

TENTANGAN PEKERJA: MASIH RELEVANKAH IA?

Faridahwati Mohd. Shamsudin*

Dalam era pengurusan hari ini, tentangan pekerja masih lagi relevan kepada pihak pengurusan. Ini adalah kerana pihak pengurusan perlu berhadapan dengan corak tentangan yang kurang ketara dan yang tidak langsung, yang lebih menyulitkan dan inenyukarkan usaha untuk menanganinya secara efektif. Kertns ini akan mengupas fenomena tentangan pekerja dalam orgnnisnsi, dan implikasinya kepada pengurusan organisasi. Perbincangan tentang isu ini akan dimulakan dengan sejarah ringkas perkeimbangan tentangan pekerja di Malaysia.

SEJARAH DAN PERKEMBANGAN TENTANGAN PEKERJA DI MALAYSIA SECARA RINGKAS

Tentangan pekerja bukan satu fenomena yang baharu dan yang luar biasa di negara ini. Sejarah pergerakan buruh di Malaysia menyaksikan tentangan pekerja secara formal berinula seawal tahun 1894 dengan tertubuhnya Kelab Kapitan-Kapitan dan Injinir-Injinir, iaitu kesatuan sekerja di kalangan pekerja kapal Melayu di Semenanjung (Morgan, 1977). Tentangan dalam bentuk pertubuhan pekerja secara formal dibuat kerana layanan yang kurang memuaskan yang diberikan oleh pihak British dan majikan asing terhadap pekerja teinpatan, terutaina pekerja ladang dan pelombong bijih (untuk mengetahui cara layanan yang diberikan oleh majikan kepada pekerja pada waktu ini, sila rujuk Caldwell [1977], dan Morgan [1977]). Pertubuhan kesatuan pekerja inencatatkan perkembangan yang paling aktif sekitar tahun 1940an dengan meningkatnya bilangan pekerja yang menjadi ahli kesatuan sekerja. Pada tahun 1947, pergerakan buruh inenunjukkan kekuatan tertinggi apabila hampir lebih 50 % daripada keseluruhan tenaga buruh menjadi ahli kesatuan sekerja. Sepanjang tempoh sepuluh tahun inulai awal 1930an hingga akhir 1940an, Malaya (pada waktu itu) inenyaksikan sejarah pergerakan buruh yang paling inilitan dengan tercatatnya beberapa

* Faridahwati Mohd. Shamsudin, pensyarah pengurusan sumber manusia, Sekolah Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.

siri catatan mogok secara besar-besaran yang melumpuhkan hampir seluruh ekonomi Malaya (Morgan, 1977). Contohnya, pada 30 Januari 1946, 200,000 pekerja terlibat dalam mogok, mengakibatkan insiden kerja tergendala yang paling besar semenjak British kembali semula ke Malaya. Insiden ini melibatkan pekerja kilang getah, pekerja pelabuhan, pekerja bangunan, pekerja kenderaan, pekerja hospital, dan kakitangan hotel dan kediaman (Morgan, 1977).

Bagaimanapun dengan pelaksanaan dasar undang-undang buruh yang lebih ketat dari semasa ke semasa yang dikenakan oleh pihak British selepas akhir tahun 1940an dan kerajaan Malaysia selepas merdeka, sifat militansi pergerakan buruh semakin terhapus. Hari ini, walaupun mogok masih dibenarkan oleh undang-undang, pihak kesatuan sekerja terpaksa mematuhi beberapa peraturan dan langkah ketat yang hampir menyukarkannya mengadakan sebarang mogok yang sah (sila rujuk Akta Kesatuan Sekerja 1959). Ini terbukti dengan bilangan kes mogok yang terlalu kecil yang dilaporkan oleh Jabatan Perhubungan Perusahaan. Contohnya, bandingkan bilangan insiden mogok yang dilaporkan pada tahun 1947 yang mencecah angka 271 (Jomo & Todd, 1994) dengan bilangan 11 kes mogok yang dilaporkan sepanjang tahun 2000 (Laman web rasmi Jabatan Perhubungan Perusahaan, 2001).

Di samping perubahan struktur undang-undang, kerajaan juga menggalakkan penubuhan kesatuan sekerja dalaman yang dianggap lebih efisien dan efektif dalam menangani sebarang masalah pekerja berbanding sekiranya pekerja menjadi ahli mana-mana kesatuan sekerja kebangsaan (Anantaraman, 1997). Bagaimanapun, tidak semua syarikat yang melabur di negara ini bersikap pro-kesatuan sekerja dalaman. Banyak cara yang dilakukan oleh mereka untuk melemahkan usaha penubuhan kesatuan ini. Antaranya adalah dengan melaksanakan budaya dan amalan organisasi yang lebih berorientasikan pekerja. Kebajikan pekerja seperti penempatan, pengangkutan, kesihatan, dan seumpamanya dijaga agar kilangan terhadap amalan organisasi dapat diminimumkan dan penubuhan kesatuan dibendung. Ada juga syarikat yang memanipulasikan peruntukan undang-undang dengan tujuan untuk mengelakkan sebarang bentuk penubuhan kesatuan sekerja, seperti mana yang dibuat oleh Harrison Corporation, sebuah syarikat Amerika (Jomo & Todd, 1994).

