

Pengaruh Organisasi Kesatuan dan Sikap Majikan terhadap Keberkesanan Kesatuan dalam Kalangan Pegawai-pegawai Kesatuan Sekerja

(The Influence of Union Organisation and Employer Attitude towards Union Effectiveness among Union Officials)

Balasubramaniam A. Tarumaraja
(Institut Maklumat & Analisis Pasaran Buruh (ILMIA), Kementerian Sumber Manusia)
Fatimah Wati Halim
Fatimah Omar
(Pusat Penyelidikan Psikologi dan Kesejahteraan Manusia, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan)
Sarah Waheeda Muhammad Hafidz
(Open University Malaysia)

ABSTRAK

Kajian lepas yang dilakukan mendapati organisasi kesatuan mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan kesatuan. Walau bagaimanapun, masih kurang kajian yang dilakukan untuk melihat pengaruh pengantara dan penyederhana hubungan di antara kedua-dua konstruk tersebut. Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk menguji peranan sikap majikan sebagai pengantara dan jenis kesatuan sebagai penyederhana. Seramai 676 responden iaitu pegawai-pegawai kesatuan sekerja di negeri Selangor dan Wilayah Persekutuan (Putrajaya dan Kuala Lumpur) terlibat sebagai subjek dalam kajian yang dipilih menggunakan teknik pensampelan kelompok. Data dianalisis dengan menggunakan analisis pengesahan faktor (CFA) dan model persamaan struktur (SEM) dengan menggunakan program AMOS 21. Analisis laluan yang dilakukan mendapati organisasi kesatuan dan sikap majikan mempengaruhi keberkesanan kesatuan secara signifikan. Organisasi kesatuan mempengaruhi sikap majikan secara signifikan. Walau bagaimanapun, sikap majikan dan jenis kesatuan bukan pengantara dan penyederhana masing-masing. Kajian ini juga membincangkan limitasi serta cadangan untuk kajian pada masa hadapan.

Kata kunci: Keberkesanan kesatuan; organisasi kesatuan; sikap majikan; jenis kesatuan

ABSTRACT

Past studies have pointed to the fact that union organisation form a significant relationship with the union effectiveness. However, there has been a paucity of studies on the role of the mediator and moderator among the constructs. In relation to this, this study aims to test the employer attitude as the mediator and the role of the type of union as the moderator among the constructs. A total of 676 respondents who are trade union officials in Selangor and the Federal Territory (Putrajaya and Kuala Lumpur) were selected as the subjects in the study, where the selection was made via the cluster sampling technique. Data were analysed using the confirmatory factor analysis (CFA) and the structural equation model (SEM) using AMOS 21 program. The path analysis conducted showed that the union effectiveness was significantly influenced by union organisation and employer attitude; employer attitude was significantly influenced by union organisation. However, the results also found that employer attitude and type of union were not the mediator and moderator respectively. This study also discussed the limitations and suggestions for future research.

Keywords: Union effectiveness; union organisation; employer attitude; type of union

PENDAHULUAN

Pekerja-pekerja menyertai kesatuan sekerja adalah untuk mendapatkan faedah dari segi ekonomi dan jaminan (misalnya, gaji yang lebih baik, suasana tempat kerja yang selesa, jaminan kerja dan sebagainya). Faedah-faedah yang diberikan ini didefinisikan sebagai alat bantuan kesatuan (union instrumentality) atau keberkesanan kesatuan. Menurut Chacko (1985) alat bantuan kesatuan ialah keberkesanan kesatuan memenuhi kewajiban kesatuan sebagai wakil pekerja.

Terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi keberkesanan kesatuan berdasarkan model-model

keberkesanan kesatuan yang telah dibangunkan oleh pengkaji-pengkaji lepas (Bryson 2003; Edralin 2009; Fiorito, Jarley & Delaney 1993, 1995; Frege 2002; Hammer & Wazeter 1993; Pyman 2002). Melalui sorotan kajian yang dilakukan didapati kesemua model yang dibangunkan adalah multidimensi mengikut pendekatan tingkah laku organisasi. Ini kerana ia menggunakan ketiga-tiga pendekatan tingkah laku organisasi iaitu sistem organisasi, individu dan kumpulan (Robbins & Judge 2013). Walau bagaimanapun, model-model yang dibina tidak mengambil kira peranan konstruk pengantara dan penyederhana. Mengikut Pyman (2002) peranan konstruk pengantara dan penyederhana adalah penting dalam kajian

keberkesanan kesatuan. Mengikut beliau lagi, persekitaran luaran iaitu karakteristik perindustrian, sikap majikan dan perundangan adalah faktor utama yang akan menjadi pengantara dan penyederhana keberkesanan kesatuan.

Mengikut pengetahuan pengkaji sebilangan kecil kajian sahaja yang dilakukan di negara barat melibatkan laporan pegawai-pegawai kesatuan bagi kajian tentang keberkesanan kesatuan (Fiorito et al. 1995; Fiorito et al. 1997). Manakala, di Malaysia tidak terdapat langsung kajian yang mengambil kira laporan daripada pegawai-pegawai kesatuan untuk kajian keberkesanan kesatuan. Pegawai kesatuan sekerja terdiri daripada presiden, timbalan presiden, setiausaha, penolong setiausaha, bendahari, penolong bendahari dan ahli jawatankuasa kerja. Mereka inilah yang menjalankan pentadbiran dan pengurusan hal ehwal kesatuan termasuk hal pertikaian perusahaan (Peraturan 12 Kesatuan Kakitangan Sokongan Universiti Sains Islam Malaysia). Oleh itu, laporan daripada pegawai kesatuan sekerja adalah amat penting dalam kajian keberkesanan kesatuan kerana mereka lebih mengetahui perjalanan dan masalah yang dihadapi oleh kesatuan berbanding ahli biasa yang hanya membayar yuran bulanan sahaja.

Di samping itu, masih sedikit kajian empirikal yang dilakukan untuk melihat hubungan di antara organisasi kesatuan dan keberkesanan kesatuan. Mengikut pengetahuan pengkaji, hanya Mohamed, Shamsudin dan Johari (2010) sahaja melakukan kajian empirikal yang melihat hubungan di antara organisasi kesatuan dan keberkesanan kesatuan.

Walaupun pelbagai kemudahan diberikan oleh kerajaan kepada kesatuan sekerja dan ia juga merupakan pelindung hak pekerja, tetapi bilangan pekerja yang menyertai kesatuan sekerja adalah masih rendah di Malaysia. Ini menimbulkan persoalan sama ada kesatuan sekerja benar-benar berkesan kepada pekerja-pekerja. Sebanyak 722 kesatuan sekerja sahaja telah didaftarkan di Malaysia sehingga Mei 2015 dengan jumlah keanggotaan seramai 933,501 orang ahli sahaja (Jabatan Hal Ehwal Kesatuan Sekerja Malaysia 2015). Tambahan pula, mengikut laporan tahunan 2011, Jabatan Hal Ehwal Kesatuan Sekerja Malaysia juga menunjukkan pelbagai jenis aduan diterima oleh jabatan terhadap pegawai-pegawai kesatuan di Malaysia. Antara aduan-aduan yang dilaporkan adalah membantah pemilihan pegawai kesatuan, penyelewengan wang kesatuan, pelanggaran peraturan-peraturan kesatuan, penyalahgunaan kuasa oleh pegawai kesatuan, kelemahan pentadbiran kesatuan dan mesyuarat agung tidak diadakan mengikut tempoh masa yang ditetapkan. Pada tahun 2010 jabatan menerima 63 aduan dan pada tahun 2011 menerima 56 aduan (Jabatan Hal Ehwal Kesatuan Sekerja Malaysia 2011). Perangkaan ini menggambarkan bahawa pegawai-pegawai kesatuan sekerja lebih mengutamakan kepentingan peribadi mereka berbanding matlamat penubuhan kesatuan sekerja.

Justeru itu, dengan mengambil kira kekurangan kajian-kajian lepas serta masalah yang dihadapi oleh kesatuan-kesatuan sekerja di Malaysia, satu kajian empirikal

menyeluruh yang melibatkan pengantara, penyederhana, organisasi kesatuan dan responden yang terdiri daripada pegawai-pegawai kesatuan sekerja haruslah dilakukan dalam kajian keberkesanan kesatuan. Sehubungan itu, objektif kajian ini adalah untuk menguji pengaruh langsung konstruk organisasi kesatuan terhadap keberkesanan kesatuan dan pengaruh tidak langsung melalui sikap majikan sebagai pengantaranya. Tambahan pula, peranan penyederhana iaitu jenis kesatuan juga diuji hubungan di antara organisasi kesatuan dan keberkesanan kesatuan.

SOROTAN KAJIAN

Melalui sorotan kajian, didapati para sarjana mengukur alat bantuan kesatuan atau keberkesanan kesatuan dengan menggunakan ukuran yang berbeza-beza. Perundingan ekonomi, suasana pekerjaan, perlindungan ahli, penyertaan ahli dan perhubungan dengan orang lain merupakan cadangan ukuran keberkesanan kesatuan oleh Carillon dan Sutton (1982). Sebaliknya, Burchielli (2004) mendefinisikan keberkesanan kesatuan berdasarkan kepada tiga dimensi ukuran keberkesanan kesatuan iaitu pentadbiran, perwakilan dan ideologi. Shore et al. (1994) pula mendefinisikan alat bantuan kesatuan kepada dua dimensi. Dimensi pertama lebih kepada pendekatan tradisional iaitu isu-isu berkaitan perjanjian bersama (gaji, faedah, jaminan pekerjaan, kenaikan pangkat, tempoh masa bekerja serta keselamatan dan kesihatan). Manakala, dimensi kedua merujuk kepada isu-isu yang kurang berkaitan perkara-perkara tradisional perjanjian bersama (produktiviti pekerja, keadaan pekerjaan, layanan oleh pekerja, hubungan pekerja majikan, kepuasan kerja dan keuntungan syarikat). Seterusnya, Bryson (2003) mendefinisikan kesatuan sekerja sebagai berkesan apabila kesatuan sekerja dapat memperbaiki keadaan kerja dan pekerjaan dalam tujuh keadaan iaitu mendapatkan kenaikan upah, melindungi pekerja daripada layanan buruk majikan, peluang yang sama rata kepada pekerja-pekerja, membuatkan kerja lebih menarik dan menyeronokkan, bekerja dengan pihak pengurusan untuk prestasi yang lebih baik, meningkatkan tindak balas pengurusan kepada pekerja, menjadikan tempat kerja lebih baik untuk bekerja. Tambahan pula, menurut Carillon dan Sutton (1982) kebanyakan kajian lepas mengukur keberkesanan kesatuan dari segi perkhidmatan langsung yang disediakan oleh kesatuan. Contoh perkhidmatan langsung yang disediakan oleh kesatuan ialah tawaran gaji yang lebih baik, kemudahan tempat pekerjaan, mengendalikan bilangan ahli, melindungi ahli daripada pembuangan kerja yang tidak adil dan memperbaiki penyertaan ahli dalam pembuatan keputusan syarikat. Dengan mengambil kira definisi-definisi ini, keberkesanan kesatuan dapat dikategorikan kepada dua dimensi utama iaitu kesatuan sebagai alat pembantu upah dan kesatuan sebagai alat pembantu bukan upah. Ini kerana kedua-dua dimensi ini merangkumi kesemua definisi yang dinyatakan oleh para sarjana.

