

**PEMINDAHAN PENGETAHUAN, KEMAHIRAN DAN KEBOLEHAN
MEMPENGARUHI KESAN AMALAN KOMUNIKASI ANTARA MENTOR DAN
MENTE: SATU KAJIAN DI SEBUAH INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI AWAM
DI MALAYSIA TIMUR**

AZMAN ISMAIL

iazman@fcs.unimas.my

KAMSI AH HASBULLAH

h_kamsiah@yahoo.com

RIZAL ABU BAKAR

abrizal@fcs.unimas.my

RUSLI AHMAD

arusli@fcs.unimas.my

Fakulti Sains Kognitif & Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak

ADANAN MAD JUNOH

denane@hotmail.com

Fakulti Pengurusan & Pembangunan Sumber Manusia
Universiti Teknologi Malaysia.

Abstrak

Literatur program mentor menerangkan bahawa amalan komunikasi antara mentor dan mente yang dilakukan secara aktif, terancang dan jujur boleh membentuk sikap dan tingkah laku individu yang positif. Kesan amalan komunikasi antara mentor dan mente ke atas sikap dan tingkah laku individu (kepimpinan diri dan prestasi pengajian) adalah tidak jelas sekiranya pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan berlaku dalam program mentor. Berdasarkan bukti literatur ini, satu kerangka konseptual telah dibina dan diuji menggunakan kaedah temuduga dan borang soal selidik. Hasil kaji selidik telah berjaya menggumpul 100 borang soal selidik daripada pelajar yang mengikuti program pengajian pada semester tiga sesi 2004/2005 di sebuah universiti awam di Malaysia Timur. Keputusan ujian hipotesis menggunakan analisis regresi hirarki moderasi telah menunjukkan bahawa pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan hanya meningkatkan kesan amalan komunikasi antara mentor dan mente ke atas kepimpinan diri. Ia gagal meningkatkan kesan amalan komunikasi antara mentor dan mente ke atas prestasi pengajian. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan bertindak sebagai moderator separuh dalam hubungan di antara komunikasi antara mentor dan mente dengan sikap dan tingkah laku individu. Justeru itu, implikasi kajian ini terhadap teori dan amalan mentor, limitasi kerangka teori dan kaedah penyelidikan, serta arah tuju kajian akan datang.

Pengenalan

Dalam tradisi Barat, istilah mentoring mula diketahui daripada cerita epik *The Odyssey* yang ditulis oleh Homer dalam zaman Greek kuno. Tulisan ini mengisahkan bahawa

Odysseus yang terlibat dalam peperangan *Trojan* telah menyarankan kawan setianya yang berpengalaman, iaitu Mentor supaya mendidik dan mengasuh anaknya, iaitu Telemachus (mente atau protege) agar anaknya mampu menghadapi alam kehidupan dewasa yang penuh mencabar (Edlind & Haensly, 1985; Merriam, 1983; Wickman & Sjodin, 1997). Dalam zaman Greek, istilah mentoring memberi tumpuan kepada bidang pendidikan (Johnson, *et al.* 1991; Wanguri, 1996) atau kaunseling (Gregson, 1994), iaitu mentor adalah orang tua yang mempunyai banyak pengalaman dan boleh dipercayai yang telah ditugaskan untuk mendidik orang muda yang memerlukan pengalaman. 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).

Para sarjana pengurusan masih belum sepakat dalam menentukan paradigma yang terbaik untuk mentakrifkan istilah mentoring (Clutterbuck & Megginson, 1999; Megginson, 2000; Megginson & Clutterbuck, 1995; Tentoni, 1995). Kebanyakan mereka bersetuju jika istilah mentoring ditafsirkan secara umum sebagai perhubungan antara mentor dan mente yang berlaku dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan tertentu (Irving *et al.*, 2003; McIntyre & Hagger, 1993; Megginson, 2000; Woodd, 1997). Secara khususnya, mentor ditakrifkan sebagai kaunselor, pembimbing, tutor, jurulatih atau penaja (Roche, 1979; Hunt & Michael, 1983). Mente pula ditakrifkan sebagai individu yang kurang pengetahuan dan pengalaman atau pelajar (Chambers, 1988; Webster, 1989; Wright & Werther, 1991).

Sistem Mentor Organisasi

Dalam organisasi yang berjaya, sistem mentor dilaksanakan sebagai satu program latihan dan pendidikan yang terancang untuk membangunkan potensi seorang atau sekumpulan orang yang kurang pengetahuan dan pengalaman (Johnson *et al.*, 1991; Kram, 1985; Russell & Adams, 1997; Wanguri, 1996). Tugas mentor adalah mencabar kerana mereka dikehendaki mendidik mente untuk memahami sesuatu tanggungjawab, membiasakan diri dengan sesuatu teknik, berkongsi pengalaman, memenuhi kehendak peribadi dan

mengambil berat segala aspek kehidupan mente (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/dan pembangunan kumpulan) (Billett, 2000; Friday & Friday, 2002; Goldstein & Ford, 2002; Lindenberger & Zachary, 1999) mampu untuk memindahkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang berguna kepada mente (Arnold & Davidson, 1990; Fagenson, 1989; Reich, 1985; Wright & Werther, 1991).

