagi setiap pemboleh ubah. Nilai ekstrem atau data terpencil (*outliers*) terdapat pada responden dalam jadual berikut. Maka kes tersebut perlu dikeluarkan daripada kajian selanjutnya.

Jadual 4.4  
Nilai Ekstrem Atau Data Terpencil

No	Pemboleh ubah	Responden
1.	Pendekatan pengurusan konflik	22,27,34,53,69,133,134,135,144,145.
2.	Persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan pihak majikan	75 & 34
3.	Sikap kolektivisme	-
4.	Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja	118,71,6 & 34
5.	Amalan Interest Based Bargaining	21 & 34

### 4.3 Ujian Andaian-andaian Multivariat

#### 4.3.1 Ujian Kenormalan (Normaliti)

Analisis normaliti dalam kajian ini dilakukan dengan merujuk kepada nilai *skewness* dan *kurtosis*. Menurut Hair *et al.* (2010) nilai *skewness* dan *kurtosis* adalah pengukuran yang empirikal dalam statistik untuk menentukan kenormalan taburan data. Data dikatakan bertaburan normal sempurna apabila nilainya adalah 0, (Field, 2009; Chua Bee Seok, Ferlis Bullare & Jamine Adela, 2013). Analisis taburan normal bagi setiap pemboleh ubah ditunjukkan dalam jadual berikut:

Jadual 4.5

*Taburan Normaliti*

No	Pemboleh ubah	Skewness	Kurtosis	Kesimpulan
1	<b>Pendekatan Pengurusan Konflik</b>			
	Dimensi pendekatan bertolak ansur	-1.121	3.027	Tidak normal: tindakan menyingkirkan outlier yang ditunjukkan dalam plot kotak ( <i>boxplot</i> ) pada responden no 27 & 34.
	Dimensi pendekatan mengalah	.144	.108	Taburan normal *outlier dikesan: tindakan menyingkirkan outlier yang ditunjukkan dalam plot kotak ( <i>boxplot</i> ) pada responden no 22,53,69,133,134,135,144,145.
	Dimensi pendekatan penyelesaian masalah	-.422	.741	Taburan normal
2.	<b>Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Pihak Majikan</b>			
	Dimensi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja	-.210	-.553	Taburan normal
	Dimensi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan	-2.241	8.710	Tidak normal: tindakan menyingkirkan outlier yang ditunjukkan dalam plot kotak ( <i>boxplot</i> ) pada responden no 75 & 34.
3.	<b>Sikap Kolektivisme</b>	- 0.511	- 0.041	Taburan normal
4.	<b>Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja</b>			
	Dimensi persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja	-.341	-.254	Taburan normal *outlier dikesan: tindakan menyingkirkan outlier yang ditunjukkan dalam plot kotak ( <i>boxplot</i> ) pada responden no



	Dimensi persepsi instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja	-1.113	1.631	36,31 & 34. Tidak normal: tindakan menyingkirkan outlier yang ditunjukkan dalam plot kotak ( <i>boxplot</i> ) pada responden no 118,71,6 & 34.
5.	<b>Amalan Interest Based Bargaining</b>	-0.965	3.384	Tidak normal: tindakan menyingkirkan outlier yang ditunjukkan dalam plot kotak ( <i>boxplot</i> ) pada responden no 21 & 34.

Berdasarkan petunjuk *skewness* dan *kurtosis* didapati bahawa pemboleh ubah dimensi mengalah dan penyelesaian masalah, dimensi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja, sikap kolektivisme dan dimensi persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja adalah bertaburan normal. Berdasarkan Field (2009) dan Chua *et al.* (2013) nilai positif bagi *skewness* menunjukkan taburan herot positif dan nilai negatif menunjukkan taburan herot negatif, manakala nilai positif bagi *kurtosis* menunjukkan taburan adalah memuncak (*leptokurtic*) dan nilai negatif menunjukkan taburan adalah merata (*platykurtic*). Walau bagaimanapun pemboleh ubah dimensi pendekatan bertolak ansur, dimensi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan majikan, dimensi persepsi instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja dan amalan *interest based bargaining* pada asalnya tidak bertaburan normal. Maka tindakan menyingkirkan responden yang ditunjukkan dalam plot kotak (*boxplot*) dilakukan. Setelah proses menyingkirkan *outlier* dilakukan maka taburan data yang normal diperolehi bagi pemboleh ubah tersebut.

#### 4.3.2 Ujian Kelinearan (lineariti)

Tabachnick dan Fidell (2014) menjelaskan bahawa faktor-faktor yang mempengaruhi iaitu pemboleh ubah bebas hendaklah berhubungan secara linear dengan pemboleh ubah bersandar. Kegagalan mematuhi andaian lineariti

menyebabkan analisis tidak sah dan hasil kajian adalah lemah dan tidak boleh dipercayai. Oleh yang demikian ujian kelinearan dilakukan untuk melihat dua pemboleh ubah yang terlibat adalah berhubungan secara linear. Pengujian lineariti dilakukan dengan menguji signifikan lineariti dengan *means test* pada software SPSS. Dengan merujuk kepada *table ANOVA*, nilai *F deviation from linearity* dengan aras signifikan di atas 5 peratus ( $\text{sig.} > 0.05$ ) menunjukkan hubungan antara pemboleh ubah memenuhi andaian lineariti. Sebaliknya jika *F deviation from linearity* kurang daripada 5 peratus ( $\text{sig.} < 0.05$ ) menunjukkan hubungan di antara pemboleh ubah bebas dan bersandar tidak memenuhi dasar lineariti.

Jadual 4.6

*Jadual Lineariti Pemboleh Ubah Bebas dan Interest Based Bargaining (IBB)*

No	Pemboleh ubah	Deviation from Lineariti Nilai F	Signifikan	Kesimpulan
1	<b>Pendekatan Pengurusan Konflik</b>			
	Dimensi pendekatan bertolak ansur	.564	.785	Linear
	Dimensi pendekatan mengalah	1.669	.121	Linear
	Dimensi pendekatan penyelesaian masalah	2.069	.060	Linear
2.	<b>Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Pihak Majikan</b>			
	Dimensi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja	.917	.526	Linear
	Dimensi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan	1.452	.230	Linear
3.	<b>Sikap Kolektivisme</b>	2.140	.098	Linear
4.	<b>Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja</b>			

Dimensi persepsi instrumentaliti instrinsik kesatuan sekerja	1.743	.155	Linear
Dimensi persepsi instrumentaliti extrinsik kesatuan sekerja	.794	.576	Linear

---

Berdasarkan hasil ujian lineariti yang ditunjukkan dalam jadual 4.6 menunjukkan nilai *F deviation from linearity* adalah tidak signifikan ( $\text{sig} > 0.05$ ) bagi kesemua pemboleh ubah bebas. Oleh itu dalam kajian ini tidak ada penyimpangan yang signifikan dari hubungan linear.

#### 4.3.3 Ujian Homoskedastisiti

Ujian homoskedastisiti dilakukan sebagai syarat dalam analisis regresi yang menunjukkan kesamaan varian dari residual untuk semua pengamatan regresi (Tabachnick dan Fidell, 2014). Menurut Hair *et al.* (2010) nilai varian pemboleh ubah bersandar haruslah sama bagi setiap nilai pemboleh ubah bebas atau faktor peramalnya. Jika nilai varian tidak sama maka masalah *heteroscedasticity* dikesan dalam hubungan antara pemboleh ubah tersebut. Jika *heteroscedasticity* berlaku maka hasil kajian adalah tidak sah dan meragukan. Menurut Chua *et al.* (2013) andaian ini boleh diuji melalui analisis regresi. Dalam *scatterplot* model regresi, taburan data berbentuk segi empat bujur menunjukkan andaian homoskedastisiti dipenuhi (Hair *et al.*, 2010). Lampiran 2 menunjukkan andaian homoskedastisiti telah dipenuhi di mana ia memaparkan taburan data berbentuk segi empat bujur.

#### 4.3.4 Ujian Multikolineariti (multicollinearity)

Multikolineariti wujud apabila dua atau lebih pemboleh ubah peramal mempunyai korelasi yang tinggi dalam model regresi (Field, 2009; Hair *et al.*, 2010). Field (2009) menjelaskan bahawa di antara dua pemboleh ubah peramal tidak boleh ada hubungan linear yang sempurna dan tidak boleh berkorelasi tinggi di antara satu sama lain. Dalam perisian SPSS, petunjuk *variance inflation factor* (VIF) dan nilai *tolerance* boleh digunakan untuk mengesan multikolineariti (Field, 2009; Pallant, 2010; Chua *et al.*, 2013). Berdasarkan Pallant (2010), nilai VIF tidak melebihi 10 dan nilai *tolerance* pula tidak boleh kurang dari 0.10. Semakin tinggi nilai *tolerance* maka semakin rendah masalah multikolineariti (Field, 2009; Hair *et al.* 2010). Berikut adalah jadual yang menunjukkan nilai VIF dan nilai *tolerance* bagi setiap pemboleh ubah. Hasil analisis menunjukkan, nilai VIF semua pemboleh ubah bebas adalah lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0.10. Maka pemboleh ubah ini bebas dari masalah multikolineariti (rujuk lampiran 2).

Jadual 4.7

*Petunjuk Multikolineariti*

No	Pemboleh Ubah Bebas	Petunjuk	Multikolineariti
1	<b>Pendekatan Pengurusan Konflik</b>		
	Dimensi pendekatan bertolak ansur	1.551	0.645
	Dimensi pendekatan mengalah	1.159	0.863
	Dimensi pendekatan penyelesaian masalah	1.316	0.760
2.	<b>Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Pihak Majikan</b>		
	Dimensi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja	1.551	0.645

	Dimensi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan	1.948	0.513
3.	<b>Sikap Kolektivisme</b>	1.467	0.682
4.	<b>Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja</b>		
	Dimensi persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja	1.594	0.627
	Dimensi persepsi instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja	1.756	0.569

---

#### 4.4 Validiti Konstruk

Analisis faktor penerokaan (*exploratory factor analysis*) telah dijalankan terhadap pemboleh ubah pendekatan pengurusan konflik, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme, persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dan amalan IBB. Hair *et al.*(2010) menjelaskan analisis faktor penerokaan digunakan untuk mengukur item-item yang diadaptasi dan diubah suai daripada pelbagai sumber atau menguji item-item daripada sumber yang asal dan diuji pada situasi kajian yang berbeza. Selain itu, analisis faktor penerokaan bertujuan untuk menerangkan dan merumuskan data dengan menghimpunkan pemboleh ubah yang berkait rapat dalam satu faktor (Tabachnick dan Fidell, 2014). Ini menunjukkan analisis faktor penerokaan dapat membentuk faktor yang bersesuaian dengan konteks kajian dan mengesahkan validiti konstruk yang digunakan.

Bagi mencapai tujuan tersebut beberapa garis panduan telah ditetapkan oleh Hair *et al.* (2010) iaitu menguji faktor yang dibentuk berdasarkan korelasi antara variabel menggunakan *Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO)*

dan *Barlett's Test*. Di mana nilai KMO hendaklah melebihi .50 dan *Bartlett's test of sphericity* haruslah signifikan. Nilai komunaliti (jumlah varians yang diterangkan oleh setiap item dalam satu pemboleh ubah) pula melebihi .50 dan nilai ini diperkukuhkan lagi oleh Field (2009), dimana menurut beliau bagi bilangan sampel 100 hingga 200 orang, nilai komunaliti 0.5 ke atas adalah memadai dan signifikan dari segi statistik. Pallant (2010) menjelaskan nilai komunaliti yang rendah dan kurang dari 0.3 menunjukkan item tersebut tidak cukup kukuh untuk menerangkan pemboleh ubah tersebut dan boleh diabaikan. Sungguhpun begitu, Hair *et al.* (2010) menambah, jika nilai komunaliti bagi satu item adalah kurang dari .50, item tersebut masih boleh dikekalkan jika ia penting untuk menerangkan pemboleh ubah yang berkaitan dan mempunyai faktor *loading* yang signifikan.

Manakala faktor *loading* yang menerangkan tahap kekuatan hubungan di antara item dalam satu faktor, di antara 0.30 hingga .40 adalah baik dan mencapai nilai minima bagi menerangkan faktor (Hair *et al.* 2010 dan Field, 2009). Walau bagaimanapun Hair *et al.* (2010) mencadangkan faktor *loading* yang signifikan dengan size sampel sebagai panduan berdasarkan jadual berikut:

Jadual 4.8

*Faktor Loading Mengikut Saiz Sampel*

<i>Factor Loading</i>	<i>Sampel Size Needed for Significance</i>
.30	350
.35	250
.40	200
.45	150
.50	120
.55	100
.60	85
.65	70
.70	60
.75	50

Sumber: Hair *et al.* (2010)

Dalam kajian ini, keseluruhan sampel berjumlah 166 orang maka faktor *loading* yang boleh digunakan selepas putaran *varimax* adalah .45. Sehubungan dengan itu, Hair *et al.* (2010) menyatakan pengkaji hendaklah memilih item yang mempunyai faktor *loading* yang paling tinggi dan signifikan. Apabila satu item mempunyai faktor *loading* signifikan lebih dari satu faktor maka masalah *cross-loading* berlaku dan pengkaji perlu mengambil langkah menyingkirkan item tersebut.

*Eigenvalue* pula hendaklah melebihi nilai 1 bagi setiap faktor yang dibentuk, manakala nilai varians yang baik adalah 50 peratus atau lebih. Walau bagaimanapun, menurut Hair *et al.* (2010), tidak ada garis panduan yang mutlak dalam menentukan nilai varians atau peratusan sumbangan sesuatu faktor yang dibentuk. Namun dalam bidang sains sosial, sumbangan varians mencapai nilai 60 peratus adalah baik dan kurang daripada itu juga masih boleh diterima. Bahagian seterusnya menerangkan analisis faktor yang telah dijalankan berdasarkan pemboleh ubah.

#### 4.4.1 Analisis Faktor Terhadap Pendekatan Pengurusan Konflik

Bahagian ini mengandungi dua belas soalan (12) dan selepas analisis faktor empat (4) dimensi pendekatan pengurusan konflik terbentuk iaitu mengalah, bertolak ansur, penyelesaian masalah dan jalan tengah.

Jadual 4.9

*Rumusan Analisis Faktor Pendekatan Pengurusan Konflik*

Item	Faktor				Komunaliti
	1	2	3	4	
<b>Dimensi 1 Pendekatan Bertolak Ansur</b>					
B6 Saya menekankan keperluan mencari penyelesaian secara tolak ansur.	.803				.677
B11 Saya meneliti idea-idea dari kedua belah pihak untuk mencari penyelesaian optimal bagi kedua pihak.	.742				.598

B5 Saya cuba untuk merealisasikan jalan tengah sebagai penyelesaian.	.662	.534		.748
B8 Saya berusaha seboleh mungkin untuk mencari penyelesaian 50-50.	.654		.308	.576
B9 Saya meneliti semua isu sehingga saya mencapai penyelesaian yang memuaskan hati saya dan pihak yang lain.	.651		.310	.569
<b>Dimensi 2 Penyelesaian masalah</b>				
B10 Saya berjuang untuk matlamat dan kepentingan diri sendiri dan pihak yang lain		.819		.770
B 4 Saya menyesuaikan diri dengan matlamat dan kepentingan pihak yang lain		.765		.687
<b>Dimensi 3 Mengalah</b>				
B1 Saya mengalah kepada keinginan pihak yang satu lagi		.853		.837
B2 Saya bersetuju dengan pihak yang satu lagi.	.302	.775		.708
B3 Saya cuba bertolak ansur dengan pihak yang satu lagi.		.576	.348	.553
<b>Dimensi 4 Jalan Tengah</b>				
B12 Sebaik mungkin, saya mencari penyelesaian yang boleh memberikan faedah kepada saya dan pihak yang lain.			.797	.689
B 7 Saya berkeras bahawa kedua-dua pihak perlu mengalah sedikit.			.614	.748
Eigenvalue	3.14	2.46	1.14	1.09
Percentage of Variance	26.23	20.5	9.54	9.14
		5		
Explained = 65.47 %				
KMO = .681				
Bartett's Test of Sphercity Approx. Chi-Square = 581.065 df = .66				
Sig = .000				



Data Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) untuk empat dimensi adalah .681, dengan Bartlett's Test of Sphericity (Sig=.000). Ini menunjukkan data yang digunakan adalah sesuai untuk analisis faktor. Varians yang diterangkan sebanyak 65.47 % dengan faktor *eigenvalue* lebih daripada 1 bagi empat dimensi tersebut. Secara keseluruhannya, dimensi pertama mengandungi lima (5) elemen dan menerangkan 26.23 % daripada varians, walau bagaimanapun item B 5 terpaksa digugurkan kerana mempunyai nilai *cross loading*. Dimensi kedua mengandungi dua (2) elemen yang menerangkan 20.55 %, dimensi ketiga mengandungi tiga (3) elemen menerangkan 9.54 % dan dimensi keempat mengandungi dua (2) elemen menerangkan 9.14 % daripada varians. Keseluruhan item mengandungi faktor *loading* melebihi .45 dan nilai komunaliti 0.5 ke atas. Setelah satu item digugurkan maka sebelas (11) item kekal menggambarkan pemboleh ubah pendekatan pengurusan konflik. Maka dalam kajian ini pendekatan pengurusan konflik di bahagikan kepada pendekatan bertolak ansur, penyelesaian masalah, mengalah dan jalan tengah.

#### **4.4.2 Analisis Faktor Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja dan Pihak Majikan.**

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 4.10

*Rumusan Analisis Faktor Persepsi Hubungan Kesatuan Sekerja dan Pihak Majikan*

Item	Faktor		Komunaliti
	1	2	
<b>Dimensi 1</b>			
<b>Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja.</b>			
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
<b>Dimensi 2</b>			
<b>Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan</b>			
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</i>	41.67	32.33	
<i>Explained = 74.00 %</i>			
KMO = .586			
<i>Bartett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square =222.129; df = 10;</i>			
Sig = .000			

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.

#### **4.4.3 Analisis Sikap Kolektivisme**

Pemboleh ubah sikap kolektivisme terdiri daripada enam (6) item sahaja. Analisis faktor menunjukkan item D 3 (penerimaan oleh ahli-ahli dalam kumpulan terhadap anda sangat penting) mempunyai nilai komunaliti yang rendah iaitu .204. Walau bagaimanapun item ini dikekalkan kerana ia mempunyai faktor *loading* (.452) yang signifikan dan kenyataan ini sangat penting untuk menerangkan pemboleh ubah kolektivisme. Hair *et al.* (2010) menjelaskan item dengan nilai komunaliti yang rendah, masih boleh dikekalkan jika item tersebut diperlukan dalam menghuraikan satu pemboleh ubah dan mempunyai faktor *loading* yang signifikan.

Hasil analisis menunjukkan, nilai KMO adalah .771 dan *Bartlett's Test of Sphericity Approx* adalah signifikan. Pemboleh ubah ini membentuk satu komponen sahaja. Secara keseluruhannya semua item mempunyai faktor *loading* yang signifikan

dengan nilai egen lebih dari satu dan jumlah sumbangan varians sebanyak 49.44 %.

Berikut adalah jadual analisis faktor bagi pemboleh ubah sikap kolektivisme.

Jadual 4.11  
*Analisis Fakor Sikap Kolektivisme*

Item	Faktor 1	Komunaliti
D2 Kejayaan kumpulan lebih penting dari kejayaan individu.	.824	.680
D1 Kebajikan/kepentingan kumpulan lebih penting dari kebajikan/kepentingan individu.	.754	.680
D5 Pihak pengurusan organisasi harus memberi galakan terhadap kesetiaan kepada kumpulan walaupun terpaksa melepaskan matlamat individu	.741	.549
D6 Ahli-ahli kumpulan dijangka melepaskan matlamat mereka sendiri bagi mencapai kejayaan kumpulan.	.705	.497
D4 Para pekerja haruslah mempertimbangkan kebajikan kumpulannya terlebih dahulu sebelum mencapai matlamat mereka sendiri.	.684	.468
D3 Penerimaan oleh ahli-ahli dalam kumpulan terhadap anda sangat penting.	.452	.204
Eigenvalue	2.96	
Percentage of Variance Explained = 49.44 %	49.44%	
KMO = .771		
Bartett's Test of Sphercity Approx. Chi-Square =299.886; df = 15; Sig = .000		

#### 4.5.4 Analisis Faktor Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja

Pemboleh ubah persepsi instrumentaliti 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 kepada 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 4.12

*Analisis Faktor Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja*

Item	Faktor		Komunaliti
	1	2	
<b>Dimensi 1 Persepsi Instrumentaliti Intrinsik Kesatuan Sekerja</b>			
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
<b>Dimensi 2 Persepsi Instrumentaliti Ekstrinsik Kesatuan Sekerja</b>			

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	
<i>Percentage of Variance Explained</i> = 68.131 %	52.27	15.85	
KMO = .779			
<i>Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square</i> =495.762; df = 21;			
Sig = .000			

#### 4.4.5 Analisis Faktor Amalan *Interest Based Bargaining* (IBB)

Analisis faktor dijalankan sebanyak dua kali bagi pemboleh ubah amalan IBB yang mengandungi sembilan (9) item. Analisis faktor yang pertama menunjukkan item F 9 (Perundingan kolektif adalah proses yang hanya memberi faedah kepada satu pihak sahaja) mempunyai nilai komuniti yang rendah (.180) dan faktor *loading* (.424) yang tidak signifikan. Pallant (2010) menjelaskan sekiranya penyelidik hendak memperbaiki skala pengukuran dan memperbaiki jumlah varians yang terkumpul bagi sesuatu faktor yang terbentuk, mengugurkan item yang mempunyai nilai komuniti yang rendah adalah langkah yang sesuai. Ini kerana item tersebut tidak cukup kukuh untuk menggambarkan pemboleh ubah yang terbabit. Oleh itu pengkaji mengambil keputusan mengugurkan item F 9 dan analisis faktor dijalankan sekali lagi.

Hasil analisis faktor yang kedua menunjukkan hanya satu faktor terbentuk dan komponen tersebut memberikan 53 % jumlah varians. Nilai KMO adalah .876 dan

*Bartlett's Test of sphericity* adalah signifikan .000 yang menunjukkan data yang digunakan adalah sesuai untuk analisis faktor. Berikut adalah jadual analisis faktor bagi amalan IBB.

Jadual 4.13

*Analisis Faktor Amalan Interest Based Bargaining (IBB)*

Item	Item 1	Komunaliti
F5 Saya memberi komitmen kepada kepentingan, keperluan dan masalah semua pihak yang terlibat ketika berunding.	.827	.684
F3 Ketika berunding saya mengenal pasti pelbagai alternatif, pilihan dan cadangan sebelum mencapai keputusan yang muktamat.	.803	.644
F6 Bagi saya, perundingan kolektif adalah satu proses yang dapat memberi manfaat kepada kedua-dua pihak yang berunding.	.785	.617
F7 Saya dapat mencapai penyelesaian mengenai pelbagai isu termasuklah terma dan kondisi pekerjaan melalui perundingan kolektif.	.763	.582
F2 Saya perlu memberi tumpuan kepada kepentingan semua pihak dan bukannya mengutamakan kepentingan diri sendiri ketika berunding.	.742	.551
F4 Saya berkongsi maklumat dan membentuk ciri-ciri yang objektif sebagai garis panduan dalam menyelesaikan isu perundingan.	.704	.496
F8 Perundingan kolektif membolehkan kesatuan sekerja dan majikan mendapat hak mereka masing-masing.	.605	.367
F1 Ketika berunding saya perlu memisahkan di antara isu perundingan dengan kepentingan diri sendiri.	.556	.309
<i>Eigenvalue</i>	4.24	
<i>Percentage of Variance Explained = 49.01%</i>	53. %	
KMO = .876		
<i>Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 583.028 =;</i>		
df = ;28		
Sig = .000		

#### 4.5 Analisis Kebolehpercayaan Selepas Analisis Faktor

Selepas analisis faktor dijalankan ke atas semua pemboleh ubah, maka ujian realibiliti dilakukan sekali lagi. Berikut adalah jadual ujian kebolehpercayaan selepas analisis faktor.

Jadual 4.14

*Rumusan Ujian Kebolehpercayaan Selepas Analisis Faktor*

Jumlah Item	Pemboleh Ubah	Cronbach Alpha
<b>Pendekatan pengurusan konflik</b>		
4	Dimensi 1 Bertolak Ansur	.758
2	Dimensi 2 Mengalah	.602
2	Dimensi 3 Penyelesaian Masalah	.665
2	Dimensi 4 Jalan Tengah	.372
<b>Persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan</b>		
3	Dimensi 1 Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja	.761
2	Dimensi 2 Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan	.766
6	Soalan berkaitan sikap kolektivisme	.791
<b>Soalan Berkaitan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja</b>		
3	Dimensi 1 persepsi terhadap instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja	.797
3	Dimensi 2 persepsi terhadap instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja	.760
9	Soalan berkaitan IBB	.793



Berdasarkan nilai realibiliti yang dilakukan selepas analisis faktor, pemboleh ubah pendekatan pengurusan konflik bagi dimensi keempat, iaitu pendekatan jalan tengah terpaksa digugurkan kerana nilai kebolehpercayaan yang rendah.

#### 4.6 Analisis Deskriptif Pemboleh ubah

##### 4.6.1 Statistik Deskriptif bagi Pemboleh Ubah Pendekatan Pengurusan Konflik

Jadual 4.15

*Dimensi Pendekatan Pengurusan Konflik*

Bil	Dimensi	Min
1.	Pendekatan bertolak ansur	<b>4.19</b>
2.	Pendekatan mengalah	2.66
3.	Pendekatan penyelesaian masalah	3.12

Pendekatan pengurusan konflik terdiri daripada tiga dimensi iaitu dimensi pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur, pendekatan mengalah dan pendekatan penyelesaian masalah. Dimensi pendekatan bertolak ansur mencatatkan nilai min yang paling tinggi berbanding dimensi yang lain iaitu 4.19. Diikuti dengan pendekatan penyelesaian masalah iaitu 3.12. Ini menunjukkan keseluruhan responden kajian lebih suka menggunakan pendekatan bertolak ansur berbanding penyelesaian masalah dan pendekatan mengalah. Jadual dibawah menunjukkan taburan min secara terperinci terhadap item dalam dimensi pendekatan pengurusan konflik.

