

PENYELESAIAN KAEDAH RUNDINGAN DAMAI MENURUT AKTA
PERHUBUNGAN PERUSAHAAN 1967 (AKTA 177)
(RESOLUTION OF THE CONCILIATION TECHNIQUE IN
ACCORDANCE WITH THE PROVISIONS OF THE INDUSTRIAL
RELATION ACT 1967(AKTA 177)

¹Fathal Syazally Mohd Shaffee

²Jady @ Zaidi Hassim*

³Tengku Noor Azira Bt.Tengku Zainudins

¹Pelajar pascasiswazah, Fakulti Undang-Undang, Universiti Kebangsaan Malaysia

²Pegum Kanan Negeri, Jabatan Pegum Besar Negeri Sarawak

³Profesor Madya, Fakulti Undang-Undang, Universiti Kebangsaan Malaysia

Pengarang Koresponden: jady@sarawak.gov.my*

ABSTRACT

Rundingan Damai merupakan proses penyelesaian alternatif dalam hal berkaitan pemecatan kerja tanpa sebab atau alasan yang munasabah. Fokus yang diberikan dalam artikel ini adalah untuk membincangkan proses rundingan damai yang dijalankan oleh pihak Ketua Pengarah Perhubungan Perusahaan Malaysia (KPPPM) setelah menerima aduan representasi di bawah Seksyen 20 Akta 177. Metodologi kajian yang digunakan adalah pendekatan secara kualitatif, iaitu secara kajian perundangan (pure legal). Tiga sumber utama yang digunakan bagi tujuan kajian ini adalah statut, kes-kes yang telah diputuskan dan statistik hasil penyelesaian di peringkat KPPPM. Objektif kajian ini adalah untuk mengkaji penyelesaian melalui mekanisme rundingan damai yang digunakan oleh KPPPM seperti yang ditafsirkan menurut seksyen 20 Akta Perhubungan Perusahaan 1967. Dapatan analisa terhadap keputusan penyelesaian melalui rundingan damai adalah dengan melihat kepada trend hasil penyelesaian yang dilaksanakan di pihak KPPPM dan faktor-faktor yang memberi gambaran sebagai pemboleh ubah kepada penemuan penyelesaian tersebut. Dapatan tersebut penting untuk melihat samada keputusan yang terhasil melalui rundingan damai tersebut berjaya serta selaras dengan peruntukan akta atau sebaliknya.

Kata kunci: Seksyen 20; Pemulihan Kerja; Rundingan Damai; Persetujuan Bertulis

ABSTRACT

Conciliation is an alternative settlement process for dismissal without just cause or excuse. The focus of this article is to discuss the conciliation process conducted by the Director General Industrial Relations of Malaysia (KPPPM) after receiving a representation complaint under Section 20 of Act 177. The methodology used is a qualitative approach, i.e., a legal study. (purely legal). The three primary sources used for this study are the statutes, decided cases, and settlement results statistics at the KPPPM level. The study's objective is to study settlement through the conciliation mechanisms used by the KPPPM as interpreted under section 20 of the Industrial Relations Act 1967. The purpose of analyzing the settlement decision through peace talks is to look at the trends in the outcome of settlements implemented by the KPPPM and the factors that represent variables to the finding of such a settlement. Such an outcome is essential to see whether the resulting decision through such conciliation is successful and consistent with the provisions of the Act or otherwise.

Keywords: Section 20; Reinstatement; Conciliation; Written Consent

PENGENALAN

Undang-undang dapat dikategori kepada dua bentuk iaitu undang-undang berbentuk substantif dan prosedur. Undang-undang substantif mengandungi hak, tanggungjawab dan larangan yang diperintahkan oleh Mahkamah manakala undang-undang prosedur adalah kaedah atau peraturan bagaimana perundangan substantif itu ditadbir, dikuatkuasakan, diubah dan digunakan dalam sistem perundangan. Kedua jenis undang-undang ini dilihat saling mempunyai kebergantungan antara satu dengan yang lain dalam menjalankan fungsi agar suatu peruntukan undang-undang dapat dilaksanakan. Akta Perhubungan Perusahaan 1967 (Akta 177) menyediakan mekanisme yang unik dalam menyelesaikan konflik pemecatan kerja tanpa sebab atau alasan yang munasabah. Dalam Akta 177 ini juga, terdapat peruntukan yang menyediakan mekanisme berbentuk prosedur undang-undang yang menyatakan remedi spesifik terhadap suatu pelanggaran hak dalam peruntukan tersebut.

Hubungan yang wujud antara majikan dan pekerja seumpama hubungan suatu perkahwinan. Hubungan ini diikat melalui kontrak perkhidmatan sama ada secara lisan atau bertulis dan sama ada secara nyata atau tersirat yang mewujudkan hak dari segi undang-undang kepada pihak-pihak yang terlibat, sepertimana dalam Seksyen 2 Akta Perhubungan Perusahaan 1967. AKTA 177). Hubungan berbentuk pekerjaan di antara pihak majikan dan pekerja adalah berbentuk peribadi dan ianya didasari atas kepercayaan dan hormat menghormati antara satu dengan yang lain, sebarang perkara yang bertentangan dengan norma serta syarat yang dipesetujui akan membawa kepada konflik atau pertikaian (Nel & Kirsten, 2020).

Kontrak perkhidmatan merupakan suatu dokumen penting yang bukan sahaja mewujudkan hubungan undang-undang antara majikan dan pekerja, namun ianya juga dokumen yang menentukan dan

mengawal hubungan antara mereka (Maimunah, 2010). Ianya juga mengandungi terma dan syarat pekerjaan yang menggambarkan hubungan kepercayaan (*fiduciary*) antara majikan dan pekerja seperti yang dinyatakan dalam kes *Frame v Smith* [1987]. Ini secara tidak langsung mewujudkan tanggungjawab majikan terhadap pekerja dan begitu juga sebaliknya (Kamal Halili, Nik Ahmad Kamal & Mumtaj, 2007). Keunikan hubungan pekerja ini memerlukan persefahaman dan sikap saling bertolak ansur diantara kedua-dua pihak. Namun seperti dalam suatu perhubungan akan wujud konflik yang mana sekiranya ia tidak diselesaikan akan membawa kepada pertikaian yang lebih besar sehingga menyebabkan berlakunya penamatan dalam hubungan tersebut.

Dalam konteks hubungan majikan dan pekerja, sebarang pertikaian perdagangan menurut Seksyen 2 Akta Perhubungan Perusahaan 1967 merujuk kepada apa-apa pertikaian di antara majikan dan pekerja-pekerja yang berhubungan dengan pekerjaan atau bukan pekerjaan atau syarat-syarat pekerjaan atau peraturan-peraturan kerja bagi mana-mana pekerja tersebut. Begitu juga halnya antara hubungan majikan dan pekerja, konflik yang wujud samada melalui konflik dalaman seperti isu-isu hubungan sesama pekerja, isu disiplin, isu persekitaran mahupun isu peribadi boleh memberi kesan yang besar kepada hubungan tersebut. Perhubungan yang berteraskan kepada kontrak perkhidmatan menggambarkan bahawa wujud tanggungjawab pekerja kepada pihak majikan untuk mematuhi arahan majikan dan dipihak majikan pula bertanggungjawab untuk memelihara kebajikan pekerja serta memberi layanan yang baik kepada pekerja. Ini juga selaras dengan prinsip *common law* di mana suatu kontrak adalah tidak sah jika ia memberi kelebihan kepada suatu pihak sahaja dan satu pihak lagi tertindas (*Photo Production Ltd v Securicor Transport Ltd* [1980]).

