



# FAVORITISME (PILIH KASIH) DALAM ORGANISASI

<sup>1</sup>Nazeema Mohamed Yusof, Azli Ariffin, Hazrena Mohamed Yusof Syamalif Bakri  
Saleha Sabran Siti Haslina Hasmek Azwina Shazwin Mohd Zaki  
Universiti Pendidikan Sultan Idris

\*Email: nazeema@upsi.edu.my

## ABSTRAK

Sejak beberapa dekad kebelakangan ini, favoritisme sering diperkatakan di organisasi yang menjadi amalan tidak sihat yang tidak formal yang mempengaruhi kejayaan dan pertumbuhan organisasi. Kajian ini adalah untuk menentukan sama ada Favoritisme (pilih kasih) wujud di Organisasi dan, jika wujud ia akan menjelaskan jenisnya dan mengemukakan pandangan kakitangan mengenai sebab favoritisme (pilih kasih). Ini adalah kajian deskriptif dan populasinya terdiri daripada kakitangan Organisasi kerajaan di Institusi Pengajian Tinggi. Kajian ini dijalankan dengan mendapatkan pandangan daripada 552 orang staf yang dipilih secara rawak menggunakan borang soal selidik secara atas talian. Skala telah dibangunkan sebagai alat pengumpulan data. Mengikut data yang diperolehi melalui kajian ini, boleh ditegaskan bahawa favoritisme (pilih kasih) wujud dalam bidang bukan akademik dan akademik seperti berikut di universiti: pelantikan (dekan, pengarah, ketua jabatan); pemilihan tenaga akademik; agihan kewangan; penentuan tahap beban staf; keadilan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang, kenaikan pangkat akademik; kenaikan pangkat staf bukan akademik; kekurangan komunikasi yang berkesan; pembukaan jabatan baharu dan penubuhan unit baharu; dan dalam pembentukan lantikan jawatankuasa. Penemuan kajian ini akan dapat membantu pihak pengurusan dalam memastikan tindakan dapat diambil bagi mengelakkan daripada terus berlaku amalan favoritisme (pilih kasih) yang boleh mempengaruhi pertumbuhan organisasi.

Keyword : Favoritisme (pilih kasih), Institusi Pengajian Tinggi, kenaikan pangkat

## 1.0 PENGENALAN

Favoritisme (pilih kasih) bermaksud seseorang, dikurniakan satu keistimewaan, bukan kerana menjadi yang terbaik dalam profesinya, tetapi kerana beberapa kelayakan lain yang tidak relevan (Employee Favoritism, 2006). Favoritisme (pilih kasih) bermaksud berkelakuan lebih baik terhadap seseorang atau sekumpulan orang yang dibandingkan dengan orang lain dengan menunjukkan keutamaan peribadi mereka dalam membuat keputusan (Kwon, 2005).

Favoritisme (pilih kasih) mempunyai tiga perspektif. Ini adalah nepotisme, kronisme dan naungan. Nepotisme adalah untuk memberikan keistimewaan hanya kepada saudara-mara di setiap peringkat untuk setiap jawatan. Kronisme adalah untuk memberikan keistimewaan hanya kepada rakan. Naungan berlaku apabila parti-parti politik yang memegang kuasa menugaskan saudara-mara dan rakan-rakan mereka ke jawatan

pengurusan peringkat tinggi (Abdalla et al., 1998; Khatri et al., 2006; Pektaş, 1999). Selain daripada ketiga-tiga perspektif ini, pilih kasih kadangkala ditunjukkan mengikut status sosial dan ekonomi (Jussim et al., 1998) dan orang yang mempunyai status sosial dan ekonomi yang sama akan memberikan keistimewaan antara satu sama lain (Sprinthall dan Sprinthall, 1990). Selain itu, orang yang mempunyai status sosial yang rendah menunjukkan lebih banyak kebaikan (Batalha et al., 2007).

Di samping itu, jantina kadangkala boleh menjadi faktor penting dalam menunjukkan favoritisme (pilih kasih); penampilan fizikal pun adalah satu kesan (Dusek dan Joseph, 1983). Selain itu, orang yang berbudi bahasa, iaitu peringan, banyak bercakap, mereka yang dianugerahkan keistimewaan ini lebih daripada orang yang tidak mempunyai juga mempengaruhi favoritisme. Ini difikirkan kerana orang yang pandai berjenaka dipercayai lebih

jujur, lebih sosial, lebih sopan dan lebih berjaya (Hess et al., 2002).

Kadangkala, interaksi juga adalah salah satu faktor yang mempengaruhi hubungan dengan orang lain. Atas sebab ini, sesetengah pengurus institusi cuba mengekalkan komunikasi dengan kakitangan mereka pada tahap minimum agar tidak memihak. Walau bagaimanapun, komunikasi yang baik adalah sangat penting dalam mempromosikan kejayaan dan motivasi kakitangan.

Komunikasi yang baik antara pengurus dan kakitangan mempengaruhi prestasi secara langsung (Al-Houli, 1999; Bhushan, 1985; McGarity dan Butts, 1984). Situasi ini akan menyebabkan penurunan prestasi atau melemahkan keadilan organisasi kerna disebabkan oleh kekurangan komunikasi yang baik dan tidak membina hubungan yang baik. Seperti yang dinyatakan oleh Hinkle dan Brown (1990), tidak membawa kesan langsung jika memnujukan kebaikan atau mempunyai hubungan yang baik dengan orang dalam organisasi.

### Favoritisme dalam organisasi

Organisasi merupakan satu badan yang dianggotai oleh pelbagai individu dengan kelebihan masing-masing dalam menjalankan tugas dan peranan yang berbeza-beza bagi mencapai matlamat yang sama (Robbins, 2003). Dalam mencapai matlamat organisasi, ia amat bergantung kepada dua elemen yang utama iaitu elemen kemanusiaan dan elemen bukan kemanusiaan. Elemen kemanusiaan dirujuk kepada tingkah laku individu dalam organisasi seperti akauntabiliti dan komitmen terhadap organisasi. Manakala elemen bukan kemanusiaan pula dirujuk kepada proses, polisi, struktur dan teknologi. Abd. Aziz (2003) mengatakan bahawa kedua-dua elemen tersebut bertindak mempengaruhi tingkah laku dalam organisasi sama ada secara individu atau kumpulan terhadap keseluruhan pencapaian organisasi.

