

KEE Y. SABARIAH BT KEE MOHD YUSSOF
MAHADIRIN B. HJ AHMAD

Perdebatan Isu *Productivity Linked Wages System* dalam Perundingan Kolektif Kesatuan Sekerja Perbankan Sabah

ABSTRACT

This paper discusses about Sabah Banking Employee Union members perception on their collective bargaining (2003-2005) on salary and payment. In their particular collective bargaining, SBEU members struggle to obtain 10 to 12 percent increment in their salary and payment. In this case, employer give them only 5% increment based on Consumer Price Indeks were lower (1.4%) during the negotiation. It's took 21 month to negotiate and finally they come to dead lock situation. Then, SBEU invites the third party from Industrial Relation Department as a mediator in their collective bargaining process. During the last stage of negotiation, the employers offered more than 5% increment in salary payment but the annual bonus would be eliminated. In this case, employers would consider the performance bonus which is evaluated from workers performance annually. SBEU could not accept the offer as the employees would lose their annual bonus and it's difficult to regain it back later. In positive way, the employers try to introduce the Productivity Linked Wages System in their organisation but members of SBEU disagreed with the suggestion based on several factors.

Key words: *collective bargaining, Productivity Linked Wages System, performance bonus and annually bonus.*



Kee Y. Sabariah bt Kee Mohd Yussof, M.A. ialah Pensyarah pada Program Hubungan Industri, Sekolah Sains Sosial UMS (Universiti Malaysia Sabah). Lahir pada tahun 1976 dan berasal daripada Tawau, Sabah. Memperolehi Ijazah Sarjana Muda (2001) dan Ijazah Sarjana dalam Hubungan Industri (2006) dari UMS. Beliau berminat dalam kajian kesatuan sekerja dan perundingan kolektif. Hasil kajian beliau yang bertajuk "Faktor Pekerja Menganggotai Kesatuan Sekerja Perbankan Sabah (SBEU)" telah dibentangkan dalam *Borneo Research Council 9th Biennial International Conference* (29-31 July 2008). Untuk keperluan akademik, penulis dapat dihubungi dengan alamat e-mail: keesabariah@yahoo.com



Mahadirin b. Hj Ahmad, M.A. ialah Pensyarah pada Program Hubungan Industri, Sekolah Sains Sosial UMS. Dilahirkan di Sandakan, Sabah pada tahun 1977. Memperolehi Ijazah Sarjana Muda dari UMS pada tahun 2001 dalam bidang Hubungan Industri dan pada tahun 2004 memperolehi Ijazah Sarjana dari UKM (Universiti Kebangsaan Malaysia) dalam bidang Antropologi dan Sosiologi. Penulis terlibat dalam kajian berkaitan masyarakat industri dan sejarah perburuhan di Malaysia. Penulis kini dalam usaha untuk menyiapkan kajian berkaitan aduan dan tuntutan pekerja di Sabah. Untuk keperluan akademik, penulis dapat dihubungi dengan alamat email: muhadir@ums.edu.my

PENGENALAN ¹

Akhbar *Utusan Malaysia* pada 16hb Jun 2005 mendedahkan tajuk “Produktiviti Merosot: Kesatuan Sekerja Diminta Terima Sistem Kenaikan Gaji Ikut Merit” yang mana dilaporkan bahawa kabinet semakin bimbang dengan penurunan produktiviti dan daya saing pekerja tempatan berbanding negara jiran. Maka dengan itu kerajaan telah mengarahkan Kementerian Sumber Manusia meminta kesatuan sekerja menerima pakai Sistem Gaji Berasaskan Produktiviti atau PLWS (*Productivity Linked Wages System*) untuk meningkatkan produktiviti pekerja tempatan agar majikan tidak bergantung kepada pekerja asing. Selain itu kerajaan pada tahun 2003 menggalakkan agar semua perjanjian kolektif yang dipersetujui dan diiktiraf oleh Mahkamah Perusahaan mengandungi pemberian insentif kewangan berdasarkan produktiviti pekerja untuk meningkatkan daya saing mereka. Komponen yang terlibat di dalam PLWS meliputi kenaikan gaji berdasarkan merit, upah diberikan mengikut pekerjaan dan pembayaran bonus berdasarkan prestasi pekerja dan keuntungan syarikat. Ini menunjukkan bahawa kerajaan menggalakkan agar pemberian bonus diberikan berdasarkan prestasi pekerja.

Menteri Sumber Manusia pada masa itu, Datuk Dr. Fong Chan Onn, menggalakkan kesatuan sekerja supaya lebih terbuka menerima PLWS untuk kebaikan pekerja dan negara (berita “Sistem Kerja Baru” dalam *Berita Harian*, 28/6/2005). Dalam perundingan kolektif (2003-2005) di antara majikan dan SBEU (*Sabah Banking Employee Union*), majikan telah menawarkan peningkatan upah melebihi 5 peratus dengan syarat bonus tahunan dimansuhkan dan hanya bonus berdasarkan prestasi sahaja diberikan kepada pekerja. Isu ini telah menjadi perdebatan di antara SBEU dan majikan di mana tawaran majikan itu tidak digemari oleh pihak pekerja (berita “Picket Closure” dalam *Daily Express*, 8/3/2005).

PERMASALAHAN DAN METODOLOGI KAJIAN

Dalam dunia pekerjaan, umumnya di Malaysia, upah pekerja merupakan isu ekonomi yang menjadi keutamaan para pekerja dan ia dapat dibuktikan dengan beberapa kajian lepas. Antaranya oleh Ahmad Atory Hussain (2001:152) yang menyatakan bahawa peristiwa pemogokan pertama berlaku pada tahun 1955 apabila pekerja menuntut pihak syarikat perlombongan menaikkan upah. Begitu juga dengan P. Ramasamy (1994) yang menjalankan kajian ke atas sektor perladangan di Malaysia dan mendapati bahawa sejak tahun 1949 lagi, ahli Kesatuan Sekerja Ladang Kebangsaan (NUPW) telah mengadakan mogok kerana tidak puas hati dengan upah yang diterima. Sementara itu R. Selvakumaran (1994:281) menyatakan sehingga tahun 1989, perundingan tentang upah masih belum selesai di antara NUPW dan majikan sehingga menyebabkan mogok yang melibatkan 65,000 ahli kesatuan pada Februari 1990.

¹Kertas kerja ini telah dibentangkan dalam The 4th National HRM Conference: Enhancing Organizational Effectiveness through Human Capital, Tiara Beach Resort, Port Dickson, Negeri Sembilan, 17-19 Ogos 2008.

