

**KESAN PEMINDAHAN PENGETAHUAN, KEMAHIRAN DAN  
KEBOLEHAN KE ATAS AMALAN KOMUNIKASI  
DALAM SISTEM MENTORING DI  
INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI AWAM**

**Azman Ismail, Kamsiah Hasbullah dan Rizal Abu Bakar**  
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia,  
Universiti Malaysia Sarawak, 94300 Samarahan, Sarawak, Malaysia  
E-mel: abrizar@fcs.unimas.my

**Mohamad Hashim Othman**  
Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan,  
Universiti Sains Malaysia, 11800 USM Pulau Pinang, Malaysia  
E-mel: shim@usm.my

**Abstrak:** Literatur program mentoring menerangkan bahawa amalan komunikasi antara mentor dan mentee yang dilakukan secara aktif, terancang dan jujur boleh membentuk sikap dan tingkah laku individu yang positif. Kesan amalan komunikasi antara mentor dan mentee ke atas sikap dan tingkah laku individu (kepimpinan diri dan prestasi pengajian) adalah tidak jelas sekiranya pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan berlaku dalam program mentoring. Justeru, kajian ini bertujuan mengenalpasti hubungan antara variabel pemindahan pengetahuan, kemahiran, kebolehan dengan amalan komunikasi antara mentor-mentee ke atas kepemimpinan diri dan prestasi pengajian. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Seramai 100 orang pelajar yang mengikuti program sarjana muda dalam semester tiga sesi 2004/2005 terlibat sebagai responden dalam kajian ini. Instrumen kajian telah dibentuk sendiri oleh pengkaji dengan menggunakan beberapa item yang telah diubah suai daripada literatur program mentoring yang sedia ada. Nilai Cronbach Alpha bagi instrumen kajian ini ialah 0.95 bagi variabel amalan komunikasi dan pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan, 0.91 bagi variabel kepemimpinan diri dan 0.96 bagi variabel prestasi pengajian. Hipotesis kajian diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda hierarki moderasi. Hasil daripada analisis yang dijalankan menunjukkan bahawa terdapat perhubungan yang signifikan antara variabel komunikasi, pemindahan pengetahuan dan kemahiran dan kebolehan dengan kepemimpinan ( $\beta = -.64$ ,  $p = 0.02$ ) dan tidak terdapat perhubungan yang signifikan antara amalan komunikasi mentor-mentee dengan prestasi pengajian ( $\beta = .24$ ,  $p = .20$ ).

**Abstract:** Literature on mentoring programme has explained that active, well-planned and sincere communication practices between mentor and mentee are able to help mould individual's attitude and behaviour. The effects of communication between mentor and mentee on the aspect of individual's attitude and behaviour (particularly in self-leadership and study performance) are not clear if the transfer of knowledge, skills and ability do not take place in mentoring programme. Based on this evidence in literature review, a conceptual framework has been developed and tested using interview and questionnaires. Samples consisted of 100 third semester undergraduates undergoing studies in 2004/2005 session at a public university in East Malaysia. Hypotheses results using hierarchical

regression analysis showed that the transfer of knowledge, skills and ability only helped to increase the effect of communication practice between mentor and mentee on the aspect of self leadership. However, it failed to increase the effect of communication practice on study performance. These findings showed that the transfer of knowledge, skills and ability acted as a moderator in the relationship of communication between mentor and mentee with individual's attitude and behaviour. Thus, the implication of this study on the theory and practice of mentoring, the limitation of theoretical framework and research methodology as well as the direction of future research are being discussed in this paperwork.

## **PENGENALAN**

Dalam tradisi Barat, istilah mentoring mula diketahui daripada cerita epik *The Odyssey* yang ditulis oleh Homer dalam zaman Greek kuno. Tulisan ini mengisahkan Odysseus yang terlibat dalam peperangan *Trojan* telah menyarankan kawan setianya yang berpengalaman, iaitu Mentor supaya mendidik dan mengasuh anaknya, iaitu Telemachus (mentee atau protege) agar anaknya mampu menghadapi alam kehidupan dewasa yang penuh mencabar (Edlind & Haensly, 1985; Merriam, 1983; Wickman & Sjodin, 1997). Secara khususnya, mentor ditakrifkan sebagai kaunselor, pembimbing, tutor atau jurulatih (Roche, 1979; Hunt & Michael, 1983). Mentee pula ditakrifkan sebagai individu (pelajar) yang kurang pengetahuan dan pengalaman (Chambers, 1988; Webster, 1989; Wright & Werther, 1991). Semenjak itu, istilah mentoring mula diberi tumpuan kepada bidang pendidikan (Johnson, Geroy & Griego, 1991; Wanguri, 1996) khususnya dalam bidang kaunseling (Gregson, 1994), iaitu mentor merujuk kepada individu dewasa yang mempunyai banyak pengalaman dan boleh dipercayai untuk membimbing dan mendidik individu muda yang memerlukan pengajaran dan membina pengalaman yang baru. Amalan mentoring ini telah memberi ilham kepada para sarjana pengurusan masa kini untuk membuat tafsiran yang bersifat umum, sesuai dengan peredaran zaman dan boleh diaplikasikan dalam pelbagai jenis organisasi (Dennison, 2000; Dondero, 1997; Malderez & Bodoczky, 1999; Northcott, 2000; Oliver & Aggleton, 2002).

## **MENTORING DALAM ORGANISASI**

Dalam organisasi yang berjaya, sistem mentoring dilaksanakan sebagai satu program latihan dan pendidikan yang terancang untuk membangunkan potensi individu atau sekumpulan individu yang kurang pengetahuan dan pengalaman dalam bidang yang diceburi (Johnson, Geroy & Grego, 1991; Kram, 1985; Russell & Adams, 1997; Wanguri, 1996). Literatur sistem mentoring melaporkan bahawa model-model mentoring sedia ada adalah pelbagai kerana model-model ini direka dan ditadbirkan menurut kepelbagaian dan keunikan organisasi

(Appelbaum, Ritchie & Shapiro, 1994; Gibb, 1994; Kram, 1985). Setiap organisasi mempunyai tahap kepelbagaian yang berbeza dari aspek kepercayaan, orientasi, keprihatinan, tekanan, kekuatan dan kelemahan yang wujud di antara mentor dan mentee (Hawkey, 1997; Irving, Moore & Hamilton, 2003). Sistem mentoring ini menentukan bentuk perhubungan antara mentor dan mentee sama ada formal atau informal (Chao, Walz & Gardner, 1992; Murray, 1991 & 1999; Ragins, 1999; MacGregor, 2000). Kepelbagaian ini telah melahirkan model-model mentoring yang berbeza dalam setiap organisasi. Pada hari ini, tidak ada satu model mentoring pun yang boleh dianggap terbaik dan mesti diikuti oleh pelbagai jenis organisasi (Gibb, 1994; Ritchie & Conolly, 1993; Whitley & Coetsier, 1993). Menurut Friday dan Friday (2002) dan Lindenberger dan Zachary (1999), organisasi yang berjaya akan mengamalkan sistem mentoring yang sentiasa menyokong matlamat dan strategi mereka.