Konflik adalah suatu perkara realiti yang berlaku sama ada di peringkat tempat pekerjaan di antara individu dan individu, sesama ahli pasukan, dalam jabatan dan organisasi.

Konflik ditakrifkan sebagai antara dua atau lebih pihak (individu atau kumpulan), jika sekurang-kurangnya salah satu pihak tersinggung, atau dihalang oleh pihak yang lain (Elgoibar, Euwena & Munduwe, 2017). Pihak Pertubuhan Buruh Antarabangsa (ILO) mentakrifkan konflik perburuhan pada ada asasnya merujuk kepada satu jenis hubungan dalam organisasi iaitu hubungan diantara majikan dan pekerja (Ferreira, Pereira & Henriques, 2008). Ianya adalah elemen struktur asas dan menjadi sebahagian dalam hubungan perusahaan dan perundangan buruh.

Justeru itu, dalam mendepani serta untuk menangani perkara ini dari sekadar konflik dalaman sehingga membawa kepada pertikaian yang mengakibatkan berlaku penamatan perkhidmatan, maka perkara utama yang perlu adalah pihak majikan perlu memainkan peranan dalam menyelesaikan konflik ini secara dalaman diperingkat dalaman syarikat. Tanggungjawab ini sangat

penting demi memastikan suasana persekitaran syarikatnya kondusif dan yang paling utama menunjukkan sikap majikan yang peduli pekerja.

Namun tidak dinafikan adakalanya usaha diperingkat dalaman organisasi syarikat tidak dapat meleraikan konflik tersebut malahan menemui jalan buntu atau kurang hati untuk mengambil inisiatif tersebut. Penyelesaian tidak dapat dicapai dipacu dengan pelbagai sebab yang timbul dari salah satu pihak sehingga mengugat keharmonian dalam hubungan tersebut. Berdasarkan kepada Indeks Keharmonian Perusahaan (IHI) yang disediakan oleh Jabatan Perhubungan Perusahaan Malaysia, di antara ciri-ciri keharmonian perusahaan adalah konflik antara majikan dan pekerja yang rendah (Diagram 1). Ciri ini dapat dilihat melalui penanda aras IHI dimana ianya dinyatakan sebagai dimensi saling berdamai (mutual peacemaking) yang merujuk kepada kesediaan pekerja dan majikan dalam membantu mencegah, menyelesaikan atau mengurangkan konflik yang tidak membina antara pekerja dan majikan.

DIAGRAM 1. CIRI-CIRI KEHARMONIAN PERUSAHAAN



Sumber: Jabatan Perhubungan Perusahaan Malaysia

Keharmonian perusahaan adalah antara majikan dan pekerja serta kesatuan perhubungan yang baik dan harmoni di sekerja mereka apabila keadaan seperti

berikut wujud; Pertikaian yang tercetus antara majikan dan pekerja serta kesatuan sekerja mereka adalah ditahap yang paling minimum dan terkawal; majikan dan pekerja sentiasa saling memahami dan hormat-menghormati akan peranan, hak dan tanggungjawab masing-masing; majikan dan pekerja sentiasa bertolak ansur; dan kedua-dua pihak sentiasa menjalinkan hubungan baik dan harmoni yang berterusan antara mereka untuk kebaikan kedua-dua pihak.

IHI telah berjaya didaftarkan di bawah Perbadanan Harta Intelek Malaysia (MyIPO) sebagai harta intelek rasmi milik JPPM pada 9 Julai 2019. Hasil Kajian IHI ini akan menjadi sumber data utama bagi indikator 'Cooperation in Labor-Employer Relations' dalam kajian indikator antarabangsa iaitu World Competitiveness Yearbook (WCY) oleh International Management Development (IMD). Kajian indikator ini akan menentukan ranking daya saing negara yang amat penting untuk menarik pelabur asing dan pengukuhan ekonomi negara.

Sekiranya kaedah perbincangan secara dalaman peringkat syarikat yang dipromosi oleh pihak kerajaan masih tidak mampu untuk menyelesaikan pertikaian tersebut maka ianya perlu dirujuk kepada pihak berkuasa. Dalam ertikata yang lain bermaksud wujudnya campurtangan kerajaan dalam sistem perhubungan perusahaan sekiranya berlaku sebarang pertikaian perusahaan. Walaupun kerajaan merupakan komponen yang terdiri dari parlimen, angkatan tentera, pasukan polis dan badan kehakiman namun kerajaan juga turut memainkan peranan yang signifikan dalam menentukan persekitaran undang-undang perhubungan perusahaan (Bean, 1994). Peranan kerajaan yang utama adalah berlakon sebagai pihak ketiga dalam mengubal undang-undang terutamanya aspek yang melibatkan perundingan kolektif. Peranan kedua adalah menyokong proses perundingan kolektif bagi merangka beberapa peraturan minimum tentang

keadaan pekerjaan termasuklah aspek keselamatan dan kesihatan. Peranan ketiga adalah kerajaan juga perlu memberikan perkhidmatan seperti timbang tara, pendamai dan pengantaraan. Tujuan perkhidmatan ini diberikan adalah untuk membantu kesatuan sekerja dan pihak majikan menyelesaikan kes berkaitan pertikaian perusahaan (Bean, 1994).

Dalam konteks amalan perhubungan perusahaan di Malaysia, kebanyakan perundangan buruh dipengaruhi berdasarkan pemerintahan kolonial British. Di Malaysia, kerajaan merupakan pelakon dominan dalam perhubungan perusahaan (Balakrishnan, 1998). Justeru sekiranya pertikaian perusahaan dirujuk kepada kerajaan maka ini sudah tentu memerlukan suatu kaedah untuk mencapai penyelesaian atau mencari titik pertemuan untuk perdamaian antara kedua pihak.

Mekanisme penyelesaian pertikaian alternatif seperti yang diperuntukkan dibawah Akta 177 memainkan peranan penting dalam pengurusan perhubungan perusahaan. Ianya boleh membawa kesan yang positif kepada organisasi dan secara tidak langsung membawa kepada keharmonian dalam perhubungan majikan dan pekerja sekiranya mekanisme ini dapat digunakan secara berkesan. (Hassan, M., & Hj Hashim, M.2020). Pelbagai kaedah yang digunakan dalam penyelesaian pertikaian alternatif termasuk rundingan damai, perundingan, mediasi, dan timbang tara. Pihak-pihak boleh menggunakan kaedah ini untuk menyelesaikan masalah mereka secara baik tanpa melibatkan mahkamah (Begum, M., Khan, S. A., & Khan, M. Z. 2022).