Dan akhir sekali, Siti Rohani Yahaya (2002:123) turut menjalankan kajian di sektor perladangan dan mendapati bahawa sungguhpun pendapatan pekerja dilindungi di dalam perjanjian kolektif tetapi ia juga tertakluk kepada harga getah. Pekerja-pekerja ladang tetap menerima upah yang sedikit dan taraf hidup masih di tahap rendah. Memandangkan kepada senario ini, para pekerja terus berusaha menuntut upah yang lebih baik dari majikan.

Ada kemungkinan isu upah masih belum mencapai jalan penyelesaiannya dan pekerja-pekerja masih tidak berpuas hati ke atas upah yang mereka terima seperti yang berlaku di sektor perladangan. Permasalahan ini menimbulkan persoalan tentang apakah isu perdebatan yang berlaku dalam perundingan kolektif di antara SBEU dan majikan serta implikasi yang timbul hasil daripada perundingan tersebut?

Kajian ini dilakukan secara tinjauan (*survey*) ke atas ahli kesatuan sekerja yang menganggotai SBEU dalam menilai persepsi mereka terhadap upah yang diperjuangkan dalam perundingan kolektif (2003-2005). Satu set borang soal selidik diedarkan kepada 70 orang ahli kesatuan sekerja dan temu bual bersama lima orang AJK (Ahli Jawatan Kuasa) SBEU yang utama iaitu Pengerusi, Setiausaha Agung, Timbalan Setiausaha Agung, Bendahari Agung dan Bendahari Cawangan Kota Kinabalu. Selain menemu bual AJK SBEU, temu bual ke atas 10 orang ahli SBEU turut dilakukan untuk mendapatkan maklumat tambahan yang tidak dapat diperolehi melalui soal selidik. Melalui soal selidik yang dikumpulkan, pengkaji menggunakan perisian SPSS, iaitu *Statistical Packages for Social Science, version 12.0* untuk menjalankan analisis kajian.

SOROTAN KARYA:

A. KONSEP PERUNDINGAN KOLEKTIF

Secara umumnya, perundingan kolektif adalah hubungan dua hala yang melibatkan interaksi di antara majikan dan pekerja dalam membincangkan terma dan kondisi pekerjaan dalam sesebuah organisasi yang khusus. Proses tawar-menawar berhubung upah, masa bekerja, pampasan dan cuti berlaku semasa perundingan dan sebarang persetujuan dimeterai dalam perjanjian kolektif. Peruntukkan tersebut seterusnya akan mengikat kedua belah pihak secara perundangan.

Menurut Quinn D. Mill, perundingan kolektif adalah satu proses yang dijalankan di antara pihak pengurusan dan kesatuan sekerja yang akan membincangkan tentang terma dan kondisi pekerjaan. Proses ini dinamakan perundingan kerana ia melibatkan proses memberi dan menerima di antara majikan dan pekerja dalam satu kontrak pekerjaan. Hasil daripada perundingan ini ialah satu perjanjian yang dikenali sebagai perjanjian kolektif. Perjanjian kolektif ini merupakan satu perundangan yang mengikat pekerja dan majikan di dalam sesebuah organisasi (Mill, 1994:357).

Begitu juga dengan C. Wrigh, yang mendefinisikan perundingan kolektif sebagai satu perundingan yang mewujudkan perjanjian di antara majikan dan pekerja di mana pekerja diwakili oleh seorang pemimpin yang dipercayai

menyampaikan hak-hak pekerja kepada majikan. Menurut beliau, hasil daripada perundingan itu mereka akan membentuk dua peraturan iaitu (1) peraturan substantif di mana terma dan kondisi kerja dibuat di antara majikan dan pekerja dalam organisasi; dan (2) peraturan prosedural iaitu perundangan yang mengandungi metode dan prosedur dalam peraturan substantif. Perundangan ini termasuklah beberapa isu yang akan dibincangkan di peringkat organisasi, cawangan dan peringkat kebangsaan. Isu-isu ini adalah seperti upah minimum yang dituntut oleh pekerja (Wrigh, 1995:210).

Sementara itu A.J. Fossum pula menjelaskan tentang perundingan kolektif berdasarkan perspektif ekonomi dan perspektif tingkah laku psikologi. Dari perspektif ekonomi, perundingan kolektif dinyatakan sebagai perundingan sukarela di antara dua pihak dan perjanjian yang ditandatangani akan memberi faedah kepada kedua-duanya yang mana majikan dapat meneruskan operasi syarikat dan kesatuan sekerja mendapat kondisi pekerjaan yang baik (Fossum, 1995:325). Mengikut perspektif tingkah laku (psikologi) pula, A.J. Fossum menyatakan bahawa perundingan kolektif adalah perundingan antara dua pihak yang mempunyai konflik kepentingan berbeza yang memerlukan penyesuaian dan kerjasama kedua belah pihak. Dalam proses perundingan tersebut, sifat dan perasaan berperanan penting memandangkan ia mempengaruhi rasional pembuatan keputusan (Fossum, 1995).

Sarjana tempatan seperti Maimunah Aminuddin (1998:230) menyatakan bahawa perundingan kolektif atau perundingan bersama ialah proses di mana para majikan dan para pekerja berunding mengenai syarat-syarat perkhidmatan. Manakala June M.L. Poon telah memperincikan bahawa tawar-menawar kolektif merupakan suatu proses yang membolehkan wakil-wakil pihak majikan dan pihak kesatuan sekerja bertemu dengan niat jujur untuk merundingkan suatu perjanjian buruh di mana ia mengandungi peruntukan-peruntukan tentang upah, masa bekerja dan keadaan kerja (Poon, 2002:159).

Berdasarkan konsep perundingan kolektif yang diutarakan maka ianya menunjukkan kepentingan perundingan kolektif itu dalam membentuk terma dan kondisi pekerjaan dalam organisasi, terutamanya tentang upah yang diperolehi oleh pekerja.