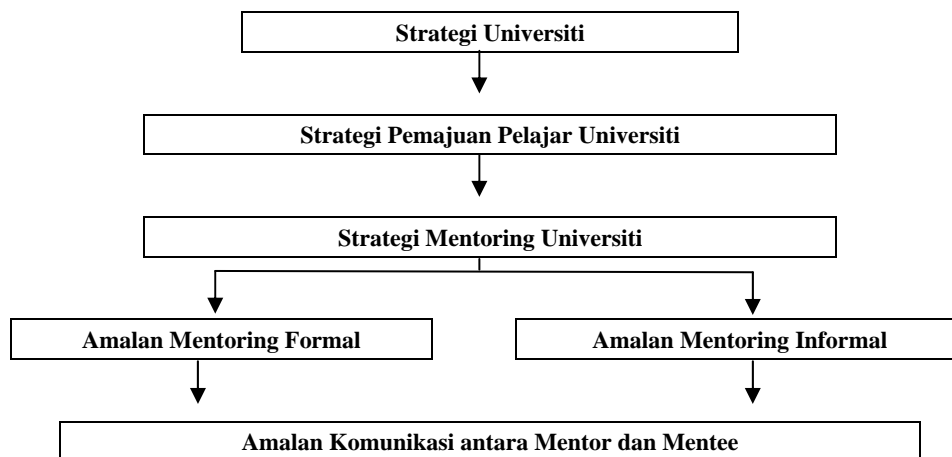
Peranan mentor sangat mencabar kerana mereka bertanggungjawab mendidik mentee untuk memahami sesuatu tanggungjawab, membiasakan diri dengan sesuatu teknik, berkongsi pengalaman, memenuhi kehendak peribadi dan mengambil berat segala aspek kehidupan mentee (Kram & Bragar, 1991; Long, 2002; Zey, 1989). Mentor yang mempunyai keupayaan akan menggunakan pendekatan pengajaran yang bersesuaian (seperti kaedah-kaedah latihan berorientasikan penyampaian, kemahiran atau pembangunan kumpulan) (Billett, 2000; Friday & Friday, 2002; Goldstein & Ford, 2002; Lindenberger & Zachary, 1999) mampu untuk memindahkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang berguna kepada mentee (Arnold & Davidson, 1990; Fagenson, 1989; Reich, 1985; Wright & Werther, 1991). Di samping itu, menurut Arnold, (1997), Kleinman, Siegel dan Eckstein (2001), Kram (1983) dan Sullivan (2000), mentee yang boleh menguasai pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang dipelajari mempunyai peluang yang besar untuk meningkatkan kerjaya (seperti membentuk sahsiah kepimpinan dan profesion profesional) dan mengembangkan psikososial yang positif (seperti membentuk jati diri, keupayaan memberi penyampaian, cekap menggunakan teori, boleh bekerja dalam satu pasukan dan menjadi contoh teladan yang baik kepada orang lain).

Dalam konteks institusi pengajian tinggi, terdapat pelbagai jenis program mentoring yang digunakan untuk mencapai pelbagai tujuan (Cienkus, Haworth & Kavanagh, 1996; Dennison, 2000; Dondero, 1997; Rhodes, 1993). Clutterbuck dan Megginson (1999) berpendapat bahawa mentor sepatutnya boleh menyesuaikan diri dengan pelbagai peranan di dalam mengendalikan proses mentoring. Sebagai contoh, peranan utama mentor ialah melaksanakan dua fungsi besar iaitu fungsi kerjaya (seperti biasiswa, pendedahan-dan-keterlihatan, kejurulatihan, perlindungan dan tugas-tugas mencabar) dan fungsi psikososial (seperti contoh teladan, penerimaan dan pengesahan, kaunseling dan

persahabatan). Kebolehan mentor melaksanakan peranan ini dapat membantu menyerlah keberkesanan program mentoring (Kram, 1983).

Dewasa ini, program mentoring digunakan sebagai mekanisme yang menyokong perubahan paradigma institusi pengajian tinggi dari pembelajaran berorientasi akademik kepada praktikal (Gregson, 1994; Raelin, 2000; Sambrook, 2001). Sebagai contoh, Pusat SCANS2000 di Institut Kajian Polisi, Universiti John Hopkins telah menggalakkan kaedah pembelajaran berasaskan kerjasama dan penilaian terancang untuk menyediakan pekerja masa depan yang mampu bersaing dalam ekonomi antarabangsa pada abad ke-21. Kaedah pembelajaran ini telah meningkatkan amalan komunikasi antara pengajar (mentor) dan pelajar (mentee) dan amalan komunikasi ini berjaya memindahkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan kepada pelajar (Goldstein & Ford, 2002).

Kajian ini memberi tumpuan kepada sistem mentoring yang dilaksanakan dalam institusi pengajian tinggi awam. Sebuah universiti awam di Malaysia Timur (UAMT) yang melaksanakan sistem mentoring semenjak tahun 1994 telah digunakan sebagai kajian kes. Rajah 1 menunjukkan kerangka sistem mentoring yang diamalkan dalam organisasi kajian.



**Rajah 1.** Sistem mentoring UAMT

Rajah 1 menunjukkan bahawa strategi universiti hendaklah dijadikan sebagai panduan bagi membina strategi pemajuan pelajar dan mentoring universiti. Amalan mentoring sama ada formal (mengikut prosedur yang ditetapkan) atau informal (mengikut prosedur yang fleksibel) mestilah dilaksanakan untuk mencapai strategi mentoring universiti. Amalan komunikasi antara mentor (pensyarah) dan mentee (pelajar) adalah mekanisme yang sangat penting untuk

memastikan proses pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan berlaku secara terancang dan memberi kesan positif terhadap sikap dan tingkah laku mentee.

## **KOMUNIKASI ANTARA MENTOR DAN MENTEE**

Johnson, Geroy dan Griego (1991) menekankan bahawa perhubungan antara mentor dan mentee berlaku dalam keadaan sosiologis yang tertentu (seperti hubungan antara pensyarah dan pelajar di sebuah institusi pengajian tinggi). Dalam perhubungan ini, komunikasi adalah penting untuk meningkatkan pertukaran dan perkongsian pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang boleh memberi faedah kepada mentor dan mentee (Fiske, 1992; Berscheid, 1994; Young & Perrew, 2000). Sungguhpun amalan komunikasi antara mentor dan mentee penting, ia tidak diuraikan secara mendalam dalam teori model mentoring yang sedia ada (Johnson et al., 1991).

Dalam program mentoring yang formal, mentor memberi penerangan tentang sesuatu perkara yang telah dirancang, menunjuk ajar cara menggunakan sesuatu teknik atau alat, menggalakkan perbincangan sesama ahli dan menguji kefahaman mentee dengan menggunakan teknik penyelesaian masalah tertentu (Hills & Jones, 1998; Kaye, 1997; MacGregor, 2000; Ragins, 1999). Dalam program mentoring informal, perjumpaan yang dirancang diatur oleh mentor dan mentee hendaklah memenuhi mengikut keperluan kedua-dua pihak. Perjumpaan ini biasanya diatur sebagai tindakan susulan untuk meningkatkan kefahaman yang lebih mendalam terhadap perkara yang khusus (Ragins, 1999). Amalan komunikasi yang berlaku dalam kedua-dua jenis program mentoring ini amat berfaedah untuk meningkatkan profesion mentor dan mentee (Friday & Friday, 2002; Ragins, 1999; Wanguri, 1996). Menurut model latihan dan pembangunan insan, istilah pengetahuan, kemahiran dan kebolehan adalah berbeza tetapi saling berkaitan antara satu sama lain (Goldstein & Ford, 2002; Goldstein, Macey & Prien, 1981; Prien, Goldstein & Macey, 1987). Pengetahuan bermaksud fakta yang menjadi tapak pembinaan kemahiran dan kebolehan seseorang. Kemahiran merujuk kepada keupayaan psikomotor yang memudahkan pelaksanaan kerja harian, dan memenuhi standard prestasi yang ditetapkan. Kebolehan bererti kecekapan kognitif yang dapat meningkatkan kualiti kerja (Goldstein & Ford, 2002; Goldstein, Macey & Prien, 1981; Prien, Goldstein & Macey, 1987). Dalam konteks kajian ini, pengetahuan, kemahiran dan kebolehan ditakrifkan sebagai pelajar (mentee) yang menguasai konsep-konsep secara kritikal, mahir menggunakan ilmu yang diperolehi mengikut prosedur yang betul dan cekap menggunakan pengetahuan dan kemahiran bagi meningkatkan sahsiah kepimpinan dan prestasi pengajian.

Terdapat dua kategori pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan dalam program mentoring. Pertama, pemindahan langsung bermaksud keupayaan mentee untuk mengaplikasikan hasil pembelajaran dalam situasi dan tempat menjalani latihan. Kedua, pemindahan tidak langsung bermaksud keupayaan mentee untuk menyerap pengetahuan, kemahiran dan kebolehan baru, serta mengaplikasikannya dalam persekitaran luar latihan (Goldstein & Ford, 2002). Dalam konteks kajian ini, pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan didefinisikan sebagai kecekapan mentee (pelajar) menggunakan pengetahuan dan kemahiran untuk meningkatkan kepimpinan diri dan prestasi pengajian. Kajian yang baru dalam bidang ini mendedahkan bahawa kesan amalan komunikasi antara mentor dan mentee terhadap sikap dan tingkah laku mentee (seperti kepimpinan dan prestasi pengajian) tidak dapat diperhatikan dengan jelas sekiranya pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan berlaku dalam sistem mentoring organisasi (Hamilton, 1993; Lewis & Temple, 1992; Parsloe, 1992; Shea, 1992).