Bryson (2003) organisasi kesatuan sebagai kesatuan kapasiti untuk sihat sebagai sebuah konsep persepsi sokongan ahli-ahli bahawa kesatuan serta mengambil berkesan ahli kesatuan (Shore et al. (2003) memperkenalkan organisasi kesatuan iaitu berkomunikasi dan kesatuan sebagai su keterbukaan dan ket kepada ahli-ahli (d) dan aduan ahli-ahli; (g) kuasa kesatuan; dan (g) pengurusan. Mohamed analisis faktor terhadap dan mengenal pasti e kesatuan iaitu komunikasi sikap pengurusan se perniagaan majikan. kesatuan merujuk ke dalam kesatuan, kefa majikan dan kuasa k pengurusan tidak dig sebagai pengantara d sistem organisasi dal

Sikap majikan bagaimana majikan sama ada sebagai rak kepada kepuasan ata majikan. Sekiranya sebagai rakan, ia ak dalam semua perkara dan syarikat. Sebaliknya kesatuan sebagai kebebasan syarikat, usaha untuk melema sekerja. Di antara ten kesatuan sekerja ialah dan penubuhan kesat Ramasamy & Rowle dalaman untuk men ada (Dundon 2002; Parasuraman et al. 2 kesatuan yang aktif 2002), mendapatkan kesatuan dan menjala (Gall & McKay 2001

Kesatuan seke persamaan *trade*, pe penubuhan (Seksyen Oleh itu, terdapat c kebangsaan dan kesat ditubuhkan mengiku industri. Manakala mengikut lokasi sese

antara, penyederhana, yang terdiri daripada haruslah dilakukan an. Sehubungan itu, uji pengaruh langsung hadap keberkesanan gsung melalui sikap mbahan pula, peranan nga diuji hubungan di rkesanan kesatuan.

AN

ara sarjana mengukur keberkesanan kesatuan ang berbeza-beza. erjaan, perlindungan an dengan orang lain esanan kesatuan oleh ya, Burchielli (2004) satuan berdasarkan esanan kesatuan iaitu gi. Shore et al. (1994) kesatuan kepada dua kepada pendekatan perjanjian bersama, kenaikan pangkat, atatan dan kesihatan). kepada isu-isu yang radisional perjanjian keadaan pekerjaan, n pekerja majikan, yarikat). Seterusnya, satuan sekerja sebagai dapat memperbaiki n tujuh keadaan iaitu ungi pekerja daripada ang sama rata kepada a lebih menarik dan ak pengurusan untuk katkan tindak balas adikan tempat kerja ula, menurut Carillon jian lepas mengukur rkhidmatan langsung satuan ialah tawaran n tempat pekerjaan, ndungi ahli daripada il dan memperbaiki keputusan syarikat. nisis ini, keberkesanan la dua dimensi utama tu upah dan kesatuan Ini kerana kedua-dua finisi yang dinyatakan

Bryson (2003) mendefinisikan keberkesanan organisasi kesatuan sebagai faktor-faktor yang memberi kesatuan kapasiti untuk mewakili ahli-ahlinya dengan cara sihat sebagai sebuah organisasi. Definisi ini sama dengan konsep persepsi sokongan kesatuan iaitu kepercayaan ahli-ahli bahawa kesatuan menghargai sumbangan mereka serta mengambil berat terhadap kesejahteraan hidup ahli-ahli kesatuan (Shore et al. 1994). Seterusnya, Bryson (2003) memperkenalkan tujuh dimensi keberkesanan organisasi kesatuan iaitu (a) keupayaan kesatuan untuk berkomunikasi dan berkongsi maklumat (b) faedah kesatuan sebagai sumber maklumat dan nasihat; (c) keterbukaan dan kebertanggungjawaban oleh kesatuan kepada ahli-ahli (d) respons kesatuan terhadap masalah dan aduan ahli-ahli; (e) memahami perniagaan majikan (f) kuasa kesatuan; dan (g) tahap kepentingan kesatuan kepada pengurusan. Mohamed et al. (2010) telah melakukan analisis faktor terhadap ketujuh-tujuh dimensi tersebut dan mengenal pasti empat dimensi baru untuk organisasi kesatuan iaitu komunikasi dalam kesatuan, kuasa kesatuan, sikap pengurusan serta kefahaman kesatuan terhadap perniagaan majikan. Justeru, dalam kajian ini organisasi kesatuan merujuk kepada tiga dimensi iaitu komunikasi dalam kesatuan, kefahaman kesatuan terhadap perniagaan majikan dan kuasa kesatuan. Manakala, dimensi sikap pengurusan tidak digunakan kerana telah dikategorikan sebagai pengantara dalam kajian ini dan ia lebih kepada sistem organisasi dalam tingkah laku organisasi.

Sikap majikan terhadap kesatuan sekerja ialah bagaimana majikan melayan kesatuan sekerja iaitu sama ada sebagai rakan atau musuh. Ini akan membawa kepada kepuasan atau ketidakpuasan kesatuan terhadap majikan. Sekiranya, majikan menganggap kesatuan sebagai rakan, ia akan bekerjasama dengan kesatuan dalam semua perkara untuk mencapai matlamat kesatuan dan syarikat. Sebaliknya, apabila majikan menganggap kesatuan sebagai musuh atau pengancam kepada kebebasan syarikat, majikan akan melakukan pelbagai usaha untuk melemahkan atau menghapuskan kesatuan sekerja. Di antara tentangan-tentangan majikan terhadap kesatuan sekerja ialah melengahkan tuntutan pengiktirafan dan penubuhan kesatuan dalaman (Aminuddin 2003; Ramasamy & Rowley 2008), mewujudkan mekanisme dalaman untuk mencabar kesatuan sekerja yang sedia ada (Dundon 2002; Kim & Kim 2004; Hyman 1989; Parasuraman et al. 2009), pemecatan pegawai serta ahli kesatuan yang aktif dalam kesatuan sekerja (Dundon 2002), mendapatkan nasihat daripada juru runding anti kesatuan dan menjalankan penstrukturan semula syarikat (Gall & McKay 2001).

Kesatuan sekerja boleh didaftarkan mengikut persamaan *trade*, pekerjaan atau industri tertentu dan penubuhan (Seksyen 2 Akta Kesatuan Sekerja 1959). Oleh itu, terdapat dua jenis kesatuan iaitu kesatuan kebangsaan dan kesatuan dalaman. Kesatuan kebangsaan ditubuhkan mengikut persamaan *trade*, pekerjaan atau industri. Manakala, kesatuan dalaman ditubuhkan mengikut lokasi sesebuah syarikat (penubuhan). Kedua-

dua jenis kesatuan ini mempunyai pengaruh yang berbeza terhadap majikan. Kebiasaannya kesatuan kebangsaan mempunyai ahli yang ramai (ahli terdiri daripada pelbagai syarikat dalam industri, *trade* atau pekerjaan yang sama), sumber kewangan yang besar dan pegawai kesatuan yang berkemahiran dari segi undang-undang perburuhan serta pentadbiran kesatuan sekerja. Sebaliknya, kesatuan dalaman kekurangan dalam perkara ini. Tambahan pula, kesatuan dalaman kebiasaannya ditubuhkan atas insentif atau tajaan majikan sendiri untuk mengelakkan kesatuan kebangsaan mewakili syarikat mereka (Aminuddin 2003; Ramasamy & Rowley 2008).

ORGANISASI KESATUAN DAN KEBERKESANAN KESATUAN

Mohamed et al. (2010) telah melakukan kajian untuk melihat hubungan di antara organisasi kesatuan dan keberkesanan kesatuan. Kajian telah dilakukan terhadap kesatuan dalaman di sebuah syarikat pengeluar tayar. Seramai 415 responden telah terlibat dalam kajian bagi mendapatkan data. Keputusan kajian menunjukkan tiga daripada empat dimensi mempunyai hubungan yang signifikan dan positif iaitu komunikasi dalam kesatuan, kuasa kesatuan, dan sikap pengurusan. Manakala, tiada hubungan yang signifikan di antara dimensi pemahaman perniagaan majikan dan keberkesanan kesatuan. Hasil analisis regresi pelbagai pula menunjukkan organisasi kesatuan iaitu komunikasi dalam kesatuan, kuasa kesatuan, sikap pengurusan dan pemahaman perniagaan majikan menyumbang 45.5 peratus varians terhadap keberkesanan kesatuan.

Sebagaimana yang diketahui, masih sedikit kajian yang dilakukan berkaitan pengaruh organisasi kesatuan terhadap keberkesanan kesatuan dalam persekitaran perhubungan perusahaan. Tetapi, kajian melihat hubungan antara persepsi sokongan organisasi dengan prestasi telah banyak dilakukan dan kebanyakan hasil kajian menunjukkan persepsi sokongan organisasi berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi kerja. Memandangkan kesatuan sekerja adalah merupakan sebuah organisasi juga, pengkaji telah menggunakan dapatan kajian-kajian lepas berkaitan dengan organisasi secara umum untuk menjadi panduan bagi melihat hubungannya dengan keberkesanan. Misalnya, Miao (2011) telah melakukan kajian untuk melihat perhubungan persepsi sokongan organisasi dan kepuasan kerja dengan tingkah laku kewargan organisasi serta prestasi tugas di negara China. Keputusan kajian melalui analisis korelasi dan hierarki regresi menunjukkan bahawa terdapat perhubungan positif persepsi sokongan organisasi dan kepuasan kerja terhadap prestasi tugas. Kajian ini selaras dengan kajian-kajian yang dilakukan oleh Chen et al. (2009); Muse dan Stamper (2007); Neves dan Eisenberger (2012); Shanock dan Eisenberger (2006) di mana keputusan kajian mereka juga mendapati persepsi sokongan organisasi mempengaruhi prestasi. Berdasarkan

kepada perbincangan ini, pengkaji menjangkakan perhubungan yang signifikan antara organisasi kesatuan dengan keberkesanan kesatuan akan terhasil. Seterusnya, kajian ini mencadangkan,

- H₁ Terdapat pengaruh langsung organisasi kesatuan yang signifikan dan positif ke atas keberkesanan kesatuan.

SIKAP MAJIKAN DAN KEBERKESANAN KESATUAN

Fiorito et al. (1995) telah menjalankan kajian keberkesanan kesatuan dengan mengambil kira pengorganisasian kesatuan sebagai keberkesanan kesatuan. Kajian empirikal yang dilakukan menunjukkan penentangan majikan mempunyai hubungan yang signifikan dan negatif terhadap salah satu kriteria keberkesanan pengorganisasian iaitu pertumbuhan keahlian. Begitu juga kajian yang dilakukan oleh Fiorito et al. (1997) juga mendapati penentangan majikan terhadap kesatuan sekerja sememangnya menjejaskan keberkesanan kesatuan. Ini kerana kesan negatif oleh tentangan majikan menyebabkan kemerosotan keberkesanan kesatuan. Walaupun, sikap majikan memainkan peranan penting dalam keberkesanan kesatuan, tetapi kajian-kajian tentang konstruk ini adalah sangat kurang dalam persekitaran perhubungan perusahaan. Mengikut pengetahuan pengkaji, kedua-dua kajian ini sahaja dikenal pasti membuat perhubungan di antara sikap majikan terhadap kesatuan dan keberkesanan kesatuan.

Walaupun bagaimanapun, dalam persekitaran organisasi banyak kajian telah dijalankan untuk melihat perhubungan di antara sikap pekerja terhadap pekerjaan iaitu kepuasan kerja dengan prestasi kerja. Di mana sikap terhadap pekerjaan merupakan penentu kepada prestasi kerja. Memandangkan kesatuan sekerja adalah merupakan sebuah organisasi juga pengkaji telah menggunakan dapatan kajian-kajian lepas berkaitan dengan sikap terhadap pekerjaan iaitu kepuasan kerja secara umum untuk menjadi panduan bagi melihat hubungannya dengan keberkesanan. Ini kerana sikap positif atau negatif yang dipaparkan oleh majikan terhadap kesatuan sekerja juga mempengaruhi kepuasan kesatuan terhadap majikan. Sehubungan dengan itu, sikap majikan mempengaruhi kepuasan kerja.