B. UPAH DALAM PERUNDINGAN KOLEKTIF

Berdasarkan kajian-kajian yang lepas, isu upah merupakan isu utama di dalam perundingan kolektif. H.J. Bernardin & E.A.J. Russel (1993) mendapati bahawa isu upah adalah isu nombor satu dalam perundingan kolektif di Amerika Syarikat dan sebanyak 96% sektor swasta menimbulkan isu upah dalam perundingan kolektif. Keadaan ini juga sama seperti di Malaysia di mana Ahmad Atory Hussain (2001) menyatakan bahawa isu upah adalah agenda utama kesatuan sekerja. Begitu juga dengan kajian yang dijalankan oleh P. Ramasamy (1994) dan R. Selvakumaran (1994) di sektor perladangan yang mendapati sejak tahun 1949 lagi Kesatuan Sekerja Ladang Kebangsaan (NUPW) telah mengadakan mogok kerana tidak puas hati dengan upah yang diterima

dan sehingga tahun 1989 perundingan kolektif tentang upah masih belum selesai. Kajian di sektor perladangan oleh Siti Rohani Yahaya (2002) mendapati bahawa walaupun upah pekerja-pekerja dilindungi oleh perjanjian kolektif tetapi ia juga tertakluk kepada harga getah. Sehingga kini, pekerja-pekerja di sektor perladangan tetap menerima upah yang rendah dan keadaan inilah yang menyebabkan para pekerja terus berusaha membela nasib mereka.

Kajian yang dijalankan oleh MTUC (*Malaysia Trade Union Congress*) pada tahun 2003, dengan melihat trend perjanjian kolektif di Malaysia dalam tahun 2002 dan 2003, mendapati masalah yang wujud di dalam organisasi, ialah tentang upah pekerja. Isu upah dilihat sebagai isu yang menjadi tumpuan utama kesatuan sekerja dalam perundingan kolektif. Sehubungan dengan itu MTUC juga terus berusaha memperjuangkan isu upah minimum kepada pekerja sebanyak RM 900 sejak bertahun-tahun lamanya. Usaha ini walaupun telah mendapat perhatian kerajaan tetapi masih gagal dilaksanakan. Berdasarkan 33 perjanjian kolektif yang terlibat dalam kajian ini, pihak MTUC mendapati bahawa upah pekerja berada di tahap yang rendah, iaitu RM 360 hingga RM 400 (berita "Trend in Collective Agreement" dalam <http://www.mtuc.org.my/trendca2003.htm>, 5/4/2005). Ini menunjukkan bahawa isu upah di Malaysia masih belum dapat diselesaikan dan ianya tetap menjadi isu utama di dalam perundingan kolektif.

Walaupun bagaimanapun, menurut *Global Competitiveness Report 2007/2008*, pekerja-pekerja di Malaysia disenaraikan dalam ranking ke-3 di Asia sebagai pekerja yang mempunyai produktiviti tinggi selepas Singapura dan Hong Kong. Kajian ini adalah berdasarkan tahap upah dan produktiviti pekerja yang merangkumi 131 negara (berita "Malaysia Ranks Third" dalam <http://www.mida.gov.my/beta/view.php?cat=13&scat=2280>, 21/5/2008). Datuk Nik Zainah Nik Abdul Rahman, pengarah *National Productivity Corporation* (NPC) melihat bahawa pengiktirafan ini sebagai satu perkembangan yang positif hasil daripada amalan Sistem Gaji Berasaskan Produktiviti (PLWS, *Productivity Linked Wages System*) dalam sektor pekerjaan.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan PLWS dalam pekerjaan dapat meningkatkan upah sejajar dengan produktiviti pekerja. PLWS merupakan sistem pemberian upah atau gaji berdasarkan produktiviti yang boleh dinilai melalui prestasi pekerja dan keuntungan syarikat, di mana upah pekerja akan di bayar mengikut produktiviti yang dihasilkan atau melalui keuntungan syarikat yang diperolehi. Prestasi pekerja yang baik melambangkan produktiviti seorang individu pekerja dan upahnya akan dinilai melalui pencapaiannya dan keuntungan syarikat pula menjadi bonus kepada pekerja.

Sehubungan dengan itu *Malaysia Employer Federation* (MEF) dalam kajiannya ke atas 233 orang majikan mendapati bahawa 86 peratus telah mengaplikasikan elemen PLWS dalam sistem upah yang diberikan kepada pekerja (berita "Rafidah Urges SMEs" dalam http://www.bernama.com.my/bernama/v3/news_business.php?id=302547, 21/5/2007). Manakala *National Productivity Corporation* (NPC) dalam laporan tahunan 2006 menyatakan bahawa terdapat

70 peratus perjanjian kolektif mengandungi elemen PLWS merangkumi kenaikan gaji berdasarkan merit, upah dan pembayaran bonus berdasarkan prestasi pekerja dan keuntungan syarikat. Hasil kajian ini mendapati bahawa PLWS yang diamalkan di sektor perkilangan, perkhidmatan dan perladangan dapat meningkatkan upah pekerja dan daya saing organisasi. Implikasi daripada dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap upah pekerja di Malaysia masih dapat ditingkatkan dan amalan PLWS merupakan satu alternatif terbaik yang perlu dimasukkan dalam perundingan kolektif di antara majikan dan pekerja (berita "Productivity-Linked Wages System" dalam http://www.mpc.gov.my/index.php?option=com_content&task=view&id=49&Itemid=5, 21/5/2008). Sungguhpun begitu implikasi amalan PLWS adalah berbeza mengikut perspektif kesatuan sekerja dan tidak semua kesatuan sekerja boleh menerima elemen PLWS dalam perundingan kolektif.

DAPATAN KAJIAN:

A. LATAR BELAKANG RESPONDEN

Dalam kajian ini demografi responden di bahagikan kepada jantina, taraf pendidikan dan jawatan responden.

Jadual 1:
Taburan Jantina Responden Mengikut Bank

Jantina	Bank BCB	Bank HSBC	Jumlah
Lelaki	23 (33%)	9 (13%)	32 (46%)
Perempuan	23 (33%)	15 (21%)	38 (54%)
Jumlah	46 (66%)	24 (34%)	70 (100%)

Bank BCB : Bank Bumiputera Commerce

Bank HSBC : Hong Kong & Shanghai Banking Corporation

Seramai 70 orang responden terlibat dalam kajian ini, di mana 46% adalah responden lelaki manakala responden perempuan terdiri daripada 54%. Melalui dua bank yang terlibat, iaitu HSBC dan BCB, taburan jantina lelaki dan perempuan di bank BCB masing-masing diwakili oleh 33% lelaki dan 33% perempuan, manakala di HSBC responden lelaki hanyalah 13% dan responden perempuan ialah 21%. Data ini menunjukkan bahawa bilangan responden perempuan adalah lebih ramai daripada responden lelaki bagi kedua-dua bank yang terlibat. Melalui data yang diperolehi dari pejabat SBEU, keseluruhan ahli kesatuan berjumlah 1,898 orang dan 60% daripada keahlian tersebut adalah perempuan. Oleh itu di dalam kesatuan sekerja perbankan ini bilangan ahli perempuan adalah lebih ramai berbanding lelaki.