Jadual 4.16

*Taburan Min Pendekatan Pengurusan Konflik*

Bil	Elemen	Min	Std Deviation (SD)
<b>Dimensi 1 Pendekatan bertolak ansur</b>			
	Saya menekankan keperluan mencari penyelesaian secara tolak ansur.	4.26	.723

Saya meneliti idea-idea dari kedua belah pihak untuk mencari penyelesaian optimal bagi kedua pihak.	<b>4.34</b>	<b>.656</b>
Saya cuba untuk merealisasikan jalan tengah sebagai penyelesaian.	3.94	.989
Saya berusaha seboleh mungkin untuk mencari penyelesaian 50-50.	4.15	.821
Saya meneliti semua isu sehingga saya mencapai penyelesaian yang memuaskan hati saya dan pihak yang lain.	4.30	.767
<b>Dimensi 2 Mengalah</b>		
Saya mengalah kepada keinginan pihak yang satu lagi.	2.16	.909
Saya bersetuju dengan pihak yang satu lagi.	2.23	.931
<b>Dimensi 4 Penyelesaian Masalah</b>		
Saya berjuang untuk matlamat dan kepentingan diri sendiri dan pihak yang lain	3.05	1.37
Saya menyesuaikan diri dengan matlamat dan kepentingan pihak yang lain.	3.19	1.24

Skor min yang tertinggi terletak pada dimensi pendekatan bertolak ansur iaitu “Saya meneliti idea-idea dari kedua belah pihak untuk mencari penyelesaian optimal bagi kedua pihak” (4.34), diikuti oleh “saya meneliti semua isu sehingga saya mencapai penyelesaian yang memuaskan hati saya dan pihak yang lain” (4.30) dan skor min terendah pada dimensi mengalah dengan item “saya mengalah kepada keinginan pihak yang satu lagi” (2.16).

#### 4.6.2 Statistik Deskriptif bagi Pemboleh ubah Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan

Jadual 4.17

*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	<b>4.50</b>

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 4.18

*Taburan Min Persepsi Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan*

Bil	Elemen	Min	Std Deviation (SD)
<b>Dimensi 1</b>			
<b>Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja</b>			
	Saya lebih mementingkan kebajikan ahli kesatuan saya daripada hubungan dengan pihak majikan.	2.83	1.23
	Saya sentiasa bertegas dengan pendapat saya walaupun ia boleh memudaratkan hubungan dengan pihak majikan.	2.73	1.17

Adalah lebih penting bagi saya untuk mendapatkan perjanjian kolektif yang memuaskn hati untuk ahli kesatuan daripada menjaga hubungan dengan pihak majikan. 3.04 1.28

**Dimensi 2**

**Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan**

Saya menghargai hubungan baik saya dengan pihak majikan sebagai satu hubungan yang professional. 4.52 .658

Hubungan antara kedua-dua pihak adalah penting kerana ia mempunyai implikasi jangka panjang. 4.49 .703

“Saya menghargai hubungan baik saya dengan pihak majikan sebagai satu hubungan yang professional” mencatatkan skor min yang tertinggi iaitu 4.52, diikuti dengan "hubungan antara kedua-dua pihak adalah penting kerana ia mempunyai implikasi jangka panjang” dengan skor min 4.49. Manakala min terendah ialah “Saya sentiasa bertegas dengan pendapat saya walaupun ia boleh memudaratkan hubungan dengan pihak majikan” (2.73).

**4.6.3 Statistik Deskriptif bagi Pemboleh ubah Sikap Kolektivisme**

Jadual 4.19  
*Taburan Min Sikap Kolektivisme*

<b>Bil</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Min</b>
1.	Sikap kolektivisme	4.12

Min keseluruhan bagi dimensi tunggal sikap kolektivisme ialah 4.12. Ini menunjukkan sikap kolektivisme yang ada pada pemimpin kesatuan sekerja di Sabah pada tahap yang tinggi. Mereka mempunyai sikap kolektivisme yang mengutamakan kepentingan kumpulan daripada sikap individualistik.

Jadual 4.20

*Taburan Min Sikap Kolektivisme*

<b>Bil</b>	<b>Item</b>	<b>Min</b>	<b>Std Deviation (SD)</b>
	Kejayaan kumpulan lebih penting dari kejayaan individu.	4.27	.973
	Kebajikan / kepentingan kumpulan lebih penting dari kebajikan //kepentingan individu.	4.15	1.09
	Pihak pengurusan organisasi harus memberi galakan terhadap kesetiaan kepada kumpulan walaupun terpaksa melepaskan matlamat individu.	3.95	900
	Ahli-ahli kumpulan dijangka melepaskan matlamat mereka sendiri bagi mencapai kejayaan kumpulan.	3.84	.956
	Para pekerja seharusnya berusaha mencapai matlamat mereka sendiri hanya setelah memberi pertimbangan terhadap kebajikan kumpulan mereka.	4.25	.814
	Penerimaan oleh ahli-ahli dalam kumpulan terhadap anda sangat penting.	<b>4.31</b>	<b>.746</b>

Bagi sikap kolektivisme skor min tertinggi terletak pada item “penerimaan oleh ahli-ahli dalam kumpulan terhadap anda sangat penting” (4.31), diikuti dengan item “kejayaan kumpulan lebih penting dari kejayaan individu” (4.27) dan min paling rendah adalah ahli-ahli kumpulan dijangka melepaskan matlamat mereka sendiri bagi mencapai kejayaan kumpulan (3.84). Berdasarkan skor min yang tinggi menunjukkan keseluruhan responden mempunyai sikap kolektivisme.

#### 4.6.4 Statistik Deskriptif Bagi Pemboleh Ubah Persepsi Instrumentaliti

##### Kesatuan Sekerja

Jadual 4.20

*Taburan Min dimensi persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja*

<b>Bil</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Min</b>
1.	Persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja	4.12
2.	Persepsi instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja	<b>4.23</b>

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 4.21

*Taburan Min Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja*

<b>Bil</b>	<b>Item</b>	<b>Min</b>	<b>Std Deviation (SD)</b>
<b>Dimensi 1</b>			
<b>Persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja</b>			
	Pihak kesatuan sekerja saya memberikan hak kepada pekerja untuk menyuarakan pendapat tentang cara mereka membuat kerja.	4.20	.757
	Pihak kesatuan sekerja saya membantu menjadikan kerja /tugas lebih menarik.	4.20	.775
	Pihak kesatuan sekerja saya memberikan hak		

kepada pekerja untuk menyuarakan pendapat mereka tentang cara pengurusan menguruskan organisasi.	3.98	.927
--	------	------

**Dimensi 2**

**Persepsi instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja**

Pihak kesatuan sekerja saya membantu pekerja mendapatkan faedah-faedah sampingan.	4.29	.787
Pihak kesatuan sekerja saya mendapatkan gaji yang lebih baik untuk pekerja.	4.07	1.05
Pihak kesatuan sekerja saya meningkatkan tahap jaminan pekerjaan pekerja	<b>4.33</b>	<b>.757</b>

Item “pihak kesatuan sekerja saya meningkatkan tahap jaminan pekerjaan pekerja” mencatatkan nilai min yang tertinggi iaitu 4.33. Diikuti dengan “pihak kesatuan sekerja saya membantu pekerja mendapatkan faedah-faedah sampingan” dengan skor min 4.29. Manakala skor min yang terendah ialah “pihak kesatuan sekerja saya memberikan hak kepada pekerja untuk menyuarakan pendapat mereka tentang cara pengurusan menguruskan organisasi” iaitu 3.98.

**4.6.5 Statistik Deskriptif Amalan IBB.**

Jadual 4.22  
*Taburan Min Amalan Interest Based Bargaining*

<b>Bil</b>	<b>Item</b>	<b>Min</b>	<b>Std Deviation (SD)</b>
	Saya memberi komitmen kepada kepentingan, keperluan dan masalah semua pihak yang terlibat ketika berunding.	4.19	.737
	Ketika berunding saya mengenal pasti alternatif pilihan dan cadangan sebelum mencapai keputusan yang muktamat <sup>7</sup>	4.27	.708
	Bagi saya perundingan kolektif adalah satu proses		

yang dapat memberi manfaat kepada kedua-dua pihak yang berunding.	4.38	.692
Saya dapat mencapai penyelesaian mengenai pelbagai isu termasuklah terma dan kondisi pekerjaan melalui perundingan kolektif.	4.43	.627
Saya perlu memberi tumpuan kepada kepentingan semua pihak dan bukannya mengutamakan kepentingan diri sendiri ketika berunding.	<b>4.50</b>	<b>.667</b>
Saya berkongsi maklumat dan membentuk ciri-ciri yang objektif sebagai garis panduan dalam menyelesaikan isu perundingan.	4.29	.562
Perundingan kolektif membolehkan kesatuan sekerja dan majikan mendapat hak mereka masing-masing.	4.20	.925
Ketika berunding saya perlu memisahkan di antara isu perundingan dengan kepentingan diri sendiri.	4.15	.919

Item “saya perlu memberi tumpuan kepada kepentingan semua pihak dan bukannya mengutamakan kepentingan diri sendiri” mencatatkan skor min tertinggi iaitu 4.50. Item “Saya dapat mencapai penyelesaian mengenai pelbagai isu termasuklah terma dan kondisi pekerjaan melalui perundingan kolektif mencatatkan skor min kedua tinggi iaitu 4.43. Keseluruhan item yang mencatatkan skor min tinggi menunjukkan ciri-ciri perundingan IBB wujud dalam kesatuan sekerja yang terlibat dalam kajian ini. Manakala min terendah terletak pada item “ketika berunding saya perlu memisahkan di antara isu perundingan dengan kepentingan diri sendiri” dengan skor min 4.15.

#### **4.7 Pembentukan Semula Hipotesis**

Hipotesis baru dibentuk berdasarkan dimensi yang diperolehi melalui analisis faktor. Berikut adalah senarai pembentukan semula hipotesis.

H 1a: Pendekatan pengurusan konflik mengalah mempunyai pengaruh yang positif dengan amalan IBB



H 1b: Pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB

H 1c: Pendekatan pengurusan konflik penyelesaian masalah mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB

H 2a : Persepsi terhadap mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB

H 2b: Persepsi terhadap mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB

H 3: Sikap kolektivisme mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.

H 4a: Persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.

H 4b: Persepsi instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.

H 5a: Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik mengalah dengan amalan IBB

H 5b: Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur dengan amalan IBB

H 5c: Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik penyelesaian masalah dengan amalan IBB

H 6a: Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara persepsi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja dengan amalan IBB

H 6b: Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara persepsi terhadap mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan dengan amalan IBB

H 7: Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara sikap kolektivisme dengan amalan IBB

H 8 a: Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara persepsi terhadap instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja dengan amalan IBB

H 9 b: Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara persepsi terhadap instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja dengan amalan IBB

## **4.8 Pengujian Hipotesis**

### **4.8.1 Ujian Analisis Regresi Berganda**

Ujian analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisa pengaruh dimensi pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur, mengalah dan penyelesaian masalah, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme dan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja terhadap pemboleh ubah bersandar. Berikut adalah analisis regresi pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar.

Jadual 4.24

*Analisis Regresi Pemboleh Ubah Bebas Dengan Pemboleh Ubah Bersandar*

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Terlaras</b>	<b>Angaran Ralat Piawai</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
.708	.501	.472	2.459	17.555	.000

Berdasarkan hasil ujian analisis regresi menunjukkan nilai  $R^2 = .501$ , ini menunjukkan bahawa varians amalan IBB dapat diterangkan oleh pemboleh ubah bebas iaitu pendekatan pengurusan konflik, persepsi hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme dan persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja sebanyak 50 peratus. Hasil ujian Anova mendapati nilai  $F = 17.555$  dan signifikan menunjukkan model regresi ini boleh diguna pakai untuk meramal amalan IBB di meja rundingan.

#### **4.8.2 Pengaruh Pendekatan Pengurusan Konflik, Persepsi Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan, Sikap Kolektivisme Dan Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja.**

Jadual 4.25

*Pengaruh Pendekatan Pengurusan Konflik, Persepsi Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan, Sikap Kolektivisme Dan Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja Terhadap Amalan IBB.*

<b>Model</b>	<b>Pekali tanpa piawai</b>	<b>Ralat Piawai</b>	<b>Pekali piawai</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
	<b><math>\beta</math></b>		<b><math>\beta</math></b>		
1	(Malar)	8.863	2.695	3.289	.001
	(Malar)	8.863	2.695	3.289	.001

D1 Pendekatan bertolak ansur	.196	.125	.117	1.568	.119
D2 Pendekatan Mengalah	.125	.114	.071	1.09	.274
D3 Penyelesaian Masalah	-.021	.102	-.014	-.205	.838
D1 Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja.	.085	.077	.076	1.104	.272
D2 Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan.	.379	.283	.111	1.337	.183
Sikap Kolektivisme	.238	.068	.252	3.482	.001
D1 Persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja.	.517	.135	.289	3.482	.001
D2 Persepsi instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja.	.374	.143	.207	2.621	.010

Jadual regrasi di atas menunjukkan persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja mencatatkan nilai  $\beta$  yang paling tinggi di antara semua pemboleh ubah bebas iaitu  $\beta = 0.289$ ,  $t = 3.482$ ,  $p = .001$ . Ini menunjukkan setiap pertambahan dalam persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja akan meningkatkan amalan IBB sebanyak 29 peratus. Hasil keputusan analisis ini juga menunjukkan persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja merupakan pemboleh ubah yang paling penting dalam meramal amalan IBB. Oleh itu hipotesis H8a diterima di mana persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja mempunyai pengaruh yang signifikan dengan amalan IBB.

Nilai koefisien regresi yang kedua tinggi adalah sikap kolektivisme di mana nilai  $\beta = 0.252$  ( $t = 3.482$ ,  $p = .001$ ). Ini menunjukkan pemboleh ubah ini mempengaruhi

amalan IBB secara signifikan di mana apabila sikap kolektivisme dikalangan pemimpin kesatuan sekerja meningkat maka ia akan meningkatkan amalan IBB sebanyak 25 peratus. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa sikap kolektivisme mempunyai pengaruh yang signifikan dengan amalan IBB maka hipotesis H7 diterima.

Selain itu persepsi terhadap instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja turut mempengaruhi amalan IBB secara signifikan ( $\beta=0.207$ ,  $t=2.621$ ,  $p=0.10$ ). Oleh itu, apabila persepsi terhadap instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja meningkat maka ia akan mempengaruhi amalan IBB sebanyak 21 peratus. Hasil kajian ini menyokong hipotesis H8b iaitu persepsi instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja mempunyai pengaruh yang signifikan dengan amalan IBB.

Walau bagaimanapun keputusan kajian secara keseluruhannya menunjukkan pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur, mengalah dan penyelesaian masalah tidak mempengaruhi amalan IBB secara signifikan. Begitu juga dengan kedua-dua dimensi persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan yang tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan amalan IBB. Ini menunjukkan pemboleh ubah ini tidak berperanan dalam mempengaruhi amalan IBB dalam konteks kajian di Sabah.

### 4.8.3 Peranan Jantina Sebagai Penyederhana Terhadap Pendekatan Pengurusan Konflik, Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan, Sikap Kolektivisme Dan Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja.

Peranan jantina sebagai penyederhana diuji sama ada ia mengubah pertalian antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan amalan IBB. Berdasarkan Baron dan Kenny (1986) pemboleh ubah kualitatif seperti jantina yang memberi kesan penyederhana kepada pemboleh ubah bersandar boleh dilakukan dengan melakukan interaksi dalam ujian regresi berganda berhierarki. Pemboleh ubah penyederhana perlu dimasukkan ke dalam model regresi berganda mengikut tiga langkah dan melakukan interaksi antara pemboleh ubah bebas untuk menilai tahap signifikan dan pengaruhnya kepada pemboleh ubah bersandar. Berikut adalah analisis keseluruhan kerangka konseptual kajian yang dimasukkan ke dalam model regresi berganda berhierarki.

Jadual 4.26

*Analisis Keseluruhan Kerangka Konseptual Kajian*

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Terlaras</b>	<b>Angaran Ralat Piawai</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
766 (a)	.586	.516	2.322	8.368	.000
768 (b)	.590	.517	2.322	1.043	.309
777 (c)	.604	.504	2.352	.570	.779

Predictors: (Constant), indeks dimensi instrumentaliti extrinsic kesatuan sekerja, 1 hingga 3 tahun, mementingkan kesatuan sekerja sahaja, 50 tahun keatas, 10 hingga 12 tahun, 21 hingga 30 tahun, 4 hingga 6 tahun, 7 hingga 9 tahun, 7 hingga 9, indeks mengalah, 1 hingga 3 tahun, pendekatan bertolak ansur, 10 hingga 12 tahun, 31 hingga 40 tahun, indeks kolektivisme, indeks dimensi instrumentaliti intrinsic kesatuan sekerja, 4 hingga 6 tahun, penyelesaian masalah, mementingkan hubungan kesatuan dan majikan, lebih dari 12 tahun<sub>a</sub>

Predictors: (Constant), indeks dimensi instrumentaliti extrinsic kesatuan sekerja, 1 hingga 3 tahun, mementingkan kesatuan sekerja sahaja, 50 tahun keatas, 10 hingaa 12 tahun, 21 hingga 30 tahun, 4 hingga 6 tahun, 7 hingga 9 tahun, 7 hingga 9, indeks mengalah, 1 hingga 3 tahun, pendekatan bertolak ansur, 10 hingga 12 tahun, 31 hingga 40 tahun, indeks kolektivisme, indeks dimensi instrumentaliti intrinsic kesatuan sekerja, 4 hingga 6 tahun, penyelesaian masalah, mementingkan hubungan kesatuan dan majikan, lebih dari 12 tahun, jantina<sub>b</sub>

Predictors: (Constant), indeks dimensi instrumentaliti extrinsic kesatuan sekerja, 1 hingga 3 tahun, mementingkan kesatuan sekerja sahaja, 50 tahun keatas, 10 hingaa 12 tahun, 21 hingga 30 tahun, 4 hingga 6 tahun, 7 hingga 9 tahun, 7 hingga 9, indeks mengalah, 1 hingga 3 tahun, pendekatan bertolak ansur, 10 hingga 12 tahun, 31 hingga 40 tahun, indeks kolektivisme, indeks dimensi instrumentaliti intrinsic kesatuan sekerja, 4 hingga 6 tahun, penyelesaian masalah, mementingkan hubungan kesatuan dan majikan, lebih dari 12 tahun, jantina, jantina moderator hubungan mementingkan kesatuan sekerja sahaja, jantinamoderatorpenyelesaianmasalah, jantina moderator intrinsik, interaksi jantina dengan pendekatan bertolak ansur, jantina moderator kolektivisme, jantina moderator hubungan kesatuan sekerja dan majikan, jantina moderator extrinsik<sub>c</sub>

Dependent Variable: Interest Based Bargaining<sub>d</sub>

Jadual 4.26 memaparkan analisis regresi berganda berhierarki yang menunjukkan pengaruh pendekatan pengurusan konflik, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme dan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dengan amalan IBB yang disederhanakan oleh jantina. Secara keseluruhannya nilai  $R^2$  adalah 0.604, walau bagaimanapun jantina tidak bertidak sebagai penyederhana dalam hubungan di antara pemboleh ubah bebas dan bersandar dalam kajian ini. Analisis secara terperinci adalah seperti yang dipaparkan dalam jadual 4.27.

Jadual 4.27

*Ujian Penyederhanaan Jantina Terhadap Hubungan Pendekatan Pengurusan Konflik, Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan, Sikap Kolektivisme, Persepsi Terhadap Instrumentiliti Kesatuan Sekerja Dengan Amalan IBB.*

Pemboleh Ubah	Pemboleh ubah bersandar (Amalan IBB)		
	Model 1	Model 2	Model 3
<b>Pemboleh Ubah Kawalan</b>			
<b>Tempoh Keahlian</b>			

1 - 3 tahun	.013	.016	.047
4 - 6 tahun	-.068	-.068	-.012
7 - 9 tahun	-.006	-.001	.020
10 - 12 tahun	-.023	-.022	.021
Lebih dari 12 tahun	.138	.140	.180
<b>Tempoh perkhidmatan</b>			
1 - 3 tahun	.003	.008	.041
4 - 6 tahun	-.059	-.055	-.073
7 - 9 tahun	-.018	-.020	-.018
10 - 12 tahun	.125	.122	.116
<b>Umur</b>			
21 hingga 30 tahun	-.003	-.011	-.012
31 hingga 40 tahun	.125	.121	.114
41 hingga 50 tahun	.122	.121	.102
50 tahun keatas	-	-	-
<b>Pemboleh ubah model</b>			
Pendekatan Bertolak Ansur	.026	.029	.158
Pendekatan Mengalah	.098	.115	.127
Penyelesaian Masalah	.033	.031	.040
Mengutamakan Kepentingan Pihak Kesatuan Sekerja Sahaja	.125	.123	.082
Mengutamakan Kepentingan Pihak Kesatuan Sekerja Dan Pihak Majikan	.146	.152	.290
Sikap Kolektivisme	.157**	.160**	.053
Persepsi Instrumentaliti Intrinsik Kesatuan Sekerja	.308**	.305**	.656**
Persepsi Instrumentaliti Extrinsik Kesatuan Sekerja.	.223**	.219**	-.083



### **Pemboleh Ubah Penyederhana**

Jantina -0.064 -0.742

### **Pengaruh Interaksi**

Bertolak Ansur X Jantina -0.471

Mengalah X Jantina -0.010

Penyelesaian masalah X Jantina -0.014

Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja X Jantina -0.056

Mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan X Jantina -0.436

Sikap Kolektivisme X Jantina .384

Persepsi instrumentaliti intrinsik X Jantina -1.100

Persepsi Instrumentaliti ekstrinsik X Jantina .834

---

R <sup>2</sup>	.586	.590	.604
R <sup>2</sup> terlaras	.516	.517	.504
Perubahan R <sup>2</sup>	.586	.004	.014
Perubahan F	8.368	1.043	.570
Signifikan bagi perubahan F	.000	.309	.779

---

Jadual di atas menunjukkan tiga jenis model di mana model 1 merujuk kepada ciri-ciri demografi responden kajian iaitu tempoh keahlian kesatuan sekerja, tempoh perkhidmatan dan umur sebagai pemboleh ubah kawalan dan pemboleh ubah bebas yang terdiri daripada pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur, mengalah dan penyelesaian masalah, persepsi hubungan yang mementingkan kesatuan sekerja sahaja dan persepsi mementingkan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme

dan persepsi instrumentaliti intrinsik dan ekstrinsik kesatuan sekerja. Model 2 menunjukkan kemasukan jantungina sebagai pemboleh ubah penyederhana dan model 3 adalah interaksi di antara pemboleh ubah bebas dan jantungina sebagai pemboleh ubah penyederhana.

Keputusan analisis regresi hierarki adalah seperti berikut:

Model 1 menunjukkan ciri-ciri demografi responden iaitu tempoh keahlian, tempoh perkhidmatan dan umur mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB. Ini bererti faktor demografi mempengaruhi amalan IBB. Kemasukan pemboleh ubah kawalan dan pemboleh ubah bebas dalam model 1 menerangkan 58.6 peratus perubahan dalam pemboleh ubah bersandar. Model ini memaparkan bahawa sikap kolektivisme mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB ( $\beta=.157$ ,  $p=.040$ ). Persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja turut mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB ( $\beta=.308$ ,  $p=.000$ ). Begitu juga dengan persepsi instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja ( $\beta=.223$ ,  $p=.007$ ). Ini menunjukkan sikap kolektivisme, persepsi instrumentaliti intrinsik dan ekstrinsik kesatuan sekerja mempengaruhi amalan IBB.

Beralih kepada model 2 yang memasukkan pemboleh ubah jantungina ke dalam model regresi bersama pemboleh ubah kawalan dan pemboleh ubah bebas. Walau bagaimanapun kemasukan pemboleh ubah jantungina menunjukkan hubungan yang tidak signifikan dengan amalan IBB dan hanya menyumbang 0.4 peratus dalam perubahan  $R^2$ . Dari segi kekuatan pengaruh dalam sampel kajian, kemasukan pemboleh ubah jantungina dalam model 2 telah menyumbang sebanyak 59 peratus perubahan varians dalam pemboleh ubah bersandar. Oleh yang demikian dapat disimpulkan bahawa

jantina tidak mempengaruhi amalan IBB. Walau bagaimanapun pemboleh ubah kolektivisme, persepsi instrumentaliti intrinsik dan ekstrinsik tetap mempengaruhi amalan IBB secara signifikan.

Model 3 pula, mengetengahkan interaksi antara jantina sebagai pemboleh ubah penyederhana dengan pemboleh ubah bebas dan pengaruhnya kepada amalan IBB. Kemasukan jantina sebagai penyederhana ke dalam model regresi menunjukkan hubungan yang tidak signifikan dengan amalan IBB dan hanya membawa perubahan  $R^2$  sebanyak 1.04 peratus. Manakala kekuatan pengaruh pemboleh ubah interaksi dalam model ini menjadikan keseluruhan model dengan nilai  $R^2$  sebanyak 60.4 peratus. Secara khususnya, dalam kajian ini jantina tidak bertindak sebagai penyederhana dengan kesemua pemboleh ubah bebas.

#### 4.9 Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis Kajian

Jadual 4.28  
*Pernyataan Keputusan Hipotesis*

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Keputusan
H 1 a	Pendekatan pengurusan konflik mengalah mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.	Tidak diterima
H 1 b	Pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.	Tidak diterima
H 1 c	Pendekatan pengurusan konflik penyelesaian masalah mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.	Tidak diterima
H 2 a	Persepsi terhadap mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.	Tidak diterima
H 2 b	Persepsi terhadap mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan mempunyai	Tidak diterima

pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.