Ouedraogo dan Leclerc (2013) telah melakukan kajian untuk melihat perhubungan di antara kepuasan kerja dan prestasi pekerja dalam kalangan kesatuan kredit Kanada yang beroperasi di daerah Edmundston. Keputusan kajian mereka mendapati bahawa terdapat hubungan di antara kepuasan kerja dan prestasi kerja dalam kalangan pekerja-pekerja kesatuan kredit Kanada. Kajian-kajian lain yang menghasilkan keputusan yang sama iaitu sikap terhadap pekerjaan (kepuasan kerja) mempengaruhi prestasi kerja secara signifikan dan positif ialah Gunavathy dan Ayswarya (2011); Jones et al. (2009); Khan et al. (2011); Miao (2011); Ostroff (1992);

Peng (2014); Shiu dan Yu (2010); Smayling dan Miller (2012); Springer (2011); Susanty dan Miradipta (2013); Ziegler, Hagen dan Diehl (2012). Dengan perbincangan ini serta berasaskan bukti empirikal yang kukuh, hipotesis seterusnya yang dicadangkan adalah seperti berikut:

- H₂ Terdapat pengaruh langsung sikap majikan yang signifikan dan positif ke atas keberkesanan kesatuan.

ORGANISASI KESATUAN DAN SIKAP MAJIKAN

Kajian hubungan di antara organisasi kesatuan dan sikap majikan terhadap kesatuan belum dijumpai. Walau bagaimanapun, terdapat kajian yang dilakukan dalam bidang lain, khususnya dalam organisasi untuk melihat hubungan di antara persepsi sokongan organisasi dan sikap terhadap pekerjaan iaitu kepuasan kerja. Misalnya, AlZalabani dan Modi (2014) telah melakukan kajian untuk mengenal pasti kesan amalan pengurusan sumber manusia dan persepsi sokongan organisasi terhadap kepuasan kerja di kalangan tujuh organisasi besar Arab Saudi. Sebanyak 376 responden mengembalikan borang soal selidik yang berguna daripada 377 borang soal selidik yang diedarkan iaitu kadar respons 99.73%. Keputusan kajian mereka mendapati terdapat kesan positif amalan pengurusan sumber manusia dan persepsi sokongan organisasi terhadap kepuasan kerja.

Di samping itu, Gutierrez, Candela dan Carver (2012) juga telah melakukan kajian untuk melihat hubungan di antara komitmen organisasi, persepsi sokongan organisasi, nilai kerja, padanan perseorangan organisasi, pengalaman pembangunan dan kepuasan kerja sejagat di kalangan pengajar-pengajar fakulti kejururawatan dalam persekitaran akademik di Amerika Syarikat. Data dipungut dengan menggunakan kaedah pensampelan rawak berstrata semasa tempoh akademik 2006-2007. Sebanyak 4,886 borang soal selidik diedarkan kepada pengajar fakulti kejururawatan di Amerika Syarikat, mewakili 20% sekolah kejururawatan pada tahun 2006. Daripada 4,886 borang yang diedarkan, sebanyak 1,453 responden mengembalikan borang soal selidik iaitu kadar respons 29.74%. Keputusan kajian mendapati persepsi sokongan organisasi meramal secara positif kepuasan kerja sejagat ($\beta = 0.79, p < 0.001$).

Kajian-kajian lain yang menghasilkan keputusan yang sama iaitu persepsi sokongan organisasi meramal sikap terhadap pekerjaan (kepuasan kerja) secara signifikan dan positif ialah Dixon (2007); Fu et al. (2013); Gillet, Colombat et al. (2013); Huang, Shaw dan Chen (2004); Ndiwane (2000); Randall et al. (1999). Berdasarkan kepada perbincangan ini, hipotesis yang dicadangkan ialah:

- H₃ Terdapat pengaruh langsung organisasi kesatuan yang signifikan dan positif ke atas sikap majikan.

Kajian hubungan antara organisasi kesatuan dan sikap majikan terhadap kesatuan sekerja belum banyak dijumpai. Walau bagaimanapun, terdapat kajian yang dilakukan dalam bidang lain, khususnya dalam organisasi untuk melihat hubungan di antara persepsi sokongan organisasi dan sikap terhadap pekerjaan iaitu kepuasan kerja. Misalnya, AlZalabani dan Modi (2014) telah melakukan kajian untuk mengenal pasti kesan amalan pengurusan sumber manusia dan persepsi sokongan organisasi terhadap kepuasan kerja di kalangan tujuh organisasi besar Arab Saudi. Sebanyak 376 responden mengembalikan borang soal selidik yang berguna daripada 377 borang soal selidik yang diedarkan iaitu kadar respons 99.73%. Keputusan kajian mereka mendapati terdapat kesan positif amalan pengurusan sumber manusia dan persepsi sokongan organisasi terhadap kepuasan kerja.

- H₄ Terdapat pengaruh langsung organisasi kesatuan yang signifikan dan positif ke atas keberkesanan kesatuan yang dipengaruhi oleh sikap majikan.

Pyman (2002) telah melakukan kajian untuk melihat perhubungan di antara sikap majikan terhadap kesatuan sekerja dan keberkesanan kesatuan. Kajian ini mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara sikap majikan terhadap kesatuan sekerja dan keberkesanan kesatuan. Ini kerana sikap majikan terhadap kesatuan sekerja mempengaruhi keberkesanan kesatuan.

Terdapat dua jenis kesatuan kebangsaan di Malaysia, iaitu kesatuan kebangsaan dan kesatuan perindustri. Kesatuan kebangsaan adalah ditubuhkan oleh kerajaan (penubuhan), manakala kesatuan perindustri adalah ditubuhkan oleh pekerja (penubuhan). Kesatuan perindustri mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberkesanan kesatuan kebangsaan. Ini kerana kesatuan perindustri mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberkesanan kesatuan kebangsaan. Kesatuan perindustri mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberkesanan kesatuan kebangsaan. Kesatuan perindustri mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberkesanan kesatuan kebangsaan.

Di samping itu, kajian penyederhanaan telah dilakukan apabila perhubungan diuji sebagai penyederhanaan.

Smayling dan Miller dan Miradipta (2013); Dengan perbincangan yang kukuh, hipotesis seperti berikut:

ng sikap majikan e atas keberkesanan

SIKAP MAJIKAN

nisasi kesatuan dan lum dijumpai. Walau ng dilakukan dalam nisasi untuk melihat ngan organisasi dan asan kerja. Misalnya, h melakukan kajian n pengurusan sumber organisasi terhadap organisasi besar Arab ngembalikan borang 77 borang soal selidik 99.73%. Keputusan kesan positif amalan persepsi sokongan

ela dan Carver (2012) k melihat hubungan persepsi sokongan seorangan organisasi, puasan kerja sejagat kulti kejururawatan erika Syarikat. Data aedah pensampelan akademik 2006-2007. ik diedarkan kepada i Amerika Syarikat, an pada tahun 2006. an, sebanyak 1,453 oal selidik iaitu kadar n mendapati persepsi ara positif kepuasan

silkan keputusan yang nisasi meramal sikap ja) secara signifikan et al. (2013); Gillet, aw dan Chen (2004); 1999). Berdasarkan s yang dicadangkan

anisasi kesatuan yang kap majikan.

PENGARUH PENGANTARA

Kajian hubungan antara organisasi kesatuan dengan keberkesanan kesatuan yang dimediasi oleh sikap majikan belum banyak dijumpai. Walau bagaimanapun kajian secara berasingan melihat hubungan antara sikap majikan dan keberkesanan kesatuan serta organisasi kesatuan dan sikap majikan telah dibincangkan sebelum ini. Keputusan kajian lepas membuktikan bahawa hubungan secara berasingan konstruk-konstruk tersebut mempunyai hasil yang positif dan signifikan. Oleh itu, syarat sikap majikan sebagai pengantara dalam kajian telah dipatuhi. Ini kerana menurut Hair et al. (2006: 867) pengantara memerlukan hubungan yang signifikan dalam kalangan kesemua ketiga-tiga konstruk. Sehubungan itu, dijangkakan akan wujud analisis laluan positif dan signifikan kesan sikap majikan dalam hubungan antara organisasi kesatuan dengan keberkesanan kesatuan. Hipotesis seterusnya yang dicadangkan adalah seperti berikut:

H₄ Terdapat pengaruh tidak langsung organisasi kesatuan yang signifikan dan positif ke atas keberkesanan kesatuan melalui sikap majikan sebagai pengantaranya

PENGARUH PENYEDERHANA

Pyman (2002) telah melakukan penyelidikan terhadap sorotan-sorotan kajian lepas berkaitan teori keberkesanan kesatuan dan melalui penyelidikan tersebut beliau mengkonseptualisasikan karakteristik perindustrian sebagai penyederhana dalam model keberkesanan kesatuan. Karakteristik perindustrian utama dalam persekitaran perhubungan perusahaan di Malaysia ialah jenis kesatuan. Ini kerana karatersitik perindustrian ini berkemungkinan mempunyai pengaruh yang berbeza terhadap keberkesanan kesatuan di Malaysia.

Terdapat dua jenis kesatuan swasta di Malaysia iaitu kesatuan kebangsaan dan kesatuan dalaman. Kesatuan dalaman ditubuhkan mengikut lokasi sesebuah syarikat (penubuhan), manakala kesatuan kebangsaan ditubuhkan mengikut industri, *trade* atau pekerjaan (Seksyen 2 Akta Kesatuan Sekerja 1959). Oleh itu, terdapat perbezaan dari segi kuasa tuntutan daripada kedua-dua jenis kesatuan ini terhadap majikan mereka. Ini kerana kebiasaannya kesatuan kebangsaan dianggap berpengaruh berbanding dengan kesatuan dalaman kerana ia mempunyai kelebihan dari segi sumber kewangan, kepakaran perundangan dan jumlah keahlian yang ramai. Walau bagaimanapun, menurut Aminuddin (2009a) tidak terdapat bukti secara empirikal bagi menunjukkan bahawa kesatuan dalaman adalah kurang berpengaruh berbanding kesatuan kebangsaan dalam menetapkan syarat-syarat pekerjaan yang lebih baik.

Di samping itu, melalui kajian-kajian lepas didapati ujian penyederhana bagi sesuatu pemboleh ubah hanya dilakukan apabila pemboleh ubah tersebut tidak pernah diuji sebagai penyerdahana bagi hubungan di antara

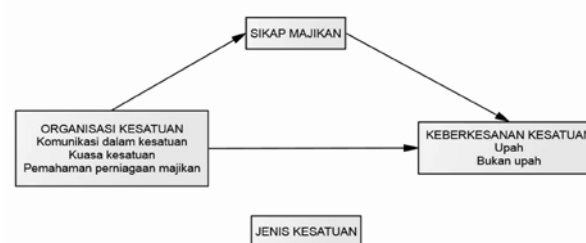
konstruk-konstruk berkenaan. Tambahan pula, menurut Hair et al. (2010: 755) kekurangan hubungan antara penyederhana dan konstruk-konstruk lain juga membantu membezakan penyederhana dari pengantara. Oleh itu, jenis kesatuan sesuai dijadikan sebagai penyederhana dalam kajian ini selaras cadangan Pyman (2002) iaitu dari segi teori dan Hair et al. (2010) iaitu dari segi analisa. Ini kerana mengikut pengetahuan pengkaji tidak terdapat kajian yang dilakukan untuk menguji peranan jenis kesatuan sebagai penyederhana di antara organisasi kesatuan dengan keberkesanan kesatuan. Sementara itu, jenis kesatuan juga tidak pernah diuji untuk melihat hubungan langsung terhadap konstruk-konstruk berkenaan. Jenis kesatuan adalah pemboleh ubah kategori (bukan metrik) dan pemboleh ubah jenis ini kerap dihipotesiskan sebagai penyederhana (Hair et al. 2010).

Oleh itu, berdasarkan kepada sokongan teori dan analisa, pengkaji berpendapat jenis kesatuan akan bertindak sebagai penyederhana bagi hubungan antara organisasi kesatuan dan keberkesanan kesatuan. Sehubungan itu, hipotesis seterusnya yang dicadangkan adalah seperti berikut:

H₅ Jenis kesatuan penyederhana hubungan di antara organisasi kesatuan dan keberkesanan kesatuan

KERANGKA KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk melihat hubungan di antara organisasi kesatuan dengan keberkesanan kesatuan dalam kalangan pegawai-pegawai kesatuan sekerja. Sikap majikan merupakan pengantara dan jenis kesatuan merupakan penyederhana bagi hubungan di antara kedua-dua konstruk tersebut. Subkonstruk organisasi kesatuan terdiri daripada komunikasi dalam kesatuan, kuasa kesatuan dan pemahaman perniagaan majikan. Manakala, subkonstruk keberkesanan kesatuan merujuk kepada upah dan bukan upah. Kerangka kajian adalah sebagaimana di Rajah 1.