B. STATUS PERKAHWINAN RESPONDEN

Merujuk kepada jadual 2, data menunjukkan bahawa responden yang berstatus bujang terdiri daripada 27% manakala responden yang berkahwin adalah 73%. Oleh itu keseluruhan responden dalam kajian ini diwakili oleh

responden yang telah berkahwin dan kebanyakan mereka adalah perempuan. Data menunjukkan bahawa jantina responden yang telah berkahwin iaitu 40% terdiri daripada perempuan dan 33% adalah lelaki. Manakala responden yang belum berkahwin hanya diwakili oleh 9% lelaki dan 10% perempuan.

Jadual 2:
Taburan Status Perkahwinan Responden

Status	Lelaki	Perempuan	Jumlah
Bujang	9 (13%)	10 (14%)	19 (27%)
Berkahwin	23 (33%)	28 (40%)	51 (73%)
Jumlah	32 (46%)	38 (54%)	70 (100%)

C. TARAF PENDIDIKAN DAN JAWATAN RESPONDEN

Berdasarkan jadual 3, kebanyakan responden terdiri daripada individu yang mempunyai pendidikan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM/SPMV)² yang diwakili oleh 56% daripada keseluruhan responden. Manakala 43% terdiri daripada mereka yang mempunyai pendidikan Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia (STPM) atau diploma dan 1% sahaja responden yang berpendidikan Sijil Rendah Pelajaran/ Penilaian Menengah Rendah (SRP/PMR).

Jadual 3:
Taburan Taraf Pendidikan dan Jawatan Responden

Taraf Pendidikan	Kerani	Penghantar Surat	Jumlah
SRP/PMR	1 (1%)	0	1 (1%)
SPM/SPMV	39 (56%)	0	39 (56%)
STPM/ DIPLOMA	29 (41%)	1 (1%)	30 (43%)
Jumlah	69 (99%)	1 (1%)	70 (100%)

Jika dilihat dari segi jawatan responden, kebanyakan responden yang mempunyai pendidikan SPM/SPMV bekerja sebagai kerani, iaitu sebanyak 56%. Begitu juga responden yang berpendidikan STPM /Diploma di mana 41% adalah kerani. Hanya seorang sahaja responden yang berpendidikan STPM/ Diploma bekerja sebagai penghantar surat. Secara keseluruhannya, 99% responden yang terlibat dalam kajian ini bekerja sebagai kerani. Dapatan ini sejajar dengan SBEU di mana ia merupakan kesatuan sekerja yang dianggotai oleh pekerja dalam bidang perkeranian dan bukan perkeranian yang terdiri daripada penghantar surat dan pembantu pejabat.

D. ISU UPAH DALAM PERUNDINGAN KOLEKTIF DI ANTARA SBEU DAN MAJIKAN

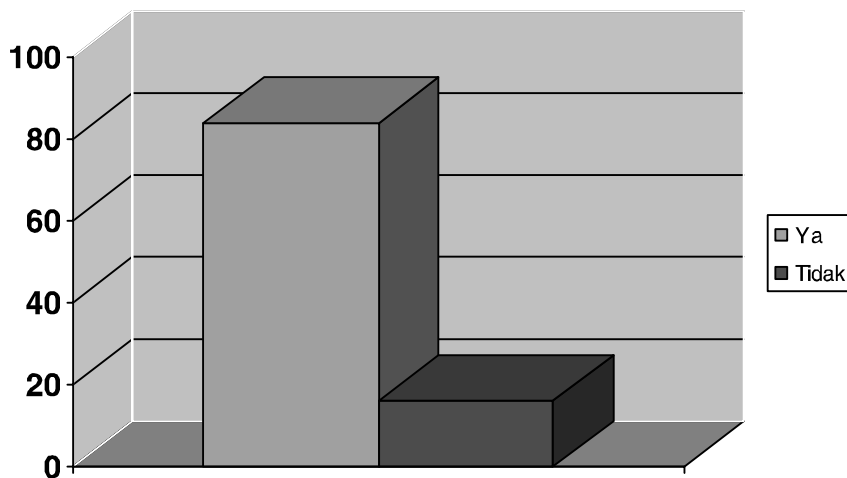
Isu berkaitan upah merupakan antara perkara yang selalunya dibincangkan pada setiap kali perundingan kolektif dijalankan di antara SBEU

²SPM (Sijil Pelajaran Malaysia) adalah peperiksaan rasmi peringkat menengah dalam tempoh lima tahun pendidikan. SPMV adalah untuk Sekolah Menengah Vokasional (Teknik).

dan pihak majikan. Hasilnya, pihak pekerja akan menikmati peningkatan upah setiap kali perjanjian bersama dimeterai di antara SBEU dan majikan. Perundingan kolektif yang diadakan sekali bagi setiap tiga tahun memberi ruang kepada para pekerja memohon kenaikan upah. Ahli Jawatan Kuasa (AJK) SBEU akan memaklumkan ahli-ahli kesatuannya apabila tempoh perjanjian kolektif hampir tamat dan perundingan kolektif yang baru akan dijalankan. Borang soal selidik akan diedarkan kepada pekerja untuk menyatakan hak dan kehendak mereka pada perundingan yang akan datang. Borang tersebut akan diedar tiga bulan sebelum perundingan kolektif yang baru dibuat. Melalui format yang sama pekerja-pekerja juga berpeluang memberitahu peratusan kenaikan upah yang mereka ingini.

Berdasarkan tinjauan yang dilakukan ke atas responden menunjukkan bahawa 84 peratus pernah meminta kenaikan upah dan 16 peratus tidak pernah menggunakan peluang ini untuk meminta kenaikan upah (sila rujuk rajah 1).

Rajah 1:
Peratus Taburan Responden yang Meminta Kenaikan Upah dalam Perundingan Kolektif



Sumber: Soal Selidik

	Ya	Tidak	Jumlah
Peratus (100)	59 (84%)	11 (16%)	70 (100%)

Manakala STPM (Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia) adalah peperiksaan rasmi peringkat menengah atas dalam tempoh tujuh tahun pendidikan. Dan SRP (Sijil Rendah Pelajaran) adalah peperiksaan rasmi peringkat menengah dalam tempoh tiga tahun. Dalam tahun 1993, SRP telah ditukarkan kepada Penilaian Menengah Rendah (PMR) yang digunakan sehingga hari ini.