## **PERMASALAHAN KAJIAN**

Literatur program mentoring menerangkan bahawa amalan komunikasi antara mentor dan mentee yang dilaksanakan secara aktif, terbuka dan jujur melalui aktiviti-aktiviti pembelajaran formal atau/dan informal mampu mendorong mentee meningkatkan sikap dan tingkah laku yang positif (Campbell & Campbell, 1997; Gagne, Briggs & Wager 1992; Irving, Moore & Hamilton, 2003; Oliver & Aggleton, 2002). Kebanyakan model mentoring dalam kajian terdahulu hanya memberi tumpuan kepada interaksi antara satu set aktiviti dan satu set kompetensi (Gibb, 1994; Van Slyke & Van Slyke, 1998), tanpa memberi penekanan terhadap peranan pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan (Johnson, Geroy & Griego, 1991). Di samping itu, didapati kajian mengenai sistem mentoring di institusi pengajian tinggi tempatan banyak memberi tumpuan kepada ciri-ciri rekabentuk atau/dan pentadbiran sistem mentoring yang mempengaruhi individu dan organisasi (Fatimah, 2003; Fazilah, 2002; Nelson, 2000; Zuraidah, et al., 2004), manakala aspek program mentoring yang khusus, iaitu amalan komunikasi antara mentor (pensyarah) dan mentee (pelajar) tidak dibincangkan secara mendalam dalam kajian terdahulu. Kekurangan bukti empirik mengenai isu ini telah mencetuskan minat para penyelidik untuk mengkaji secara mendalam amalan komunikasi yang dilaksanakan dalam sistem mentoring organisasi.

## **TUJUAN KAJIAN**

Kajian yang dijalankan ini bertujuan untuk:

- i. mengenal pasti hubungan antara variabel pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan dengan kepimpinan diri melalui amalan komunikasi antara mentor-mentee.
- ii. mengenal pasti hubungan antara variabel pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan dengan prestasi pengajian melalui amalan komunikasi antara mentor-mentee.

## **Kepentingan Kajian**

Hasil daripada kajian ini dapat dimanfaatkan oleh insitutsi pengajian tinggi awam bagi membolehkan program mentoring diimplementasi dengan lebih teratur dan bersistematik, dan seterusnya dapat menghasilkan pelajar yang berwibawa, berintegriti dan memiliki personaliti yang unggul melalui hasil pembelajaran dan tunjuk ajar yang diperoleh atau dicontohi daripada mentor yang berpengalaman, berpengetahuan dan berkemahiran.

## **Limitasi Kajian**

Kajian ini mengambil kira had-had kajian yang wujud. Pertama, kaedah kajian kes mempunyai kekurangan semulajadi iaitu memberi perhatian terhadap ciri-ciri sampel yang wujud dalam sebuah organisasi sahaja. Oleh itu, dapatan kajian ini hanya menggambarkan persepsi responden terhadap amalan program mentoring di UAMT. Kedua, kajian ini menggunakan elemen-elemen tertentu sahaja bagi mentakrifkan variabel kajian: Amalan komunikasi antara mentor dan mentee, pengetahuan, kemahiran dan kebolehan, serta sikap dan tingkah laku individu. Sekiranya berlaku pertambahan elemen dalam variabel-variabel kajian, dapatan kajian ini mungkin mengalami perubahan. Ketiga, keupayaan analisis regresi berganda hierarki adalah terhad kerana ia tidak berupaya mengukur prestasi variabel-variabel kajian yang dipengaruhi secara tidak langsung oleh faktor-faktor lain (Tabachnick & Fidell, 2001) seperti ciri-ciri peribadi responden dan organisasi. Keempat, penyertaan responden dalam kajian ini adalah bersifat sukarela dan hanya pelajar yang mengikuti pengajian dalam minggu antara sesi (semester tiga) sahaja yang terlibat dalam kajian ini. Kesan amalan komunikasi antara mentor (pensyarah) dan mentee (pelajar) ke atas sikap dan tingkah laku hanya dinilai daripada perspektif mentee. Sekiranya kesan amalan komunikasi tersebut diukur daripada persepsi mentor (pensyarah), hasil kajian ini mungkin akan berbeza.

## **Hipotesis Kajian**

Berdasarkan bukti-bukti teori dan empirik di atas, hipotesis yang diuji ialah:

*Hipotesis 1:* Tidak terdapat perhubungan yang signifikan bagi variabel pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan dengan kepimpinan diri melalui amalan komunikasi antara mentor-mentee.

*Hipotesis 2:* Tidak terdapat perhubungan yang signifikan bagi variabel pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan dengan prestasi pengajian melalui amalan komunikasi antara mentor-mentee.

## **Kajian Literatur**

Teori jangkaan (Vroom, 1964) menerangkan bahawa tingkah laku adalah fungsi jangkaan individu terhadap apa yang akan diperoleh dan sejauh mana pentingnya hasil yang akan diperoleh pada masa depan. Dalam konteks program mentoring, mentee yang memahami pengetahuan, kemahiran dan kebolehan, serta menghargai kepentingannya akan mendorong mereka meningkatkan kepimpinan diri dan prestasi pengajian. Teori pengukuhan (Skinner, 1953) menegaskan bahawa jangkaan individu terhadap akibat-akibat positif atau negatif yang akan diperoleh apabila melakukan sesuatu tindakan akan mempengaruhi jenis tindakan individu tersebut. Dalam konteks program mentoring, mentee yang memahami pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang dipelajari akan merasakan kebolehan dirinya meningkat dan ini boleh menguatkan keazamannya untuk meningkatkan kepimpinan diri dan prestasi pengajian.

Dapatan kajian ini adalah selari dengan maksud teori-teori tingkah laku. Sebagai contoh, teori-teori kognitif (Bandura, 1977, 1986 & 1991; Ilgen & Klein, 1989; Wood & Bandura, 1994) menerangkan bahawa keupayaan mental individu memproses maklumat yang diterima dalam proses pembelajaran akan meningkatkan kebolehan diri dan mempengaruhi tingkah laku. Dalam konteks program mentoring, keupayaan mentee menguasai pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang disampaikan oleh mentor akan meningkatkan kebolehan diri mendorong mereka meningkatkan sahsiah kepimpinan dan prestasi pengajian.

Saranan teori-teori tingkah laku tersebut turut mendapat sokongan daripada beberapa kajian yang pernah dilaksanakan di negara-negara Barat. Sebagai contoh, Scandura dan Williams 2004 telah mengkaji impak program mentoring ke atas kepimpinan berdasarkan saiz sampel 400 orang pelajar sarjana pentadbiran perniagaan. Mereka mendapati bahawa proses komunikasi dalam program mentoring (seperti perbincangan mengenai pemilihan kerjaya, peluang membuat demonstrasi secara kumpulan dan latihan menyelesaikan masalah secara kumpulan) telah berjaya meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan



kebolehan para pelajar. Peningkatan ini telah membantu mereka membina kepimpinan diri (seperti memimpin ahli kumpulan, mampu menghasilkan pemikiran yang kreatif, bertanggungjawab dan mendorong kepada perlakuan yang baik).

Selain itu, kajian mengenai program mentoring formal yang dilaksanakan untuk pelajar program perbidanan di *American Colleges of Nurse-Midwives* telah menunjukkan bahawa amalan komunikasi antara mentor dan mentee telah membantu mentee menguasai pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang setaraf dengan tahap yang ditetapkan oleh kolej tersebut. Tahap pencapaian ini telah membolehkan mereka diterima masuk untuk mengikuti program lanjutan di University of California, San Diego (*American Colleges of Nurse-Midwives*, 1997). Satu kajian mengenai skim mentoring berstruktur telah dijalankan untuk peserta program Diploma dalam Pentadbiran Pendidikan di Singapura. Low, Chong dan Walker (1994) mendapati bahawa mentor memberi tunjuk ajar kepada para peserta melalui pelbagai kaedah pembelajaran (seperti perbincangan, main peranan dan latihan simulasi) selama lapan minggu. Amalan komunikasi ini telah meningkatkan kelancaran proses pindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan dalam program mentoring ini. Keadaan ini telah mendorong mentor dan mentee untuk menambahbaikkan prestasi program pengajian tersebut.

