



## **Peranan program pementoran dalam meningkatkan kejayaan menti: Kajian empirikal amalan komunikasi di sebuah universiti awam Malaysia**

Nor' Ain Abdullah<sup>1</sup>, Azman Ismail<sup>2</sup>, Mohd Fazir Abd Latif<sup>3</sup>, Najihah Omar<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Institut Islam Hadhari, Universiti Kebangsaan Malaysia, <sup>2</sup>Fakulti Ekonomi dan Perniagaan, Universiti Kebangsaan Malaysia, <sup>3</sup>Fakulti Pengurusan Perniagaan, Universiti Malaya

Correspondence: Nor' Ain Abdullah (email: norainabdullah\_ukm@yahoo.com)

### **Abstract**

Program pementoran lazimnya sangat menggalakan mentor dan mentee mengamalkan komunikasi bersemuka dan komunikasi terbuka secara teratur bagi meningkatkan keberkesanan proses pembelajaran dan meningkatkan efikasi sendiri dan psikososial mentee. Sungguhpun sifat perhubungan ini telah banyak diselidiki, namun peranan komunikasi dalam program pementoran sebagai pemboleh ubah penentu yang berkesan terabai dalam model-model pembangunan pelajar institusi pengajian tinggi. Kajian ini dikendalikan untuk mengukur hubungan di antara amalan komunikasi dalam program pementoran dengan kejayaan mentee. Data primer telah didapatkan dari borang soal selidik yang telah diajukan kepada 136 mahasiswa ijazah sarjana muda di sebuah universiti penyelidikan di Malaysia. Keputusan analisis model laluan Smart Partial Least Squares (SmartPLS) mengesahkan bahawa kesungguhan mentor mengamalkan komunikasi bersemuka dan terbuka dalam program pementoran formal dan tidak formal dapat membantu meningkatkan efikasi sendiri dan psikososial mentee. Bagaimanapun, secara khusus kesediaan mentor mengamalkan komunikasi terbuka dalam program pementoran formal dan tidak formal tidak berupaya membantu meningkatkan psikososial mentee dalam organisasi kajian. Dapatan ini mungkin telah dipengaruhi oleh hakikat bahawa kepelbagaian dan kerencaman latar belakang peribadi dan sosial responden menyebabkan responden mempunyai penilaian dan pertimbangan yang berbeza terhadap keupayaan mentor melaksanakan gaya komunikasi ini dalam program pementoran.

**Katakunci:** efikasi sendiri mentee, efikasi psikososial mentee, institusi pengajian tinggi awam, komunikasi bersemuka, komunikasi terbuka, pementoran

## **Role of mentoring programmes in enhancing mentees' success: An empirical study of communication practices in a Malaysian public university**

### **Abstract**

An ideal mentoring programme would highly encourage mentors and mentees to implement open and face-to-face communication in order to enhance the effectiveness and success of a learning process. Even though this correlation is important the role of communication as an important determinant in mentoring programmes has been relatively neglected in higher education student development models. This study was undertaken to examine the correlation between communication styles in mentoring program and mentees' success. Primary data were gathered in a field survey where questionnaires were administered to 136 bachelor degree students at a research university in Peninsular Malaysia. The results of Smart Partial Least Squares (SmartPLS) path model analysis confirmed that the

willingness of mentors to implement face-to-face and open communication in formal and informal mentoring programmes helped to enhance mentees' psychosocial and self-efficacy. However, the readiness of mentors to practice open communication style in formal and informal mentoring programmes did not help to promote mentees' psychosocial and self-efficacy in the research university studied. This dissonant finding may have been due to the variegated nature of the respondents' social and personal backgrounds which led them to have different evaluations and judgements about the ability of mentors to implement the particular communication style in mentoring programmes.

**Keywords:** face-to-face communication, open communication, mentee's self-efficacy, mentee's psychosocial efficacy, mentoring, public higher learning institution

## Pengenalan

Program pementoran telah lama menjadi perhatian utama oleh ahli-ahli akademik dan industri sebagai satu program untuk pembangunan professional dan peribadi individu (Rekha & Ganesh, 2012). Tradisionalnya, pementoran di takrifkan sebagai satu proses di mana individu yang lebih berpengalaman bertindak sebagai kaunselor, pembimbing, tutor atau jurulatih kepada individu yang tidak berpengalaman dalam sesuatu bidang tertentu (Rekha & Ganesh, 2012; Azman et al., 2013; Kram, 1985). Fokus utama program ini adalah untuk melatih dan pembangunan mentee terutamanya dalam bidang kerjaya dan psikososial mentee seperti pengetahuan penting, kemahiran terkini, kebolehan baharu, sikap positif dan keperluan semasa supaya mereka berkeupayaan meningkatkan daya saing diri, mengurus peluang dan masalah dengan berhemah, serta memberi respon terhadap pelbagai cabaran dalam persekitaran dalaman dan luaran organisasi secara berterusan (Rekha & Ganesh, 2012; Kram, 1985).

Terdapat banyak kajian lepas yang menyokong kebaikan program pementoran di kalangan ahli-ahli akademik dan industri. Dalam konteks institusi pengajian tinggi, pelajar yang mengikuti program pementoran didapati bahawa memperolehi prestasi akademik yang amat memberangsangkan berbanding pelajar lain yang tidak mengikuti program pementoran (Campbell & Campbell, 1997). Selain itu juga program pementoran, 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 (Azman et al., 2007). Manakala, dalam konteks organisasi, terdapat banyak kajian yang telah dilakukan oleh para pengkaji mendapati bawa pementoran ini memberi impak yang positif kepada mentee (seperti contoh bidang kerjaya dan psikososial) dan organisasi (Ghosh & Jr, 2013; Rollins et al., 2014; Weng et al., 2010). Manakala, menurut Eller et al., (2014) amalan komunikasi di dalam program pementoran mampu meningkatkan keyakinan kemahiran diri mereka dan memotivasikan mentee untuk melakukan pembangunan diri mereka.

