

PERSEPSI PEKERJA SOKONGAN TERHADAP
KEPERLUAN MENTORING

oleh

TSAN PUI LIAN

Projek ini merupakan salah satu keperluan untuk
Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian
(Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak
2004

PENGHARGAAN

Dengan kesempatan ini, saya ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada penyelia projek tahun akhir saya, Cik Zaiton Hassan. Beliau banyak membantu dalam proses kajian ini terutamanya dari segi tunjukajar dan nasihat.

Saya juga ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Encik Teo Loon Tong selaku Pengurus Besar, SiliconNet Technologies Sdn Bhd atas kerjasama yang telah diberikan sepanjang kajian ini dijalankan. Begitu juga dengan pekerja-pekerja sokongan yang telah banyak membantu dalam proses pengumpulan data untuk kajian ini.

Juga tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada ibu bapa dan kakak saya kerana memberi sokongan yang tak terhingga dalam sepanjang kajian ini. Selain itu, saya juga ingin merakamkan ucapan penghargaan kepada sahabat-sahabat seperjuangan yang telah banyak menghulurkan bantuan kepada saya dalam proses menyiapkan kajian ini. Mereka adalah Wan Pooi Pooi, Chong Teck Miaw, Cheong Choon Kwan, Julina Ho, Tan Hui Mien dan sahabat-sahabat lain yang mengikuti kursus Pembangunan Sumber Manusia sesi 01/02.

Saya amat gembira juga kerana akhirnya projek tahun akhir ini dapat disiapkan walaupun terpaksa menghadapi pelbagai halangan dan rintangan seperti pencarian maklumat yang diperlukan, penganalisan data dan sebagainya. Melalui kajian ini, saya mendapati kemahiran komunikasi dan sosial adalah amat penting tidak kira komunikasi dengan penyelia, pengurus ataupun pekerja organisasi. Akhir sekali, saya berharap kalian semua dapat berjaya dalam mencapai matlamat sendiri pada masa yang akan datang.

JADUAL KANDUNGAN

Penghargaan		iii
Jadual Kandungan		iv
Senarai Rajah		vi
Senarai Jadual		vii
Abstrak		viii
<i>Abstract</i>		ix
BAB 1	PENDAHULUAN	
	1.0 Pengenalan	1
	1.1 Latarbelakang Kajian	2
	1.2 Kenyataan Masalah	5
	1.3 Objektif Kajian	
	1.3.1 Objektif Umum	5
	1.3.2 Objektif Khusus	5
	1.4 Rangka Konseptual Kajian	6
	1.5 Hipotesis Kajian	6
	1.6 Definisi Istilah Konseptual Dan Operasional	7
	1.7 Kepentingan Kajian	9
	1.8 Limitasi Kajian	10
	1.9 Kesimpulan	10
BAB 2	PENULISAN SEMULA KAJIAN	
	2.0 Pengenalan	11
	2.1 Takrifan Mentoring	11
	2.2 Fungsi Mentor Dalam Mentoring	13
	2.3 Masalah Tugas Dan Keperluan Mentoring	16
	2.4 Budaya Organisasi Dan Keperluan Mentoring	18
	2.5 Kesimpulan	19
BAB 3	METODOLOGI KAJIAN	
	3.0 Pengenalan	20
	3.1 Rekabentuk Kajian	20
	3.2 Lokasi Kajian	20
	3.3 Populasi dan Persampelan Kajian	20
	3.4 Instrumen Kajian	22
	3.5 Pengumpulan Data	24
	3.6 Analisis Data	24
	3.7 Kesimpulan	26

BAB 4	HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN	
	4.0 Pengenalan	27
	4.1 Ciri-ciri Demografi	27
	4.2 Fungsi Mentor	28
	4.3 Masalah Dalam Tugas	30
	4.4 Budaya Organisasi	31
	4.5 Tahap Keperluan Mentoring	32
	4.6 Keputusan Ujian Hipotesis Kajian	36
	4.7 Rumusan Dapatan Kajian	38
BAB 5	RINGKASAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN	
	5.0 Pengenalan	39
	5.1 Rumusan	39
	5.2 Kesimpulan Kajian	40
	5.3 Cadangan	41
	5.3.1 Pihak Organisasi	41
	5.3.2 Pihak Pengamal Sumber Manusia	41
	5.3.3 Pengkaji Akan Datang	42
	5.4 Penutup	43
	BIBLIOGRAFI	44
	LAMPIRAN	
	Lampiran A: Surat Untuk Menjalankan Kajian	47
	Lampiran B: Borang Soal Selidik	49