## **METODOLOGI DAN PROSEDUR KAJIAN**

Kajian ini dijalankan dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Subjek kajian terdiri daripada pelajar yang mengikuti program sarjana muda secara sepenuh masa di UAMT. Pengkaji telah menjalankan kaedah temuduga bagi tujuan pengumpulan data. Temu bual dijalankan dengan melibatkan sepuluh pelajar tahun dua dan tiga di fakulti berasaskan sains dan teknologi, dan sepuluh pelajar tahun dua dan tiga dalam fakulti berasaskan sains sosial. Subjek yang terpilih dikenal pasti telah terlibat dalam program mentoring anjuran UAMT. Subjek telah diminta untuk memberi maklumat mengenai amalan komunikasi antara mentor dan mentee, pindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan, dan sikap serta tingkah laku individu (seperti sahsiah kepimpinan dan prestasi pengajian). Maklumat temu bual tersebut telah digunakan untuk membentuk instrumen kajian.

### **Instrumen Kajian**

Satu instrumen kajian telah dibentuk oleh pengkaji bagi tujuan mengumpul data. Instrumen kajian ini dibentuk dengan menggunakan beberapa item yang telah diubah suai daripada literatur program mentoring yang sedia ada. Terdapat empat konstruk yang diukur dalam instrumen kajian ini iaitu (i) komunikasi antara

mentor dan mentee diukur menggunakan 6 item yang telah diubah suai daripada literatur program mentoring (Irving, Moore & Hamilton, 2003; Goldstein & Ford, 2002; Hughes, 1994; Hylan & Postlethwaite, 1998), (ii) Pemindahan pengetahuan, kemahiran, dan kebolehan diukur menggunakan 9 item yang telah diubah suai daripada literatur program mentoring (Goldstein & Ford, 2002; Hughes, 1994; Low, Chong & Walker, 1994; Stewart & Knowles, 2000, 2001 & 2003; Woodd, 1997), (iii) Kepimpinan diri diukur menggunakan 3 item yang telah diubah suai daripada literatur program mentoring (Goldstein & Ford, 2002; Low, Chong & Walker, 1994; Woodd, 1997), (iv) Prestasi pengajian diukur menggunakan 5 item yang telah diubah suai daripada literatur program mentoring (Goldstein & Ford, 2002; Low, Chong & Walker 1994; Stewart & Knowles, 2003). Kesemua item telah diukur menggunakan skala 7 item yang bermula dari “sangat tidak setuju” (1) hingga “sangat setuju” (7).

### **Kajian Rintis**

Kajian rintis telah dijalankan oleh pengkaji, memandangkan instrumen ini dibentuk oleh pengkaji berdasarkan item yang diubah suai daripada beberapa literatur program mentoring sepertimana yang diterangkan di atas. Kajian rintis telah dijalankan dengan mengedar instrumen kajian kepada 11 orang pelajar tahun dua dan tahun tiga yang mewakili semua fakulti dan juga seorang pensyarah yang berpengalaman serta aktif dalam program mentoring di UAMT. Dapatan kajian rintis ini telah digunakan untuk memperbaiki perkataan-perkataan yang tidak sesuai dan ayat-ayat yang sukar difahami, serta memilih soalan-soalan yang relavan dengan permasalahan dan objektif kajian.

### **Prosedur Pengedaran Instrumen Kajian**

Pengedaran instrumen kajian menggunakan sampel rawak mudah telah berjaya mendapat maklumbalas dari 100 pelajar tahun dua dan tiga yang mengikuti program sarjana muda secara sepenuh masa di UAMT. Pembahagian bilangan subjek terdiri daripada pelajar lelaki (69%), pelajar yang berumur kurang daripada 25 tahun (96%), pelajar tahun tiga (67%), pelajar fakulti berasaskan sains dan teknologi (58%), dan pelajar yang mendapat CGPA 2.50 hingga 3.00 (46%). Data kajian ini telah dianalisis menggunakan pakej statistik sains sosial iaitu SPSS versi 11.5 untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan skala pengukuran, min setiap variabel kajian, korelasi antara variabel kajian, dan menguji hipotesis-hipotesis kajian.

## HASIL KAJIAN

### Ujian Kesahan Dan Kebolehpercayaan Skala Pengukuran

Jadual 1 menunjukkan keputusan ujian kesahan dan kebolehpercayaan variabel kajian. Tidak terdapat garis panduan yang tegas untuk menentukan tahap kesahan item (Cooper & Schindler, 2003; Gravetter & Forzano, 2003). Menurut Hair et al. (1998), item-item yang mempunyai nilai analisis faktor 0.40 atau lebih besar

**Jadual 1.** Keputusan Ujian Kesahan dan Kebolehpercayaan Variabel Kajian

Variabel	Soalan	Nilai Kesahan Soalan	Bilangan Soalan	Nilai Cronbach Alpha
Amalan	Item1.1	0.89		
Komunikasi	Item1.2	0.79	6	0.95
	Item1.3	0.75		
	Item1.7	0.72		
	Item1.8	0.56		
	Item1.9	0.76		
Pemindahan	Item2.1	0.80		
Pengetahuan,	Item2.5	0.86	9	0.95
Kemahiran dan Kebolehan	Item3.1	0.92		
	Item3.3	0.88		
	Item3.4	0.93		
	Item3.5	0.89		
	Item4.1	0.82		
	Item4.3	0.82		
	Item4.5	0.88		
Kepimpinan Diri	Item5.1	0.68	3	0.91
	Item5.2	0.40		
	Item5.3	0.44		
Prestasi	Item6.1	0.80		
Pengajian	Item6.2	0.94	5	0.96
	Item6.3	0.90		
	Item6.4	0.90		
	Item6.5	0.94		

adalah dianggap mencapai tahap kesahan yang tinggi. Prosedur Cronbach Alpha digunakan untuk menentukan sejauh mana skala pengukuran adalah bebas daripada kesilapan rawak. Nilai Cronbach Alpha lebih daripada 0.63 untuk setiap kumpulan item, menandakan bahawa tahap kebolehpercayaan secara relatifnya adalah tinggi (Nunnally & Bernstein, 1994). Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan nilai Cronbach Alpha (Jadual 1) bagi amalan komunikasi ialah 0.95, pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan ialah 0.95, kepimpinan diri ialah 0.91 dan prestasi pengajian ialah 0.96. Analisis yang diperoleh menunjukkan keputusan-keputusan analisis adalah tinggi.

Variabel-variabel yang mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi sahaja akan digunakan dalam pengujian hipotesis.

### Analisis Korelasi antara Variabel

Jadual 2 menunjukkan nilai min, sisihan piawai dan korelasi antara variabel berada di antara 4.43 dan 4.74, menunjukkan bahawa tahap komunikasi, tahap pengetahuan, kemahiran dan kebolehan, tahap kepimpinan diri dan tahap prestasi pengajian adalah berada dalam lingkungan “tinggi” (3) dan “sangat tinggi”(7). Korelasi di antara variabel tak bersandar dan bersandar mempunyai nilai yang kurang daripada 0.90, bererti data kajian ini adalah bebas daripada masalah kolineariti (Hair et al., 1998).

**Jadual 2:** Korelasi Matrik Menunjukkan Min, Sisihan Piawai dan Korelasi Antara Variabel

Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai	Korelasi Pearson (r)			
			1	2	3	4
1. Komunikasi	4.73	1.22	1			
2. Pemindahan Pengetahuan, Kemahiran dan Kebolehan	4.43	1.28	0.544**	1		
3. Kepimpinan Diri	4.61	1.29	0.534**	0.847**	1	
4. Prestasi Pengajian	4.64	1.45	0.568**	0.831**	0.821**	1

**Nota:** Korelasi adalah signifikan pada tahap \* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* P < 0.001 Anggaran kebolehpercayaan ditunjukkan secara diagonal (nilai 1).

