



PANDUAN PEMENTORAN PENGURUSAN MODAL INSAN



Sinergi Teras Kualiti

PEJABAT PENDAFTAR
BAHAGIAN PENGURUSAN MODAL INSAN

**1.1 LATAR BELAKANG**

Pementoran merupakan istilah yang tidak asing dan popular di Malaysia sejak awal tahun 1990-an. Dalam kebanyakan tempat, masa, situasi dan bidang pekerjaan, begitu ramai orang memperkatakan tentang pementoran. Dalam dunia sastera dan seni, sains dan sukan, malah hampir setiap bidang pencapaian manusia, pelaku terbaik biasanya memetik “mentor” sebagai sumber inspirasi. Begitu juga dalam aspek pekerjaan yang bersifat dinamik, sentiasa berubah dan kadangkala bersifat mendesak dan memberi tekanan. Semua perubahan tersebut mencetuskan imperatif baru kepada pihak pengurusan. Terdapat keperluan untuk menilai kaedah pembelajaran di tempat kerja, dan kaedah baru dalam proses penyampaian perkhidmatan.

Istilah mentoring atau pementoran berasal daripada *Homer's Odyssey* – karakter di mana Mentor melatih dan menasihat Telemachus, anak lelaki Odysseus supaya Telemachus bersedia untuk mengambil alih tanggungjawab keluarganya semasa ketiadaan bapanya. Mentor juga menasihati Telemachus bagaimana untuk mencari ayahnya. Telemachus berterima kasih kepadanya di atas pertolongan yang diberi: “Tuan, terima kasih di atas budi baik tuan, awak seperti seorang ayah yang bercakap kepada anak sendiri, dan saya tidak akan lupa walaupun satu perkataan yang awak cakap...”.

Istilah pementoran telah digunakan untuk menerangkan perhubungan di mana seseorang individu menerima nasihat, bimbingan khusus atau kaunseling daripada penasihat yang lebih berpengetahuan. Bagi seorang mentor, ia merupakan peluang untuk membangunkan kedua-dua kompetensi peribadi dan profesional manakala bagi seseorang menti, ia adalah peluang untuk belajar daripada seseorang yang lebih baik dan berpengalaman. Lazimnya, perhubungan ini berakhir dengan tahap perhubungan akrab antara rakan sekerja dalam sesbuah organisasi.

1.2 TAKRIF

Bagi maksud pemakaian Surat Pekeliling Perkhidmatan ini:

“Pementoran” merujuk kepada aktiviti perhubungan memberi bimbingan, sokongan dan bantuan secara profesional oleh mentor bagi pembangunan diri menti.

“Mentor” merujuk kepada seorang pegawai yang dilantik oleh jabatan untuk membimbing dalam perkembangan kerjaya seorang pegawai. Mentor adalah seorang yang lebih berpengalaman dan boleh dijadikan *role model* di kalangan rakan sekerja.

“Menti” merujuk kepada pegawai yang dipilih oleh ketua jabatan untuk program pementoran. Menti adalah seorang pegawai yang memerlukan bantuan dalam pembangunan diri, perkembangan dan pemantapan kerjaya serta penyesuaian dalam kehidupan harian.

“Intervensi” merujuk kepada langkah-langkah yang diambil dalam mewujudkan perubahan yang positif kepada pegawai seperti aktiviti kaunseling, pembimbing rakan sekerja dan pementoran.

“Program Pengupayaan Kendiri” merujuk kepada program yang dilaksanakan untuk membantu meningkatkan kecemerlangan diri pegawai termasuk mereka yang berprestasi rendah dan bermasalah.

1.3 DEFINISI PEMENTORAN

Pementoran merupakan satu pendekatan untuk memberi bimbingan, sokongan dan bantuan secara profesional oleh mentor (pegawai yang terlatih, berkemahiran dan beretika) bagi pembangunan diri menti (pegawai yang memerlukan bimbingan). Pendekatan ini melibatkan aktiviti perhubungan, pemindahan kemahiran peribadi dan profesional seorang pegawai dalam jangka masa yang ditetapkan.

Mentor merupakan seorang pegawai yang dilantik untuk membimbing dalam perkembangan kerjaya seorang pegawai. Biasanya mentor adalah seorang yang lebih

kanan atau berpengalaman dan boleh dijadikan sebagai role model di kalangan rakan-rakan sekerja.

Menti bermaksud pegawai yang dibantu oleh mentor dalam proses perhubungan pementoran dan biasanya merupakan seorang yang memerlukan bantuan dalam pembangunan diri, perkembangan dan pemantapan kerjaya serta penyesuaian dalam kehidupan.