SENARAI RAJAH

Rajah 1
Kerangka Konseptual Kajian

6

SENARAI JADUAL

Jadual 1 Peranan Mentor Berdasarkan Fungsi Dalam Mentoring	13
Jadual 2 Keputusan Ujian Rintis	24
Jadual 3 Skor Pekali Korelasi Pearson `r`	26
Jadual 4 Ciri-ciri Demografi	28
Jadual 5 Taburan Responden Mengikut Fungsi Dalam Mentoring	29
Jadual 6 Taburan Responden Mengikut Masalah Dalam Tugas	30
Jadual 7 Taburan Responden Mengikut Pemahaman Budaya Organisasi	32
Jadual 8 Taburan Responden Mengikut Tahap Keperluan Mentoring	33
Jadual 9 Taburan Skor Bagi Tahap Keperluan Mentoring	34
Jadual 10 Taburan Skor Sebab-sebab Responden Terhadap Keperluan Mentoring	34
Jadual 11 Taburan Skor Terhadap Teknik-teknik Lain Selain Mentoring	35
Jadual 12 Keputusan Ujian Korelasi Pearson	37
Jadual 13 Rumusan Keputusan Pengujian Hipotesis Ujian	38

ABSTRAK

PERSEPSI PEKERJA SOKONGAN TERHADAP KEPERLUAN MENTORING

TSAN PUI LIAN

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti persepsi pekerja sokongan terhadap keperluan mentoring. Objektif khusus kajian ini adalah untuk mengenalpasti tahap keperluan terhadap mentoring, perhubungan antara fungsi mentor, masalah dalam tugas dan fahaman budaya organisasi dengan persepsi terhadap keperluan mentoring. Jumlah responden dalam kajian ini adalah sebanyak 36 orang dipilih secara rawak dari sebuah syarikat teknologi maklumat. Instrumen kajian yang dijalankan adalah dengan menggunakan borang soal selidik. Hasil dapatan kajian ini dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for Social Sciences versi 11.0* (SPSS 11.0). Statistik deskriptif digunakan untuk menerangkan peratusan, kekerapan dan min demografi responden, manakala statistik inferensi iaitu Ujian Korelasi Pearson digunakan untuk mengenalpasti perhubungan antara fungsi mentor, masalah tugas dan fahaman budaya organisasi dengan keperluan mentoring. Hasil kajian mendapati tahap keperluan mentoring pekerja sokongan berada pada tahap yang sederhana. Walaupun tidak ada perhubungan yang signifikan dan positif antara fungsi mentor, masalah tugas dan fahaman budaya organisasi dengan persepsi terhadap keperluan mentoring namun pihak organisasi boleh mempercepatkan program mentoring dengan menerangkan secara terperinci mengenai konsep dan kepentingan mentoring untuk para pekerja agar mereka lebih faham akan manfaat yang diperolehi menerusi program mentoring.

ABSTRACT

PERCEPTION OF SUPPORTING STAFF TOWARDS NEEDS OF MENTORING

TSAN PUI LIAN

This study was aimed to identify the perception of supporting staff towards the needs of mentoring. The main purpose of this study is to identify the level of needs towards mentoring, the relationship between functions of mentor, work problems and organizational culture understanding towards the needs of mentoring. 36 respondents from the information technology firm were picked randomly to be the sample of this study. The instrument being used in this study was a set of designed questionnaire related to the field of study. The finding of this study was analyzed using the Statistical Package for Social Sciences version 11.0 (SPSS 11.0). Descriptive statistic was being used in explaining the percentage, frequency and mean of respondent's demography. Meanwhile, Pearson Correlation test was used to determine the relationship between functions of mentor, work problems, culture understanding towards needs of mentoring. The finding revealed that the level of needs towards mentoring for the supporting staff was at medium level. Therefore, the organization can promptly implement the mentoring program although there were no relationship between mentor functions, work problems and understanding of organization culture towards the needs of mentoring. Beside that, the organization could explain in detail the concepts and importance of mentoring in order to enhance staffs understanding regarding the benefits from the mentoring program.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

Mentoring telah menjadi satu fenomena global dalam pembangunan kerjaya individu selain daripada aktiviti latihan. Menurut Suan (1998), mentoring telah menjadi satu penerimaan umum sebagai satu alat yang berkesan dalam pembangunan sumber manusia sesebuah organisasi.

Tetapi, sejak berlakunya krisis ekonomi, sesetengah organisasi telah mengurangkan kos atau perbelanjaan latihan walaupun latihan merupakan satu elemen penting dalam mengekalkan daya saing sesebuah organisasi. Oleh itu, banyak organisasi telah melaksanakan pelbagai jenis program mentoring yang formal sejak menyedari kepentingannya dalam pelbagai aspek, misalnya perkembangan kerja semasa dan pembangunan kerjaya masa depan.

Di negara Britain, mentoring telah dijadikan sebagai salah satu aktiviti pembangunan kerjaya yang utama (Jackson, 1993). Bukan sahaja dalam aspek pembangunan kerjaya, mentoring juga telah dijadikan sebagai satu elemen utama dalam membantu para pelajar di Britain, bagi menghadapi persekitaran luar selepas tamat pengajian (Gay, 1994). Satu tinjauan telah dibuat oleh Persatuan Perindustrian (*Industrial Society Member*) di Britain dan mendapati sebanyak 44% organisasi mempunyai skim mentoring (Leadbeater, 1990).

