

Aplikasi MENTORING Dalam Koperasi

Yusnita Othman
Maktab Koperasi Malaysia Zon Utara

Apabila mendengar perkataan mentor, kadangkala terlintas apakah keunikan dan pengaruhnya kepada mentee? Persoalan mungkin timbul siapa yang sepatutnya menjadi mentor? Mentor bukan jawatan rasmi di dalam organisasi, namun peranannya menjadi semakin penting dalam membentuk budaya kerja berprestasi tinggi. Dalam aspek pekerjaan yang bersifat dinamik, sentiasa berubah-ubah dan kadangkala bersifat mendesak serta memberi tekanan, *mentoring* dilihat sebagai satu keperluan dalam organisasi bagi menggalakkan perkembangan personaliti dan profesionalisme seseorang pekerja.

Namun, sejauh manakah *mentoring* dianggap sebagai mekanisme latihan yang berkesan untuk menyemarakkan pembelajaran dalam organisasi dan memperkukuhkan kompetensi pekerja? Benarkah keberkesanan program ini amat bergantung kepada sokongan dan kerjasama semua warga organisasi khususnya pihak pengurusan atasan yang menjadi penggerak utama?

Mentoring merujuk kepada hubungan interpersonal dalam bentuk keprihatinan (concern) antara seseorang yang berpengalaman dan berpengetahuan luas dengan seseorang yang kurang berpengalaman

Apa itu Mentoring?

Pengertian Mentoring adalah hubungan *interpersonal* dalam bentuk keprihatinan (concern) antara seseorang yang berpengalaman dan berpengetahuan luas dengan seseorang yang kurang berpengalaman (Crawford, C., J., 2010). Pendekatan ini melibatkan perhubungan dan pemindahan kemahiran personal dan profesional antara dua pihak yang terlibat di dalam *mentoring* iaitu mentor dan mentee.

Mentor merupakan seorang pegawai yang dilantik untuk membimbing dalam perkembangan kerjaya bagi pegawai baharu dalam sesebuah organisasi. Pelantikan mentor kebiasaannya adalah seseorang yang lebih

kanan atau berpengalaman serta boleh dijadikan *role model* dalam kalangan rakan sekerja. Manakala, mentee pula merupakan pegawai yang dibantu oleh mentor dalam perkembangan kerjaya dan biasanya merupakan seorang yang memerlukan bantuan dari aspek pembangunan diri, pemantapan kerjaya serta penyesuaian diri dalam pekerjaan. Kriteria pemilihan mentee kebiasaannya terdiri daripada seorang pekerja baharu yang dilantik, pekerja naik pangkat, pekerja baharu bertukar unit/jabatan/bahagian atau mempunyai kemahiran/kompetensi yang terhad tentang sesuatu tugas.

Menerusi *mentoring*, seseorang mentor berpeluang untuk membangunkan kompetensi peribadi dan profesional dalam kerjayanya. Bagi seorang mentee pula, ia adalah peluang untuk belajar daripada seseorang yang lebih berkemahiran dan berpengalaman. Lazimnya, perhubungan ini berakhir dengan tahap perhubungan akrab antara rakan sekerja dalam sesebuah organisasi (Stephen. G., 2015). Justeru, *mentoring* merupakan satu proses interaksi antara individu atau kumpulan dan interaksi itu akan melibatkan tindakan seperti membimbing, menyokong, memberi khidmat nasihat dan kaunseling, memberi penghargaan serta mengasah kemahiran-kemahiran lain seperti membuat keputusan, menghadapi masalah atau mengatasi tekanan. Selain itu, skop *mentoring* adalah meliputi bagaimana seseorang pekerja yang cemerlang memindahkan pengetahuan kerja, pengetahuan tersirat (tacit knowledge) dan sokongan kepada perkembangan kerjaya. Perkongsian pengalaman ini akan melibatkan aktiviti pembentukan karakter mentee serta pembangunan dan pemantapan kompetensi peribadi, sosial, profesional dan budaya.