H 3	Sikap kolektivisme mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.	Terima
H 4 a	Persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.	Terima
H 4 b	Persepsi instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap amalan IBB.	Terima
H 5 a	Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik mengalah dengan amalan IBB.	Tidak diterima
H 5 b	Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur dengan amalan IBB.	Tidak diterima
H 5 c	Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik penyelesaian masalah dengan amalan IBB.	Tidak diterima
H 6 a	Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara persepsi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja dengan amalan IBB	Tidak diterima
H 6 b	Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara persepsi terhadap mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan dengan amalan IBB	Tidak diterima
H 7	Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara sikap kolektivisme dengan amalan IBB	Tidak diterima
H 8 a	Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja dengan amalan IBB	Tidak diterima
H 8 b	Jantina boleh menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara persepsi instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja dengan amalan IBB	Tidak diterima

---

#### 4.10 Rumusan Bab

Dalam bab ini secara empirikal telah menguji pengaruh di antara pemboleh ubah bebas yang pertama iaitu pendekatan pengurusan konflik yang terdiri daripada, pendekatan mengalah, bertolak ansur dan penyelesaian masalah, kedua, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, ketiga sikap kolektivisme dan keempat persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja. Selain itu kajian ini juga menguji peranan jantina sebagai pemboleh ubah penyederhana di antara pemboleh ubah bebas dan bersandar. Secara khususnya, kajian ini telah menjawab objektif dan hipotesis kajian yang diringkaskan dalam jadual 4.28. Bab seterusnya akan membincangkan dengan lebih lanjut tentang dapatan kajian ini.



## BAB 5

### PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

#### 5.0 Pengenalan

Bab ini membincangkan hasil dapatan kajian yang meliputi ringkasan kajian, perbincangan dapatan kajian mengikut objektif, persoalan kajian dan pengujian hipotesis yang telah dibangunkan. Implikasi kajian secara teori dan praktikal turut dibincangkan dalam bab ini, di samping menyentuh tentang batasan kajian dan cadangan untuk kajian pada masa hadapan.

#### 5.1 Ringkasan Kajian

Secara khususnya, kajian ini menguji teori *dual concern* yang terdiri daripada pendekatan pengurusan konflik mengalah, penyelesaian masalah dan bertolak ansur, sama ada ia mempengaruhi amalan IBB dalam kalangan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah. De Dreu *et al.* (2000), De Dreu *et al.* (2001), Zarankin (2008) dan Miller *et al.* (2010) mendapati bahawa pendekatan pengurusan konflik melalui teori *dual concern* merupakan peramal yang baik kepada strategi perundingan IBB. Walau bagaimanapun terdapat jurang kajian yang harus diberi perhatian. Pertama, kajian sebelum ini tertumpu kepada kaedah ujikaji dengan stimulasi konflik yang melibatkan

pelajar, malah kajian yang melibatkan perunding dalam kesatuan sekerja masih kurang dan hanya dilakukan oleh Miller *et al.* (2010). Kedua, terdapat hasil kajian yang bersifat kontradik di mana kajian di negara China oleh MA,. (2007) mendapati teori *dual concern* bukanlah peramal yang baik kepada perundingan intergratif. Ketiga, teori *dual concern* tidak boleh menjadi peramal tunggal kepada amalan IBB dalam organisasi dan pemboleh ubah lain seperti sikap kolektivisme dan persepsi terhadap hubungan majikan dan kesatuan sekerja perlu ditekankan (Zarankin, 2008; Miller *et al.*, 2010; Rognes & Schei 2010). Faktor-faktor peramal ini amat penting sebagai kesinambungan kepada teori *dual concern* dan membentuk model kerangka konseptual dalam kajian mengenai amalan IBB.

Oleh yang demikian kajian ini mengekalkan pemboleh ubah pendekatan pengurusan konflik dan persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan yang pernah digunakan dalam kajian Miller *et al.* (2010), di samping menambah pemboleh ubah baru iaitu sikap kolektivisme dan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja. Setakat ini, kedua-dua pemboleh ubah tersebut masih belum diuji hubungannya dengan amalan IBB dalam kajian terdahulu.

Selain itu, kajian ini turut menguji peranan jantina sebagai pemboleh ubah penyederhana di mana kajian sebelum ini meletakkan jantina sebagai pemboleh ubah bebas seperti dalam kajian Miller *et al.* (2010) dan Rognes dan Schei (2010). Rognes dan Schei (2010) dalam kajiannya mendapati jantina perempuan lebih suka kepada amalan IBB berbanding lelaki. Manakala Miller *et al.* (2010) tidak dapat membuktikan perkaitan jantina dengan strategi perundingan. Kajian De Dreu *et al.*

(2000) dan Rognes dan Schei (2010) telah menguji peranan jantung sebagai faktor penyederhana namun kajian mereka terhadap dua pemboleh ubah peramal sahaja iaitu pendekatan pengurusan konflik dan persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan. Tambahan pula, kajian tersebut menggunakan kaedah ujikaji dan menggabungkan pelajar dan pekerja yang tidak terlibat secara langsung dalam perundingan kolektif. Malahan dapatan kajian mereka menunjukkan jantung tidak memainkan peranan sebagai penyederhana dalam perundingan intergratif. Walau bagaimanapun Amanatullah dan Morris (2010) mendapati jantung bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhana di antara ciri-ciri kepimpinan seorang perundingan dengan perundingan intergratif. Manakala Mazei *et al.*(2015) mendapati jantung bertindak sebagai penyederhana di antara pengalaman berunding seseorang dengan hasil perundingan intergratif. Hasil dapatan kajian yang tidak kukuh dan tidak konsisten memerlukan kajian yang lebih rapi untuk melihat peranan jantung sebagai penyederhana bagi kesemua pemboleh ubah bebas yang terlibat dalam kajian ini.

Pemboleh ubah baru dalam kajian ini adalah sikap kolektivisme dan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja. Zarankin (2008) dan Rognes dan Schei (2010) telah mencadangkan agar sikap kolektivisme dijadikan sebagai faktor yang mempengaruhi amalan IBB. Manakala persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja merupakan peramal yang baik kepada penglibatan ahli kesatuan sekerja dalam organisasi. Ini dibuktikan melalui kajian lepas oleh Johari (2006), Newton dan Shore (1992), Bamberger *et al.*, 1999, Tetrick *et al.* (2007), Johari dan Ghazali (2011) dan Gamage dan Hewegama (2012). Sungguhpun begitu kajian lepas tersebut tidak menekankan kepada penglibatan kesatuan sekerja dalam proses perundingan kolektif,

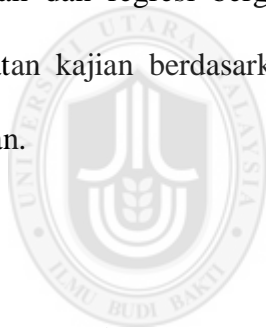


maka kajian ini meletakkan kedua-dua pemboleh ubah tersebut dan menguji perkaitannya dengan amalan IBB.

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan melalui borang soal selidik. Unit analisis bagi kajian ini adalah pemimpin kesatuan sekerja di Sabah, di mana seramai 166 responden dengan kadar maklum balas sebanyak 70 peratus responden yang terlibat dalam kajian ini. Instrument kajian yang digunakan telah diadaptasi dari kajian lepas di mana instrument bagi amalan IBB adalah berdasarkan item-item prinsip IBB oleh Fisher, Ury dan Patton (1991) dan Magenau *et al.* (1998), pendekatan pengurusan konflik berdasarkan Van de Vliert (1997), persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan berdasarkan Pruitt dan Rubin (1986), sikap kolektivisme oleh Dorfman dan Howel (1988) dan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja oleh DeCotiis dan Lelouarn (1981).

Kajian ini mempunyai lima (5) objektif utama iaitu mengukur pengaruh pendekatan pengurusan konflik, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme dan persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja dengan amalan IBB. Seterusnya adalah mengenal pasti peranan jantina sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam mempengaruhi hubungan antara pendekatan pengurusan konflik, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme dan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dengan amalan IBB.

Berdasarkan kajian lepas dan analisis faktor, sebanyak enam belas (16) hipotesis telah dibina. Analisis faktor yang dijalankan telah memberikan dimensi baru bagi beberapa pemboleh ubah yang sebelum ini terdiri daripada satu konstruk sahaja. Persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan telah membentuk dua dimensi iaitu persepsi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja dan persepsi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan majikan. Manakala persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja terbahagi kepada dua dimensi iaitu persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja dan persepsi instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja. Pemboleh ubah kolektivisme dan amalan IBB kekal dalam satu konstruk sahaja. Bagi menjawab persoalan dan hipotesis kajian, analisis regresi mudah dan regresi berganda berhierarki digunakan. Berikut adalah perbincangan dapatan kajian berdasarkan keputusan pengujian hipotesis, objektif dan keputusan kajian.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

## **5.2 Perbincangan Dapatan Kajian**

Bahagian ini menyentuh perbincangan dapatan kajian berdasarkan lima (5) objektif kajian yang utama.

## **5.3 Pengaruh Pendekatan Pengurusan Konflik, Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan, Sikap Kolektivisme dan Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja Terhadap Amalan IBB.**

### 5.3.1 Pengaruh Pendekatan Pengurusan Konflik terhadap Amalan IBB

Objektif pertama (1) kajian ini adalah mengenal pasti pengaruh pendekatan pengurusan konflik terhadap amalan IBB. Hasil analisis kajian mendapati ketiga-tiga dimensi pendekatan pengurusan konflik iaitu pendekatan bertolak ansur, mengalah dan penyelesaian masalah tidak mempengaruhi amalan IBB secara signifikan.

Ini menunjukkan walaupun pemimpin kesatuan sekerja di Sabah mengamalkan pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur, mengalah dan penyelesaian masalah dalam menyelesaikan konflik yang wujud dalam kesatuannya namun ia tidak mempengaruhi strategi perundingan mereka apabila berhadapan dengan pihak majikan.

Hasil kajian mendapati pemimpin kesatuan sekerja di Sabah mengamalkan pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur dan penyelesaian masalah dalam menyelesaikan konflik bersama ahli kesatuan sekerja. Pendekatan bertolak ansur merupakan pendekatan yang terletak di tengah-tengah dimensi mengambil berat akan kepentingan diri sendiri dan mengambil berat akan kepentingan pihak lain. Ini menunjukkan pemimpin kesatuan sekerja menggunakan pendekatan penyelesaian konflik yang memihak kepada kepentingan pihak kepimpinan dan kesatuan sekerja. Apabila berlaku konflik dalam kalangan ahli kesatuan sekerja, pemimpin kesatuan akan mengambil alternatif yang akan memberikan kebaikan kepada ahli-ahlinya. Pemimpin mengambil sikap memahami akan konflik yang dihadapi oleh ahli-ahlinya

dan mencadangkan jalan penyelesaian yang bersifat adil dan saksama dari perspektif ahli dan kepimpinan kesatuan sekerja.

Sehubungan dengan itu pendekatan pengurusan konflik penyelesaian masalah turut diamalkan oleh pemimpin kesatuan sekerja dalam menyelesaikan konflik bersama ahli-ahli kesatuan di bawah pimpinannya. Pemimpin kesatuan sekerja mengambil pendekatan untuk berkongsi maklumat dan idea dengan ahli kesatuan agar sama-sama dapat menyelesaikan konflik yang dihadapi. Fokus pemimpin adalah untuk menyelesaikan konflik yang membawa kepada kebaikan dalam kesatuan sekerja. Ini menunjukkan pemimpin kesatuan sekerja mengambil berat akan kepentingan ahli kesatuan sekerja pada tahap tinggi.

Namun pendekatan mengalah merupakan pendekatan pengurusan konflik yang tidak digemari oleh pemimpin kesatuan sekerja. Ini menunjukkan pengurusan konflik mengalah tidak akan digunakan dalam menyelesaikan konflik yang wujud dalam kesatuan sekerja. Pemimpin kesatuan sekerja mempunyai pendirian yang tegas dan tidak mudah mengalah dengan ahli di bawah kepimpinannya apabila berhadapan dengan konflik dalam kesatuan sekerja. Pemimpin kesatuan mengambil sikap tidak menurut kehendak ahli-ahli kesatuannya, sebaliknya memberi alternatif penyelesaian masalah yang lain.

Hasil kajian keseluruhannya membuktikan bahawa pendekatan pengurusan konflik melalui teori *dual concern* tidak berperanan dalam mempengaruhi amalan

IBB ketika berunding bersama pihak majikan. Pendekatan pengurusan konflik pemimpin kesatuan sekerja ketika meghadapi konflik bersama ahli kesatuan sekerja adalah berbeza dengan pendekatan pengurusan konflik ketika berhadapan dengan pihak majikan. Ini adalah disebabkan majikan dan pemimpin yang mewakili kesatuan sekerja merupakan dua pihak yang mempunyai matlamat yang berbeza ketika berada di meja rundingan.

Dapatan kajian ini bercanggah dan tidak konsisten dengan beberapa kajian lepas yang mendapati pendekatan pengurusan konflik adalah peramal kepada strategi perundingan sama ada perundingan tradisional atau amalan IBB. De Dreu *et al.* (2000) dan De Dreu *et al.* (2001) mendapati pendekatan pengurusan konflik mengalah, penyelesaian masalah dan bertolak ansur mempengaruhi amalan IBB secara signifikan dan menyatakan bahawa teori *dual concern* boleh diguna pakai dalam meramal amalan IBB. Namun begitu kajian ini, tidak dapat membuktikan bahawa teori tersebut boleh digunakan untuk meramal amalan IBB di kalangan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah.

Sehubungan dengan itu, dapatan kajian ini juga tidak menyokong hasil kajian Miller *et al.* (2010) yang menyatakan pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur adalah peramal yang baik kepada amalan IBB. Pada masa yang sama, hasil kajian ini menolak model Zarankin (2008) yang meletakkan pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur, mengalah dan penyelesaian masalah sebagai peramal kepada amalan IBB.

Jika diteliti dari aspek demografi responden, pemimpin kesatuan sekerja merupakan individu yang mempunyai pengalaman berunding di mana kebanyakan responden yang terlibat dalam kajian ini telah menjadi ahli kesatuan sekerja melebihi 12 tahun (41 peratus) dan merupakan individu yang telah lama berkhidmat dalam organisasi melebihi 12 tahun (68 peratus). Ini menunjukkan kematangan mereka dalam perundingan kolektif dan mempunyai pengalaman berhadapan dengan pihak majikan. Mereka juga dilihat sebagai individu yang memahami keadaan organisasi dan tingkah laku pihak majikan. Situasi ini menyebabkan pemimpin kesatuan sekerja memilih pendekatan pengurusan konflik yang sesuai apabila berhadapan dengan pihak majikan. Dalam konteks kajian ini pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur dan penyelesaian masalah yang mereka amalkan tidak dapat dijadikan peramal yang signifikan terhadap strategi perundingan mereka. Oleh yang demikian pendekatan pengurusan konflik bukanlah peramal yang signifikan terhadap amalan IBB di kalangan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah.

Walaupun hasil kajian ini tidak selari dengan kebanyakan kajian lepas, dapatan kajian ini adalah sinonim dengan kajian MA.,(2007). Kajian beliau mendapati pendekatan pengurusan konflik melalui teori *dual concern* bukanlah peramal yang baik kepada amalan IBB bagi masyarakat di China, walaupun mereka menggemari pendekatan bertolak ansur dalam menyelesaikan konflik. Walau bagaimanapun kajian ini melibatkan kaedah ujikaji. Ini menunjukkan perbezaan yang nyata dari segi responden kajian di mana dalam konteks di Sabah, pemimpin kesatuan sekerja memberi persepsi berdasarkan pengalaman mengendalikan konflik dan berunding dengan pihak majikan manakala kajian oleh MA., (2007) melibatkan pelajar dan stimulasi konflik. Perbezaan latar belakang responden dan kaedah kajian ini

mempengaruhi keputusan kajian kerana responden bukanlah individu yang mempunyai pengalaman berunding dan mereka menjawab soalan berdasarkan senario konflik yang diberikan. Maka dapatan kajian ini memberi nilai tambah kepada hasil kajian lepas dan memberikan persepsi kukuh berdasarkan pengalaman berunding responden yang terlibat.

Berikutan daripada dapatan kajian tersebut, beberapa faktor yang menyumbang kepada pengaruh yang tidak signifikan di antara pemboleh ubah ini telah dikenal pasti. Faktor pertama dilihat daripada aspek metodologi, di mana kajian di Sabah merupakan kaedah tinjauan dengan melibatkan pemimpin kesatuan sekerja yang mempunyai pengalaman berunding dengan pihak majikan. Manakala kajian lepas oleh De Dreu *et al.* (2000) dan De Dreu *et al.* (2001) melibatkan kaedah ujikaji dengan memberikan stimulasi konflik di antara dua pihak yang berunding. Stimulasi konflik yang diberikan dalam kajian tersebut mempengaruhi dan memberi panduan kepada responden untuk memilih pendekatan pengurusan konflik yang sesuai dengan konflik interpersonal yang diberikan. Namun dalam kajian ini, pemimpin kesatuan sekerja menjawab persoalan pendekatan pengurusan konflik berdasarkan pengalamannya mengendalikan konflik yang wujud di dalam kesatuan sekerja. Pendekatan pengurusan konflik ini boleh berubah daripada sesuatu pendekatan kepada pendekatan yang lain bergantung kepada gaya kepimpinan kesatuan sekerja, penerimaan ahli dan masalah yang dihadapi.

Dalam konteks di Sabah, selain daripada pengalaman berunding, faktor isu perundingan seperti “*bread and butter issues*” turut mempengaruhi strategi

perundingan kolektif. Ini dibuktikan dengan maklumat yang dikongsikan oleh pegawai Jabatan Perhubungan Perusahaan Sabah yang menyatakan upah, bonus dan elaun seringkali menyebabkan satu perundingan kolektif menemui jalan buntu dan mencetuskan pertikaian industri seperti campurtangan pihak kerajaan dan piket. Malahan menurut Kee Mohod Yussof (2011) Kesatuan Sekerja Perbankan Sabah (SBEU) dan Kesatuan Sekerja Perladangan Sabah (SPIEU), sering berhadapan dengan konflik apabila berunding mengenai upah pekerja, sebaliknya hal-hal berkaitan keselamatan dan kesihatan pekerjaan dapat dirundingkan dengan lebih mudah.

Hujah ini disokong oleh De Dreu *et al.* (2000) di mana mereka melihat walaupun teori *dual concern* mempengaruhi amalan IBB tetapi hubungan di antara pemboleh ubah ini boleh berubah akibat daripada konteks perundingan iaitu isu dan konflik yang tercetus pada masa itu. Isu-isu perundingan yang membabitkan kewangan seperti upah, bonus dan elaun serta isu-isu yang berkaitan aspek keselamatan pekerjaan mempengaruhi strategi pengurusan konflik seorang individu.

Selain itu, kajian ini tidak mengetepikan pengaruh perbezaan sikap, nilai dan prinsip individu yang mempengaruhi penyelesaian sesuatu konflik. Ini kerana seorang individu pemimpin mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang unik dan mempunyai sikap dan nilai yang berbeza ketika berhadapan dengan ahli kesatuannya dan pihak majikan.



Pendirian ini dikukuhkan lagi oleh Daud dan Tumin (2013) di mana pendekatan pengurusan konflik yang digunakan oleh pemimpin kesatuan sekerja bergantung kepada isu atau punca konflik yang dihadapinya. Kajian mereka menyatakan apabila pemimpin kesatuan sekerja menghadapi konflik yang membabitkan tindakan undang-undang seperti pembuangan pekerja secara tidak adil, pemimpin perlu menggunakan pendekatan pengurusan konflik dengan paksaan dan mengeneipkan pendekatan bertolak ansur. Ini kerana rujukan terhadap dokumen-dokumen yang berkaitan seperti akta Perhubungan Perusahaan, perjanjian kolektif dan polisi syarikat adalah perlu. Dalam menghadapi konflik seperti ini, seorang pemimpin hendaklah mempunyai pengetahuan yang mendalam di samping memiliki kebijaksanaan dalam menyelesaikan sesuatu konflik, malah mereka perlu dilatih agar tahu menggunakan pendekatan pengurusan konflik yang sesuai. Keadaan ini menunjukkan pendekatan pengurusan konflik yang digunakan oleh pemimpin kesatuan sekerja adalah bergantung kepada isu dan pencetus konflik yang berlaku pada masa itu.

Manakala, faktor lain yang turut mempengaruhi adalah matlamat dan objektif penyelesaian konflik yang wujud di dalam kesatuan sekerja. Contohnya apabila membincangkan masalah kenaikan upah di kalangan pekerja-pekerja perkeranian, matlamat kesatuan sekerja adalah untuk memperolehi 25 peratus peningkatan upah dalam perundingan kolektif. Maka matlamat yang telah ditetapkan akan mempengaruhi mereka memilih pendekatan pengurusan konflik yang sesuai. Dalam kajian ini menunjukkan pemimpin kesatuan sekerja telah menetapkan matlamat dan objektif yang hendak dicapai dalam satu perundingan kolektif. Mereka akan mencuba strategi perundingan sama ada amalan IBB atau distributif untuk mencapai matlamat

perundingan mereka. Strategi perundingan mungkin berbeza bergantung kepada isu, matlamat dan situasi ketika berunding. Sehubungan dengan itu, model Zarankin (2008) ada kebenarannya walaupun ia masih belum diuji secara empirikal. Di mana model ini menerangkan objektif dan matlamat perundingan dijadikan asas mendorong seseorang memilih pendekatan pengurusan konflik yang sesuai. Apabila matlamat dan objektif jelas, konflik mudah diselesaikan dengan memanfaatkan pendekatan pengurusan konflik yang sesuai. Seterusnya ia akan mengarah kepada strategi perundingan intergratif ataupun distributif.

Dalam pada itu, dapatan kajian ini menunjukkan pendekatan pengurusan konflik dengan bertolak ansur merupakan pendekatan yang digemari oleh pemimpin kesatuan sekerja namun ia gagal menjadi pemboleh ubah yang mempengaruhi amalan IBB. Ini menunjukkan walaupun keseluruhan pemimpin kesatuan sekerja lebih suka menggunakan pendekatan bertolak ansur daripada pendekatan mengalah dan penyelesaian masalah tetapi ia tidak menggambarkan mereka suka berunding dengan mengamalkan ciri-ciri amalan IBB. Dapatan kajian ini juga sinonim dengan kajian MA,. (2007) yang mendapati pendekatan bertolak ansur menjadi pilihan dalam menyelesaikan konflik di kalangan masyarakat China namun ia tidak mempengaruhi amalan IBB.

Kajian ini turut membenarkan hujah De Dreu *et al.* (2001) yang mengandaikan kemungkinan pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur yang berada di tengah-tengah dimensi dan mempunyai tahap yang sederhana dalam mementingkan diri sendiri dan pihak lain ada kemungkinan mempengaruhi perundingan tradisional.

Manakala Menurut Daly *et al.* (2010) pendekatan pengurusan konflik jenis ini menunjukkan ketidakpastian dan kurangnya pendirian dalam pembuatan keputusan. Situasi ini menunjukkan walaupun pemimpin kesatuan sekerja menggemari pendekatan bertolak ansur dalam menguruskan konflik interpersonal tetapi ketika berada di meja rundingan bersama pihak majikan mereka lebih suka strategi perundingan distributif.

Sementara itu Ma (2007) berpendapat walaupun pendekatan pengurusan konflik secara bertolak ansur menjadi pilihan masyarakat China tetapi apabila perasaan tidak puas hati terhadap isu-isu perundingan tercetus maka mereka akan memilih perundingan tradisional ketika berunding. Oleh yang demikian walaupun konflik antara pemimpin dan ahli kesatuan sekerja boleh diatasi dengan cara bertolak ansur tetapi apabila berada di meja rundingan, pemimpin kesatuan sekerja akan menggunakan strategi perundingan yang berbeza bergantung kepada matlamat perundingan, isu yang dibincangkan dan tuntutan kesatuan sekerja. Ma(2007) juga menegaskan bahawa komunikasi dan perkongsian maklumat antara kesatuan sekerja dan majikan perlu ditingkatkan untuk membentuk perundingan yang bersifat kerjasama.

Secara keseluruhannya hasil kajian ini mendapati pendekatan pengurusan konflik melalui teori *dual concern* merupakan peramal yang lemah kepada amalan IBB. Oleh itu hipotesis H1a, H1b dan H1c ditolak. Dengan penolakan hipotesis tersebut, kajian ini telah membuktikan bahawa teori *dual concern* tidak boleh menjadi peramal tunggal kepada amalan IBB dalam organisasi. Malah, pemboleh ubah seperti

sikap kolektivisme dan hubungan majikan dan kesatuan sekerja perlu ditekankan seperti yang dicadangkan oleh Zarankin (2008), Miller *et al.*(2010) dan Rognes dan Schei (2010) dalam model dan kajian mereka sebelum ini.

### **5.3.2 Pengaruh Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja Dan Majikan Terhadap Amalan IBB.**

Objektif kajian yang ke-dua (2) adalah menilai pengaruh persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan yang terdiri daripada dua dimensi iaitu persepsi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja dan persepsi mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan. Walau bagaimanapun hasil kajian menunjukkan pemboleh ubah ini tidak mempengaruhi amalan IBB secara signifikan. Oleh itu hasil kajian mendapati pemboleh ubah ini bukanlah peramal yang baik terhadap amalan IBB dalam kalangan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah.