Mentoring didapati memainkan peranan yang penting dalam pembangunan kerja semasa, kerjaya dan pembangunan individu (Broadbridge, 1999). Tujuan mentoring dilaksanakan adalah untuk membangunkan kemahiran pengurusan seseorang individu (Clutterbuck, 1991), malah juga bagi melengkapkan individu tersebut supaya berkeupayaan

untuk melaksanakan kerjanya pada masa yang akan datang (Stone,1999). Ini kerana sesebuah organisasi memerlukan pekerja yang produktif dan berkemahuan untuk belajar serta berkeupayaan menyesuaikan diri semasa menghadapi sebarang perubahan di dalam organisasi dalam era yang mencabar dan sering berubah ini.

Kebanyakan mentoring diamalkan dalam bidang pendidikan dan perjawatan (Arnold dan Davidson, 1990; Vincent dan Seymour, 1994), bidang kesihatan, industri dan kerajaan (Murray,1991), serta dalam bidang sukan (Gay, 1994). Tetapi, mentoring secara tidak formal biasanya dijalankan (Noe, 1988) dan menurut Shea (1997) mentoring yang tidak formal merupakan sebahagian daripada hubungan persahabatan. Di samping itu, mentoring tidak formal didapati lebih berkesan dari segi kemajuan kerjaya dan tahap motivasi jika dibandingkan dengan mentoring formal (Nicholson, 1996). Jadi, mentoring boleh dijadikan sebagai satu alternatif dalam meningkatkan prestasi kerja dari segi kemahiran, pengetahuan dan kebolehan serta pembangunan kerjaya pekerja selain daripada memberikan latihan kepada para pekerja.

1.1 Latar Belakang Kajian

Beberapa dekad lalu, pengamal dan penyelidik telah menyedari bahawa mentoring merupakan satu alat pembangunan kerjaya di mana ia dapat memudahkan perkembangan kerjaya seseorang individu (Hunt dan Michael, 1983; Kram, 1985; Ragins, 2000; Veale dan Wachtel, 1996). Dewasa ini, mentoring telah menjadi satu tarikan kepada para pengamal, pendidik dan pembuat dasar dalam membuat persediaan dan pembangunan profesional berterusan (Oliver dan Aggleton, 2002). Mentoring telah menjadi satu kaedah dalam pembangunan profesional di negara seperti Amerika Syarikat, Britain, Australia dan Singapura (Bush dan Coleman, 1995). Menurut Oliver dan Aggleton (2002), penggunaan

mentoring telah menjadi satu kaedah dalam pembangunan profesional di Amerika Syarikat sejak tahun 1970-an dan 1980-an. Di Amerika Syarikat, tujuan utama hubungan mentoring diwujudkan adalah untuk memastikan kesamarataan semua pekerja dalam penerimaan faedah terhadap pembangunan mentoring. (Jackson,1993). Organisasi sektor swasta di Britain juga mula menunjukkan minat dalam usaha penggunaan mentoring pada 1980-an (Clutterbuck, 1991).

Burke, McKeen dan McKenna (1994) telah menjalankan kajian mengenai mentoring untuk pekerja kumpulan pengurusan dari tujuh syarikat berteknologi tinggi iaitu bidang komputer, pembangunan perisian, telekomunikasi, aeronautik dan sebagainya. Angkubah-angkubah yang dikaji adalah seperti ciri-ciri mentor dan mentee, hubungan mentor, fungsi mentor serta kesamaan mentor dan mentee (Burke, McKeen dan McKenna, 1994). Hasil dapatan daripada kajian tersebut telah memberi implikasi kepada organisasi untuk membina satu hubungan pembangunan yang efektif, misalnya mentoring (Burke, McKeen dan McKenna, 1994). Terdapat empat implikasi daripada hasil dapatan, pertama, organisasi perlu mengkaji dari segi pengawalan (*span of control*) terhadap pengurus. Ini adalah kerana pengurus berperanan sebagai mentor yang mempunyai ramai mentee boleh menjejaskan fungsi mentoring. Kedua, organisasi boleh meningkatkan minat hubungan mentoring antara pengurus dengan profesional melalui penumpuan terhadap faedah nyata (*tangible benefit*) yang diterima oleh mentor dalam perhubungan mentoring. Selain itu, pengurus yang berminat untuk mewujudkan hubungan mentoring juga perlu ada pilihan terhadap siapa yang ingin dimentor. Contohnya, mentee mempunyai kesamaan dari segi latar belakang, minat dan stail kerja dengan mentor; dengan ini, tahap fungsi mentoring yang khusus dapat ditingkatkan. Yang akhir sekali ialah organisasi perlu memberi tumpuan terhadap isu jantina dan kesan gender dalam hubungan mentoring bagi menentukan hubungan pembangunan yang efektif.