Pendekatan Mentoring

Mentoring adalah salah satu usaha yang berterusan ke arah memperkembangkan lagi potensi pekerja secara komprehensif dan bersepadu bagi melahirkan pekerja yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani. Usaha ini adalah untuk

mewujudkan pekerja yang berilmu pengetahuan, berketerampilan dan memiliki integriti diri yang unggul dan berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri serta memberi sumbangan berkesan terhadap organisasi.

Secara umumnya, terdapat dua pendekatan *mentoring* iaitu sama ada secara tradisional atau kontemporari. Walaupun terdapat perbezaan, namun kedua-duanya bermatlamat untuk merangsang dan menggerakkan prestasi pekerja ke arah kecemerlangan. Rajah berikut menunjukkan perbandingan *mentoring* secara tradisional dan kontemporari.

Usaha ini menerangkan perhubungan yang memberi makna antara mentor dan mentee dengan merujuk kepada karakter mentor yang dapat mengaitkan pengalaman kerja yang dilaluinya

	Mentoring Tradisional	Mentoring Kontemporari
KONSEP ▶	Mentor mengambil anak didik (mentee).	Mentee memerlukan mentor.
PEMILIHAN MENTOR ▶	Mentor dipilih dalam kalangan senior.	Mentor dipilih berdasarkan kepada kompetensi dan kepakaran.
KEPERLUAN ▶	<i>Mentoring</i> diperlukan untuk pekerja baharu.	<i>Mentoring</i> diperlukan untuk semua pekerja dan peringkat perjawatan.
PERHUBUNGAN ▶	Proses <i>mentoring</i> secara bersemuka.	Proses <i>mentoring</i> secara bersemuka dan teknologi maya.
STRATEGI ▶	Mentor menyediakan pelan pembelajaran dan memberitahu tindakan yang perlu diambil.	Mentor bekerjasama dengan mentee dalam membentuk pelan pembelajaran.
TAKTIK ▶	Memberi nasihat.	Membuat keputusan dan penyelesaian masalah.

Rajah 1: Perbandingan Mentoring secara Tradisional dan Kontemporari

Usaha ini menerangkan perhubungan yang memberi makna antara mentor dan mentee dengan merujuk kepada karakter mentor yang dapat mengaitkan pengalaman kerja yang dilaluinya dan memberitahu keputusan serta tindakan yang dilaksanakan. Sementara itu, mentee pula dapat mempelajari pengalaman tersebut dan memindahkannya dalam realiti pekerjaan. Secara ringkasnya, *mentoring* memfokuskan kepada peningkatan kompetensi seperti berikut:



Jenis Kompetensi	
Kompetensi Profesional	Kecekapan dan kemahiran dalam melaksanakan pekerjaan. Kecekapan dan kemahiran melaksanakan kerja dapat menunjukkan kredibiliti dan imej individu dan organisasi.
Kompetensi Budaya	Kecekapan pengamalan budaya kerja kelas pertama dan berprestasi tinggi dalam sesuatu organisasi yang mengutamakan pencapaian. Amalan responsif, mesra budi bahasa dan integriti menjadi asas kecemerlangan.
Kompetensi Peribadi	Kecekapan mengurus pemikiran, emosi, sikap dan tingkah laku dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab. Pengurusan diri merupakan faktor utama dalam memastikan seseorang pekerja itu mampu menyumbang secara efektif kepada kecemerlangan diri dan juga organisasi.
Kompetensi Sosial	Kecekapan mengendalikan aspek perhubungan di tempat kerja termasuklah cara berkomunikasi dan kemahiran melayan pelanggan organisasi.

Pelaksanaan *mentoring* berlandaskan prinsip 10-60-90 iaitu apabila kita memperkatakan sesuatu, penerimaannya hanya 10 peratus, apabila kita menunjukkan cara melakukan, penerimaannya 60 peratus dan apabila kita melakukan bersama-sama, penerimaannya sebanyak 90 peratus. Mentor dan mentee perlu memastikan setiap yang diperkatakan dalam proses perhubungan pementoran diamati, dilihat dan dirasai (Holliday, M., 2005). Dalam *mentoring*, bilangan mentor dan mentee yang diperlukan dalam organisasi hendaklah bersesuaian dengan kapasiti pekerja. Nisbah yang sesuai adalah 1 : 3 atau 1 : 1 iaitu seorang mentor dan tiga mentee atau seorang mentor dan seorang mentee.