Favoritisme (pilih kasih) dalam organisasi merujuk kepada amalan di mana seseorang dilayan secara berbeza dengan lebih baik daripada orang lain, tidak semestinya kerana orang itu mempunyai kelayakan dari segi keperluan kemahiran tetapi kadangkala aspek lain yang tidak berkaitan dengan prestasi kerja. Individu mempunyai minat untuk memperdagangkan nikmat dari semasa ke semasa dan ini akan mengorbankan orang lain, yang berada di luar kumpulan mereka (Bramouille & Goyal, 2009, 2010, 2013). Pihak pengurusan memberi layanan keutamaan kepada seorang atau lebih pekerja.

Favoritisme (pilih kasih) mendedahkan sebagai layanan tidak adil dalam organisasi. Manakala individu yang digemari diberi keistimewaan, yang lain (individu yang tidak digemari) dihukum atau diabaikan. Terdapat banyak

sikap dan tingkah laku dalam organisasi yang nampaknya sah tetapi sebenarnya merupakan contoh pilih kasih yang tersirat (Redlawsk dan McCann, 2005).

Kadangkala tanggungjawab utama sedemikian boleh disengajakan; sebagai contoh, majikan boleh memberikan tanggungjawab yang paling baik kepada pekerja yang paling veteran atau orang baru dengan menjelaskan bahawa kebolehannya mewajarkan perhatian dan tugas tambahan. Tanggungjawab utama juga boleh di bawah sedar; sebagai contoh, pekerja mungkin menyedari bahawa penyelia lelaki yang lebih tua nampaknya melayan pekerja wanita muda dengan senyuman mesra dan galakan sambil mengabaikan pekerja lelaki di dorong walaupun mereka menjalankan tugas dengan baik. Masalah berlaku apabila perhatian dan penghargaan atau pengiktirafan tidak diberikan sama rata kepada semua pekerja. Paling teruk apabila pengiktirafan itu diberikan kepada mereka yang tidak layak.

Kajian Blase dan Blase, 2003, pengurus berkelakuan lebih baik terhadap kakitangan yang digemari dengan memberi mereka kelas dan staf terbaik, membuat penilaian positif tentang mereka, menyokong kemajuan mereka, menghargai mereka, dan memberikan komisen yang menjana pendapatan. Kerana ini pilih kasih yang ditunjukkan oleh pengurus mengukuhkan kedudukan kakitangan yang dilayan dengan teruk dan mencetuskan perasaan negatif secara langsung atau tidak langsung dalam organisasi. Ini kerana orang menilai diri mereka bergantung kepada bagaimana mereka dilihat dalam kumpulan mereka (Susskind dan Hodges, 2007).

Selain itu, individu cenderung kepada orang yang mempunyai ciri positif dalam kumpulan mereka sendiri, atau mereka cenderung juga kepada orang yang mempunyai ciri negatif dalam kumpulan lain (Dasgupta, 2004). Kadangkala, pengurus dalam organisasi memihak atau sebenarnya memberi ganjaran kepada mereka yang mempunyai watak negatif untuk mengelakkan mereka daripada membuat masalah. Dalam keadaan ini, pihak pengurusan menunjukkan sikap "tidak mahu".

Sikap pilih kasih dalam organisasi adalah tidak adil kerana ia memberi pelbagai kelebihan kepada orang tertentu walaupun mereka tidak layak mendapat keistimewaan tersebut dan kerana tingkah laku tersebut merosakkan niat baik orang lain. Favoritisme (pilih kasih) merosakkan ketelusan kerana ia biasanya ditunjukkan secara rahsia. Dilema utama pilih kasih ialah ramai orang tidak menganggapnya sebagai masalah (Nadler dan Schulman, 2006). Favoritisme (pilih kasih) dalam banyak organisasi adalah salah satu sebab yang paling penting untuk ketidakcekapan (Kim, 2004).

Favoritisme (pilih kasih) merosakkan ketelusan dalam pengurusan dan menjadikan organisasi sebagai sistem tertutup atau separa tertutup. Atas sebab ini, prinsip kesaksamaan dan keterbukaan yang amat penting untuk pengurusan kakitangan boleh rosak. Terdapat homogen aspek pilih kasih, terutamanya dalam organisasi. Homogenisasi membawa kepada budaya organisasi tertutup. Kolokasi homogen yang ditubuhkan atas faktor-faktor seperti bangsa, wilayah, tamat pengajian dari sekolah yang sama mengabaikan pendekatan sistem terbuka dalam rangkaian komunikasi dalaman dan luaran. Ini kerana kumpulan homogen ingin melindungi hak yang diperoleh mereka (Pyo, 1999; Lee, 1999). Dalam organisasi ini, memastikan tahap mobiliti sosial dan perubahan sosial yang tinggi boleh mengubah hubungan antara menilai kecekapan dan status sosial (Smith et al., 2001).

Apabila pilih kasih diperhatikan dalam organisasi oleh kakitangan yang kebetulan tidak menguntungkan dalam tindakan pilih kasih, mereka berpaling untuk memecahkan kerakyatan mereka dan kesetiaan yang telah dibina atas tahun. Fenomena ini secara semula jadi membawa kepada produktiviti yang rendah, pergolakan, niat pusing ganti atau perolehan. Justeru, perbincangan mengenai pilih kasih dalam konteks pendidikan tinggi amat diperlukan untuk menonjolkan kesudahan yang mengiringi amalannya. Malangnya, perbincangan mengenai pilih kasih dalam pendidikan tinggi sebahagian besarnya kurang dikaji. Beberapa kajian yang didokumenkan mengenai hal ini tidak menangani dengan secukupnya sikap pilih kasih yang melibatkan kakitangan di IPT. Oleh itu, atas dasar inilah maka kajian ini diusahakan usaha untuk memberikan wacana terperinci mengenai Kegemaran pilih kasih di IPT

### Favoritisme di Institusi Pengajian Tinggi

Semua pekerja, tanpa mengira kemahiran dan pengalaman mereka, berhak mendapat layanan yang sama, namun, pilih kasih semakin berkembang pesat di tempat kerja moden, terutamanya di IPT. Menurut Abun (2014), pilih kasih dalam IPT merujuk kepada amalan di mana seseorang atau sekumpulan orang dilayan berbeza daripada yang lain, tidak semestinya kerana kelayakan mereka berkenaan pekerjaan keperluan tetapi kadangkala aspek lain yang tidak berkaitan dengan prestasi kerja.