Walaupun corak aktiviti pergerakan buruh yang militan seperti yang tergambar dalam sejarah mungkin telah terhakis dengan terlaksananya proses institusionalisasi seperti yang telah dinyatakan di atas, namun untuk membuat kesimpulan awal bahawa tentangan pekerja telah terhapus sama sekali merupakan kesimpulan yang kurang bijak. Isu ini akan menjadi intipati perbincangan berikut dalam kertas ini.

TENTANGAN PEKERJA: DAHULU DAN KINI

Apabila kita merujuk kepada tentangan pekerja, kita mungkin membayangkan sekelompok pekerja berhimpun memegang papan tanda mengecam majikan atau pihak pengurusan sambil meneriakkan slogan anti-majikan atau anti-kapitalis. Ataupun kita mungkin membayangkan tindakan pekerja yang sengaja cuba mensabotaj operasi kerja, seperti merosakkan mesin, peralatan, atau perkakas di tempat kerja. Namun, sebenarnya, jika diteliti, corak kegiatan seperti ini semakin mengecil bilangannya, sama ada di negara ini mahupun di negara Barat seperti di Amerika atau di Britain (Laman web rasmi Jabatan Perhubungan Perusahaan, 2001; Prasad & Prasad, 1998).

Karya tentangan pekerja menunjukkan bahawa corak dan bentuk tentangan pekerja telah mengalami perubahan daripada corak konvensional atau tradisional kepada corak yang lebih kontemporari. Tindakan pekerja yang bersifat subversif bukan lagi amalan biasa; malah banyak bukti yang menunjukkan bahawa tentangan pekerja disuarakan dalam bentuk yang lebih halus dan tersembunyi. Prasad dan Prasad (1998) menyatakan bahawa tentangan pekerja bukan lagi satu agenda formal yang diatur berikutan pembaharuan perjanjian kolektif yang tidak disenangi pekerja; tetapi, tentangan pekerja merupakan satu agenda harian yang dibuat oleh pekerja untuk menuntut hak yang lebih asas. Di samping itu, tentangan pekerja tidak semestinya dilakukan secara kolektif, tetapi hari ini tentangan pekerja lebih bersifat individu sama ada dibuat dengan persetujuan pekerja lain atau tidak. Dalam konteks ini, fenomena sedemikian dilihat sebagai "tentangan rutin" atau "revolusi berpanjangan" (Prasad & Prasad, 1998).

Tiada kata sepakat tentang maksud dan definisi tentangan rutin ini di kalangan penyelidik. Bagaimanapun, banyak berpendapat bahawa fenomena ini didasari oleh pelbagai tindakan dan amalan

yang kurang ketara dan kurang terancang, dan lebih spontan yang sering dilakukan oleh pekerja dalam organisasi (Prasad & Prasad, 1998). Terdapat sekurang-kurangnya dua pendapat yang berlainan tentang cara dan bentuk tindakan yang boleh dianggap sebagai tentangan rutin. Ada yang mengatakan bahawa sebarang tindakan di luar norma organisasi yang dilakukan oleh pekerja *sahaja* yang boleh dianggap sebagai tentangan. Robinson dan Bennett (1995) merujuk tindakan seumpama ini sebagai perlakuan menyimpang. Tindakan seperti melengah-lengahkan kerja, mengambil cuti sakit walaupun sebenarnya tidak sakit, memulakan dan menyebarkan gosip, mengganggu secara seksual, menipu, mengambil peralatan pejabat tanpa kebenaran, dan mencederakan diri sendiri dan/atau orang lain merupakan bentuk tentangan atau perlakuan yang menyimpang di tempat kerja. Ada pula yang mengatakan bahawa *apa sahaja* tindakan yang dipamerkan oleh pekerja boleh dirujuk sebagai bersifat menentang. Jadi, sama ada tindakan yang dilakukan adalah seperti yang dituntut oleh atau di luar norma organisasi dilihat sebagai tentangan. Contohnya, White (1987) menafsirkan tindakan pekerja yang bersungguh-sungguh mengenal pasti kerosakan barangan yang dikeluarkan oleh syarikat sebagai satu bentuk tentangan. Tindakan yang melibatkan pekerja bekerjasama dengan pihak pengurusan dirujuk oleh Prasad dan Prasad (1998) sebagai “*ambiguous accommodation*.”

