

PENDEKATAN PENGURUSAN KONFLIK DAN HUBUNGANNYA DENGAN AMALAN INTEREST BASED BARGAINING (IBB): KAJIAN KE ATAS PEMIMPIN KESATUAN SEKERJA SEKTOR PERINDUSTRIAN DI SABAH

Kee.Y.Sabariah Kee Mohd Yussof dan Husna Johari

Universiti Malaysia Sabah (UMS)

Universiti Utara Malaysia (UUM)

keesabariah@yahoo.com

ABSTRAK

Perundingan kolektif adalah proses menentukan terma dan kondisi pekerjaan di antara pihak majikan dan wakil kesatuan sekerja bagi membentuk satu perjanjian kolektif. Walau bagaimanapun, bukan mudah untuk mencapai satu perjanjian kolektif yang memuaskan hati pihak yang berunding. Mereka selalu berhadapan dengan situasi kalah-menang atau perundingan distributif. Oleh itu, Fisher dan Ury (1991) telah memperkenalkan prinsip Interest Based Bargaining (IBB) sebagai alternatif kepada perundingan distributif. Berdasarkan ulasan kajian lepas mendapati pendekatan pengurusan konflik merupakan peramal yang baik kepada bentuk perundingan IBB dan distributif, di mana perbezaan bentuk pengurusan konflik individu mempengaruhi cara mereka mengadakan perundingan. Kajian ini dijalankan ke atas kesatuan sekerja peindustrian di Sabah. Hasil kajian mendapati pendekatan pengurusan konflik dengan bertolak ansur mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB. Ia juga menjadi peramal yang baik kepada amalan IBB di kalangan pemimpin kesatuan sekerja perindustrian di Sabah. Sungguhpun begitu, pendekatan pengurusan konflik dengan bekerjasama dan penyelesaian masalah tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB. Dapatan kajian ini berbeza daripada kajian lepas dan kajian ini turut mengesahkan bahawa teori dual concern tidak boleh dijadikan peramal tunggal kepada amalan IBB.

Kata Kunci: *Perundingan Kolektif, Interest Based Bargaining (IBB), Pendekatan Pengurusan Konflik.*

1.0 PENGENALAN

Perundingan kolektif merupakan satu medium yang dapat membentuk terma dan kondisi pekerjaan dalam organisasi. Hasil persetujuan dalam perundingan kolektif di antara majikan dan pekerja akan membentuk perjanjian kolektif. Walau bagaimanapun proses ini melibatkan gaya perundingan yang berbeza. Gaya perundingan majikan dan kesatuan sekerja terbahagi kepada gaya perundingan tradisional/distributif dan *Interest Based*

Bargaining (IBB)/intergratif (Gatchalian, 1998; Villier, 1999; Paquet *et al.*, 2000; Hargrove, 2009).

Menurut Barrett & O'Down (2005) dalam Hargrove (2010), perundingan tradisional dikenali sebagai perundingan distributif, perundingan pertengahan atau permusuhan, perundingan berdasarkan kedudukan dan perundingan kalah menang (*win-lose situation*). Definisi tersebut menjelaskan bagaimana perundingan tradisional ini menimbulkan situasi dua pihak yang berunding sama ada majikan dan kesatuan sekerja di mana akan ada satu pihak yang kalah dan satu pihak yang menang dalam satu perundingan berkaitan isu yang dibincangkan.

Manakala IBB merupakan proses perundingan intergratif yang mementingkan kepentingan semua pihak. IBB adalah *mutual gain bargaining* (MGB) yang merujuk kepada proses perundingan dengan prinsip saling memahami dan menggunakan kaedah penyelesaian masalah untuk mengelakkan konflik berkepentingan (Provis, 2000; Fostad *et al.*, 2004). Gaya perundingan IBB merupakan fokus dalam kajian ini di mana, IBB sebagai pemboleh ubah bersandar dan pendekatan pengurusan konflik dijadikan peramal kepada amalan IBB. Dapatan kajian membincangkan sama ada kajian ini sinonim dengan kajian lalu atau mempunyai dapatan kajian yang berbeza. Kajian ini merupakan kajian awal yang meneroka amalan IBB di Sabah dan pada masa yang sama menampung kekurangan kajian berkaitan ramalan IBB di kalangan kesatuan sekerja. Miller *et al.*, (2010) dan Rognes dan Schei (2010) menyatakan bahawa kajian melibatkan konteks kajian seperti kesatuan sekerja amat kurang dijalankan di mana kajian berkenaan amalan IBB lebih menumpukan kepada kajian eksperimen dan melibatkan pelajar perundingan kolektif.

2.0 KAJIAN LITERATUR DAN PEMBENTUKAN KERANGKA KONSEPSUAL

2.1 Konsep Perundingan Kolektif

Maimunah 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 penglibatan pekerja dalam pembuatan keputusan bersama pihak majikan. Ia merupakan proses perundingan yang bermatlamatkan perjanjian kolektif (Tan Kwang How, 2011). Ini menunjukkan perundingan kolektif merupakan medium membentuk terma dan kondisi pekerjaan dalam organisasi oleh pekerja yang diwakili oleh kesatuan sekerja dan pihak majikan. Perundingan akan dilakukan apabila kedua belah pihak kesatuan sekerja dan majikan telah bersedia untuk berjumpa di meja rundingan.