1.4 OBJEKTIF PEMENTORAN

Pementoran dalam perkhidmatan awam merupakan pendekatan untuk memberi bimbingan, sokongan dan bantuan dengan menerapkan elemen psikologi dan kaunseling secara profesional yang diberikan oleh mentor kepada menti bertujuan meningkatkan pembangunan dan kompetensi profesional, budaya, peribadi dan sosial bagi pegawai lantikan baru dan dinaikkan pangkat.

1.5 KONSEP PEMENTORAN

Program pementoran merupakan program bersepadu yang turut disokong oleh pelaksanaan program *coaching* dan kaunseling. Ia berfokus kepada pembangunan dan peningkatan kompetensi kerja dan peribadi pegawai yang bersifat jangka panjang.

Program *coaching* berfokus kepada peningkatan kemahiran dan kompetensi kerja yang bersifat jangka pendek dan program kaunseling berfokus kepada pembangunan dan peningkatan potensi diri pegawai untuk memangkin perubahan tingkah laku positif.

1.6 PUNCA KUASA

1.6.1 Program Pementoran Dalam Perkhidmatan Awam merupakan salah satu program yang terkandung dalam Pekeliling Perkhidmatan Bil. 18 Tahun 2005: Panduan Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam.

Dalam pekeliling tersebut, Panduan Pelaksanaan Program Pementoran secara umum telah dijelaskan dalam Aplikasi Psikologi Dalam Intervensi melalui Program Pengupayaan Kendiri (PPK) yang merupakan satu kaedah dalam mengurus sumber manusia bagi mempertingkatkan kecemerlangan diri pegawai.

- 1.6.2 Program ini merangkumi aspek penilaian, pembangunan, bimbingan, khidmat nasihat, sokongan dan penambahbaikan kepada pegawai itu sendiri.

Bagi mencapai hasrat mempertingkatkan kecemerlangan pegawai awam, empat program utama telah digabungkan dalam Program Pengupayaan Kendiri yang berfungsi secara matrik iaitu:

- a. Program Penilaian Pekerja;
- b. Program Pementoran;
- c. Program Pembimbing Rakan Sekerja; dan
- d. Program Kaunseling.

Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 18 Tahun 2005 tidak menjelaskan secara spesifik dan menyeluruh berhubung proses perhubungan pementoran yang berstruktur dan sistematik. Justeru itu, pada tahun 2008, Bahagian Pengurusan Psikologi telah menerbitkan Buku Pementoran Dalam Perkhidmatan Awam : Panduan Untuk Mentor dan Menti.

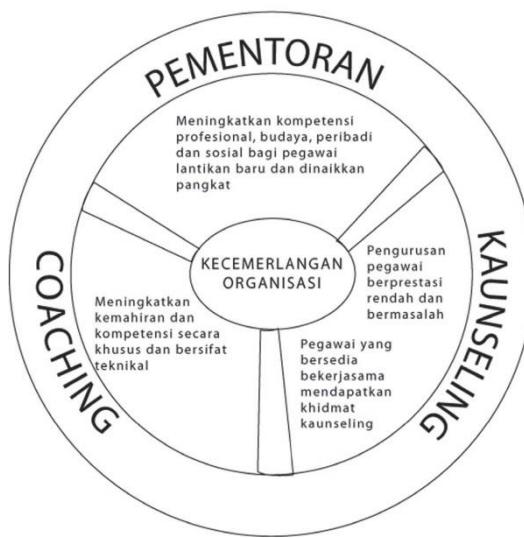
- 1.6.3 Surat Pekeliling Perkhidmatan ini bertujuan menjelaskan prosedur pelaksanaan pementoran dalam pengurusan sumber manusia sektor awam mengikut Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 18 Tahun 2005: Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam.



2.1 Pengenalan

Perkhidmatan awam beroperasi dalam persekitaran yang dinamik dan sentiasa berubah. Elemen bimbingan, khidmat nasihat sokongan dan tunjuk ajar amat diperlukan oleh pegawai awam dalam proses penerimaan perubahan tersebut. Melalui Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 18 tahun 2005, iaitu Panduan Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam, aspek intervensi turut diberi penekanan bagi mempertingkatkan kecemerlangan diri pegawai terutamanya pegawai yang baru dilantik dalam perkhidmatan awam atau pegawai yang baru dinaikkan pangkat ke sesuatu jawatan. Program pementoran merupakan program bersepadu yang turut disokong oleh pelaksanaan program coaching dan kaunseling. Pementoran perkhidmatan awam berfokus kepada perkembangan dan peningkatan kompetensi pegawai yang baru dilantik dan dinaikkan pangkat. Manakala coaching berfokus kepada bimbingan kemahiran dan latihan kerja. Sementara kaunseling berfokus kepada pembangunan dan peningkatan diri dalam aspek perubahan tingkah laku terutamanya kepada pegawai berprestasi rendah dan bermasalah.