Pendapat kedua ini bagaimanapun tidak disetujui oleh banyak pihak memandangkan tafsirannya yang agak radikal (Prasad & Prasad, 1998). Tambahan pula, tafsiran sebegini menyulitkan usaha empirik untuk mengenal pasti faktor penyumbang kepada tentangan kerana tafsiran ini seolah-olah menganggap bahawa apa juga langkah pembaikan yang dilaksanakan oleh organisasi tidak akan mendatangkan kesan positif kepada pekerja. Tafsiran ini juga turut memberikan gambaran bahawa tentangan pekerja tidak berupaya ditangani oleh pihak pengurusan. Perlu diingatkan bahawa walaupun tentangan pekerja kadang kala memberi kesan yang positif (ini akan dibincangkan kemudian), ia juga turut mendatangkan kesan negatif kepada keberkesanan organisasi. Kesan negatif inilah yang memerlukan pihak pengurusan menangani fenomena ini. Jadi, untuk tujuan itu, organisasi perlu terlebih dahulu memahami punca kepada fenomena ini. Perbincangan seterusnya akan meninjau secara ringkas punca tentangan serta alasan yang diberikan oleh pekerja.

PUNCA DAN ALASAN TENTANGAN

Mengapa pekerja menunjukkan perlakuan yang menentang? Banyak faktor yang telah diutarakan berkenaan punca tentangan dilakukan oleh pekerja. Secara umum, pengetahuan tentang faktor ini dapat diketahui daripada dua kumpulan penyelidikan yang berlainan. Walaupun mempunyai objektif penyelidikan yang sama, iaitu untuk mengenal pasti punca tentangan, namun kaedah penyelidikan yang digunakan adalah berlainan. Bagi kumpulan penyelidik pertama, mereka sendiri yang menentukan pemboleh ubah penyumbang yang ingin dikaji dalam usaha untuk mengetahui punca atau faktor penyumbang kepada tentangan. Dalam kajian seumpama ini, lazimnya penyelidik membuat tafsiran tentang alasan pekerja hasil daripada data yang dikutip; penyelidik *tidak* menyoal secara langsung tentang sebab pekerja melakukan tentangan. Untuk mendapatkan gambaran sebenar, terdapat kajian yang cuba menyiasat alasan pekerja dari sudut *pelaku* sendiri. Dalam kajian ini, pelaku, yakni, pekerja sendiri diminta untuk melaporkan sebab mereka melakukan tentangan. Oleh kerana kajian ini melihat daripada sudut pelaku, maka ia dikatakan dapat memberikan gambaran sebenar proses membuat keputusan yang dilalui oleh pekerja. Dengan kata lain, kajian pertama menekankan kepada *struktur* tentangan, manakala kajian kedua memberi penekanan kepada *proses* tentangan.

Dari sudut pendekatan pertama, secara umum penyelidik cuba mendapatkan jawapan kepada soalan seperti: Apakah struktur dalam persekitaran yang menyumbang kepada tentangan? Hasilnya, terdapat sekurang-kurangnya tiga kategori faktor yang dikenal pasti. Mengikut teori pengurusan dan organisasi, faktor tersebut ialah faktor individu, faktor kumpulan, dan faktor organisasi. Faktor individu termasuk personaliti dan demografi. Antara personaliti yang pernah dikaji ialah swakawalan. Spector (1997) mendapati bahawa individu yang mempunyai darjah swakawalan yang rendah cenderung untuk melakukan tentangan. Robinson dan O’Leary-Kelly (1998) pula mendapati bahawa pengaruh kumpulan dapat menjelaskan sebab individu menunjukkan perlakuan yang menentang. Mereka mengatakan bahawa individu mempelajari jenis tentangan yang boleh dan tidak boleh dilakukan dengan mengamati perlakuan individu lain dalam satu-satu kumpulan kerja.

Selain faktor individu dan kumpulan, kesan faktor organisasi terhadap tentangan pekerja kerap diberi penekanan dalam kajian empirik. Ini termasuklah amalan dan budaya organisasi. Penekanan dibuat terhadap faktor ini memandangkan pihak pengurusan sering menganggap tentangan pekerja berpunca daripada sifat semula jadi pekerja sendiri. Mereka juga turut berpendapat fenomena ini merupakan isu keselamatan semata-mata yang boleh ditangani dengan berkesan oleh pihak berwajib (Giacalone & Greenberg, 1997). Namun, kajian menunjukkan bahawa sering kali tentangan dilakukan oleh pekerja kerana aspek dalam organisasi sendiri (Giacalone & Greenberg, 1997; Spector, 1997). Andaian ini penting kerana ia memberi implikasi besar kepada pihak pengurusan tentang cara yang perlu dilakukan untuk menangani fenomena ini.