Mente yang boleh menguasai pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang dipelajari mempunyai peluang yang besar untuk meningkatkan kerjaya (seperti membentuk sahsiah kepimpinan dan profesyen profesional) dan mengembangkan psiko-sosial yang positif (seperti membentuk jati diri, keupayaan menyampai, cekap melaksanakan kerja-kerja, boleh bekerja dalam satu pasukan dan menjadi contoh teladan yang baik kepada orang lain) (Arnold, 1997; Kleinman *et al.*, 2001; Kram, 1983; Sullivan, 2000).

Literatur sistem mentor menunjukkan bahawa model-model mentor sedia ada adalah pelbagai kerana ia direka dan ditadbirkan menurut kepelbagaian dan keunikan organisasi (Appelbaum *et al.*, 1994; Gibb, 1994; Kram, 1985). Setiap organisasi mempunyai tahap kepelbagaian yang berbeza dari segi kepercayaan, orientasi, keperihatinan, tekanan, kekuatan dan kelemahan yang wujud antara mentor dan mente (Hawkey, 1997; Irving *et al.*, 2003).

Kepelbagaian ini telah melahirkan model-model mentor yang berbeza dalam setiap organisasi. Pada hari ini tidak ada satu model mentor yang boleh dianggap sebagai terbaik dan mesti diikuti oleh semua jenis organisasi (Gibb, 1994; Ritchie & Conolly, 1993; Whitley & Coestier, 1993). Organisasi yang berjaya akan mengamalkan sistem mentor yang sentiasa menyokong matlamat dan strategi mereka (Friday & Friday, 2002; Lindenberger & Zachary, 1999). Sistem mentor ini menentukan bentuk perhubungan antara mentor dan mente sama ada formal atau/dan informal (Chao, Walz & Gardner, 1992; Murray, 1991 & 1999; Ragins, 1999; MacGregor, 2000).

Dalam konteks institusi pengajian tinggi, terdapat pelbagai jenis program mentor yang digunakan untuk mencapai pelbagai tujuan (Cienkus *et al.*, 1996; Dennison, 2000; Dondero, 1997; Rhodes, 1993). Clutterbuck dan Megginson (1999) berpendapat bahawa mentor sepatutnya boleh menyesuaikan diri dengan pelbagai peranan di dalam proses mentor. Kepelbagaian peranan yang dimainkan oleh mentor dapat membantu menyerlah keberkesanan program mentor. Bentuk peranan yang boleh dimainkan terletak pada dua fungsi besar iaitu fungsi kerjaya dan fungsi psikososial (Kram, 1983). Jadual 1 adalah ringkasan kepelbagaian fungsi yang dikenalpasti oleh Kram (1983).

Jadual 1: Fungsi Mentor

Fungsi Kerjaya	Fungsi Psikososial
Biasiswa Pendedahan dan keterlihatan Kejurulatihan Perlindungan Tugas-tugas mencabar	Contoh teladan Penerimaan dan pengesahan Kaunseling Persahabatan

Pada masa kini, 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 Dasar, 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 (mente) dan amalan komunikasi ini berjaya memindahkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan kepada pelajar (Goldstein & Ford, 2002).

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



Rajah 1: Kerangka Sistem Mentoring di UAMT

Rajah 1 menunjukkan bahawa strategi universiti hendaklah dijadikan sebagai panduan bagi membina strategi pemajuan pelajar dan program mentor universiti. Amalan mentor 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 mente (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 mente.

Kajian mengenai sistem mentoring di institusi pengajian tinggi tempatan banyak memberi tumpuan kepada ciri-ciri reka bentuk 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 mente (pelajar) tidak dibincangkan secara mendalam dalam kajian terdahulu. Kekurangan bukti empirikal mengenai isu ini telah mencetuskan minat para penyelidik untuk mengkaji secara mendalam amalan komunikasi yang dilaksanakan dalam sistem mentor organisasi.

Komunikasi Antara Mentor dan Mentee

Johnson, et.al., (1991) menekankan bahawa hubungan antara mentor dan mentee berlaku dalam keadaan sosialisasi 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 & Perrewe, 2000). Sungguhpun amalan komunikasi antara mentor dan mentee penting, ia tidak dihuraikan secara mendalam dalam Teori Model Mentor yang sedia ada (Johnson et. al., 1991).

Dalam program mentoring 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 mentor 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 profesyen mentor dan mentee.