Sejarah perkembangan pementoran, dalam tradisi barat, istilah pementoran mula diketahui daripada cerita epic *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 protégé) agar anaknya mampu menghadapi alam kehidupan dewasa yang penuh mencabar (Azman et al., 2005, 2007;). Semenjak itu, istilah pementoran mula diberi tumpuan kepada bidang pendidikan (Little et al., 2010) khususnya dalam bidang kaunseling (Gregson, 1994). Dalam menerajui peredaran zaman, para sarjana pengurusan berusaha untuk membuat taksiran yang bersifat umum kepada amalan pementoran agar ia mampu di aplikasikan dalam pelbagai jenis organisasi (Azman et al., 2005, 2013; Azman & Ridzwan,

2012). Dalam organisasi, pementoran secara umumnya ditakrifkan sebagai pekerja yang berpengalaman menjadi contoh atau teladan, memberi bimbingan dan didikkan kepada mentee. Pementoran memberi kesan yang positif kepada pembangunan kerjaya dan interpersonal mentee dalam pekerjaan mereka (Kram, 1985; Anderson & Shannon, 1988). Ia juga bertindak sebagai alat untuk membina potensi individu atau kumpulan dalam melaksanakan tanggungjawab atau mempelajari perkara yang baru (Little et al., 2010). Merujuk kepada Kram (1985), pementoran terbahagi kepada dua fungsi. Pertama, fungsi kerjaya iaitu mentor memberikan penajaan, kejurulatihan, melindungi dan sokongan kepada mentee. Kedua, ialah fungsi psikososial yang bermaksud mentor memberi sokongan berbentuk emosi atau kaunseling kepada mentee. Literatur sistem pementoran melaporkan bahawa model-model pementoran sedia ada adalah pelbagai kerana model-model ini direka dan ditadbirkan menurut kepelbagaian dan keunikan organisasi (Appelbaum et al., 1994; Kram, 1985). Setiap organisasi mempunyai tahap kepelbagaian yang berbeza dari aspek kepercayaan, orientasi, keprihatinan, tekanan, kekuatan dan kelemahan (Irving et al., 2003; Azman et al., 2013; Santos & Reigadas, 2005). Oleh yang demikian, tidak ada satu model pementoran yang boleh dianggap terbaik dan mesti diikuti oleh pelbagai jenis organisasi (Gibb, 1994).

Bidang-bidang yang mengamalkan program pementoran ialah bidang kesihatan (Byrne & Keefe, 2002; Ljungberg et al., 2011), bidang korporat dan organisasi (Lyness & Thompson, 2000) dan bidang akademik (Campbell & Campbell, 1997). Menurut Byrne dan Keefe (2002), pementoran adalah strategi yang berkesan untuk semua bidang termasuk bidang kesihatan, ini kerana ia adalah salah satu program pembangunan kemahiran, kepakaran dan kepimpinan. Selain itu juga, program pementoran membimbing individu dalam menangani masalah psikososial (Ljungberg et al., 2011). Hasil kajian menunjukkan bahawa program pementoran ini telah digunakan oleh semua bidang dalam membantu pembangunan individu.

Setelah penelitian yang mendalam dilakukan terhadap kajian literatur yang terkini tentang program pementoran mendapati bahawa program pementoran yang berkesan mempunyai dua elemen yang sangat penting: komunikasi bersemuka dan komunikasi terbuka (Bernier et al., 2005; Azman et al., 2007; Azman & Ridzwan, 2012). Program pementoran dalam konteks universiti, komunikasi bersemuka di takrifkan sebagai interaksi atau hubungan secara langsung antara pihak pemberi sumber dan pihak penerima sumber tanpa menggunakan perantaraan saluran yang dilaksanakan dalam masa yang sama (Mohd, 2008). Manakala komunikasi terbuka pula ditakrifkan sebagai individu atau organisasi mengamalkan budaya komunikasi di mana individu boleh mengutarakan pandangan atau persoalan secara terbuka (Murphey et al., 2001)

Amat mengejutkan, apabila kajian yang dilaksanakan baru-baru ini mengetengahkan bahawa kemampuan mentor dalam mengamalkan ciri-ciri pementoran akan menghasilkan kesan yang positif kepada mentee, terutamanya efikasi sendiri mentee (Azman & Ridzwan, 2012, 2015; Rayle et al., 2006) dan psikososial mentee (Allen & Finkelstein, 2003; Dutton, 2003; Azman & Khian Jui, 2013; Azman et al., 2015). Efikasi sendiri ditakrifkan sebagai individu yang yakin dengan kemampuan dirinya dalam melaksanakan sesuatu tanggungjawab (Blanchard & Thacker, 2007). Sebagai contoh, individu yang memiliki efikasi sendiri yang tinggi akan berminat untuk mempelajari, berkongsi pengetahuan dan mampu menangani masalah dan sentiasa memperbaiki prestasi mereka. Ia bertentangan dengan individu yang kurang efikasi sendiri di mana mereka tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas, mudah berputus asa dan tidak mempunyai keyakinan diri (Blanchard & Thacker, 2007). Psikososial mentee dalam konteks universiti sering ditakrifkan sebagai pelajar berusaha untuk menyesuaikan diri mereka dengan persekitaran kampus (Dutton, 2003; Santos & Reigadas, 2005).