Antara faktor organisasi yang dibuktikan mempunyai kesan signifikan terhadap tentangan ialah keadilan organisasi (Greenberg, 1990). Aquino, Lewis, dan Bradfield (1999) membuktikan bahawa tentangan pekerja terhadap organisasi meningkat apabila mereka merasakan pihak pengurusan tidak berlaku adil kepada mereka. Keadilan organisasi meliputi keadilan distributif, keadilan prosedur, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif merujuk kepada hasil sesuatu keputusan, keadilan prosedur pula merujuk kepada cara keputusan dibuat, manakala keadilan interaksional merujuk kepada hebahan keputusan. Faktor organisasi lain termasuklah kontrak psikologi organisasi. Kajian oleh Robinson, Kraatz, dan Rousseau (1994) menunjukkan bahawa apabila berlaku pelanggaran kontrak perjanjian psikologi oleh organisasi, maka pekerja akan cenderung untuk melakukan tindakan yang negatif. Neuman dan Baron (1997) menunjukkan bahawa apabila rekayasa organisasi berlaku, kecenderungan pekerja untuk menentang meningkat. Ini adalah kerana perubahan organisasi biasanya melibatkan pengurangan tenaga kerja dalaman dan fenomena ini menyebabkan pekerja merasa tertekan akibat jaminan kerja yang tergugat. Selain itu, kajian juga menunjukkan bahawa aspek kawalan yang lemah dalam organisasi juga merupakan faktor penyumbang kepada tentangan pekerja. Kajian yang melihat kegiatan mencuri di kalangan pekerja di tempat kerja oleh Hollinger dan Clark (1983) menunjukkan bahawa sistem keselamatan yang kurang baik meningkatkan kegiatan ini kerana pekerja berpeluang berbuat demikian. Tambahan pula apabila pekerja merasakan bahawa peluang mereka ditangkap dan dijatuhkan hukuman terlalu kecil akibat sistem disiplin yang kurang berkesan,

maka mereka lebih cenderung untuk melakukan tentangan terhadap organisasi.

Selain teori pengurusan dan organisasi, perspektif kajian buruh dan teori proses buruh turut memberi sumbangan besar dalam membantu meningkatkan kefahaman tentang punca tentangan di tempat kerja. Seperti juga teori pengurusan, perspektif proses buruh turut memberi perhatian kepada faktor organisasi. Bagaimanapun, perspektif ini lebih berfokus kepada aspek kawalan organisasi sebagai faktor penting yang dapat menjelaskan fenomena tentangan. Berbeza dari perspektif organisasi dan pengurusan yang mengandaikan bahawa harmoni sosial mendasari hubungan pekerja-organisasi, teori proses buruh mengandaikan secara eksplisit bahawa terdapat hubungan yang berkonflik antara pekerja dan majikan. Bertitik-tolak daripada andaian ini punca tentangan pekerja berlaku menjadi lebih jelas.

Secara umum, teori proses buruh membincangkan tentang proses yang digunakan oleh kapitalis untuk mengaut dan mengeksploitasi kapital dan keuntungan bagi memastikan kebolehenakatan pelaburan yang dibuat (Braverman, 1974). Untuk tujuan ini, pihak pengurusan perlu mengenakan sistem kawalan yang berterusan terhadap pekerja. Salah satu cara yang boleh digunakan adalah melalui kawalan teknikal (seperti penggunaan teknologi pembuatan) yang menghendaki pekerja melaksanakan arahan yang diberikan. Braverman merujuk konsep kawalan ini sebagai “pengasingan konsepsi daripada pelaksanaan.” Melalui cara ini, perancangan dan keputusan mengatur dan menguruskan kerja (konsepsi) dilakukan oleh pihak pengurusan, manakala pekerja bertanggungjawab melaksanakan arahan semata-mata tanpa perlu mempersoalkan arahan tersebut. Menurut Braverman, melalui sistem kawalan seperti ini, pihak pengurusan boleh meningkatkan keuntungan secara efisien. Edwards (1979) menyatakan bahawa selain daripada kawalan teknikal, pihak pengurusan juga menggunakan sistem kawalan lain seperti sistem birokrasi dan pentadbiran untuk mencapai matlamat akhir, yakni keuntungan dan penakatan.

Daripada teori ini, punca tentangan daripada pekerja boleh difahami dengan jelas. Kaedah “pengasingan konsepsi daripada pelaksanaan” yang dikemukakan oleh Braverman mengandaikan

bahawa pekerja hanya mempunyai kuasa fizikal semata-mata tanpa keupayaan untuk menggunakan “subjektiviti” dan “kesedaran” semasa melaksanakan kerja. Andaian inilah yang paling banyak mendapat kritikan (Smith, 1994) kerana Baverman seolah-olah menidakkan keupayaan pekerja untuk menentang sebarang usaha yang dibuat oleh pihak pengurusan untuk mengawal proses buruh. Pengkritik Braverman menegaskan bahawa tentangan pekerja sememangnya mungkin kerana pihak pengurusan tidak akan berjaya menawan subjektiviti dan kesedaran pekerja secara mutlak.

Kerangka kawalan-tentangan yang mendasari teori proses buruh ini dibuktikan kesahihannya melalui kajian ethnografi yang kebanyakannya dilakukan oleh penganalisis sosiologi industri. Secara umum, kajian ethnografi yang dilakukan terhadap semua lapisan pekerja menunjukkan bahawa tentangan ditunjukkan oleh pekerja sebagai membantah usaha berterusan pihak pengurusan untuk menawan dan mengawal proses buruh (Ackroyd & Thompson, 1999; Edwards, 1979).