Hakikat bahawa dalam setiap IPT, pilih kasih didapati, dan kumpulan keutamaan sedemikian memang wujud. Ini kumpulan dipanggil "kayangan" atau "tidak boleh disentuh" kerana unsur-unsur dalam kumpulan dilayan sebagai istimewa dan dianggap rapat dengan pengurusan atasan dan juga boleh mempengaruhi keputusan pengurusan dan

tingkah laku orang lain. Keakraban individu tersebut dan kumpulan kepada pengurusan atasan merupakan pengaruh mereka terhadap keputusan pengurusan menjenamakan mereka dengan sedemikian nama. Selalunya, mereka yang tidak disenangi perlu berhati-hati apabila berurusan dengannya kumpulan orang yang digemari kerana ia boleh menyebabkan mereka kehilangan banyak perkara. Favoritisme (pilih kasih) adalah salah satu amalan tidak formal yang paling berbahaya di IPT yang menjejaskan kejayaan dan pertumbuhan institusi, terutamanya dalam beberapa dekad yang lalu.

## 2.0 PERMASALAHAN KAJIAN

Pandangan dan pendapat warganya tentang wujud pilih kasih di institusi pengajian tinggi seperti edaran secara bertulis dan visual. Adalah mungkin untuk menyenaraikan pilih kasih yang ditunjukkan seperti berikut (Aktan, 2003; Ortaş, 2011):

- i. Dalam jawatan akademik pelantikan (dekan, pengarah, ketua jabatan)
- ii. Dalam pengambilan tenaga akademik.
- iii. Dalam pengagihan tahap beban kakitangan.
- iv. Dalam pengagihan belanjawan kepada unit.
- v. Dalam pemilihan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang.
- vi. Dalam kenaikan pangkat akademik.
- vii. Dalam kenaikan pangkat bukan akademik.
- viii. Dalam pembukaan dan penubuhan Jabatan/unit baharu.
- ix. Dalam pembentukan lantikan jawatankuasa dan
- x. Dalam komunikasi kakitangan.

Adalah diperhatikan bahawa hanya beberapa kajian telah dijalankan mengenai pilih kasih dalam sistem pendidikan (Yilmaz dan Altinkurt, 2011; Kesatuan Pendidikan Turki, 2010; Aydogan, 2008, 2009). Hampir semua kajian ini berkaitan dengan sekolah rendah, sekolah menengah dan organisasi pusat Kementerian Pendidikan. Tiada penyelidikan kualitatif atau kuantitatif ditemui berkenaan dengan universiti. Matlamat kajian ini adalah untuk menentukan sama ada pilih kasih wujud di Pengajian Tinggi dan, jika ya, di mana dan juga untuk mengetahui pendapat warganya tentang sebab pilih kasih. Tujuan kajian ini adalah untuk menentukan sama ada, menurut pendapat ahli akademik, bukan akademik, pengurusan pentadbiran di peringkat jabatan, fakulti dan universiti menunjukkan sikap pilih kasih dalam kerja dan aktiviti mereka. Batasan kajian yang paling penting ialah data dan dapatan yang diperoleh adalah berkaitan dengan warga Pengajian Tinggi.



### 3.0 KAEDAH KAJIAN

Kajian ini berbentuk deskriptif. Populasi sasaran kajian terdiri daripada 172,514 warga universiti yang bekerja di 20 universiti di Malaysia. Persampelan digunakan kerana populasi sasaran kajian besar. Sehubungan itu, 555 ditentukan sebagai nombor persampelan berdasarkan kriteria Krijcie dan Morgan (1970) yang menetapkan saiz persampelan untuk kajian pendidikan. Staf akademik (profesor, profesor madya dan Dr), staf bukan akademik (Gred 54 hingga 1) pelbagai jawatan yang dipilih melalui persampelan rawak telah dihubungi melalui mel elektronik. Bilangan warga yang bersetuju mengisi skala dan dapat dihubungi adalah seramai 555 orang.

### 4.0 PENGUMPULAN DATA

Dalam kajian, skala yang digunakan sebelum ini telah ditambah baik sebagai alat pengumpulan data. Proses penambahbaikan skala adalah seperti berikut: penyelidik menyemak perkara am universiti, undang-undang dan peraturan berkaitan universiti, etika dalam pendidikan, pilih kasih dan buku dan artikel berkaitan nepotisme, kronisme dan naungan. Seterusnya, penyelidik mendapatkan pandangan dan pendapat warga yang bekerja di universiti yang telah dikumpulkan dalam kajian pilih kasih. Skema 48 item telah disediakan daripada hasil data yang diperolehi daripada literatur dan pelbagai kajian. Seterusnya, penyelidik membentuk ayat mengenai pilih kasih di universiti dengan merujuk pendapat pakar tentang tahap kecukupan, kejelasan dan kebolehwakilan mata ini. Mata pernyataan dalam skala diberi sebagai "1=sangat tidak setuju" dan "5= sangat setuju" dalam skala Likert 5 mata.

Untuk menentukan kesahan struktur skala, analisis faktor telah dilaksanakan. Analisis bermula dengan 48 item dan hasil keputusan pertama analisis faktor diteliti, didapati nilai beban faktor 10 mata berada di bawah 0.35. Mata ini telah dikeluarkan daripada skala dan analisis faktor yang telah dijalankan untuk 38 item yang lain. Hasil daripada komponen utama dan prosedur putaran Varimax, empat faktor ditemui dalam skala dengan nilai Eigen 1.00 atau lebih tinggi.