Menurut model latihan dan pembangunan insan, istilah pengetahuan, kemahiran dan kebolehan adalah berbeza tetapi saling berkaitan antara satu sama lain (Goldstein & Ford, 2002; Goldstein, et. al., 1981; Prien, et. al., 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 et. al., 1981; Prien et. al., 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 mentor. Pertama, pemindahan langsung bererti keupayaan mente untuk mengaplikasikan hasil pembelajaran dalam situasi dan tempat menjalani latihan. Kedua, pemindahan tidak langsung bermaksud keupayaan mente untuk menyerapkan 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 mente (pelajar) menggunakan pengetahuan dan kemahiran untuk meningkatkan kepimpinan diri dan prestasi pengajian.

Literatur program mentor menerangkan bahawa amalan komunikasi antara mentor dan mente yang dilaksanakan secara aktif, terbuka dan jujur melalui aktiviti-aktiviti pembelajaran formal dan informal mampu mendorong mente meningkatkan sikap dan tingkah laku yang positif (Campbell & Campbell, 1997; Gagne, et. al., 1992; Irving et al., 2003; Oliver & Aggleton, 2002). Kajian yang baru dalam bidang ini mendedahkan bahawa kesan amalan komunikasi antara mentor dan mente terhadap sikap dan tingkah laku mente (seperti kepimpinan dan prestasi pengajian) tidak dapat diperhatikan dengan jelas sekiranya pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan berlaku dalam sistem mentor organisasi (Hamilton, 1993; Lewis & Temple, 1992; Parsloe, 1992; Shea, 1992).

Kebanyakan model mentor 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 et. al., 1991). Kekurangan bukti teori dan data empirikal menunjukkan bahawa perlunya dijalankan satu kajian yang mendalam untuk mengenalpasti peranan pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan dalam mempengaruhi kesan amalan komunikasi antara mentor dan mente.

Kajian Literatur

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, 1989) 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 mente menguasai pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang disampaikan oleh mentor akan meningkatkan kebolehan diri mendorong mereka meningkatkan sahsiah kepimpinan dan prestasi pengajian.

Teori Jangkaan (Vroom, 1964) menerangkan bahawa tingkah laku adalah fungsi jangkaan individu terhadap apa yang akan diperolehi dan sejauh mana pentingnya hasil yang akan diperolehi pada masa depan. Dalam konteks program mentor, mente 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 diperolehi apabila melakukan sesuatu tindakan akan mempengaruhi jenis tindakan individu tersebut. Dalam konteks program mentoring, mente 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.

Saranan teori-teori tingkahlaku tersebut turut mendapat sokongan daripada beberapa kajian yang pernah dilaksanakan di negara-negara Barat. Sebagai contoh, Scandura dan William (2002) telah mengkaji impak program mentor ke atas kepimpinan berdasarkan saiz sampel 400 orang pelajar sarjana pentadbiran perniagaan. Mereka mendapati bahawa proses komunikasi dalam program mentor (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 mentor formal yang dilaksanakan untuk pelajar program perbidanan di American Colleges of Nurse-Midwives telah menunjukkan bahawa amalan komunikasi antara mentor dan mente telah membantu mente 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 untuk peserta program Diploma dalam Pentadbiran Pendidikan di Singapura, (Low, et. al., 1994) mendapati bahawa mentor memberi tunjuk ajar kepada para peserta melalui pelbagai kaedah pembelajaran (seperti perbincangan, main peranan dan latihan simulasi) selama 8 minggu. Amalan komunikasi ini telah meningkatkan kelancaran proses pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan dalam program mentoring ini. Keadaan ini telah mendorong mentor dan mente untuk penambahbaikan prestasi program pengajian tersebut.

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

H1: Pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan memoderasi perhubungan antara amalan komunikasi antara mentor dan mente dengan sikap dan tingkah laku individu (diukur menggunakan kepimpinan diri dan prestasi pengajian).

Metodologi Kajian

Unit analisis kajian ini ialah pelajar yang mengikuti program sarjana muda secara sepenuh masa di UAMT. Dalam kajian ini, temuduga telah dilaksanakan 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. Mereka adalah pelajar yang pernah mengikuti program mentor anjuran UAMT. Mereka telah memberi maklumat mengenai amalan komunikasi antara mentor dan mente, pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan, dan sikap dan tingkah laku individu (seperti

sahsiah kepimpinan dan prestasi pengajian). Dapatan dalam temuduga ini amat berfaedah untuk menghuraikan makna-makna fenomena yang berlaku dalam organisasi kajian (Van Maanen, 1983; Wright, 1996). Maklumat temubual tersebut telah digunakan untuk membentuk borang kaji selidik.

Kajian rintis telah dijalankan dengan mengedarkan borang soal selidik 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 relevan dengan permasalahan dan objektif kajian.

Dalam borang soal selidik kajian ini, komunikasi antara mentor dan mente diukur menggunakan 6 item yang telah diubahsuai daripada literatur program mentor (Irving et. al., 2003; Goldstein & Ford, 2002; Hughes, 1994; Hylan & Postlethwaite, 1998), dapatan temuduga dan kajian rintis. Pemindahan pengetahuan, kemahiran, dan kebolehan diukur menggunakan 9 item yang telah diubahsuai daripada literatur program mentor (Goldstein & Ford, 2002; Hughes, 1994; Low et. al., 1994; Stewart & Knowles, 2000, 2001 & 2003; Woodd, 1997), dapatan temuduga dan kajian rintis.