Akta 177 menyediakan mekanisme penyelesaian melalui kaedah rundingan damai. Selaras dengan amalan campurtangan pihak kerajaan dalam amalan perhubungan perusahaan seperti yang dinyatakan di atas, maka tidak keterlaluan untuk menyatakan bahawa kaedah rundingan damai di bawah Seksyen 20 Akta 177 merupakan suatu kaedah penyelesaian pertikaian alternatif

yang mesti (mandatori) dilalui oleh pihak pekerja dan majikan. Persoalannya adakah mekanisme ini berjaya dalam mencari titik pertemuan selaras dengan kehendak peruntukan undang-undang?

Di kebanyakan negara masa kini, sistem penyelesaian adalah berbentuk timbang tara dengan itu, rundingan damai dan mediasi merupakan sebahagian daripada sistem pengurusan konflik sebagai alternatif kepada sistem kehakiman di mahkamah. Berdasarkan kepada Brown terdapat perubahan trend secara global yang mana pihak-pihak kepada pertikaian lebih memilih ke arah penggunaan sistem penyelesaian pertikaian alternatif (PPA) yang mana ianya membantu pihak-pihak untuk mencapai persetujuan dan menjadi suatu alternatif kepada pengadilan di bawah sistem kehakiman (Brown, 2014). Ianya menyediakan pelbagai kaedah dan prosedur yang bersifat fleksibel di mana orang luar (pihak ketiga) boleh dibawa masuk untuk memecahkan kebuntuan dan mencapai penyelesaian antara majikan dengan pekerja atau kesatuan sekerja yang mewakili pekerja tersebut.

REMEDI PEMULIHAN KERJA

Remedi merupakan satu penguatkuasaan mahkamah terhadap hak yang berjaya dituntut oleh pihak-pihak terkesan. (Jady@Zaidi Hassim, 2023). Pemulihan kerja merupakan remedi utama dalam undang-undang perburuhan di Malaysia apabila seseorang pekerja tersebut dipecat tanpa sebab atau alasan yang munasabah (7 Eleven Malaysia Sdn Bhd v. Ashvine Hari Krishnan [2023]). Ianya merupakan remedi sebagai satu penyelesaian utama namun pekerja memilih remedi berbentuk pampasan kewangan walaupun Akta 177 tidak secara rasmi mengiktiraf pampasan kewangan untuk pemecatan tanpa sebab atau alasan yang munasabah (Siti Fazilah Abdul Shukor, 2023). Sebarang penerimaan atau penolakan yang tidak wajar terhadap remedi tersebut oleh pekerja menjadikan pertikaian tersebut

selesai (Hong Leong Equipment Sdn Bhd v. Liew Fook Chuan & Other Appeals [1997]).

Terdapat keadaan yang memungkinkan dimana suatu remedi boleh menjadi tidak wujud dan berubah menjadi tuntutan kewangan. Berdasarkan kepada kes *Hanifah Hamzah & Ors v. Syarikat Utusan Melayu (Malaysia) Berhad & Other Appeal [2024]*, Mahkamah Rayuan memutuskan bahawa alasan utama berlakunya penamatan tersebut adalah atas sebab syarikat menghadapi masalah kewangan yang serius. Justeru itu syarikat tidak mampu untuk meneruskan perniagaannya dan terpaksa melalui proses likuidasi. Oleh yang demikian remedi berbentuk pemulihan kerja tidak dapat dituntut oleh perayu di Mahkamah Perusahaan akan tetapi terhad kepada tuntutan kewangan yang boleh diperolehi dalam proses pengulungan syarikat tersebut dengan cara mengemukakan bukti hutang.

Terdapat juga keadaan yang mana Mahkamah Perusahaan memutuskan bahawa remedi pemulihan kerja tidak beseesuaian untuk diperintahkan atas alasan hubungan antara pihak pekerja dan majikan tidak lagi harmoni (Kendy Lim Fang Vui V. Sazarice Sdn Bhd [2024]).

Namun wujud pertikaian berhubung niat samada seseorang pekerja tersebut sememangnya berhasrat untuk dipulihkan kepada pekerjaan asal atau sebaliknya. Ini kerana representasi di bawah Seksyen 20 Akta 177 secara harafiah menyediakan peruntukan remedi berbentuk pemulihan kerja (Yuen Foong Kuan v Sedunia Travel Services Sdn.Bhd [2022]).

Pada dasarnya pekerja yang menggunakan seksyen 20(1) Akta 177 ini menginginkan remedi yang berbeza dengan peruntukan undang-undang yang iaitu bukan berbentuk pampasan atau ganti rugi tetapi untuk diambil bekerja semula dalam pekerjaannya yang terdahulu. Sekiranya pekerja tersebut berhasrat untuk mendapatkan remedi yang berbeza, maka

seksyen 20(1) bukanlah remedi yang sesuai. Prinsip ini telah dinyatakan oleh mahkamah dalam kes: *Holiday Inn, Kuching v Lee Chai Shok, Elizabeth* [1991], Yang Arif Hakim Haidar dalam penghakimannya telah memutuskan:

“As stated by me earlier the respondent in her representations initially wanted reinstatement which is in accordance with s. 20(1) of IRA but subsequently in the hearing before the Industrial Court she changed her stand and instead asked for damages in lieu of reinstatement. In such a situation can the Industrial Court consider this aspect of her claim? In my view the respondent clearly could not come within the provisions of s. 20(1) and (3) of IRA as the legislature intended that recourse to the Industrial Court is only in respect of reinstatement and once reinstatement is no longer applied for the Industrial Court ceases to have any more jurisdiction. According to the case of Dr. A. Dutt: the right to compensation must be an issue in representations for reinstatement and necessarily arises where the Court would not order reinstatement. In the case here the issue in representations for reinstatement no longer arises as the respondent clearly abandoned reinstatement in the course of the hearing before the Industrial Court. According to Chang Min Tat FJ in Dr. A. Dutt's case at p. 304: If a workman complains he has been dismissed without just cause or excuse, it does mean that he is dissatisfied with his dismissal or termination of services and he wants his job back. However there may exist circumstances and reasons why reinstatement should not be ordered. (Emphasis added) In other words, for compensation for reinstatement to arise: (i) the workman must "want his job back" and (ii) although the workman wants his job back, the Industrial Court would not order reinstatement.