Peratusan varians yang diambil kira oleh faktor ialah 21.15, 12.30, 11.71 dan 11.04 masing-masing. Kesemua empat faktor menjelaskan 56.21% daripada jumlah varians. Tahap varians adalah melebihi 41%; ini adalah tahap munasabah yang boleh diterima untuk penilaian skala yang mempunyai empat faktor. Ia dilihat bahawa mata yang dimasukkan ke dalam skala dikumpulkan dalam empat faktor dan bahawa nilai beban faktor mata berubah antara 0.54 dan 0.77. Selain itu, pada peringkat pertama kajian kesahan skala, instrumen pentaksiran dan penilaian telah digunakan dan keputusan data yang diperolehi adalah sesuai untuk kumpulan persampelan pada tahap

0.000 untuk KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) pada nilai sebanyak 0.81 dan untuk Ujian Barlett pada nilai 1648.312. Menurut penemuan ini, boleh dikatakan bahawa "skala pilih kasih di universiti" adalah sangat boleh dipercayai dan sah. Bagi kebolehpercayaan alfa skala, telah ditentukan bahawa kedalaman alfa ialah 0.83. Faktor I yang terdiri daripada 21.15% daripada jumlah varians dan termasuk 10 mata ialah "keutamaan di peringkat universiti"; Faktor II yang terdiri daripada 33.46% dan termasuk 13 mata ialah "keutamaan di peringkat fakulti"; Faktor III yang terdiri daripada 45.17% daripada jumlah varians dan termasuk 8 mata ialah "keutamaan di peringkat jabatan" dan Faktor IV yang terdiri daripada 56.21% daripada jumlah varians dan termasuk 7 mata adalah "sebab pilih kasih".

### 5.0 DAPATAN KAJIAN

Lima ratus lima puluh lima warga Universiti yang terdiri daripada staf akademik dan bukan akademik telah mengambil bahagian dalam kajian ini. Telah ditentukan bahawa 52% (staf akademik) dan 48% (bukan akademik), 36% (199) adalah perempuan, dan 64% (356) daripadanya adalah lelaki; 11% (31) daripada mereka adalah profesor, 32% (92) adalah profesor madya dan 57% (164) adalah Dr. Bukan Akademik Gred 54-48, 18% (48), Gred 44-29 51% (136), Gred 28-1, 30% (80) Ia juga telah ditentukan bahawa 21% (116) memperoleh PhD mereka di luar negara; 24% (133) daripada mereka bekerja di universiti di mana mereka masih bekerja, dan 38% (211) melakukannya di universiti selain daripada tempat mereka bekerja. Persepsi warga Universiti berkaitan pilih kasih di peringkat Tertinggi dan Fakulti dinilai pada peringkat mata. Purata mata bagi setiap item, yang mempunyai empat sub-dimensi, dalam setiap dimensi yang menunjukkan situasi berkenaan pilih kasih ditunjukkan dalam jadual. Persepsi warga universiti berkaitan pilih kasih di peringkat tertinggi dan fakulti telah diperiksa dengan ujian-t dan analisis varians tidak boleh digredkan untuk menentukan ia berubah dari segi jantina, tajuk, atau lokasi pembolehubah tahap pendidikan.

#### **Purata yang berkaitan dengan maklum balas warga Universiti yang mengambil bahagian dalam tinjauan terhadap kenyataan mengenai pilih kasih di peringkat universiti**

Staf akademik dan Bukan akademik menyatakan sikap pilih kasih di peringkat universiti kebanyakannya ditunjukkan dalam perlantikan dekan/pengarah ( $X=4.14$ ), dalam agihan kewangan ( $X=3.84$ ), dalam kenaikan pangkat staf akademik dan bukan akademik ( $X=3.82$ ), dalam anugerah perkhidmatan cemerlang ( $X=3.75$ ), dan dalam pembentukan lantikan jawatankuasa ( $X=3.42$ ). Ia dilihat

daripada Jadual 1 bahawa untuk item lain, pilih kasih ditunjukkan pada tahap sederhana.

Jadual 1. Purata mata item pada dimensi bawah peringkat universiti (N=555).

S/No.	Tahap Di Fakulti	X	S
1	Favoritisme dalam jawatan akademik pelantikan (dekan, pengarah, ketua jabatan)	4.14	0.75
2	Favoritisme dalam pengambilan tenaga akademik.	3.75	0.88
3	Favoritisme dalam pengagihan tahap beban kakitangan.	3.24	0.95
4	Favoritisme dalam pengagihan belanjawan kepada unit.	3.84	0.88
5	Favoritisme dalam pemilihan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang.	3.82	1.21
6	Favoritisme dalam kenaikan pangkat akademik.	2.90	0.83
7	Favoritisme dalam kenaikan pangkat bukan akademik.	3.24	1.06
8	Favoritisme dalam pembukaan dan penubuhan Jabatan/unit baharu	2.77	1.04
9	Favoritisme dalam pembentukan lantikan jawatankuasa.	3.04	1.21
10	Favoritisme dalam komunikasi kakitangan	3.42	1.12

**Purata yang berkaitan dengan maklum balas warga Universiti yang mengambil bahagian dalam tinjauan terhadap kenyataan mengenai pilih kasih di peringkat fakulti**

Warga Universiti menyatakan bahawa pilih kasih di peringkat fakulti kebanyakannya ditunjukkan dalam pemilihan tenaga akademik (X=4.56), penentuan tahap beban staf (X=4.22), dalam pelantikan ketua jabatan ( X=4.14), dalam dalam pembentukan lantikan jawatankuasa (X=3.86), dalam kekurangan komunikasi yang berkesan (X=3.84), dalam memulakan unit baharu seperti jabatan (X=3.84), dalam Anugerah Perkhidmatan Cemerlang (X=3.82), dalam pembentukan lantikan jawatankuasa (X=3.78), dalam agihan kewangan (X=3.53), dan kenaikan pangkat (X=3.42) (Jadual 2).