Kepimpinan diri diukur menggunakan 3 item yang telah diubahsuai daripada literatur program mentor (Goldstein & Ford, 2002; Low, et. al., 1994; Woodd, 1997), dapatan temuduga dan kajian rintis. Prestasi pengajian diukur menggunakan 5 item yang telah diubahsuai daripada literatur program mentor (Goldstein & Ford, 2002; Low et. al., 1994; Stewart & Knowles, 2003), dapatan temuduga, dan kajian rintis. Kesemua item telah diukur menggunakan skala 7 item yang bermula dari “sangat tidak setuju” (1) hingga “sangat setuju” (7).

Pengedaran borang soal selidik menggunakan sampel rawak mudah telah berjaya mendapat maklum balas dari 100 pelajar tahun dua dan tiga yang mengikuti program sarjana muda secara sepenuh masa di UAMT. Dari perspektif statistik, saiz sampel ini

perlu melebihi saiz sampel minimum yang disyorkan dalam peraturan umum analisis statistik inferens, iaitu lebih daripada 30 orang (Leedy & Ormrod, 2005; Salkind, 2003). Walaupun tidak ada garis panduan yang rigid berhubung dengan saiz sampel (Anderson & Gerbing, 1988; Clegg, 1990), aspek kebolehan mengumpul dan menganalisis data dengan efisien mampu menghasilkan dapatan kajian yang tepat dan boleh dipercayai (Bryman & Bell, 2003; Salkind, 2003).

Kebanyakan sarjana mengesahkan bahawa pengumpulan data kajian melalui temuduga, kajian rintis dan borang soal selidik berupaya mengukur persepsi responden terhadap pembolehubah-pembolehubah kajian (Bryman & Bell, 2003; Leedy & Ormrod, 2005), mengumpul data yang tepat, mengurangkan pilih kasih dan meningkatkan kualiti data yang dikumpul (Creswell, 1998; Sekaran, 2000).

Taburan sampel kajian ini menunjukkan bahawa kumpulan responden yang paling besar terdiri daripada pelajar lelaki (69%), pelajar yang berumur kurang daripada 25 tahun (96%), pelajar tahun 3 (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 pembolehubah kajian, korelasi antara pembolehubah kajian dan menguji hipotesis kajian.

Dapatan Kajian

Ujian Kesahan Dan Kebolehpercayaan Skala Pengukuran

Jadual 1 menunjukkan keputusan ujian kesahan dan kebolehpercayaan pembolehubah kajian. Item-item yang mempunyai nilai analisis faktor 0.40 atau lebih besar adalah dianggap mencapai tahap kesahan yang tinggi (Hair, et. al., 1998). Prosedur Cronbach Alpha digunakan untuk menentukan sejauhmana skala pengukuran adalah bebas daripada kesilapan rawak. Ini dapat menunjukkan keputusan kajian yang konsisten. Nilai Cronbach Alpha lebih daripada 0.63 untuk setiap kumpulan item, menandakan bahawa tahap kebolehpercayaan secara relatifnya adalah tinggi (Nunally & Bernstein, 1994).

Jadual 1: Keputusan Ujian kesahan dan Kebolehpercayaan Pembolehubah Kajian

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

Pembolehubah-pembolehubah yang mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi sahaja akan digunakan dalam pengujian hipotesis.

Analisis Korelasi Antara Pembolehubah

Jadual 2 menunjukkan nilai min, sisihan piawai dan korelasi antara pembolehubah 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 pembolehubah tidak 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 Pembolehubah

N=100

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawaian	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 kajian telah diuji menggunakan analisis regresi berganda hierarki moderasi (seperti disyorkan oleh Cohen dan Cohen, 1983) bagi mengenalpasti kehadiran kesan moderasi dan darjah kekuatan kesan interaksi dalam sampel data (Jaccard, et. al., 1990; Kleinbaum, et. al, 1988).

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

Analisis regresi hirarki moderasi menunjukkan hubungan antara pembolehubah dalam tiga langkah. Pertama, ciri-ciri responden telah dimasukkan dalam langkah 1 sebagai pembolehubah kawalan. Kedua, komunikasi antara mentor dan mente, dan pemindahan

pengetahuan, kemahiran dan kebolehan telah dimasukkan dalam Langkah 2 sebagai pembolehubah tidak bersandar (kesan utama). Ketiga, interaksi di antara komunikasi antara mentor dan mente dengan pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan telah dimasukkan dalam langkah 3 sebagai pembolehubah interaksi (kesan moderasi). Kepimpinan diri dan prestasi pengajian digunakan sebagai pembolehubah bersandar dalam analisis regresi.

Keputusan Pengujian Hipotesis

H1A: Pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan mempengaruhi hubungan di antara komunikasi antara mentor dan mente dengan kepimpinan diri.