Selain daripada itu, kajian yang dijalankan oleh Scandura dan Viator (1994) mendapati bahawa mentee dalam syarikat akaun awam berkecenderungan tinggi untuk kekal di syarikat tersebut tanpa niat untuk berhenti. Ini adalah disebabkan terdapat komitmen dikongsi bersama antara mentor dan mentee. Malahan, kajian yang dilakukan oleh Fagenson (1989) terhadap 246 orang pekerja lelaki dan perempuan pada peringkat perjawatan (*occupational*), mengenai perbandingan antara individu yang bermentor dengan individu yang tidak bermentor terhadap tahap kepuasan kerja, didapati bahawa individu yang mempunyai mentor mendapat kepuasan kerja, pengiktirafan dan mempunyai mobiliti atau peluang kerjaya yang lebih tinggi jika berbanding dengan individu yang tidak ada mentor.

Bukan sahaja itu, didapati kajian yang lepas juga menunjukkan individu yang tidak bermentor mempercayai bahawa kemajuan kerjaya mereka akan meningkat sekiranya mereka mengadakan hubungan mentoring (Clutterbuck dan Devine, 1987; Arnold dan Davidsan, 1990). Kajian yang dijalankan terhadap 347 profesional perpustakaan dan informasi di Britain telah menunjukkan bahawa fungsi utama bagi seorang mentor ialah menjadi seorang penyokong dalam pembangunan kerjaya (Nankivell dan Shoolherd, 1997). Di samping itu, kajian lepas juga telah membuktikan bahawa pelaksanaan program mentoring dapat meningkatkan pembangunan dalam perancangan dan pengurusan, mempercepatkan proses induksi bagi pekerja baru, meningkatkan komunikasi dan produktiviti (Zey, 1984) dan pada masa yang sama mengurangkan kos latihan (Carter, 1994). Pekerja yang inginkan pelaksanaan skim atau program mentoring dapat meningkatkan produktiviti organisasi di samping terdapat peningkatan dalam prestasi kerja (Zey, 1984).

Memandangkan kebanyakan kajian lepas telah menunjukkan kepentingannya pelaksanaan program mentoring, oleh itu, adalah wajar untuk sesebuah organisasi melaksanakan program mentoring. Lagipun, dalam era dunia sekarang yang menghadapi

perubahan teknologi dan informasi, perubahan dalam organisasi serta budaya untuk peningkatan berterusan, program mentoring perlulah diberi perhatian yang serius agar sesebuah organisasi dapat berkekalan dan berdaya saing dengan dunia perniagaan yang dinamik ini.

1.2 Kenyataan Masalah

Disebabkan oleh kesedaran organisasi terhadap kepentingan mentoring, maka organisasi telah mula mengambil perhatian terhadap pelaksanaan program mentoring bagi menambahkan kemahiran dan pengetahuan pekerja supaya prestasi kerja pekerja dapat meningkat dan secara langsung meningkatkan produktiviti sesebuah organisasi. Oleh itu, adakah organisasi seperti SiliconNet juga perlu melaksanakan program mentoring?

Kajian ini akan memberi tumpuan tentang persepsi pekerja sokongan terhadap tahap keperluan mentoring. Elemen-elemen yang dikaji adalah seperti fungsi mentor, masalah tugas yang dihadapi oleh pekerja, kefahaman tentang budaya organisasi dalam mempengaruhi persepsi terhadap keperluan mentoring.

1.3 Objektif Kajian

Objektif kajian ini terbahagi kepada dua iaitu objektif umum dan objektif khusus.

1.3.1 Objektif Umum

Objektif umum kajian ini adalah untuk mengkaji persepsi pekerja terhadap keperluan mentoring.