S/No.	Sebab Favoritisme	X	S
1	Mempunyai pandangan politik yang sama	4.59	0.60
2	Mempunyai agama/ideologi yang sama	4.46	0.70
3	Yang berkaitan	4.08	0.97
4	Rakan Jabatan	3.98	0.96
5	Berlainan Jantina	3.43	0.98
6	Kaum yang sama	3.42	1.06

Jadual 2. Purata mata item pada dimensi rendah peringkat fakulti.

**Purata yang berkaitan dengan respons warga Universiti yang mengambil bahagian dalam tinjauan terhadap kenyataan dalam dimensi sebab pilih kasih**

Menurut pandangan warga Universiti yang mengambil bahagian dalam tinjauan, sebab

pilih kasih disusun mengikut pandangan politik yang sama, mempunyai agama atau ideologi yang sama, jabatan yang sama, berlainan jantina, dan daripada kaum yang sama (Jadual 3).

S/No.	Tahap Pengurusan Tertinggi	X	S
1	Favoritisme dalam jawatan akademik pelantikan (dekan, pengarah, ketua jabatan)	4.14	0.75
2	Favoritisme dalam pengambilan tenaga akademik.	3.75	0.88
3	Favoritisme dalam pengagihan tahap beban kakitangan.	3.24	1.09
4	Favoritisme dalam pengagihan belanjawan kepada unit.	3.84	0.88
5	Favoritisme dalam pemilihan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang.	3.82	0.95
6	Favoritisme dalam kenaikan pangkat akademik.	2.90	1.04
7	Favoritisme dalam kenaikan pangkat bukan akademik.	3.24	1.00
8	Favoritisme dalam pembukaan dan penubuhan Jabatan/unit baharu	2.77	1.05
9	Favoritisme dalam pembentukan lantikan jawatankuasa.	3.04	1.21
10	Favoritisme dalam komunikasi kakitangan	3.42	1.12

Jadual 3. Purata mata item pada dimensi bawah sebab pilih kasih.

**Analisis maklum balas pembolehubah mengenai dimensi pilih kasih di peringkat tertinggi dan fakulti yang diberikan oleh warga Universiti yang menyertai tinjauan dari segi jantina, gelaran dan tahap akademik.**

Mengikut purata yang ditunjukkan dalam Jadual 4, dilihat terdapat perbezaan pendapat warga Universiti lelaki dan perempuan berkaitan pilih kasih di peringkat tertinggi (t=3.12, p<0.05), dan fakulti (p=). 2.44, p<0.05). Sehubungan itu, warga Universiti wanita mempunyai kadar tindak balas yang lebih tinggi daripada warga Universiti lelaki. Hasil daripada analisis yang mengambil kira status akademik Jadual 5, didapati bahawa dalam kalangan warga Universiti, tidak terdapat perbezaan yang signifikan secara statistik. Dalam pendapat berkenaan pilih kasih di peringkat universiti (F=2.05, p>0.05) dan jabatan (F=1.86 p> 0.05).

	Lelaki (n=189)		Perempuan (n=366)			
	N	S	N	t		
Universiti	3.38	0.33	3.89	0.27	-3.12	0.00
Fakulti	3.69	0.32	3.01	0.31	-2.44	0.01

Jadual 4: Analisis faktor yang disenaraikan dalam skala dengan mengambil kira jantina.

Prof Prof Madaya Dr

Faktor	(n=39)		(n=132)		(n=194)		F	p
	N	S	N	S	N	S		
Univer siti	3.51	0.28	3.42	0.30	3.39	0.32	2.05	0.13
Fakulti	3.64	0.29	3.80	0.28	3.68	0.34	6.22	0.00

Jadual 5: Analisis faktor yang disenaraikan dalam skala status staf akademik

Staf Akademik (Profesor, profesor madya, dan Dr) berpendapat bahawa sikap pilih kasih adalah tinggi di peringkat universiti dan jabatan. Bagi pilih kasih di peringkat fakulti pula, didapati terdapat perbezaan pendapat ahli akademik. Hasil daripada analisis yang mempertimbangkan Tahap pendidikan. (Jadual 6), didapati dalam kalangan warga Universiti tidak terdapat perbezaan pendapat yang signifikan secara statistik mengenai pilih kasih di peringkat universiti ( $F=0.57, p>0.05$ ), fakulti ( $F=3.06, p>0.05$ ). Dengan kata lain, akademik ahli yang bekerja dan membuat Ph.D di universiti selain daripada tempat mereka bekerja menyatakan bahawa pilih kasih adalah tinggi di peringkat fakulti.

C	Prof (n-31)		Prof Madya (n-92)		Dr (n-164)		F	P
	M	S	M	S	M	S		
1	4.48	0.74	4.66	0.49	2.49	0.01		
2	4.48	0.59	4.44	0.75	-0.61	0.54		
3	3.45	1.38	3.88	1.01	3.09	0.00		
4	4.32	0.94	3.95	0.97	-3.61	0.00		
5	4.12	1.06	3.89	0.89	-2.11	0.03		
6	3.41	1.14	3.39	0.87	-0.16	0.86		

Jadual 7: Analisis item yang disenaraikan dalam skala mengambil kira staf bukan akademik

Staf Bukan Akademik (Gred 54 hingga 1) berpendapat bahawa sikap pilih kasih adalah tinggi di peringkat universiti dan jabatan. Bagi pilih kasih di peringkat Universiti pula, didapati terdapat perbezaan pendapat staf akademik. Hasil daripada analisis yang mempertimbangkan Jabatan yang sama. (Jadual 7), didapati dalam kalangan warga Universiti tidak terdapat perbezaan pendapat yang signifikan secara statistik mengenai pilih kasih di peringkat universiti ( $F=1.52, p>0.05$ ), fakulti ( $F=2.10, p>0.05$ ). Dengan kata lain, staf bukan akademik yang bekerja pada jabatan yang sama bekerja menyatakan bahawa pilih kasih adalah tinggi di peringkat Universiti.