Jadual 4:
Peratus Jumlah Kenaikan Upah yang Dikehendaki Responden

Bil	Peratus Upah	Frekuensi	Peratus
1.	5 hingga 7	6	9
2.	10 hingga 12	39	56
3.	13 hingga 15	5	7
4.	20	3	4
5.	30	1	1
6.	Tidak Memberikan Jawapan	16	23
JUMLAH		70	100

Jadual 4 mendapati bahawa separuh daripada responden meminta kenaikan upah sebanyak 10 peratus hingga 12 peratus (56 peratus responden). Seramai 9 peratus responden pula meminta kenaikan upah diantara 5 peratus hingga 7 dan hanya 7 peratus responden meminta kenaikan sebanyak 13 peratus hingga 15 peratus daripada upah mereka. Selain itu terdapat juga responden yang meminta kenaikan upah pada peratusan yang tinggi, iaitu 20 peratus dan 30 peratus daripada upah.

Menurut AJK (Ahli Jawatan Kuasa) SBEU, mereka akan memilih peratusan kenaikan upah yang menjadi majoriti permintaan daripada ahli kesatuan sekerja untuk diketengahkan di dalam perundingan kolektif. Dalam perundingan kolektif yang berkuat kuasa pada 2003 hingga 2005 ini mereka telah mengemukakan tuntutan kenaikan upah sebanyak 10 peratus hingga 12 peratus. Tuntutan ini amat relevan dengan data yang diperoleh melalui soal selidik di mana kenaikan upah sebanyak 10 peratus hingga 12 peratus daripada upah amat digemari oleh para pekerja.

E. PERDEBATAN ISU UPAH DALAM PERUNDINGAN KOLEKTIF DI ANTARA SBEU DAN MAJIKAN

Peningkatan peratusan upah yang diperjuangkan oleh SBEU dalam perundingan kolektif tahun 2003 hingga 2005 adalah sebanyak 10 hingga 12 peratus daripada upah pekerja. Walau bagaimanapun, majikan hanya bersetuju memberikan kenaikan sebanyak 5 peratus sahaja. Menurut AJK SBEU, alasan majikan menolak permintaan mereka adalah berdasarkan kepada Indeks Harga Pengguna (IHP) pada masa itu yang mencatatkan peratusan yang rendah, iaitu 1.4 peratus. Majikan beranggapan bahawa peningkatan upah tidak perlu terlalu tinggi dan kenaikan 5 peratus adalah memadai kerana ekonomi negara berada dalam keadaan stabil dan IHP juga adalah rendah.

Walaupun bagaimanapun, AJK SBEU mempunyai persepsi yang berbeza terhadap alasan pihak majikan, di mana mereka menyatakan bahawa peningkatan sebanyak 5 peratus adalah pencapaian yang paling rendah berbanding 7 peratus pada perundingan kolektif yang lalu. Mereka mengaitkan masalah ini dengan Kesatuan Kebangsaan Pekerja-pekerja Bank (NUBE) yang mengalami krisis kepimpinan pada masa itu dan menyebabkan mereka tidak dapat mengadakan perundingan kolektif. NUBE merupakan kesatuan sekerja

yang kuat dengan 23,000 orang ahli yang sering berjaya mendapat tuntutan mereka dalam perundingan kolektif.

Menurut AJK SBEU lagi, di dalam perundingan kolektif sebelum ini apabila NUBE mendapat peningkatan upah yang tinggi sehingga mencapai 12 peratus, SBEU akan menuntut jumlah yang sama dari pihak majikan di Sabah. Lazimnya majikan di Sabah mengikut terma dan kondisi pekerjaan yang dipersetujui oleh majikan di Semenanjung Malaysia. Keadaan ini membolehkan SBEU mendapat peratus kenaikan upah yang tinggi seperti yang diperoleh oleh NUBE. AJK SBEU berpendapat bahawa pergolakan krisis kepimpinan yang berlaku pada NUBE serba sedikit mempengaruhi SBEU, walaupun perundingan kolektif dijalankan secara berasingan bersama majikan di Sabah. Pihak majikan di Sabah hanya akan menerima cadangan SBEU apabila mereka mendapati bahawa majikan di Semenanjung Malaysia menyediakan terma dan kondisi pekerjaan yang sama kepada NUBE.

Senario ini secara tidak langsung menggambarkan tahap kekuatan SBEU sendiri di mana kuasa perundingan SBEU turut dipengaruhi oleh NUBE. Apabila NUBE menghadapi krisis dalaman dan tidak ada perundingan kolektif dijalankan bagi tempoh 2003-2005, SBEU hanya berupaya mendapatkan kenaikan upah 5 peratus daripada pihak majikan (berita "Abdul Jalil" dalam <http://www.bernama.com/bernama/v3/news,15/10/2005>). Pada masa yang sama, majikan telah menggunakan faktor ekonomi dan IHP bagi menawarkan pemberian 5 peratus tersebut. Manakala L. Mishel (1986) menyatakan bahawa perundingan kolektif tentang gaji adalah dipengaruhi oleh kekuatan kuasa kesatuan sekerja mempengaruhi majikan. Oleh itu SBEU perlu mencari jalan untuk meningkatkan kekuatan mereka mempengaruhi majikan dalam perundingan kolektif yang akan datang. Namun dari aspek positif, kewujudan NUBE sebagai sebuah kesatuan yang kuat dan dapat mempengaruhi majikan memberi implikasi yang besar kepada SBEU, kerana melalui NUBE, SBEU berpeluang mendapat terma dan kondisi pekerjaan yang lebih baik.

Keadaan yang berlaku boleh dikaitkan dengan kajian yang dijalankan oleh A.L. Nay (1991) tentang perundingan kolektif di industri penerbangan. Hasil kajian beliau mendapati bahawa tahap kewangan dan kestabilan ekonomi sememangnya mempengaruhi perundingan kolektif, namun ia hanya merupakan strategi majikan untuk menolak permintaan pekerja dalam menaikkan upah. Beliau dalam kajian ini menegaskan bahawa perundingan kolektif dipengaruhi oleh persekitaran institusi dan struktur pembuatan keputusan di antara majikan dan kesatuan sekerja. Kekuatan kesatuan sekerja kebangsaan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi majikan dalam perundingan kolektif tentang upah.