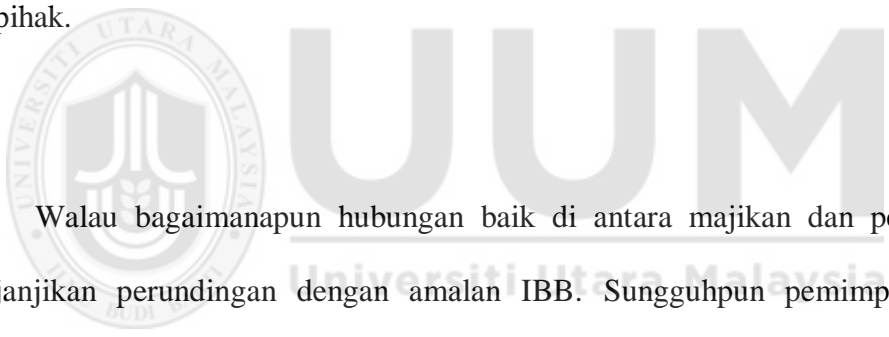
Sungguhpun begitu, hasil kajian ini mendapati pemimpin kesatuan sekerja mementingkan hubungan antara dua pihak iaitu kesatuan sekerja dan pihak majikan. Keseluruhan pemimpin memberi persepsi bahawa pihak kesatuan sekerja perlu menjaga hubungan baik dengan pihak majikan. Mereka setuju bahawa hubungan 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.

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 (2013) 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. Natijahnya sikap mementingkan satu pihak sahaja akan menyebabkan perundingan kolektif tidak terlaksana 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.



Walau bagaimanapun hubungan baik di antara majikan dan pekerja tidak menjanjikan perundingan dengan amalan IBB. Sungguhpun pemimpin kesatuan sekerja memberi persepsi yang baik terhadap hubungan di antara pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan namun pemboleh ubah ini bukanlah peramal yang signifikan terhadap amalan IBB. Ini kerana terdapat faktor-faktor lain selain daripada hubungan yang baik di antara majikan dan kesatuan sekerja dalam mempengaruhi amalan IBB. Tambahan pula iklim hubungan industri yang menunjukkan hubungan majikan dan kesatuan sekerja dalam sesebuah organisasi adalah berbeza dan ini mempengaruhi persepsi pemimpin kesatuan sekerja terhadap amalan IBB. Dalam konteks di Sabah ini tahap hubungan antara kesatuan sekerja dan majikan masih berada pada keadaan yang harmoni, di mana pihak majikan mengiktiraf kewujudan

kesatuan sekerja dan ini terbukti dengan tertubuhnya beberapa buah kesatuan sekerja yang baru seperti Kesatuan Sekerja Sabah Port.

Walau bagaimanapun pertikaian akibat perundingan kolektif yang tidak menemui jalan penyelesaian tetap berlaku. Ini dibuktikan melalui kajian oleh Kee Mohd Yussof & Ahmad (2009) di mana perundingan kolektif SBEU terpaksa melibatkan pihak ketiga iaitu campur tangan pihak Jabatan Perhubungan Perusahaan (JPP) dan perundingan kolektif telah mengambil masa yang panjang untuk diselesaikan. Ini menunjukkan kesatuan sekerja di Sabah telah melalui pengalaman perundingan tradisional walaupun mempunyai hubungan yang baik dengan pihak majikan. Di sini dilihat peranan pihak kerajaan amat perlu untuk mengimbangi kuasa di antara pihak majikan dan pihak kesatuan sekerja.

Dapatan kajian ini menyokong kajian Miller *et al.* (2010) yang menegaskan iklim hubungan kesatuan sekerja dan majikan adalah berbeza dalam setiap organisasi dan ini mempengaruhi hasil kajian yang tidak signifikan di antara pemboleh ubah hubungan kesatuan sekerja dan majikan dengan amalan IBB. Tambahan pula, kajian ini melihat terdapat beberapa faktor yang turut mengganggu pengaruh pemboleh ubah ini terhadap amalan IBB. Faktor pertama adalah pengalaman perunding dengan amalan IBB sebelum ini telah menemui kegagalan, kedua, pengalaman individu perunding itu sendiri telah membentuk persepsi terhadap amalan IBB yang tidak memberikan hasil yang berkualiti dan faktor ketiga, kedudukan kewangan individu perunding yang tidak memuaskan.

Faktor pertama dan kedua yang diutarakan oleh Miller *et al.* (2010) mempunyai perkaitan rapat di mana individu yang berunding dengan amalan IBB mendapati pendekatan ini kurang berkesan dalam menuntut terma dan kondisi pekerjaan daripada pihak majikan. Kebanyakan kesatuan sekerja melihat perundingan tradisional lebih efektif untuk mendesak pihak majikan menunaikan tuntutan pekerja.

Kajian oleh Kee Mohd Yussof (2012) mendapati pengerusi SPIEU dan SBEU menyatakan penggunaan kuasa perlu ada dalam satu perundingan kolektif seperti kuasa pihak kesatuan menjemput pihak kerajaan sebagai penasihat sekiranya majikan enggan berunding atau melambat-lambatkan proses perundingan. Sehubungan dengan itu kesatuan sekerja di Sabah mendapati pertikaian industri seperti piket sangat membantu mereka mendapatkan apa yang diinginkan daripada pihak majikan. Namun sebelum satu perundingan dimulakan dan ketika perundingan berlangsung pihak kesatuan sekerja bersama ahli-ahlinya dan bersama pihak majikan tetap menjalankan proses percambahan idea untuk membentuk alternatif sekiranya ada permintaan yang ditolak oleh pihak majikan. Ini menggambarkan situasi yang berlaku di Sabah, di mana kesatuan sekerja mempunyai pengalaman menggunakan kuasa, pertikaian industri dan campur tangan pihak kerajaan ketika perundingan mereka menemui jalan buntu. Keadaan ini menunjukkan pemimpin kesatuan sekerja melihat kuasa dan pertikaian industri sesuatu tindakan yang membantu mereka mencapai apa yang diinginkan.



Hasil kajian ini sinonim dengan kajian oleh Cutcher- Gershenfeld, Kochan, dan Wells (2001) dan Cutcher-Gershenfeld *et al.* (2007) yang mendapati kesatuan sekerja lebih suka perundingan yang bersifat tradisional, di mana mereka boleh mengadakan piket dan menggunakan kuasa apabila tidak puas hati dengan perundingan dan tawaran yang diberikan oleh pihak majikan. Namun begitu, mereka tetap mengadakan kaedah *brainstorming* dan membentuk kriteria objektif bersama-sama pihak majikan. Kajian ini menunjukkan kesatuan sekerja dan majikan turut menerima amalan IBB walaupun tidak mengamalkannya secara menyeluruh.

Sungguhpun begitu hasil kajian dalam kalangan pemimpin di Sabah adalah bercanggah dengan beberapa kajian lepas oleh Derry dan Iverson (2005) dan Rognes dan Schei (2010) yang meletakkan persepsi terhadap hubungan yang baik di antara kesatuan sekerja dan majikan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perundingan intergratif. Walaupun hubungan yang baik wujud di antara kesatuan sekerja dan majikan tetapi pemimpin kesatuan sekerja dalam kajian ini melihat amalan IBB perlu digabungkan dengan pendekatan perundingan tradisional.

Isu yang sama dijelaskan dalam kajian oleh Bacon dan Blyton (2007), Garaudel (2008) dan Hargrove (2010) yang mendapati strategi perundingan IBB tidak semestinya memberi kepuasan hati kepada pihak yang berunding . Oleh itu gabungan di antara ciri-ciri amalan IBB dan tradisional adalah perlu bagi mencapai keseimbangan kuasa di antara kesatuan sekerja dan pihak majikan ketika berunding.

Sehubungan dengan itu, pemimpin kesatuan sekerja di Sabah tidak menolak ciri-ciri amalan IBB, di mana mereka turut mengamalkan pembentukan kriteria objektif dan garis panduan dalam satu perundingan kolektif. Ini dibuktikan dengan menjadikan Indeks Harga Pengguna (IHP), keadaan ekonomi dan keuntungan organisasi sebagai garis panduan sebelum menuntut kenaikan upah, bonus dan elaun dalam perundingan kolektif (Kee Mohd Yussof, 2006; Kee Mohd Yussof & Ahmad, 2009). Kesatuan sekerja di Sabah juga tidak menolak berunding dengan amalan IBB sekiranya mengalami keadaan tertentu seperti menyelesaikan masalah kerugian dalam organisasi yang boleh menyebabkan pemberhentian pekerja. Ini dibuktikan dalam perjanjian kolektif yang ditandatangani oleh kesatuan sekerja dan majikan yang mengandungi tatacara pemberhentian pekerja apabila berlaku kegawatan ekonomi.

Senario yang sama dibincangkan dalam kajian Bacon dan Blyton (2007) yang menyatakan kesatuan sekerja terpaksa mengalah dengan pihak majikan apabila berunding dengan amalan IBB namun ia membantu perjanjian kolektif ditandatangani dalam tempoh yang singkat berbanding perundingan tradisional. Garaudel (2008) pula menyatakan kesatuan sekerja yang terlibat dalam kajiannya terpaksa menerima amalan IBB kerana organisasi berhadapan dengan masalah penstrukturan semula organisasi yang melibatkan pengurangan tenaga kerja. Oleh yang demikian untuk menjaga hak-hak pekerja dan mengekalkan jaminan pekerjaan, kesatuan sekerja terpaksa akur berunding dengan amalan IBB. Secara keseluruhannya dapatan kajian lalu menunjukkan perundingan dengan amalan IBB memberikan kesan pro dan kontra dalam perhubungan pekerjaan.

Antara lain faktor yang mempengaruhi amalan IBB di kalangan pemimpin di Sabah adalah berkaitan dengan keadaan kewangan kesatuan sekerja mahupun pihak majikan. Ini kerana amalan IBB amat sukar diamalkan jika isu perundingan berkaitan isu kewangan seperti upah, bonus dan elaun berbanding isu sosial seperti penstrukturan tugas dan jadual kerja. Ini kerana kepentingan antara majikan dan pekerja adalah berbeza di mana, majikan berusaha untuk menjimatkan kos pengeluaran syarikat manakala pihak kesatuan sekerja sentiasa berusaha mendapatkan upah, bonus dan elaun yang tinggi dalam setiap perundingan kolektif. Sehubungan dengan itu, walaupun pekerja dan majikan mempunyai hubungan yang baik namun apabila berunding berkaitan dengan kewangan dan kos operasi, dua pihak yang terlibat berkecenderungan menghadapi konflik. Ini menyebabkan mereka beralih kepada perundingan yang bersifat distributif. Oleh itu keadaan ekonomi, keuntungan syarikat, Indeks Harga Pengguna (IHP) dan keperluan semasa mempengaruhi majikan dan kesatuan sekerja dalam menentukan perundingan berkaitan upah, bonus dan elaun pekerja.

Dalam kajian kes di Sabah, Kee Mohd Yussof dan Ahmad (2009) mendapati Kesatuan Sekerja Perbankan Sabah (SBEU) telah menjemput pihak ketiga daripada Jabatan Perhubungan Perusahaan (JPP) sebagai orang tengah untuk menasihati majikan yang enggan memenuhi tuntutan upah mereka. Perundingan berlanjutan dan mengambil masa sehingga dua puluh satu (21) bulan. Masalah ini berikutan daripada pihak majikan yang memberi alternatif akan mengurangkan cuti tahunan dan bayaran elaun kerja lebih masa jika pihak kesatuan sekerja menuntut upah yang lebih tinggi daripada yang mereka tawarkan. Dengan peranan dan nasihat pihak ketiga,

kesatuan sekerja terpaksa memilih peratusan upah lima peratus (5 %) yang ditawarkan oleh pihak majikan demi mengekalkan cuti dan bayaran kerja lebih masa dalam perjanjian kolektif yang sedia ada.

Dalam kajian kes yang berasingan, Kee Mohd Yussof (2012) mendapati Kesatuan Sekerja Perbankan Sabah (SBEU) dan Sabah Plantation Employee Union (SPIEU) dalam merundingkan perihal kenaikan upah sering berhadapan dengan jalan buntu. SBEU dan SPIEU pernah beberapa kali menjemput pihak ketiga sebagai orang tengah dalam perundingan dan menasihati majikan agar menyambung semula perundingan kolektif yang terhenti akibat tidak menemui jalan penyelesaian. SPIEU dan SBEU melihat pihak majikan sengaja menagguhkan isu perundingan berkaitan upah, bonus, elaun dan masa bekerja. Situasi ini menyebabkan perundingan kolektif mengambil masa yang panjang untuk diselesaikan dan menyebabkan perjanjian kolektif lewat ditandatangani.

Dapatan kajian ini menggambarkan walaupun majikan menerima kewujudan kesatuan sekerja namun ia tidak memberi jaminan kesatuan sekerja dan majikan akan berunding dengan amalan IBB. Situasi di Sabah menunjukkan kesatuan sekerja terpaksa menggunakan strategi perundingan tradisonal dengan melibatkan pihak ketiga sebagai penasihat kerana perundingan mereka dengan pihak majikan tidak berjalan dengan lancar.

Tambahan pula kesatuan majikan akan menggunakan pelbagai strategi untuk menang dalam satu perundingan kolektif. Situasi tawar menawar antara majikan dan

kesatuan sekerja ini menunjukkan konflik yang berlaku akibat perbezaan matlamat dan kepentingan. Konflik antara majikan dan kesatuan sekerja pasti timbul akibat kehendak dan keperluan yang berbeza di antara kesatuan sekerja dan majikan. Duvall (2009) menjelaskan bahawa hubungan kesatuan sekerja dan majikan pada dasarnya adalah baik tetapi matlamat mereka di dalam organisasi tetap berbeza. Majikan memberi tumpuan kepada keuntungan organisasi, kemajuan dan kelangsungan perniagaan dengan menggunakan tenaga kerja yang maksima dan kos yang minima. Tetapi matlamat kesatuan sekerja adalah memperkukuhkan kekuatan pertubuhannya, menarik minat pekerja menganggotainya dan memperjuangkan hak-hak pekerja dalam organisasi. Perbezaan kehendak dan keperluan antara majikan dan kesatuan sekerja menyebabkan amalan IBB sukar diamalkan. Hubungan antara majikan dan kesatuan sekerja pada dasarnya adalah baik dan majikan menerima kewujudan kesatuan sekerja. Namun begitu apabila bertemu di meja rundingan, kedua-dua entiti yang berbeza ini akan berusaha mempertahankan hak masing-masing.

Di Malaysia, khasnya di Sabah, terdapat beberapa faktor lain yang turut mempengaruhi keputusan kajian ini. Faktor pertama ialah keberkesanan kesatuan sekerja dalam mempengaruhi pihak majikan melalui strategi perundingan. Perundingan kolektif merupakan medium yang sangat penting untuk berkomunikasi dengan pihak majikan dan menuntut kehendak para pekerja. Oleh yang demikian kesatuan sekerja akan berusaha sedaya upaya menggunakan perundingan kolektif untuk memperolehi terma dan kondisi pekerjaan yang baik. Dalam pada itu keberkesanan kesatuan sekerja dalam mempengaruhi pihak majikan adalah sangat

penting, jika amalan IBB tidak berjaya pihak kesatuan sekerja akan menggunakan strategi perundingan tradisional.

Perundingan tradisional ini akan melibatkan campur tangan pihak kerajaan apabila perundingan antara kesatuan sekerja dan majikan menemui jalan buntu. Tambahan pula, pertikaian industri seperti piket boleh dilakukan untuk mendapatkan sokongan ahli kesatuan sekerja dan orang ramai agar mendesak majikan menunaikan permintaan yang telah diusulkan dalam perundingan kolektif. Tindakan ini ternyata membantu pihak kesatuan sekerja meneruskan perundingan kolektif yang tertangguh bersama pihak majikan.

Faktor kedua pula adalah kekangan undang-undang perburuhan dan sikap majikan yang turut mempengaruhi hubungan yang tidak signifikan di antara pemboleh ubah ini. Walaupun pada dasarnya pihak majikan memberi pengiktirafan kepada kesatuan sekerja namun pengaruh kesatuan sekerja dalam proses pembuatan keputusan amat sedikit. Kawalan undang-undang seperti Hak-hak prerogatif majikan (Seksyen 13 (3) Akta Perhubungan Perusahaan 1967), polisi syarikat, karenah birokrasi dan sikap majikan antara punca yang menggurangkan suara kesatuan sekerja dalam organisasi.

Balakrishnan dan Aryana (2007) menyatakan persefahaman di antara kesatuan sekerja dan majikan di Malaysia masih ditahap rendah kerana majikan dilihat tidak mempunyai sikap suka mendengar masalah pihak pekerja tetapi lebih suka memberi arahan. Oleh itu kajian mereka menekankan agar konsep *partnership* diamalkan dalam organisasi agar pekerja melalui kesatuan sekerja dan majikan

mempunyai suara dan hak yang sama dalam proses pembuatan keputusan. Tambahan pula, di Sabah terdapat kesatuan yang dianggotai oleh pekerja asing iaitu Sabah Plantation Industry Employee Union (SPIEU) yang memerlukan pemimpin kesatuan sekerja bersifat tegas dalam perundingan bersama pihak majikan. Ini kerana menurut Wad (2012) dan Kumar (2012), pekerja sementara dan pekerja asing semakin meningkat di Malaysia dan ia secara langsung menggurangkan densiti kesatuan sekerja dan pengaruhnya dalam organisasi. Kajian ini menjelaskan bahawa majikan lebih suka pekerja asing kerana mereka dibayar dengan upah yang lebih rendah daripada pekerja tempatan. Ini menunjukkan sikap majikan menghalang proses pembuatan keputusan berjalan dengan lancar dan ia menyebabkan kesatuan sekerja menggunakan perundingan kolektif dengan sebaik-baiknya sebagai medium untuk berkomunikasi dengan pihak majikan.

Wad (2012) dan Kumar *et al.* (2013) turut menyatakan pengaruh kesatuan sekerja dalam proses pembuatan keputusan amat sedikit, malah undang-undang perburuhan di Malaysia lebih menyebelahi pihak majikan dan menyebabkan kuasa kesatuan sekerja semakin berkurang. Hak-hak prerogatif majikan (Akta Perhubungan Industri seksyen 13(3) dan polisi syarikat merupakan antara kekangan kepada kesatuan sekerja untuk campur tangan dalam hal-hal berkaitan kenaikan pangkat, pertukaran pekerja, pengambilan dan penamatan pekerja. Kekangan dan kurangnya suara pekerja dalam proses pembuatan keputusan bersama pihak majikan menuntut kesatuan sekerja bersifat lebih tegas ketika berunding kerana ia adalah satu-satunya peluang mereka bersuara dan dilindungi secara sah oleh undang-undang perburuhan di Malaysia.

Duvall (2009) dan Hargrove (2010) menyatakan bahawa ciri-ciri amalan IBB jika diamalkan oleh dua pihak ini akan membuka peluang kepada mereka memperbaiki lagi hubungan yang sedia ada. Ini merupakan cabaran kepada kesatuan sekerja dan majikan tentang bagaimana mereka boleh memilih strategi perundingan yang memberi manfaat kepada hubungan majikan dan kesatuan sekerja. Walau bagaimanapun sikap terbuka dan komunikasi dua hala di antara dua pihak adalah perlu untuk mengubah pendirian mereka daripada bersifat kekerasan kepada lebih bertolak ansur. Majikan dan pihak kesatuan sekerja boleh mengambil inisiatif untuk mereka bentuk program latihan perundingan dengan ciri-ciri IBB. Berdasarkan hasil kajian ini maka H2a dan H2b ditolak.

### 5.3.3 Pengaruh Sikap Kolektivisme Terhadap Amalan IBB.

Objektif ketujuh (7) dalam kajian ini adalah melihat pengaruh sikap kolektivisme dengan amalan IBB. Sikap kolektivisme mencatatkan nilai koefisien kedua tertinggi selepas persepsi instrumentaliti *intrinsik* kesatuan sekerja. Ini menunjukkan pemboleh ubah ini mempengaruhi amalan IBB secara signifikan di mana peningkatan dalam sikap kolektivisme akan dapat meningkatkan amalan IBB sebanyak 25 peratus. Dapatan kajian ini menyokong kenyataan Lewiski *et al.* (2007) di mana sikap kolektivisme perunding akan menyebabkan kecenderungan kepada perundingan yang bersifat bekerjasama. Sementara itu, dapatan kajian ini telah mengesahkan bahawa sikap kolektivisme adalah peramal yang baik kepada amalan IBB.



Sehubungan dengan itu kajian ini mengesahkan bahawa ahli-ahli kesatuan sekerja di Sabah mempunyai sikap kolektivisme dengan bukti purata min bagi sikap kolektivisme pemimpin kesatuan sekerja berada pada tahap tinggi. Sikap kolektivisme seorang pekerja mempengaruhi tindakan individu tersebut, di mana dalam kajian ini sikap kolektivisme dalam diri pemimpin kesatuan sekerja menyebabkan mereka menerima amalan IBB sebagai strategi perundingan. Oleh itu keseluruhan pemimpin mempunyai sikap dan budaya kolektivisme yang suka bekerjasama, menyokong kerja berkumpulan, menghormati ketua dan pihak majikan dan mempunyai kepercayaan terhadap kumpulan mereka. Sikap-sikap ini mempengaruhi pemimpin kesatuan sekerja memilih perundingan yang bersifat bekerjasama dengan pihak majikan.

Hasil kajian ini menyokong kajian Hofstede (1983) yang menyatakan Malaysia sebagai sebuah negara yang tinggi nilai kolektivisme. Malah ia sejajar dengan kajian Singh (2010) dan Chang (2011) yang menyatakan bahawa masyarakat di Malaysia mempunyai sikap dan budaya kolektivisme yang suka bekerjasama, mempunyai sifat setia kepada kumpulan dan organisasi serta menghormati sistem hierarki dalam organisasi.

Pengaruh sikap kolektivisme terhadap sikap pekerja di Sabah turut dikesan dalam kajian oleh Ibrahim (2013). Sarjana ini melihat budaya kolektivisme yang ada dalam kalangan pekerja-pekerja sektor awam menyokong intergrasi di antara pekerjaan dan tanggungjawab terhadap keluarga. Ini menunjukkan bahawa sikap

kolektivisme itu mempengaruhi sikap pekerja-pekerja dalam menyeimbangkan di antara kerjaya dan keluarga.

Sehubungan dengan itu, sebelum ini kajian lalu telah meletakkan sikap kolektivisme sebagai peramal yang baik kepada pendekatan pengurusan konflik seorang individu seperti yang dilakukan oleh Cai, Deborah A. dan Edward L. Fink (2002), Posthuma *et al.* (2006) dan MA,. (2007). Maka kajian ini telah menguji perkaitan sikap kolektivisme sebagai peramal kepada amalan IBB yang merupakan pendekatan pengurusan konflik dalam perundingan buruh yang bersifat bekerjasama di antara kesatuan sekerja dan majikan. Ia merupakan dapatan kajian yang penting kerana hubungan dua pemboleh ubah ini masih belum diuji secara empirikal.

Sehubungan dengan itu sikap kolektivisme turut dilihat mempengaruhi pekerja melibatkan diri dalam proses pembuatan keputusan. Dengan adanya sikap kolektivisme pemimpin kesatuan sekerja maka mereka cenderung melibatkan diri dengan pihak majikan dalam proses pembuatan keputusan melalui perundingan kolektif. Hasil kajian ini selari dengan dapatan kajian Metochi (2002) yang menyatakan sikap kolektivisme merupakan peramal yang baik terhadap kesediaan pekerja terlibat dalam aktiviti kesatuan sekerja. Walau bagaimanapun kajian ini tidak selari dengan dapatan kajian Singh (2009) dan Gamage dan Hewegama (2012) yang menyatakan sikap kolektivisme bukan peramal yang baik terhadap penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan.

Dapatan kajian ini menunjukkan perasaan kekitaan dan menganggap diri sebahagian daripada organisasi dan pertubuhan yang mereka anggotai mendorong pemimpin kesatuan sekerja mengamalkan IBB ketika berunding bersama pihak majikan. Dapatan kajian ini berbeza dengan kajian Singh (2009) dalam konteks di Malaysia kerana responden kajian Singh (2009) adalah terdiri daripada pekerja golongan pertengahan dan atasan yang tidak melibatkan kepentingan pertubuhan seperti kesatuan sekerja. Ini mempengaruhi matlamat mereka terlibat dalam proses pembuatan keputusan jika dibandingkan dengan sikap kolektivisme yang ada dalam diri pemimpin kesatuan sekerja.

Selain itu, bentuk penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan turut mempengaruhi ketidak signifikan hubungan antara pemboleh ubah ini, di mana kajian ini lebih fokus kepada perundingan kolektif yang melibatkan kesatuan sekerja sebagai perantara di antara majikan dan pekerja. Ia merupakan medium utama pihak kesatuan sekerja melibatkan diri dalam mengubah terma dan kondisi pekerjaan. Berbanding dengan kajian Singh (2009), penglibatan pembuatan keputusan dalam organisasi merangkumi pelbagai bentuk penglibatan pekerja dan tidak memberi tumpuan kepada penglibatan kesatuan sekerja. Tambahan pula beliau menyatakan keperluan untuk mendapatkan keputusan yang cepat dalam persekitaran kerja yang berdaya saing menyebabkan faktor sikap kolektivisme tidak relevan dalam mempengaruhi pekerja melibatkan diri dalam proses pembuatan keputusan. Ini menunjukkan dapatan kajian di Sabah adalah berbeza dan pemboleh ubah sikap kolektivisme mempunyai nilai signifikan dalam mempengaruhi penglibatan ahli kesatuan sekerja dan amalan IBB.

Sementara itu Gamage dan Hewegama (2012) menjelaskan bahawa kajian yang melibatkan pekerja daripada tiga kategori yang berbeza iaitu pekerja teknikal, sokongan dan perkeranian dalam kajian mereka tidak dapat membentuk sikap kekitaan yang diperlukan dalam budaya kolektivisme. Keadaan ini menyebabkan ia tidak mempengaruhi penglibatan kesatuan sekerja dalam proses pembuatan keputusan.