RAJAH 1. Kerangka konseptual kajian

METODOLOGI KAJIAN

SAMPel DAN PROSEDUR KAJIAN

Sampel dalam kajian ini berasaskan senarai kesatuan yang disediakan oleh Jabatan Hal Ehwal Kesatuan Sekerja Malaysia (JHEKS). Negeri Selangor dan Wilayah Persekutuan (Putrajaya dan Kuala Lumpur) dipilih kerana

kesatuan-kesatuan yang didaftarkan di negeri-negeri ini adalah paling banyak iaitu lebih 40% mewakili kesatuan di Malaysia. Di samping itu, semua kategori kesatuan bagi tujuan kajian juga terdapat di negeri-negeri ini iaitu kesatuan kebangsaan, kesatuan dalaman, kesatuan swasta dan kesatuan kerajaan. Responden dalam kajian ini ialah pegawai-pegawai kesatuan sekerja di negeri Selangor dan Wilayah Persekutuan (Putrajaya dan Kuala Lumpur).

Dalam kajian ini teknik pensampelan kelompok (cluster sampling) telah digunakan kerana responden terdiri daripada kategori kesatuan-kesatuan yang berbeza iaitu kesatuan swasta (kesatuan kebangsaan dan kesatuan dalaman) dan kesatuan awam. Oleh itu, proses pertama ialah mengasingkan kesatuan mengikut kategori masing-masing iaitu kesatuan swasta (kesatuan kebangsaan dan kesatuan dalaman) serta kesatuan awam. Selepas mengasingkan kesatuan mengikut kategori-kategori, teknik pensampelan rawak mudah dilakukan untuk memilih 156 kesatuan yang mewakili 44 kesatuan awam dan 112 kesatuan swasta (kesatuan kebangsaan 27 dan kesatuan dalaman 85 kesatuan). Jumlah pemilihan sampel mengikut kategori kesatuan adalah berkadar dengan jumlah populasi kategori kesatuan di negeri-negeri berkenaan. Seterusnya, pengkaji mengedarkan soal selidik kepada semua pegawai kesatuan daripada setiap kesatuan yang telah dipilih dan sebanyak 1,560 borang soal selidik telah diedarkan. Ini adalah untuk memastikan bahawa kadar pulangan adalah baik. Daripada 1,560 borang soal selidik yang telah diedarkan, 812 borang telah dipulangkan iaitu mewakili 52% kadar pulangan.

Data kajian telah menjalani proses analisis taburan normal sebelum melakukan analisis model pengukuran dan model persamaan struktur. Melalui analisis taburan normal yang telah dilakukan dengan data asal iaitu seramai 812 responden didapati data tidak bertaburan normal bagi setiap konstruk. Ini kerana terdapat *outlier* dalam data dan untuk menghasilkan data bertaburan normal, *outlier-outlier* ini haruslah dikurangkan sehingga data menunjukkan taburan normal. Data bertaburan normal dalam program AMOS apabila nilai mutlak *skewness* dan/atau *kurtosis* adalah 1 atau kurang daripada 1 (Hair et al. 2014). Seramai 136 responden iaitu *outlier* telah dibuang untuk menghasilkan data yang bertaburan normal bagi ketiga-tiga konstruk. Berdasarkan analisis taburan normal, bilangan responden yang digunakan untuk menganalisis model pengukuran dan model persamaan struktur dalam kajian ini adalah seramai 676 orang.

PENGUKURAN KONSTRUK

Soal selidik organisasi kesatuan oleh Mohamed et al. (2010) telah digunakan untuk mengukur konstruk organisasi kesatuan yang telah diadaptasi daripada Bryson (2003). Terdapat tiga dimensi dalam konstruk organisasi kesatuan iaitu komunikasi dalam kesatuan, kuasa kesatuan dan pemahaman perniagaan majikan dengan jumlah item keseluruhan 17 item. Contoh beberapa item organisasi

kesatuan ialah kesatuan adalah sumber maklumat yang paling berguna tentang majikan dan tempat kerja; kesatuan mempunyai banyak pengaruh ke atas undang-undang dan peraturan yang ditetapkan oleh majikan di tempat kerja; dan kesatuan berpengetahuan tentang perniagaan majikan. Manakala, soal selidik sikap majikan oleh Rose, Kumar dan Ramasamy (2011) dan Mohamed et al. (2010) telah digunakan untuk mengukur konstruk sikap majikan dengan sebelas item. Contoh beberapa item sikap majikan ialah pihak pengurusan memberi kemudahan kepada kesatuan untuk berhubung dengan pekerja baru; pihak pengurusan tidak mendiskriminasi dalam pengambilan bekas ahli-ahli kesatuan untuk bekerja di organisasi atau syarikat mereka; dan pihak pengurusan sentiasa berbincang dengan kesatuan sebelum melaksanakan apa-apa perubahan di tempat kerja. Seterusnya, soal selidik keberkesanan kesatuan oleh Hammer, Bayazit dan Wazeter (2009) telah digunakan untuk mengukur konstruk keberkesanan kesatuan dengan dua dimensi iaitu upah dan bukan upah. Jumlah item adalah enam item dengan tiga item masing-masing bagi setiap dimensi. Contoh beberapa item keberkesanan kesatuan ialah peranan kesatuan dalam mendapatkan gaji yang saksama; dan peranan kesatuan dalam meningkatkan keselamatan pekerjaan di tempat kerja.

Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini kebanyakannya berasal daripada negara-negara barat dan menggunakan Bahasa Inggeris. Oleh itu, proses penterjemahan soal selidik telah dilakukan supaya sesuai dengan persekitaran di Malaysia. Ini secara tidak langsung dapat mengurangkan perbezaan dari segi budaya dan bahasa (Kim & Han 2004). Dalam kajian ini *back-translation* digunakan kerana biasa digunakan oleh para sarjana serta dicadangkan oleh mereka bagi tujuan penterjemahan teks (Brislin 1970; Werner & Campbell 1970). Kaedah penterjemahan *back-translation* ialah di mana teks diterjemahkan semula kepada bahasa asal. Pendekatan *decentering* juga telah digunakan dalam kajian ini kerana ianya dapat meningkatkan kualiti instrumen yang diterjemahkan (Brislin 1970). *Decentering* ialah proses di mana penghuraian dengan perkataan sendiri serta penterjemahan dilakukan terhadap bahasa asal dan bahasa sasaran (Werner & Campbell 1970).

Selepas melalui proses penterjemahan, soal selidik versi Bahasa Melayu telah disemak oleh lima orang pakar (pengamal dalam industri kesatuan sekerja iaitu 3 orang pegawai kesatuan sekerja yang berpengalaman dan 2 orang pegawai Jabatan Hal Ehwal Kesatuan Sekerja Malaysia). Pegawai-pegawai ini diminta untuk menandakan item, perkataan atau frasa yang tidak biasa atau tidak sesuai digunakan oleh kesatuan-kesatuan sekerja di Malaysia. Seterusnya, kedua-dua penterjemah tersebut menyemak serta meneliti komen-komen yang dibuat oleh kelima-lima pakar tersebut dan memilih ayat atau perkataan yang paling sesuai secara linguistik. Oleh itu, pendekatan *decentering* telah dilakukan pada peringkat ini. Pelarasan yang sesuai juga telah dilakukan terhadap kedua-dua versi sehingga versi Bahasa Melayu yang muktamad dapat dihasilkan.

Analisis SEM dilaku pertama model peng Tiga model pengukuran kesatuan, sikap majikan melalui proses anal segi *unidimensional*. Manakala, model pe untuk menguji hip konstruk-konstruk.

Sementara itu, an (2006) untuk menila dalam kajian ini. A dengan menggunakan kebangsaan dan set da data ini diperolehi d swasta kepada dua k dan kesatuan dalam laluan daripada organ kesatuan di *constra* sebagai 1). Kedua, p (nilai pekali regres Perbezaan *chi-square* dan model yang tidak jenis kesatuan berpera di antara organisasi k Manakala, analisis pe et al. (2006). Merek pengantara ialah mel dan nilai yang lebih d pengantara.

Ketiga-tiga model per dengan menggunakan menunjukkan keputu mendapati semua m indeks padanan yang terbaik (*goodness-of-f* model anggaran deng 0.949, CFI [indeks pac *index*]) = 0.956, ChiS darjah kebebasan] = [punca kesilapan min (the root mean-squar Walau bagaimanapun proses CFA untuk subk dua item masing-mas model dengan nilai *av* rendah dan/atau mem tiga boleh diterima s yang besar. Tambaha "faedah-faedah samp

member maklumat yang empat kerja; kesatuan atas undang-undang sikap majikan di tempat tentang perniagaan sikap majikan oleh Rose, Mohamed et al. (2010) konstruk sikap majikan apa item sikap majikan kemudahan kepada pekerja baru; pihak dalam pengambilan pekerja di organisasi pengurusan sentiasa belum melaksanakan ja. Seterusnya, soal Hammer, Bayazit dan mengukur konstruk dimensi iaitu upah dan item dengan tiga ensi. Contoh beberapa peranan kesatuan dalam peranan kesatuan pekerjaan di tempat

n dalam kajian ini negara-negara barat is. Oleh itu, proses dilakukan supaya ysia. Ini secara tidak perbezaan dari segi 04). Dalam kajian ini biasa digunakan oleh mereka bagi tujuan Werner & Campbell *k-translation* ialah di kepada bahasa asal. digunakan dalam kajian an kualiti instrumen). *Decentering* ialah an perkataan sendiri adap bahasa asal dan (1970).

emahan, soal selidik oleh lima orang pakar sekerja iaitu 3 orang ngalaman dan 2 orang an Sekerja Malaysia). k menandakan item, asa atau tidak sesuai sekerja di Malaysia. n tersebut menyemak buat oleh kelima-lima perkataan yang paling ndekatan *decentering* Pelarasan yang sesuai a-dua versi sehingga ad dapat dihasilkan.

PENGANALISAAN DATA

Analisis SEM dilakukan mengikut dua peringkat iaitu pertama model pengukuran dan kedua model struktur. Tiga model pengukuran iaitu model pengukuran organisasi kesatuan, sikap majikan dan keberkesanan kesatuan akan melalui proses analisis pengesahan faktor (CFA) dari segi *unidimensionality*, kebolehpercayaan serta kesahan. Manakala, model persamaan struktur (SEM) digunakan untuk menguji hipotesis tentang hubungan antara konstruk-konstruk.

Sementara itu, analisis SEM teknik Zhao dan Cavusgil (2006) untuk menilai kesan penyederhana dipraktikkan dalam kajian ini. Analisis penyederhana dilakukan dengan menggunakan dua set data iaitu set data kesatuan kebangsaan dan set data kesatuan dalaman. Kedua-dua set data ini diperolehi dengan mengasingkan data kesatuan swasta kepada dua kumpulan iaitu kesatuan kebangsaan dan kesatuan dalaman. Pada permulaannya, parameter laluan daripada organisasi kesatuan kepada keberkesanan kesatuan di *constrain* (nilai pekali regresi ditetapkan sebagai 1). Kedua, parameter laluan tidak di *constrain* (nilai pekali regresi tidak ditetapkan sebagai satu). Perbezaan *chi-square* di antara model yang di *constrain* dan model yang tidak di *constrain* menentukan sama ada jenis kesatuan berperanan sebagai penyederhana hubungan di antara organisasi kesatuan dan keberkesanan kesatuan. Manakala, analisis pengantara menggunakan teknik Hair et al. (2006). Mereka mencadangkan pengiraan kesan pengantara ialah melalui nilai pengaruh tidak langsung dan nilai yang lebih daripada 0.08 menunjukkan terdapat pengantara.