Walau bagaimanapun, akbhar *The Star* pada 9hb Disember 2003 dengan berita bertajuk "Malaysia: Drop in Pay Increment", mengutarakan laporan *Malaysian Employers Federation* (MEF), yang mana perundingan kolektif tentang upah bagi tahun 2003 di Malaysia keseluruhannya mengalami kemerosotan. Purata peningkatan upah didapati menurun bagi eksekutif, iaitu

6.05 peratus pada tahun 2002 kepada 5.97 peratus pada tahun 2003; dan begitu juga bagi pekerja bukan eksekutif di mana pada tahun 2003 hanya mendapat 5.66 peratus peningkatan dalam upah berbanding tahun 2002 sebanyak 5.89 peratus. Pengerusinya, Mohd Jafar Abd Karrim, menyatakan bahawa situasi ini adalah berpunca daripada keadaan ekonomi di dalam organisasi di mana sejak awal tahun 1990 lagi syarikat tidak dapat menampung peningkatan upah akibat kos operasi perniagaan yang telah meningkat. Menurunkan upah pekerja adalah strategi utama majikan mengurangkan kos operasi. Kemungkinan besar keadaan yang sama telah menimpa sektor perbankan ini, maka majikan tidak dapat memberi peningkatan upah yang tinggi kepada pekerja.

Memandangkan keputusan majikan yang hanya memberikan 5 peratus kenaikan upah, AJK SBEU telah berusaha meminta kenaikan upah yang lebih tinggi daripada 5 peratus. Antara strategi yang digunakan ialah dengan memanjangkan tempoh perundingan kolektif di antara majikan dan SBEU. Mereka masing-masing membuat kajian yang terperinci tentang permintaan tersebut sebelum menyambung perundingan tentang upah.

F. PENGLIBATAN PIHAK KETIGA DALAM PERUNDINGAN TENTANG UPAH

Menurut AJK SBEU, peningkatan upah sebanyak 5 peratus yang ditawarkan oleh majikan merupakan tawaran yang paling rendah dalam tempoh perjuangan mereka. Setelah melalui beberapa perundingan dan tidak ada penyelesaian, akhirnya perundingan tentang upah menemui jalan buntu.

Kesatuan sekerja telah menjemput pihak ketiga, iaitu Pegawai Perhubungan Perusahaan dari Jabatan Perhubungan Perusahaan, sebagai pihak pendamai. Menurut Bendahari Agung SBEU, pegawai perhubungan perusahaan merupakan pihak yang berkecuali dan tidak menyebelahi mana-mana pihak dalam membuat keputusan. AJK SBEU yakin bahawa dengan penglibatan pihak ketiga, isu perundingan tentang upah dapat diselesaikan.

Setelah perundingan disambung semula dengan penglibatan pihak ketiga, majikan telah mengemukakan pilihan kepada SBEU. Pihak majikan menetapkan tiga peruntukan yang terdapat di dalam perjanjian kolektif yang sedia ada sebagai pertukaran kepada peningkatan upah melebihi 5 peratus, iaitu mengurangkan cuti tahunan pekerja, pembayaran kerja lebih masa hanya untuk pekerja yang mempunyai upah RM 1,500 ke bawah, memansuhkan bonus tahunan dan hanya memberikan bonus berdasarkan prestasi sahaja.

Hasil perbincangan yang diadakan di kalangan AJK SBEU, mereka telah memutuskan untuk menolak tawaran majikan menaikkan upah melebihi 5 peratus dan memansuhkan tiga peruntukan tersebut. Menurut AJK SBEU, SBEU tetap tidak mahu kehilangan keistimewaan yang sedia ada dalam perjanjian kolektif kerana ia akan menyukarkan mereka mendapatkan kembali hak tersebut. Pegawai Perhubungan Perusahaan pula menilai bahawa jaminan pekerjaan adalah paling utama daripada peningkatan upah semata-mata. Oleh yang demikian AJK SBEU sanggup menerima peningkatan upah sebanyak 5

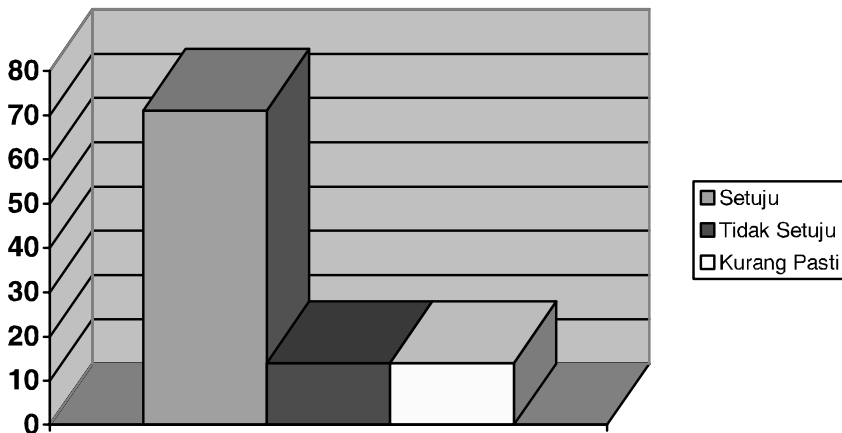
peratus sahaja dalam perjanjian kolektif ini. Mereka tidak mahu cuti tahunan dikurangkan, pembayaran kerja lebih masa hanya untuk golongan tertentu sahaja dan pada masa yang sama SBEU mahukan bonus berdasarkan prestasi dan bonus tahunan dikekalkan di dalam perjanjian kolektif.

G. PERDEBATAN ISU BONUS DALAM PERUNDINGAN KOLEKTIF DIANTARA SBEU DAN MAJIKAN

Secara umumnya, bonus merupakan sejumlah wang yang dianugerahkan oleh pihak majikan kepada pekerja di atas sumbangan mereka kepada organisasi. Setiap tahun, ahli SBEU akan menerima dua jenis bonus iaitu bonus tahunan dan bonus penilaian prestasi. Bonus tahunan adalah bonus yang diberikan kepada pekerja berdasarkan dua bulan gaji. Menurut Maimunah Aminuddin (1998), bonus tahunan merupakan bonus berkontrak atau upahan tertunda yang diberikan mengikut beberapa bulan gaji kepada semua pekerja pada akhir tahun. Jumlahnya adalah tetap mengikut gaji bersih yang diterima oleh pekerja.

Bonus penilaian prestasi pula adalah berdasarkan penilaian prestasi pekerja yang dinilai setiap tahun. Ia merupakan anugerah kepada prestasi pekerja yang cemerlang dalam menjalankan tugasnya. Menurut Juhary Hj. Ali (2000), penilaian prestasi ialah satu aktiviti pengurusan sumber manusia yang digunakan untuk menentukan tahap pencapaian, kecekapan dan keberkesanan pekerja yang telah menjalankan tugas dan tanggungjawab dalam satu-satu tempoh tertentu.