### Prosedur Pengujian Hipotesis

Hipotesis-hipotesis kajian telah diuji menggunakan analisis regresi berganda hierarki moderasi (seperti disyorkan oleh Cohen & Cohen, 1983) bagi mengenal pasti kehadiran kesan moderasi dan darjah kekuatan kesan interaksi dalam

sampel data (Cohen & Cohen, 1983; Jaccard, Turrisi & Wan, 1990; Kleinbaum, Kupper & Muller, 1988).

Analisis regresi ini dapat menunjukkan kehadiran kesan interaksi atau kesan moderasi dalam kerangka konseptual sekiranya perhubungan antara variabel interaksi (*interacting terms*) dan variabel bersandar (*main effects*) adalah signifikan (contoh,  $p < 0.05$ ;  $p < 0.01$ ;  $p < 0.001$ ). Sekiranya analisis regresi menunjukkan bahawa kedua-dua variabel tidak bersandar (*main effects*) dan variabel moderasi (*interaction effect*) adalah signifikan, ia tidak mengganggu tahap signifikan yang terdapat pada variabel moderasi itu (Baron & Kenny, 1986). Sekiranya nilai korelasi berganda kuasa dua (*squared multiple correlations*) bagi variabel interaksi lebih tinggi daripada variabel tidak bersandar, bererti kesan interaksi mempunyai darjah kekuatan yang tinggi dalam sampel data (Cohen & Cohen, 1983; Jaccard, Turrisi & Wan, 1990).

Analisis regresi hierarki moderasi menunjukkan perhubungan antara variabel dalam tiga langkah. Pertama, ciri-ciri responden telah dimasukkan ke Langkah 1 sebagai variabel kawalan. Kedua, komunikasi antara mentor dan mentee, dan pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan telah dimasukkan ke Langkah 2 sebagai variabel tidak bersandar (kesan utama). Ketiga, interaksi di antara komunikasi antara mentor dan mentee dengan pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan telah dimasukkan ke Langkah 3 sebagai variabel interaksi (kesan moderasi). Kepimpinan diri dan prestasi pengajian digunakan sebagai variabel bersandar dalam analisis regresi.

### **Keputusan Pengujian Hipotesis**

*Hipotesis 1:* Tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi variabel pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan dengan amalan komunikasi antara mentor dan mentee dan kepimpinan diri.

Jadual 2 menunjukkan keputusan ujian analisis regresi hierarki untuk UAMT dengan kepimpinan diri sebagai variabel bersandar. Beta Standard ( $\beta$ ) digunakan untuk analisis ini (Jaccard, Turrisi & Wan, 1990).

**Jadual 2:** Keputusan Ujian Analisis Regresi Hierarki Menggunakan Kepimpinan Diri sebagai Variabel Bersandar

Variabel Tidak Bersandar	Variabel Bersandar (Kepimpinan Diri)		
	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
<u>Variabel Kawalan</u>			
Jantina	-.12	-.03	-.02
Umur	-.10	.05	.07
Tahun Pengajian	-.18	-.09	-.08
Fakulti	-.09	.09	.10
Pencapaian Akademik	-.17	-.10	-.10
<u>Variabel Tidak Bersandar</u>			
<u>Komunikasi</u>		.13	.51**
Pemindahan Pengetahuan, Kemahiran dan Kebolehan		.79***	1.13***
<u>Variabel Interaksi</u>			
Komunikasi x Pemindahan Pengetahuan, Kemahiran dan Kebolehan			-.64*
R Kuasa Dua	.06	.75	.76
R Kuasa Dua Terlaras	.01	.73	.74
F	1.22	38.34***	36.13***
Perubahan R Kuasa Dua	.06	.68	.02
Perubahan F Dalam R Kuasa Dua	1.22	123.18***	6.03*

Nota: \*p < 0.05; \*\*p < 0.01; \*\*\*p < 0.001

Keputusan analisis regresi diringkaskan dalam tiga langkah berikut:

(i) Perhubungan antara Ciri-Ciri Peribadi Responden dan Kepimpinan Diri

Langkah ini menunjukkan bahawa perhubungan antara ciri-ciri peribadi responden dan kepimpinan diri adalah tidak signifikan, bererti perbezaan di antara ciri-ciri peribadi responden tidak dapat meningkatkan sahsiah kepimpinan pelajar.

(ii) Perhubungan antara Amalan Komunikasi antara Mentor dan Mentee dengan Kepimpinan Diri

Langkah ini menunjukkan bahawa amalan komunikasi antara mentor dan mentee mempunyai korelasi yang signifikan dengan kepimpinan diri ( $\beta = .51, p = .003$ ), bererti amalan komunikasi antara mentor dan mentee boleh meningkatkan sahsiah kepimpinan pelajar. Langkah selanjutnya, pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan sebagai moderator telah dimasukkan dalam analisis untuk menghasilkan kesimpulan kajian yang lebih meyakinkan.

(iii) Perhubungan antara Variabel Interaksi dan Kepimpinan Diri

Langkah ini menunjukkan bahawa perhubungan antara variabel interaksi (komunikasi  $\times$  pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan) dan kepimpinan diri adalah signifikan ( $\beta = -.64, p = 0.02$ ), bererti hipotesis ini diterima. Sifat perhubungan antara variabel interaksi dan kepimpinan diri adalah negatif. Dapatan ujian hipotesis ini menerangkan bahawa pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan telah bertindak sebagai moderator di antara amalan komunikasi antara mentor dan mentee dengan kepimpinan diri. Dalam erti kata yang lain, kemasukan pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan dalam analisis telah meningkatkan kesan amalan komunikasi antara mentor dan mentee ke atas sahsiah kepimpinan pelajar. Dapatan kajian ini menyokong literatur sistem mentoring yang mengatakan bahawa pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan bertindak sebagai moderator dalam program mentoring (Kleinman, Siegel & Eckstein, 2001; Scandura & William, 2004; Sullivan, 2000).

*Hipotesis 2:* Tidak terdapat perhubungan yang signifikan bagi variabel pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan dengan amalan komunikasi antara mentor-mentee dengan prestasi pengajian.

Jadual 3 menunjukkan keputusan ujian analisis regresi hirarki untuk UAMT dengan prestasi pengajian sebagai variabel bersandar. Beta Standard ( $\beta$ ) digunakan untuk analisis ini (Jaccard, Turrisi & Wan, 1990).

**Jadual 3.** Keputusan Ujian Analisis Regresi Hirarki Menggunakan Prestasi Pengajian sebagai Variabel Bersandar

Variabel Tidak Bersandar	Variabel Bersandar (Prestasi Pengajian)		
	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
<u>Variabel Kawalan</u>			
Jantina	-.09	-.01	-.01
Umur	-.13	.02	.02
Tahun Pengajian	-.08	.00	.00
Fakulti	-.21	-.04	-.04
Pencapaian Akademik	-.03	.04	.04
<u>Variabel Tidak Bersandar</u>			
Komunikasi		.17*	.24
Pemindahan Pengetahuan, Kemahiran dan Kebolehan		.74***	.80***
<u>Variabel Interaksi</u>			
Komunikasi x Pemindahan Pengetahuan, Kemahiran dan Kebolehan			-.13
R Kuasa Dua	.07	.71	.71
R Kuasa Dua Terlaras	.02	.69	.69
F	1.46	32.54***	28.25***
Perubahan R Kuasa Dua	.07	.64	.00
Perubahan F Dalam R Kuasa Dua	1.46	102.35***	.19

Nota: \*p < 0.05; \*\*p < 0.01; \*\*\*p < 0.001

Keputusan analisis regresi diringkaskan dalam tiga langkah berikut:

(i) Perhubungan antara Ciri-Ciri Peribadi Responden dan Prestasi Pengajian

Langkah ini menunjukkan bahawa perhubungan antara ciri-ciri peribadi responden dan prestasi pengajian adalah tidak signifikan, bererti perbezaan di antara ciri-ciri peribadi responden tidak dapat meningkatkan prestasi pengajian pelajar.

(ii) Perhubungan antara Komunikasi antara Mentor dan Mentee dan Prestasi Pengajian

Langkah ini menunjukkan bahawa amalan komunikasi antara mentor dan mentee mempunyai korelasi yang tidak signifikan dengan prestasi pengajian ( $\beta = .24$ ,  $p = .20$ ), bererti amalan komunikasi antara mentor dan mentee tidak dapat



meningkatkan prestasi pengajian pelajar. Langkah selanjutnya, pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan sebagai moderator dimasukkan dalam analisis bagi menghasilkan kesimpulan kajian yang lebih meyakinkan.