Oleh yang demikian secara keseluruhannya, sikap kolektivisme mempengaruhi pemimpin kesatuan sekerja berunding dengan amalan IBB, di mana ia melibatkan proses pembuatan keputusan di antara kesatuan sekerja dan majikan dalam merundingkan terma dan kondisi pekerjaan. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa jika meningkat sikap kolektivisma pemimpin kesatuan sekerja di Sabah maka potensi mengamalkan IBB dalam perundingan akan menjadi lebih tinggi. Maka dapatan kajian ini menerima hipotesis H4.

#### **5.3.4 Pengaruh Persepsi Instrumentaliti Kesatuan Sekerja Terhadap Amalan IBB**

Persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja mencatatkan nilai  $\beta$  yang paling tinggi di antara semua pemboleh ubah bebas. Manakala persepsi terhadap instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja turut mempengaruhi amalan IBB secara signifikan selepas faktor sikap kolektivisme.

Hasil dapatan kajian membuktikan bahawa persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja adalah pemboleh ubah yang paling mempengaruhi amalan IBB. Di mana apabila persepsi terhadap instrumentaliti intrinsik meningkat maka ia akan mempengaruhi amalan IBB sebanyak 29 peratus. Oleh itu, ia menggambarkan bahawa kepercayaan dan keyakinan kepada kesatuan sekerja dalam memperjuangkan hak-hak intrinsik 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 ia 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.

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 ini dan faktor mana yang lebih mempengaruhi amalan IBB. Hasil kajian yang signifikan dengan mengawal pemboleh ubah demografi menunjukkan pemboleh ubah ini adalah faktor peramal yang baik kepada amalan IBB. Maka dapatan kajian ini menyokong hipotesis H4a dan H4b.

Berdasarkan kajian di Sabah ini, kedua-dua faktor persepsi terhadap instrumentaliti intrinsik dan ekstrinsik kesatuan sekerja mempengaruhi amalan IBB. Daripada hasil kajian deskriptif dan taburan min, menunjukkan keseluruhan pemimpin kesatuan sekerja memberi persepsi yang baik terhadap kesatuan sekerja sebagai instrumentaliti memperjuangkan hak mereka dari aspek intrinsik dan ekstrinsik. Walau bagaimanapun faktor persepsi instrumentaliti intrinsik lebih mempengaruhi amalan IBB dalam kesemua pemboleh ubah peramal yang digunakan dalam kajian ini. Oleh itu dapatan kajian ini menunjukkan keyakinan responden terhadap pertubuhan kesatuan sekerja dalam memperbaiki hal ehwal berkaitan tugas, mendapat penghargaan dan peluang untuk bersuara dalam organisasi sangat mempengaruhi mereka berunding dengan amalan IBB. Sehubungan dengan itu, kajian ini menunjukkan kesatuan sekerja boleh berunding dengan aman dan mengelakkan pertikaian industri seperti campur tangan kerajaan dan piket apabila merundingkan hal-hal berkaitan intrinsik pekerja.

Keseluruhan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah menunjukkan keyakinan yang tinggi terhadap keupayaan kesatuan sekerja dalam memberikan hak kepada ahli-ahli kesatuan sekerja menyuarakan pendapat tentang tugas yang dilakukan, membantu ahli-ahli kesatuan sekerja menjadikan tugas dan peranan mereka dalam organisasi menjadi lebih baik dan memberi peluang kepada mereka bersuara tentang cara pihak pengurusan menguruskan organisasi. Faktor-faktor intrinsik ini menunjukkan motivasi dalam diri ahli kesatuan sekerja lebih mempengaruhi keyakinan mereka terhadap kesatuan sekerja berbanding faktor-faktor ekstrinsik seperti mendapatkan upah dan ganjaran pekerjaan.

Keyakinan kepada kesatuan sekerja dalam memperjuangkan hak-hak intrinsik ahli-ahli kesatuan sekerja dalam kajian ini adalah didorong oleh beberapa faktor. Faktor pertama ialah motivasi dalaman pemimpin kesatuan sekerja yang melihat kesatuan sekerja sebagai medium untuk bersuara dan mendapat perhatian daripada pihak majikan. Apabila pekerja mempunyai hak untuk menyuarakan pendapat terutamanya tentang tugas yang mereka lakukan maka ia memberi motivasi kepada pekerja untuk memperbaiki prestasi pekerjaan mereka. Pemimpin dan kesatuan sekerja di Sabah yakin dengan pengiktirafan majikan terhadap kesatuan sekerja akan memudahkan kerjasama di antara pekerja dan pihak majikan. Selain itu segala perilaku dan tindakan kesatuan sekerja adalah sah di sisi undang-undang. Ahli-ahli kesatuan sekerja dalam Bank Bumiputera dan Bank Hong Kong dan Shanghai Bank di Sabah memberi persepsi bahawa mereka tidak akan mengangotai kesatuan sekerja sekiranya majikan tidak mengiktiraf kesatuan sekerja tersebut. Pengiktirafan majikan

dan undang-undang mengalakan mereka melibatkan diri dalam kesatuan sekerja dan yakin dengan peranan kesatuan untuk menyampaikan suara pekerja kepada pihak majikan (Kee Mohd Yussof, 2010).

Dapatan kajian ini menyokong kajian oleh Cutcher-Gershenfeld *et al.* (2001) dan Cutcher-Gershenfeld *et al.* (2007) yang mendapati ahli-ahli kesatuan sekerja berminat untuk berunding dengan amalan IBB bersama pihak majikan apabila menyentuh tentang prosidur pekerjaan, fleksibiliti tugas dan peraturan kerja daripada merundingkan hal-hal berkaitan upah, elaun dan bayaran kerja lebih masa. Ini kerana ahli-ahli kesatuan sekerja yakin bahawa kesatuan sekerja mampu memperbaiki hak-hak intrinsik pekerja melalui amalan IBB. Oleh itu keyakinan kepada kesatuan sekerja sebagai alat memperbaiki hak-hak intrinsik memberi impak yang besar kepada perundingan yang bersifat bekerjasama.

Faktor kedua adalah kerana tanggungjawab dan sikap kolektivisme pemimpin kesatuan sekerja di Sabah. Melalui kesatuan sekerja, pekerja-pekerja dapat memberikan pendapat mereka tentang cara majikan menguruskan organisasi. Sebarang rasa tidak puas hati terhadap cara pentadbiran organisasi boleh disalurkan melalui perantaraan kesatuan sekerja. Pemimpin kesatuan sekerja mempunyai tanggungjawab yang besar dalam menyampaikan suara pekerja dan memastikan kesatuan sekerja memainkan peranannya untuk memperbaiki taraf hidup ahli-ahli kesatuan sekerja. Sikap kolektivisme menerbitkan perasaan bahawa organisasi dan kesatuan sekerja adalah sebahagian daripada kehidupan pekerja dan menyumbang kepada kesetiaan terhadap organisasi. Menurut kajian Tetrick *et al.* (2007) persepsi



instrumentaliti kesatuan sekerja mempengaruhi kesetiaan pekerja terhadap pertubuhan kesatuan sekerja dan seterusnya mempengaruhi penglibatan ahli dalam aktiviti kesatuan sekerja. Ini menunjukkan persepsi yang baik terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja telah menerbitkan rasa setia kepada kesatuan dan organisasinya. Situasi ini mengalakkan mereka melibatkan diri dalam proses pembuatan keputusan dan aktiviti kesatuan sekerja untuk menjamin kelangsungan pertubuhan kesatuan yang dianggotainya.

Faktor ketiga adalah faktor persekitaran organisasi yang telah memberi cabaran kepada ahli-ahli kesatuan sekerja. Cabaran yang ditempuhi menuntut pemimpin kesatuan sekerja mengubah paradigma dan pendirian mereka daripada mementingkan material kepada usaha memantapkan aspek psikologi dan motivasi dalam diri setiap ahli kesatuan sekerja. Kajian kes di Sabah menunjukkan faktor politik iaitu sokongan pihak majikan terhadap kesatuan sekerja dan keyakinan kepada undang-undang perburuhan di Malaysia menjadi agenda yang utama dan lebih penting daripada kenaikan upah semata-mata (Kee Mohd Yussof,2010).

Ini bersesuaian dengan perubahan seperti yang ditegaskan oleh Rose, Kumar dan Ramasamy (2011) di mana perubahan ekonomi dan globalisasi di Malaysia menyebabkan majikan memberi tekanan kepada pihak kerajaan agar melemahkan rundingan kolektif ke atas upah dan kondisi pekerjaan, menghadkan pelarasan upah dan tradisi membayar bonus tahunan kepada pekerja. Keadaan yang berlaku ini menuntut kesatuan sekerja agar berpandangan jauh dan bukan sahaja melihat kesatuan sekerja sebagai alat untuk mendapatkan kepentingan dari aspek kewangan sebaliknya memberi penekanan kepada aspek dalaman dan motivasi pekerja.

Selain itu perubahan lanskap hubungan industri turut mempengaruhi persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja di mana kajian Rose *et al.* (2008b) mendapati lanskap hubungan industri di Malaysia telah mengalami perubahan dalam persekitaran kerja, polisi dan pengurusan yang lebih menumpukan kepada persaingan dan kemajuan industri. Hubungan industri yang baru lebih menekankan kepada penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan dan usaha meningkatkan persefahaman di antara majikan dan kesatuan sekerja menjadi keutamaan. Penekanan ini lebih mempengaruhi aspek intrinsik pekerja di mana mereka boleh menyuarakan pendapat berkenaan aspek pekerjaan dan meningkatkan komunikasi bersama pihak majikan.

Persepsi terhadap instrumentaliti ekstrinsik merupakan keyakinan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah dalam memperjuangkan keperluan asas pekerja atau isu berkaitan *bread and butter issues* seperti upah, faedah sampingan dan jaminan pekerjaan. Tidak dapat dinafikan bahawa perundingan kolektif merupakan medium untuk memperbaiki terma dan kondisi pekerjaan dan meningkatkan taraf hidup pekerja. Ia memberi peluang kepada peningkatan upah dan faedah kewangan lain seperti bonus dan elaun pekerjaan. Sungguhpun begitu persepsi instrumentaliti intrinsik lebih diutamakan oleh pemimpin kesatuan sekerja di Sabah.

Ini membuktikan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah semakin bijak dalam memilih keutamaan dalam perjuangan kesatuan sekerjanya. Mereka meletakkan faktor ekstrinsik sebagai perkara kedua selepas faktor intrinsik. Ia turut dibuktikan dalam perjuangan kesatuan sekerja melalui piket di kalangan pekerja-pekerja. Pada 7

Mac 2005 dalam Daily Express 8 Mac 2005, SBEU telah mengadakan piket untuk menghalang majikan daripada menawarkan Skim Persaraan Sukarela/ *Voluntary Separation Schema* (VSS) kerana mereka memerlukan jaminan pekerjaan. Mereka menolak sejumlah wang daripada skim itu dan memperjuangkan jaminan agar dapat terus berkhidmat dengan majikan mereka. Sehubungan dengan itu terdapat situasi di mana SBEU memilih untuk mengekalkan cuti tahunan daripada peningkatan upah sebanyak 10 peratus yang ditawarkan oleh pihak majikan (Kee Mohd Yussof dan Ahmad, 2009).

Sementara itu keseluruhan responden meletakkan faktor ekonomi sebagai faktor kedua selepas pengiktirafan majikan sebagai pendorong ahli kesatuan sekerja di Sabah menganggotai kesatuan sekerja (Kee Mohd Yussof, 2010). Ini menunjukkan keyakinan pekerja terhadap kesatuan sekerja dalam memperjuangkan hak-hak ekstrinsik bukanlah faktor utama yang mendorong keyakinan ahli kesatuan sekerja terhadap kesatuan mereka. Ini menunjukkan faktor intrinsik memainkan peranan penting dalam mempengaruhi keyakinan pemimpin berunding dengan amalan IBB.

Secara keseluruhannya persepsi terhadap instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja adalah peramal yang baik kepada amalan IBB diikuti dengan sikap kolektivisme dan persepsi terhadap instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja. Perubahan yang berlaku dalam faktor-faktor peramal tersebut akan mempengaruhi perubahan dalam amalan IBB di kalangan pemimpin-pemimpin kesatuan sekerja di Sabah.

#### **5.4 Peranan Jantina sebagai Penyederhana terhadap Pendekatan Pengurusan Konflik, Persepsi Terhadap Hubungan Kesatuan Sekerja dan Majikan, Sikap Kolektivisme Dan Persepsi Terhadap Instrumentaliti Kesatuan Sekerja.**

Berdasarkan dapatan kajian menunjukkan jantina tidak bertindak sebagai penyederhana dalam kajian ini. Hasil kajian dalam konteks pemimpin kesatuan sekerja di Sabah menunjukkan tidak terdapat perbezaan di antara perunding lelaki mahupun perempuan dalam mempengaruhi pendekatan pengurusan konflik, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, sikap kolektivisme dan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja dengan amalan IBB.

Setelah diuji secara empirikal, kajian ini tidak cukup bukti untuk meletakkan jantina sebagai pemboleh ubah penyederhana yang mempengaruhi responden ketika berunding. Dapatan kajian ini merupakan penemuan yang penting di mana kajian mengenai peranan jantina sebagai penyederhana dalam amalan IBB masih kurang dijalankan.

Kajian yang melibatkan pemimpin kesatuan sekerja ini melihat perspektif yang lebih luas di mana faktor jantina diuji sebagai pemboleh ubah penyederhana terhadap empat pemboleh ubah iaitu pendekatan pengurusan konflik, sikap kolektivisme, persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan dan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja serta hubungannya dengan amalan IBB. Kajian sebelum ini masih belum menguji peranan jantina sebagai penyederhana ke

atas sikap kolektivisme dan persepsi terhadap instrumentaliti intrinsik dan ekstrinsik kesatuan sekerja dengan amalan IBB. Tambahan pula dapatan kajian ini diperolehi dengan mengawal faktor-faktor demografi iaitu umur, tempoh keahlian dalam kesatuan sekerja dan tempoh perkhidmatan dalam organisasi.

Kajian ini juga merupakan hasil kajian empirikal yang melibatkan perunding kesatuan sekerja dan tidak dilakukan secara ujikaji ke atas pelajar seperti kajian yang pernah dilakukan oleh De Dreu *et al.* (2000) dan Rognes dan Schei (2010). Oleh itu ia memberi nilai tambah kepada kajian lepas yang melibatkan perundingan IBB.

Berikutan daripada dapatan kajian yang menunjukkan jantina tidak berupaya menjadi penyederhana dalam kajian ini, terdapat beberapa faktor yang boleh diketengahkan. Faktor pertama adalah objektif dan matlamat perundingan kolektif ahli kesatuan sekerja di antara lelaki dan perempuan adalah sama. Pemimpin kesatuan sekerja merupakan individu yang mempunyai pengalaman dalam perundingan, walau bagaimanapun di Sabah pemimpin lelaki adalah lebih ramai daripada wanita.

Tambahan pula apabila memikul tanggungjawab sebagai pemimpin kesatuan sekerja menyebabkan seseorang itu tanpa mengira perbezaan jantina mempunyai sifat objektiviti dalam mencapai kehendak ahli-ahli kesatuan sekerjanya. Oleh itu dalam kajian ini menunjukkan lelaki dan wanita mempunyai misi yang sama dalam memperjuangkan matlamat kesatuan sekerja. Sebarang usaha untuk mencapai keinginan dalam perundingan kolektif dipersetujui secara bersama tanpa perbezaan

pemimpin lelaki dan wanita. Ciri-ciri wanita yang dikatakan pasif dan mudah mengalah dan lelaki yang dikaitkan dengan sikap agresif tidak menunjukkan kesan terhadap proses tawar-menawar.

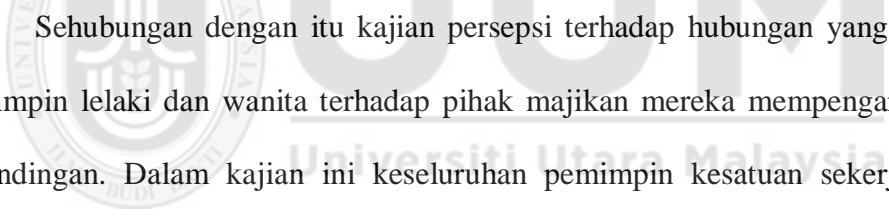
Dapatan kajian ini dikukuhkan lagi dengan kenyataan Bowles *et al.* (2007) yang menjelaskan ciri-ciri individu seperti jantina masih kabur kerana setiap individu perunding itu mempunyai kecenderungan yang sama dalam mencapai matlamat perundingan kolektif. Kecenderungan ini menyebabkan mereka menggunakan pelbagai inisiatif termasuklah menggunakan kekerasan dan paksaan dalam mencapai tuntutan kesatuan sekerja.

Kajian Miles (2010a) meletakkan jantina sebagai penyederhana di antara objektif perundingan, proses tawar-menawar dan hubungannya dengan perundingan tradisional dapat mengukuhkan lagi hujah ini. Hasil kajiannya menyatakan niat dan tindakan perunding lelaki dan perempuan tidak dapat dijangkakan kerana objektif perundingan lebih kuat mendorong tingkah laku mereka ketika berunding dengan pihak lawan.

Faktor kedua adalah disebabkan oleh tingkah laku dan ciri-ciri perunding kesatuan sekerja adalah hampir sama. Oleh yang demikian kajian ini tidak dapat membuktikan wujud perbezaan sifat antara perempuan dan lelaki dalam mempengaruhi corak rundingan bersama pihak majikan. Ciri-ciri wanita yang

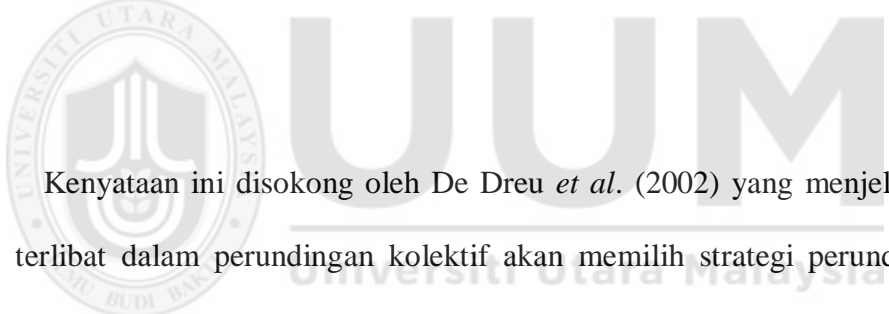
dikatakan pasif dan mudah mengalah dan lelaki yang dikaitkan dengan sikap agresif tidak menunjukkan kesan kepada proses tawar menawar.

Matlamat perundingan bagi pemimpin kesatuan sekerja di Sabah lebih didorong oleh sikap kolektivisme dan rasa kepunyaan kepada pertubuhan yang mereka anggotai. Miles (2010a) dalam kajiannya mendapati jantina tidak mampu menjadi penyederhana dalam hubungan di antara proses tawar menawar dan perundingan tradisional. Kedua-dua jantina ini mempunyai misi yang jelas dan berusaha untuk menang dalam perundingan mereka dengan pihak lawan . Dapatan kajian ini menegaskan bahawa tidak ada beza di antara perunding lelaki dan perempuan ketika mereka melakukan proses tawar menawar dengan pihak lawan.



Sehubungan dengan itu kajian persepsi terhadap hubungan yang baik antara pemimpin lelaki dan wanita terhadap pihak majikan mereka mempengaruhi strategi perundingan. Dalam kajian ini keseluruhan pemimpin kesatuan sekerja bersetuju bahawa wujud hubungan yang baik di antara kesatuan sekerja dan pihak majikan. Selain daripada pengaruh isu perundingan seperti upah,bonus dan masa bekerja. Rogner dan Schei (2010) menyatakan hubungan baik di antara perunding adalah faktor yang mempengaruhi amalan IBB dan jantina tidak berperanan mengurangkan atau menambah kekuatan hubungan antara pemboleh ubah tersebut. Ini adalah kerana tingkah laku perunding lelaki dan perempuan adalah hampir sama apabila mereka berhadapan dengan satu konflik perundingan.

Selain itu faktor ketiga iaitu faktor kepuasan hati dalam merundingkan isu-isu berkaitan terma dan kondisi pekerjaan turut memainkan peranan dalam memilih strategi perundingan. Pemimpin kesatuan sekerja di Sabah seringkali mengadakan percambahan idea bersama ahli-ahli kesatuannya untuk memikirkan alternatif sekiranya permintaan mereka ditolak oleh pihak majikan. Mereka akan berusaha berunding secara aman dan harmoni sebelum memilih untuk melibatkan pihak kerajaan dan pertikaian industri seperti piket (Kee Mohd Yussof, 2010). Jika dikaitan dengan isu-isu perundingan seperti upah yang sering melibatkan konflik bersama majikan, kesatuan sekerja akan berusaha berunding dengan bertolak ansur sebelum melibatkan pihak kerajaan dan mengadakan piket bagi mendapat sokongan ahli kesatuan dan orang awam.



Kenyataan ini disokong oleh De Dreu *et al.* (2002) yang menjelaskan pihak yang terlibat dalam perundingan kolektif akan memilih strategi perundingan yang memuaskan hati mereka. Kajian mereka mendapati faktor jantung tidak mampu menjadi penyederhana kepada pendekatan pengurusan konflik dan pengaruhnya terhadap amalan IBB kerana responden lebih mengutamakan strategi perundingan yang membolehkan mereka menang dalam satu tuntutan. Oleh itu kedua-dua jantung kemungkinan menggunakan pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur ataupun paksaan asalkan mereka berpuas hati dengan hasil penyelesaian konflik yang diperolehi. Kajian ini juga menunjukkan kemungkinan pihak-pihak yang berkonflik menggunakan pendekatan pengurusan konflik yang berbeza-beza bergantung kepada isu pencetus konflik tersebut dan ini akan mempengaruhi corak rundingan mereka.



Faktor keempat pula adalah berkait rapat dengan densiti wanita dalam kesatuan sekerja di Malaysia. Wad (2012) dan Kumar *et al.* (2013) mendapati kesatuan sekerja di Malaysia didominasi oleh lelaki dan penglibatan wanita adalah rendah. Dalam kajian kes di Sabah ini bilangan wanita yang menjadi pemimpin kesatuan sekerja juga adalah kurang berbanding pemimpin lelaki. Ini mempengaruhi cara kepimpinan, tingkah laku dan ciri-ciri perunding wanita ketika berhadapan dengan pihak majikan. Dalam konteks kajian ini, ada kemungkinan cara kepimpinan dan pembuatan keputusan pemimpin wanita dipengaruhi oleh pemimpin lelaki. Walau bagaimanapun pemimpin wanita dan lelaki akan memikul tanggungjawab dan memainkan peranan yang sama dalam memperjuangkan hak-hak kesatuan sekerja. Oleh itu tidak timbul isu perbezaan jantina dalam kepimpinan kesatuan sekerja di Sabah ketika mereka melakukan proses tawar menawar bersama pihak majikan. Walaupun terdapat ketidak seimbangan antara jantina lelaki dan wanita dalam kesatuan sekerja tetapi matlamat perundingan mereka adalah jelas.

Walaupun bagaimanapun keputusan kajian ini menolak dapatan kajian oleh Medina *et al.* (2009) dan Westbrook *et al.* (2011) yang menyatakan bahawa jantina merupakan pemboleh ubah yang berpotensi sebagai penyederhana dalam perundingan kolektif. Dapatan kajian ini juga bercanggah dengan dapatan kajian oleh Amanatullah dan Morris (2010) dan Mazei *et al.* (2015) yang mendapati jantina bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhana di antara pengalaman berunding dan sifat seorang pemimpin dengan perundingan intergratif.

Sehubungan dengan itu, kajian Miles (2010a), Medina *et al.* (2009) dan Westbrook *et al.* (2011) mendapati jantina bertindak sebagai pemboleh ubah

penyederhana separa dalam perundingan tradisional dan kajian berkaitan teknik perundingan dan sikap ketika berunding. Kajian oleh Cutcher-Gershenfeld *et al.* (2001), Medina (2009), Miles (2010a) dan Rognes dan Schei (2010) meletakkan jantina perempuan sebagai cenderung kepada perundingan yang bersifat bekerjasama dan lelaki kepada perundingan tradisional yang bersifat permusuhan.

Sungguhpun begitu, dapatan kajian yang tidak signifikan ini adalah sinonim dengan kajian De Dreu *et al.* (2000) dan Rognes dan Schei (2010). Hasil kajian mereka mendapati peranan jantina adalah tidak signifikan sebagai pemboleh ubah penyederhana. De Dreu *et al.* (2000) menjelaskan tidak wujud perbezaan di antara jantina lelaki dan perempuan dalam memilih strategi pengurusan konflik dan hubungannya dengan amalan IBB. Manakala menurut Rognes dan Schei (2010) peranan jantina tidak mengganggu hubungan signifikan di antara kualiti hubungan pihak yang berunding dengan amalan IBB. Natijahnya dapatan kajian ini menyangkal *stereotype* ke atas jantina perempuan yang dianggap pasif, lembut dan mudah bekerjasama, manakala lelaki lebih kepada kekerasan dan mempunyai sifat mendesak.

## **5.5 Sumbangan Kajian**

### **5.5.1 Sumbangan Teoritikal**

Penyelidikan ini amat penting bagi memenuhi kekurangan kajian berkenaan perundingan kolektif di Malaysia malah kajian berkaitan amalan IBB masih belum diterokai. Kebanyakan kajian tertumpu di Barat dan hanya satu kajian sahaja

dilakukan di Philipina (negara Asia) oleh Gathalian (1998). Selain itu kebanyakan kajian dilakukan dengan kaedah kualitatif, kajian kes dan perbandingan sebelum mengamalkan IBB dan impak selepas amalan tersebut dilaksanakan. Kajian mengenai faktor-faktor peramal kepada IBB masih kurang dijalankan. Oleh itu penyelidikan ini merupakan usaha awal dan membuka jalan kepada kajian berkaitan perundingan kolektif dan amalan IBB di Malaysia.