Walaupun sifat perhubungan ini adalah sangat penting, namun sedikit sahaja diketahui tentang peranan efikasi sendiri dan psikososial mentee sebagai pemboleh ubah peramal yang penting dalam model-model pementoran dalam konteks universiti (Azman & Ridzwan, 2012; Santos & Reigadas, 2005). Kebanyakan sarjana berpendapat bahawa keadaan ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor: pertama, kajian lepas terlalu banyak menghuraikan ciri-ciri dalam program pementoran seperti, perbincangan bersifat konseptual tentang takrif, jenis, tujuan dan kepentingan program ini. Kedua, kajian lepas menjalankan

kaedah kaji selidik yang ringkas untuk menerangkan perbezaan pandangan responden berkaitan program pementoran. Ketiga, kajian lepas lebih banyak menjalankan kaedah korelasi mudah untuk menentukan kekuatan perhubungan diantara program pementoran dan kejayaan menti, dan tidak banyak tumpuan yang diberikan penekanan kepada darjah keteguhan perhubungan di antara program pementoran dan efikasi sendiri dan psikososial menti. Oleh itu, pendekatan kajian di atas tidak berupaya menghasilkan maklumat yang mencukupi untuk dijadikan panduan yang berguna oleh pengamal bagi memahami kerumitan dalam program pementoran, dan juga merangka pelan-pelan tindakan strategik bagi meningkatkan keberkesanan program pementoran dalam institusi pengajian tinggi (Azman & Ridzwan, 2012; Rayle et al., 2006; Santos & Reigadas, 2005). Justeru itu, keadaan ini mendorong para pengkaji untuk meneroka secara mendalam sifat perhubungan ini.

### **Tujuan kajian**

Kajian ini mempunyai empat objektif utama: pertama, untuk mengukur perhubungan di antara komunikasi bersemuka dengan efikasi sendiri menti. Kedua, untuk mengukur perhubungan di antara komunikasi terbuka dengan efikasi sendiri menti. Ketiga, untuk mengukur perhubungan di antara komunikasi bersemuka dengan psikososial menti. Keempat, untuk mengukur perhubungan di antara komunikasi terbuka dengan psikososial menti.

### **Ulasan literatur**

Terdapat beberapa kajian baru-baru ini yang menggunakan model kesan langsung untuk menguji aktiviti pementoran berdasarkan sampel yang berbeza seperti persepsi 107 pelajar Universiti Pertahanan Malaysia (Azman et al., 2015), 136 pelajar Ijazah Saujana Muda di Universiti Penyelidikan di Malaysia (Azman et al., 2015), 21 guru Malaysia (Lyne M, 2013), persepsi 196 pelajar kolej di Sarawak (Azman et al., 2013), 527 mahasiswi di Southwestern University (Rayle et al., 2006), persepsi 65 pelajar kolej fakulti program pementoran di institusi United States (Santos & Reigadas, 2005), persepsi 110 pelajar di kolej Canadian (Bernier et al., 2005) dan persepsi 88 peserta university di selatan United States (Allen & Finkelstein, 2003). Dapatan kajian bagi kajian-kajian yang telah dilakukan oleh para pengkaji ini, mendapati bahawa kesediaan mentor dalam amalan komunikasi memberikan kesan tidak langsung kepada pembangunan efikasi sendiri menti dan psikosoial menti di institusi pengajian tinggi (Rayle et al., 2006; Azman et al., 2013; Allen & Finkelstein, 2003; Bernier et al., 2005).

Kajian empirikal ini, menyokong teori pementoran. Sebagai contoh, menurut Bandura (1997) teori efikasi sendiri menerangkan bahawa individu yang berkeyakinan tinggi akan kebolehan mereka akan mampu untuk menyempurnakan tanggungjawab mereka. Efikasi sendiri boleh dibahagikan kepada empat sumber iaitu pencapaian peribadi, teladan, lisan, psikososial dan tindak balas (VanVianen, 1999). Selain itu juga, teori pembangunan psikososial oleh Erikson (1963) mencadangkan enam konsep yang mampu mempengaruhi kitaran hidup manusia iaitu, tahap pembangunan diri, tahap tugas, krisis psikososial, tahap penyelesaian masalah, tahap perhubungan dan tahap menghadapi ujian. Jika manusia mampu mengubah kitaran hidup mereka, maka secara tidak langsung mereka akan meningkatkan pembangunan psikososial mereka. Pengaplikasian teori-teori ini di institusi pengajian tinggi menunjukkan bahawa kesediaan mentor untuk mengamalkan komunikasi bersemuka dan terbuka akan meningkatkan efikasi sendiri dan psikososial pelajar tersebut (Azman et al., 2013; Rayle et al., 2006; Allen & Finklerstein, 2003; Bernier et al., 2005). Berdasarkan perbincangan di atas, maka hipotesis-hipotesis yang akan diuji ialah:

- H1: Terdapat perkaitan yang positif di antara komunikasi bersemuka dengan efikasi sendiri menti.
- H2: Terdapat perkaitan yang positif di antara komunikasi terbuka dengan efikasi sendiri menti.
- H3: Terdapat perkaitan yang positif di antara komunikasi bersemuka dengan psikososial menti.
- H4: Terdapat perkaitan yang positif di antara komunikasi terbuka dengan psikososial menti.