DAPATAN KAJIAN

HASIL ANALISIS AWAL

Ketiga-tiga model pengukuran melalui proses analisis CFA dengan menggunakan program AMOS versi 21.0. Jadual 1 menunjukkan keputusan analisis pengesahan faktor dan mendapati semua model pengukuran memiliki indeks-indeks padanan yang baik iaitu indeks GFI [indeks padanan terbaik (*goodness-of-fit*)] = 0.919, TLI [indeks perbandingan model anggaran dengan model nol (*tucker-lewis index*)] = 0.949, CFI [indeks padanan perbandingan (*comparative fit index*)] = 0.956, ChiSq/df [membahagikan nilai χ^2 dengan darjah kebebasan] = 2.743 dan seterusnya nilai RMSEA [punca kesilapan min penghampiran ralat punca kuasa dua (*the root mean-square error of approximation*)] = 0.051. Walau bagaimanapun, jumlah item yang kekal selepas proses CFA untuk subkonstruk upah dan bukan upah adalah dua item masing-masing. Menurut Hair et al. (2010: 644) model dengan nilai *average variance extracted* (AVE) yang rendah dan/atau mempunyai jumlah item kurang daripada tiga boleh diterima sekiranya menggunakan saiz sampel yang besar. Tambahan pula, dari segi teori didapati item “faedah-faedah sampingan yang lebih baik untuk anda”

dan item “membuatkan kerja anda secara intrinsik lebih menyeronokkan” tidak mewakili subkonstruk upah dan bukan upah secara khusus masing-masing. Oleh itu, tidak menjadi isu dalam kajian ini sekiranya terdapat bilangan item atau AVE yang kurang kerana kajian ini menggunakan saiz sampel yang besar iaitu seramai 676 orang responden.

Setelah melalui proses CFA untuk semua model pengukuran tersebut, penilaian tentang *unidimensionality*, kesahan dan kebolehpercayaan dilakukan sebelum meneruskan dengan model persamaan struktur (SEM). Merujuk kepada Jadual 1 didapati syarat *unidimensionality* telah dipatuhi kerana semua konstruk memiliki item dengan nilai berat (loading) yang tinggi iaitu 0.50 ke atas (Hair et al. 2006). Syarat kebolehpercayaan juga telah dipatuhi kerana *internal reliability* iaitu nilai alpha cronbach semua konstruk melebihi 0.70 (Nunnally 1978), nilai kebolehpercayaan konstruk (kebolehpercayaan komposit) (CR) melebihi 0.60 dan nilai AVE bagi setiap konstruk utama juga melebihi 0.50 (Bagozzi & Yi 1988; Omar, Yusof & Nazri 2013).

Seterusnya, syarat kesahan iaitu kesahan konvergen, kesahan konstruk dan kesahan diskriminasi juga mencapai nilai yang ditetapkan. Kesahan konvergen dipatuhi kerana AVE melebihi 0.5 bagi semua model pengukuran dan kesahan konstruk dipatuhi kerana indeks-indeks padanan bagi semua model pengukuran memenuhi tahap yang ditetapkan. Menurut Fornell dan Larcker (1981), kesahan diskriminasi disahkan apabila perkongsian purata varians (*average variance*) di antara skala dan pengukurannya adalah lebih daripada perkongsian varians di antara skala-skala lain dalam model hipotesis. Merujuk kepada Jadual 2, nilai-nilai pepenjuru yang dihitamkan merupakan *square root of average variance extracted* (AVE), manakala nilai-nilai yang lain merupakan korelasi di antara konstruk-konstruk. Sebagaimana di Jadual 2, nilai-nilai yang dihitamkan lebih tinggi daripada nilai-nilai yang terdapat di baris dan lajur, menunjukkan bahawa kesahan diskriminasi telah dipatuhi.

KEPUTUSAN ANALISIS HIPOTESIS UTAMA DAN KESAN PENGANTARA

Selepas mengenal pasti syarat-syarat *unidimensionality*, kesahan dan kebolehpercayaan konstruk-konstruk laten, maka langkah seterusnya ialah menguji hipotesis tentang hubungan antara konstruk. Hipotesis-hipotesis sebagaimana di Rajah 1 diuji dengan menggunakan model persamaan struktur (SEM). Pekali regresi piawai dan indeks-indeks padanan bagi model berkenaan ditunjukkan di Jadual 3. Sebagaimana di jadual tersebut, keputusan mendapati model mempunyai indeks-indeks padanan yang baik iaitu indeks GFI = 0.919, TLI = 0.949, CFI = 0.956, ChiSq/df = 2.743 dan nilai RMSEA = 0.051. Seterusnya, analisis laluan mendapati terdapat pengaruh langsung organisasi kesatuan ($\beta = .535, k < 0.001$) dan sikap majikan ($\beta = .120, k < 0.01$) yang signifikan dan positif terhadap

JADUAL 1. Keputusan CFA untuk model pengukuran

Konstruk	Item	Nilai Beratan Faktor	Cronbach Alpha (Melebihi 0.7)	CR (Melebihi 0.6)	AVE (Melebihi 0.5)				
Sikap Majikan	SM2	0.74	0.925	0.921	0.597				
	SM3	0.83							
	SM4	0.87							
	SM5	0.70							
	SM6	0.64							
	SM7	0.73							
	SM8	0.85							
	SM9	0.79							
	Organisasi Kesatuan	KDK2				0.65	0.896	0.934	0.526
KDK3		0.68							
KDK4		0.74							
KDK5		0.76							
KDK6		0.78							
KDK8		0.66							
KDK9		0.80							
KK11		0.60							
KK13		0.63							
KK14		0.63							
PPM15		0.83							
PPM16		0.82							
PPM17		0.79							
Keberkesanan Kesatuan		KSNU1	0.92	0.901	0.948	0.819			
		KSNU2	0.93						
		KSNUB4	0.89						
		KSNUB5	0.88						
Indeks padanan keseluruhan	GFI = 0.919, TLI = 0.949, CFI = 0.956, ChiSq/df = 2.743 dan nilai RMSEA = 0.051.								

Nota: CR, kebolehpercayaan komposit; AVE, average variance extracted; SM1, SM10, SM11, KDK1, KDK7, KDK10, KK12, KSNU3 dan KSNU6 digugurkan kerana nilai beratan yang rendah

JADUAL 2. Ringkasan indeks kesahan diskriminasi

Konstruk	Organisasi Kesatuan	Keberkesanan Kesatuan	Sikap Majikan
Organisasi Kesatuan	0.73		
Keberkesanan Kesatuan	0.59	0.90	
Sikap Majikan	0.42	0.35	0.77

keberkesanan kesatuan. Begitu juga terdapat pengaruh langsung konstruk organisasi kesatuan ($\beta = .422$, $k < 0.001$) yang signifikan dan positif terhadap sikap majikan. Walau bagaimanapun, konstruk organisasi kesatuan ($\beta_{OKS} \beta_{SMjk} = .42 \times .12 = .050$) tidak mempunyai pengaruh tidak langsung dengan keberkesanan kesatuan melalui sikap majikan. Ini kerana nilai pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah kurang daripada 0.08. Hair et al. (2006) mencadangkan pengiraan kesan pengantara ialah melalui nilai *indirect effect* dan nilai yang lebih daripada 0.08 menunjukkan terdapat pengantara. Sehubungan itu, keputusan analisis SEM telah mengesahkan bahawa hipotesis pertama, kedua serta ketiga diterima dan sebaliknya hipotesis keempat ditolak.

KEPUTUSAN ANALISIS PENYEDERHANA JENIS KESATUAN

Jadual 3 membuktikan bahawa jenis kesatuan bukan merupakan penyederhana yang signifikan di antara organisasi kesatuan dan keberkesanan kesatuan. Ini kerana nilai perbezaan *chi-square* di antara model yang di *constrain* (nilai pekali regresi ditetapkan sebagai 1 di antara organisasi kesatuan dan keberkesanan kesatuan) dan model yang tidak di *constrain* (nilai pekali regresi tidak ditetapkan sebagai 1 di antara organisasi kesatuan dan keberkesanan kesatuan) kurang 3.84 iaitu 0.481 dengan perbezaan 1 darjah kebebasan (DF-Degrees of Freedom). Sehubungan itu, keputusan analisis SEM telah mengesahkan bahawa hipotesis kelima juga ditolak.

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Keputusan kajian mendapati konstruk organisasi kesatuan mempengaruhi keberkesanan kesatuan secara signifikan dan positif. Hasil kajian ini telah menyokong kajian

JADUAL 3. Penilaian hipotesis kajian melalui AMOS

A. Menguji hipotesis utama					
Laluan	Hipotesis	β Stand.	Stats-t		
Organisasi Kesatuan – Keberkesanan Kesatuan	H1	0.535*	8.037		
Organisasi Kesatuan – Sikap Majikan	H2	0.422*	7.840		
Sikap Majikan - Keberkesanan Kesatuan	H3	0.120**	2.623		
B. Menguji kesan pengantara					
Konstruk Eksogenus	Konstruk Pengantara	Hipotesis	Konstruk Endogenus	Persamaan	Pengaruh tidak langsung
Organisasi Kesatuan (OKS)	Sikap Majikan (SMjk)	H4	Keberkesanan kesatuan (KBKS)	$\beta_{OKS} \beta_{SMjk}$.42 x .12 = .050 (t.s)
Organisasi Kesatuan (OKS)	Sikap Majikan (SMjk)	H4	Keberkesanan kesatuan (KBKS)	$\beta_{OKS} \beta_{SMjk}$.42 x .12 = .050 (t.s)
C. Menguji kesan penyederhana					
Perhubungan	Penyederhana	Hipotesis	β Stand.	χ^2 perbezaan	
Organisasi Kesatuan – Keberkesanan kesatuan	Kebangsaan Dalaman	H5	0.697* 0.492*	0.481 (t.s)	

Nota: Indeks padanan model keseluruhan: GFI = 0.919; TLI = 0.949; CFI = 0.956; ChiSq/df = 2.743 dan nilai RMSEA = 0.051.

*signifikan pada $k < 0.001$. **signifikan pada $k < 0.01$, t.s: tidak signifikan

Mohamed et al. (2010) yang menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif di antara organisasi kesatuan dan keberkesanan kesatuan. Walau bagaimanapun, kajian yang dilakukan oleh mereka tidak menyeluruh kerana hanya melibatkan satu jenis kesatuan sahaja iaitu kesatuan dalaman bagi sebuah syarikat dan kaedah pemilihan sampel adalah mudah. Mengikut pengetahuan pengkaji, kajian yang dilakukan oleh Mohamed et al. (2010) sahaja yang melihat hubungan di antara organisasi kesatuan dan keberkesanan kesatuan. Namun demikian, hasil kajian ini juga selari dengan kebanyakan kajian yang dilakukan dalam persekitaran organisasi yang melihat hubungan di antara persepsi sokongan organisasi dan prestasi kerja sebagaimana dibincangkan di bahagian sorotan kajian. Alasan utama konstruk organisasi kesatuan mempengaruhi keberkesanan kesatuan secara langsung dalam persekitaran perhubungan perusahaan ialah sumbangan kuasa kesatuan. Kuasa yang terdapat pada kesatuan dapat dikategorikan kepada dua aspek utama iaitu sumber kewangan dan kepakaran perundangan. Dengan adanya kedua-dua aspek ini, kebuntuan dalam perundingan bersama dapat diatasi dengan mudah. Kebiasaannya, kesatuan-kesatuan yang menghadapi masalah dengan perundingan bersama akan melancarkan piket. Piket ialah satu bentuk tindakan perusahaan yang dilakukan kerana tidak puas hati dengan syarat dan terma pekerjaan yang ditetapkan oleh majikan. Dengan melakukan piket, orang awam mengetahui masalah yang dihadapi oleh pekerja di syarikat tersebut dan seterusnya menjejaskan nama baik majikan. Tambahan pula, terdapat keadaan di mana kesatuan melakukan tindakan perusahaan yang lebih drastik iaitu mogok. Mogok ialah keadaan di mana pekerja tidak melakukan kerja dan bagi tempoh

pemogokan tersebut kesatuan akan membayar ganti rugi kepada ahli-ahli kesatuan yang terlibat dengan mogok. Kedua-dua tindakan perusahaan ini dapat dilakukan oleh kesatuan dengan adanya kepakaran perundangan dan sumber kewangan yang mencukupi oleh kesatuan. Ini kerana untuk melakukan pemogokan, terdapat beberapa peruntukan undang-undang yang ketat perlu dipatuhi dan sekiranya kesatuan melanggar peruntukan undang-undang berkaitan, keahlian kesatuan boleh dilucutkan, kesatuan dibatalkan atau penahanan aktiviti kesatuan (Aminuddin 2009a; Todd & Peetz 2001). Tambahan pula, sekiranya perundingan bersama tidak mencapai persetujuan, walaupun dengan penglibatan Jabatan Perhubungan Perusahaan Malaysia, pihak kesatuan terpaksa merujuk kepada mahkamah untuk penyelesaian dan ini melibatkan kos guaman yang sangat tinggi. Oleh itu, kuasa yang ada pada kesatuan iaitu dari segi kepakaran undang-undang dan sumber kewangan yang kukuh membolehkan perjanjian bersama yang menarik dapat ditandatangani dan seterusnya meningkatkan tahap keberkesanan kesatuan.