Leat (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. Setelah perundingan kolektif berjaya dijalankan melalui beberapa proses dan peringkat maka perjanjian kolektif akan ditandatangani. Ia merupakan perjanjian secara bertulis yang mengandungi persetujuan tentang terma dan kondisi pekerjaan hasil daripada perundingan kolektif. Perjanjian kolektif ini akan menjadi panduan kepada majikan dan pekerja untuk berinteraksi di dalam organisasi dan mengawal tingkah laku di antara mereka.

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 dan Ury telah memperkenalkan *Interest Based Bargaining* (IBB) sebagai alternatif kepada perundingan tradisional yang diinspirasikan melalui perundingan intergratif oleh Walton dan McKersie pada tahun 1965 (Kolb, M. Deborah, 2004; McKersie B. Robert, Teresa Sharpe *et al.*, 2008).

2.2 Prinsip Perundingan Interest Based Bargaining (IBB)

Prinsip perundingan *Interest Based Bargaining* (IBB) atau juga dikenali sebagai perundingan intergratif merupakan strategi perundingan yang berlawanan dengan perundingan distributif. IBB dikenali sebagai perundingan yang mengarah kepada situasi menang-menang (*win-win situation*) sebaliknya, perundingan distributif mengarah kepada situasi kalah-menang (*win-lose situation*). Situasi ini dibuktikan dengan beberapa definisi yang diberikan oleh sarjana terdahulu iaitu Provis (2000), di mana IBB adalah *mutual gain bargaining* (MGB) yang juga dikenali sebagai perundingan intergratif (*non-zero-sum*) yang bertentangan dengan perundingan distributif atau tradisional. Manakala menurut Fonstad *et al.* (2004), "*interest based bargaining*" (IBB) atau "*interest-based negotiations*" (IBN) atau "*mutual gains bargaining*" (MGB), (frasa ini sering digunakan secara berganti-ganti), merujuk kepada proses perundingan yang memfokuskan kepada prinsip saling memahami di antara pihak yang berunding melalui penyelesaian masalah untuk mengelakkan konflik berkepentingan dan mencapai hasil perundingan yang baik. Berdasarkan definisi yang diberikan, jelas menunjukkan bahawa IBB adalah bentuk perundingan yang lebih menekankan kepada kerjasama dan penyelesaian masalah dengan tujuan mengurangkan konflik berkepentingan agar dapat mencapai satu perundingan yang memberi kebaikan kepada pihak kesatuan sekerja dan pihak majikan.

Leventhal (2006) pula menghuraikan definisi oleh Robert Mckersie yang 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 serta menukarkan kepentingan sendiri kepada kepentingan semua pihak. Definisi ini juga menekankan kerjasama dan persefahaman di antara pihak yang berunding agar mereka berunding dalam keadaan yang aman, meminimalkan konflik berkepentingan dan berusaha mencapai kata sepakat yang memberi faedah kepada kedua pihak yang berunding.

Kajian mengenai perundingan kolektif mengenalpasti pendekatan pengurusan konflik sebagai peramal yang baik kepada bentuk perundingan sama ada perundingan intergratif atau distributif. Oleh itu kertas kerja ini bertujuan membincangkan pendekatan pengurusan konflik melalui teori *dual concern* sebagai peramal kepada bentuk perundingan buruh.

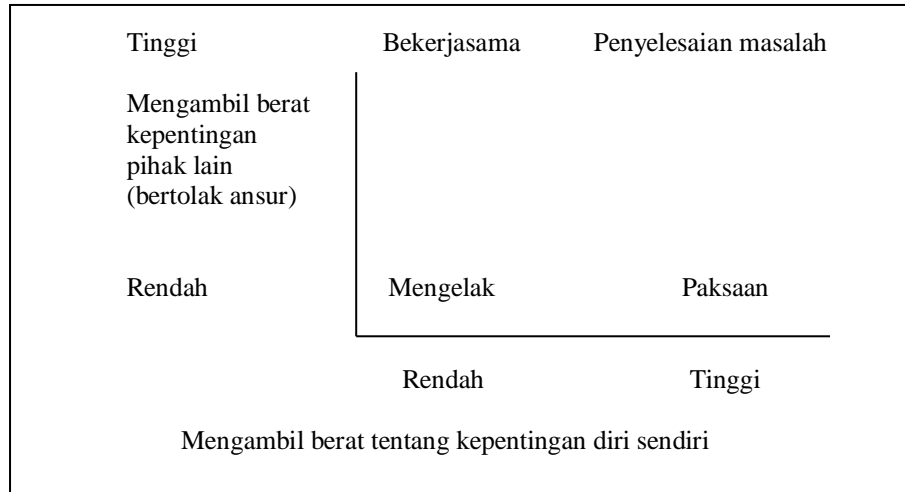
2.3 Teori Dual Concern dan pendekatan pengurusan konflik

Pendekatan pengurusan konflik merupakan tindakan dan strategi seseorang individu apabila berhadapan dengan konflik yang wujud dalam persekitarannya (Zarankin, 2008; Daly *et al.*, 2009). Seorang individu yang berhadapan dengan konflik akan membentuk tingkah lakunya agar konflik dapat diselesaikan dan mendapat hasil yang diinginkan.

Berdasarkan kajian lepas 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. Pendekatan pengurusan konflik yang digunakan adalah berpandukan teori *dual concern* yang bertujuan untuk meramal hubungan di antara strategi pengurusan konflik dan bentuk perundingan sama ada perundingan distributif/tradisional atau IBB di kalangan kesatuan sekerja (De Dreuet *et al.*, 2001; Miller *et al.*, 2010; Rognes & Schei, 2010).