## Metodologi kajian

### *Rekabentuk kajian*

Kaedah keratan rentas telah digunakan dalam kajian ini kerana ia membenarkan pengkaji menggunakan kajian literatur amalan komunikasi dalam program pementoran, kajian rintis dan borang soal selidik sebagai prosedur utama dalam pengumpulan data kajian. Kaedah ini berupaya membantu pengumpulan data yang tepat, mengelakkan wujudnya unsur bias, dan meningkatkan kualiti data yang dikumpulkan (Cresswell, 2014). Kajian ini dilaksanakan di sebuah universiti penyelidikan di Malaysia. Langkah pertama dalam prosedur pengumpulan data, borang soal selidik telah dibina berdasarkan kajian literatur amalan komunikasi dalam program pementoran. Selepas itu, temuduga tidak berstruktur telah dikendalikan dengan melibatkan sepuluh pelajar senior Ijazah Sarjana Muda (pelajar tahun kedua dan keatas dalam program Ijazah Sarjana Muda) dan membuat perbandingan diantara lima pelajar universiti awam dan lima pelajar daripada institusi swasta untuk memahami amalan komunikasi bersemuka dan terbuka dan perkaitan di antara program pementoran dengan efikasi sendiri menti dan psikososial menti di organisasi kajian. Seterusnya, kajian rintis telah dikendalikan dengan membincangkan borang soal selidik dengan peserta temuduga tersebut bagi menambahbaik kandungan dan format borang soalselidik untuk kajian sebenar. Sebelum borang soal selidik diedarkan, kaedah terjemahan balik telah digunakan untuk menterjemah borang soalselidik ke dalam bahasa Melayu dan bahasa Inggeris bagi memastikan kesahan dan kebolehpercayaan dapatan kajian (Cresswell, 2014).

### *Alat pengukuran*

Borang soal selidik mengandungi empat bahagian utama: pertama, komunikasi bersemuka diukur dengan menggunakan 3 item yang diubahsuai daripada literatur kajian berkenaan komunikasi bersemuka (Foxon, 1993). Komunikasi bersemuka telah diukur menggunakan 3 dimensi: pengetahuan, kefahaman dan perkongsian maklumat. Kedua, komunikasi terbuka diukur dengan menggunakan 4 item yang diubahsuai daripada literatur kajian berkenaan komunikasi terbuka (Young & Cates, 2005). Komunikasi terbuka telah diukur menggunakan empat dimensi: matlamat, nilai positif, kemahiran berfikir dan penyelesaian masalah. Ketiga, efikasi sendiri menti diukur menggunakan 9 item yang diubahsuai daripada literatur kajian berkenaan prestasi pelajar ijazah sarjana muda (Bandura, 1997; Rayle et al., 2006). Akhir sekali, psikososial menti diukur menggunakan 7 item yang diubahsuai daripada kajian literatur psikososial menti (Allen, Day & Lentz, 2005; Azman & Khian Jui, 2013). Psikososial telah diukur menggunakan empat dimensi: interaksi, penyesuaian, teladan, keupayaan dan perkongsian. Selain daripada penggunaan skala kategorikal mengukur maklumat demografi responden, kesemua item lain telah diukur menggunakan skala tujuh jawapan pilihan yang bermula daripada, "Sangat Tidak Bersetuju (1)" hingga ke, "Sangat Bersetuju (7)" dan "Sangat Tidak Berpuashati (1)" hingga ke, "Sangat Berpuashati (7)". Ciri-ciri demografi responden telah digunakan sebagai pembolehubah kawalan kerana kajian ini hanya menfokuskan kepada amalan komunikasi secara umum.

### *Sampel*

Kaedah persampelan mudah telah digunakan untuk mengedat 156 borang soal-selidik kepada pelajar Ijazah Sarjana Muda di universiti penyelidikan tersebut. Daripada jumlah tersebut, hanya 90.7% atau 136 soal-selidik yang telah dijawab dengan lengkap diterima oleh pengkaji. Kaedah persampelan rawak mudah telah dipilih kerana pihak pengurusan tidak dapat memberikan senarai nama pelajar Ijazah Sarjana Muda atas alasan sulit dan rahsia, dan keadaan ini tidak mengizinkan para pengkaji memilih responden menggunakan kaedah rawak. Responden kajian ini menjawab borang soal selidik tersebut dengan persetujuan dan kerelaan mereka sendiri. Seterusnya, pakej SmartPLS version 3.0 telah digunakan untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen, dan menguji hipotesis-hipotesis kajian (Ringle et al., 2005; Henseler et al., 2009).

## **Dapatan kajian**

### *Profil responden*

Jadual 1 menunjukkan bahawa kebanyakan responden adalah perempuan (80.1%), taraf pendidikan ialah matrikulasi (75%), pencapaian akademik di antara 3.33 hingga 3.66 (51.5%) dan pusat pengajian pengurusan (54.4%).

**Jadual 1. Profil sampel kajian (N=136)**

| Profil Responden    | Sub-Profil             | Peratusan |
|---------------------|------------------------|-----------|
| Jantina             | Lelaki                 | 19.9      |
|                     | Perempuan              | 80.1      |
| Taraf Pendidikan    | Matrikulasi            | 75.0      |
|                     | STPM                   | 7.4       |
|                     | Diploma                | 17.6      |
| Tahun Pengajian     | Satu                   | 12.5      |
|                     | Dua                    | 8.8       |
|                     | Tiga                   | 77.9      |
|                     | Empat                  | 0.7       |
| Pencapaian Akademik | PNGK 1.32 dan ke bawah | 1.5       |
|                     | PNGK 2.33-2.66         | 2.9       |
|                     | PNGK 2.67-3.00         | 28.7      |
|                     | PNGK 3.33-3.66         | 51.5      |
|                     | PNGK 3.67-4.00         | 15.4      |
| Pusat Pengajian     | Pengurusan             | 54.4      |
|                     | Ekonomi                | 20.6      |
|                     | Perakaunan             | 25.0      |

Nota:

STPM/HSC : Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia/Higher School Certificate

### *Analisis kesahan dan kebolehpercayaan*

Jadual 2 menunjukkan kesahan dan kebolehpercayaan konstruk. Nilai muatan faktor bagi setiap item adalah melebihi 0.7, menunjukkan bahawa item-item bagi setiap konstruk telah mencapai piawai analisis kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan (Fornell & Larcker, 1981; Gefen & Straub, 2005).