Pengaruh konstruk sikap majikan terhadap keberkesanan kesatuan juga menunjukkan keputusan yang signifikan. Hasil kajian ini adalah selari dengan kajian yang dijalankan oleh Fiorito et al. (1995) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan negatif di antara penentangan majikan dan pertumbuhan keahlian. Kajian yang dilakukan oleh Fiorito et al. (1997) juga menyokong kajian ini iaitu tentangan majikan terhadap kesatuan sekerja menyebabkan kemerosotan keberkesanan kesatuan. Kajian dalam bidang lain iaitu organisasi juga menunjukkan keputusan yang selari dengan kajian ini sebagaimana dibincangkan di bahagian sorotan kajian. Kajian-kajian mereka mendapati sikap terhadap

pekerjaan (kepuasan kerja) mempengaruhi prestasi kerja. Alasan utama mengapa sikap positif majikan yang tinggi mempengaruhi keberkesanan kesatuan dalam persekitaran perhubungan perusahaan ialah majikan menggalakkan semua pekerja yang layak menyertai kesatuan. Galakan majikan supaya semua pekerja-pekerja syarikat atau organisasi mereka menyertai kesatuan sekerja adalah satu sikap yang terpuji. Ini kerana kebanyakan majikan melakukan pelbagai strategi supaya pekerja-pekerja mereka tidak menyertai kesatuan sekerja. Strategi-strategi yang biasa dilakukan oleh majikan supaya pekerja tidak menyertai kesatuan ialah menubuhkan JCC (Joint Consultation Committee), pemecatan ahli-ahli yang aktif dalam kesatuan, menubuhkan kesatuan baru di bawah tajaan majikan, melengahkan proses tuntutan pengiktirafan, memberikan ganjaran kepada pekerja-pekerja yang tidak menyertai kesatuan dan sebagainya. Oleh itu, apabila majikan menggalakkan pekerja-pekerja menyertai kesatuan, cabaran-cabaran yang sering dihadapi daripada pihak majikan dapat dielakkan. Ini membolehkan kesatuan itu menetapkan terma-terma dan syarat-syarat pekerjaan yang lebih baik kepada pekerja-pekerja.

Kajian juga menunjukkan konstruk organisasi kesatuan mempengaruhi sikap majikan secara signifikan dan positif. Mengikut pengetahuan pengkaji, tidak terdapat kajian yang dilakukan melihat hubungan di antara organisasi kesatuan dan sikap majikan dalam persekitaran perhubungan perusahaan. Sehubungan itu, kajian ini merupakan kajian pertama yang melihat hubungan di antara kedua-dua konstruk tersebut. Namun demikian, banyak kajian telah dilakukan dalam persekitaran organisasi iaitu melihat hubungan di antara persepsi sokongan organisasi dan sikap terhadap pekerjaan iaitu kepuasan kerja. Penemuan kajian-kajian yang dilakukan dalam persekitaran organisasi juga selari dengan kajian ini sebagaimana dibincangkan di bahagian sorotan kajian. Alasan utama organisasi kesatuan mempengaruhi sikap positif majikan ialah pengaruh pemahaman perniagaan majikan yang tinggi dalam konstruk organisasi kesatuan. Kesatuan yang memahami perniagaan majikan ialah kesatuan yang berpengetahuan tentang perniagaan dan kedudukan kewangan majikan. Ciri-ciri ini sangat penting kepada syarikat atau organisasi yang mempunyai kesatuan sekerja. Dengan kesatuan memahami perniagaan dan kedudukan kewangan syarikat, perundingan bersama atau syarat-syarat pekerjaan yang lebih realistik akan dituntut daripada pihak majikan. Dalam keadaan di mana syarikat mengalami kerugian, perjanjian bersama yang kurang menarik akan ditandatangani dan sebaliknya apabila syarikat mengalami keuntungan maka perjanjian bersama atau syarat-syarat pekerjaan yang lebih menarik akan ditandatangani. Ini menyebabkan pihak majikan berpuas hati dengan peranan kesatuan dan seterusnya memaparkan sikap positif terhadap kesatuan sekerja. Berasaskan perbincangan ini, pengaruh langsung organisasi kesatuan terhadap sikap positif majikan adalah satu penemuan yang menarik serta pertama kali dilakukan dalam persekitaran perhubungan perusahaan.

Walau bagaimanapun, keputusan kajian menunjukkan konstruk sikap majikan bukan merupakan pengantara kepada pengaruh organisasi kesatuan terhadap keberkesanan kesatuan. Keputusan ini memerihalkan bahawa pengaruh organisasi kesatuan terhadap keberkesanan kesatuan tidak disebabkan oleh sikap majikan. Keputusan ini adalah bertentangan dengan cadangan Pyman (2002) bahawa sikap majikan akan berperanan sebagai konstruk pengantara dalam kajian keberkesanan kesatuan. Alasan sikap majikan tidak berperanan sebagai pengantara dalam kajian ini ialah perbezaan responden yang digunakan iaitu pegawai kesatuan berbanding ahli biasa yang digunakan dalam kajian-kajian keberkesanan kesatuan yang lain. Ini kerana kebanyakan kajian lepas tentang keberkesanan kesatuan adalah berasaskan penilaian daripada ahli-ahli biasa kesatuan sahaja. Pyman (2002) juga mencadangkan kerangka konseptual keberkesanan kesatuan beliau berdasarkan kajian-kajian lepas ini. Walau bagaimanapun, penilaian tentang sikap majikan daripada kalangan pegawai-pegawai kesatuan adalah lebih tepat dan lebih menggambarkan sikap sebenar majikan terhadap kesatuan sekerja berbanding ahli biasa. Ini kerana pegawai kesatuan yang kerap membuat rundingan dengan pengurusan atasan syarikat atau organisasi tentang syarat-syarat dan terma-terma pekerjaan serta mereka juga yang mentadbir kesatuan. Oleh itu, pegawai kesatuan lebih mengetahui sikap sebenar majikan terhadap kesatuan iaitu sama ada layanan positif ataupun negatif diberikan kepada kesatuan. Sebaliknya, ahli-ahli biasa tidak langsung terlibat dengan majikan berkaitan syarat-syarat pekerjaan, tetapi tanggungjawab utama mereka ialah membayar yuran bulanan serta menghadiri mesyuarat agung kesatuan.

Alasan seterusnya, konstruk sikap majikan tidak berperanan sebagai pengantara di antara organisasi kesatuan terhadap keberkesanan kesatuan adalah disebabkan oleh kriteria pengukuran sikap majikan. Ini kerana pengukuran sikap majikan dalam kajian ini tidak berasaskan kepada sikap majikan secara keseluruhan atau objektif. Sebaliknya, ciri-ciri sikap majikan terhadap kesatuan diukur dengan persoalan-persoalan yang sangat relevan menggambarkan sikap sebenar majikan terhadap kesatuan sekerja. Ciri-ciri tersebut ialah tidak mendiskriminasi ahli, rela berunding, sikap positif, memberi maklumat, pengambilan bekas ahli kesatuan, menggalakkan pekerja menyertai kesatuan, menghormati kesatuan dan kerjasama dua hala. Ciri-ciri ini secara tepat menggambarkan sikap majikan terhadap kesatuan. Selain itu, model pengukuran sikap majikan juga telah melalui analisis CFA serta mengesahkan bahawa sikap majikan adalah konstruk unidimensi dan tiga item yang tidak sesuai juga telah digugurkan. Oleh itu, kriteria ukuran sikap majikan yang digunakan dalam kajian ini adalah sangat tepat dan secara khusus menggambarkan sikap majikan terhadap kesatuan berbanding kajian-kajian lain yang mengukur sikap majikan secara objektif. Kriteria ukuran sikap majikan secara objektif daripada kajian lepas (Fiorito et al. 1995) mungkin mempengaruhi Pyman (2002) mencadangkan sikap majikan sebagai pengantara dalam kerangka konseptual beliau.

Faktor persekitaran sikap majikan tidak pengantara dalam kajian (2002) bahawa konstruk sebagai pengantara beliau adalah semasa yang dilakukan di negara-negara barat. Kesatuan (*union busting*) pula jururunding-jururunding aktiviti ini di Amerika Logan (2002). Terdapat negara barat menggalakkan kesatuan menyertai mereka (Roy

Sebaliknya, di kesatuan tidaklah begitu di negara-negara barat undang khusus di Malaysia Kesatuan Sekerja 191967 dan juga Perlindungan 1957 yang membolehkan serta beroperasi secara mengawal majikan dan kehancuran kesatuan yang dikeluarkan oleh kebanyakan kes tuntutan oleh majikan dapat di 2013, peratusan penyertaan ialah 63.69% dan 80% sukarela oleh majikan (Malaysia 2013).

Selain itu, sikap sekerja juga dipengaruhi oleh undang-undang perhubungan Kesatuan Sekerja 191967 menghalang ahli mudah dan boleh dikemukakan mogok secara sah dan dibuktikan lagi dengan 2011 hingga 2013 (Malaysia 2013). Tamperintah am dan tidak perkara ini juga me terhadap kesatuan sekerja

Jenis kesatuan penyederhana hubungan keberkesanan kesatuan kebangsaan mempunyai kesatuan dalaman iaitu keahlian dan kepakar sekerja, tetapi kedua-cabaran atau halangan berbanding kesatuan cabaran tersebut ialah

n kajian menunjukkan merupakan pengantara terhadap keberkesanan kesatuan. Keputusan ini sebagai konstruk kesatuan. Alasan sebagai pengantara dalam yang digunakan iaitu biasa yang digunakan kesatuan yang lain. Ini tentang keberkesanan daripada ahli-ahli) juga mencadangkan kesatuan beliau. Walau bagaimanapun, daripada kalangan lebih tepat dan lebih kesatuan. Kesatuan dengan pengurusan yang syarat-syarat dan juga yang mentadbir lebih mengetahui kesatuan iaitu sama ada kesatuan. Kesatuan langsung terlibat dalam pekerjaan, tetapi membayar yuran agung kesatuan. Kesatuan sikap majikan tidak di antara organisasi kesatuan adalah sikap majikan. Ini dalam kajian ini tidak secara keseluruhan sikap majikan terhadap kesatuan-persoalan yang kesatuan sebenar majikan tersebut ialah tidak sikap positif, bekas ahli kesatuan, kesatuan, menghormati ciri-ciri ini secara tepat kesatuan. Selain kesatuan juga telah melalui bahawa sikap majikan tiga item yang tidak kesatuan, kriteria ukuran am kajian ini adalah menggambarkan sikap kesatuan-kajian lain kesatuan objektif. Kriteria kesatuan daripada kajian kesatuan Pyman sebagai pengantara

Faktor persekitaran juga mempengaruhi mengapa sikap majikan tidak berperanan sebagai konstruk kesatuan dalam kajian ini. Ini kerana cadangan Pyman (2002) bahawa konstruk sikap majikan akan berperanan sebagai pengantara dalam kerangka konseptual kajian beliau adalah semata-mata berasaskan kajian-kajian yang dilakukan di negara barat sahaja. Sikap majikan terhadap kesatuan di Malaysia adalah berbeza dengan negara-negara barat. Ini kerana aktiviti-aktiviti kehancuran kesatuan (*union busting*) adalah perkara lazim dan terdapat pula jururunding-jururunding khusus untuk melakukan aktiviti ini di Amerika Syarikat (Hurd & Uehlein 1994; Logan 2002). Terdapat juga syarikat-syarikat gergasi di negara barat mengambil strategi yang berkesan untuk mengelakkan kesatuan sekerja mewakili pekerja di syarikat mereka (Royle 2002).