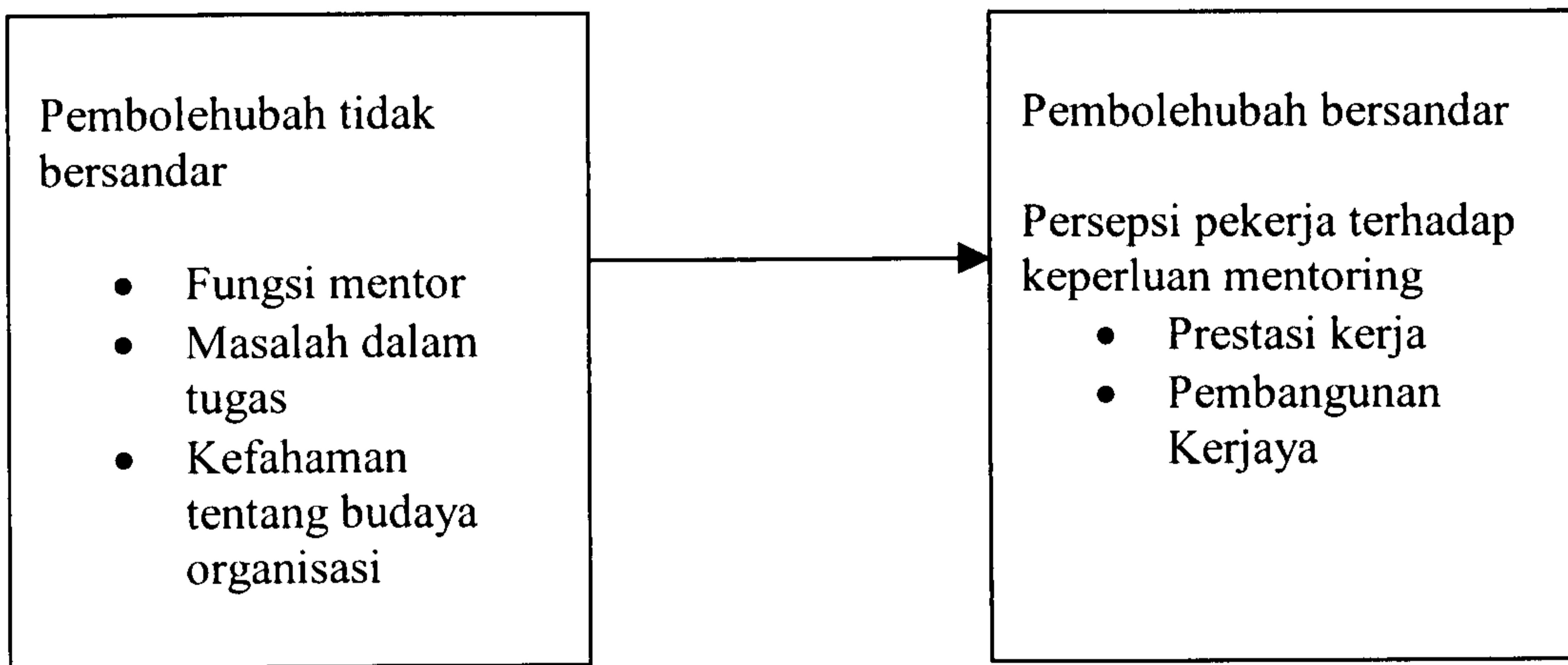
1.3.2 Objektif Khusus

Objektif khusus kajian ini adalah seperti berikut:

1. Mengenalpasti tahap keperluan terhadap mentoring

2. Mengenalpasti perhubungan antara fungsi mentor dengan persepsi terhadap keperluan mentoring
3. Mengenalpasti perhubungan antara masalah dalam tugas dengan persepsi terhadap keperluan mentoring
4. Mengenalpasti perhubungan antara kefahaman tentang budaya organisasi dengan persepsi terhadap keperluan mentoring

1.4 Kerangka Konseptual



Rajah 1: Kerangka Kajian

1.5 Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif kajian, hipotesis kajian adalah seperti berikut:

- Ho1: Tiada perhubungan signifikan antara fungsi mentor dengan persepsi terhadap keperluan mentoring
- Ho2: Tiada perhubungan signifikan antara masalah dalam tugas dengan persepsi terhadap keperluan mentoring
- Ho3: Tiada perhubungan signifikan antara kefahaman tentang budaya organisasi dengan persepsi terhadap keperluan mentoring

1.6 Definisi Istilah Konseptual dan Operasional

Mentoring

Definisi Konseptual: Proses di mana seseorang pekerja yang veteran dan berpengalaman memberi tunjukajar kepada pekerja yang baru (Brown, 1990).

Definisi Operasional: Program yang dilaksanakan dengan tujuan membantu dan membimbing pekerja baru yang lebih junior agar dapat menyesuaikan diri dengan budaya, suasana dan struktur organisasi serta membantu pekerja dalam pembangunan kerjaya.

Fungsi mentor:

Definisi Konseptual: Dua peranan yang dimainkan oleh seorang mentor adalah secara rasmi, iaitu membantu pekerja baru menyesuaikan diri; dan secara persahabatan adalah lebih tertumpu kepada membimbing kerjaya seseorang individu (Landsberg, 1996).

Definisi Operasional: Peranan sebagai seorang penasihat (*advisor*), penyokong (*supporter*), jurulatih (*coach*), *role model*, kaunselor, guru (*teacher/tutor*), penaja (*sponsor*) dan kawan bagi membantu dan membimbing pekerja ke arah pembangunan kerjaya.

Masalah tugas:

Definisi Operasional: Jenis-jenis kesukaran seperti bantuan tambahan dalam kemahiran, pengetahuan tertentu dalam melaksanakan tugas, kurang sumber untuk dirujuk dan masalah lebihan kerja.

Budaya organisasi:

Definisi Konseptual: Satu perkongsian dan menjadi panduan kepada ahli organisasi untuk membuat penyelesaian kepada permasalahan yang mungkin wujud (Schein, 1992).

Definisi Operasional: Pemahaman mengenai struktur organisasi, aliran maklumat dalam organisasi, prosedur kerja, komunikasi secara dua hala, dan falsafah organisasi.

Pembangunan Kerjaya

Definisi Konseptual: Satu usaha yang dirancangkan untuk mengaitkan keperluan kerjaya seseorang dengan keperluan organisasi (Gutteridge, Leibowitz dan Shore, 1993).

Definisi Operasional: Usaha organisasi dalam melaksanakan program mentoring bagi menyelaraskan matlamat kerjaya individu dengan objektif organisasi.