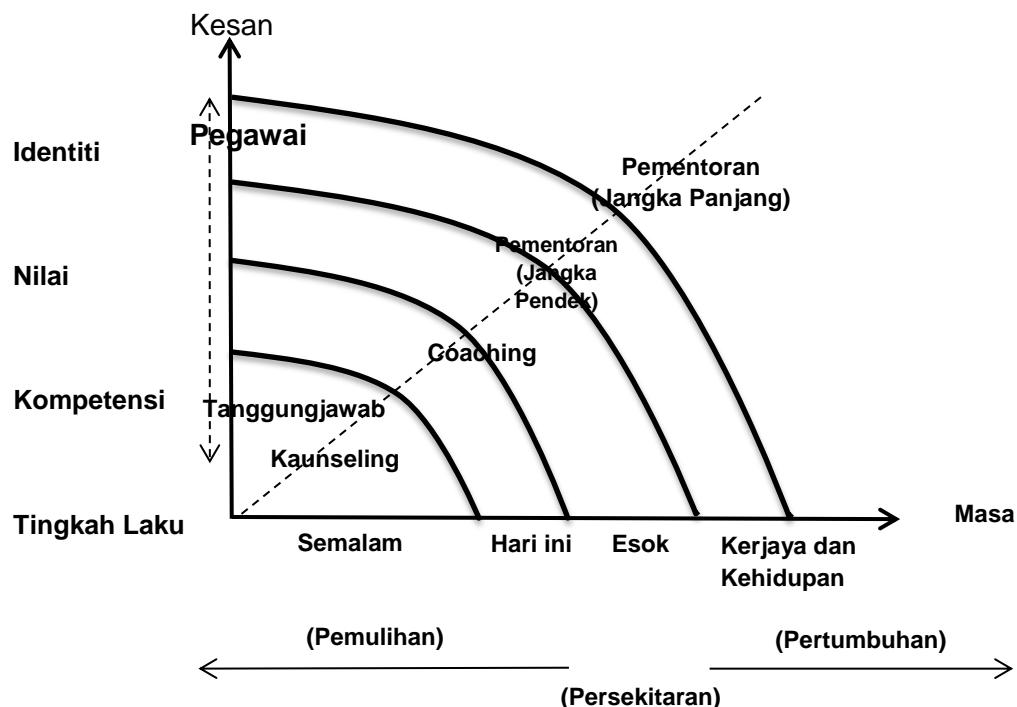
Rajah 1 berikut menggambarkan konsep aplikasi pementoran, coaching dan kaunseling dalam organisasi:-



Rajah 1: Konsep aplikasi pementoran, coaching dan kaunseling

2.2 Perbezaan Peranan Antara Pementoran, Coaching Dan Kaunseling

Pelaksanaan program pementoran, coaching dan kaunseling dalam organisasi merupakan salah satu usaha membantu meningkatkan potensi dan keupayaan pekerja melalui khidmat bimbingan, sokongan, bantuan menghadapi krisis dalam pekerjaan dan pembangunan diri pegawai. Terdapat perbezaan peranan antara kaunseling, coaching dan pementoran. Peranan dan perbezaan ketiga-tiganya adalah seperti gambar rajah 2 berikut:-



Rajah 2: Perbezaan peranan pementoran, coaching dan kaunseling

Secara umumnya, kaunseling dalam organisasi bersifat membimbing klien mengurus dan mengatasi masalah yang telah berlaku. Tumpuan diberi kepada aspek perubahan tingkah laku. Sementara coaching bersifat perhubungan jangka pendek dan menumpukan kepada kompetensi yang diperlukan oleh individu dalam organisasi. Manakala pementoran pula bersifat jangka panjang yang memfokus kepada pembangunan dan pemantapan kerjaya dan kehidupan seseorang pegawai. Pementoran juga memberi impak kepada mentor dan mentee dari aspek pembinaan, pengamalan nilai diri dan pembentukan budaya kerja kelas pertama dalam organisasi. Secara tidak langsung ia memberi kesan kepada peningkatan imej dan identiti kepada

organisasi itu sendiri. Secara ringkasnya, perbezaan antara pementoran, coaching dan kaunseling dapat dijelaskan dalam jadual berikut:-