**Analisis respons warga Universiti yang menyertai kajian tentang sebab pilih kasih dari segi jantina**

Mengenai analisis pendapat ahli akademik mengenai sebab pilih kasih dari segi jantina

(Jadual 8), didapati perbezaan tidak wujud dalam pendapat ahli akademik lelaki atau perempuan tentang "mempunyai agama/ideologi yang sama" dan "berbangsa yang sama". Kedua-dua kumpulan menunjukkan bahawa mereka bersetuju pada tahap "sangat tinggi" bahawa pilih kasih ditunjukkan kerana "mempunyai agama/ideologi yang sama" dan mereka bersetuju pada tahap "tinggi" bahawa pilih

1	4.61	0.49	4.41	0.74	4.71	0.47	10.26	0.00
2	4.43	0.71	4.49	0.64	4.44	0.73	0.21	0.80
3	4.30	1.00	3.72	1.16	3.61	1.19	5.69	0.00
4	4.69	0.61	4.10	0.99	3.95	0.97	9.77	0.00
5	3.66	1.13	4.13	0.85	3.93	0.97	4.06	0.01
6	3.82	1.04	3.47	0.92	3.26	0.97	6.06	0.00
7	3.20	1.10	3.34	1.09	3.54	1.02	2.42	0.09

kasih ditunjukkan kerana "menjadi daripada kaum yang sama". Apabila pendapat tentang sebab pilih kasih antara warga Universiti lelaki dan wanita berbeza, ia menunjukkan bahawa lelaki lebih bersetuju mengenai subjek "menjadi pendapat politik yang sama", daripada wanita.

1	3.12	0.49	4.41	0.74	4.71	0.47	10.26	0.00
2	4.31	0.71	4.49	0.64	4.44	0.73	0.21	0.80
3	4.32	1.00	3.72	1.16	3.61	1.19	5.69	0.00
4	4.98	0.61	4.10	0.99	3.95	0.97	9.77	0.00
5	3.55	1.13	4.13	0.85	3.93	0.97	4.06	0.01
6	3.11	1.04	3.47	0.92	3.26	0.97	6.06	0.00
7	3.25	1.10	3.34	1.09	3.54	1.02	2.42	0.09

Warga Universiti wanita lebih bersetuju mengenai perkara "fakulti yang sama" dan "berlainan jantina" berbanding lelaki.

	Perempuan (n-356)		Lelaki (n -199)	
	M	S	M	S

Jadual 8: Analisis sebab pilih kasih yang disenaraikan dalam skala jantina

**6.0 KEPUTUSAN, CADANGAN DAN PERBINCANGAN**

**Favoritisme di peringkat universiti**

Matlamat Pengajian Tinggi adalah untuk menyumbang kepada pembangunan global dan moden serta dalam menyokong kemajuan pembangunan negara. Dengan tujuan untuk memenuhi hasrat ini, terdapat 410 Pengajian Tinggi (termasuk kolej swasta) di Malaysia. Bilangan tenaga pengajar yang bekerja di Pengajian Tinggi ialah 70,319 orang. Bilangan pelajar pengajian tinggi di Malaysia mengikut Jabatan Perangkaan Malaysia ialah 5.36 juta. Menjelang 2023, kadar peningkatan siswazah dalam pendidikan tinggi ialah 5% ([www.dosm.gov.my](http://www.dosm.gov.my)).

Naib Canselor di universiti-universiti dipilih daripada calon profesor yang telah melalui



beberapa siri latihan di AKEPT serta lembaga pemilih. Lembaga Pemilih Pendidikan Tinggi memilih tiga calon dan ini dibentangkan kepada YB Menteri Pendidikan Tinggi jawatan Naib Canselor. YB Menteri memilih salah seorang daripada mereka, dan menugaskannya sebagai Naib Canselor (skesyen 4A, Akta 30). Tempoh tugas Naib Canselor ialah tiga tahun. Naib Canselor bertindak di bawah kuasa dan arahan am Lembaga dan Senat. Di universiti asas, pemilihan calon dan pelantikan Naib Canselor adalah dilakukan oleh Jawatankuasa Tetap Pemilihan Naib Canselor Universiti Awam.

Dalam kajian ini, menurut warga Pengajian Tinggi, pilih kasih ditunjukkan dalam perantikan jawatan Pengurusan seperti Timbalan Naib Canselor dekan, pengarah dan Ketua Jabatan. Dekan sesebuah fakulti dilantik seperti termaktub dalam Perlembagaan Universiti masing-masing dibawah perakra 21(4) kuasa melantik adalah Naib Canselor. Lantikan adalah selama tiga tahun daripada tiga calon yang disyorkan, sama ada bekerja di universiti atau di universiti lain. Naib Canselor biasanya memilih dekan daripada mereka yang mempunyai kepercayaan politik atau ideologi yang rapat, atau daripada mereka yang menyokong pemilihannya sebagai Naib Canselor.

Ahli Jabatan menunjukkan bahawa pilih kasih ditunjukkan dalam pelantikan ketua jabatan. Ketua jabatan di universiti dilantik selama tiga tahun melalui cadangan Dekan kepada Naib Canselor daripada kalangan profesor madya, atau Dr yang disyorkan oleh dekan fakulti. Bagaimanapun, dekan mempertimbangkan calon yang mungkin dilantik sebagai ketua jabatan dengan mengambil kira pendapat Naib Canselor atau memaklumpkannya terlebih dahulu (kerana jawatan itu dilantik oleh Naib Canselor). Naib Canselor di universiti tertentu boleh campur tangan dalam pelantikan ketua jabatan. Di samping itu, Warga Pengajian Tinggi menunjukkan bahawa pilih kasih dibuat dalam dalam pengagihan tahap beban kakitangan, dalam pengagihan belanjawan kepada unit kerana Naib Canselor yang mempunyai kuasa dalam agihan belanjawan semasa pembentangan kawangan unit, dalam pemilihan calon Anugerah Perkhidmatan Cemerlang Naib Canselor, adalah pengerusi Panel Pembangunan Sumber Manusia Induk, pilih kasih dalam kenaikan pangkat akademik..