Prestasi Kerja

Definisi Konseptual: Merujuk kepada tindakan atau pencapaian pekerja berbanding dengan piawai yang telah ditetapkan (George, 1996).

Definisi Operasional: Satu tahap pencapaian pekerja dalam tugas akan meningkat sekiranya program mentoring dilaksanakan di organisasi.

Keperluan mentoring terhadap prestasi kerja dan pembangunan kerjaya:

Definisi Operasional: Persepsi atau tanggapan pekerja mengenai permintaan pelaksanaan program mentoring dalam membimbing atau memberi tunjukajar agar pekerja dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi, suasana dan struktur organisasi serta membantu dalam meningkatkan kepuasan kerja.

1.7 Kepentingan Kajian

Pihak organisasi dapat mengetahui tentang tahap keperluan mentoring pekerja sokongannya dan menentukan kesediaan pekerja menerima program mentoring yang bakal dilaksanakan.

Bagi pihak pengamal sumber manusia, mereka dapat mengenalpasti kekurangan yang dihadapi oleh pekerja, misalnya dari segi kekurangan kemahiran, pengetahuan sumber untuk dirujuk, ataupun kemampuan dalam melakukan sesuatu dikehendaki oleh pihak atasan. Dengan ini, pihak pengamal boleh merekabentuk program mentoring berdasarkan faktor-faktor yang menyumbang kepada keperluan mentoring untuk pekerja. Melalui kajian ini, mereka juga dapat mengenalpasti jenis fungsi yang diperlukan oleh seorang mentor untuk para pekerjanya.

Kajian ini akan memberi gambaran yang lebih jelas mengenai persepsi pekerja terhadap keperluan mentoring. Hasil kajian akan memberi maklumat kepada sesebuah organisasi mengenai keperluan mentoring di kalangan pekerjanya. Organisasi juga dapat mengenalpasti keperluan pekerja dalam aspek prestasi kerja dan pembangunan kerjaya melalui kajian ini.

1.8 Limitasi Kajian

Limitasi utama dalam kajian ini adalah skop kajian cuma tertumpu kepada pekerja sokongan dalam bidang teknologi maklumat sahaja. Lantaran itu, data yang diperolehi tidak boleh mewakili populasi pekerja sokongan di sektor swasta dalam bidang teknologi maklumat.

Hanya tiga pembolehubah yang dikaji dalam kajian ini dan angkubah-angkubah lain yang tidak dikaji dalam kajian adalah seperti personaliti atau ciri-ciri seorang mentor yang diperlukan oleh mentee (Suan, 1998), faktor persekitaran (Stanek, 2001), faktor komitmen organisasi dan penyelia (Jackson, 1993). Misalnya, jenis personaliti yang ada pada seseorang mentor boleh mempengaruhi seseorang pekerja itu memerlukan seorang mentor atau tidak. Jika mentor mempunyai personaliti yang baik, maka keperluan pekerja untuk bermentor adalah tinggi (Suan, 1998).

1.9 Kesimpulan

Dalam bab ini, perbincangan hanya tertumpu kepada pengenalan kepada tajuk, dan mempunyai sub-sub topik seperti latar belakang kajian, kenyataan masalah, objektif kajian, rangka kerja konseptual, hipotesis kajian, definisi operasional, kepentingan kajian dan limitasi kajian. Bab 2 iaitu kajian semula penulisan yang akan membincangkan dengan terperinci mengenai hasil penulisan yang dilakukan oleh pengkaji-pengkaji lepas tentang mentoring.

BAB 2

KAJIAN SEMULA PENULISAN

2.0 Pengenalan

Bab ini memfokuskan kepada perbincangan tentang kajian semula penulisan pengkaji-pengkaji yang terdahulu mengenai mentoring. Terdapat empat subtopik yang akan dibincangkan dalam bab ini. Sub-sub topik adalah seperti penakrifan mentoring, fungsi dalam mentoring, jenis-jenis masalah yang dihadapi dan kefahaman budaya organisasi mengenai persepsi terhadap tahap keperluan mentoring.

2.1 Takrifan Mentoring

Konsep mentoring telah lama wujud dan ia bermula sejak zaman Greek di mana Odysseus, Raja kepada Ithaca mengamanahkan pendidikan anaknya, Telemachus kepada seorang kawan yang baik dan boleh dipercayai yakni Mentor. Mentor tersebut telah menjadi kaunselor, pembimbing, tutor, jurulatih dan penaja kepada Telemachus iaitu menteenya (Roche, 1979; Hunt dan Michael, 1983).

Menurut Kram (1985) dalam Broadbrige (1999), definisi mentor merupakan seorang pengurus yang berpengalaman dan produktif. Individu tersebut menjalinkan hubungan yang rapat dengan pekerja yang kurang berpengalaman dan membantunya dari segi pembangunan individu untuk memberi manfaat kepada individu tersebut dan juga organisasi tersebut. Di samping itu, Suan (1998) juga mengemukakan idea yang sama iaitu mentor merujuk kepada orang dewasa yang banyak berpengalaman dan beliau bersedia untuk memimpin, membantu dan membimbing individu yang kurang berpengalaman dari aspek pembangunan kerjaya dan profesional.