Secara umum, kumpulan kajian yang kedua cuba menjawab soalan seperti: Apakah alasan yang diberikan oleh individu yang menentang? Seperti yang telah dinyatakan di atas, pendekatan kajian ini memberi fokus kepada proses tentangan. Yakni, penyelidik berminat untuk mengetahui justifikasi yang digunakan oleh individu yang menentang. Dengan perkataan lain, kajian ini cuba meneliti aspek proses kognitif yang dialami oleh individu yang membantunya membuat keputusan untuk mempamerkan tentangan. Adakah pekerja menunjukkan perlakuan yang menentang kerana ingin membalas dendam kepada organisasi disebabkan oleh layanan yang dianggap tidak adil? Adakah kerana disebabkan perasaan ingin tahu? Adakah kerana ingin melepaskan rasa bosan? Dan seumpamanya. Bagi mendapatkan alasan ini, kebanyakan penyelidik menggunakan kaedah temuduga mendalam. Melalui temuduga yang tidak berstruktur ini, pekerja lazimnya diminta untuk bercerita tentang pengalaman dan perasaan mereka dalam organisasi dengan campuran tangan dan gangguan yang paling minimum daripada penyelidik (Bryman, 1988). Hasilnya, data yang dijana bersifat kualitatif dalam bentuk naratif.

Kajian yang dilakukan oleh penganalisis organisasi mendapati bahawa justifikasi bagi tentangan yang ditunjukkan oleh pekerja boleh

dikategorikan kepada beberapa jenis (Tripp & Bies, 1997). Daripada kajian yang dibuat untuk menyiasat justifikasi yang dibuat oleh individu yang pernah melakukan tindakan yang menyimpang, Swajkowski (1992) membuat kesimpulan bahawa alasan yang digunakan boleh dibahagikan kepada dua dimensi penting: mengaku untuk mencederakan, dan mengaku bertanggungjawab. Daripada dua dimensi ini, empat jenis alasan terhasil: konsesi, justifikasi, alasan, dan penafian. Dalam konteks tentangan pekerja, “konsesi” digunakan apabila pekerja mengatakan bahawa mereka melakukan tindakan yang dianggap menentang kerana “mahu melepaskan geram atau kebosanan,” kerana “ditekan oleh rakan sekerja,” atau kerana “tindakan sukar dikesan dan sukar dijatuhkan hukuman.” Pekerja yang menggunakan “justifikasi” pula mengatakan bahawa mereka menentang kerana “hendak membalas dendam terhadap organisasi,” kerana “norma atau amalan organisasi yang tidak adil,” atau kerana “terpaksa.”

Berdasarkan teori proses buruh, penyelidik mendapati bahawa tentangan terhadap kawalan yang melampau oleh pihak pengurusan dilakukan kerana beberapa alasan. Contohnya, White (1987) menyimpulkan tentangan penting untuk mendapat semula harga diri yang hilang. Ackroyd dan Thompson (1999) melihat harga diri sebagai cara pekerja menuntut autonomi dan kebebasan kerja. Seseengah penyelidik pula menafsirkan tentangan sebagai satu cara melepaskan rasa kecewa akibat kerja yang terlalu rutin, seragam, dan membosankan (Hodson, 1995).

Dalam satu kajian untuk melihat kesan perindustrian terhadap tentangan yang ditunjukkan oleh pekerja wanita kilang di Selangor, Ong (1987) merekodkan kejadian “masuk hantu” atau “histeria” yang sering dilaporkan berlaku di kalangan pekerja wanita di tandas dan di surau di tempat kerja. Ong menafsirkan insiden ini sebagai satu bentuk tentangan yang disuarakan oleh pekerja akibat perubahan gaya hidup yang dilalui mereka. Akibat pembinaan kilang berhampiran dengan kawasan kampung, gadis kampung yang tertarik untuk mencari pekerjaan di situ merasakan bahawa mereka kini mulai tertakluk kepada disiplin dan kawalan luar (kapitalis) yang dahulunya tidak pernah mereka rasai. Ong berpendapat bahawa insiden histeria merupakan satu tentangan yang dilakukan oleh pekerja berkenaan terhadap ruang (kebebasan) yang telah “dirampas” daripada mereka.

Daripada perbincangan di atas, gambaran yang meluas tentang

punca dan alasan tentangan dilakukan oleh pekerja boleh dikenal pasti melalui dapatan kajian terdahulu. Berdasarkan perspektif teori yang berlainan, secara umum, satu kesimpulan dapat dibuat; Tentangan yang dipamerkan oleh pekerja dapat difahami sebagai respons terhadap amalan negatif yang dipraktikkan oleh organisasi. Implikasi kesimpulan ini kepada pihak pengurusan hasil dibincangkan di bawah.

IMPLIKASI KEPADA PIHAK PENGURUSAN

Akibat tentangan pekerja yang bersifat subversif, tidak dapat dinafikan kesan negatif yang terhasil. Sejarah mengajar kita tentang kelumpuhan ekonomi hasil tindakan mogok oleh hampir semua golongan pekerja yang terlibat. Kesan kolektif kepada masyarakat yang dihasilkan inilah yang menyebabkan tentangan secara militan perlu dikawal. Walaupun tentangan rutin bersifat kurang ketara dan tersembunyi, hakikatnya ia boleh memberi kesan negatif kepada ahli organisasi lain dan seluruh kesejahteraan organisasi (Robinson & Bennett, 1995). Tindakan mengambil cuti sakit walaupun sebenarnya tidak, bukan sahaja merugikan organisasi, malah ia turut membebankan rakan lain yang perlu menyempurnakan tugas yang tidak diselesaikan oleh pekerja yang “sakit” tadi.