Asalnya teori *dual concern* ini adalah dari Blake and Mounon (1964,1970) yang mempunyai dua dimensi utama iaitu menguruskan konflik dengan mengambil berat akan kepentingan orang lain dan kepentingan pengeluaran (Sorenson *et al.*, 1999; De Dreuet *et al.*, 2001). Menggunakan konsep yang sama daripada idea asal oleh Blake dan Mounon (1964), Thomas (1976), Rahim (1983) dan Pruitt dan Rubin (1986) menggunakan dua dimensi pengurusan konflik iaitu, (i) pengurusan konflik dengan mengambil berat tentang kepentingan diri sendiri dan (ii) mengambil berat akan kepentingan pihak lain. Dimensi ini merangkumi lima (5) gaya pengurusan konflik, iaitu bertolak ansur, penyelesaian

masalah, bekerjasama, mengelak dan paksaan(De Dreuet *et al.*, 2001; Daly *et al.*, 2000; Zarankin, 2008; Miller *et al.*, 2010). Berikut adalah rajah yang menerangkan tentang teori *dual concern* berdasarkan Pruitt dan Rubin (1986) dalam De Dreu *et al.*, (2001):



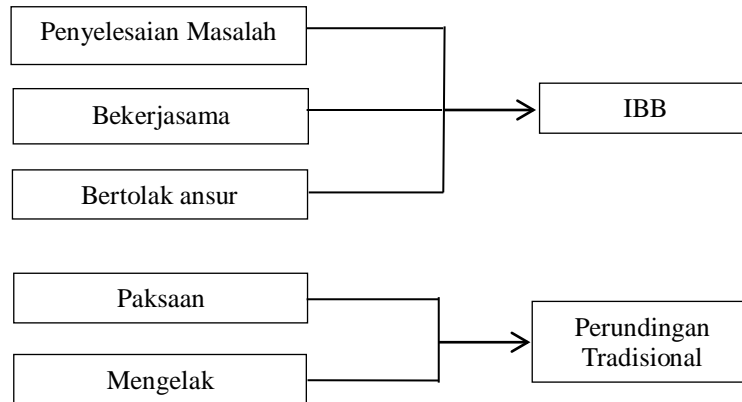
Rajah 1.1: Diterjemahkan melalui *theoretical presentation of the five conflict management strategies as a function of concern for self and concern for other* oleh Pruitt dan Rubin (1986) dalam De Dreu *et al.* (2001)

Menurut Blake dan Mounon (1964) teori ini menilai proses pemikiran individu dalam kumpulan yang akan mendorong kepada proses pembuatan keputusan. Apabila seorang berhadapan dengan konflik di tempat kerja, proses pemikiran berlaku dan ia akan mempengaruhi tingkah laku individu tersebut. Tingkah laku yang terhasil daripada proses pemikiran individu mempengaruhi kumpulan untuk berunding dengan lebih berkesan kerana ia dapat menggambarkan atmosfera tingkah laku dalam kumpulan tersebut (Kleinman, Palmon dan Lee, 2003). 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 distributif/tradisional. Ini menunjukkan pendekatan yang diambil oleh pihak perunding majikan mahupun kesatuan sekerja mempunyai hubungan yang rapat dengan teknik perundingan mereka di meja rundingan kelak.

3.0 KAJIAN LEPAS YANG MENYOKONG PERKAITAN DI ANTARA PENDEKATAN PENGURUSAN KONFLIK DENGAN IBB

De Dreu *et al.* (2001) menyatakan pendekatan pengurusan konflik dalam kumpulan yang berunding merupakan indikator yang baik untuk meramal bentuk perundingan. Dalam kajian yang sama, sarjana ini mengemukakan skala pengukuran pengurusan konflik yang dikenali sebagai DUTCH oleh Van de Vilert (1997). Ia merangkumi lima (5) pendekatan

pengurusan konflik, iaitu bertolak ansur, penyelesaian masalah, bekerjasama, mengelak dan paksaan. Hasil dapatan kajian adalah seperti berikut:

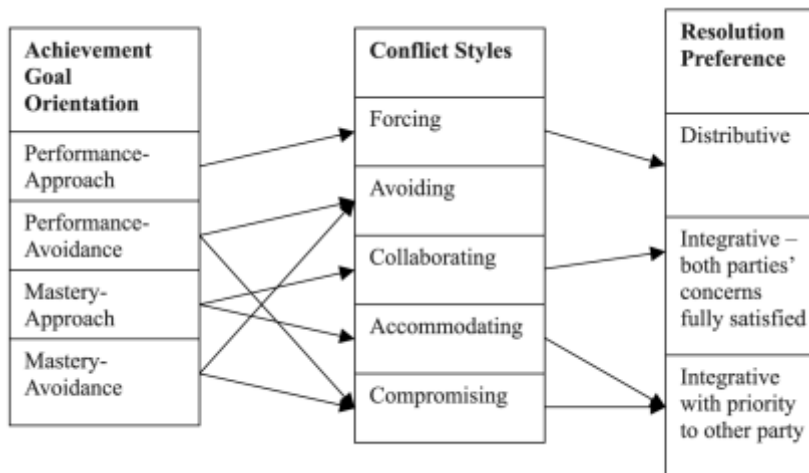


Rajah 1.2: Ringkasan hubungan di antara pengurusan konflik dan bentuk perundingan.