Conway (1997) menyatakan mentoring wujud sebagai satu perhubungan, bukan satu aktiviti atau satu proses. Tetapi menurut Brown (1990) dalam Appelbaum, Ritchie dan Shapiro, (1994), mentoring merupakan satu proses di mana seorang yang veteran dan berpengalaman, memberi tunjuk ajar atau membimbing seorang individu yang baru. Tambahan pula, Brown (1990) menegaskan bahawa satu perhubungan yang boleh dipercayai antara dua orang dalam hubungan mentoring hanya boleh berlanjutan sekiranya terdapat perkembangan peribadi antara mereka berdua. Selain itu, Anderson (1993) dalam MacGregor (2000), menyatakan mentoring merujuk kepada satu proses di mana individu menerima nasihat dan sering berinteraksi dengan ahli organisasi yang berpengalaman mengenai isu-isu yang berkaitan dengan pekerjaan dan perkembangan kerjaya individu. Mentoring merupakan satu proses dalam membantu seseorang individu untuk belajar, membangun dan mempunyai persepektif jangka panjang di mana individu tersebut menfokuskan kepada kerjaya dan pembangunannya (Tabbron, Macaulay dan Cook, 1997).

Menurut Flaxman, Ascher dan Harrington (1968) dalam Gay (1994), mentoring ditakrifkan sebagai satu perhubungan yang menyokong antara individu muda dengan seseorang yang menawarkan sokongan, bimbingan dan bantuan kepada individu muda tersebut semasa menghadapi kesukaran dalam sesuatu tugas yang penting atau membetulkan kesalahan pada peringkat awal.

Secara umumnya, mentoring merujuk kepada satu hubungan antara mentor dengan mentee di mana mentee memperolehi pengetahuan dan kemahiran melalui perkongsian mentor yang berpengalaman luas. Pembelajaran berlanjutan juga diserap dalam program mentoring iaitu mentor dan mentee masing-masing dapat mempelajari sesuatu yang kurang dalam dirinya dan cuba untuk memperbaikinya.

2.2 Fungsi Mentor Dalam Mentoring

Dalam konteks pengurusan, mentor telah dikenalpasti dalam memainkan dua fungsi utama iaitu dari segi pembangunan kerjaya dan psiko-sosial (Kram, 1985). Fungsi pembangunan kerjaya merujuk kepada aspek hubungan yang menambahkan perkembangan kerjaya manakala fungsi psiko-sosial, lebih melibatkan kepada aspek yang meningkatkan kemampuan, identiti dan keberkesanan mentee dalam peranan profesional (Sherman dan Bohlander, 1992). Kajian lepas telah membuktikan kedua-dua fungsi ini memainkan peranan penting dalam pembiayaan (Kram, 1983), pertumbuhan dan perkembangan mentee (Kram, 1985; Clutterbuck dan Devine, 1987; Barney dan Lawrence, 1989; Dreher dan Ash, 1990) seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1).

Jadual 1: Peranan Mentor Berdasarkan Fungsi Dalam Mentoring

Fungsi Pembangunan Kerjaya	Fungsi Psiko-sosial
<ul style="list-style-type: none">○ Kejurulatihan (<i>Coaching</i>)○ Pembiayaan (<i>Sponsorship</i>)○ Tugas mencabar○ Keterbukaan/ Kejelasan○ Perlindungan	<ul style="list-style-type: none">○ <i>Role Model</i>○ Penerimaan/ Pengesahan○ Kaunseling○ Persahabatan

(Sumber: Sherman, Jr. A. W. & Bohlander, G. W. (1992). *Managing Human Resources (9th ed.)* USA: South-Western Publishing Co. p.249)

Menurut kajian yang dijalankan oleh Broadbridge (1999) terhadap pengurus jualan di Britain, didapati hasil kajian menyatakan bahawa mentoring memainkan peranan penting dalam pembangunan kerja semasa, kerjaya dan individu. Hasil kajian ini dapat dikaitkan dengan penerangan Kram (1983) dalam fungsi mentoring dari aspek pembangunan kerjaya bahawa perkembangan kerjaya dapat ditingkatkan dengan adanya hubungan mentoring. Di samping itu, Broadbridge (1999) juga menyatakan perkembangan kerjaya merupakan elemen yang dapat memberikan kebaikan yang jelas kepada mentee. Ini adalah kerana mentoring telah dilihat sebagai satu alat yang penting dalam melatih dan memajukan kejayaan karier seseorang individu (Hunt dan Michael, 1983).