Keputusan ini sepadan dengan kajian yang dibuat oleh Lee (1999). Lee (1999) menunjukkan bahawa pilih kasih merupakan faktor penting selepas Konfusianisme di Universiti Korea. Kesukaran yang menjana daripada sebab seperti kesukuan, ikatan kekeluargaan, hubungan serantau, dan ikatan sekolah juga menghalang pertukaran

pengetahuan saintifik sama seperti pengetahuan akademik antara kolej, antara fakulti dan antara jabatan (Pyo, 1999).

### **Favoritisme di peringkat fakulti**

Menurut pendapat warga Pengajian Tinggi, pilih kasih ditunjukkan dalam memperuntukkan Dalam jawatan akademik pelantikan (ketua jabatan), dalam pengambilan tenaga akademik, dalam pengagihan tahap beban kakitangan dalam pemilihan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang, dalam kenaikan pangkat akademik, dalam kenaikan pangkat bukan akademik dalam pembentukan lantikan jawatankuasa dan dan dalam komunikasi kakitangan. Salah satu tugas terpenting ahli fakulti ialah bersyarah. Setiap jabatan membahagikan kursus yang sesuai dengan misinya kepada ahli fakulti jabatan. Kadang-kadang, banyak jabatan mungkin mempunyai kursus biasa dan dekan mungkin mengganggu pengagihan kursus. Berikut adalah kaedah yang digunakan dalam pelantikan jawatan profesor, profesor madya dan jawatan Tutor Walaupun keperluan peruntukan kaedah peraturan garis panduan dikeluarkan, pelbagai pendapat telah diutarakan sama ada dalam bentuk bertulis dan visual di kalangan staf akademik bahawa terdapat pilih kasih dalam pengambilan dan kenaikan pangkat akademik. Ini adalah (Aktan, 2003; Ortaş, 2011):

1- Walaupun terdapat syarat yang ditetapkan walaubagaimanapun terdapat juga calon yang tidak sempurna syarat yang digariskan disetarakan dengan pelbagai kaedah. Seluruh proses adalah formaliti semata-mata Calon yang layak jika tidak memohon Jabatan juga tidak mencadangkan untuk dipanggil bagi temuduga kenaikan pangkat walaupun terdapat keperluan mendesak.

2- Kriteria objektif yang sepatutnya diperlukan untuk pelantikan akademik dan kenaikan pangkat tidak ada di banyak universiti. Prosedur piawai mengenai kriteria pelantikan di universiti tidak wujud.

Menurut pendapat warga Pengajian Tinggi, pilih kasih ditunjukkan dalam pemilihan calon Perkhidmatan Cemerlang, Ketelusan ketua dalam menilai orang bawahan yang dicalonkan sebagai penerima anugerah. Trend masa kini anugerah ini telah menjadi pusingan kepada mereka yang masih belum menerima dan tidak memberikan kepada mereka yang benar-benar cemerlang dalam kerjanya. Wajarkan ketua untuk tidak professional dengan mencampurkan hal peribadi seperti tidak sependapat dan menyimpan perasaan tidak senang dengan orang bawahan.

Beberapa teori baharu tentang kesan pilih kasih oleh majikan terhadap keputusan

kenaikan pangkat dan beban pekerja. Kajian yang sedia ada secara meluas menunjukkan bahawa pihak atasan boleh membuat penilaian prestasi tertakluk kepada berat sebelah dan pilih kasih (Ilttner et al., 2003; Duet al., 2012; Breuer et al., 2013). Ini bermakna hasil penilaian seperti Anugerah Perkhidmatan Cemerlang atau promosi (kenaikan pangkat) boleh berbeza daripada – apa yang sepatutnya. Secara umum dipersetujui bukan kepada hasil tetapi berasaskan merit semata-mata. Percanggahan ini, terutamanya dalam promosi, boleh diperhatikan oleh semua staf dan membawa nilai isyarat. Staf mula belajar tentang keprihatinan majikan terhadap mereka, dan bagaimana ini dibandingkan dengan komunikasi majikan terhadap staf lain. Ini mencetuskan minat untuk mengetahui cara pekerja bertindak balas terhadap kenaikan pangkat keputusan di mana pilih kasih akan berlaku.

### Sebab pilih kasih

Dalam skala yang digunakan dalam kajian ini, tujuh perkara yang berkaitan dengan sebab pilih kasih telah ditambah. Di samping itu, jika terdapat sebarang perkara lanjut yang ingin mereka nyatakan, mereka diminta untuk berbuat demikian pada halaman kosong. Walau bagaimanapun, diperhatikan bahawa tiada seorang pun daripada responden menambah apa-apa sebab lain untuk pilih kasih selain daripada yang dinyatakan di atas.

Hampir kesemua responden menyatakan bahawa alasan pilih kasih yang disebutkan di atas adalah berkesan. Universiti dan warga pengajian tinggi mempunyai tiga fungsi penting: menemui kebenaran dan menyatakannya; membuat penilaian yang adil tentang kajian pelajar dan rakan sekerja mereka; dan melatih pelajar menghadapi kesukaran hidup (Sugarman, 2005). Ketiga-tiga fungsi ini memerlukan pendekatan meritokrasi. Favoritisme (pilih kasih) muncul jika meritokrasi tidak wujud. Lee (2001) menyatakan syarat-syarat berikut sebagai perlu untuk menghapuskan sikap pilih kasih kepada universiti:

- i. Budaya organisasi hendaklah diubah daripada tertutup kepada terbuka,
- ii. Struktur organisasi hendaklah diwujudkan yang tidak berasaskan pilih kasih,
- iii. Sistem ini harus diubah daripada struktur organisasi dan pentadbiran tertutup yang ditubuhkan pada hubungan peribadi universiti kepada sistem terbuka dan
- iv. Budaya mengkritik perlu digalakkan.