Pekerja yang ingin menggunakan kaedah dibawah Seksyen 20 mestilah mengekalkan hasratnya untuk dipulihkan pekerjaannya semasa membuat aduan di Jabatan Perhubungan Perusahaan Malaysia (JPPM). Ini kerana titik permulaan tuntutan di bawah Seksyen 20 bermula di JPPM dan bukannya aduan tersebut dibuat oleh pekerja secara terus ke Mahkamah Perusahaan. Berdasarkan kepada kes *Sanbos (Malaysia) Sdn Bhd v. Gan Soon Huat* [2021],

Mahkamah Rayuan telah memutuskan bahawa :

“However, at the point of making representation to the Director General under s. 20(1), an employee who considers himself dismissed without just cause or excuse is obliged to seek “to be reinstated in his former employment”. This is the only reference in the Industrial Relations Act 1967 (Revised 1976) to the remedy of reinstatement insofar as the prosecution of the claim of the employee is concerned. The other reference to the remedy of reinstatement is in respect of the power of the Industrial Court to grant the said remedy when making the award under s. 30. Therefore, it follows that once the case is referred to the Industrial Court by the Minister, there is no longer a specific requirement in the Act for the employee to plead the remedy of reinstatement. The Industrial Court Rules 1967 which governs the procedure of the Industrial Court does not impose the obligation to plead the remedy of reinstatement in the statement of case either. Rule 9 stipulates that the statement of case shall contain the following: (a) a statement of all relevant facts and arguments; (b) particulars of decisions prayed for; (c) an endorsement of the name of the first party and of his address for service; and (d) as an appendix or attachment, a bundle of all relevant documents relating to the case.

In the premises, the requirement to plead reinstatement as a remedy is only material at the stage of making a representation to the Director General. In our view, the real issue that arises from the “substantive jurisdiction” argument canvassed by counsel for the appellant is whether the Industrial Court would exceed its statutory powers in granting monetary relief when reinstatement is not pleaded or asked for at the Industrial Court hearing.”

Berdasarkan kepada keputusan Mahkamah Rayuan di atas, adalah menjadi suatu obligasi untuk pihak pekerja dalam membuat aduannya merayu agar dipulihkan ke jawatan asal selaras dengan peruntukan Seksyen 20 di peringkat representasi kepada Ketua Pengarah Jabatan Perhubungan Perusahaan Malaysia (KPPPM).

Apabila menerima aduan representasi tersebut, pihak KPPPM akan menjalankan

suatu kaedah rundingan damai untuk mencari penyelesaian. Akta 177 hanya memperuntukkan bahawa KPPPM setelah menerima representasi hendaklah mengambil apa-apa langkah sebagaimana yang difikirkan perlu atau wajar supaya suatu penyelesaian yang segera dicapai (Seksyen 20(2) Akta 177). Berbanding dengan representasi pemulihan kerja, tidak banyak literatur berhubung mekanisme atau proses yang terkait dengan rundingan damai di Malaysia, malahan penyelesaian yang dicapai secara rundingan damai kurang menggalakkan (Kamal Halili, 2006). Analisis terhadap rundingan damai dari segi komposisi atau proses secara kritis tidak banyak dijalankan mungkin disebabkan atas alasan pihak eksekutif (KPPPM) yang diamanahkan untuk menjalankan proses perdamaian tersebut diberi budi bicara yang luas (Ashgar Ali, 2005). Justeru itu, dalam melaksanakan bidang tugas sebagai pegawai rundingan damai, mereka tidak terikat dengan apa-apa peraturan undang-undang mahupun prosedur.

KONTEKS PEMBUANGAN KERJA DI MALAYSIA

Undang-undang dilihat sebagai suatu mekanisme bagi seseorang itu ingin mendapatkan keadilan atas kesusahan yang dialami akibat dari tindakan pihak lain. Di Malaysia hubungan majikan dan pekerja dikawal oleh mekanisme perundangan buruh. Dalam konteks pembuangan kerja, Akta 177 merupakan saluran yang boleh digunakan oleh pekerja yang dipecat/ditamatkan perkhidmatan oleh pihak majikan. Apabila seseorang pekerja dipecat oleh pihak majikan dan pekerja tersebut beranggapan bahawa pemecatan tersebut tanpa sebab adil atau alasan yang munasabah, pekerja tersebut boleh membuat aduan secara bertulis kepada Ketua Pengarah Perhubungan Perusahaan di mana-mana cawangan pejabat JPPM yang terdekat dengan tempat pekerjaan dimana pekerja dipecat (Seksyen 20(2) Akta 177). Di dalam kes-kes representasi pemecatan kerja

mekanisme yang diperuntukkan untuk mencari jalan penyelesaian terhadap pertikaian yang timbul adalah kaedah runding damai.

Walaupun peruntukan Akta 177 tidak menyatakan tentang kaedah rundingan damai namun peruntukan Seksyen 20(2) Akta 177 memberi bidang kuasa yang luas kepada KPPPM dalam memilih kaedah atau prosedur sesuai yang boleh membawa pihak majikan dan pekerja mencapai penyelesaian kepada pertikaian tersebut (Minister of Labour and Manpower & Anor v Wix Corp South East Asia Sdn Bhd [1980]). Memandangkan hubungan majikan dan pekerja yang pada asalnya terikat melalui suatu kontrak perkhidmatan yang terputus, maka seumpama ikatan perkahwinan jalan yang paling hampir adalah dengan memulakan perbincangan melalui rundingan damai. Konsep suatu runding damai adalah satu jalan penyelesaian untuk mencari keserasian, mewujudkan perjanjian atau persefahaman secara harmoni terhadap perkara yang dipersetujui bersama. Ianya adalah satu proses mencari jalan penyelesaian terhadap isu yang dipertikaikan oleh kedua pihak yang melibatkan campur tangan pihak ketiga.

Berdasarkan kepada takrifan yang diberikan oleh Pertubuhan Buruh Antarabangsa (ILO), rundingan damai ialah:

“Conciliation is an extension of the bargaining process in which the parties try to reconcile their differences. A third party, acting as an intermediary-independent of the two parties and acting impartially-seeks to bring the disputants to a point where they can reach agreement. The conciliator has no power of enforcement and does not actively involved in the settlement process but acts as broker, bringing people together.”

Berdasarkan kepada takrifan di atas, rundingan damai mengaplikasi suatu kaedah berbentuk *assisted negotiation* di antara dua pihak yang bertikai dengan bantuan pihak ketiga. Pihak ketiga ini akan memainkan peranan sebagai pemudah cara untuk

membantu kedua-dua pihak mencapai penyelesaian (Boulle & The, 2000).

Selain itu, penglibatan amalan perkhidmatan pihak ketiga yang mana ianya merupakan pihak yang tidak berkepentingan (neutral) dalam pertikaian tersebut sebagai satu cara untuk membantu pihak yang bertikai mengurangkan tahap perbezaan mereka dan bagi tujuan mencapai penyelesaian yang baik atau dipersetujui. Kaedah ini sebagai pemuda cara yang bertujuan untuk membangunkan hubungan kerjasama dan kecekapan dalam rundingan penyelesaian terhadap masalah dalam bidang pertikaian buruh (Foley & Cronin, 2015).

Walaupun proses rundingan damai berbeza dengan pengaplikasiannya di pelbagai negara, namun secara keseluruhan ianya merupakan proses yang tidak formal dan pihak-pihak yang bertikai dipertemukan melalui jalan pemuda cara secara perbincangan. Negara seperti United States, United Kingdom dan Denmark antara negara yang menggunakan kaedah ini sebagai suatu jalan pencegahan awal (Gershenfeld, Kochan & Wells, 2001; Dix & Oxenbridge, 2004). Selaras dengan peranan undang-undang sebagai wacana menjaga perpaduan sosial serta mengimbangi konflik kepentingan yang berlaku.