Melalui mentoring, mentee diberi lebih banyak peluang untuk membangunkan keupayaannya, menjadi lebih kreatif dan mampu membuat keputusan yang sukar (Reich, 1985). Ini boleh berlaku adalah disebabkan terdapatnya perlindungan dan bimbingan daripada mentornya (Kram, 1983). Berikutnya adalah peranan yang dimainkan oleh seorang mentor:-

Penasihat

Menurut MacGregor (2000), seseorang yang berpengalaman banyak bertindak sebagai seorang penasihat untuk membantu seseorang individu yang kurang berpengalaman dalam kehidupan dan pekerjaannya. Penasihat merupakan seorang yang berpengalaman sanggup berkongsi pengetahuan dan kejayaannya bersama dengan orang yang kurang pengalaman. Penasihat akan memberi nasihat, cadangan dan pemahaman tentang sesuatu perkara berdasarkan kepada pengalaman yang ada padanya (Zelditch, 1995).

Penyokong

Menurut Berkeley (1994), penyokong adalah orang yang sedia mendengar dan mengambil perhatian terhadap masalah seseorang individu, memberi galakan dari segi emosi dan moral kepada individu tersebut (Zelditch, 1995).

Guru

Guru yang baik adalah guru yang sanggup berkongsi pengetahuan dan sentiasa membuat pembelajaran sebagai satu aktiviti yang menyeronokkan dan berkesan (Pegg, 1999). Maklum balas terhadap prestasi individu juga akan diberikan oleh seorang guru yang baik (Zelditch, 1995).

Penaja

Penaja merupakan seorang yang mengandungi sumber maklumat yang dapat dibekalkan kepada mentee supaya mentee berpeluang untuk belajar, menerima pendedahan dari luar dan

menerima tugas yang spesifik (Zelditch, 1995). Menurut Jenning (1976), penaja boleh mempengaruhi keputusan penting yang dibuat oleh pembuat keputusan dari segi aspek memanfaatkan menteenya.

Kaunselor

Kaunselor merupakan seseorang yang sedia menawarkan bantuan kepada individu yang bermasalah berdasarkan kepada pengalaman yang ada pada kaunselor tersebut (Pegg, 1999). Tambahan pula, kaunselor adalah seorang pendengar yang baik.

Jurulatih

Menurut MacGregor (2000), mentor berperanan sebagai jurulatih dengan membantu mentee memahami isu-isu yang berkaitan dengan kerja dan membantu dalam membangunkan kemahiran dan kebolehan mentee. Jurulatih juga membantu dalam menetapkan keutamaan dan menggalakkan mentee belajar sesuatu daripada pengalaman (Berkeley, 1994).

Kawan

Kawan merupakan individu yang sanggup berkongsi segala masalah tidak kira masalah personal atau pekerjaan mentee, menawarkan sokongan dan dorongan kepada mentee dan merupakan seorang yang boleh dipercayai (Broadbridge, 1999).

Role Model

Menurut Berkeley (1994), model adalah seseorang yang individu kagumi dan berharap untuk mencontohi. Model merupakan seorang yang disanjung dan mereka adalah contoh perlakuan yang ingin diikuti oleh mentee (Pegg, 1999).

Kesimpulannya, mentor merupakan seseorang yang berpengalaman dan berpengetahuan luas dalam bidang-bidang tertentu. Seringkali mentor dikaitkan dengan peranan sebagai seorang guru, kaunselor, jurulatih, *role model* dan selainnya dalam membantu

mentee memperkembangkan kemahiran, keupayaan dan rangkaian (*networking*) bagi mempertingkatkan lagi prestasi kerja serta memajukan kerjaya yang diceburi.

2.3 Masalah Tugas Dan Keperluan Mentoring

Menurut Daresh dan Playko (1990), didapati seseorang yang bermentor mempunyai keyakinan dan kecekapan dalam menjalankan tugasnya di samping meningkatkan kemahiran komunikasi. Clutterbuck dan Devine (1987) juga menyatakan mentor berperanan dalam membina keyakinan diri dan imej sendiri terutamanya bagi mentee perempuan. Tambahan pula, pemerolehan keyakinan diri dalam menjalankan tugas bagi meningkatkan prestasi kerja juga dapat dibekalkan oleh mentor dalam perhubungan mentoring (Reich, 1985; Arnold dan Davidson, 1990; Clutterbuck, 1991; Wright dan Werther, 1991; Davidson dan Cooper, 1993; White et al, 1992). Scandura (1996), juga berpendapat sama bahawa mentoring dapat menambahkan keyakinan seseorang dalam melaksanakan tugasnya dan individu tersebut juga berkebolehan untuk mengambil risiko terhadap kerjayanya dan sanggup memikul tanggungjawab baru di masa depan. Daripada pendapat yang dikemukakan oleh pengkaji-pengkaji lepas, didapati sifat berkeyakinan merupakan salah satu masalah yang dihadapi oleh pekerja dalam pencapaian matlamat tugas.

Mentor juga memberi galakan kepada mentee supaya berjaya dalam kerjayanya selain daripada memberi nasihat dan bimbingan dalam perancangan kerjaya menteenya (Broadbridge, 1999). Di samping itu, Broadbridge (1999) juga menyatakan bahawa mentor membantu mentee menetapkan target dalam pencapaian kerjanya serta memberikan pemahaman yang jelas terhadap kedudukan (*position*) menteenya dalam organisasi tempat ia bekerja.