Sehubungan dengan itu hasil kajian ini menyediakan satu kerangka konseptual yang telah diuji secara empirikal, di mana Johnson dan Johnson (2003) menyatakan bahawa kajian berkaitan amalan IBB dilihat berhadapan dengan beberapa kekurangan seperti konseptual yang tidak jelas, tidak ada kerangka teoritikal yang khusus dan terdapat limitasi daripada kajian yang sedia ada. Oleh yang demikian, kajian ini telah berjaya membentuk kerangka konseptual mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi amalan IBB.

Sumbangan penting dalam kajian ini ialah menguji teori *dual concern* melalui pendekatan pengurusan konflik dan pengaruhnya dengan amalan IBB. Sungguh pun begitu, teori *dual concern* adalah peramal yang lemah kepada amalan IBB. Beberapa kelemahan teori *dual concern* dalam mempengaruhi amalan IBB telah dikesan dalam kajian ini. Pertama, pendekatan pengurusan konflik yang diamalkan oleh pemimpin kesatuan sekerja jelas tidak mempengaruhi strategi perundingan mereka ketika berunding bersama pihak majikan. Kenyataan ini menunjukkan terdapat perbezaan yang nyata berkenaan cara rundingan dan penyelesaian konflik di antara ahli kesatuan dan pihak majikan. Strategi rundingan lebih dipengaruhi oleh isu perundingan seperti upah dan masa bekerja, matlamat sesuatu konflik dan tuntutan pihak kesatuan sekerja.

Kedua, pendekatan ini boleh berubah daripada satu pendekatan kepada pendekatan yang lain bergantung kepada keberkesanannya dalam menyelesaikan sesuatu konflik. Jika pendekatan mengalah tidak dapat menyelesaikan isu pertikaian maka pemimpin kesatuan sekerja akan menggunakan pendekatan yang lain. Tambahan pula, konflik yang berkaitan dengan polisi syarikat, undang-undang perburuhan dan perjanjian kolektif menyebabkan pemimpin menggunakan pendekatan pengurusan konflik dengan paksaan. Oleh yang demikian teori ini tidak dapat menjelaskan pengaruh dimensi mengambil berat akan kepentingan diri sendiri dan mengambil berat akan kepentingan pihak lain mengikut tahap rendah, sederhana dan tinggi terhadap amalan IBB.

Secara khususnya, kajian ini telah membentuk kerangka konseptual sebagai lanjutan kepada teori *dual concern* di mana Zarankin (2008), Rognes dan Schei (2010) dan Miller *et al.* (2010) menyatakan bahawa pendekatan pengurusan konflik tidak boleh menjadi peramal tunggal kepada amalan IBB dalam organisasi. Mereka berpendapat bahawa perlu ada faktor-faktor peramal lain seperti faktor sikap kolektivisme dan orientasi hubungan kesatuan sekerja dan majikan. Kenyataan ini terbukti kebenarannya dan kajian ini telah menguji beberapa pemboleh ubah sebagai kesinambungan kepada teori *dual concern* dan menguji hubungannya dengan amalan IBB.

Keputusan kajian secara keseluruhannya meletakkan persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan dengan amalan IBB. Malah kajian ini telah membentuk dua dimensi iaitu persepsi

terhadap instrumentaliti intrinsik dan ekstrinsik kesatuan sekerja. Hasil kajian ini merupakan sumbangan yang penting kerana sebelum ini pemboleh ubah tersebut ditemui mempengaruhi penglibatan kesatuan sekerja dalam proses pembuatan keputusan oleh Bamberger (1999), Newton dan Shore (1992) Tetrick *et al.* (2007). Namun kajian lepas tidak mengkhusus kepada amalan IBB sebagai medium pembuatan keputusan di antara majikan dan kesatuan sekerja. Berdasarkan analisis regresi berganda, keputusan kajian menunjukkan persepsi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja mencatatkan nilai  $\beta$  yang paling tinggi di antara semua pemboleh ubah bebas manakala instrumentaliti ekstrinsik kesatuan sekerja turut mempengaruhi amalan IBB secara signifikan. Maka kajian ini telah membuktikan bahawa pemboleh ubah persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja intrinsik merupakan peramal yang utama kepada amalan IBB.

Sementara itu, kajian ini juga telah memenuhi jurang kajian yang meletakkan sikap kolektivisme sebagai pemboleh ubah yang masih belum diuji dan telah dicadangkan oleh kajian lepas. Malah dapatan kajian ini menunjukkan sikap kolektivisme mempunyai hubungan yang signifikan dan mempengaruhi amalan IBB. Keseluruhan kajian menunjukkan nilai koefisien regresi yang kedua tinggi adalah sikap kolektivisme yang menjelaskan bahawa terdapat hubungan positif signifikan yang kuat di antara sikap kolektivisme dengan amalan IBB. Oleh yang demikian, kajian ini telah mengesahkan bahawa sikap kolektivisme mempengaruhi amalan IBB dan merupakan peramal yang baik selepas persepsi terhadap instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja.

Di samping itu, pemboleh ubah persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan dalam kajian ini telah membentuk dua dimensi iaitu mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja dan mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan. Hasil dapatan kajian hanya menemui dimensi kedua iaitu mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan yang mempunyai hubungan signifikan dengan amalan IBB. Walau bagaimanapun kedua-dua dimensi ini bukanlah peramal yang baik kepada amalan IBB. Sungguh pun hasil kajian bersifat kontradik dengan beberapa kajian lepas oleh Derry dan Iverson (2005), Sharan Kaur (2009) dan Rognes dan Schei (2010), namun dapatan kajian ini memberi implikasi kajian yang amat penting kerana senario perhubungan di antara kesatuan sekerja dan majikan adalah berbeza mengikut organisasi.

Kenyataan ini diutarakan oleh Miller *et al.* (2010) yang menyatakan hasil kajian bagi pemboleh ubah ini mungkin berbeza mengikut konteks kajian. Selain itu, kajian ini menunjukkan walaupun responden memberikan persepsi yang baik terhadap hubungan di antara kesatuan sekerja dan majikan, namun ia tidak mempengaruhi mereka berunding dengan amalan IBB. Hasil kajian ini memberikan bukti tambahan yang menyokong kajian Miller *et al.* (2010). Dalam kajian ini beberapa faktor yang menyebabkan pengaruh pemboleh ubah ini menjadi tidak signifikan adalah dipengaruhi oleh keberkesanan kesatuan sekerja dalam mempengaruhi majikan melalui strategi perundingan, kekangan perundangan buruh yang mengawal suara kesatuan sekerja, sikap majikan terhadap kesatuan sekerja dan perbezaan keperluan dan kehendak antara majikan dan pekerja. Kajian ini tidak menolak kemungkinan perundingan tradisional lebih digemari oleh kesatuan sekerja dalam memperjuangkan tuntutan mereka.

Beralih kepada pemboleh ubah penyederhana, di mana kajian ini mendapati bahawa jantina tidak bertindak sebagai penyederhana dengan kesemua pemboleh ubah bebas. Ia dilihat tidak mengubah pertalian antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan amalan IBB. Ini menunjukkan amalan IBB tidak dipengaruhi oleh faktor jantina di mana lelaki mahupun perempuan mempunyai kecenderungan yang sama untuk menerima atau menolak amalan IBB. Oleh yang demikian kajian ini menolak teori yang menyatakan jantina adalah pemboleh ubah penyederhana yang berpotensi dalam perundingan kolektif dan terdapat perbezaan kaedah perundingan di antara lelaki dan perempuan seperti kajian oleh Cutcher-Gershenfeld *et al.* (2001), Medina (2009), Miles (2010a) dan Rognes dan Schei (2010). Pada masa yang sama, dapatan kajian ini menolak *stereotype* di barat yang menyatakan perempuan bersifat pasif, suka kepada perundingan yang bekerjasama, lembut dan mementingkan pihak yang berunding manakala lelaki lebih suka menggunakan kekerasan, mendesak dan hanya mementingkan kepentingan satu pihak sahaja (Medina, 2009; Miles, 2010a).

Dapatan kajian ini menyifatkan lelaki dan wanita mempunyai matlamat perundingan yang sama tanpa mengenal perbezaan jantina, mempunyai tingkah laku dan ciri-ciri perundingan yang lebih dipengaruhi oleh sikap kolektivisme dan rasa kepunyaan kepada pertubuhan kesatuan sekerja. Selain itu, kedua-dua jantina yang terlibat mengutamakan strategi perundingan kolektif dan pendekatan pengurusan konflik yang memuaskan hati mereka dan ini menyebabkan mereka cenderung mencuba pendekatan yang memberi hasil dan kebaikan kepada kesatuan sekerja. Akhir sekali faktor densiti dan jantina lelaki yang lebih mendominasi kepimpinan

kesatuan sekerja mempengaruhi cara kepimpinan wanita membentuk matlamat yang sama ketika berunding.

Dari aspek kaedah penyelidikan, kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dan tinjauan ke atas pemimpin di kalangan kesatuan sekerja yang terlibat dalam proses perundingan kolektif. Ia dapat menampung kekurangan kajian empirikal di mana kajian lepas lebih tertumpu kepada kaedah ujikaji dan *role play* yang melibatkan pelajar, seperti yang dilakukan oleh De Dreu *et al.* (2000), De Dreu *et al.* (2001) dan 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.

### **5.5.2 Sumbangan Praktikal**

Kajian ini memberi sumbangan dari aspek praktikal kepada bidang hubungan industri yang melibatkan majikan, kesatuan sekerja dan pihak kerajaan.

Kajian mengenai amalan IBB ini mengetengahkan ciri-ciri perundingan yang bersifat kerjasama, di mana ia sangat penting dalam mengurangkan konflik berkepentingan, menjimatkan masa perundingan, mengelakkan piket dan kebuntuan yang melibatkan campur tangan pihak kerajaan. Rose *et al.* (2008b) menyatakan pada masa kini perubahan daripada perundingan yang bersifat permusuhan kepada yang lebih bersifat bekerjasama perlu dilaksanakan agar ia seiring dengan perubahan



lanskap hubungan industri di Malaysia. Tambahan pula untuk mencapai status negara maju dan wawasan 2020, pekerja dan majikan harus lebih bekerjasama, kerana corak rundingan yang diamalkan pada masa ini lebih bersifat permusuhan dan sukar bertolak ansur (Parasuraman dan Strya, 2009). Oleh yang demikian kajian ini diharapkan dapat membuka mata dan minda para pengamal hubungan industri agar berusaha berubah dari perundingan yang bersifat tradisional kepada amalan IBB.

Hasil kajian ini telah mengenal pasti faktor utama yang mempengaruhi amalan IBB iaitu pemboleh ubah persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja. Ini menunjukkan keyakinan pekerja terhadap kesatuan sekerja dalam memperjuangkan hak-hak intrinsik dan ekstrinsik mempengaruhi corak perundingan. Derry dan Iverson (2005) turut menyatakan bahawa tahap keyakinan kepada keberkesanan kesatuan sekerja akan mempengaruhi tahap kerjasama di antara majikan dan kesatuan sekerja.

Oleh yang demikian secara praktikalnya, kesatuan sekerja dan kesatuan majikan haruslah meningkatkan kekuatan kesatuan sekerja masing-masing agar peranan kesatuan sebagai alat memperjuangkan hak dan kepentingan pekerja diyakini oleh ahli-ahli dalam organisasi. Sehubungan dengan itu, apabila pekerja memberi persepsi positif terhadap keberkesanan kesatuan sekerja maka ia akan mempengaruhi mereka memilih corak rundingan yang bersifat kerjasama. Sebaliknya jika keyakinan kepada kesatuan sekerja berada pada tahap yang rendah, maka ia mempengaruhi ahli-ahlinya berunding dengan perundingan tradisional yang akan melibatkan konflik berkepentingan, pertikaian industri dan campur tangan pihak ketiga.

Dapatan kajian ini turut mendapati bahawa sikap kolektivisme memberi impak kepada amalan IBB. Sehubungan dengan itu sikap kolektivisme hendaklah ditanam dalam diri setiap ahli kesatuan sekerja dan sikap individualisme hendaklah disingkirkan. Kajian oleh Moorman & Blakely (1995) dan Dyne *et al.* (2000) menyatakan bahawa pekerja yang mempunyai sikap kolektivisme sangat diperlukan oleh organisasi agar dapat memberi sokongan kepada matlamat organisasi dan kumpulan yang mereka wakili. Tambahan pula, Lewiski *et al.* (2007) menyatakan individu dengan sikap kolektivisme, akan mengharapkan hasil perundingan yang berkualiti dan ini mempengaruhi kecenderungan mereka untuk bekerjasama dan membuat keputusan bagi jangka masa panjang. Maka dengan memberi penekanan kepada sikap kolektivisme dalam diri pekerja-pekerja, matlamat organisasi akan tercapai, di samping meningkatkan semangat kekitaan kepada kesatuan sekerja dan organisasi. Pada masa yang sama, apabila semangat kolektivisme semakin tinggi di kalangan ahli kesatuan sekerja maka ia akan mempengaruhi kecenderungan mereka untuk berunding dengan amalan IBB.

Perhubungan yang baik di antara kesatuan sekerja dan majikan amat penting dalam mempengaruhi corak rundingan dengan amalan IBB atau tradisional. Kajian ini mendapati bahawa persepsi terhadap mengutamakan kepentingan pihak kesatuan sekerja sahaja mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan amalan IBB berbanding persepsi mengutamakan kepentingan kesatuan sekerja dan pihak majikan. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa sekiranya pekerja hanya mementingkan satu pihak sahaja maka mereka sukar berunding dalam keadaan yang harmoni bersama

pihak majikan. Sikap mementingkan kesatuan sekerja semata-mata menyebabkan konflik berkepentingan berlaku dan ia menyumbang kepada pertikaian industri dan campur tangan pihak kerajaan ketika menjalankan perundingan.

Walaupun kedua-dua dimensi ini bukan peramal yang baik kepada amalan IBB tetapi secara praktikalnya ia memberi gambaran bagaimana corak rundingan yang berlaku pada masa kini. Kesukaran untuk menerima amalan IBB menyebabkan perundingan tradisional masih digemari. Kesatuan sekerja lebih yakin kepada pertikaian industri dan campur tangan pihak kerajaan untuk membantu mereka mendapatkan hak dan tuntutan para pekerja, namun tindakan tersebut akan menyebabkan pembaziran kos, masa perundingan yang panjang dan menjejaskan hubungan baik di antara majikan dan kesatuan sekerja.

Oleh yang demikian, pendedahan mengenai kebaikan dan impak positif amalan IBB harus diberikan kepada semua pihak, sama ada pihak kesatuan sekerja, majikan dan pihak kerajaan. Latihan mengenai amalan IBB harus diterapkan dan pihak kerajaan perlu memberi latihan dan pendidikan formal kepada pengamal hubungan industri agar lebih dekat dengan amalan IBB. Duvall (2009) menyatakan amalan IBB menjadi pilihan kepada kesatuan sekerja *Kaiser Permanente* yang mempunyai ahli seramai 80,000 orang di US setelah mereka menjalani latihan berunding dengan amalan IBB. Kesatuan sekerja dan kesatuan majikan menjalani latihan dan mempraktikkan perundingan dengan amalan IBB secara berperingkat-peringkat dan menggabungkannya dengan perundingan tradisional sebelum beralih kepada amalan IBB secara menyeluruh. Memandangkan kes-kes pertikaian dan piket akibat perundingan kolektif di Malaysia masih berlaku dan statistik menunjukkan

kadar peningkatan yang ketara, maka tindakan untuk mengubah paradigma perundingan tradisional kepada amalan IBB amat perlu. Ia merupakan perubahan yang positif untuk meningkatkan keharmonian hubungan industri di Malaysia.

Selain daripada persepsi terhadap instrumentaliti kesatuan sekerja, sikap kolektivisme dan persepsi terhadap hubungan kesatuan sekerja dan majikan, pendekatan pengurusan konflik dengan bertolak ansur yang diamalkan oleh individu juga merupakan indikator yang tidak kurang pentingnya kepada amalan IBB. Kajian ini menunjukkan pendekatan bertolak ansur yang diamalkan oleh individu pemimpin dalam mengendalikan konflik di kalangan ahli kesatuan sekerja mempunyai hubungan yang positif sederhana dengan amalan IBB. Kenyataan ini menunjukkan pemimpin boleh menggunakan pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur dalam mengendalikan konflik berkaitan pekerjaan dalam organisasi. Sekiranya wujud konflik antara dua pihak sama ada majikan dan kesatuan sekerja maka seorang pemimpin perlu meneliti isu pertikaian dengan baik dan mencari penyelesaian yang munasabah bagi kedua belah pihak. Ciri-ciri pendekatan bertolak ansur antara lain adalah meneliti idea-idea dari kedua belah pihak untuk mencari penyelesaian optimal, merealisasikan jalan tengah sebagai penyelesaian dan berusaha mencapai penyelesaian yang memuaskan hati kedua-dua pihak yang bertikai.

Walaupun pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur bukanlah peramal yang baik kepada amalan IBB dalam kajian ini, namun dengan mempraktikkan pendekatan ini ketika berhadapan dengan konflik, secara tidak langsung melatih pemimpin kesatuan sekerja cara perundingan yang lebih bersifat lembut, matang dan

menjaga kepentingan kedua belah pihak. Kaedah ini menyerupai amalan IBB dan merupakan pendekatan yang mempunyai tahap yang sama pentingnya dalam mengutamakan kepentingan diri sendiri dan pihak lain. Sehubungan dengan itu Klingel (2003) menyatakan pendekatan pengurusan konflik individu dalam kumpulan perunding sama ada kesatuan sekerja dan kesatuan majikan akan mempengaruhi kumpulan tersebut mencuba teknik perundingan dengan prinsip IBB atau perundingan *distributive* /tradisional. Maka tidak mustahil dengan mengamalkan pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur dari masa ke semasa akan mempengaruhi amalan IBB pada masa yang akan datang.

## 5.6 Batasan Kajian

Batasan kajian dapat dilihat dari aspek teoritikal, metodologi dan hasil kajian yang menghadkan pengeneralisasiannya dalam kajian di Malaysia. Dalam membentuk kerangka konseptual, kajian ini berhadapan dengan kekurangan kajian lepas tentang amalan IBB dengan kaedah kuantitatif dan kajian yang melibatkan ahli kesatuan sekerja. Pada masa yang sama, kajian seumpama ini masih belum pernah dijalankan di Malaysia. Kekurangan ini menghadkan penemuan kepada pemboleh ubah bebas yang meramal amalan IBB dan pemboleh ubah penyederhana, di mana ada kemungkinan terdapat beberapa pemboleh ubah yang berpotensi dalam meramal amalan IBB selain yang dibincangkan dalam kajian ini.

Walau bagaimanapun, pengkaji yakin pemboleh ubah peramal dan penyederhana yang digunakan dalam kajian ini boleh dipanjangkan kepada pemimpin kesatuan sekerja dalam organisasi yang lain. Ini kerana ketika menjalani proses perundingan kolektif, mereka akan berhadapan dengan konflik dan isu rundingan yang mengarah kepada dua bentuk perundingan sama ada perundingan tradisional dan amalan IBB.

Unit analisis bagi kajian ini adalah pemimpin kesatuan sekerja di Sabah yang melibatkan 166 responden dengan kadar maklum balas sebanyak 70 peratus. Kajian ini hanya dijalankan di Sabah dan tidak boleh digabungkan dengan pemimpin kesatuan sekerja di Semenanjung Malaysia kerana perbezaan penggunaan Akta Pekerjaan 1955 dan Ordinan Buruh Sabah yang mempengaruhi tuntutan berkaitan terma dan kondisi pekerjaan. Selain itu taraf kos hidup dan keadaan ekonomi yang berbeza turut mempengaruhi strategi perundingan. Jika kajian ini boleh digabungkan dengan responden di Semenanjung Malaysia maka ia akan meningkatkan lagi peratus maklum balas yang boleh memantapkan hasil kajian. Oleh kerana, responden kajian adalah terbatas kepada pemimpin-pemimpin kesatuan sekerja di Sabah, keputusan kajian tidak dapat digeneralisasikan terhadap semua pemimpin kesatuan sekerja di Malaysia. Kemungkinan besar keputusan kajian hanya melaporkan situasi yang wujud di kalangan pemimpin di Sabah pada masa kini dan ia mungkin berbeza dengan dapatan kajian yang dilakukan pada lokasi kajian yang lain. Selain itu kebolehpercayaan dari segi masa turut membatasi kajian ini kerana fenomena yang diperhatikan adalah bersifat subjektif dan boleh berubah dari masa ke semasa.

## 5.7 Cadangan Kajian di Masa Hadapan

Penerokaan terhadap amalan IBB amat memerlukan kajian lanjut sebagai menambah khazanah dalam bidang hubungan industri khususnya kajian berkaitan perundingan kolektif. Maka penulisan ini mencadangkan agar kajian akan datang mempertimbangkan cadangan berikut:

Melanjutkan kajian dengan mengambil kira pemimpin dan perunding kesatuan sekerja di Semenanjung Malaysia. Ini membolehkan persepsi pemimpin-pemimpin kesatuan sekerja di Semenanjung Malaysia diambil kira dan diuji untuk melihat persamaan mahupun perbezaan yang wujud. Tambahan pula peningkatan bilangan responden dalam pelbagai jenis kesatuan sekerja yang ada di Malaysia akan memperkukuhkan lagi kerangka model konseptual yang dibina dalam kajian ini.

Kajian akan datang boleh mengambil kira pendekatan kualitatif dengan menjalankan temubual secara mendalam bersama pemimpin-pemimpin kesatuan sekerja. Dengan pendekatan ini, kajian akan dapat melihat amalan IBB secara lebih menyeluruh dan kenapa amalan IBB sukar diterima atau sebaliknya. Ini akan membantu mendapatkan maklumat berkaitan sebab dan akibat dengan lebih terperinci.

Selain itu, kajian akan datang boleh mengambil kira pemboleh ubah kajian yang dibentuk dalam kajian ini di samping menambah pemboleh ubah penyederhana yang masih belum diuji. Ini kerana kajian berkenaan amalan IBB sebelum ini masih belum mengetengahkan sebarang pemboleh ubah sebagai penyederhana. Ada kemungkinan pemboleh ubah bebas yang digunakan dalam kajian ini boleh diuji sebagai pemboleh ubah penyederhana seperti sikap kolektivisme atau meletakkan faktor-faktor demografi seperti tempoh menjadi ahli kesatuan sekerja dan tempoh memegang jawatan sebagai pemimpin kesatuan sekerja sebagai pemboleh ubah penyederhana.

## **5.8 Rumusan Kajian**

Bab ini telah membincangkan dapatan kajian mengikut objektif kajian yang telah ditetapkan. Kajian ini dijalankan di kalangan pemimpin kesatuan sekerja di Sabah yang terlibat secara langsung dalam perundingan kolektif bersama pihak majikan. 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 sikap kolektivisme dan persepsi instrumentaliti intrinsik dan ekstrinsik mempengaruhi amalan IBB secara signifikan. Sehubungan dengan itu, jantina tidak bertindak sebagai penyederhana di antara pemboleh ubah bebas dan bersandar dalam kajian ini.



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



## RUJUKAN

- Abd. Kadir Hamdan. *Pekerja Industri Isu dan Teknik Penyelesaiannya*. (Halimah Ma'alip, Ed.). Johor Darul Ta'zim: Universiti Teknologi Malaysia.
- Amanatullah, E. T., & Morris, M. W. (2010). Negotiating Gender Roles : Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women ' s Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others, *International Journal of Conflict Management* 98(2), 256–267.
- Aminuddin Maimunah. (2013). *Malaysian Industrial Relations and Employment Law*. (8<sup>th</sup> edition). Kuala Lumpur : Mc Graw-Hill.
- Ariffin, R. (2009). *Women and trade Unions in Peninsular Malaysia with special reference to MTUC to CUEPACS*. Pulau Pinang: Penerbit USM.
- 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., Bagraim, 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.
- Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 84-103.
- 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.
- Cai, D., & Fink, E. (2002). Conflict style differences between individualists and collectivists. *Communication Monographs*, 69(1), 67–87.
- 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.

- Chua Yan Piaw. (2006a). *Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur : Mc Graw Hill.
- Chua Yan Piaw. (2006b). *Asas Statistik Penyelidikan*. Kuala Lumpur : Mc Graw Hill.
- Chua Bee Seok, Ferlis Bullare & Jamine Adela. (2013). *SPSS Prinsip dan Analisis Data dalam Sains Tingkah Laku*. Kota Kinabalu: Penerbit Universiti Malaysia Sabah.
- Daly, T. M., Lee, J. A., Soutar, G. N., & Rasmi, S. (2010). Conflict-handling style measurement: a best-worst scaling application. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 281-308
- 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.
- DeCotiis, T. A., & LeLouarn, J. (1981). A predictive study of voting behavior in a representation election using union instrumentality and work perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27(1), 103-118.
- De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- De Dreu, C. K., W., L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: a meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 889-905.
- 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 labor-management cooperation, *Industrial & Labour Relations Review*, 58(4), 588–609.