Rajah 2 menunjukkan keputusan ujian analisis regresi hirarki untuk UAMT dengan kepimpinan diri sebagai pembolehubah bersandar. Beta Standard (B) digunakan untuk analisis ini (Jaccard et. al., 1990).

Jadual 2: Keputusan Ujian Analisis Regresi Hirarki Menggunakan Kepimpinan Diri sebagai Pembolehubah Bersandar

Pembolehubah Tidak Bersandar	Pembolehubah Bersandar (Kepimpinan Diri)		
	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
<u>Pembolehubah 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>Pembolehubah Tidak Bersandar</u>			
Komunikasi		.13	.51**
Pemindahan Pengetahuan, kemahiran dan Kebolehan		.79***	1.13***
<u>Pembolehubah 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:

Langkah Pertama: Hubungan antara Ciri-Ciri Peribadi Responden dan Kepimpinan Diri

Langkah ini menunjukkan bahawa hubungan 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.

Langkah Kedua: Hubungan 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 ($B=.51$, $p=.003$), 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.

Langkah Ketiga: Hubungan antara Pembolehubah Interaksi dan Kepimpinan Diri

Langkah ini menunjukkan bahawa hubungan antara pembolehubah interaksi (komunikasi x pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan) dan kepimpinan diri adalah signifikan ($Beta=-.64$, $p= 0.02$), bererti hipotesis ini disokong. Sifat hubungan antara pembolehubah 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 ertikata 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 mentor yang mengatakan bahawa pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan bertindak sebagai moderator dalam program mentor (Kleinman et al. 2001; Scandura & William; Sullivan, 2000).

H1B: Pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan mempengaruhi hubungan di antara amalan komunikasi antara mentor dan mente dengan prestasi pengajian.

Rajah 3 menunjukkan keputusan ujian analisis regresi hirarki untuk UAMT dengan prestasi pengajian sebagai pembolehubah bersandar. Beta Standard (B) digunakan untuk analisis ini (Jaccard et. al., 1990).

Jadual 3: Keputusan Ujian Analisis Regresi Hirarki Menggunakan Prestasi Pengajian sebagai Pembolehubah Bersandar

Pembolehubah Tidak Bersandar	Pembolehubah Bersandar (Prestasi Pengajian)		
	Langkah 1	Langkah 2	Langkah 3
<u>Pembolehubah 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>Pembolehubah Tidak Bersandar</u>			
Komunikasi		.17*	.24
Pemindahan Pengetahuan, kemahiran dan Kebolehan		.74***	.80***
<u>Pembolehubah 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:

Langkah Pertama: Hubungan antara Ciri-Ciri Peribadi Responden dan Prestasi Pengajian

Langkah ini menunjukkan bahawa hubungan 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.

Langkah Kedua: Hubungan antara Komunikasi Antara Mentor dan Mente dan Prestasi Pengajian

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

Langkah Ketiga: Hubungan antara Pembolehubah Interaksi dan Prestasi Pengajian

Langkah ini menunjukkan bahawa korelasi antara pembolehubah interaksi (komunikasi antara mentor dan mente x 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 mente dengan prestasi pengajian. Dalam perkataan yang lain, pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan tidak boleh meningkatkan kesan amalan komunikasi antara mentor dan mente 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 mentor (lihat Low et. al., 1994; American Colleges of Nurse-Midwives, 1997).

Dalam konteks organisasi kajian, amalan komunikasi antara mentor dan mente adalah bersifat aktif, terbuka dan jujur (Jadual 1 menunjukkan nilai min untuk amalan komunikasi ialah 4.73). Amalan komunikasi ini dilakukan secara formal (seperti terikat dengan waktu kerja) dan informal (seperti tidak terikat dengan waktu kerja) bagi memberi peluang yang luas kepada mente 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 mente, 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 mente 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 mente meningkatkan prestasi pengajian.

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

1. Amalan komunikasi antara mentor dan mente 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 mente, kekerapan majlis perjumpaan ini masih tidak mencukupi untuk memindahkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan untuk memperbaiki pencapaian akademik pelajar.
2. Komunikasi antara mentor dan mente 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 tugasan dan laporan akademik).

3. Mentor dan mente 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 mente memahami kandungan kursus yang diambil.
4. Komunikasi antara mentor dan mente adalah kurang aktif dalam perjumpaan informal. Perjumpaan informal sangat kerap diadakan melalui perbincangan bersemuka atau telefon apabila mente menghadapi masalah genting (seperti tidak dapat menamatkan pengajian kerana gagal kursus, memohon melanjutkan tempoh pengajian, dan merayu diringankan tindakan disiplin).
5. Amalan komunikasi antara mentor dan mente hanya menyentuh perkara-perkara yang sangat penting kerana bilangan mente yang berada di bawah seorang mentor adalah terlalu ramai. Contohnya, fakulti-fakulti yang mempunyai pelajar yang ramai terpaksa menetapkan nisbah 1 mentor bagi 40 atau 50 mente.
6. Amalan komunikasi antara mentor dan mente lebih banyak didominasi oleh mente yang cemerlang dalam pengajian. Ini disebabkan mente yang lemah dalam akademik mempunyai perasaan rendah diri dan malu untuk mendedahkan masalah pengajian mereka. Keadaan ini telah menghadkan tumpuan mentor untuk membantu mente 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 mente dengan kepimpinan diri. Ini menunjukkan bahawa pengertian pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan telah berjaya dipraktikkan dalam model mentor di UAMT. Dari sudut pengkaedahan penyelidikan, data yang telah dikumpulkan melalui kaedah temuduga, kajian rintis dan borang soal selidik telah mengesahkan bahawa pembolehubah kajian ini mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi.