RUNDINGAN DAMAI SEBAGAI PILIHAN PENYELESAIAN

Keberkesanan suatu rundingan damai turut bergantung kepada pihak-pihak untuk bersama-sama mencari jalan penyelesaian selain dari peranan pihak ketiga (pendamai) yang memberikan pandangannya untuk pihak-pihak membuat keputusan melalui persetujuan bersama (Gayo, 2023). Di peringkat rundingan damai sebarang penyelesaian yang dicapai hasil perbincangan kedua pihak akan didokumenkan melalui Memorandum Persetujuan (MOA). Oleh yang demikian Pegawai Perhubungan Perusahaan yang bertindak sebagai Pegawai Pendamai akan

menyediakan memorandum tersebut. Memorandum Persetujuan merupakan persetujuan bertulis yang tidak diperuntukkan dalam Akta 177, ia hanya berdasarkan kepada persetujuan pihak-pihak yang tidak melibatkan komitmen undang-undang serta sebarang kemungkiran tidak dapat dikuatkuasakan. Perkara yang harus dinyatakan dalam memorandum tersebut adalah terma dan syarat yang dipersetujui serta hendaklah ditandatangani oleh pihak-pihak yang terlibat (Kumpulan Gutheri Sdn.Bhd v The Minister of Labour & Manpower & Ors [1986]). Prosedur yang dijalankan oleh KPPPM sebagai satu mekanisme penyelesaian pertikaian alternatif (*Alternative Dispute Resolution*) melalui representasi pemulihan kerja yang dianggap sebagai salah satu proses penyelesaian secara toleransi dalam rundingan damai. Mekanisme yang digunakan dengan cara mudah, cepat murah. Ianya memberi kemudahan kepada pihak-pihak sebagai tempat perundingan tanpa melalui proses pengadilan di Mahkamah yang akan melibatkan masa dan kos.

Persoalan yang boleh ditimbulkan adalah berhubung dengan bentuk serta hasil penyelesaian yang berlaku di peringkat tersebut. Adakah penyelesaian mesti selaras dengan kehendak perundangan iaitu pemulihan kerja atau sebaliknya. Jika melihat kepada pernyataan yang arif hakim dalam kes Sanbos:

“However, at the point of making representation to the Director General under s. 20(1), an employee who considers himself dismissed without just cause or excuse is obliged to seek “to be reinstated in his former employment”.

Pernyataan ini menggambarkan penting bagi pekerja yang membuat representasi hanya berhasrat untuk memohon remedi pemulihan kerja dan bukan sebaliknya di peringkat KPPPM. Justeru sekiranya melalui kaedah rundingan damai penyelesaian berjaya dicapai namun bukan berbentuk pemulihan kerja, adakah

penyelesaian tersebut berjaya dalam erti kata sebenar dan selaras dengan kehendak undang-undang. Sekiranya ianya tidak selaras dengan kehendak undang-undang maka adakah ianya tidak dianggap selesai masih boleh dicabar dalam kaedah yang lain. Dalam membincangkan perkara ini, perlu dilihat samada penyelesaian pertikaian alternatif yang berkonsepkan kaedah rundingan damai mempunyai perkaitan dengan prinsip undang-undang dalam Akta 177 tersebut. Sekiranya wujud maka adakah suatu penyelesaian tersebut merupakan suatu perlu mengikut aturan sebenar undang-undang iaitu penyelesaian wajib adalah untuk remedi pemulihan kerja sahaja.

Berikutan kebimbangan mengenai perkara yang terkait dengan kecekapan, akses dan keadilan, mereka yang memperjuangkan penyelesaian pertikaian alternatif menggesa bahawa pertikaian boleh diselesaikan bukan sahaja melalui perbicaraan awam, tetapi juga melalui rundingan, pengantaraan dan timbang tara (Hensler, 2003). Pengiktirafan terhadap kaedah ini telah lama wujud namun masih ada pihak yang meragukannya dan mengkritik kaedah tersebut atas alasan penghuraian terhadap suatu isu undang-undang hanya boleh dilaksanakan diperingkat perbicaraan di mahkamah dan bukannya melalui kaedah ADR. Malah sebarang keputusan yang diputuskan oleh mahkamah menjadi *ratio decidendi* yang menjadi rujukan disamping dan melindungi kepentingan individu yang terkilan (Edwards, 1985).

Seksyen 20(1) dengan jelas tidak mengenakan apa-apa tugas kepada KPPPM untuk memutuskan apa-apa persoalan undang-undang ataupun fakta. Ia cuma memerlukan KPPPM untuk mengatasi masalah tersebut mengikut cara yang difikirkan sesuai olehnya, bagi membolehkan majikan dan pekerja menyelesaikan pertikaian itu. KPPPM semasa menjalankan rundingan damai, dia tidak bertindak sebagai badan pengadil tetapi lebih kepada perantara *mediator* atau

conciliator. Dalam keadaan ini, dia tidak dihalang dari menyatakan pandangannya mengenai perkara-perkara yang berbangkit untuk kepentingan kedua-dua pihak (Minister of Labour v Wix Corp Sdn Bhd [1980]).

Sekiranya penyelesaian tidak dapat dicapai setelah rundingan damai dijalankan, pihak KPPPM perlu merujuk representasi tersebut ke Mahkamah Perusahaan. Berdasarkan kepada kes *Shankarkumar Sanpathkumar v. Ketua Pengarah Jabatan Perhubungan Perusahaan* [2024], Mahkamah Rayuan menyatakan:

“It was not for the DGIR to, if he thought fit, refer the representations to the Industrial Court for an award. It was, instead, required of him as the DGIR to refer the representations to the Industrial Court once there was no likelihood of a settlement of the representations. The sufficiency of the reason for not accepting the offer for reinstatement was not necessary or relevant because the referral was triggered the moment there was no likelihood of a settlement of the representations of the workman for reinstatement. What was key here were not the reasons for no settlement but the reality of no settlement. It was not who was responsible for the failure of a settlement, but whether there was a settlement. Section 20(3) IRA, as amended by the IRAA 2020, made it mandatory for the DGIR to refer the representations of the workman to the Industrial Court for an award. He had no discretion but to refer to the Industrial Court once there was no settlement of the representations”.

Dalam hal ini, perkara untuk merujuk atau tidak merujuk bukanlah suatu kuasa budibicara KPPPM tetapi sebaliknya adalah satu kewajipan bagi KPPPM untuk merujuk jika tiada kemungkinan untuk representasi tersebut diselesaikan (*Aneka Retail (M) Sdn Bhd v. Mahkamah Perusahaan Malaysia & Ors* [2023]).