Dapatan kajian ini menyatakan pendekatan penyelesaian masalah, bertolak ansur dan bekerjasama mempunyai hubungan yang positif dengan prinsip IBB. Strategi perundingan paksaan dan mengelak pula mempunyai hubungan yang signifikan dengan perundingan tradisional. Namun begitu, kekurangan kajian ini ialah menggunakan kaedah ‘*role play*’ yang memberikan situasi konflik kepada 78 orang pelajar psikologi sebelum menjawab soal selidik berkaitan dengan pendekatan pengurusan konflik. 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 yang kritikal kerana pendekatan ini dilihat berada di tengah-tengah di antara dua dimensi, iaitu mengambil berat akan kepentingan diri sendiri dan kepentingan pihak lain. Kajian ini berpendapat ada kemungkinan pendekatan dengan bertolak ansur mempunyai hubungan yang signifikan dengan perundingan tradisional. Maka kajian ini menggalakkan agar kajian akan datang meletakkan pendekatan bertolak ansur, dalam menilai hubungannya dengan bentuk perundingan buruh untuk menambah hasil kajian dan mengesahkan teori yang sedia ada.

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



Sumber: Zarankin (2008) “A model for the antecedents of conflict styles and the preferred outcomes associated with conflict styles”, *International Journal of Conflict Management Vol. 19 No. 2, 2008 m.s. 167-184.*

Rajah 1.3: Model hubungan di antara pengurusan konflik dan bentuk perundingan intergratif.

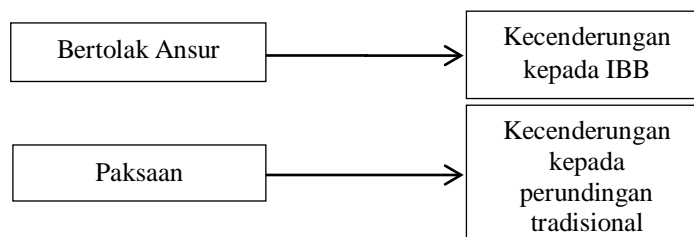
Model kajian melihat dua aspek, aspek pertama ialah matlamat akan menentukan bentuk pendekatan pengurusan konflik. Aspek kedua pula melihat pendekatan pengurusan konflik akan menentukan bentuk resolusi yang akan diambil sama ada intergratif atau distributif. Dalam kajian ini, aspek kedua yang digambarkan 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 aspek budaya, iaitu budaya kolektivisme sebagai angkuabah peramal kepada bentuk perundingan.

Sehubungan itu, satu kajian yang melibatkan wakil pemimpin kesatuan sekerja dan majikan di sektor pengangkutan keretapi dan udara di United States telah menguji beberapa pembolehubah yang meramal amalan IBB. Mereka melihat kajian sebelum ini cenderung dilakukan berdasarkan kaedah ekperimental dan *role play* yang tidak mengambil kira konteks kajian sebenar. Oleh itu kajian yang melibatkan perunding itu sendiri adalah perlu untuk melihat hubungannya dengan bentuk perundingan IBB atau tradisional.

Kajian ini menekankan bahawa perbezaan setiap individu perunding dalam mengendalikan pengurusan konflik mempengaruhi gaya perundingan seseorang. Tetapi ia masih menjadi satu tanda tanya yang bersifat kontroversi kerana kekurangan kajian yang sedia ada dan kajian eksperimental tidak dapat mengesahkan dapatan kajian tersebut. Oleh yang demikian, mereka 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 kecenderungan perundingan 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 dengan kecenderungan mengamalkan 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 bentuk perundingan sama ada IBB atau tradisional. Ringkasan dapatan kajian Miller *et al.*, (2010) adalah seperti berikut:

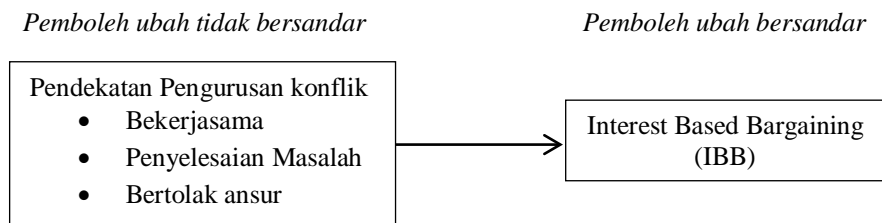


Rajah 1.4: Dapatan kajian Miller *et al.* (2010): Pendekatan pengurusan konflik dan hubungannya dengan gaya perundingan IBB dan tradisional.

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. Oleh itu, kualiti hubungan di antara kesatuan sekerja dan majikan juga mempunyai hubungan yang positif dengan amalan IBB. Ia merupakan satu pembolehubah penting sebagai peramal kepada amalan IBB dikalangan kesatuan sekerja dan majikan. Tambahan pula, Zarankin (2008) dan Miller *et al.* (2010) menyatakan bahawa pendekatan pengurusan konflik melalui teori *dual concern* tidak boleh menjadi peramal tunggal kepada amalan IBB dalam organisasi

dan pembolehubah seperti budaya kolektivisme dan orientasi hubungan majikan dan kesatuan sekerja perlu ditekankan.

Berdasarkan kajian lepas maka kerangka konseptual, objektif kajian dan hipotesis kajian bagi pemboleh ubah ini adalah seperti berikut:



Rajah 1.5: Kerangka konseptual pendekatan pengurusan konflik dengan amalan IBB

OBJEKTIF KAJIAN

1. Mengenal pasti hubungan di antara pemboleh ubah pendekatan pengurusan konflik dengan pendekatan bekerjasama, penyelesaian masalah dan bertolak ansur dengan amalan IBB.
2. Mengenalpasti pendekatan pengurusan konflik yang lebih mempengaruhi amalan IBB di kalangan pemimpin kesatuan sekerja perindustrian di Sabah.