Sebaliknya, di Malaysia sikap majikan terhadap kesatuan tidaklah begitu drastik atau teruk sebagaimana di negara-negara barat. Tambahan pula, terdapat undang-undang khusus di Malaysia iaitu Akta Kerja 1955, Akta Kesatuan Sekerja 1959, Akta Perhubungan Perusahaan 1967 dan juga Perlembagaan Persekutuan Malaysia 1957 yang membolehkan kesatuan sekerja ditubuhkan serta beroperasi secara bebas. Undang-undang ini juga mengawal majikan daripada melakukan aktiviti-aktiviti kehancuran kesatuan di Malaysia. Mengikut perangkaan yang dikeluarkan oleh jabatan kerajaan juga mendapati kebanyakan kes tuntutan pengiktirafan yang dipertikaikan oleh majikan dapat diselesaikan secara efisien. Pada tahun 2013, peratusan penyelesaian kes tuntutan pengiktirafan ialah 63.69% dan 8 kes adalah pengiktirafan secara sukarela oleh majikan (Jabatan Perhubungan Perusahaan Malaysia 2013).

Selain itu, sikap positif majikan terhadap kesatuan sekerja juga dipengaruhi oleh undang-undang perburuhan yang menyebelahi pihak majikan di Malaysia. Ini kerana undang-undang perburuhan di Malaysia iaitu Akta Kesatuan Sekerja 1959 dan Akta Perhubungan Perusahaan 1967 menghalang ahli-ahli melancarkan mogok dengan mudah dan boleh dikatakan adalah mustahil melakukan mogok secara sah di Malaysia (Aminuddin 2009b). Ini dibuktikan lagi dengan ketiadaan kes mogok dari tahun 2011 hingga 2013 (Jabatan Perhubungan Perusahaan Malaysia 2013). Tambahan pula, kesatuan sektor awam tidak boleh melakukan mogok sebagaimana arahan perintah am dan tidak mempunyai kuasa tuntutan. Perkara-perkara ini juga mempengaruhi sikap positif majikan terhadap kesatuan sekerja di Malaysia.

Jenis kesatuan juga tidak berperanan sebagai penyederhana hubungan antara organisasi kesatuan dan keberkesanan kesatuan. Oleh itu, walaupun kesatuan kebangsaan mempunyai beberapa kelebihan berbanding kesatuan dalaman iaitu dari segi sumber kewangan, jumlah keahlian dan kepakaran dalam pentadbiran kesatuan sekerja, tetapi kedua-dua jenis kesatuan ini masih melalui cabaran atau halangan yang sama daripada pihak majikan berbanding kesatuan sektor awam. Di antara cabaran-cabaran tersebut ialah tuntutan pengiktirafan, peraturan-

peraturan tersendiri syarikat, diskriminasi terhadap pekerja yang memegang jawatan dalam kesatuan, pemberian upah berdasarkan produktiviti, saingan daripada pekerja asing dan penubuhan mekanisme tersendiri majikan bagi mencabar kesatuan. Sama ada kesatuan kebangsaan atau kesatuan dalaman harus menempuhi halangan-halangan ini daripada majikan mereka dan kesatuan kebangsaan tidak terkecuali dalam perkara ini. Ini mungkin merupakan alasan kenapa jenis kesatuan tidak berperanan sebagai penyederhana dalam kajian ini. Oleh itu, keputusan kajian ini menyangkal pandangan pengkaji-pengkaji lepas iaitu penubuhan kesatuan dalaman adalah untuk menghalang kesatuan kebangsaan dan kesatuan dalaman tidak setanding kesatuan kebangsaan dalam memperjuangkan hak pekerja. Berasaskan kepada keputusan kajian ini, penubuhan kesatuan dalaman haruslah digalakkan dan diteruskan, walaupun menerima pelbagai pandangan negatif daripada pertubuhan-pertubuhan perburuhan. Ini kerana kesatuan dalaman juga memperjuangkan hak ahli-ahli mereka dan mungkin lebih bagus daripada kesatuan kebangsaan.

Kesimpulannya, hasil kajian ini telah mengesahkan bahawa organisasi kesatuan serta sikap majikan mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap keberkesanan kesatuan. Walau bagaimanapun, dari segi kekuatan pengaruh, organisasi kesatuan memainkan peranan lebih penting terhadap keberkesanan kesatuan berbanding sikap majikan. Tambahan pula, pengaruh organisasi kesatuan terhadap keberkesanan kesatuan juga tidak dipengaruhi oleh sikap majikan. Ini menunjukkan konstruk organisasi kesatuan lebih penting untuk kejayaan sesebuah kesatuan sekerja berbanding konstruk sikap majikan. Oleh itu, sikap majikan yang negatif terhadap kesatuan tidak semestinya akan menjejaskan keberkesanan kesatuan, sekiranya terdapat faktor-faktor lain, khususnya organisasi kesatuan diambil perhatian serius oleh pihak kesatuan. Selain itu, peranan atau pengaruh kedua-dua jenis kesatuan iaitu kesatuan dalaman dan kesatuan kebangsaan adalah setanding dalam memperjuangkan hak ahli-ahli mereka.

Oleh itu, pihak kesatuan haruslah melakukan aktiviti-aktiviti yang dapat meningkatkan organisasi kesatuan seperti berkongsi maklumat dengan ahli-ahli, memberitahu perkembangan kesatuan kepada ahli-ahli, memudahkan ahli-ahli berjumpa dengan kesatuan, memberikan nasihat yang berkesan, bertanggungjawab terhadap ahli-ahli, berpengaruh dan berpengetahuan tentang perniagaan majikan. Usaha ini, bukan sahaja meningkatkan keberkesanan kesatuan, tetapi juga meningkatkan sikap positif majikan terhadap kesatuan sekerja. Di samping itu, pihak kerajaan atau agensi yang berkenaan juga boleh memainkan peranan dari segi khidmat nasihat dan pendidikan dari masa ke semasa kepada pegawai-pegawai kesatuan supaya perkara-perkara negatif dapat dihindari dan sebaliknya mereka menumpukan kepada organisasi kesatuan.

KEKANGAN DAN HALA TUJU KAJIAN MASA DEPAN

Walaupun kajian ini memberikan sumbangan dan implikasi yang penting terhadap kajian keberkesanan kesatuan, tetapi terdapat beberapa limitasi terhadap kajian ini. Pertama, kajian ini menggunakan kaedah kajian keratan rentas iaitu data dipungut melalui soal selidik pada satu masa sahaja. Oleh itu, pengaruh organisasi kesatuan terhadap keberkesanan kesatuan serta pengaruh pengantara sikap majikan ke atas pengaruh tersebut tidak dapat dikaji dalam rentas masa yang berlainan. Selain itu, pengaruh penyederhana iaitu jenis kesatuan dalam kajian juga tidak diuji mengikut rentas masa yang berlainan. Kajian rentas masa yang berlainan tidak dilakukan kerana melibatkan kos, masa dan memerlukan kerjasama yang tinggi daripada responden. Tambahan pula, adalah lebih menarik sekiranya hubungan penyederhana di antara organisasi kesatuan dan keberkesanan kesatuan juga mengambil kira karakteristik-karakteristik perindustrian yang lain juga seperti sektor kesatuan (sektor awam dan sektor swasta), tempoh kewujudan kesatuan dan industri kesatuan (contoh, pembinaan, perkhidmatan atau perladangan). Akhirnya, kajian pada masa hadapan haruslah mengambil kira konstruk-konstruk yang lain juga seperti komitmen kesatuan dan penyertaan kesatuan yang mungkin lebih mempengaruhi keberkesanan kesatuan.

RUJUKAN

- AlZalabani, A. & Modi, R.S. 2014. Impact of human resources management practice and perceived organizational support on job satisfaction: Evidence from Yanbu Industrial City, KSA. *IUP Journal of Organizational Behavior* 13(3): 33-52.
- Aminuddin, M. 2003. *Malaysian Industrial Relations and Employment Law*. Edisi ke-4. Malaysia: McGraw-Hill Sdn Bhd.
- Aminuddin, M. 2009a. Employment relations in Malaysia: Past, present, and future. *New Zealand Journal of Asian Studies* 11(1): 304-317.
- Aminuddin, M. 2009b. *Essentials of Employment & Industrial Relations*. Malaysia: McGraw Hill Sdn. Bhd.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. 1988. On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(1): 74-94.
- Brislin, R.W. 1970. Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 1(3): 185-216.
- Bryson, A. 2003. Working with dinosaurs? Union effectiveness in delivering for employees, PSI Research Discussion Paper 11, London: Policy Studies Institute.
- Buku Peraturan. *Kesatuan Kakitangan Sokongan Universiti Sains Islam Malaysia*.
- Burchielli, R. 2004. "It's Not Just Numbers": Union Employees' perceptions of union effectiveness. *The Journal of Industrial Relations* 46(3): 337-344.
- Carillon, J.W. & Sutton, R.I. 1982. The relationship between union effectiveness and the quality of members' worklife. *Journal of Organizational Behavior* 3(2): 171-179.
- Chacko, T.I. 1985. Member participation in union activities: Perceptions of union priorities, performance, and satisfaction. *Journal of Labor Research* 6(4): 363-373.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K.M., Sucharski, I.L. & Aselage, J. 2009. Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which?. *The Journal of Social Psychology* 149(1): 119-124.
- Dixon, M.A. & Sagas, M. 2007. The relationship between organizational support, work-family conflict, and the job-life satisfaction of university coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport* 78(3): 236-247.
- Dundon, T. 2002. Employer opposition and union avoidance in the UK. *Industrial Relations Journal* 33(3): 234-245.
- Edralin, D.M. 2009. Perceived organizational effectiveness of labor unions in the banking, hotel, and manufacturing industries. *DLSU Business & Economics Review* 19(1): 29-49.
- Fiorito, J., Jarley, P. & Delaney, J.T. 1993. National union effectiveness. *Research in The Sociology of Organizations* 12: 111-137.
- Fiorito, J., Jarley, P. & Delaney, J.T. 1995. National union effectiveness in organizing: Measures and influences. *Industrial and Labor Relations Review* 48(4): 613-635.
- Fiorito, J., Stepina, L.P., Jarley, P., Delaney, J.T. & Knudstrup, M. 1997. Visions of success: National leaders' views on union effectiveness. *Labor Studies Journal* 22: 3-19.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1): 39-50.
- Frege, C.M. 2002. Understanding union effectiveness in central eastern Europe: Hungary and Slovenia. *European Journal of Industrial Relations* 8(1): 53-76.
- Fu, J., Sun, W., Wang, Y., Yang, X. & Wang, L. 2013. Improving job satisfaction of Chinese doctors: The positive effects of perceived organizational support and psychological capital. *Public Health* 127(10): 946-951.
- Gall, G. & McKay, S. 2001. Facing 'fairness at work': Union perception of employer opposition and response to union recognition. *Industrial Relations Journal* 32(2): 94-113.
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A.M. & Fouquereau, E. 2013. Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing* 69(11): 2560-2571.
- Gunavathy, J.S. & Ayswarya, R. 2011. Emotional intelligence and job satisfaction as correlates of job performance-a study among women employed in the Indian software industry. *Paradigm (Institute of Management Technology)* 15(1/2): 58-65.
- Gutierrez, A.P., Candela, L.L. & Carver, L. 2012. The structural relationships between organizational commitment, global job satisfaction, developmental experiences, work values, organizational support, and person-organization fit among nursing faculty. *Journal of Advanced Nursing* 68(7): 1601-1614.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Edisi ke-7. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Edisi ke-6. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Hair J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA. SAGE Publications, Incorporated.
- Hammer, T.H., Bayazit, M., & Wazet, M. 2009. Leadership and effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 94(3): 302-319.
- Huang, Y.H., Shaw, W.S. & Wang, S.C. 2009. The relationship of organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Prevalence & Control* 23(3): 225-232.
- Hurd, R.W. & Uehlein, M. 2009. Organizing: Case studies. *Restoring the Balance*. Disunting oleh S. R.L. Seeber, 61-74.
- Hyman, R. 1989. Dualism and the political economy of unionism. *Labor Studies Journal* 14(1): 1-15.
- Jabatan Hal Ehwal Kesatuan. 2011. Tahunan Jabatan Hal Ehwal Kesatuan. Diakses dari <http://www.jheks.gov.my/statistik/Statistic%20-%202011>
- Jabatan Perhubungan Pekerja. 2011. *Petunjuk-Petunjuk*
- Johari, H. & Ghazali, S. 2009. Union members' perceptions of job satisfaction: A study of autonomy. *International Journal of Business Review of Business* 14(1): 1-15.
- Kim, D.O. & Kim, H.K. 2009. The role of unions and non-union employees in unionism? *The International Journal of Management* 15(6): 1-15.
- Kim, M.T. & H.R. Han. 2009. Instrument development and validation. *Health Care Research & S.J. Olsen*, 73-81.
- Logan, J. 2002. Constructing a measure of union movement in the U.S. *Journal of Labor Research* 33(3): 197-202.
- Malaysia. 1981. *Trade Union Act* 262).
- Miao, R.T. 2011. Perceptions of job satisfaction, task performance and behavior in China. *Journal of Management* 12(2): 1-15.
- Mohamed, S., Shamsuddin, M. & S. 2009. Organisation and employee union in Malaysia. *Journal of Management* 12(2): 1-15.
- Muse, L.A. & Stampel, J. 2009. Support: Evidence of its effect on performance. *Journal of Applied Psychology* 94(3): 535.