Karakter Mentor yang Efektif

Pernahkah anda dilantik menjadi mentor kepada mentee dalam profesion anda? Jika ya, sudah tentu anda adalah seorang yang berjaya dan disegani dalam organisasi. Perkara ini penting bagi menjamin keberkesanan perhubungan mentor-mentee. Karakter mentor yang efektif berkait rapat dengan kualiti diri dan personaliti diri yang menarik. Ini tidak semestinya dilihat secara fizikal semata-mata, tetapi melalui ciri-ciri peribadi seperti bijak, berdedikasi, berintegriti, bersikap profesional, rendah diri, sabar dan penyayang.

Mentor juga mesti mempunyai kemahiran di dalam membangunkan individu lain. Justeru, mentor perlu sentiasa bersedia menjadi pendengar yang setia, berperwatakan tegas, bersifat peka dan empati serta bersedia berkongsi pengalaman dengan mentee.

Dalam mengendalikan proses *mentoring*, mentor perlu mengamalkan ketulusan dan bersikap berterus terang. Kejujuran dan ketulusan yang lahir daripada keikhlasan dapat dilihat semasa mentor memberi bimbingan dan tunjuk ajar. Tambahan lagi, sikap mentor yang tulus boleh membina kepercayaan dan keyakinan mentee terhadap mentor. Apabila mentor berjaya memberi kepercayaan, mentee akan menjadi lebih yakin, bersemangat dan bermotivasi dalam melakukan pekerjaan. Semua ini memerlukan persefahaman dan keserasian antara mentor dan mentee agar situasi 'menang-menang' (win win situation) dapat dicapai oleh kedua-dua pihak.

Justeru, keberkesanan *mentoring* amat bergantung kepada ciri-ciri personaliti mentor yang efektif serta kemahiran *mentoring* itu sendiri. Kedua-dua ini tidak lahir secara semula jadi. Oleh itu, mentor hendaklah meningkatkan keupayaan diri dari semasa ke semasa bagi menggalas peranan dan tanggungjawab sebagai mentor secara positif.

Proses Mentoring

Proses *mentoring* bermula dengan proses pemilihan dan pepadanan mentor-mentee yang berasaskan kepada fokus kompetensi profesional, budaya, peribadi dan sosial. Pepadanan juga perlu dilaksanakan mengikut skop keperluan *mentoring*. Selepas pepadanan, penstrukturan proses *mentoring* perlu dilakukan oleh mentor kepada mentee. Ini penting bagi mengelakkan kekeliruan, menjelaskan keperluan program dan menekankan objektif dan matlamat *mentoring*. Proses penstrukturan perlu dilaksanakan pada pertemuan pertama selepas proses pepadanan dilaksanakan. Antara persoalan yang boleh diajukan oleh mentor adalah meliputi bantuan yang boleh diberikan, harapan yang ingin dicapai dan perkara-perkara yang boleh dipelajari oleh mentee sepanjang mengikuti program *mentoring*.

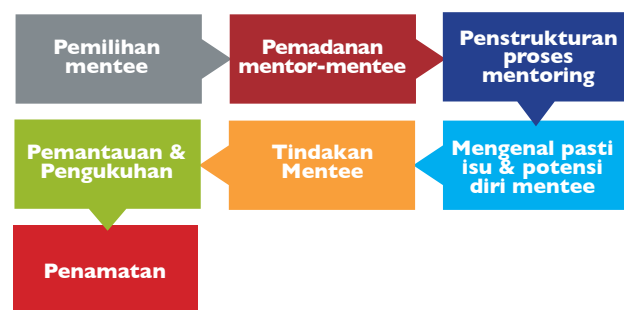
Selepas proses penstrukturan, mentor perlu mengenal pasti isu dan potensi diri mentee berdasarkan prinsip SWOT (Strength, Weakness, Opportunity & Treat). Menerusi maklumat yang diperolehi, mentor dapat membantu mentee membina pelan tindakan/pembelajaran menggunakan prinsip perancangan SMART (Specific, Measureable, Attainable, Realistic & Timely).