HIPOTESIS KAJIAN

H1: Pendekatan pengurusan konflik dengan pendekatan bekerjasama mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB.

H2: Pendekatan pengurusan konflik dengan pendekatan penyelesaian masalah mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB.

H3: Pendekatan pengurusan konflik dengan pendekatan bertolak ansur mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB.

4.0 METODOLOGI

Kajian ini berbentuk tinjauan dengan menggunakan borang soal selidik untuk menilai hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik dengan amalan IBB. Unit analisis adalah pemimpin kesatuan sekerja dalam sektor perindustrian di Sabah yang melibatkan 48 orang responden. Sebanyak enam (6) kesatuan yang terlibat dalam kajian ini dan pemimpin kesatuan dipilih sebagai responden kerana mereka adalah individu yang terlibat secara langsung dalam perundingan kolektif. Kajian lepas oleh Miller et al., (2010) turut menggunakan pemimpin kesatuan sebagai responden kerana mereka adalah individu yang dapat memberikan persepsi tentang perundingan kolektif bersama pihak majikan.

Dalam kajian ini, IBB adalah pemboleh ubah bersandar di mana kontrak bagi IBB adalah terjemahan daripada sembilan (9) item yang dibangunkan oleh Frederickson (1969) dalam Magenau *et al.*, (1998) dan Fisher dan Ury (1991). Pembentukan instrumen pendekatan pengurusan konflik adalah berdasarkan Van De Viller (1997) dalam De Dreu *et al.*, (2001) yang mengandungi 12 item bagi pendekatan bekerjasama, penyelesaian masalah dan bertolak ansur. Instrumen ini juga digunakan oleh De Dreu *et al.*, (2001) dan Miller *et al.*, (2010) dalam kajian meramal amalan IBB. Semua item ini diukur pada tahap individu dan berdasarkan Skala Likert lima mata di mana 1= sangat tidak setuju hingga 5= sangat setuju. Data dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Sosial Science* (SPSS) versi 20. Statistik deskriptif, ujian korelasi pearson dan regrasi digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh.

5.0 DAPATAN KAJIAN

5.1 Latar belakang responden

Jadual 1: Demografi Responden

Pemboleh ubah demografi	Kekerapan	Peratusan
Jantina		
Lelaki	47	97.9
Perempuan	1	2.1
Umur		
21-30 tahun	12	25
31-40 tahun	19	39.6
41-50 tahun	16	33.3
50 tahun ke atas	1	2.1

Tempoh keahlian kesatuan sekerja		
1 - 3 tahun	16	33
4 - 6 tahun	7	14.6
7- 9 tahun	10	20.8
9-12 tahun	2	4.2
Lebih dari 12 tahun	13	27

Senarai kesatuan sekerja dalam sektor perindustrian telah diperolehi melalui Jabatan Kesatuan Sekerja Negeri Sabah. Pengkaji telah mengedarkan soal selidik kepada semua pemimpin kesatuan yang tersenarai. Kesatuan sekerja perindustrian yang terlibat dalam kajian ini adalah Kesatuan Sekerja Simen Industri, Kesatuan Sekerja Industri Perkayuan Sabah (STIEU), Kesatuan Pekerja-pekerja Felda Vegetable Oil, Kesatuan pekerja-pekerja Felda Palm, Kesatuan Pekerja-pekerja Felda Engineering Servis dan Kesatuan Pekerja Felda Kernel Product. Sebanyak 75 borang soal selidik diedarkan mengikut jumlah populasi pemimpin kesatuan sekerja dan sebanyak 48 soal selidik berjaya diperolehi. Ini bermakna kadar maklum balas soal selidik adalah 64 peratus.

Berdasarkan analisis demografi keseluruhan pemimpin kesatuan sekerja perindustrian di Sabah adalah lelaki iaitu 98 peratus. Dari segi umur, kebanyakan pemimpin berusia 31 hingga 40 tahun iaitu 39.6 peratus dan diikuti oleh pemimpin berusia 41 hingga 50 tahun yang mewakili 33.3 peratus. Manakala sebanyak 25 peratus pemimpin berusia di antara 21 hingga 30 tahun. Dari segi keahlian dalam kesatuan sekerja menunjukkan tempoh keahlian 1 hingga 3 tahun mencatatkan peratusan yang tinggi iaitu 33 peratus, diikuti dengan lebih 15 tahun sebanyak 27 peratus dan 7 hingga 9 tahun sebanyak 20.8 peratus. Dapatan kajian ini menunjukkan walaupun baru menjadi ahli kesatuan dalam tempoh 1 hingga 3 tahun, responden telah memegang jawatan penting dalam kesatuan sekerja dan ahli kesatuan sekerja yang lama melebihi 15 tahun adalah lebih berpengalaman dalam memimpin kesatuan sekerja.