Rajah 2 :
Taburan Jawapan Responden tentang Kepuasan Hati Mereka dengan Bonus yang Diterima



Sumber: Soal Selidik

Puas Hati	Tidak Puas Hati	Kurang Pasti	Jumlah
50 (71%)	10 (14%)	10 (14%)	70 (100%)

Di dalam sektor perbankan ini, setiap tahun pekerja dinilai oleh penyelia di dalam bahagian atau jabatan masing-masing untuk menentukan bonus yang layak mereka terima. Sekiranya prestasi yang ditunjukkan oleh pekerja mencapai piawai yang telah ditetapkan oleh pihak majikan, maka jumlah bonus yang diberikan adalah tinggi. Walau bagaimanapun, jumlah yang diberikan adalah tidak tetap dan tidak dinyatakan di dalam perjanjian kolektif kerana ia bergantung kepada prestasi pekerja di dalam bank tersebut.

Berdasarkan tinjauan yang dijalankan, keseluruhan responden menerima bonus tahunan dan bonus penilaian prestasi. Begitu juga dengan sepuluh orang responden yang ditemu bual, walau bagaimanapun tidak semua pekerja berpuas hati dengan bonus yang mereka peroleh.

Jadual di atas menunjukkan bahawa 71 peratus responden berpuas hati manakala 14 peratus tidak puas hati dengan bonus yang diberikan. Melalui temu bual pula, hanya empat orang daripada sepuluh orang responden yang berpuas hati dengan bonus yang mereka terima. Enam daripada responden yang tidak berpuas hati memberikan pendapat yang sama, iaitu mereka tidak berpuas hati dengan penilaian prestasi yang dibuat oleh penyelia mereka. Mereka menyatakan bahawa sistem penilaian prestasi tidak telus dan tidak berkesan. Walau bagaimanapun, mereka berpeluang membuat rayuan kepada penyelia sekiranya tidak puas hati dengan penilaian prestasi yang diperolehi dan boleh meminta penilaian dilakukan semula. Kesempatan ini digunakan oleh pihak pekerja untuk memberikan butiran pencapaian mereka dalam tugas yang diamanahkan. Penilaian prestasi ini amat penting dilaksanakan di dalam organisasi kerana ia akan menilai sumbangan yang diberikan oleh pekerja dan meningkatkan motivasi mereka. Oleh yang demikian penilaian prestasi harus dilaksanakan dengan adil kepada semua pekerja.

Dalam perundingan kolektif yang dijalankan ini, pihak majikan telah mencadangkan agar bonus dua bulan gaji dimansuhkan dan hanya bonus berdasarkan penilaian prestasi sahaja diberikan kepada pekerja. Cadangan ini telah ditolak oleh AJK SBEU kerana berpendapat bahawa ia akan merugikan pekerja itu sendiri. Bendahari Agung SBEU menyatakan bahawa:

Sekiranya bonus berdasarkan penilaian prestasi sahaja diberikan maka pekerja yang tidak mempunyai prestasi yang baik tidak akan mendapat jumlah bonus yang banyak, jika dibandingkan dengan bonus dua bulan gaji yang mereka terima. Hanya pekerja yang memberikan prestasi yang baik kepada organisasi sahaja yang akan menerima bonus prestasi yang baik, manakala pekerja yang tidak cemerlang akan mendapat bonus yang rendah dan kemungkinan tidak mendapat sebarang bonus (temu bual dengan Bendahari Agung SBEU, 20/5/2007).

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa AJK SBEU mempertimbangkan kepentingan keseluruhan ahli kesatuan sekerja dan keputusan yang dibuat memberi kebaikan kepada semua pihak.

H. IMPLIKASI PERUNDINGAN KOLEKTIF KEPADA PEKERJA

Perspektif majikan dalam melihat bonus dan prestasi pekerja mempunyai perkaitan yang rapat sejajar dengan amalan PLWS yang dianjurkan oleh pihak kerajaan. Namun demikian, usaha majikan menghapuskan bonus tahunan pekerja dipertahankan oleh SBEU demi menjaga kebajikan dan jaminan pekerja. Kepimpinan SBEU berusaha melindungi ahli kesatuan sekerja secara keseluruhannya, memandangkan jawatan sebagai kerani dan bukan kerani tidak mempunyai tingkat gaji yang tinggi. Sekiranya bonus tahunan dimansuhkan, pekerja akan kehilangan pendapatan tambahan yang merupakan bonus bagi mereka.

Selain itu SBEU mengutamakan kepentingan bersama ahli kesatuan sekerja yang mana tidak semua pekerja memberikan prestasi yang baik dan cemerlang dalam tugas mereka. Berdasarkan demografi responden, mendapati bahawa bilangan responden perempuan adalah lebih ramai daripada responden lelaki bagi kedua-dua bank yang terlibat. Melalui data yang diperoleh dari pejabat SBEU, keseluruhan ahli kesatuan berjumlah 1,898 orang dan 60% daripada keahlian tersebut adalah perempuan. Kekangan bagi pekerja wanita meningkatkan prestasi dalam menyeimbangkan antara kerjaya dan keluarga pasti wujud, oleh itu SBEU berusaha agar pengekalan bonus tahunan dalam perjanjian kolektif akan melindungi hak dan meningkatkan motivasi pekerja wanita. Dengan adanya bonus penilaian prestasi dan bonus tahunan membolehkan wanita memperoleh bonus yang lebih baik setanding dengan pekerja lelaki.

SBEU berusaha memperjuangkan nilai kolektif kesatuan sekerja yang bukan bersifat individu tetapi untuk kepentingan semua ahli. Melalui kaca mata SBEU, kemungkinan besar ada sesetengah pekerja yang tidak akan menerima bonus berdasarkan prestasi dan keadaan ini menyumbang kepada masalah psikologi pekerja dan menurunkan motivasi mereka. Berdasarkan demografi responden, terdapat responden yang bekerja sebagai penghantar surat dan pembantu pejabat; oleh itu amalan PLWS tidak sesuai untuk mereka berbanding pekerja pekeranian yang boleh dinilai melalui pencapaiannya.