Seterusnya, setiap konstruk mempunyai nilai kebolehpercayaan komposit yang melebihi 0.80, bererti skala pengukuran mempunyai ketekalan dalaman yang tinggi (Henseler et al., 2009).

**Jadual 2. Nilai pemberat faktor dan pemberat silang untuk konstruk yang berbeza**

| Konstruk / Item      | Pemberat Faktor-Silang | Kebolehpercayaan Komposit |
|----------------------|------------------------|---------------------------|
| Komunikasi Bersemuka | 0.8787 - 0.8878        | 0.9144                    |
| Komunikasi Terbuka   | 0.8899 – 0.8980        | 0.9410                    |
| Efikasi Kendiri      | 0.8502 – 0.8930        | 0.9582                    |
| Psikososial Menti    | 0.8379 – 0.8867        | 0.9200                    |

Jadual 3 menunjukkan keputusan ujian kesahan diskriminan. Nilai Heterotrait-monotrait (HTMT) bagi setiap konstruk adalah kurang daripada nilai kritikal yang diperlukan iaitu 0.85 (Henseler et al., 2015). Ini bermakna konstruk-konstruk kajian telah memenuhi kriteria kesahan diskriminan yang telah ditetapkan (Henseler et al., 2009).

**Jadual 3. Keputusan ujian kesahan diskriminan**

| Pemboleh ubah      | Komunikasi Bersemuka | Komunikasi Terbuka | Efikasi Kendiri |
|--------------------|----------------------|--------------------|-----------------|
| Komunikasi Terbuka | <b>0.655</b>         |                    |                 |
| Efikasi Kendiri    | 0.637                | <b>0.698</b>       |                 |
| Psikososial Menti  | 0.517                | 0.401              | <b>0.617</b>    |

Jadual 4 menunjukkan keputusan ujian kesahan konvergen. Nilai Heterotrait-monotrait (HTMT) bagi setiap konstruk adalah kurang daripada nilai kritikal yang diperlukan iaitu 0.85 (Clark & Watson, 1995; Kline 2011; Henseler et al., 2015). Ini bermakna konstruk-konstruk kajian telah memenuhi kriteria kesahan Konvergen yang telah ditetapkan (Henseler et al., 2009).

**Jadual 4. Keputusan ujian kesahan konvergen**

| Pemboleh ubah      | Komunikasi Bersemuka | Komunikasi Terbuka | Efikasi Kendiri |
|--------------------|----------------------|--------------------|-----------------|
| Komunikasi Terbuka | <b>0.803</b>         |                    |                 |
| Efikasi Kendiri    | 0.763                | <b>0.810</b>       |                 |
| Psikososial Menti  | 0.675                | 0.599              | <b>0.799</b>    |

Jadual 5 menunjukkan tahap konstruk dan keputusan ujian multikolineariti konstruk. Nilai min bagi pemboleh ubah kajian adalah bermula dari 5.56 ke 6.06, bererti komunikasi bersemuka, komunikasi terbuka, efikasi sendiri menta dan psikosoial menta berada di antara tahap tinggi (4) dan sangat tinggi (7). Manakala, ujian faktor inflasi varian (variance inflation factor) antara pemboleh ubah tidak bersandar (komunikasi bersemuka dan komunikasi terbuka) dan pemboleh ubah bersandar (efikasi sendiri menta dan psikosoial menta) mempunyai nilai yang rendah daripada 5.0, bererti data kajian ini bebas daripada masalah multikolineariti yang serius (Hair et al., 2014). Secara keseluruhannya, keputusan analisis konstruk mengesahkan bahawa konstruk-konstruk kajian ini mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan.

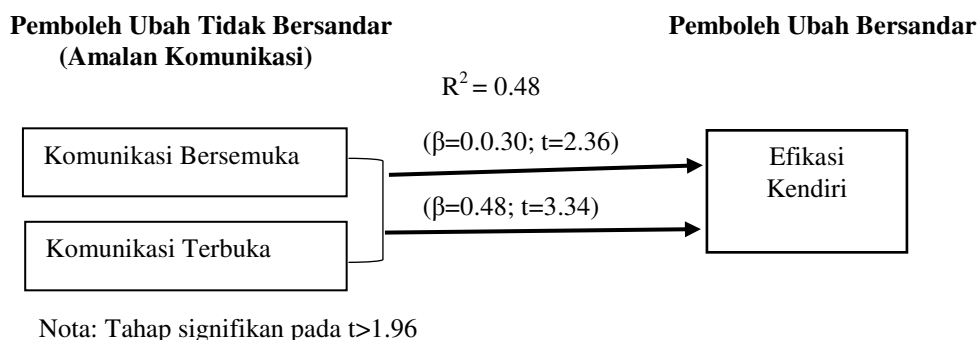
**Jadual 5. Statistik asas dan analisa kolineariti**

| Pemboleh ubah           | Min  | Sisihan Piawai | Faktor Inflasi Varians |   |      |      |
|-------------------------|------|----------------|------------------------|---|------|------|
|                         |      |                | 1                      | 2 | 3    | 4    |
| 1. Komunikasi Bersemuka | 6.06 | .73            |                        |   | 1.53 | 1.53 |
| 2. Komunikasi Terbuka   | 5.72 | .81            |                        |   | 1.53 | 1.53 |
| 3. Efikasi sendiri      | 5.56 | .89            |                        |   |      |      |
| 4. Psikosoial Menti     | 5.64 | .77            |                        |   |      |      |

### Hasil ujian terhadap hipotesis kajian

Rajah 1 menunjukkan kemasukan komunikasi bersemuka dan komunikasi terbuka telah menyumbang sebanyak 48 peratus terhadap efikasi sendiri. Manakala, keputusan analisis model laluan SmartPLS telah menunjukkan bahawa komunikasi bersemuka mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan efikasi sendiri ( $\beta=0.0.30$ ;  $t=2.36$ ), oleh itu H1 diterima. Kedua, komunikasi terbuka mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan efikasi sendiri ( $\beta=0.48$ ;  $t=3.34$ ), oleh itu, H2 diterima.