5.2 Hubungan antara pendekatan pengurusan konflik dengan amalan IBB.

Jadual 2: Hubungan di antara pendekatan pengurusan konflik dengan amalan IBB

		IBB	Bekerjasama	Penyelesaian Masalah	Bertolak ansur
IBB	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	47			
Bekerjasama	Pearson Correlation	.200	1		
	Sig. (2-tailed)	.184			
	N	46	47		
Penyelesaian Masalah	Pearson Correlation	-.136	.474**	1	
	Sig. (2-tailed)	.361	.001		
	N	47	47	48	
Bertolak ansur	Pearson Correlation	.443**	.395**	.244	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.007	.098	
	N	46	46	47	47

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

Ujian pekali korelasi pearson digunakan untuk menilai hubungan pemboleh ubah bebas dan bersandar dalam kajian ini. Nilai kekuatan hubungan adalah di antara +1 hingga -1, dengan nilai positif dan negatif yang menunjukkan arah hubungan antara pemboleh ubah (Field, 2009). Cohen (1988) dalam Pallant (2010) menunjukkan kekuatan hubungan iaitu lemah dengan nilai $r = .10$ hingga $.29$, sederhana nilai $r = .30$ hingga $.49$ dan kuat, nilai $r = .50$ hingga 1.0 .

Keputusan kajian menunjukkan pendekatan pengurusan konflik dengan bekerjasama mempunyai hubungan yang lemah dan tidak signifikan ($r = .200, p = .184$) dengan amalan IBB. Pendekatan pengurusan konflik penyelesaian masalah pula menunjukkan hubungan negatif yang lemah dan tidak signifikan ($r = -.136, p = .361$). Oleh itu hipotesis H1 dan H2 ditolak. Manakala pendekatan pengurusan konflik dengan bertolak ansur mempunyai hubungan positif yang sederhana dengan amalan IBB ($r = .443$), pada aras signifikan 0.01 . Ini menunjukkan semakin kerap pemimpin kesatuan sekerja menggunakan pendekatan bertolak ansur dalam mengendalikan konflik maka semakin tinggi amalan IBB di meja rundingan. Maka hipotesis H 3 diterima, iaitu pendekatan pengurusan konflik dengan bertolak ansur mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan IBB.

5.3 Pendekatan pengurusan konflik yang boleh menjadi peramal kepada amalan IBB

Jadual 3: Ringkasan keputusan Regrasi Berganda

Model	R	R square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.531	.282	.231	4.562

Ujian regrasi berganda telah dijalankan bagi melihat pendekatan pengurusan konflik yang boleh menjadi peramal terbaik kepada amalan IBB. Jadual 3 menunjukkan nilai R kuasa dua, iaitu 28.2 menunjukkan 28 peratus varians terhadap amalan IBB dijelaskan oleh tiga pendekatan pengurusan konflik yang dimasukkan ke dalam model regrasi tersebut, iaitu pendekatan bekerjasama, penyelesaian masalah dan bertolak ansur.

Jadual 4: Keputusan Ujian ANOVA Regrasi Berganda

<i>Sum of squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	F	Sig
343.129	3	114.376	5.495	.003
874.244	42	20.815		
1217.373	42			

Jadual 4 pula menunjukkan keputusan analisis varians satu hala (ANOVA) yang menunjukkan terdapatnya hubungan linear yang signifikan antara pemboleh ubah bersandar, iaitu amalan IBB dengan tiga pendekatan pengurusan konflik yang menjadi pemboleh ubah bebas, $F(3,42)=5.495, p=.003$. Hasil Ujian Anova mendapati nilai $F= 3.42$ dan signifikan menunjukkan model regrasi ini boleh digunapakai untuk meramal amalan IBB di meja rundingan.

Jadual 5: Pekali Regrasi Berganda

	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Std. Error</i>	Beta	T	Sig
	B				
1 (Constant)	24.346	4.496		5.416	.000
Bekerjasama	.340	.301	.177	1.127	.266
Penyelesaian masalah	-.544	.244	-.331	-2.225	.031
Bertolak ansur	.848	.267	.454	3.183	.003

Hasil ujian seterusnya menunjukkan nilai pekali korelasi piawai (beta) yang ditunjukkan dalam Jadual 5. Dapatan kajian menunjukkan terdapat dua pendekatan pengurusan konflik yang menjadi peramal signifikan kepada amalan IBB, iaitu pendekatan bertolak ansur ($\beta = .454, p = .003$) dan pendekatan penyelesaian masalah ($\beta = -.331, p = .031$). Hasil kajian ini menunjukkan pendekatan bertolak ansur merupakan peramal yang penting dalam meramal amalan IBB di meja rundingan. Ini menunjukkan apabila pemimpin kesatuan sekerja kerap menggunakan pendekatan bertolak ansur dalam mengendalikan konflik maka ia akan meningkatkan amalan IBB sebanyak 45 peratus. Manakala pendekatan penyelesaian masalah mempunyai hubungan negatif signifikan dengan amalan IBB, yang menerangkan apabila pemimpin kesatuan sekerja kerap menggunakan pendekatan penyelesaian masalah dalam menguruskan konflik maka ia akan mengurangkan amalan IBB sebanyak 33 peratus. Walau bagaimanapun, pendekatan bekerjasama menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan dengan amalan IBB.

6.0 PERBINCANGAN

Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan positif di antara pendekatan pengurusan konflik bertolak ansur dengan amalan IBB. Ini membuktikan bahawa dapatan kajian ini selari dengan kajian yang dilakukan oleh De Dreu (2001) dan Miller *et al.*, (2010) yang menyatakan bahawa pendekatan dengan bertolak ansur mempunyai hubungan positif dengan amalan IBB. Kajian ini juga secara langsung menguji model yang dicadangkan oleh Zarankin (2008) walaupun tidak meletakkan keutamaan kepada pihak yang berunding. Namun begitu, kajian De Dreu (2001) dan Miller *et al.*, (2010) turut menemui hubungan positif di antara pendekatan bekerjasama dan penyelesaian masalah dengan amalan IBB. Maka dapatan kajian dalam konteks di Sabah ini sedikit berbeza kerana pendekatan bekerjasama dan penyelesaian masalah menunjukkan perhubungan yang tidak signifikan dengan amalan IBB.