- Deshpande, Satish P. dan Jack Fiorito (1989). Specific and general belief in union voting models. *The Academy of Management Journal*, 32(4), 883-897.
- Duvall, C. (2009). Making friends of foes : bringing labor and management together through integrative bargaining making friends of foes : bringing labor and management together through integrative bargaining, *Journal of Disputes Resolution* 1, 2009(1), 197-211.
- Ed. Rose. (2008). *Employment Relation*. England: Pearson Education Limited.
- Fauzi Hussin, J. A. & M. S. Z. (2014). *Kaedah Penyelidikan dan Analisis Data SPSS*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Fonstad, N. O., Mckersie, R. B., & Eaton, S. (2004). Interest-based negotiations in a transformed labor–management setting. *Negotiation Journal*, 20(1), 5-11.
- Field Andy.(2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics*. London : Sage.
- Fisher, R., W.Ury & B. Patton (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement with giving in*. (2nd.ed). New York : Penguin.
- 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: mutually beneficial relationships between researchers and organizations, *Organizational Dynamics*, 36(1), 105–118.
- Hofstede, G. (1983). National culture in four dimensions: a research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13 (1-2), 46-74.
- 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, Pulau Pinang.
- Johari, H., & Ghazali, S. (2011). Exploring commitment among union members : perspective and direction. *Review of Business*, 7(4), 104–117.
- Johnson, David W.& Johnson, Roger T. (2003). “ Field Testing Integrative negotiations”. Peace and Conflict: *Journal Of Peace Psychology*, 9 (1), 39-68.
- Kee Mohd Yussof,K.Y.S.(2006). Perundingan kolektif Kesatuan Sekerja Perbankan Sabah (SBEU): Kajian kes di Bank Bumiputra Commerce (M) Berhad dan Bank HSBC (M) Berhad (Tesis Master) Universiti Malaysia Sabah, Kota Kinabalu.
- Kee Mohd Yussof,K.Y.S, & Ahmad,M. (2009). Perdebatan Isu Productivity Linked Wages System (PLWS) dalam perundingan kolektif Kesatuan Sekerja Perbankan Sabah. *Journal Sosiohumanika*, 2(1), 125–140.
- Kee Mohd Yussof,K.Y.S.(2012, Julai). *Persepsi kesatuan sekerja terhadap perubahan perundingan tradisional kepada amalan Interest Base Bargaining*. Kertas Kerja dibentangkan di International Malaysian Studies Conference (MSC8), Universiti Kebangsaan Malaysia.

- 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. Saunders. ( 2007). *Essentials of negotiation* (5<sup>th</sup>ed). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Lewis Philip, T. A. & S. M. (2003). *Employment Relations understanding the employment relationship*. England: Prentice Hall.
- Lytle, A. L., Brett, J. M., & Shapiro, D. L. (1999). In practice rights, and power to resolve disputes, *Negotiation Journal*, 15(1), 31–51.
- Ma, Zhenzhong., Erkus, A., & Tabak, A. (2010). *Explore the impact of collectivism on conflict management styles: a Turkish study*. *International Journal of Conflict Management* , 21(2), 169-185.
- Ma, Zhenzhong. (2007). Competing or Accommodating ? An empirical test of Chinese conflict management styles. *Contemporary Management Research*, 3(1), 1–21.
- 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](http://www.amco.org.my/nindustrialcourtaWARD/1412of2008.pdf) dilihat pada 15 Mei 2011.

Marican Sabitha . (2006). *Penyelidikan Sains Sosial Pendekatan Pragmatik*. Kuala Lumpur: Edusystem Sdn Bhd.

Mazei, J., Hüffmeier, J., Freund, P. A., Stuhlmacher, A. F., Bilke, L., & Hertel, G. (2015). A Meta-Analysis on Gender differences in negotiation outcomes and their moderators. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 141(1), 85–104.

McKercie, R & Cutcher-Gershenfeld, J.(2009). Labor–Management Relations: understanding and practicing effective negotiation. *Negotiation Journal*, 25(4), 499-514.

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. *Industrial Relations*, 47(1), 66-96.

McKersie, R., & Cutcher-Gershenfeld, J. (2009). Labor-management relations: Understanding and practicing effective negotiations. *Negotiation Journal*, 25(4), 499-514.

Medina, F. J., Povedano, A., Martinez, I., & Munduate, L. (2009). How do we approach accountability with our constituency? Gender differences in the use of influence tactics. *International Journal of Conflict Management*. 20 (1), 46-59.

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),40-48.
- Mike, L. (2007). *Exploring Employee Relation* (2nd Editio). USA: Elsevier.
- Miles, E. W. (2010a). Gender differences in distributive negotiation: When in the negotiation process do the differences occur? *European Journal of Social Psychology*, 40(7).1200-1211.
- Miles, E. W. (2010b). The role of face in the decision not to negotiate. *International Journal of Conflict Management*. 21(4).400-414.
- 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.
- Mizuno Kosuke (2006). *Possible Way to Stable Industrial Relations in Indonesia: Strength and Weakness of Trade*. Proceedings of the 20th AIRAANZ Conference, Volume 2. Australia. University of South Australia: Division of Arts, Education & Social Science.
- <http://www.aomevents.com/conferences/AIRAANZ/RefereedPapers.pdf>.
- Dilihat pada 20 Mei 2011.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal Of Organizational Behaviour*, 16(2), 127–142.
- MTUC kecam VSS Hong Leong Bank, gesa JTK dan BNM tanggungjawab dalam <http://www.nube.org.my/sidenews14.htm> l dilihat pada 25 November 2011
- <http://my.news.yahoo.com/nube-hong-leong-bank-tidak-boleh-beri-vss-024902005.html> dilihat pada 20 November 2011

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.

Nitish Singh, H. Z. & X. H. (2005). Analyzing the cultural content of web sites. A cross-national comparison of China, India, Japan, and US. *International Marketing Review*, 22 (I2)129 - 146.

NUBE mengemukakan menara Maybank! Dalam

[http://jerit.org/index.php/index.php?option=com\\_content&task=view&id=31&Itemid=30](http://jerit.org/index.php/index.php?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=30) dilihat pada 26 September 2011 .

Number Of membership and trade union in Malaysia Year 2005-September 201

[http://jheks.mohr.gov.my/index.php?option=com\\_content&view=article&id=145&Itemid=101&lang](http://jheks.mohr.gov.my/index.php?option=com_content&view=article&id=145&Itemid=101&lang) dilihat pada 23 Oktober 2011.

Pallant Julie. (2010). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS* (4ed.), Australia: McGraw-Hill International.

Parasuraman, S., & Simmers, C. A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: a comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 551–568.

Parasuraman, Balakrishnan and Schwimbersky, Sandra (2005, Oktober). *The present scenario of Malaysian industrial relations: accommodating or conflictual?* Kertas kerja dibentangkan di ISLSSL Regional Asian Congress in Taipei.

Parasuraman, Balakrishnan & SatriaAryana. (2009). The present scenario of Malaysian and Indonesian Industrial Relations: Accomodation 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.

- Peetz, D. (1996). Unions, conflict and the dilemma of co-operation. *Journal of Industrial Relations*, 38(4), 548-570.
- Peetz, D., & Todd, T. (2000). Globalisation and employment relations in Malaysia. *ILO, Bangkok*, 1–189.
- 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.
- Pruitt, D.G , & Rubin, J. Z. (1986). *Social Conflict*. New York: Mc Graw-Hill.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206.
- Rognes, J. K., & Schei, V. (2010). Understanding the integrative approach to conflict management. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 82–97.
- Rose,R.C.,Kumar,N., & Ibrahim, I.H (2008a) The effect manufacturing strategy on organizational performance. *Performance Improvement* 47(1),18-25.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Gani, H. (2008b). Unions' perception toward changing landscape of Industrial Relations in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, 7 (2),128-1477
- 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.

- Rose, R.C., Kumar, N., & Ramasamy, N. (2011). Trade Unions in Malaysia: perspectives of employers & employees of unionized companies. *The India Journal of Industrial Relations*, 46(3), 384-395.
- Rubin, B., & Rubin, R. (2006). Labor-Management relations: conditions for collaboration. *Public Personnel Management*, 35(4), 283-298.
- 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: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Sinclair, R. R., & Tetrick, L. E. (1995). Social exchange and union commitment: a comparison of union instrumentality and union support perceptions, *Journal of Organizational Behavior*, 16 (6), 669-680
- 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.
- Statistik dan petunjuk-petunjuk utama 2007. Kementerian Sumber Manusia, Jabatan Perhubungan Perusahaan Malaysia (JPPM) Diterbitkan pada Julai 2008 [http://10.21.81.24/jppbaru/images/stories/jppm/Statistik\\_Dan\\_Petunjuk\\_Petunjuk\\_Utama\\_2007.pdf](http://10.21.81.24/jppbaru/images/stories/jppm/Statistik_Dan_Petunjuk_Petunjuk_Utama_2007.pdf) (atastalian) dilihat pada 15 Mei 2011.
- Storey John & Bacon Nicolas. (1993). Individualism and collectivism into 1990. *The International Journal Of Human Resource Management*, 4(3), 665-684.

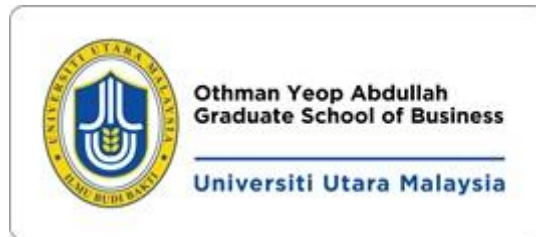
- Syed Arabi Idid. (1998). *Kaedah Penyelidikan Komunikasi Dan Sains Sosial*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, I. S. (2014). *Using Multivariate Statistics*. (6 ed.). USA: Pearson Education, Inc.
- Tavitiyaman, P., Zhang, H. Q., & Qu, H. (2012). The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 140-159.
- 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.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M., & Cummings, L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 3–23.
- Van de Vliert, E. and Kabanoff, B. (1990) Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal* 33:199–209.
- Villiers, D. De. (1999). Interest Based Bargaining : The role of the trust relationship between employer and employee. *SAJEMS NS*, 2(3),442-450.2(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.
- Westbrook, K. W., Arendall, C. S., & Padelford, W. M. (2011). Gender, competitiveness, and unethical negotiation strategies. *Gender in Management: An International Journal*. 26 (4), 289-310.

- Youngblood S. A., DeNisi A. S., Molleston J. L. & Mobley W. H. (1984) The impact of work environment instrumentality beliefs, perceived labor union image and subjective expected norms on union voting intentions. *Academy of Management Journal* 27(3), 576–590.
- Yusof Ab Aziz, Tahir Mohd, Subri & Ismail Mohammad. (2008). *Human Resource Management a Holistic Approach*. Kuala Lumpur: Arah Publication.
- Zarankin, T. G. (2008). A new look at conflict styles: goal orientation and outcome preferences. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 167–184.



## SENARAI LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1: Instrumen Kajian



<http://www.oyagsb.uum.edu.my>

#### Soal Selidik Tesis Doktor Falsafah

Tajuk : *INTEREST BASED BARGAINING (IBB)* DALAM  
KESATUAN SEKERJA DI SABAH

Nama Penyelidik : KEE.Y.SABARIAH BINTI KEE MOHD  
YUSSOF

Nama Penyelia : PROF MADYA DR HUSNA BINTI JOHARI

#### **BORANG SOAL SELIDIK**

Di dalam risalah ini terdapat satu set soal selidik yang mengandungi beberapa soalan yang berkaitan dengan kajian ini. Anda telah terpilih untuk menjawab soal selidik tersebut. Segala jawapan yang diberikan adalah untuk kegunaan penyelidik dan tujuan akademik sahaja. Kerjasama anda dalam menjawab semua soalan dengan jujur dan ikhlas amatlah dihargai.

Sebarang pertanyaan bolehlah diajukan kepada penyelidik di tel no 0138546545 atau email [keesabariah@yahoo.com](mailto:keesabariah@yahoo.com)

Saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih di atas kerjasama Tuan/Puan dalam menyempurnakan borang soal selidik ini.

Sekian Terima Kasih

#### **Soal Selidik**

## **Bahagian A**

Sila jawab soalan-soalan berikut dengan membulatkan nombor yang bersesuaian dengan latarbelakang dan pengalaman anda.

1. Nama Kesatuan Sekerja : \_\_\_\_\_

Jantina:

Lelaki b) Perempuan

Tempoh keahlian dalam kesatuan sekerja

1 - 3 tahun                      b) 4 - 6 tahun    c) 7- 9 tahun  
d) 9-12 tahun    e) Lebih dari 12 tahun

Tempoh Perkhidmatan dalam organisasi pekerjaan

1 - 3 tahun            b) 4 - 6 tahun    c) 7- 9 tahun  
d) 9-12 tahun    e) Lebih dari 12 tahun

Kategori umur anda sekarang

21-30 tahun    b) 31-40 tahun    c) 41-50 tahun  
d) 50 tahun ke atas

## **Bahagian B**

Sila bulatkan nombor yang menunjukkan tahap persetujuan anda dengan pernyataan-pernyataan berikut.

- |   |   |                     |
|---|---|---------------------|
| 1 | = | Sangat Tidak Setuju |
| 2 | = | Tidak Setuju        |
| 3 | = | Kurang Pasti        |
| 4 | = | Setuju              |
| 5 | = | Sangat Setuju       |

Apabila saya berhadapan dengan konflik, saya melakukan perkara-perkara berikut:

1. Saya mengalah kepada keinginan pihak yang satu lagi.

1      2      3      4      5

2. Saya bersetuju dengan pihak yang satu lagi.

1      2      3      4      5

3. Saya cuba bertolak ansur dengan pihak yang satu lagi.

1      2      3      4      5

4. Saya menyesuaikan diri dengan matlamat dan kepentingan pihak yang lain.

1      2      3      4      5



5. Saya cuba untuk merealisasikan jalan tengah sebagai penyelesaian.

1      2      3      4      5

6. Saya menekankan keperluan mencari penyelesaian secara tolak ansur.

1      2      3      4      5

7. Saya berkeras bahawa kedua-dua pihak perlu mengalah sedikit.

1      2      3      4      5

8. Saya berusaha seboleh mungkin untuk mencari penyelesaian 50-50 bagi kedua-dua pihak.

1      2      3      4      5

9. Saya meneliti semua isu sehingga saya mencapai penyelesaian yang memuaskan hati saya dan pihak yang lain.

1      2      3      4      5

10. Saya berjuang untuk matlamat dan kepentingan diri sendiri dan pihak yang lain.

1      2      3      4      5

11. Saya meneliti idea-idea dari kedua belah pihak untuk mencari penyelesaian optimal bagi kedua pihak.

1      2      3      4      5

12. Sebaik mungkin, saya mencari penyelesaian yang boleh memberikan faedah kepada saya dan pihak yang lain.

1      2      3      4      5

### **Bahagian C**

**Sila bulatkan nombor yang menunjukkan tahap persetujuan anda dengan pernyataan-pernyataan berikut.**

1      =      Sangat Tidak Setuju  
2      =      Tidak Setuju  
3      =      Kurang Pasti  
4      =      Setuju  
5      =      Sangat Setuju

1. Saya menghargai hubungan baik di antara saya dengan pihak majikan sebagai satu hubungan yang professional

1    2    3      4      5

2. Saya lebih mementingkan kebajikan ahli kesatuan sekerja saya daripada hubungan dengan pihak majikan.

1      2      3      4      5

3. Saya sentiasa bertegas dengan pendapat saya walaupun ia boleh memudaratkan hubungan dengan pihak majikan.

1      2      3      4      5

4. Adalah lebih penting bagi saya untuk mendapatkan perjanjian kolektif yang memuaskan hati ahli kesatuan daripada menjaga hubungan baik dengan pihak majikan.

1      2      3      4      5

5. Hubungan antara kedua-dua pihak adalah penting kerana ia mempunyai implikasi jangka masa panjang

1      2      3      4      5

### **Bahagian D**

**Sila bulatkan nombor yang menunjukkan tahap persetujuan anda dengan pernyataan-pernyataan berikut.**

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Kurang Pasti
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

1. Kebajikan/kepentingan kumpulan lebih penting dari kebajikan/kepentingan individu.

1      2      3      4      5

2. Kejayaan kumpulan lebih penting dari kejayaan individu

1      2      3      4      5

3. Penerimaan oleh ahli-ahli dalam kumpulan terhadap anda sangat penting.

2      3      4      5

4. Para pekerja haruslah mempertimbangkan kebajikan kumpulannya terlebih dahulu sebelum mencapai matlamat mereka sendiri.

1      2      3      4      5

5. Pihak pengurusan organisasi haruslah menggalakkan pekerja agar setia kepada kumpulan walaupun terpaksa melepaskan matlamat individu

1      2      3      4      5

6. Ahli-ahli kumpulan dijangka melepaskan matlamat mereka sendiri untuk mencapai kebaikan dan kejayaan kumpulan

1      2      3      4      5

## **Bahagian E**

**Sila bulatkan nombor yang menunjukkan tahap persetujuan anda dengan pernyataan-pernyataan berikut.**

- 1 = Sangat Tidak Setuju  
2 = Tidak Setuju  
3 = Kurang Pasti  
4 = Setuju  
5 = Sangat Setuju

1. Pihak kesatuan sekerja saya mendapatkan gaji yang lebih baik untuk pekerja.

2 3 4 5

2. Pihak kesatuan sekerja saya membantu pekerja mendapatkan faedah-faedah sampingan.

2 3 4 5

3. Pihak kesatuan sekerja saya meningkatkan tahap jaminan pekerjaan pekerja.

1 2 3 4 5

4. Pihak kesatuan sekerja saya meningkatkan tahap keselamatan dan kesejahteraan di tempat kerja.

1 2 3 4 5

5. Pihak kesatuan sekerja saya memberikan hak kepada pekerja untuk menyuarakan pendapat tentang cara mereka membuat kerja.

1 2 3 4 5

6. Pihak kesatuan sekerja saya membantu menjadikan kerja/tugas lebih menarik.

2 3 4 5

7. Pihak kesatuan sekerja saya memberikan hak kepada pekerja untuk menyuarakan pendapat mereka tentang cara majikan menguruskan organisasi.

2 3 4 5

## **Bahagian F**

**Sila bulatkan nombor yang menunjukkan tahap persetujuan anda dengan pernyataan-pernyataan berikut.**

- 1 = Sangat Tidak Setuju  
2 = Tidak Setuju  
3 = Kurang Pasti  
4 = Setuju  
5 = Sangat Setuju

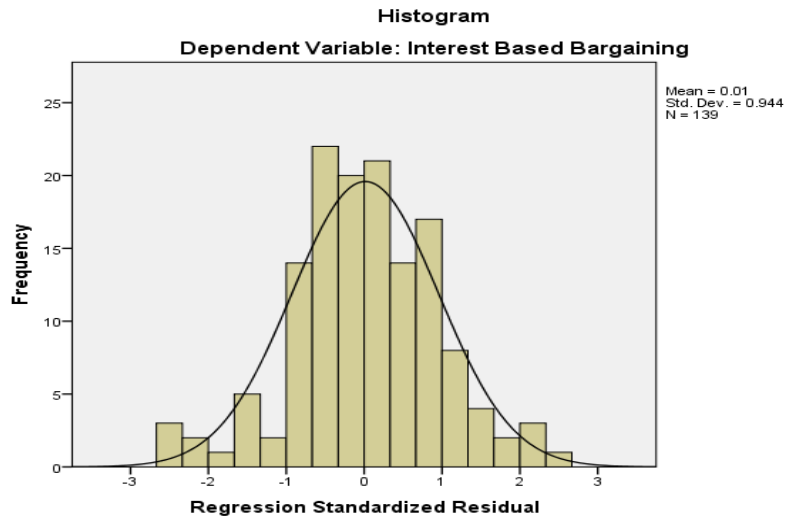
1. Ketika berunding saya memisahkan di antara isu perundingan dengan kepentingan diri sendiri.

2 3 4 5

2. Saya perlu memberi tumpuan kepada kepentingan semua pihak dan bukannya mengutamakan kepentingan diri sendiri ketika berunding
- 2 3 4 5
3. Ketika berunding saya mengenal pasti alternatif, pilihan dan cadangan sebelum mencapai keputusan yang muktamat.
- 1 2 3 4 5
4. Saya berkongsi maklumat dan membentuk ciri-ciri yang objektif sebagai garis panduan dalam menyelesaikan isu perundingan (ciri-ciri seperti Indeks Harga pengguna,keuntungan syarikat dan lain-lain).
- 1 2 3 4 5
5. Saya memberi komitmen kepada kepentingan, keperluan dan masalah semua pihak yang terlibat ketika berunding
- 2 3 4 5
6. Bagi saya, perundingan kolektif adalah satu proses yang dapat memberi manfaat kepada kedua-dua pihak yang berunding.
- 2 3 4 5
7. Saya dapat mencapai penyelesaian mengenai pelbagai isu termasuklah terma dan kondisi pekerjaan melalui perundingan kolektif
- 2 3 4 5
8. Perundingan kolektif membolehkan kesatuan sekerja dan majikan mendapat hak mereka masing-masing.
- 2 3 4 5
9. Perundingan kolektif adalah proses yang hanya memberi faedah kepada satu pihak sahaja
- 1 2 3 4 5

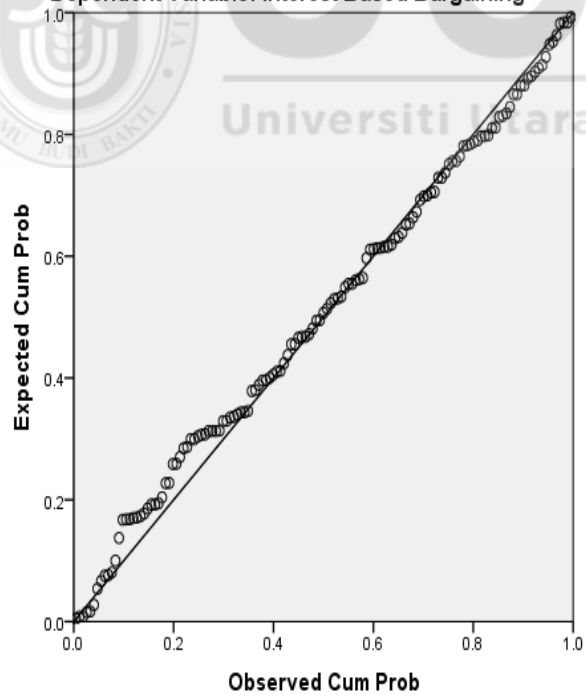
SOALAN TAMAT

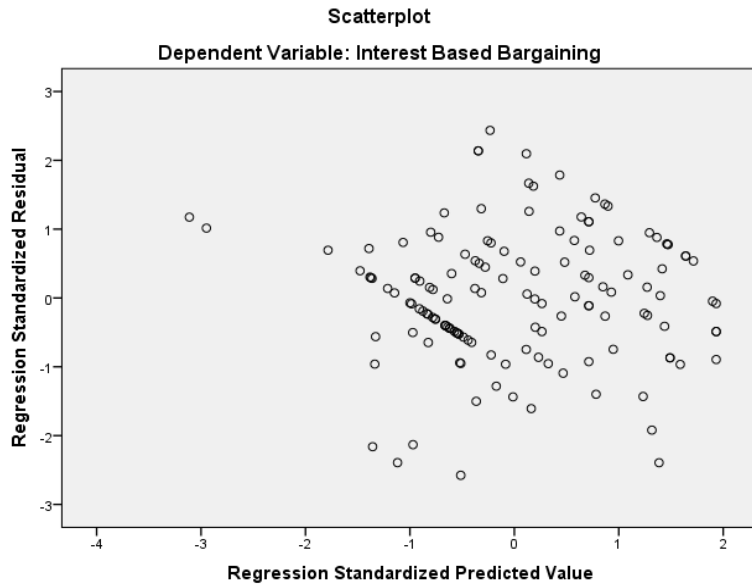
## LAMPIRAN 2: Ujian Andaian-Andaian Multivariat



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Interest Based Bargaining





**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.708 <sup>a</sup>	.501	.472	2.45972

a. Predictors: (Constant), indeks dimensi instrumentaliti extrinsic kesatuan sekerja, mementingkan kesatuan sekerja sahaja, indeks bekerjasama, pendekatan bertolak ansur, penyelesaian masalah, indeks kolektivisme, indeks dimensi instrumentaliti intrinsic kesatuan sekerja, mementingkan hubungan kesatuan dan majikan

b. Dependent Variable: Interest Based Bargaining

### LAMPIRAN 3: Ujian Korelasi

Correlations

	IBB	Bertolak ansur	Bekerjasa ma	Pen yelesaia n Masalah	Kesatuan Sekerja Sahaja	hubunga n kesatuan dan majikan	Kolektivism e	intrinsi k	Extrins ik
Correlation	1	.399**	-.078	.039	.021	.492**	.511**	.567**	.538**
IBB Sig. (2-tailed)		.000	.344	.623	.792	.000	.000	.000	.000
N	162	160	149	161	160	161	160	160	159
Correlation	.399**	1	-.188*	.006	.087	.565**	.281**	.345**	.270**
Bertolak ansur Sig. (2-tailed)	.000		.021	.936	.274	.000	.000	.000	.001
N	160	162	150	161	160	161	160	160	159
Correlation	-.078	-.188*	1	.256**	-.094	-.154	-.099	-.118	-.192*
Bekerjasa ama Sig. (2-tailed)	.344	.021		.001	.251	.059	.227	.150	.019
N	149	150	153	152	152	151	150	150	150
Correlation	.039	.006	.256**	1	-.375**	-.020	-.002	.130	.135
penyeles aian Sig. (2-tailed)	.623	.936	.001		.000	.804	.979	.099	.088
N	161	161	152	165	163	163	162	162	161
Correlation	.021	.087	-.094	-.375**	1	.185*	-.179*	-.108	-.041
Mement ingkan Sig. (2-tailed)	.792	.274	.251	.000		.018	.023	.174	.608
N	160	160	152	163	164	162	161	161	161
Correlation	.492**	.565**	-.154	-.020	.185*	1	.406**	.386**	.468**
kesatuan sekerja sahaja Sig. (2-tailed)	.000	.000	.059	.804	.018		.000	.000	.000
N	161	161	151	163	162	164	162	162	161
Correlation	.511**	.281**	-.099	-.002	-.179*	.406**	1	.394**	.425**
Kolektiv isme Sig. (2-tailed)	.000	.000	.227	.979	.023	.000		.000	.000
N	160	160	150	162	161	162	163	161	160
Correlation	.567**	.345**	-.118	.130	-.108	.386**	.394**	1	.549**
instrume ntaliti Sig. (2-tailed)	.000	.000	.150	.099	.174	.000	.000		.000
N	160	160	150	162	161	162	161	163	160
Correlation	.538**	.270**	-.192*	.135	-.041	.468**	.425**	.549**	1
Instrume ntaliti Sig. (2-tailed)	.000	.001	.019	.088	.608	.000	.000	.000	
N	159	159	150	161	161	161	160	160	162

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### LAMPIRAN 4: Analisis Keseluruhan Model Kajian