PENINGKATAN KES RUNDINGAN DAMAI

Berdasarkan kepada bentuk penyelesaian yang dicapai dengan menggunakan kaedah rundingan damai, terbukti bahawa terdapat peningkatan penyelesaian yang signifikan antara tahun 2017 sehingga 2022 bagi kes-kes pemecatan tanpa sebab atau alasan yang

munasabah di bawah Seksyen 20 Akta 177 (Jadual 1). Apa yang boleh dilihat melalui carta tersebut penyelesaian berbentuk bayaran pampasan kewangan menjadi pilihan utama pihak-pihak melalui kaedah ini. Jumlah kes penyelesaian secara bayaran pampasan juga menunjukkan pencapaian yang lagi tinggi berbanding dengan pemulihan kerja.

JADUAL 1. Bentuk Penyelesaian

Tahun	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Jumlah
Pemulihan Kerja	115	156	159	196	123	87	1,107
Pampasan	1240	1216	2082	2150	1505	1362	16,243

Sumber: Jabatan Perhubungan Perusahaan Malaysia

Merujuk kepada hasil yang tertera ianya menggambarkan bahawa di peringkat rundingan damai majoriti pihak majikan dan pekerja lebih berminat untuk menyelesaikan pertikaian melalui pampasan berbentuk kewangan. Ini kerana walaupun representasi yang diadakan di bawah Seksyen 20 untuk tujuan pemulihan kerja, namun proses di peringkat rundingan damai tidak meletakkan syarat bahawa penyelesaian mesti berbentuk pemulihan kerja. Selain itu walaupun pekerja perlu merayu remedi pemulihan kerja tersebut ianya tidak menghalang penyelesaian yang dipersetujui oleh kedua-dua pihak. Justeru sekiranya pihak-pihak bersetuju untuk memilih penyelesaian secara bayaran pampasan kewangan maka isu berhubung niat pekerja untuk dipulihkan pekerjaan tidak lagi relevan. Perkara ini juga tidak mencatatkan atau membatalkan bentuk penyelesaian tersebut.

Dalam keadaan tertentu, undang-undang boleh menyatakan bahawa pemulihan kerja tersebut merupakan remedi yang bersesuaian terhadap pelanggaran undang-undang pekerjaan. Dalam kes sedemikian, ianya menyebabkan tiada pilihan yang diberikan kepada pihak-pihak dalam rundingan damai tersebut. Walau

bagaimana pun, adalah perlu untuk melihat kepada bentuk perundangan yang digunakan samada ianya berbentuk undang-undang dan peraturan yang spesifik terhadap bidang kuasa dan situasi tertentu atau terdapatnya bentuk alternatif lain yang boleh digunakan oleh pihak-pihak yang berkaitan. Contohnya penyelesaian secara terbuka kepada apa-apa remedi yang dipersetujui dan tidak bergantung atau terikat kepada remedi utama yang dinyatakan dalam peruntukan undang-undang. Sekiranya perundangan tersebut tidak terikat secara spesifik apa bentuk remedi yang sepatutnya dipohon maka pihak-pihak kepada rundingan damai tersebut boleh untuk membicarakan bentuk penyelesaian alternatif diluar kehendak perundangan.

Justeru itu, keberadaan suatu remedi yang terhasil melalui proses rundingan damai adalah bergantung kepada pelbagai faktor termasuk dalam konteks perundangan yang spesifik, keadaan kes tersebut dan kesanggupan pihak-pihak yang terlibat untuk berbincang dan bertolak ansur.

KEPERLUAN TAFSIRAN AKTA 177

Apa yang menarik dalam kaedah rundingan damai ini adalah wujudnya unsur pilihan kepada pihak-pihak secara tersirat untuk menyelesaikan pertikaian tersebut tanpa berlandaskan kehendak peruntukan di bawah Seksyen 20. Secara tersiratnya undang-undang boleh dilihat sebagai alat yang menguatkuasakan moral. Walaupun terdapat pandangan yang menyatakan bahawa adalah sesuatu yang tidak wajar sekiranya undang-undang tersebut dikaitkan dengan moral kecuali dalam keadaan dimana perbuatan itu mengganggu hak orang lain (Mill & Acton, 1972). Oleh yang demikian dapat dilihat bahawa konsep ini menitikberatkan hak individu sebagai suatu keutamaan undang-undang bagi mencapai keadilan. Konsep yang dipanggil *utilitarianism* ini memberi hak kepada individu untuk membuat pilihan walaupun tidak mempunyai sebab yang baik selagi mana tindakannya itu tidak

memudaratkan orang lain. Berdasarkan kepada konsep tersebut jika dikaitkan dalam konteks rundingan damai, pihak-pihak mempunyai pilihan untuk tidak memilih representasi ini diadili melalui pengadilan di Mahkamah Perusahaan yang akan memanjangkan lagi perkara tersebut. Tambahan pula melalui penyelesaian di peringkat rundingan damai pihak-pihak tidak perlu terikat dengan peruntukan undang-undang dalam menentukan jumlah pampasan seperti yang diputuskan oleh Mahkamah Perusahaan (Jadual Kedua, Akta 177). Justeru sekiranya pilihan ini dikawal atau dilarang melalui penyelesaian di peringkat runding damai maka ianya menghalang hak seseorang individu tersebut dan menampakkan sebagai suatu kelompokan tanpa sebarang justifikasi yang menggagalkan hasrat penyelesaian dan sudah pasti menghalang keadilan. Oleh yang demikian sebarang sekatan terhadap kebebasan seseorang perlu untuk dijustifikasikan (Hart, 1994). Berdasarkan kepada konsep utilitarian ini juga dapat dinilai bahawa sememangnya manusia dipengaruhi antara lain faktor kebahagiaan dan kesakitan. Faktor ini juga yang membuatkan manusia akan membuat pilihan yang lebih membawa kebahagiaan berbanding kesakitan atas dasar naluri dan sifat manusia sebegitu rupanya (Hart, 1970). Adalah sesuatu yang wajar menyatakan bahawa pilihan dalam rundingan damai terhadap bentuk remedi ditambah lagi dengan proses yang rumit untuk melalui suatu perbicaraan di Mahkamah Perusahaan berserta dengan kemahiran pegawai runding damai memainkan peranan dalam menyumbang kearah penyelesaian tersebut. Namun sudah tentu pilihan dalam menentukan penyelesaian berbentuk bayaran pampasan ini tergantung sepenuhnya atas kerelaan kedua-dua pihak. Keengganan satu pihak untuk bersetuju kepada bentuk penyelesaian tersebut sudah tentu menggagalkan proses rundingan damai dan perkara ini akan dirujuk oleh KPPPM ke Mahkamah Perusahaan untuk diadili.