Fenomena ini menunjukkan walaupun pemimpin kesatuan sekerja menggunakan kaedah bekerjasama dan penyelesaian masalah dalam menguruskan konflik, namun ia tidak memberi jaminan mereka boleh berunding dengan amalan IBB. Perbezaan hasil kajian ini, ada kemungkinan dipengaruhi oleh penerimaan pemimpin kesatuan sekerja terhadap gaya perundingan IBB bersama pihak majikan. Di Sabah, perundingan tradisional masih diamalkan dan permusuhan bersama pihak majikan masih berlaku (Kee. Y. Sabariah & Mahadirin, 2009). 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. Ternyata perundingan tradisional dan situasi *win-lose* masih berlaku dalam perundingan di antara majikan dan pekerja di Malaysia.

Malah Raduan et al., (2008) dan Parasuraman & Strya (2009) menyarankan keperluan untuk mengubah bentuk perundingan tradisional kepada perundingan yang lebih bekerjasama kerana negara kita telah mengalami transformasi dan perubahan dalam lanskap hubungan industri. Pada masa kini, kesatuan sekerja dan majikan seharusnya mencuba pendekatan perundingan yang meningkatkan kerjasama dan persefahaman antara mereka kerana perubahan yang berlaku dalam pekerjaan seperti cabaran globalisasi dan fleksibiliti menuntut dua pihak ini agar bersatu padu. Kesepaduan dan keharmonian di antara majikan dan pekerja akan membantu mencapai matlamat dan status negara maju untuk melahirkan pekerja yang kreatif dan berdaya saing.

Pendekatan pengurusan konflik dengan bertolak ansur menjadi peramal yang utama berbanding pendekatan penyelesaian masalah dan bekerjasama dalam kajian ini. Dapatan kajian turut mengesahkan teori yang meletakkan pendekatan bertolak ansur di tengah-tengah dua dimensi iaitu mengambil berat akan kepentingan diri sendiri dan kepentingan pihak lain. Kajian ini membuktikan pendekatan bertolak ansur menunjukkan pendekatan pengurusan konflik yang mementingkan hubungan dua pihak di antara kesatuan sekerja dan majikan.

Selain itu, pendekatan penyelesaian masalah juga merupakan peramal kepada amalan IBB walaupun ia dilihat mempengaruhi amalan IBB secara negatif. Sungguhpun begitu, kajian ini menunjukkan terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi amalan IBB. Ini kerana hanya 28 peratus sahaja variasi dalam pendekatan pengurusan konflik yang menjelaskan amalan IBB. Oleh itu, hasil kajian ini turut mengesahkan bahawa teori *dual concern* tidak boleh menjadi peramal tunggal kepada amalan IBB dalam organisasi. Justeru, ia turut menyokong pendapat oleh Zarankin (2008) dan Miller *et al.*, (2010).

Oleh yang demikian, pemboleh ubah seperti budaya kolektivisme dan hubungan majikan dan kesatuan sekerja perlu ditekankan seperti yang disarankan oleh Zarankin, 2008; Miller et al., 2010 dan Rognes & Schei, 2010. Faktor-faktor peramal ini amat penting sebagai kesinambungan kepada teori *dual concern* dan membentuk model kerangka konseptual dalam kajian IBB. Kajian ini sangat penting kerana ia merupakan kajian empirikal yang membuktikan hubungan pendekatan pengurusan konflik dengan amalan IBB dalam konteks sebenar yang melibatkan kesatuan sekerja. Ia telah memenuhi jurang kajian sebelum ini yang lebih kepada kaedah ujikaji dan melibatkan pelajar atau individu yang tidak terlibat secara langsung dengan perundingan kolektif.

7.0 KESIMPULAN

Pendekatan pengurusan konflik yang diamalkan oleh setiap pemimpin kesatuan sekerja adalah berbeza dan bergantung kepada jenis masalah atau konflik yang dihadapi. Namun beberapa kajian lalu telah membuktikan bahawa pendekatan pengurusan konflik ini boleh dijadikan peramal kepada gaya perundingan sama ada perundingan tradisional atau IBB.

Dalam kajian ini mengesahkan bahawa pendekatan pengurusan konflik dengan bertolak ansur mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan amalan IBB. Namun begitu, kajian ini berbeza dengan kajian yang dilakukan di Barat di mana pendekatan bekerjasama dan penyelesaian masalah turut mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan amalan IBB sebaliknya, dalam kajian ini kedua-dua pendekatan pengurusan konflik tersebut mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan amalan IBB.

Walau bagaimanapun, kajian ini mendapati pendekatan pengurusan konflik dengan bertolak ansur dan penyelesaian masalah adalah peramal kepada amalan IBB di meja rundingan. Secara keseluruhannya, kajian ini telah menguji teori *dual concern* sebagai peramal kepada amalan IBB dan ini merupakan satu kajian yang penting dalam aspek perundingan kolektif kerana kajian mengenai gaya perundingan di kalangan kesatuan sekerja dan majikan masih kurang dijalankan. Kajian ini mencadangkan agar kajian akan datang mengambil kira bilangan responden atau sampel yang lebih besar dan menambah pemboleh ubah peramal yang masih belum diuji hubungannya dengan amalan IBB seperti kolektivisma dan hubungan di antara kesatuan sekerja dan majikan.