(iii) Perhubungan antara Variabel Interaksi dan Prestasi Pengajian

Langkah ini menunjukkan bahawa korelasi antara variabel interaksi (komunikasi antara mentor dan mentee  $\times$  pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan) dan prestasi pengajian adalah tidak signifikan ( $\beta = -.13$ ,  $p = .66$ ), bererti pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan telah gagal berperanan sebagai moderator di antara amalan komunikasi antara mentor dan mentee dengan prestasi pengajian. Dalam erti kata yang lain, pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan tidak boleh meningkatkan kesan amalan komunikasi antara mentor dan mentee ke atas prestasi pengajian pelajar. Dapatan kajian ini tidak menyokong literatur sistem mentoring yang mengatakan bahawa pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan bertindak sebagai moderator dalam program mentoring (Low, Chong & Walker, 1994; American Colleges of Nurse-Midwives, 1997).

Dalam konteks organisasi kajian, amalan komunikasi antara mentor dan mentee adalah bersifat aktif, terbuka dan jujur (Jadual 1 menunjukkan nilai min untuk amalan komunikasi ialah 4.73). Amalan komunikasi ini dilakukan secara formal (terikat dengan waktu kerja) dan informal (tidak terikat dengan waktu kerja) bagi memberi peluang yang luas kepada mentee untuk mendengar penerangan, mendapat penjelasan, berbincang, bertukar dan berkongsi pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang berkaitan dengan pemilihan kursus, teknik pembelajaran, pemilihan kerjaya, isu-isu semasa, penyesuaian diri dengan persekitaran sosial kampus, dan pembinaan perasaan kasih sayang.

Pada pandangan mentee, amalan komunikasi formal dan informal adalah berguna kerana ia boleh meningkatkan pengetahuan (contohnya, teori-teori pengurusan masa dan teknik menyelesaikan masalah), kemahiran (contohnya, keupayaan menggunakan teori-teori pengurusan masa dan teknik menyelesaikan masalah mengikut prosedur yang ditetapkan), dan kebolehan (contohnya, kecekapan mental menggunakan pengetahuan dan kemahiran pengurusan masa belajar dan menyelesaikan masalah). Sungguhpun mentee merasakan bahawa pengetahuan, kemahiran dan kebolehan mereka telah meningkat (Jadual 2 menunjukkan nilai min untuk tahap pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan ialah 4.43), tahap penguasaan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan tersebut tidak mampu mendorong mentee meningkatkan prestasi pengajian.

Kegagalan pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan untuk meningkatkan prestasi pengajian pelajar mungkin dipengaruhi oleh budaya pengurusan pelajar yang diamalkan dalam organisasi kajian. Berdasarkan maklumat temu bual yang melibatkan 20 orang pelajar di organisasi tersebut, faktor-faktor khusus yang mempengaruhi dapatan kajian ini ialah:

- (i) Amalan komunikasi antara mentor dan mentee adalah berlaku secara aktif dalam majlis perjumpaan secara formal, iaitu sekurang-kurangnya tiga kali dalam satu semester. Walaupun peraturan ini mendapat sambutan baik daripada mentor dan mentee, kekerapan majlis perjumpaan ini masih tidak mencukupi untuk memindahkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan untuk memperbaiki pencapaian akademik pelajar.
- (ii) Komunikasi antara mentor dan mentee secara formal lebih banyak membicarakan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan generik daripada khusus. Walaupun majlis perjumpaan formal diadakan pada waktu yang ditetapkan, tempoh perjumpaan ini tidak mencukupi untuk membincangkan isu-isu khusus yang berkaitan dengan kursus yang diambil oleh setiap pelajar (seperti cara menjawab soalan peperiksaan, menulis tugas dan laporan akademik).
- (iii) Mentor dan mentee adalah berada dalam program pengajian yang sama tetapi mentor bukanlah pensyarah yang terlibat dalam pengajaran kursus yang diambil oleh seseorang pelajar. Keadaan ini menghadkan keupayaan mentor untuk membantu mentee memahami kandungan kursus yang diambil.
- (iv) Komunikasi antara mentor dan mentee adalah kurang aktif dalam perjumpaan informal. Perjumpaan informal sangat kerap diadakan melalui perbincangan bersemuka atau telefon apabila mentee menghadapi masalah genting (seperti tidak dapat menamatkan pengajian kerana gagal kursus, memohon melanjutkan tempoh pengajian, dan merayu diringankan tindakan disiplin).
- (v) Amalan komunikasi antara mentor dan mentee hanya menyentuh perkara-perkara yang sangat penting kerana bilangan mentee yang berada di bawah seorang mentor adalah terlalu ramai. Contohnya, fakulti-fakulti yang mempunyai pelajar yang ramai terpaksa menetapkan nisbah satu mentor bagi 40 atau 50 mentee.

- (vi) Amalan komunikasi antara mentor dan mentee lebih banyak didominasi oleh mentee yang cemerlang dalam pengajian. Ini disebabkan mentee yang lemah dalam akademik mempunyai perasaan rendah diri dan malu untuk mendedahkan masalah pengajian mereka. Keadaan ini telah menghadkan tumpuan mentor untuk membantu mentee yang lemah dalam akademik.

## **IMPLIKASI KAJIAN**

Implikasi dapatan kajian ini boleh dibahagikan kepada tiga kategori, iaitu pengetahuan teori, pengkaedahan penyelidikan dan pengamal kaunseling. Dari segi pengetahuan teori, dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian lepas bahawa pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan telah bertindak sebagai moderator di antara amalan komunikasi antara mentor dan mentee dengan kepimpinan diri. Dapatan ini menunjukkan bahawa pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan telah berjaya dipraktikkan dalam model mentoring di UAMT. Dari sudut pengkaedahan penyelidikan, data yang telah dikumpulkan melalui kaedah temu bual, kajian rintis dan borang soal selidik telah mengesahkan bahawa variabel-variabel kajian ini mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi.

Dari perspektif pengamal kaunseling, hasil kajian ini dapat digunakan untuk merancang program penambahbaikan dalam program mentoring. Antara program penambahbaikan yang perlu dilaksanakan ialah:

- (i) Mentor perlu diberi latihan yang mencukupi untuk meningkatkan keupayaan berkomunikasi secara interpersonal, menggunakan kaedah pengajaran terkini, dan mendorong pelajar membina kumpulan belajar yang efektif.
- (ii) Mentor perlu bekerjasama dengan jabatan yang mengurus hal ehwal pelajar untuk menyediakan modul-modul pembelajaran untuk membantu pelajar memindahkan pengetahuan teori kepada praktikal.
- (iii) Mentor perlu bekerjasama dengan jabatan yang mengurus hal ehwal pelajar untuk mengemaskini modul-modul pembelajaran berasaskan akademik bagi membantu pelajar yang lemah.

Sekiranya usaha-usaha penambahbaikan ini dilaksanakan secara teratur ia boleh membantu mentee meningkatkan sikap dan tingkah laku yang positif (seperti kepimpinan diri dan prestasi pengajian). Sikap dan tingkah laku yang positif akan mendorong mentee untuk membantu meningkatkan prestasi organisasi.

## **ARAH TUJU KAJIAN AKAN DATANG**

Kelemahan yang terdapat dalam kajian ini boleh dijadikan panduan bagi mengkaji isu ini pada masa akan datang. Pertama, kerangka konseptual akan datang perlu mengambilkira jumlah dan jenis elemen yang terdapat dalam variabel-variabel kajian ini. Sebagai contoh, amalan komunikasi antara mentor dan mentee perlu dimasukkan elemen baru seperti jenis mentoring dan persekitaran tempat pembelajaran (Gregson, 1994; Megginson, 2000; Sullivan, 2000). Pemanduan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan perlu dimasukkan elemen baru seperti orientasi dan tempoh pembelajaran (Kleinman, Siegel & Eckstein, 2001; Low, Chong & Walker, 1994). Sekiranya elemen-elemen ini dimasukkan dalam variabel tersebut ia mungkin menghasilkan kesimpulan kajian yang lebih mantap. Kedua, kerangka konseptual akan datang perlu mengambilkira ciri-ciri demografi yang melibatkan mentee dan mentor (seperti jantina, umur, kelayakan dan pengalaman) dan organisasi (seperti jenis dan saiz) (Kleinman, Siegel & Eckstein, 2001; Stewart & Knowles, 2003; Billett, 2000; Megginson, 2000; Sullivan, 2000). Sekiranya ciri-ciri demografi ini digunakan dalam analisis, ia boleh memperlihatkan peranannya dalam mempengaruhi amalan komunikasi antara mentor dan mentee.