Sebarang penyelesaian yang dicapai di peringkat ini, perlulah dizahirkan dalam bentuk persetujuan bertulis iaitu MOA. MOA itu juga bukan sahaja perlu di buat secara sukarela oleh namun ianya juga perlu ditandatangani di hadapan KPPPM yang peranannya diwakili oleh pegawai di jabatannya selaku pegawai rundingan damai (Seksyen 54(2) Akta 177). Justeru itu sebarang penyelesaian semasa rundingan damai adalah menjadi satu keperluan undang-undang agar pihak-pihak menandatangani dokumen berhubung perkara mereka persetujui dalam mencapai penyelesaian tersebut (Nadarajah & Anor v Golf Resort (M) Sdn.Bhd [1991]). Kepentingan suatu penyelesaian tersebut perlu dizahirkan adalah kerana ianya menunjukkan kesungguhan kedua pihak untuk menyelesaikan pertikaian tersebut secara sukarela disamping sebagai bukti bahawa wujudnya persefahaman untuk tidak meneruskan tindakan selanjutnya. Walau bagaimana pun terdapat kekaburan berhubung perkara ini samada kedua pihak dihalang secara undang-undang untuk meneruskan tindakan sekiranya terdapat pihak yang tidak mematuhi terma persetujuan ataupun tidak berpuashati terhadap penyelesaian tersebut. Ini kerana MOA yang dicapai itu merupakan suatu yang tidak mengikat dari segi undang-undang namun ianya hanya mengikat dari segi moral. Ini bermaksud sekiranya berlaku ketidakpatuhan terhadap MOA tersebut, ianya tidak secara terus boleh dikuatkuasakan sepertimana suatu penghakiman mahkamah sivil dikuatkuasakan melalui tindakan seperti kebangkrapan, saman penghutang penghakiman, writ penyitaan dan penjualan dan sebagainya. Berdasarkan kepada seksyen 20 (3) Akta 177, ianya memperuntukkan kuasa kepada KPPPM untuk merujuk representasi tersebut ke Mahkamah Perusahaan sekiranya KPPPM berpuashati bahawa representasi tersebut tidak mungkin dapat diselesaikan. Justeru itu, walau apa pun alasan yang menyebabkan rundingan damai tersebut tidak menemui penyelesaian atau

berlaku ketidakpatuhan terhadap MOA tersebut maka keseluruhannya akan dirujuk ke Mahkamah Perusahaan untuk suatu pengadilan.

Sejajar dengan perkara ini, MOA yang dilihat sebagai suatu yang mengikat secara moral pihak-pihak bertikai untuk suatu penyelesaian turut mempunyai kepentingan yang lain dari segi undang-undang. Ini dapat dilihat apabila wujudnya sebarang bantahan diperingkat Mahkamah Perusahaan oleh mana-mana pihak. Berdasarkan kepada kes *Kuasatek (M) Sdn.Bhd v. Rahman bin Uda Itam [1999]*, Mahkamah membenarkan bantahan pengadu terhadap penerimaan surat tawaran untuk bekerja semula dari pihak majikan. Kes ini merupakan kes sebelum pindaan kepada Akta 177 yang memberikan bidangkuasa kepada Menteri Sumber Manusia membuat keputusan sama ada representasi tersebut mempunyai merit untuk dirujuk ataupun tidak ke Mahkamah Perusahaan sekiranya tiada penyelesaian yang dicapai diperingkat rundingan damai KPPPM. Surat tersebut dihantar kepada KPPPM oleh pihak majikan dalam tempoh rundingan damai dan sebelum laporan dikemukakan oleh KPPPM kepada Menteri Sumber Manusia untuk suatu keputusan samada representasi tersebut mempunyai merit untuk dirujuk ataupun tidak ke Mahkamah Perusahaan. Mahkamah menerima bantahan pengadu tersebut berdasarkan kepada peruntukan didalam seksyen 54 Akta 177 yang mana antara lain seksyen tersebut mengecualikan sebarang keterangan semasa prosiding perundingan atau pendamaian di peringkat KPPPM untuk digunakan sebagai keterangan di Mahkamah Perusahaan. Dalam ertikata yang lain apa-apa keterangan semasa rundingan damai di bawah seksyen 20(2) Akta 177 tidak boleh dijadikan sebagai suatu keterangan di Mahkamah Perusahaan kecuali ianya dibuat secara pernyataan bertulis yang dipersetujui serta ditandatangani oleh kedua-dua pihak yang bertikai.

Kepentingan terhadap pengecualian keterangan ini adalah kerana rundingan damai dijalankan tanpa prejudis yang mana pihak-pihak kepada pertikaian boleh bersetuju ataupun tidak terhadap sebarang cadangan penyelesaian. Oleh yang demikian kegagalan penyelesaian atau gagal mematuhi terma MOA tersebut menyebabkan fakta isu dan undang-undang yang sama akan berbangkit di peringkat Mahkamah Perusahaan. Justeru melalui seksyen 54 Akta 177, Mahkamah Perusahaan akan mendengar representasi tersebut tanpa dipengaruhi oleh perkara yang berlaku di peringkat KPPPM disamping mengelakkan Mahkamah Perusahaan berlaku prejudis terhadap mana-mana pihak.

Ini menunjukkan bahawa dari segi moraliti dalam kaedah penyelesaian rundingan damai lebih mudah, cepat dan murah dengan memberikan kebebasan pilihan kepada pihak-pihak. Kebaikan daripada kaedah membuat pilihan di dalam rundingan damai ini secara tidak langsung meminimumkan jurang tekanan antara pihak-pihak berbanding apabila terpaksa melalui proses perbicaraan di Mahkamah Perusahaan. Justeru walaupun kaedah KPPPM dalam menjalankan kewajipan di bawah kaedah rundingan damai dianggap “misteri” atas dasar tidak terikat dengan apa-apa peraturan mahupun prosedur kecuali perkara yang diperuntukkan dalam seksyen 54, namun tidak dinafikan bahawa ianya memberikan hasil yang memberangsangkan.

KESIMPULAN

Kaedah rundingan damai lebih bersifat kemesraan tanpa perlu terikat dengan pelbagai peraturan dan kaedah undang-undang. Malahan tidak dinafikan sejajar dengan perubahan masa menunjukkan bahawa kaedah ini menjadi satu pilihan dalam menyelesaikan pertikaian perusahaan lebih-lebih lagi dalam konteks pemecatan kerja yang menawarkan remedi pemulihan kerja yang perlu dihasratkan oleh pekerja semasa membuat representasi. Namun tidak

disangkal apabila ada pilihan tersirat di peringkat rundingan damai, ianya menjadikan penyelesaian lebih mudah kepada pihak-pihak tanpa perlu menjalani perbicaraan di Mahkamah Perusahaan. Sungguhpun begitu tindakan KPPPM yang meletakkan hasrat agar pemulihan kerja perlu di rayu oleh pekerja semasa membuat representasi seksyen 20 adalah kerana secara harafiahnya ia diperuntukkan sebegitu. Keadaan ini menimbulkan kekeliruan kepada pekerja mahupun majikan seperti kes yang diputuskan di atas sehingga memerlukan campur tangan mahkamah untuk membuat keputusan. Namun seperti pandangan para sarjana *realist* yang melihat kepada *law in action* dengan mengambil kira faktor yang wujud diluar undang-undang (faktor pilihan) dapat membantu untuk memahami undang-undang tersebut dalam erti kata yang sebenar demi mencapai keadilan terhadap pihak yang bertikai.