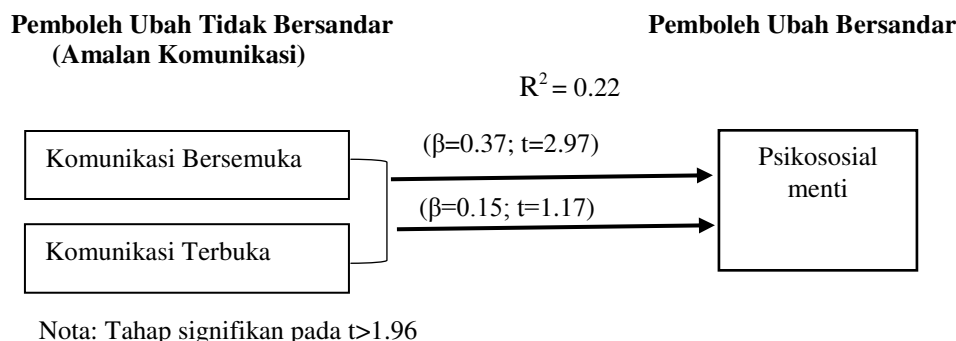
Lanjutan daripada pengujian hipotesis di atas, satu ujian ketepatan jangkaan (*predictive relevance*) menggunakan ujian Stone-Geisser's iaitu menguji nilai  $Q^2$  telah dijalankan seperti yang telah ditetapkan:  $q^2=Q^2_{included}-Q^2_{excluded}/1-Q^2_{included}=0.345$  (Hair et al., 2014) didapati bahawa nilai  $Q^2=0.345$  yang diperolehi adalah melebihi piawai iaitu lebih besar daripada sifar (Henseler et al., 2015). Oleh itu, dapatan ini secara umumnya menyokong ketepatan jangkaan model laluan SmartPLS yang digunakan dalam kajian ini.



**Rajah 1.** Keputusan pengujian hipotesis–hipotesis kajian

Rajah 2 menunjukkan bahawa komunikasi bersemuka mempunyai pekaitan yang positif dan signifikan dengan psikososial diri ( $\beta=0.37$ ;  $t=2.97$ ), oleh itu, H3 diterima. Manakala, komunikasi terbuka mempunyai perkaitan yang positif dan tidak signifikan dengan psikososial diri ( $\beta=0.15$ ;  $t=1.17$ ), oleh itu, H4 tidak diterima.

Lanjutan daripada pengujian hipotesis di atas, satu ujian ketepatan jangkaan (*predictive relevance*) menggunakan ujian Stone-Geisser's iaitu menguji nilai  $Q^2$  telah dijalankan seperti yang telah ditetapkan:  $q^2=Q^2_{included}-Q^2_{excluded}/1-Q^2_{included}=0.151$  (Hair et al., 2014) didapati bahawa nilai  $Q^2=0.151$  yang diperolehi adalah melebihi piawai iaitu lebih besar daripada sifar (Henseler et al., 2015). Oleh itu, dapatan ini secara umumnya menyokong ketepatan jangkaan model laluan SmartPLS yang digunakan dalam kajian ini.



**Rajah 2.** Keputusan pengujian hipotesis–hipotesis kajian



## Perbincangan

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa amalan komunikasi terbuka tidak berupaya memainkan peranan yang penting sebagai pemboleh ubah peramal kepada psikososial mentri/pelajar. Sebaliknya, amalan komunikasi bersemuka dan terbuka bertindak sebagai pemboleh ubah peramal kepada efikasi sendiri mentri dan psikososial mentri.

Dapatan kajian ini memberi tiga implikasi penting kepada teori, kaedah penyelidikan dan pengamal sumber manusia. Dari segi sumbangan terhadap teori, kajian ini telah mengetengahkan dua dapatan yang penting: pertama, kesediaan mentor mengamalkan komunikasi bersemuka akan meningkatkan efikasi sendiri dan psikososial mentri. Kedua, kesediaan mentor mengamalkan komunikasi terbuka akan meningkatkan efikasi sendiri mentri. Keputusan ini di sokong dengan kajian yang dilakukan oleh Santos & Reigadas (2005), Rayle et al. (2006), Azman & Ridzwan (2013). Sebaliknya, amalan komunikasi terbuka tidak akan meningkatkan psikososial mentri.

Dari aspek pemantapan kaedah penyelidikan, borang soal selidik yang digunakan dalam kajian ini telah mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan. Pencapaian ini boleh menghasilkan dapatan kajian yang tepat dan boleh dipercayai. Dari perspektif pengamal, dapatan kajian ini boleh digunakan sebagai panduan oleh institusi pengajian tinggi untuk menambah baik reka bentuk dan pentadbiran program pementoran. Matlamat ini dapat dicapai sekiranya pihak pengurusan institusi pengajian tinggi memberi perhatian terhadap aspek berikut: pertama, kandungan program pementoran perlu diperbaiki supaya dapat memberi penekanan yang seimbang terhadap aspek-aspek kognitif (pengetahuan dan kebolehan baharu), afektif (pengendalian emosi), psikomotor (kecekapan fizikal) dan kerohanian (nilai-nilai murni dan etika). Kedua, menempatkan kumpulan pementoran ini mengikut prestasi akademik pelajar supaya dapat memenuhi kehendak mereka. Ketiga, merancang pelbagai jenis aktiviti pembelajaran untuk menarik pelajar yang mempunyai minat dan keupayaan yang berbeza untuk terlibat secara aktif dalam program pementoran. Sekiranya cadangan di atas diberi pertimbangan yang sewajarnya, maka ia berupaya mendorong mentri untuk terus menyokong matlamat dan strategi program pementoran.