Oleh kerana tentangan rutin juga turut memberi kesan negatif kepada keberkesanan organisasi, maka wajarlah ia ditangani. Usaha ini bukan suatu tugas yang mudah bagi pihak pengurusan disebabkan sifat tentangan rutin yang sukar dikenali. Walaupun demikian, ini sepatutnya tidak menjadi alasan kepada pihak pengurusan untuk berdiam diri dan mengekalkan *status quo* yang ada. Dalam usaha menangani perkara ini, pihak pengurusan perlu bersikap memilih; Tidak semua jenis dan bentuk tentangan rutin perlu diatasi. Ini adalah kerana tidak semua jenis tentangan yang tidak ketara yang ditunjukkan oleh pekerja (kalaupun sudah diketahui oleh pihak pengurusan) memberi kesan negatif kepada organisasi. Kadangkala sikap toleransi perlu dipraktikkan demi kebaikan organisasi dan pekerja sendiri.

Hasil kajian yang diperolehi daripada penyiasatan ethnografi oleh penganalisis sosiologi industri menunjukkan bahawa tentangan rutin yang dipamerkan oleh pekerja bukan sahaja tidak diketahui oleh pihak pengurusan, bahkan kadang kala digalakkan. Sieh (1987) yang mengkaji kegiatan pekerja mencuri di kilang membuat pakaian

mendapati bahawa penyelia syarikat kadang kala bersubahat dengan pekerja melakukan kegiatan mencuri dengan membenarkan mereka mengambil peralatan, kain, atau pakaian siap tanpa kebenaran pihak pengurusan atasan. Dalam kes ini, sikap toleransi ditunjukkan oleh penyelia kerana dia menyedari bahawa kegiatan seperti ini dapat melepaskan pekerja daripada belenggu kebosanan dan kerutinan kerja yang dilakukan setiap hari.

Dalam konteks ini, walaupun penyelia mempunyai autoriti untuk mengambil tindakan terhadap pekerja yang mencuri—contohnya apabila pekerja tidak menyorokkan dengan sempurna pakaian yang diambalnya—lazimnya dia tidak akan terus mengambil tindakan terhadap pekerja terbabit. Kebiasaannya, sebelum sesuatu keputusan diambil, pihak atasan akan menimbang terlebih dahulu kesan tindakan yang akan dilakukannya. Sekiranya dirasakan bahawa tindakan yang bakal dibuat menyebabkan lebih banyak tentangan daripada pekerja, maka dia akan menutup mata terhadap kegiatan tersebut.

Bagaimanapun, sikap toleransi yang ditunjukkan oleh penyelia ini ada batasnya. Sieh (1987) mendapati bahawa penyelia tidak lagi bertolak ansur kepada pekerja yang sengaja memakai pakaian yang dicurinya di hadapan khalayak ramai. Kesimpulan yang sama juga turut dilaporkan oleh penyelidik lain (Mars, 1974), iaitu tentangan pekerja akan dibenarkan dan diterima selagi mana penyelia merasakan bahawa sikap tolak ansur yang ditunjukkan tidak mengancam dan menggugat kedudukannya, dan selagi mana tentangan yang dipamerkan oleh pekerja tidak mengganggu kelancaran operasi organisasi.

Implikasi penting kepada kenyataan di atas ialah usaha untuk mengatasi tentangan pekerja perlu dilakukan apabila pihak pengurusan merasakan bahawa tindakan pekerja terbabit telah terkeluar dari batas toleransi yang ditetapkan oleh organisasi. Tugas yang dihadapi oleh pihak pengurusan untuk menentukan bentuk dan jenis tentangan yang boleh dan tidak boleh diterima bukan mudah. Bagaimanapun, langkah penting yang boleh diambil oleh pihak pengurusan untuk meminimumkan sebarang bentuk tentangan ialah dengan memberi perhatian kepada aspek dalaman organisasi. Ini adalah kerana tentangan pekerja sering kali terjadi sebagai satu bentuk respons kepada amalan dan budaya organisasi yang tidak disenangi.

Pihak pengurusan boleh menggunakan sekurang-kurangnya dua pendekatan utama dalam usaha menangani tentangan pekerja yang di luar batas toleransi: pendekatan reaktif dan proaktif. Bagi pendekatan yang pertama, dasar pengurusan harus jelas bagi membezakan jenis dan bentuk tentangan yang boleh dan yang tidak boleh diterima. Selain itu, dasar ini juga perlu menggariskan jenis dan bentuk tindakan yang boleh digunakan terhadap pekerja yang menunjukkan tentangan di luar batas toleransi yang ditetapkan.