Dalam proses tindakan, kadangkala mentee akan berhadapan dengan masalah dan cabaran. Oleh yang demikian, tindakan pemantauan dan pengukuhan oleh mentor amat diperlukan. Melalui dorongan mentor, mentee perlu menerima masalah tersebut sebagai proses pembelajaran. Mentee perlu bersedia menerima kritikan dan penilaian daripada mentor dengan positif.

Penamatan perhubungan *mentoring* boleh dibuat selepas enam bulan dilaksanakan. Walau bagaimanapun, perhubungan antara mentor dan mentee boleh diteruskan sebagai rakan sekerja. Sebelum proses penamatan, mentor hendaklah membuat penilaian terhadap mentee bagi mengetahui keberkesanan program *mentoring*. Dalam situasi

tertentu, perhubungan *mentoring* boleh ditamatkan jika mentor atau mentee melanggar garis panduan mentoring yang dikuatkuasakan dalam organisasi. Khidmat kaunseling akan diberikan bagi meneruskan usaha membimbing mentee mengurus dan mengatasi masalah yang telah berlaku. Tumpuan diberi kepada aspek perubahan tingkah laku.

Aliran Proses Mentoring



Aplikasi Mentoring dalam Koperasi

Pembangunan tenaga kerja profesional yang mempunyai bakat kepimpinan yang menyerlah, berilmu, berkemahiran serta berkebolehan mengurus dan mentadbir koperasi dengan cekap dan sistematik merupakan salah satu cabaran yang dihadapi oleh gerakan koperasi pada masa kini. Isu yang mengekang kemajuan koperasi selama ini seperti pengurusan dan pentadbiran yang lemah, kurang kefahaman tentang jati diri koperasi, budaya keusahawanan yang lemah dan kekurangan pengurusan profesional perlu ditangani dengan berkesan.

Usaha ini selaras dengan Teras Strategik III, Dasar Koperasi Negara 2011-2020 iaitu mewujudkan



dan meningkatkan keupayaan modal insan koperasi yang mempunyai matlamat untuk membina upaya modal insan, membangun kekuatan intelektual, meningkatkan pengetahuan dalam perniagaan dan membentuk sikap positif. Ini seiring dengan pengiktirafan kerajaan yang meletakkan gerakan koperasi sebagai sektor ekonomi ketiga negara dan merupakan penyumbang utama kepada pembangunan sosioekonomi menjelang 2020. Justeru, pelbagai mekanisme diwujudkan oleh Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan (KPDNKK) dan agensi di bawahnya seperti Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) dan Maktab Koperasi Malaysia (MKM) termasuklah ANGKASA bagi memastikan semua objektif dan sasaran dapat dicapai dalam tempoh masa yang ditetapkan.

Antara mekanisme yang dilaksanakan adalah program mentor-mentee koperasi. Contohnya, program mentor-mentee pemborongan dan peruncitan yang dianjurkan oleh SKM. Program ini melantik Felda Trading Sdn. Bhd. (FTSB) sebagai mentor (pembekal) bagi memudahkan cara perkhidmatan bekalan barangan runcit dan barangan kawalan secara pukal menerusi pengedaran oleh koperasi yang dilantik sebagai *anchor*

kepada koperasi-koperasi mentee yang menyertai program ini. Bank Rakyat juga tidak ketinggalan dalam mewujudkan program mentor-mentee yang bertujuan memberi khidmat rundingan, latihan dan bimbingan kepada koperasi bagi meningkatkan kecekapan pengurusan operasi dan perniagaan koperasi. Menerusi program ini, Bank Rakyat yang bertindak sebagai mentor, akan berkongsi pengalaman dan kepakarannya dengan mentee terutama dalam aspek pelaksanaan sistem pengurusan koperasi yang berkesan seperti yang diamalkan di Bank Rakyat.

Namun, persoalannya adakah program ini mencapai sasaran seperti mana yang diharapkan? Ini menjadikannya satu cabaran kepada pihak yang terlibat agar program ini dapat memberi sumbangan berkesan kepada pembangunan gerakan koperasi. Kejayaan program ini menuntut kepada pelaksanaan yang menyeluruh dan berterusan dalam gerakan koperasi. Semua koperasi mesti menyahut cabaran ini bagi memastikan koperasi beroperasi dengan lebih cekap dan seterusnya melonjakkan gerakan koperasi ke tahap lebih tinggi.