Justeru ada baiknya dicadangkan agar peruntukan seksyen 20 memberi peruntukan pilihan samada memohon remedi pemulihan kerja ataupun pampasan secara nyata agar pihak-pihak dapat bersedia untuk membuat pilihan dan secara tidak langsung ianya mampu untuk kajian dibuat secara terperinci kepada kaedah rundingan damai dalam menilai keberkesanannya bagi membolehkan perubahan atau penambahbaikan dilaksanakan demi memartabatkan kaedah penyelesaian alternatif dalam perhubungan perusahaan.

PENGHARGAAN

Penulis mengucapkan jutaan terima kasih kepada Jabatan Perhubungan Perusahaan Malaysia, Mahkamah Perusahaan Malaysia dan Jabatan Perkhidmatan Awam atas penajaan Hadiah Latihan Persekutuan (HLP) kepada penulis.

KONFLIK KEPENTINGAN

Tiada konflik kepentingan dilaporkan dalam kajian antara penulis dengan penilai.

RUJUKAN

- Akta Perhubungan Perusahaan 1967.
- Ashgar Ali Ali Mohamed. (2005). *Alternative dispute settlement: With reference to cases relating to dismissal without just cause or excuse under the Industrial Relation Act 1967. ILR 1, 1.*
- Aneka Retail (M) Sdn Bhd v. Mahkamah Perusahaan Malaysia & Ors [2023] 3 MLRH 230.
- Balakrishnan Parasuraman. (1998). *Industrial relations in Asia Pacific Region: A comparative perspective. Philipines Journal of Labour and Industrial Relations, 18 (1 & 2), 78-91.*
- Bean, R. (1994). *Comparative Industrial Relations: An Introduction to Cross-National Perspective*. Edisi Kedua. Routledge.
- Boulle, L. & The Hwee Hwee. (2000). *Mediation: Principles Process Practice*. Butterworths.
- Brown, W. (2014). Third party processes in employment disputes. Dlm W. K. Roche, P. Teague, A. J. Colvin (Eds.), *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations* (hlm. 135-149). Oxford University Press.
- Buku Panduan Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar, Jabatan Perhubungan Perusahaan Malaysia.* (2013).
- Begum, M., Khan, S. A., & Khan, M. Z. (2022). *Alternative Dispute Resolution in the contemporary world. Global International Relations Review, V(III), 11-16.*
- Dix, G., & Oxenbridge, S. (2004). Coming to the table with Acas: From conflict to co-operation. *Employee Relations, 26(5), 510-530.*
- Edwards, H.T. (1985). *Alternative dispute resolution: Panacea or anathema. Harv. L. Rev., 99, 668.*
- Elgoibar, Euwena, & Munduwe (2017). *Conflict management. Oxford*

- Research Encyclopedia of Psychology* (hlm. 1-28). Oxford University Press.
- Ferreira, A.C., Pereira, I.B. & Henriques, M.P. (2008). Adjudication and institutionalisation of the Portuguese system of industrial relations: the soft law of the international labour organization procedures for complaints and representations. Research project *Memória Futura: Portugal e a OIT*, ILO's Lisbon Office.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/genericdocument/wcms_370577.pdf
- Foley, K., & Cronin, M. (2015). *Professional conciliation in collective labour disputes. A practical guide*. International Labour Organization.
- Frame v Smith* [1987] 42 DLR (4th) 81.
- Gershenfeld, J.C., Kochan, T., & Wells, J.C. (2001). In whose interest? A first look at national survey data on interest-based bargaining in labor relations. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 40(1), 1–21.
- Gayo, S. (2023). Advantages & disadvantages of mediation and conciliation as an Industrial Relations Dispute Resolution option. *International Asia Of Law and Money Laundering*, 25-32.
- Mumtaj Hassan, & Marina Hj. Hashim. (2020). Mekanisme penyelesaian pertikaian dalam perhubungan perusahaan di Malaysia: Satu tinjauan. *International Journal of Law, Government and Communication*, 5(19), 85-94.
- Hart, H.L.A. (1970). Bentham's of laws in general. Dlm Hart H.L.A. (ed). *Essays on Bentham: Jurisprudence and political philosophy*. Athlone Press.
- Hart, H.L.A. (1994). *The concept of law*. Edisi Kedua. Clarendon Press.
- Hensler, D.R. (2003). Our courts, ourselves: How the alternative dispute resolution movement is reshaping our legal system. *Dick. L. Rev.*, 108, 165.
- Holiday Inn, Kuching v Lee Chai Shok, Elizabeth* [1991] 2 MELR 246.
- Hong Leong Equipment Sdn Bhd v. Liew Fook Chuan & Other Appeals* [1997] 1 CLJ 665.
- Hanifah Hamzah & Ors v. Syarikat Utusan Melayu (Malaysia) Berhad & Other Appeal* [2024] MLRAU 183
- Jady@Zaidi Hassim, Z. I. (2023). Implikasi perundangan terhadap industri sukan semasa pandemik. *JUUM*, 32, 85-95.
- Kamal Halili Hassan, Nik Ahmad Kamal Nik Mahmood, & Mumtaj Hassan. (2007). *Undang-Undang Pekerjaan*. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kamal Halili Hassan. (2006). Issues relating to pre-adjudication of industrial disputes. *JUUM* 10, 59-77.
- Kendy Lim Fang Vui v. Sazarice Sdn Bhd* [2024] 3 ILR 121.
- Kuasatek (M) Sdn.Bhd v. Rahman bin Uda Itam* [1999] 5 MLJ 385.
- Kumpulan Gutheri Sdn. Bhd v The Minister of Labour & Manpower & Ors* [1986] CLJ 426.
- Maimunah Aminuddin. (2010). Complying with the employment laws. *LNS(A)* 1, xvii.
- Mill, J.S., & Acton, H.B. (ed). (1972). *Utilitarianism, liberty, representative government: Selections from Auguste Comte and Positivism*. Dent.
- Minister of Labour and Manpower & Anor v Wix Corp South East Asia Sdn Bhd* [1980] 2 MLJ 250.
- Minister of Labour v Wix Corp Sdn Bhd* [1980] 2 MLJ 248.
- Nadarajah & Anor v Golf Resort (M) Sdn.Bhd* [1991] 1 ILR 704.
- Nel, P.S. & Kirsten, M. (2020). *South Africa Employment Relations: Theory and Practice*. Pretoria: Van Skaiks Publishers.
- Photo Production Ltd v Securicor Transport Ltd* [1980] AC 827.
- 7 Eleven Malaysia Sdn Bhd v. Ashvine Hari Krishnan* [2023] 4 MLRA 252

Siti Fazilah Abdul Shukor, F. G. (2023). The irregularity of monetary compensation remedies for unfair dismissal in Malaysia. *Journal of Muwafaqat*, 43-58.

Sanbos (Malaysia) Sdn Bhd v. Gan Soon H [2021] 6 CLJ 700.

Shankarkumar Sanpathkumar v. Ketua Pengarah Jabatan Perhubungan Perusahaan [2024] 4 MLRA 880.

Yuen Foong Kuan v Sedunia Travel Services Sdn. Bhd [2022] 1 ILR 250.