Satu aspek penting dalam membuat dan melaksanakan dasar ialah konsep keadilan. Kajian lepas menunjukkan secara tekal pentingnya kesan keadilan organisasi terhadap fenomena tentangan pekerja. Dalam konteks penggubalan dasar di atas, pekerja akan menganggap dasar yang dibuat adil dengan melihat sama ada dasar tersebut terpakai bagi semua pekerja atau hanya segolongan pekerja (distributif), sama ada prosedur pelaksanaan adil atau tidak (contohnya, hukuman menepati jenis tentangan) (prosedur), dan sama ada dasar tersebut dihebahkan atau tidak (interaksional). Jika pekerja merasakan bahawa salah satu aspek keadilan organisasi tidak dipenuhi, maka kebarangkalian tinggi pekerja akan menunjukkan tindakan di luar norma organisasi.

Usaha untuk menangani tentangan pekerja menjadi lebih relevan dan penting bagi organisasi yang menjalankan operasi dalam persekitaran yang semakin tidak menentu. Untuk terus hidup dalam persekitaran seperti ini, perubahan merupakan sesuatu yang tidak dapat dielakkan. Sudah menjadi lumrah pekerja menentang sebarang usaha perubahan dan pembaharuan dalam organisasi kerana fenomena ini lazimnya mengundang penamatan dan pemberhentian pekerja. Kajian lepas menunjukkan bahawa apabila pekerja mengetahui yang mereka akan diberhentikan disebabkan oleh rekayasa organisasi, mereka menyuarakan rasa tidak puas hati dengan menunjukkan perlakuan yang menentang (Neuman & Baron, 1997).

Greenberg (1990) mengesyorkan agar pihak pengurusan berlaku adil dalam membuat dan menghebahkan keputusan untuk melaksanakan perubahan dalam organisasi. Dalam kajiannya untuk melihat kesan keadilan prosedur terhadap tentangan pekerja, Greenberg (1990) telah menjalankan satu eksperimen lapangan yang melibatkan dua buah cawangan organisasi. Salah satu cawangan

digunakan sebagai kumpulan kawalan, manakala cawangan kedua dijadikan kumpulan eksperimen. Dalam kumpulan ini, pihak pengurusan memaklumkan kepada pekerja cawangan tersebut tentang masalah yang dihadapi oleh pihak organisasi, tentang perlunya perubahan dilakukan, tentang kesan perubahan terhadap pekerja, dan seumpamanya. Dalam kumpulan kawalan, pekerja dimaklumkan tentang perubahan yang bakal dijalankan tanpa sebarang penerangan yang jelas sebab perubahan perlu dilaksanakan. Hasilnya, Greenberg (1990) mendapati bahawa terdapat perbezaan tentangan yang signifikan di antara kumpulan kawalan dan kumpulan eksperimen. Pekerja dalam kumpulan eksperimen tidak menunjukkan sebarang tentangan berbanding rakan mereka dalam kumpulan kawalan.

Walaupun penggubalan dasar di atas lebih bersifat reaktif, pihak organisasi sepatutnya tidak bergantung kepada langkah ini untuk mengatasi fenomena tentangan rutin pekerja. Berdasarkan dapatan kajian terdahulu, pihak pengurusan perlu bersikap proaktif dalam usaha untuk menjadikan tempat kerja lebih kondusif dengan sentiasa menilai kesan amalan dan budaya organisasi yang diamalkan. Contohnya, untuk mengurangkan kebosanan yang dirasakan oleh pekerja, pihak organisasi boleh memikirkan langkah untuk menjadikan kerja yang dilakukan lebih menarik.

Selain itu, langkah untuk mencegah boleh juga dilakukan dengan memahami pengaruh faktor individu dan pengaruh faktor kumpulan. Kajian lepas menunjukkan bahawa tidak semua pekerja cenderung untuk menunjukkan perlakuan yang menentang. Memahami faktor yang membezakan individu yang cenderung dengan individu yang tidak cenderung untuk menunjukkan sikap dan perlakuan yang menentang boleh membantu pihak pengurusan merangka dasar dan amalan yang sesuai. Untuk bertindak secara proaktif, pihak organisasi boleh menilai semula dasar dan amalan pengambilan pekerja (Greenberg & Scott, 1996), contohnya, dengan meluaskan skop penapisan yang dijalankan. Jika dahulu pihak pengurusan mungkin lebih memberi penekanan kepada kelayakan pekerja, sekarang mereka mungkin perlu melihat kepada ujian kejujuran sebagai satu bentuk alat penapisan yang boleh digunakan.

Di samping itu, pihak organisasi juga perlu peka kepada pengaruh rakan sekerja dalam membentuk sikap dan perlakuan

individu di tempat kerja. Budaya kerja yang tidak formal kadangkala lebih berkesan daripada budaya organisasi yang lebih formal dalam hal ini (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998). Ini adalah kerana setiap hari individu berhubungan dan berinteraksi dengan rakan sekerja di tempat kerja. Hubungan yang rapat ini dapat membantu menjalin serta mengukuhkan budaya kumpulan yang tidak formal. Salah satu cara yang boleh dilakukan oleh organisasi ialah mengamalkan pemusingan kerja agar sub-budaya kumpulan sukar untuk dipupuk dalam diri pekerja (Greenberg & Scott, 1996).