Dari perspektif pengamal kaunseling, hasil kajian ini dapat digunakan untuk merancang program penambahbaikan dalam program mentor. Antara program penambahbaikan yang perlu dilaksanakan ialah: pertama, mentor perlu diberi latihan yang mencukupi untuk meningkatkan keupayaan berkomunikasi secara interpersonal, menggunakan kaedah pengajaran terkini, dan mendorong pelajar membina kumpulan belajar yang efektif. Kedua, mentor perlu bekerjasama dengan jabatan yang mengurus hal ehwal pelajar untuk menyediakan modul-modul pembelajaran untuk membantu pelajar memindahkan pengetahuan teori kepada praktikal. Akhir sekali, 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 mente meningkatkan sikap dan tingkah laku yang positif (seperti kepimpinan diri dan prestasi pengajian). Sikap dan tingkah laku yang positif akan mendorong mente untuk membantu meningkatkan prestasi organisasi.

Batasan Kajian

Kajian ini mengambil kira batasan-batasan yang wujud.

1. Kaedah kajian kes mempunyai kekurangan semula jadi 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 mentor di UAMT.
2. Kajian ini menggunakan elemen-elemen tertentu sahaja bagi mentakrifkan pembolehubah-pembolehubah kajian: amalan komunikasi antara mentor dan mente, pengetahuan, kemahiran dan kebolehan, serta sikap dan tingkah laku individu. Sekiranya berlaku pertambahan elemen dalam pembolehubah kajian, dapatan kajian ini mungkin mengalami perubahan.
3. Keupayaan analisis regresi berganda hierarki adalah terhad kerana ia tidak berupaya mengukur prestasi pembolehubah-pembolehubah kajian yang dipengaruhi secara tidak langsung oleh faktor-faktor lain (contohnya, ciri-ciri peribadi responden dan organisasi) (Tabachnick dan Fidell, 2001).

4. 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. Ini menunjukkan sistem mentor Kesan amalan komunikasi antara mentor (pensyarah) dan mente (pelajar) ke atas sikap dan tingkah laku hanya dinilai dari perspektif mente. Sekiranya kesan amalan komunikasi tersebut diukur dari persepsi mentor (pensyarah), hasil kajian ini mungkin berbeza. Batasan kajian ini telah mempengaruhi kesimpulan kajian ini.

Arah Tuju Kajian Akan Datang

Kajian ini boleh dijadikan panduan bagi mengkaji isu ini pada masa akan datang.

1. Kerangka konseptual akan datang perlu mengambilkira jumlah dan jenis elemen yang terdapat dalam pembolehubah-pembolehubah kajian ini. Sebagai contoh, amalan komunikasi antara mentor dan mente perlu dimasukkan elemen baru seperti jenis mentor dan persekitaran tempat pembelajaran. (Gregson, 1994; Megginson, 2000; Sullivan, 2000). Pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan perlu dimasukkan elemen baru seperti orientasi dan tempoh pembelajaran (Kleinman et. al., 2001; Low et al., 1994). Sekiranya elemen-elemen ini dimasukkan dalam pembolehubah tersebut, ia mungkin menghasilkan kesimpulan kajian yang lebih mantap.
2. Kerangka konseptual akan datang perlu mengambil kira ciri-ciri demografi yang melibatkan mente dan mentor (seperti jantina, umur, kelayakan, pengalaman) dan organisasi (seperti jenis dan saiz) (Kleinman et. al., 2001; Stewart & Knowles, 2003; Billettt, 2000; Megginson, 2000; Sullivan, 2000). Sekiranya ciri-ciri demografi ini digunakan dalam analisis, ia boleh melihat faktor tersebut dalam mempengaruhi amalan komunikasi antara mentor dan mente.
3. 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 mentor 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 dan Knowles, 2000). Sekiranya aspek-aspek ini termasuk dalam analisis, ia mungkin dapat menunjukkan dengan jelas aspek manakah yang dipengaruhi dengan lebih kuat oleh hubungan antara pembolehubah-pembolehubah tersebut. Akhir sekali, kajian yang akan datang perlu dilakukan dalam sektor organisasi yang berlainan (Johnson, et. al., 1991; Oliver & Aggleton, 2002; Woodd, 1997) supaya dapat menghasilkan kesimpulan kajian yang lebih baik. Berdasarkan cadangan di atas, pembolehubah-pembolehubah baru perlu ditambah bagi membentuk kerangka konseptual yang lebih lengkap.