## 7.0 PENUTUP

Favoritisme (pilih kasih) tidak dianggap sebagai amalan yang baik kerana ia bertentangan dengan keadilan. Ia mengutamakan layanan keutamaan kepada pekerja atau kumpulan pekerja tertentu. Ia adalah petunjuk jelas tentang diskriminasi haram dan tidak bermoral kerana ia bukan adil. Ia melemahkan teori keadilan untuk memberi apa yang patut kepada orang yang berhak. Akibatnya, ia memusnahkan moral dan motivasi pekerja untuk bekerja. Tidak syak lagi bahawa Favoritisme (pilih kasih) adalah buruk dan tidak bermoral. Kesan Favoritisme pilih kasih adalah dahsyat, bukan sahaja kepada kehidupan individu pekerja tetapi ia mempunyai kos sosial dan kehidupan organisasi (Bramouille & Goyal, 2013). Ia kehilangan kuasa daya saingnya terhadap pesaing lain dan ia akan membawa kepada kebangkrannya.

## 8.0 RUJUKAN

- Abdalla HF, Maghrabi AS, Raggad BG (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism. *Int. J. Manpower*, 19(8): 554-570.
- Aktan CC (2003). Üniversitelerde kayırmacılık ve akademik liyakat, *Zaman Gazetesi*, 04.06.2003
- Al-Houli AE (1999). Teachers' perceptions of parental involvement in elementary schools in the state of Kuwait. *Dissertation Abstracts International*, 60(05), 1509A
- Aydogan I (2008). Favoritism in the classroom: A study on Turkish schools. *J. Instruct. Psychol.*, Vol. 35 Issue 2
- Aydogan I (2009). Favoritism in the Turkish educational system: nepotism, cronyism and patronage, *Educ. Pol. Analys. Strat. Res.*, 4(1).
- Batalha L, Akrami N, Ekehammar B (2007). Outgroup Favoritism: The Role Of Power Perception, Gender, and Conservatism. *Current Res. Soc. Psychol.*, 13(4).
- Bhushan V (1985). Relationship of teacher attitude to the environment in his/her class. (Abstract), ERIC Reproduction No. ED260118.
- Blase J, Blase J (2003). The phenomenology of principal mistreatment: teachers' perspectives. *J. Educ. Admin.*, 41(4) 2003: 367-422
- Dasgupta N (2004). Implicit Ingroup Favoritism, Outgroup Favoritism, and Their Behavioral Manifestations. *Soc. Justice Res.*, 17(2).
- Doosje B, Ellemers N (1997). "Stereotyping under threat: The role of group identification." *The social psychology of stereotyping and group life.* (Der.) R. Spears, v. d. Oxford: Blackwell, pp. 257-273.



- Dusek JB, Joseph G (1983). The bases of teacher expectancies: a meta-analysis. *J. Educ. Psychol.*, 75: 327-346.
- Employee Favoritism (2006). Retrieved August 10, 2006, from <http://www.anonymousemployee.com/css/site/sidelinks/employeefavoritism.php>.
- Hess U, Beaupre MG, Cheung N (2002). Who to whom and why— Cultural differences and similarities in the function of smiles. In: Millicent Abel (Ed.), *An empirical reflection on the smile*. New York: The Edwin Mellen Press, pp. 187–216
- Hinkle S, Brown R (1990). Intergroup comparisons and social identity: Some links and lacunae. In: D. Abrams & M. Hogg (Eds.), *Advances in social identity theory*. New York: Harvester Wheatsheaf, pp. 48–70.
- Jussim L, Smith A, Madon S, Palumbo P (1998). Teacher expectations. In: J. Brophy (Ed.), *Advances in research on teaching*, Stanford, CT: JAI Press Inc., pp. 1-48
- Khatri N, Tsang WKE, Begley TM (2006). Cronyism: a cross-cultural analysis. *J. Int. Bus. Stud.*, 37: 61-65.
- Kim K-ho (2004) Favoritism and reverse discrimination, 10 Ocak 2006, <http://www.economics.adelaide.edu.au/staff/kim/favoritism.pdf>.
- Kwon I (2005). Endogenous favoritism in organizations, topics in theoretical economics, 10 E kim 2006, [http://www.econ.iastate.edu/calendar/papers/Kwon\\_Paper.pdf](http://www.econ.iastate.edu/calendar/papers/Kwon_Paper.pdf).
- Lee JK (1999). "Historic Factors Affecting Educational Administration in Korean Higher Education." *High. Educ. Rev.*, 32(1): 7-23.
- Mc Garity JR, Butts DP (1984). The relationship among teacher classroom management behavior, student engagement, and student achievement of middle and high school science students of varying aptitude. *J. Res. Sci. Teach.*, 21(1): 55-61.
- Nadler J, Schulman M (J2006). Favoritism, cronyism, and nepotism. Retrieved May 12, 2007, from <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/governmentethics/introduction/cronyism.html#q2>.
- Ortaş I (2011). Bilgi Çağında Türkiye Üniversitelerinin Sorunları, <http://strateji.cukurova.edu.tr/EGITIM/ortas/07.htm> (27.08.2011).
- Pektaş EK (1999). Büyük kent belediyelerinin eğitim ve kültür hizmetlerine siyasal parti ideolojilerinin yansması, 9 Agustus 2006, <http://www.ekitapyayin.com/id/027/ikincibolum1.htm>.
- Schopler J, Insko CA (1992). The discontinuity effect in interpersonal and intergroup relations: Generality and mediation. In: Miles Hewstone & Wolfgang Stroebe (Eds.), *Eur. Rev. Social Psychol.*, Oxford, England: John Wiley and Sons. 3: 121–151
- Sidanius J, Pratto F (1999). *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression*, Cambridge University Press, New York.
- Smith DR, DiTomaso N, Farris GF, Cordero R (2001). Favoritism, Bias, and Error in Performance Ratings of Scientists and Engineers: The Effects of Power, Status, and Numbers. *Sex Roles*, Vol. 45, Nos. 5/6, pp. 352.
- Sprinthall NA, Sprinthall RC (1990). *Educational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Turner J (1987). *Rediscovering the social group: A self categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.
- Turner JC (1975). "Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour." *Eur. J. Soc. Psychol.*, 5: 5-34.
- Turner JC, Hoggs MA, Oakes PJ, Reicher SD, Wetherell MS (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*, Blackwell, Oxford.