Cadangan yang diutarakan di atas bukanlah cadangan yang menyeluruh. Banyak lagi cara yang boleh digunakan oleh pihak organisasi untuk mengatasi masalah tentangan pekerja. Bagaimanapun, secara umum, sekiranya pihak pengurusan benar-benar serius dalam hal ini, mereka perlu mengamalkan pepatah yang mengatakan bahawa "Mencegah lebih baik daripada merawat."

KESIMPULAN

Tentangan pekerja di tempat kerja masih relevan hari ini. Ini adalah kerana pihak pengurusan perlu berhadapan dengan sifat tentangan yang lebih rutin, kurang formal, tersembunyi, dan kurang ketara. Akibatnya, pihak pengurusan mempunyai tugas yang lebih sukar untuk menangani fenomena ini berbanding dengan jenis tentangan konvensional. Oleh kerana sifat seperti inilah maka dasar untuk mengatasi fenomena ini mesti dilakukan secara berhati-hati dan selektif. Yang jelas, pihak pengurusan perlu terlebih dahulu meneliti sebab fenomena ini berlaku sebelum bertindak menghukum dan mengadili pekerja yang menunjukkan tindakan yang dianggap menentang organisasi. Ini adalah kerana sering kali tentangan ditunjukkan oleh pekerja merupakan bantahan terhadap amalan dan budaya yang diamalkan oleh organisasi.

RUJUKAN

Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organisational misbehaviour*. London: Sage Publications.

Akta Kesatuan Sekerja 1959.

Anantaraman, V. (1997). *Malaysian industrial relations: Law and practice*. Serdang, Malaysia: Universiti Putra Malaysia Press.

Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organisational Behaviour*, 20, 1073-1091.

Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.

Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. London: Unwin Hyman.

Caldwell, M. (1977). The British "Forward Movement," 1874-1914. Dalam Mohamed Amin & M. Caldwell (Eds), *Malaya: The making of a neo-colony* (pp. 13-37). Nottingham for Spokesman: Russell Press Ltd.

Edwards, R. (1979). *Contested terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century*. New York: Basic Books.

Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behaviour in organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.

Greenberg J., & Scott, K.S. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. *Research in Organisational Behaviour*, 18, 111-156.

Hodson, R. (1995). Worker resistance: An underdeveloped concept in the sociology of work. *Economic and Industrial Democracy*, 16, 79-110.

Hollinger, R., & Clark, J. P. (1983). Deterrence in the workplace: Perceived certainty, perceived severity, and employee theft. *Social Forces*, 62, 398-418.

Jomo, K. S., & Todd, P. (1994). *Trade unions and the state in Peninsular Malaysia*. Kuala Lumpur: Oxford University Press.

Laman web rasmi Jabatan Perhubungan, Perusahaan. (2001). (<http://www6.jaring.my/jppm>). Akses pada 9 Mei 2001.

Mars, G. (1974). Dock pilferage: A case study in occupational theft. In P. Rock & M. McIntosh (Eds), *Deviance and Social Control* (pp. 209-228). London: Tavistock Publications.

Morgan, M. (1977). The rise and fall of Malayan Trade Unionism, 1945-1950. In Mohamed Amin & M. Caldwell (Eds), *Malaya: The making of a neo-colony* (pp. 150-198). Nottingham for Spokesman: Russell Press Ltd.

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds), *Antisocial behaviour in organisations* (pp. 37-67). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Ong, A. (1987). *Spirits of resistance and capitalist discipline: Factory women in Malaysia*. Albany, NY: State University of New York Press.

Prasad, A., & Prasad, P. (1998). Everyday struggles at the workplace: The nature and implications of routine resistance in contemporary organisations. Dalam P. A. Bemberger & W. J. Sonnenstuhl (Eds), *Research in the sociology of organisations* (Vol. 15, pp. 225-257). Greenwich, CT: Jai Press Inc.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviours: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.

Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. (1998). Monkey see, monkey do: The role of role models in predicting workplace aggression. *Academy of Management Journal*, 41, 658-672.

Sieh, E. W. (1987). Garment workers: Perceptions of inequity and employee theft. *British Journal of Criminology*, 27, 174-190.

Smith, V. (1994). Braverman's legacy: The labor process tradition at 20. *Work and Occupations*, 21, 403-421.

Spector, P. S. (1997). The role of frustration in antisocial behavior at work. Dalam R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds), *Antisocial behavior in organisations* (pp. 1-17). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Swajkowski, E. (1992). Accounting for organizational misconduct. *Journal of Business Ethics*, 11, 401-411.

Tripp, T. M., & Bies, R. J. (1997). What's good about revenge? The avenger's perspective. Dalam R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & R. J. Bies (Eds), *Research on Negotiation in Organisations* (Vol. 6, pp. 145-160). Greenwich, CT: Jai Press.

White, C. (1987). Why do workers bother? Paradoxes of resistance in two English factories. *Critique of Anthropology*, 7, 51-68.