Kesimpulan

Pembolehubah-pembolehubah yang digunakan dalam analisis kajian ini mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi. Keputusan ujian hipotesis menggunakan regresi berganda hirarki menunjukkan bahawa amalan komunikasi antara mentor dan mente mempengaruhi kepimpinan diri melalui pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan. Dapatan ini menyokong maksud teori-teori tingkah laku dan hasil kajian terdahulu. Manakala, amalan komunikasi antara mentor dan mente tidak mempengaruhi prestasi pengajian melalui pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan. Dapatan ini tidak menyokong maksud teori-teori tingkah laku dan hasil kajian terdahulu.

Kegagalan ini mungkin dipengaruhi oleh ciri-ciri budaya pengurusan pelajar yang wujud dalam organisasi kajian. Secara khususnya, faktor-faktor yang menggagalkan pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan sebagai moderator ialah (1) majlis perjumpaan formal yang terhad, (2) kebanyakan perbincangan mengenai pengetahuan, kemahiran dan kebolehan adalah bersifat generik, (3) kebanyakan mentor tidak mengajar mata pelajaran yang diambil oleh sekumpulan mente, (4) komunikasi antara mentor dan mente kurang aktif dalam majlis perjumpaan informal, (5) seorang mentor menyelia kumpulan mente yang terlalu ramai dan (6) kumpulan mente 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

mentor, memperkukuhkan kaedah penyelidikan sedia ada dan membantu pengamal kaunseling untuk memperbaiki kaedah interaksi dalam program mentor. Sekiranya kaedah berinteraksi ini dilaksanakan secara teratur, ia akan meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan mente. Seterusnya, peningkatan ini boleh mendorong mente mencapai matlamat organisasi.

Rujukan:

- American College of Nurse-Midwives. (1997). Core competencies for basic midwifery practice ACNM. Washington (DC).
- Appelbaum, S.H., Ritchie, S., and 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., and Davidson, M.J. (1990). Adopt a mentor – the new way ahead for women managers? *Women in Management Review & Abstracts*, 5 (1), 10-18.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- 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), 272-85.
- Baron, R.M., and 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.
- Bryman, A., and Bell, E. (2003). *Business research methods*. Oxford University Press.

- Campbell, T.A., 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., and Gardner, P.D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45 (1992), 619-36.
- Clegg, F.G. (1990). *Simple statistics*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Clutterbuck, D., and Megginson, D. (1999). *Mentoring executives and directors*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cohen, J., and Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioural sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cooper, D.R., and 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 Publications.
- 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. (1970). Mentors: Beacons of hope. *Adolescence*, 32 (128), 881-6.
- Edlind, E.P., and Haensly, P.A. (1985). Gifts of mentorship. *Gifted Child Quarterly*, 29 (92), 55-60.
- Freebank, P. (2002). *Undergraduate Work Experience, In Alternative Approach Using Micro Business*, Journal Education and Training, Vol. 44, No. 36, No. 1, pp: 4-9.
- Fatimah Mohamad Akib (2003). Faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan sistem mentoring di IPTA. Projek Tahun Akhir. *Laporan Tidak Diterbitkan*. Universiti Malaysia Sarawak.
- Fazilah Idris, (2002). Kaedah berkesan membantu pelajar mengendalikan dan menyediakan projek bahasa Inggeris, Pembelajaran dan Pengajaran. Projek Tahun Akhir. *Laporan Tidak Diterbitkan*. Universiti Malaysia Sarawak.
- Friday, E., and Friday, S.S. (2002). Formal mentoring: Is there a strategic fit? *Management Decision*, 40 (2), 152-157.

- Fagenson, E.A. (1989). The mentor advantage: Perceived career experiences of protege v. Non proteges. *Journal of Organizational Behaviour*, 10, 309-20.
- Fiske, A.P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99, 689-723.
- Gagne, R.M., Briggs, L.J., and 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. and Ford, J.K. (2002). *Training in organizations*. Wadsworth: Thomson Learning.
- Goldstein, I.L., Macey, W.H., and Prien, E.P. (1981). Needs assessment approaches for training development. In Meltzer, H., and Nord, W.R. *Making Organizations Humane and Productive*. New York: Wiley.
- Gravetter, F.J., and Forzano, L.B. (2003). *Research methods*. Belmont, USA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Gregson, K. (1994). Mentoring. *Employee Counseling Today*, 6 (4), 26-7.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L, and Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th 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
- Hylan, I., and Postlethwaite, K. (1998). The success of teacher-pupil mentoring in raising standards of achievement. *Education-Training*, 40 (2), 68-77.
- Hills, C.W., and 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., and Michael, C. (1983). Mentoring a career training and developing tool. *Academy of Management Review*, 8, 475-85.
- Review and agenda for research. *Journal of Teacher Education*, 48 (5), 325-35.