Model Summary<sup>d</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.766 <sup>a</sup>	.586	.516	2.32243	.586	8.368	20	118	.000
2	.768 <sup>b</sup>	.590	.517	2.32201	.004	1.043	1	117	.309
3	.777 <sup>c</sup>	.604	.504	2.35250	.014	.570	7	110	.779

a. Predictors: (Constant), indeks dimensi instrumentaliti extrinsic kesatuan sekerja, 1 hingga 3 tahun, mementingkan kesatuan sekerja sahaja, 50 tahun keatas, 10 hingga 12 tahun, 21 hingga 30 tahun, 4 hingga 6 tahun, 7 hingga 9 tahun, 7 hingga 9, indeks bekerjasama, 1 hingga 3 tahun, pendekatan bertolak ansur, 10 hingga 12 tahun, 31 hingga 40 tahun, indeks kolektivisme, indeks dimensi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja, 4 hingga 6 tahun, penyelesaian masalah, mementingkan hubungan kesatuan dan majikan, lebih dari 12 tahun

b. Predictors: (Constant), indeks dimensi instrumentaliti extrinsic kesatuan sekerja, 1 hingga 3 tahun, mementingkan kesatuan sekerja sahaja, 50 tahun keatas, 10 hingga 12 tahun, 21 hingga 30 tahun, 4 hingga 6 tahun, 7 hingga 9 tahun, 7 hingga 9, indeks bekerjasama, 1 hingga 3 tahun, pendekatan bertolak ansur, 10 hingga 12 tahun, 31 hingga 40 tahun, indeks kolektivisme, indeks dimensi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja, 4 hingga 6 tahun, penyelesaian masalah, mementingkan hubungan kesatuan dan majikan, lebih dari 12 tahun, jantina

c. Predictors: (Constant), indeks dimensi instrumentaliti extrinsic kesatuan sekerja, 1 hingga 3 tahun, mementingkan kesatuan sekerja sahaja, 50 tahun keatas, 10 hingga 12 tahun, 21 hingga 30 tahun, 4 hingga 6 tahun, 7 hingga 9 tahun, 7 hingga 9, indeks bekerjasama, 1 hingga 3 tahun, pendekatan bertolak ansur, 10 hingga 12 tahun, 31 hingga 40 tahun, indeks kolektivisme, indeks dimensi instrumentaliti intrinsik kesatuan sekerja, 4 hingga 6 tahun, penyelesaian masalah, mementingkan hubungan kesatuan dan majikan, lebih dari 12 tahun, jantina, jantina moderator hubungan mementingkan kesatuan sekerja sahaja, jantina moderator penyelesaian masalah, jantina moderator intrinsik, interaksi jantina dengan pendekatan bertolak ansur, jantina moderator kolektivisma, jantina moderator hubungan kesatuan sekerja dan majikan, jantina moderator extrinsic

d. Dependent Variable: Interest Based Bargaining



Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9.978	3.812		2.617	.010
1 hingga 3 tahun	.124	2.500	.013	.050	.961
4 hingga 6 tahun	-.569	2.473	-.068	-.230	.818
7 hingga 9 tahun	-.057	2.485	-.006	-.023	.982
10 hingga 12 tahun	-.245	2.520	-.023	-.097	.923
lebih dari 12 tahun	.945	2.461	.138	.384	.702
1 hingga 3 tahun	.042	.876	.003	.048	.962
4 hingga 6 tahun	-.612	.689	-.059	-.888	.376
7 hingga 9	-.231	.890	-.018	-.260	.796
10 hingga 12 tahun	1.480	.870	.125	1.701	.092
21 hingga 30 tahun	-.027	.710	-.003	-.038	.970
31 hingga 40 tahun	.924	.538	.125	1.720	.088
50 tahun keatas	1.070	.601	.122	1.780	.078
pendekatan bertolak ansur	.044	.132	.026	.336	.738
indeks bekerjasama penyelesaian masalah	.175	.122	.098	1.432	.155
mementingkan kesatuan sekerja sahaja	-.050	.120	-.033	.414	.680
mementingkan hubungan kesatuan dan majikan	.141	.088	.125	1.593	.114
indeks kolektivisme	.481	.296	.146	1.628	.106
indeks dimensi instrumentaliti intrinsic kesatuan sekerja	.148	.071	.157	2.074	.040
indeks dimensi instrumentaliti extrinsic kesatuan sekerja	.558	.140	.308	3.973	.000
(Constant)	.395	.145	.223	2.730	.007
(Constant)	10.110	3.814		2.651	.009
1 hingga 3 tahun	.160	2.500	.016	.064	.949

4 hingga 6 tahun	-.576	2.472	-.068	-.233	.816
7 hingga 9 tahun	-.009	2.485	-.001	-.004	.997
10 hingga 12 tahun	-.234	2.519	-.022	-.093	.926
lebih dari 12 tahun	.957	2.461	.140	.389	.698
1 hingga 3 tahun	.102	.878	.008	.116	.908
4 hingga 6 tahun	-.570	.690	-.055	-.827	.410
7 hingga 9	-.262	.890	-.020	-.294	.769
10 hingga 12 tahun	1.445	.871	.122	1.660	.100
21 hingga 30 tahun	-.118	.715	-.011	-.165	.869
31 hingga 40 tahun	.894	.538	.121	1.660	.100
50 tahun keatas	1.067	.601	.121	1.775	.078
pendekatan bertolak ansur	.049	.132	.029	.369	.713
indeks bekerjasama penyelesaian masalah	.204	.125	.115	1.627	.106
mementingkan kesatuan sekerja sahaja	.047	.120	.031	.393	.695
mementingkan hubungan kesatuan dan majikan	.139	.088	.123	1.569	.119
indeks kolektivisme	.500	.296	.152	1.688	.094
indeks dimensi instrumentaliti	.150	.071	.160	2.105	.037
intrinsic kesatuan sekerja	.554	.140	.305	3.942	.000
indeks dimensi instrumentaliti	.388	.145	.219	2.678	.008
extrinsic kesatuan sekerja	-.582	.570	-.064	-1.021	.309
Jantina (Constant)	3.634	9.137		.398	.692
1 hingga 3 tahun	.453	2.566	.047	.176	.860
4 hingga 6 tahun	-.098	2.540	-.012	-.039	.969
7 hingga 9 tahun	.180	2.547	.020	.071	.944
10 hingga 12 tahun	.223	2.583	.021	.086	.931
lebih dari 12 tahun	1.230	2.511	.180	.490	.625
1 hingga 3 tahun	.533	.937	.041	.569	.570
4 hingga 6 tahun	-.760	.728	-.073	-1.044	.299
7 hingga 9	-.236	.993	-.018	-.238	.812

10 hingga 12 tahun	1.374	.914	.116	1.504	.136
21 hingga 30 tahun	-.126	.770	-.012	-.164	.870
31 hingga 40 tahun	.846	.559	.114	1.515	.133
50 tahun keatas	.902	.623	.102	1.447	.151
pendekatan bertolak ansur	.266	.375	.158	.710	.479
indeks bekerjasama penyelesaian masalah	.227	.139	.127	1.636	.105
mementingkan kesatuan sekerja sahaja	.093	.238	.082	.390	.697
mementingkan hubungan kesatuan dan majikan	.954	.984	.290	.970	.334
indeks kolektivisme	.050	.261	.053	.190	.849
indeks dimensi instrumentaliti intrinsic kesatuan sekerja	1.189	.491	.656	2.422	.017
indeks dimensi instrumentaliti extrinsic kesatuan sekerja	-.148	.786	-.083	-.188	.851
Jantina	6.766	9.457	.742	.715	.476
interaksi jantina dengan pendekatan bertolak ansur	-.239	.405	-.471	-.591	.555
Jantinamoderatorpe nyelesaianmasalah	-.015	.358	-.014	-.043	.966
jantina moderator hubungan mementingkan kesatuan sekerja sahaja	-.044	.259	-.056	-.171	.865
jantina moderator hbungan kesatuan sekerja dan majikan	-.421	1.026	-.436	-.410	.682
jantina moderator kolektivisma	.131	.279	.384	.470	.639

jantina moderator intrinsik	- .751	.527	-1.100	-1.425	.157
jantina moderator extrinsik	.554	.800	.834	.693	.489

a. Dependent Variable: Interest Based Bargaining

## LAMPIRAN 5: Ujian Kebolehpercayaan

### Bertolak ansur

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	4

### Penyelesaian masalah

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.665	2

### Bekerjasama

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.602	3

### Interest Based Bargaining (IBB)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	8

**Sikap Kolektivisme**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	6

**Dimensi 1 Mementingkan kepentingan kesatuan sekerja sahaja**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	3

**Dimensi 2 Mementingkan hubungan kesatuan sekerja dan pihak majikan**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	2

**Dimensi 1 Instrumentaliti intrinsik**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	3

**Dimensi 2 Instrumentaliti extrinsik**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.760	3

## LAMPIRAN 6: Rumusan Kajian Lepas

NO	LATAR BELAKANG KAJIAN	METODOLOGI	HASIL KAJIAN	KOMEN/JURANG
1.	<p>Miller et al. (2010) Research Report Panacea or Snake Oil? Interest-Based Bargaining in the U.S. Airline and Rail Industries.</p> <p>Objektif: Menguji faktor peramal kepada kecenderungan, niat dan mengamalkan IBB pada masa lalu. (Past use, preferences &amp; intention to use IBB)</p>	<p>Kajian kuantitatif dijalankan di syarikat penerbangan dan kereta api di United States (US) Melibatkan 450 pemimpin kesatuan sekerja dan kesatuan majikan.</p> <p>Kajian menggunakan instrument yang telah direka bentuk oleh pengkaji terdahulu menggunakan <i>Likert Scale</i> (1-5).</p>	<p>Terdapat hubungan yang positif di antara pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur dengan amalan IBB</p> <p>Hubungan negatif antara pendekatan paksaan dengan niat mengamalkan IBB, kecenderungan mengamalkan IBB dan mengamalkan IBB pada masa lalu.</p> <p>Pendekatan mengelak tidak mempunyai hubungan dengan niat mengamalkan IBB, kecenderungan mengamalkan IBB dan mengamalkan IBB pada masa lalu</p> <p>Hubungan pihak yang berunding mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan IBB, niat mengamalkan IBB dan menggunakan IBB pada perundingan lepas.</p> <p>Jantina tidak menunjukkan bukti yang signifikan dalam mempengaruhi amalan IBB.</p>	<p>Penyelidik mengakui tidak puas hati dengan kajian yang dijalankan kerana mendapat respon yang rendah (19 peratus dari keseluruhan responden)</p> <p>sampel jantina perempuan hanya 15 % sahaja tidak dapat membuktikan pengaruh kepada IBB</p> <p>Mencadangkan kajian akan datang melihat amalan IBB yang sebenar di kalangan pemimpin dan perunding kesatuan sekerja atau kesatuan majikan dengan mengambil sampel yang lebih besar.</p> <p>Hubungan pihak yang berunding adalah berbeza bagi setiap organisasi</p>
2.	<p>Rognes &amp; Schei. (2010). Understanding the integrative</p>	<p>Kajian kes 3 Pengaruh jantina dan latar belakang pendidikan</p>	<p>Hasil kajian mendapati terdapat hubungan</p>	<p>Bersifat ujikaji dan tidak menggunakan perunding yang</p>

	<p>approach to conflict management</p> <p>Objektif: Mengenal pasti faktor peramal kepada perundingan intergratif sebagai penyelesaian konflik</p>	<p>kepada perundingan intergratif</p> <p>Kaedah kajian ujikaji dengan stimulasi konflik kepada 549 pelajar psikologi dan pengurusan perniagaan.</p> <p>Kajian kes 5: Kajian berdasarkan ujikaji/stimulasi konflik kepada 171 orang pelajar dan pekerja daripada pelbagai syarikat sebelum menjawab soalan berkaitan.</p> <p>Soalan perundingan IBB/intergratif berdasarkan Rahim (1983)</p>	<p>signifikan antara jantina lelaki dengan perundingan intergratif</p> <p>Pelajar Psikologi lebih suka berunding dengan intergratif daripada pelajar perniagaan.</p> <p>Secara statistiknya, kajian ini mengesahkan bahawa hubungan yang baik di antara majikan dan kesatuan sekerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB.</p> <p>Jantina tidak bertindak sebagai penyederhana</p>	<p>sebenar</p> <p>Mencadangkan kajian akan datang melibatkan individu yang terlibat dalam perundingan kolektif</p> <p>Mencadangkan budaya kolektivisme sebagai peramal kepada IBB kerana ia membantu individu memilih bentuk penyelesaian dan pembuatan keputusan sama ada IBB atau perundingan tradisional</p>
3.	<p>De Dreu et al. (2001) A theory based measure of conflict management strategies in the workplace</p> <p>Objektif: Mengenal pasti hubungan teori <i>dual concern</i> dengan strategi pengurusan konflik intergratif dan distributif</p>	<p>Kajian menggunakan ujikaji/stimulasi konflik melibatkan pelajar universiti.</p> <p>Menggunakan soal selidik DUTCH oleh Van de Vliert (1997). Ia merangkumi lima (5) pendekatan pengurusan konflik iaitu bertolak ansur, penyelesaian masalah, mengalah, mengelak dan paksaan</p>	<p>Pendekatan pengurusan konflik dalam kumpulan yang berunding merupakan indikator yang baik untuk meramal bentuk perundingan.</p> <p>Dapatan kajian ini menyatakan pendekatan penyelesaian masalah, bertolak ansur dan mengalah mempunyai hubungan yang positif dengan prinsip IBB.</p> <p>Strategi perundingan paksaan dan mengelak pula</p>	<p>Kajian berdasarkan esperimental tidak melibatkan konteks yang sebenar</p> <p>pendekatan bertolak ansur menjadi perbahasan kerana pendekatan ini dilihat berada di tengah-tengah dua dimensi iaitu mengambil berat akan kepentingan diri sendiri dan kepentingan pihak lain.</p> <p>Maka kajian ini menggalakkan agar kajian akan datang meletakkan pendekatan bertolak ansur yang kemungkinan berhubung positif/negatif</p>


			mempunyai hubungan yang signifikan dengan perundingan tradisional	dengan perundingan Intergratif  Teori Dual Concern tidak mampu menjadi peramal tunggal kepada perundingan intergratif
4.	Zarankin G. Tal. (2008). A new look at conflict styles goal orientation and outcomes preferences  Objektif : Menerangkan perkaitan di antara pendekatan pengurusan konflik dan resolusi penyelesaian (Intergratif atau distributif)	Kajian literature dan mencadangkan model pendekatan pengurusan konflik dengan perundingan intergratif dan distributif.	Model kajian melihat dua aspek, pertama, matlamat akan menentukan bentuk pendekatan pengurusan konflik. Aspek kedua pula melihat pendekatan pengurusan konflik akan menentukan bentuk resolusi yang akan diambil sama ada intergratif atau distributif.	Model yang menyentuh aspek kedua sesuai dalam kajian yang meramal amalan IBB  Pengkaji menyarankan agar model kajiannya diuji dan digunakan pada masa hadapan.  Mencadangkan agar sikap kolektivisme dijadikan peramal kepada bentuk resolusi intergratif dan distributif
5.	Derry J. Stephen & Iverson. (2005). Labor-Management Cooperation- Antecedents impact on organizational performance.  Objektif : Mengkaji tentang faktor-faktor yang meramal hubungan kesatuan sekerja dan majikan serta impaknya kepada prestasi organisasi.	Kajian kuantitatif ke atas kesatuan sekerja sektor perbankan di Australia.  Kajian menggunakan instrument yang telah direka bentuk oleh pengkaji terdahulu menggunakan <i>Likert Scale</i> (1-5).	Dapatan kajian mereka mengesahkan bahawa persepsi kesatuan sekerja terhadap hubungan yang baik di antara pekerja dan pihak pengurusan mempunyai hubungan yang positif kepada kesanggupan kesatuan sekerja mengamalkan perundingan intergratif / IBB.  Persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja yang baik memberi gambaran kepada keharmonian majikan dan kesatuan sekerja dalam organisasi.	Kajian hanya melihat persepsi kesatuan sekerja terhadap hubungan pihak yang berunding sebagai peramal kepada amalan IBB  Dapatan kajian lebih kepada mengukur prestasi organisasi
6.	Sharan Kaur Kaur.	Kajian kuantitatif ke atas	Faktor	Penglibatan pekerja



	<p>(2009). A study on Employee Participation in Decision Making.</p> <p>Objektif: Mengkaji faktor individu terhadap penglibatan pekerja atasan dan pertengahan di sektor swasta di Malaysia.</p>	<p>pekerja-pekerja sektor swasta di Malaysia (pekerja atasan dan pertengahan).</p> <p>Kajian menggunakan instrument yang telah direka bentuk oleh pengkaji terdahulu menggunakan <i>Likert Scale</i> (1-5).</p>	<p>kepercayaan dan hubungan yang baik di antara majikan dan pekerja adalah peramal yang signifikan kepada penglibatan pekerja.</p> <p>Kolektivisme sebagai peramal yang tidak signifikan kepada penglibatan pekerja dalam pembuatan keputusan</p>	<p>dalam organisasi tetapi tidak menghusus kepada perundingan kolektif, tetapi angkubah seperti kolektivisme dan hubungan baik dengan pihak majikan boleh dijadikan angkubah peramal.</p> <p>Mengambil kira persepsi pekerja bawahan yang menjadi ahli kesatuan sekerja.</p>
7.	<p>Johnson dan Johnson (2003). “ Field Testing Integrative Negotiations”. Peace and Conflict:</p> <p>Objektif: mengenalpasti konsep IBB dan strategi yang digunakan apabila berhadapan dengan konflik.</p>	<p>Kajian kuantitatif, menggunakan kaedah ujikaji kepada pelajar.</p>	<p><i>Social interdependence theory</i> dapat menerangkan terdapat dua jenis perundingan iaitu perundingan intergratif/IBB dan perundingan distributif.</p> <p>kajian tentang IBB berhadapan dengan beberapa kekurangan seperti konsepsual yang tidak jelas, tidak ada kerangka teoritikal yang khusus dan terdapat limitasi kepada kajian yang sedia ada.</p>	<p>Kajian menguji pengetahuan responden tentang IBB dan adakah ia digunakan ketika berhadapan dengan konflik</p> <p>Menggalakkan kajian dilakukan konteks atau real work setting dan melibatkan individu yang terlibat dalam perundingan kolektif.</p>
8.	<p>Rubin &amp; Rubin. (2006). Labor Managment Relation: Condition for collaboration.</p> <p>Objektif: Mengkaji kewujudan hubungan baik di antara majikan dan kesatuan sekerja berdasarkan 5 elemen</p>	<p>Kajian kualitatif dan kuantitatif melibatkan kajian kes Indianapolis.</p> <p>Mengkaji adakah wujud labour-management partnership dengan 5 elemen bekerjasama. (<i>impetus, initiation, implementation, Intergration and instionalization</i>)</p>	<p>Membentuk model kerangka konsepsual kualitatif yang memberi penekanan kepada hubungan di antara pihak yang berunding.</p> <p>Dua (2) perkara yang utama dalam peringkat ini iaitu komitmen pihak yang berunding dan sokongan pihak majikan</p>	<p>Memberi cadangan bahawa hubungan yang baik di antara majikan dan kesatuan sekerja akan memberi impak kepada hubungan dalam perundingan kolektif.</p>

			kepada perundingan kolektif	
9.	<p>Metochi Melvina (2002)</p> <p>Objektif:</p> <p>Mengkaji faktor-faktor peramal kepada penglibatan kesatuan sekerja</p>	<p>menjalankan kajian kuantitatif ke atas 866 ahli kesatuan sekerja dengan menilai aspek kolektivisme sebagai peramal kepada kesediaan pekerja terlibat dalam aktiviti kesatuan sekerja yang meliputi penglibatan secara langsung dan tidak langsung</p>	<p>faktor kolektivisme mempunyai hubungan yang signifikan kepada kesediaan pekerja terlibat dalam aktiviti kesatuan sekerja</p> <p>persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan kesediaan untuk melibatkan diri dalam aktiviti kesatuan sekerja</p>	<p>Hasil kajian tindak mengkhusus kepada amalan IBB sebagai penglibatan pekerja dalam pembuatan keputusan.</p> <p>Justifikasi kepada budaya kolektivisme sebagai ramalan kepada IBB</p> <p>Persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja tidak mempunyai hubungan signifikan dengan penglibatan kesatuan sekerja-memerlukan kajian lanjut yang lebih mengkhusus kepada IBB.</p>
10.	<p>Prasadini dan Gayani (2012)</p> <p>Objektif</p> <p>Mengkaji faktor-faktor peramal kepada penglibatan kesatuan sekerja</p>	<p>Kajian kuantitatif ke atas 254 ahli kesatuan sekerja sektor awam di Sri Lanka.</p>	<p>Mendapati faktor kolektivisme mempunyai hubungan yang tidak signifikan dan bukan peramal yang baik kepada penglibatan kesatuan sekerja.</p>	<p>Hasil kajian terhadap faktor kolektivisme bersifat kontradik dan memerlukan kajian lanjut.</p> <p>Justifikasi kepada budaya kolektivisme sebagai peramal kepada IBB</p> <p>persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja mempunyai hubungan yang signifikan sederhana dengan penglibatan kesatuan sekerja namun ia bukan peramal yang kuat dalam kajian ini.</p>
11.	<p>Bamberger, A.P., Kluger, A.N. &amp; Suchard, R (1999).</p> <p>The Antecedent and consequences of union commitment: A meta-analysis</p> <p>Objektif:</p>	<p>Kajian Kuantitatif</p>	<p>Persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja adalah peramal yang baik kepada penglibatan pekerja dalam proses pembuatan</p>	<p>Justifikasi kepada persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja sebagai peramal kepada IBB</p>

	Mengkaji faktor komitmen kesatuan sekerja		keputusan  Memberikan model Intergratif persepsi instrumentaliti kesatuan sekerja dan penglibatan pekerja.	
12.	Medina et al. (2009)  Objektif Mengetahui teknik perundingan yang digunakan oleh lelaki dan perempuan dalam perundingan kolektif.	Kajian kuantitatif dengan ujikaji meletakkan jantina sebagai penyederhana kepada teknik perundingan yang dibahagikan kepada teknik perundingan lembut, kekerasan dan rasional serta hubungannya dengan perjanjian kolektif yang tidak digemari.	faktor jantina merupakan pemboleh ubah penyederhana yang penting dalam kajian yang berkaitan dengan perundingan kolektif	tidak melibatkan perunding yang sebenar, sebaliknya menggunakan peserta kursus perundingan kolektif yang diberikan stimulasi dan gambaran tentang perundingan kolektif yang tidak memuaskan hati mereka.  Justifikasi jantina sebagai penyederhana dalam perundingan IBB
13.	Miles (2010)	menggunakan jantina sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam perundingan tradisional	jantina sebagai penyederhana kepada aktiviti perundingan tradisional iaitu pencapaian objektif perundingan, kecenderungan memulakan perundingan dan melakukan tawar-menawar ketika perundingan berlangsung.  Hasil kajian ini mendapati impak jantina sebagai penyederhana hanya berlaku ketika memulakan perundingan dan ketika proses tawar-menawar.  Oleh itu jantina bertindak sebagai pemboleh ubah penyederhana separa dalam kajian ini.	menggunakan pelajar ijazah pertama yang mengambil mata pelajaran perundingan di salah sebuah universiti di Southeastern US.  Justifikasi jantina sebagai penyederhana dalam perundingan IBB

14.	<p>Westbrook W. Kenin et al. (2011)</p> <p>Objektif: Mengenal pasti peranan jantina apabila berhadapan dengan perundingan kolektif yang tidak beretika</p> <p>Mengenal pasti jantina sebagai peramal dan pemboleh ubah penyederhana dalam kajian ini.</p>	<p>jantina sebagai penyederhana dalam kajian tentang tingkah laku bersaing dan mengamalkan sikap tidak beretika ketika berunding</p>	<p>mendapati jantina bertindak sebagai penyederhana di antara tingkah laku bersaing dan mengamalkan sikap tidak beretika ketika berunding.</p>	<p>lelaki lebih suka menggunakan sikap tidak beretika ketika berunding berbanding perempuan, namun kedua-dua jantina ini tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan dari segi statistik dalam memiliki tingkah laku bersaing.</p> <p>kajian ini menggalakkan kajian lanjut untuk mengesahkan teori yang telah dikemukakan.</p>
15.	<p>Zhenzhong Ma (2007)</p> 	<p>Kajian ujikaji dengan stimulasi konflik perundingan perniagaan di kalangan 200 orang pelajar di China.</p> <p>Menguji perkaitan teori <i>dual concern</i> dan hubungannya dengan strategi perundingan</p>	<p>Hasil kajian mendapati pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB/perundingan intergratif</p> <p>Namun teori <i>dual concern</i> bukan peramal yang baik kepada amalan IBB</p>	<p>Kajian menggunakan pelajar dan stimulasi konflik yang mempengaruhi dapatan kajian</p> <p>Responden tidak mempunyai latar belakang perundingan kolektif</p> <p>Menggalakkan kajian lanjut untuk mengesahkan dapatan kajian.</p>
16.	<p>De Dreu et al.(2000)</p>	<p>Menggunakan teori <i>dual concern</i> dalam meramal amalan IBB.</p> <p>Kajian berdasarkan ujikaji dan senario konflik pelajar psikologi</p>	<p>motif sosial adalah kunci kepada perundingan intergratif, di mana perunding yang mempunyai nilai motif sosial yang tinggi lebih cenderung mengamalkan IBB</p> <p>Jantina tidak berperanan sebagai penyederhana</p>	<p>Kajian melibatkan pelajar dengan stimulasi konflik</p> <p>Pelajar yang tidak ada latar belakang perundingan kolektif</p> <p>Hasil kajian dengan jantina sebagai pemboleh ubah penyederhana menggalakkan kajian lanjut untuk mengesahkan dapatan berkaitan jantina</p>



**UUM**

---

**Universiti Utara Malaysia**