Ketiga, kaedah kaji selidik mempunyai kelemahan semulajadi dan ia perlu digabungkan dengan kaedah kajian berturutan (*longitudinal study*) supaya dapatan kajian akan datang mampu mengambil kira perkara-perkara yang lebih dinamik dalam sampel data. Keempat, literatur program mentoring mencadangkan bahawa sikap dan tingkah laku individu boleh diterjemahkan dalam beberapa aspek yang lebih khusus seperti kepuasan diri, keyakinan diri, komitmen dan kompetensi (Freebank, 2002; Sourthworth, 1995; Stewart & Knowles, 2000). Sekiranya aspek-aspek ini termasuk dalam analisis, ia mungkin dapat menunjukkan dengan jelas aspek manakah yang dipengaruhi dengan lebih kuat oleh perhubungan antara variabel-variabel tersebut. Akhir sekali, kajian yang akan datang perlu dilakukan dalam sektor organisasi yang berlainan (Johnson, Geroy & Griego, 1991; Oliver & Aggleton, 2002; Woodd, 1997) supaya dapat menghasilkan kesimpulan kajian yang lebih baik. Berdasarkan cadangan di atas, variabel-variabel baru perlu ditambah bagi membentuk kerangka konseptual akan datang yang lebih lengkap.

## **KESIMPULAN**

Variabel-variabel yang digunakan dalam analisis kajian ini mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi. Keputusan ujian hipotesis menggunakan regresi berganda hierarki menunjukkan bahawa amalan komunikasi antara mentor dan mentee mempengaruhi kepimpinan diri melalui

pemandahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan. Dapatan ini menyokong maksud teori-teori tingkah laku dan hasil kajian terdahulu seperti yang dibincangkan dalam literatur sistem mentoring. Sementara, amalan komunikasi antara mentor dan mentee tidak mempengaruhi prestasi pengajian. Dapatan ini tidak menyokong maksud teori-teori tingkah laku dan hasil kajian terdahulu seperti yang dibincangkan dalam literatur sistem mentoring.

Kegagalan ini mungkin dipengaruhi oleh ciri-ciri budaya pengurusan pelajar yang wujud dalam organisasi kajian. Secara khususnya, faktor-faktor yang menggagalkan pemandahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan sebagai moderator ialah (i) majlis perjumpaan formal yang terhad, (ii) kebanyakan perbincangan mengenai pengetahuan, kemahiran dan kebolehan adalah bersifat generik, (iii) kebanyakan mentor tidak mengajar mata pelajaran yang diambil oleh sekumpulan mentee, (iv) komunikasi antara mentor dan mentee kurang aktif dalam majlis perjumpaan informal, (v) seorang mentor menyelia kumpulan mentee yang terlalu ramai dan (vi) kumpulan mentee yang diselia tidak sesuai dengan mentor. Justeru itu, kajian akan datang perlu mengambilkira faktor-faktor ini bagi menghasilkan kesimpulan yang boleh memantapkan badan ilmu mengenai program mentoring, memperkukuhkan kaedah penyelidikan sedia ada dan membantu pengamal kaunseling untuk memperbaiki kaedah berinteraksi dalam program mentoring. Sekiranya kaedah berinteraksi ini dilaksanakan secara teratur, ia akan meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan mentee. Seterusnya, peningkatan ini boleh mendorong mentee mencapai matlamat dan strategi organisasi.

## **RUJUKAN**

- American College of Nurse-Midwives (1997). *Core competencies for basic midwifery practice*. Washington, DC: ACNM.
- Anderson, J. C. dan Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Appelbaum, S. H., Ritchie, S. dan Shapiro, B. T. (1994). Mentoring revisited: An organizational behaviour construct. *Journal of Management Development*, 13(4), 62–72.
- Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21st Century*. London: Paul Chapman.
- Arnold, V. dan Davidson, M. J. (1990). Adopt a mentor – the new way ahead for women managers? *Women in Management Review and Abstracts*, 5(1), 10–18.

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248–287.
- Baron, R. M. dan Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Berscheid, E. (1994). Interpersonal relationship. *Annual Review of Psychology*, 45, 79–129.
- Billett, S. (2000). Guided learning at work. *Journal of Workplace Learning*, 12(7), 272–285.
- Bryman, A dan Bell, E. (2003). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Campbell, T. A. dan Campbell, D. E. (1997). Faculty/Student Mentor Program: Effect on Academic Performance and Retention. *Research in Higher Education*, 38(6), 727–742.
- Chambers (1988). *Chambers english dictionary*. Cambridge: Chambers.
- Chao, G. T., Walz, P. M. dan Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45 (1992), 619–636.
- Cienkus, R. C., Haworth, J. G. dan Kavanagh, J. A. (1996). Editors' introduction. *Peabody Journal of Education*, 71(1), 1–2.
- Clegg, F. G. (1990). *Simple statistics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Clutterbuck, D. dan Megginson, D. (1999). *Mentoring executives and directors*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cohen, J. dan Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioural sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cooper, D. R. dan Schindler, P. S. (2003). *Business research methods*. New York, US: McGraw-Hill/Irwin.
- Cresswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. London: SAGE.

- Dennison, S. (2000). *A win-win peer mentoring guidebook: A practical manual for designing and managing a mentoring program*. Clemson, SC: National Dropout Prevention Center.
- Dondero, G. M. (1997). Mentors: Beacons of hope. *Adolescence*, 32(128), 881–886.
- Edlind, E. P. dan Haensly, P. A. (1985). Gifts of mentorship. *Gifted Child Quarterly*, 29(92), 55–60.
- Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: Perceived career experiences of protege v. non proteges. *Journal of Organizational Behaviour*, 10, 309–320.
- Fatimah Mohamad Akib (2003). *Faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan sistem mentoring di IPTA*. Projek tahun akhir yang tidak diterbitkan, Universiti Malaysia Sarawak.
- Fazilah Idris, (2002). *Kaedah berkesan membantu pelajar mengendalikan dan menyediakan projek bahasa Inggeris, Pembelajaran dan Pengajaran*. Projek tahun akhir yang tidak diterbitkan, Universiti Malaysia Sarawak.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99, 689–723.
- Freebank, P. (2002). Undergraduate work experience, in alternative approach using micro business, *Journal Education and Training*, 44(36), 4–9.
- Friday, E. dan Friday, S. S. (2002). Formal mentoring: Is there a strategic fit? *Management Decision*, 40(2), 152–157.
- Gagne, R. M., Briggs, L. J. dan Wager, W. W. (1992). *Principles of instructional design*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Gibb, S. (1994). Inside corporate mentoring schemes: The development of a conceptual framework. *Personnel Review*, 23(3), 47–60.
- Goldstein, I. L. dan Ford, J. K. (2002). *Training in organizations*. Wadsworth: Thomson Learning.
- Goldstein, I. L., Macey, W. H. dan Prien, E. P. (1981). Needs assessment approaches for training development. Dalam Meltzer, H. dan Nord, W. R. *Making organizations humane and productive*. New York: Wiley.
- Gravetter, F. J. dan Forzano, L. B. (2003). *Research methods*. Belmont, USA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Gregson, K. (1994). Mentoring. *Employee Counseling Today*, 6(4), 26–27.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. dan Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Hamilton, R. (1993). *Mentoring*. London: Industrial society.
- Hawkey, K. (1997). Roles, responsibilities, and relationships in mentoring: A literature review and agenda for research. *Journal of Teacher Education*, 48(5), 325–335.
- Hills, C. W. dan Jones, G. R. (1998). *Strategic management: An integrated approach*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Hughes, J. (1994). See you again next week?. *Education + Training*, 36(1), 4–9.
- Hunt, D. M. dan Michael, C. (1983). Mentoring a career training and developing tool. *Academy of Management Review*, 8, 475–485.
- Hylan, I. dan Postlethwaite, K. (1998). The success of teacher-pupil mentoring in raising standards of achievement. *Education+Training*, 40(2), 68–77.
- Ilggen, D. R. dan Klein, H. W. (1989). Individual motivation and performance: Cognitive influences on effort and choice. Dalam Campbell, J. P. dan Campbell, R. J. *Productivity in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Irving, E. S., Moore, W. D. dan Hamilton, R. J. (2003). Mentoring for high ability school students. *Education+Training*, 45(2), 100–109.
- Jaccard, J., Turrisi, R. dan Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*, 72. Newsbury Park, California: Sage.
- Johnson, S. K., Geroy, G. D. dan Griego, O. V. (1991). The mentoring model theory: Dimensions in mentoring protocols. *Career Development International*, 4(7), 384–391.
- Kaye, B. (1997). *Up is not the only way*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L. dan Muller, K. F. (1988). *Applied regression analysis and other multivariable methods*. Boston, Mass: PWS-Kent Publishing, Co.
- Kleinman, G., Siegel, P. H. dan Eckstein, C. (2001). Mentoring and learning: The case of CPA firms. *Learning and Organization Development Journal*, 22(1), 22–33.
- Kram, K. (1983). Phases of mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608–25.
- \_\_\_\_\_. (1985). *Mentoring at work: Developing relationships in organisational life*. IL: Scott, Foresman Glenview.