## Kesimpulan, kekangan dan halatuju kajian masa depan

Kajian ini mengetengahkan dua dapatan yang penting: pertama amalan komunikasi bersemuka berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang berkesan kepada efikasi sendiri mentri dan psikososial mentri. Kedua, amalan komunikasi terbuka berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang berkesan kepada efikasi sendiri mentri. Dapatan ini telah menyokong dan menyebarkan kajian lepas yang kebanyakannya diterbitkan di negara Barat. Sebaliknya komunikasi terbuka tidak berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang berkesan kepada psikososial mentri. Berdasarkan pengamatan yang mendalam terhadap hasil temu duga tidak berstruktur menunjukkan bahawa dapatan ini mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor luaran, iaitu perbezaan keupayaan mentor dan mentri dalam amalan komunikasi, ini kerana mentor tidak berupaya memenuhi kehendak mentri kerana perbezaan dari segi latar belakang peribadi dan akademik di antara mentor dan mentri. Selain itu juga, mungkin dipengaruhi oleh perbezaan jantina diantara mentor dan mentri dalam program pementoran, ini kerana perbezaan jantina boleh mempengaruhi psikososial mentri. Oleh itu, kajian masa depan perlu mengiktiraf bahawa amalan komunikasi bersemuka dan terbuka adalah dimensi strategik yang perlu diberi keutamaan dalam program pementoran di insitituti pengajian tinggi. Selanjutnya, cadangan ini meramalkan bahawa kebolehan pengurusan institusi pengajian tinggi untuk merancang dan melaksanakan program pementoran secara teratur akan dapat membantu meningkatkan sikap dan kelakuan mentri yang positif (contohnya, kepimpinan dan prestasi pengajian). Oleh yang demikian, sikap yang positif ini boleh mendorong mereka

memberi sokongan yang padu bagi mencapai dan mengekalkan daya saing institusi pengajian tinggi dalam era dunia berasaskan ilmu pengetahuan.

Hasil dapatan kajian ini harus mengambil kira batasan-batasan kerangka konseptual dan metodologi kajian. Pertama, kaedah keratan rentas yang digunakan dalam kajian ini tidak dapat mengesan isu-isu pembangunan atau sebab-sebab perhubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang lebih khusus. Kedua, kajian ini tidak mengukur perhubungan antara indikator-indikator khusus bagi program pementoran dan efikasi sendiri dan psikososial mentee. Ketiga, keputusan analisis model laluan SmartPLS hanya menfokuskan kepada penerangan tentang varian tahap efikasi sendiri mentee dan psikososial mentee berdasarkan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini, tetapi masih banyak lagi faktor-faktor lain yang penting (contohnya, ciri-ciri demografi responden, jenis program dan kaedah program) perlu diambilkira bagi menganggarkan darjah keteguhan perhubungan di antara pemboleh ubah tersebut. Akhir sekali, sampel kajian ini hanya menggunakan mahasiswa di universiti penyelidikan dan mereka dipilih menggunakan teknik pensampelan mudah. Oleh itu, dapatan kajian ini hanya menerangkan corak perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian secara umum sahaja dan tidak dapat digeneralisasikan kepada latar organisasi yang berlainan.

Bagi kajian yang akan datang, diharapkan batasan kajian di atas boleh dijadikan sebagai panduan untuk menambahbaik kajian. Antara tindakan yang boleh diambil ialah pertama, beberapa ciri peribadi dan organisasi perlu diterokai dengan lebih mendalam kerana ia boleh menunjukkan persamaan dan perbezaan dalam efikasi sendiri mentee dan psikososial mentee. Kedua, reka bentuk-reka bentuk kajian lain yang lebih mantap seperti kajian *longitudinal* perlu digunakan untuk mengumpul data, menghuraikan corak perhubungan, arah dan darjah keteguhan perhubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Ketiga, kajian akan datang perlu menggunakan lebih dari satu institusi pengajian tinggi bagi memperlihatkan sifat dan darjah keteguhan perhubungan antara program pementoran dan efikasi sendiri mentee dan psikososial mentee. Keempat, pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar yang lain juga perlu diambilkira dalam kajian akan datang. Sekiranya cadangan di atas diambil kira ia dapat membantu menghasilkan dapatan kajian yang lebih mantap pada masa akan datang.

## Rujukan

- Allen TD, Finkelstein LM (2003) Beyond mentoring: Alternative sources and functions of developmental support. *The Career Development Quarterly* **51**, 346-355.
- Allen TD, Day R., Lentz E (2005) The role of interpersonal comfort in mentoring relationships. *Journal of Career Development* **31**(3), 155-169.
- Anderson EM, Shannon AL (1988) Toward a conceptualization of mentoring. *Journal of Teacher Education* **39**(1), 38—42.
- Appelbaum SH, Ritchie S, Shapiro BT (1994) Mentoring revisited: An organizational behaviour construct. *Journal of Management Development* **13**(4), 62-77.
- Azman I, Nor AA, Ahmad AA, Wan NAWI, Yusof I (2015) Effect of Mentorship Program on Mentee's Psychosocial Development. *International Letters of Social and Humanistic Sciences* **49**, 53-65.
- Azman I, Ridzuan AA (2012) Relationship between mentoring program and academic performance. The mediating effect of self-efficacy. *The Proceeding of the 3rd International Conference on Business and Economics Research (ICBER)*, 12-13 March 2012, Indonesia.
- Azman I, Khian Jui MK (2013) Relationship between Mentoring Program and Mentee Outcomes in Higher Education. *The Proceeding of the 1st CHREST International Conference on Labour Market Transformation and Human Resource Development*, 8-9 Jan 2013, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Azman I, Kamsiah H, Rizal AB, Ahmad RRA, Junoh AM (2005) Amalan komunikasi dalam program mentoring: Pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan memainkan peranan bersyarat dalam organisasi. *Jurnal Pendidikan* pp.93-115.