Program Mentoring Pegawai Koperasi


Selain daripada program mentor-mentee koperasi, program *mentoring* pegawai koperasi dilihat boleh memberi kesan signifikan kepada usaha memupuk dan menyuburkan lagi budaya prestasi kerja cemerlang dalam koperasi. Menerusi program *mentoring* ini, pegawai koperasi di koperasi yang berjaya khususnya dan mempunyai kompetensi profesional serta telah lama berkhidmat dalam koperasi akan bertindak sebagai mentor kepada mentee yang terdiri daripada pegawai koperasi di koperasi baharu atau pegawai baharu memegang jawatan. Rasional kepada pelaksanaan program ini adalah kerana pengurusan dan pentadbiran koperasi yang cekap dan sistematik amat bergantung kepada peranan dan tanggungjawab Anggota Lembaga Koperasi (ALK) dan pihak pengurusan koperasi yang efektif. Kegagalan mereka memainkan peranan sewajarnya menyebabkan tadbir urus



koperasi menjadi lemah, konflik dalaman semakin meruncing, hilang sokongan dan kepercayaan anggota serta prestasi koperasi semakin menurun. Situasi ini jika tidak diatasi dan dibiarkan berlarutan akan mengakibatkan koperasi menjadi tidak aktif atau *dorman* dan akhirnya keyakinan masyarakat terhadap gerakan koperasi semakin pudar.

Justeru, program *mentoring* pegawai koperasi diharap dapat membimbing pegawai (mentee) dalam peningkatan prestasi kerja, meningkatkan kemahiran dalam aspek profesional, budaya, peribadi dan sosial serta membina keperibadian tinggi. Ini secara tidak langsung dapat membudayakan kerja kelas pertama dan berprestasi tinggi dalam koperasi serta meningkatkan imej dan reputasi pegawai dan koperasi.

Kesimpulan

Pelaksanaan program *mentoring* dalam organisasi merupakan salah satu usaha organisasi membantu meningkatkan potensi dan keupayaan pekerja melalui khidmat bimbingan, sokongan, bantuan menghadapi krisis dalam pekerjaan dan pembangunan diri. *Mentoring* dilihat sebagai satu wadah bersifat interaktif bagi menjalinkan interaksi, perkongsian ilmu dan pengalaman antara mentor dan mentee. Mentor berperanan penting dalam membantu perkembangan diri mentee dan juga perkembangan proses *mentoring* itu sendiri. Manakala, mentee perlu memainkan peranan bagi memastikan proses *mentoring* dapat mencapai matlamat secara efektif. Jelas sekali keberkesanan pelaksanaan *mentoring* akan memberi implikasi besar kepada organisasi kerana kemampuannya menggerakkan organisasi ke arah pembelajaran berterusan dan meningkatkan tahap profesionalisme. 

Rujukan

- Crawford, C., J. (2010). *Manager's guide to mentoring*. New York: McGraw-Hill.
- Gareth, L. (2000). *The mentoring manager, strategies for fostering talent and spreading knowledge*. New Jersey: Prentice Hall.
- Holliday, M. (2005). *Coaching, mentoring and managing: break through strategies to solve performances problems and build winning teams*. (2nd Eds). Malaysia: Advantage Quest Publications.
- Jabatan Perkhidmatan Awam. (2008). Pementoran dalam perkhidmatan awam. Dicapai daripada <http://www.agc.gov.my/pdf/pekeliling/mentorti/pementoran3.pdf>.
- Jabatan Perkhidmatan Awam. (2008). *Rasional pementoran dalam jabatan*. Dicapai daripada <http://www.agc.gov.my/pdf/pekeliling/mentorti/RASIONAL%20PEMENTORAN%20DI%20JABATAN.pdf>.
- Salhah Abdullah & Ainon Mohd. (2007). *Mentor efektif*. Malaysia: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd. Stephen, G. (1994). Evaluating Mentoring. *Journal Education + Training*. 36(5), 32-39.