- Kram, K. E. dan Bragar, M. C. (1991). Career development through mentoring. A strategic approach for the 1990s. *Mentoring International*, 5, 1–2.
- Leedy, P. D. dan Ormrod, J. E. (2005). *Practical research: Planning and design*. (8<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Lewis, R. dan Temple, H. (1992). *Effective mentoring: Mentor's guide*. Manchester: Open College.
- Lindenberger, J. G. dan Zachary, L. J. (1999). Play “20 Questions” to develop a successful mentoring program. *Training & Development*, 53(2), 12–14.
- Long, S. (2002). Mentoring: A personal reflection. *New Library World*, 103(1174), 94–97.
- Low, G. T., Chong, K. C. dan Walker, A. (1994). Passing on the baton. *International Journal of Educational Management*, 8(3), 35–37.
- MacGregor, L. (2000). Mentoring: The Australian experience. *Career Development International*, 5/4/5, 244–249.
- Malderez, A. dan Bodoczky, C. (1999). *Mentor courses: A resource for trainer-trainers*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McIntyre, D. dan Hagger, H. (1992). Professional development through the Oxford internship model. *British Journal of Educational Studies*, XXXX(3), 264–283.
- Megginson, D. (2000). Current issues in mentoring. *Career Development International*, 5/4/5, 256–260.
- Megginson, D. dan Clutterbuck, D. (1995). *Mentoring in action*. London: Kogan Page.
- Merriam, S. (1983). Mentors and proteges: A critical review of the literature. *Adult Education Quarterly*, 33(3), 161–73.
- Murray, M. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- \_\_\_\_\_. (1999). Mentoring/coaching. Dalam Landon, D. G., Whiteside, K. S. dan McKenna, M. M. *Intervention resource guide: 50 performance improvement tools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nelson ak Peter (2000). *Persepsi pelajar terhadap proses pelaksanaan sistem mentoring di IPTA*. Projek Tahun Akhir. Laporan Tidak Diterbitkan. Universiti Malaysia Sarawak.

- Northcott, N. (2000). Mentoring in nursing. *Nursing Management*, 7(3), 30–32.
- Nunally, J. C. dan Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, C. dan Aggleton, P. (2002). Mentoring for professional development in health promotion: A review of issues raised by recent research. *Health Education*, 102(1), 30–38.
- Parsloe, E. (1992). *Coaching, mentoring and assessing*. London: Kogan Page.
- Prien, E. P., Goldstein, I. L. dan Macey, W. H. (1987). Multi-method job analysis: Methodology and applications. *Unpublished Paper*.
- Raelin, A. (2000). *Work-based learning: The new frontier of management development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ragins, B. R. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationship. *Journal of Applied Psychological*, 84(4), 529–549.
- Reich, M. (1985). Executive views from both sides of mentoring. *Personel*, March, 142–146.
- Rhodes, J. E. (1993). Easing postpartum school transitions through parent mentoring programs. *Prevention in Human Services*, 10(2), 169–178.
- Ritchie, N. dan Connolly, M. (1993). Mentoring in public sector management: Confronting accountability and control. *Management Education and Development*, 24(3), 253–271.
- Roche, G. R. (1979). Much ado about mentors. *Havard Business Review*, 57(1), 14–28.
- Russell, J. E. A. dan Adams, D. M. (1997). The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 1–14.
- Salkind, N. J. (2003). *Exploring research*. New Jersey: Pearson Education Ltd.
- Sambrook, S. (2001). Developing a model of factors influencing work-related learning: Findings from two research projects. *EERA Conference on Educational Research*. Charles de Gaulle University, September, Lille.
- Scandura, T. A. dan Williams, E. A. (2004). Mentoring and transformational leadership: the role mentoring of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behaviour*, 65(3), 448–468.

- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Shea, G. F. (1992). *Mentoring: A guide to the basics*. London: Kogan Page.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Free Press.
- Southworth, G. (1995). Reflection on Mentoring for New School Leaders. *Journal of Education, Vol. 33(5)*, 17–28.
- Stewart, J. dan Knowless, V. (2000). Graduate recruitment and selection: Implication for the HE, graduate and small business recruits. *Career Development International, 5(2)*, 65–80.
- \_\_\_\_\_. (2001). Graduate recruitment and selection: Implications for HE, graduates and small business recruiters. *Career Development International, 4(2)*, 65–80.
- \_\_\_\_\_. (2003). Mentoring in undergraduate business management programmes. *Journal of European Industrial Training, 27(2/3/4)*, 147–159.
- Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 6(3)*, 160–175.
- Tabachnick, B. G. dan Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Sydney: Allyn & Bacon.
- Tentoni, S. C. (1995). The mentoring at-risk high school students: Evaluation of a school-based program. *The School Counselor, 40*, 327–334.
- Van Maanen, J. (1983). *Qualitative methodology*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Van Slyke, E. J. dan Van Slyke, B. (1998). Mentoring: A result-oriented approach. *HR Focus, 75*, 14.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wanguri, D. M. (1996). Diversity, perceptions of equity, and communicative openness in the workplace. *The Journal of Business Communication, 33(4)*, 443–457.
- Webster. (1989). *Webster's collegiate dictionary*. Springfield, MA: Merriam-Webster, Inc.
- Whitley, W. T. dan Coetsier, P. (1993). The relationship of career mentoring to early career outcomes. *Organization Studies, 14(3)*, 419–441.
- Wickman, L. dan Sjodin, T. (1997). *Mentoring for exceptional performance*. London: Griffin.

Azman Ismail et al.

- Wood, R. dan Bandura, K. (1994). Being an international manager. *European Management Journal*, 12, 49–58.
- Woodd, M. (1997). Mentoring in further and higher education: Learning from the literature. *Education + Training*, 39(9), 333–343.
- Wright, L. L. (1996). Qualitative international management research. In Punnett, B.J. dan Shenkar, O. *Handbook for International Management Research*, 63–81. Oxford, UK: Blackwell Publishers Inc.
- Wright, R. C. dan Werther, W. B. (1991). Mentors at work. *Journal of Management Development*, 10(3), 25–32.
- Young, A. M. dan Perrewe, P. L. (2000). The exchange relationship between mentors and proteges: The development of a framework. *Human Resource Management*, 10(2), 177–209.
- Zey, M. G. (1989). *The mentor connection*. Homewood, IL: Dow Jones Irwin.
- Zuraidah Abdul Rahman, Zaiton Hassan, Masiniah Marzuki, Jamayah Saili, Sabasiah Hussin, Abdul Halim Busari dan Salmah Mohd Yusoff (2004). *Pengenalan mentoring di Institusi Pengajian Tinggi*. Ibsbuku: Kuala Lumpur.