- Azman I, Kamsiah H, Rizal AB, Ahmad RRA, Junoh AM (2007) Kesan pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan ke atas amalan komunikasi dalam sistem mentoring di institusi pengajian tinggi awam. *Jurnal Pendidikan* pp.133-160.
- Bandura A (1997) *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Freeman, New York.
- Bernier A, Larose S, Soucy N (2005) Academic mentoring in college: The interactive role of student's and mentor's interpersonal dispositions. *Research in Higher Education* **46**(1), 29-51.
- Blanchard PN, Thacker JW (2007) *Effective training: Systems, strategies, and practices* (3<sup>rd</sup> ed.). Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Byrne MW, Keefe MR (2002) Building research competence in nursing through mentoring. *Journal of Nursing Scholarship* **34**(4), 391-396.
- Campbell TA, Campbell, DE (1997) Faculty/ Student Mentor Program: Effect on Academic Performance and Retention. *Research in Higher Education* **38** (6), 727-742.
- Clark LA, Watson D (1995) Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment* **7**(3), 309–319.
- Cresswell JW (2014) *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. London: SAGE Publications.
- Dutton C (2003) Mentoring: The contextualization of learning- mentor, protégé and organizational gain in higher education. *Education and Training* **45**(1), 22-29.
- Eller SL, Lev LE, Feurer A (2014) Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study. *Nurse Education Today* **32**,815-820.
- Erikson E (1968) *Identity: Youth and crisis*. Norton, New York.
- Fornell C dan Larcker, DF (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. XVIII: 39–50.
- Foxon M (1993) A process approach to the transfer of training: The development of a conceptual framework. *Personnel Review* **23** (3), 47-60.
- Ghosh R, TGR Jr (2013) Career benefit associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior* **83**,106-116.
- Gibb S (1994) Inside corporate mentoring schemes: The development of a conceptual framework. *Personnel Review* **23**(3), 47-60.
- Gregson K (1994) Mentoring. *Employee Counseling Today* **6**(4), 26-27.
- Hair JF, Hult GT, Sarstedt M, Ringle CM (2014) *A Primer Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Sage Publication Inc, America.
- Henseler J, Ringle CM, Sinkovics RR (2009) The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing* **20**, 277–320.
- Henseler J, Ringle CM, Sarstedt M (2015) A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of Academic Marketing Science* **43**, 115–135.
- Irving ES, Moore WD, Hamilton RJ (2003) Mentoring for high ability school students. *Education and Training* **45**(2), 100-109.
- Kram KE (1985) *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scoot Foresman, Glenview, IL.
- Little CA, Kearney KL, Britner PA (2010) Students' self-concept and perceptions of mentoring relationships in a summer mentorship program for talented adolescent. *Roepers Review* **32**, 189-199.
- Ljungberg I, Kroll T, Libin A, Gordon S (2011) Using peer mentoring for people with spinal cord injury to enhance self-efficacy beliefs and prevent medical complications. *Journal of Clinical Nursing* **20**, 351–358.
- Lynes M (2013) Effect of Teacher Mentoring Programme in Malaysia on Improving Teachers' Self-Efficacy. *Malaysian Journal of ELT Research* **9**(1), 1-18.

- Mohd SI, Ashari S, Siti ZA, Mohd ZM, Ahmad R Z, Latifah MA (2008) Komunikasi Interpersonal dalam Pengajaran di Kalangan Guru-Guru Teknikal Sekolah Menengah Teknik di Melaka. Persidangan Pembangunan Pelajar Peringkat Kebangsaan. 22-23 Oktober, 2008, Universiti Teknologi Malaysia.
- Murphey T (2001) Fractals of Educational Change: Open Communication and Risk Taking, International Conference Center. Kitakyushu, Japan.
- Rekha NK, Ganesh PM (2012) Do mentors learn by mentoring others? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education* 1(3), 205-217.
- Ringle CM, Wende S, Will A (2005) SmartPLS 2.0 (Beta). Hamburg: SmartPLS. Available from: <http://www.smartpls.de>.
- Raelin A (2000) *Work-based learning: The new frontier of management development*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Rayle AD, Kurpius SER, Arredondo P (2006) Relationship of self-beliefs, social support and university comfort with the academic success of freshman college women. *J. College Student Retention* 8(3), 325-343.
- Rollins M et al. (2014) The role of mentoring on outcome based sales performance: A qualitative study from the insurance industry. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 12(2), 119-132.
- 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.
- Santos SJ, Reigadas ET (2005) Understanding the student-faculty mentoring process: Its effect on at-risk university students. *J. College Student Retention* 6(3), 337-357.
- VanVianen AEM (1999) Managerial self-efficacy, outcome expectancies and work-role salience as determinants of ambition for a managerial position. *Journal of Applied Social Psychology* 29(3), 639-665.
- Weng RH, Huang CY, Tsai WC, Chang LY, Lin SE, Lee MY (2010) Exploring the impact of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of new staff nurses. *Health Services Research*.
- Young RW, Cates CM (2005) Playful communication in mentoring. *College Student Journal* 39(4), 692-701.