BIBLIOGRAFI

- Abd Razak Omar & Zainal Ariffin Ahmad. (1999). *Perhubungan Industri di Malaysia*. Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.
- Ab Aziz Yusof. (2002). *Pengurus Sumber Manusia, Konsep dan Pelaksanaan*. Kuala Lumpur: Prentice Hall.
- Ab Aziz Yusof et al. (2008). *Human Resource Management a Holistic Approach*. Kuala Lumpur: Arah Publications.
- Altaf Ahmad & Nik Ahmad. (2003). *Employment Law In Malaysia*. Kuala Lumpur: International Law Book Services.
- Daly M. Timothy et al. (2010). Conflict-handling style measurement: A best-worst scaling application. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 281-308.
- De Dreu, C., A. Evers, B. Beersma, E. S. Kluwer and A. Nauta. (2001). A theory based measure of conflict management strategies in the work place. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- Field Andy. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. (3rd ed.) London: Sage.
- Fisher, R., W. Ury, & B. Patton. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement with giving in*. (2nd.ed.). New York: Penguin.
- Fonstad, McKersie & Eaton. (2004). Interest-Based Negotiations in A Transformed Labor Management Setting. *Negotiation Journal*, 20 (1), 5 – 11.
- Gatchalian C. Jose. (1998). Principled negotiations-a key to successful collective bargaining. *Management Decision* 36 (4) , 222-225.
- Hargrove Scott (2010) Interest Based Bargaining achieving improve relationship through Collaboration. *Library Management*, 31 (4/5), 229-240.

- Kee.Y.Sabariah Kee Mohd Yussof & Mahadirin Ahmad. (2009). Perdebatan Isu Productivity Linked Wages System dalam Perundingan Kolektif Kesatuan Sekerja Perbankan Sabah. *Journal Sosiohumanika*, 2 (1):125-140.
- Klingel .(2003). *Interest-Based Bargaining in Education*. Research Studies and Reports Cornell University, Washington: National Education Association.
- Kleinman, Palmon & Lee. (2003). The effects of personal and group level factors on the outcomes of stimulated auditor and client teams. *Group Decision & Negotiation*, 12, 57-84.
- Kolb. M. Deborah. (2004). Shadow Negotiation and the Interest-Based Approach at Kaiser Permanente. *Negotiation Journal*, 20 (1), 37- 46.
- Leventhal Leib.(2006). Implimenting Interest Based Negotiation: Condition for Success with Evidence. *Dispute Resolution Journal*. Aug-Okt, 50-58.
- Leat Mike. (2007). *Exploring Employee Relation*. (2nd ed). USA: Elsevier.
- Magenau M. John *et al.* (1988). Dual and Unilateral commitment among stewards and rank-and-file union members. *Academy of Management Journal* 31 (2), 359-376.
- Maimunah Aminuddin. (1998). *Pengurus Sumber Manusia*. (3rded). Kuala Lumpur: Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Maimunah Aminuddin.(2013). *Malaysia Industrial Relation & Employment Law*. (8th ed).Kuala Lumpur: McGraw-Hill/Irwin.
- McKersie B. Robert, Teresa Sharpe *et al.* (2008). Bargaining Theory Meets Interest-Based Negotiations: A Case Study. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 47(1), 66-96.
- Miller *et al.* (2010). Research Report Panacea or Snake Oil? Interest-Based Bargaining in the U.S. Airline & Rail Industries. *Negotiation Journal*, 26 (2),177-201.
- Pallant Julie. (2010). SPSS Survival Manual. (4th edition). United Kingdom: McGraw-Hill.
- Parasuraman, Balakrishnan & Satrya Aryana. (2009). The present scenario of Malaysian and Indonesian Industrial Relations: Accomodation or Conflictual. *Asian Profile*, 37 (1): 35-54.
- Paquet Renaud, Geaten Isabelle & Bergeron Jean-Guy Bergeron.(2000). Does interest-based bargaining (IBB) really make a difference in collective bargaining outcomes. *Negotiation Journal*. (July), 281-296.
- Provis Chris.(2000). Ethics, deception and labor negotiation.*Journal Of Business Ethics*, 28,145-158.
- Poon June M. L.(2002). *Pengurusan Sumber Manusia*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Provis Chris.(2000). Ethics, Deception and Labor Negotiation. *Journal of Business Ethics*, 28,145-158.
- Raduan Che Rose, Naresh Kumar & Harris Gani .(2008). Unions' Perception Toward Changing Landscape of Industrial Relations in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, 7(2),128-147.
- Rognes K. Jorn & Schei Vidar. (2010). Understanding the integrative approach to conflict management. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (1), 82-97.
- Sorenson L. Ritch, Morse A. Eric & Savage T. Grant. (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.
- Tan Kwang How. (2011). *Human Resource Management In Malaysia Theory & Practice*. Kuala Lumpur: Mc Graw Hill.

- Villier De David. (1999). Interest based Bargaining: The role of the trust relationship between employer and employee. *SAJEMS NS* 2(3).442-450.
- Zarankin G. Tal. (2008). A new look at conflict styles goal orientation and outcomes preferences. *International Journal of Conflict Management* 19(2): 167-184.