- Ilgen, D.R., and Klein, H.W. (1989). Individual motivation and performance: Cognitive influences on effort and choice. In Campbell, J.P., and Campbell, R.J. *Productivity in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Irving, E.S., Moore, W. D., Hamilton, R. J., (2003). Mentoring for high ability school students. *Education and Training*. 45(2), 100-109.
- Jaccard, J., Turrisi, R., and Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*, 72. Newsbury Park, California: SAGE Publication, Inc.
- Johnson, S.K., Geroy, G.D., and 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., and Muller, K.F. (1988). *Applied regression analysis and other multivariable methods*. Boston, Mass: PWS-Kent Publishing, Co.
- Kleinman, G., Siegel, P.H., and 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.
- Kram, K. (1985). *Mentoring at work: Developing relationships in organisational life*. IL: Scott, Foresman Glenview.
- Kram, K.E., and Bragar, M.C. (1991). Career development through mentoring. A strategic approach for the 1990s. *Mentoring International*, 5, 1-2.
- Leedy, P.D., and Ormrod, J.E. (2005). *Practical research: Planning and design*. Pearson Education Ltd.
- Lewis, R., and Temple, H. (1992). *Effective mentoring: Mentor's guide*. Manchester: Open College.
- Lindenberger, J.G., and 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., and 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., and Bodoczky, C. (1999). *Mentor courses: A resource for trainer-trainers*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McIntyre, D., and Hagger, H. (1993). Professional development through the Oxford internship model. *British Journal of Educational Studies*, XXXX (3), 264-83.
- Megginson, D. (2000). Current issues in mentoring. *Career Development International*, 5 (4-5), 256-60.
- Megginson, D., and Clutterbuck, D. (1995). *Mentoring in action*. London: Kogan Page.
- Merriam, S. (1993). Mentors and proteges: A critical review of the literature. *Adult Education Quarterly*, 33 (3), 161-73.
- Murray, M. (1999). Mentoring/coaching. In Landon, D.G., Whiteside, K.S., and McKenna, M.M. *Intervention Resource Guide: 50 Performance Improvement Tools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murray, M. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*. San Francisco, CA: 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), 30-2.
- Nunally, J.C., and Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver C. and Aggleton, P. (2002). *Mentoring For Professional Development in Health Promotion: A Review of Issues Raised By Recent Research*, Institute Of Education, UK. Universiti of London. 102 (1), 30-38.
- Parsloe, E. (1992). *Coaching, mentoring and assessing*. London: Kogan Page.
- Prien, E.P., Goldstein, I.L., and 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. *Personnel*, March, 142-6.
- Rhodes, J.E. (1993). Easing postpartum school transitions through parent mentoring programs. *Prevention in Human Services*, 10 (2), 169-78.
- Ritchie, N., and Connolly, M. (1993). Mentoring in public sector management: Confronting accountability and control. *Management Education and Development*, 24 (3), 253-71.
- Roche, G.R. (1979). Much ado about mentors. *Harvard Business Review*, 57 (1), 14-28.
- Russell, J.E.A., and 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., and Williams, E.A. (2004). *Mentoring and Transformational Leadership; The Role Mentoring of Supervisory Career Mentoring*, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 65, Issue 3, pp: 448-468.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 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, No. 5, pp: 17-28.
- Stewart, J., and Knowles, V. (2001). Graduate recruitment and selection: Implications for HE, graduates and small business recruiters. *Career Development International*, 4 (2), 65-80.
- Stewart, J., and Knowless, V. (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), 160-75.
- Tabachnick, B. G and Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*, Sedney, Allyn & Bacon.
- Tentoni, S.C. (1995). The mentoring at-risk high school students: Evaluation of a school-based program. *The School Counselor*, 40, 327-34.
- Van Maanen, J. (1983). *Qualitative methodology*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Van Slyke, E.J., and 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), 443-57.
- Webster. (1989). *Webster's collegiate dictionary*. Springfield, MA: Merian-Webster, Inc.
- Whitley, W.T., and Coetsier, P. (1993). The relationship of career mentoring to early career outcomes. *Organization Studies*, 14 (3), 419-41.
- Wickman, L. and Sjodin, T. (1997). *Mentoring for exceptional performance*. London: Griffin.
- Wood, R. and Bandura, K. (1989). 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 (90), 333-343.
- Wright, L.L. (1996). Qualitative international management research. In Punnett, B.J., and Shenkar, O. *Handbook for International Management Research*, 63-81. Oxford, UK: Blackwell Publishers Inc.
- Wright, R.C., and Werther, W.B. (1991). Mentors at work. *Journal of Management Development*, 10 (3), 25-32.
- Young, A.M., and 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 Sali, Sabasiah Hussin, Abdul Halim Busari dan Salmah Mohd Yusoff. (2004). *Pengenalan mentoring di Institusi Pengajian Tinggi*. Ibsbuku, Kuala Lumpur.