Demi hak kolektif ahli dan kepentingan jangka masa panjang, SBEU akhirnya telah menerima peningkatan upah sebanyak 5 peratus. Walaupun gagal menuntut kenaikan upah sebanyak 10 hingga 12 peratus pada perundingan kolektif tahun 2003–2005 tetapi SBEU masih dapat mengekalkan hak keistimewaan yang sedia ada, iaitu bonus tahunan dan bonus berdasarkan prestasi dalam perjanjian kolektif mereka. Selain itu mereka dapat mengekalkan cuti tahunan dan bayaran kerja lebih masa. Ini merupakan perjuangan yang positif dan tidak sia-sia daripada menuntut peningkatan upah yang akhirnya mengorbankan hak keistimewaan mereka.

Ternyata peranan majikan dalam memberikan pilihan kepada kesatuan sekerja amat penting sebelum mencapai satu perjanjian kolektif. Pilihan yang diberikan oleh pihak majikan sudah pasti memberikan implikasi kepada perjanjian yang akan dimeterai. Kesatuan sekerja perlu bijak memilih keutamaan

dalam perjuangan mereka sebelum membentuk perjanjian kolektif yang akan mengikat majikan dan pekerja dalam tempoh 3 tahun penguatkuasaannya.

KESIMPULAN

Perundingan tentang upah dalam perundingan kolektif membawa pelbagai isu yang berbeza bagi setiap kesatuan sekerja dan majikan. Dalam kajian ini menunjukkan bahawa isu bonus menjadi perdebatan yang dipertaruhkan bersama peningkatan upah. Saranan majikan menetapkan agar bonus berdasarkan prestasi sahaja diberikan kepada pekerja dilihat sebagai menyahut seruan kerajaan dalam mengamalkan PLWS. Namun persepsi yang berbeza antara kesatuan pekerja dan majikan memerlukan kedua pihak ini memahami elemen PLWS secara mendalam.

Elemen PLWS yang telah diterapkan di dalam organisasi lain telah mencapai kejayaan dan memberi keuntungan kepada majikan dan pekerja, namun pendedahan yang kurang menyebabkan pekerja masih tidak dapat menerima elemen ini. Pihak majikan harus menanamkan keyakinan pekerja bahawa amalan PLWS akan dapat meningkatkan upah sejajar dengan produktiviti pekerja dan organisasi. Kajian yang mendalam perlu dibuat ke atas bentuk kerja dan jawatan yang sesuai mengamalkan PLWS ini. Kesatuan sekerja pula perlu bersifat terbuka dan menjalankan penyelidikan yang teliti ke atas perjanjian kolektif yang mengandungi elemen PLWS untuk dijadikan alternatif meningkatkan pendapatan pekerja dalam perundingan kolektif pada masa yang akan datang.

Keharmonian hubungan industri di Malaysia akan terus terpelihara dengan adanya permuafakatan di antara majikan dan kesatuan sekerja dalam menghadapi era pekerjaan moden pada masa yang akan datang.

Bibliografi

- Ahmad Atory Hussain. (2001). *Pengurusan Personel Awam dan Swasta: Suatu Tinjauan Konflik dalam Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn.Bhd.
- Berita "Abdul Jalil, Solomon Elected NUBE President" dalam <http://www.bernama.com/bernama/v3/news> [Dilihat di Kota Kinabalu, pada 15 Oktober 2005].
- Berita "Malaysia: Drop in Pay Increment" dalam *The Star*. Kuala Lumpur: 9 December 2003.
- Berita "Malaysia Ranks Third in Asia for Labour Productivity (Adapted from NST Business Times and Star Biz, 13 February 2008)" dalam <http://www.mida.gov.my/beta/view.php?cat=13&scat=2280> [Dilihat di Kota Kinabalu, pada 21 Mei 2008].
- Berita "Picket Closure of Bank Outlets" dalam *Daily Express*. Kuala Lumpur: 8 Mac 2005.

- Berita "Productivity-Linked Wages System (PLWS) Implementation in Collective Agreement (Adapted from NPC Annual Report 2006)" dalam http://www.mpc.gov.my/index.php?option=com_content&task=view&id=49&Itemid=5 [Dilihat di Kota Kinabalu, pada 21 Mei 2008].
- Berita "Produktiviti Merosot: Kesatuan Sekerja Diminta Terima Sistem Kenaikan Gaji Ikut Merit" dalam *Utusan Malaysia*. Kuala Lumpur: 16 Jun 2005.
- Berita "Rafidah Urges SMEs to Adopt Productivity-Linked Wage System" dalam http://www.bernama.com.my/bernama/v3/news_business.php?id=302547 [Dilihat di Kota Kinabalu, pada 21 Mei 2008].
- Berita "Sistem Kerja Baru Tingkat Produktiviti" dalam *Berita Harian*. Kuala Lumpur: 28 Jun 2005.
- Berita "Trend in Collective Agreement for the Period of 2002-2003" dalam <http://www.mtuc.org.my/trendca2003.htm> [Dilihat di Kota Kinabalu, pada 5 April 2005].
- Bernardin, H.J. & E.A.J. Russell (1992). *Human Resource Management: An Experience Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Fossum, A.J. (1995). *Labour Relation*. Boston: Irwin Mc-Graw, 7th edition.
- Juhary Hj. Ali. (2000). *Mengurus Sumber Manusia*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Poon, June M.L. (2002). *Pengurusan Sumber Manusia*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Maimunah Aminuddin. (1998). *Pengurus Sumber Manusia*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti Sdn.Bhd., 3rd edition.
- Mill, Quinn D. (1994). *Labor Management Relations*. Boston: Mc Graw-Hill, 5th edition.
- Mishel, L. (1986). "The Structural Determinants of Union Bargaining Power" dalam *Industrial and Labour Relations Review*, 40(1), ms.90-103.
- Nay, A.L. (1991). "The Determinants of Concession Bargaining in the Airline Industry and Labour Relations" dalam *Industrial and Labour Relations Review*, 44(2), ms.307-323.
- Ramasamy, P. (1994). *Plantation Labour, Unions, Capital and the State in Peninsular Malaysia*. Kuala Lumpur: Oxford University Press.
- Selvakumaran, R. (1994). *Indian Plantation Labour in Malaysia*. Kuala Lumpur: S. Abdul Majeed & Co Publishing Division.
- Siti Rohani Yahaya. (2000). *Penggunaan dan Kebolehubahan Buruh di Malaysia*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Temu bual dengan Bendahari Agung SBEU di Kota Kinabalu, Sabah: 20hb May 2007.
- Wright, C. (1995). *Human Resource Management*. Britain: BPP Publishing Limited.