- M., Sucharski, I.L. & organizational support and its to which?. *The Journal of Applied Psychology* 94(2): 124.
- relationship between organizational conflict, and the job-avoidance relationship. *Research Quarterly* 78(3): 247.
- and union avoidance in the workplace. *Journal of Applied Psychology* 78(3): 234-245.
- organizational effectiveness in the service, hotel, and manufacturing industries. *Journal of Business Economics* 19(1): 1-19.
1993. National union membership. *Journal of Organizational Behavior* 14(1): 1-19.
1995. National union membership: Measures and influences. *Journal of Business Economics* 19(4): 613-635.
1997. J.T. & Knudstrup, M. Leaders' views on union membership. *Journal of Organizational Behavior* 18(1): 3-19.
1998. Testing structural equation models: A review of measurement error. *Journal of Organizational Behavior* 19(1): 39-50.
1999. Effectiveness in central and eastern Europe. *European Journal of Management* 13(1): 1-19.
2013. Improving organizational performance: The positive effects of emotional intelligence and psychological capital. *Journal of Organizational Behavior* 34(2): 94-113.
2014. E., Pronost, A.M. & G. Organizational justice, supervisor support, organizational citizenship behavior: The mediating role of organizational support. *Journal of Organizational Behavior* 35(1): 2560-2571.
2015. Emotional intelligence and job performance-a study in the Indian software industry. *Journal of Management Technology* 1(1): 1-19.
2012. The structural model of organizational commitment, global experiences, work values, and organizational fit among nurses. *Advanced Nursing* 68(7): 1-19.
- Anderson, R.E. 2010. *Journal of Organizational Behavior* 31(7): 1-19.
- Anderson, R.E., & Tatham, R.L. 1991. *Journal of Organizational Behavior* 12(6): 1-19.
- Anderson, R.E., & Sarstedt, M. 2014. *Journal of Organizational Behavior* 35(1): 1-19.
- Hammer, T.H., Bayazit, M. & Wazeter, D.L. 2009. Union leadership and member attitudes: A multi-level analysis. *Journal of Applied Psychology* 94(2): 392-410.
- Hammer, T.H. & Wazeter, D.L. 1993. Dimensions of local union effectiveness. *Industrial and Labor Relations Review* 46(2): 302-319.
- Huang, Y.H., Shaw, W.S. & Chen, P.Y. 2004. Worker perceptions of organizational support and return-to-work policy: Associations with post-injury job satisfaction. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation* 23(3): 225-232.
- Hurd, R.W. & Uehlein, J.B. 1994. Patterned responses to organizing: Case studies of the union-busting convention. Dlm. *Restoring the Promise of American Labor Law*, disunting oleh S. Friedman, R.W. Hurd, R.A. Oswald & R.L. Seeber, 61-74. Ithaca, NY: ILR Press.
- Hyman, R. 1989. Dualism and division in labour strategies. Dlm. *The Political Economy of Industrial Relations*, disunting oleh R. Hyman. London: Macmillan.
- Jabatan Hal Ehwal Kesatuan Sekerja Malaysia. 2011. Laporan Tahunan Jabatan 2011: 1-19.
- Jabatan Hal Ehwal Kesatuan Sekerja Malaysia. 2015. *Statistik*. Diakses dari <http://www.mohr.gov.my/docz/JHEKS/statistik/Statistic%202015.pdf>
- Jabatan Perhubungan Perusahaan Malaysia. 2013. *Statistik dan Petunjuk-Petunjuk Utama 2013*.
- Johari, H. & Ghazali, S. 2011. Exploring commitment among union members: Perspective and direction. *International Review of Business Research Papers* 7(4): 104-117.
- Jones, M.K., Jones, R.J., Latreille, P.L. & Sloane, P.J. 2009. Training, job satisfaction, and workplace performance in Britain: Evidence from WERS 2004. *Labour* 23(1): 139-175.
- Khan, A. H., Ahmad, I., Aleem, M. & Hamed, W. 2011. Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous medical institutions of Pakistan. *International Journal of Management & Innovation* 3(2): 1-15.
- Kim, D.O. & Kim, H.K. 2004. A comparison of the effectiveness of unions and non-union works councils in Korea: Can non-union employee representation substitute for trade unionism?. *The International Journal of Human Resource Management* 15(6): 1069-1093.
- Kim, M.T. & H.R. Han. 2004. Cultural considerations in research instrument development. Dlm. *Instruments for Clinical Health Care Research*, disunting oleh M. Frank-Stromborg & S.J. Olsen, 73-81. Boston: Jones & Bartlett.
- Logan, J. 2002. Consultants, lawyers, and the 'union Free' movement in the USA since the 1970s. *Industrial Relations Journal* 33(3): 197-214.
- Malaysia. 1981. *Trade Unions Act 1959 (Revised 1981)*. (Act 262).
- Miao, R.T. 2011. Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management* 12(2): 105-127.
- Mohamed, S., Shamsudin, F.M. & Johari, H. 2010. Union organisation and effectiveness: An empirical study on in-house union in Malaysia. *Akademika* 78: 89-94.
- Muse, L.A. & Stamper, C.L. 2007. Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues* 19(4): 517-535.
- Ndiwane, A. 2000. The effects of community, coworker and organizational support to job satisfaction of nurses in Cameroon. *ABNF Journal* 11(6): 145-149.
- Neves, P. & Eisenberger, R. 2012. Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance* 25(5): 452-464.
- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric Theory*. Edisi ke-2. New York: McGraw-Hill.
- Omar, N.A., Yusof, R. & Nazri, M.A. 2013. Meneliti kesan tanggungjawab sosial korporat dan imej terhadap kesetiaan pelanggan dalam kalangan pembeli barangan runcit. *Jurnal Pengurusan* 39: 151-167.
- Ostroff, C. 1992. The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology* 77(6): 963-974.
- Ouedraogo, A. & Leclerc, A. 2013. Job satisfaction and organizational performance: Evidence from Canadian Credit Union. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict* 17(1): 35-50.
- Parasuraman, B., Satrya, A., Rathakrishnan, B. & Muniapan, B. 2009. Analysing the relationship between unions and joint consultation committee: Case studies of Malaysian and Indonesian postal industries. *International Journal of Business and Society* 10(1): 41-58.
- Peng, Y.P. 2014. Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination. *Library & Information Science Research* 36(1): 74-82.
- Pyman, A. 2002. Union effectiveness: Theorising a set of dimensions. In *16th Conference of the Association of Industrial Relations Academics of Australia and New Zealand (AIRAANZ) Conference, Queenstown*.
- Ramasamy, N. & Rowley, C. 2008. Trade unions in Malaysia. Complexity of a state-employer system. *Trade Unions in Asia. An Economic and Sociological Analysis*: 121-139.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A. & Birjulin, A. 1999. Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior* 20(2): 159-174.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2013. *Organizational Behavior*. Edisi ke-15. Edinburgh Gate: Pearson.
- Rose, R.C., Kumar, N. & Ramasamy, N. 2011. Trade unions in Malaysia: Perspectives of employers & employees of unionized companies. *Indian Journal of Industrial Relations* 46(3): 384-395.
- Royle, T. 2002. Just vote no! Union-busting in the European fast-food industry: The case of McDonald's. *Industrial Relations Journal* 33(3): 262-278.
- Shanock, L.R. & Eisenberger, R. 2006. When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology* 91(3): 689-695.
- Shiu, Y.M. & Yu, T.W. 2010. Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal* 30(6): 793-809.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Sinclair, R.R. & Newton, L.A. 1994. Validation of a measure of perceived union support. *Journal of Applied Psychology* 79(6): 971-977.
- Smayling, M. & Miller, H. 2012. Job satisfaction and job performance at the internship level. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 9(1): 27-33.

- Springer, G.J. 2011. A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business Issues* 5(1): 29-42.
- Susanty, A., Miradipta, R. & Jie, F. 2013. Analysis of the effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction, on employee's job performance. *European Journal of Business and Social Sciences* 1(10): 15-24.
- Todd, P. & Peetz, D. 2001. Malaysian industrial relations at century's turn: Vision 2020 or a spectre of the past?. *International Journal of Human Resource Management* 12(8): 1365-1382.
- Werner, L. & Campbell, D.T. 1970. Translating, working through interpreters and the problem of decentering. Dlm. *American Handbook of Methods in Cultural Anthropology*, disunting oleh R. Naroll & R. Cohen, 398-420. New York: Natural History Press.
- Zhao, Y. & Cavusgil, S.T. 2006. The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust. *Industrial Marketing Management* 35(4): 405-414.
- Ziegler, R., Hagen, B. & Diehl, M. 2012. Relationship between job satisfaction and job performance: Job ambivalence as a moderator. *Journal of Applied Social Psychology* 42(8): 2019-2040.

Balasubramaniam A. Tarumaraja (penulis koresponden)
 Institut Maklumat & Analisis Pasaran Buruh (ILMIA)
 Kementerian Sumber Manusia
 GO7-G12, Right Wing, Ground Floor
 Blok 2320 Century Square, Jalan Usahawan, Cyber 6
 63000 Cyberjaya Selangor, MALAYSIA.
 E-Mel: a.bala@mohr.gov.my

Fatimah Wati Halim
 Pusat Penyelidikan Psikologi dan Kesejahteraan Manusia
 Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
 43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
 E-Mel: atisha@ukm.edu.my

Fatimah Omar
 Pusat Penyelidikan Psikologi dan Kesejahteraan Manusia
 Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
 43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
 E-Mel: faas@ukm.edu.my

Sarah Waheeda Muhammad Hafidz
 Open University Malaysia
 Jalan Tun Ismail
 50480 Kuala Lumpur, MALAYSIA.
 E-Mel: sarah_waheeda @oum.edu.my