Kaunseling	Coaching	Pementoran
Perhubungan mengikut jangka masa dan kesesuaian kes klien	Perhubungan secara keseluruhannya mengikut jangka masa terhad	Perhubungan secara berterusan dalam jangka masa yang panjang
Berstruktur dan sistematik berasaskan prinsip psikologi	Berstruktur sifatnya dan kebiasaannya dilakukan dalam mesyuarat yang terancang	Boleh dilakukan secara tidak rasmi, mesyuarat atau apabila menti perlukan nasihat, bimbingan dan sokongan
Jangka masa mengikut kerjasama antara kaunselor dan klien	Jangka masa pendek, ada kalanya fokus kepada spesifik isu atau kemahiran	Jangka masa yang panjang untuk mengenal pasti pandangan menti
Fokus kepada perubahan, perkembangan dan penyesuaian diri	Fokus kepada pembangunan kerjaya	Fokus kepada kerjaya dan pembangunan peribadi
Agenda berfokus kepada mencari sumber/potensi diri bagi mengatasi permasalahan	Agenda berfokus kepada pencapaian spesifik dan matlamat segera	Agenda dibuat oleh mentor dan menti tentang pembangunan profesional kerjaya menti

Jadual 1: Perbezaan kaunseling, coaching dan pementoran

2.3 Jenis-Jenis Pementoran

Dalam sesebuah organisasi, pengamalan budaya pembelajaran kadangkala berbeza walaupun bermatlamatkan perkongsian ilmu dan pembelajaran berterusan sepanjang hayat. Proses perkongsian ilmu boleh berlaku secara rasmi dan tidak rasmi terutamanya dalam aspek menjalankan tugas-harian. Pementoran boleh dibahagikan kepada 3 jenis iaitu pementoran situasi, informal dan formal. Kriteria dan perbezaan setiap jenis dapat digambarkan seperti jadual berikut:-

Pementoran Situasi	Pementoran Tidak Formal	Pementoran Formal
<ul style="list-style-type: none"> • Ringkas • Segera • Spontan • Random • Kasual • Kreatif & Inovatif • Respon kepada keperluan semasa menti • Mentor berinisiatif secara intervensi • Bersifat kesegeraan • Menti bertanggungjawab mengenal pasti dan menggunakan pembelajaran • Keputusan yang tidak jelas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sukarela • Sangat peribadi • Sangat respon kepada keperluan menti • Tidak berstruktur • Fleksibel • Mentor mendorong menti dengan perkongsian, bantuan dan keprihatinan • Peranan sama rata (pemberi-penerima) • Laluan membina persahabatan dan rasa hormat • Kebergantungan kepada kecekapan, ilmu, kemahiran dan kebolehan mentor 	<ul style="list-style-type: none"> • Jangka masa panjang contoh produktif. • Sumber untuk membina perhubungan persahabatan. • Bersifat sistematik dan berstruktur, tersusun dan berterusan. • Dilaksanakan berdasarkan keperluan organisasi. • Fokus kepada visi organisasi atau matlamat setiap bahagian/unit. • Mempunyai kaedah dalam pemadanan mentor menti. • Penetapan jangka masa dalam penepatan matlamat. • Program di bawah peruntukan organisasi.

Jadual 2: Jenis - jenis pementoran dalam organisasi

2.4 Pementoran Situasi

Pementoran situasi kerap berlaku dalam kehidupan sehari-hari kita. Ia berlaku secara ringkas dan mempunyai unsur kesegeraan bergantung kepada keadaan dan situasi. Contohnya di pejabat, apabila kita tidak mahir menggunakan mesin fotostat kita mungkin akan bertanya kepada sesiapa sahaja di kalangan rakan sekerja cara menggunakan mesin tersebut.

2.5 Pementoran Tidak Formal

Proses pementoran tidak formal sebenarnya kerap berlaku secara tidak langsung. Contohnya apabila kita berbual dengan rakan sekerja, mereka akan berkata "ah ha" apabila dengan tiba-tiba kita memahami sesuatu. Melaluinya, kita dapat memikir dan melihat penyelesaian terhadap sesuatu masalah. Kita juga sedar tentang pelbagai kemungkinan dan pilihan yang kita tidak pertimbangkan sebelum ini.

Kebanyakan daripada kita mempunyai pengalaman perbualan atau apa-apa yang memerlukan kita menggalak dan merangsang pemikiran. Biasanya perbualan seperti

itu berlaku jika diberikan peluang. Kita akan berada pada tempat dan masa yang betul jika pemikiran kita sehaluan dengan orang yang kita kehendaki. Pementoran tidak formal juga tidak memerlukan kita mengadakan perbualan yang menghasilkan wawasan. Pementoran akan berlaku apabila adanya keinginan untuk belajar dan membangunkan diri.

2.6 Pementoran Formal

Pementoran formal mempunyai struktur yang tertentu. Ia melibatkan persetujuan antara mentor dengan menti. Tugasan pementoran dinyatakan dengan jelas dan program bantuan yang diperlukan. Dalam hubungan pementoran formal, terdapat perbincangan terhadap jangkaan, matlamat dan proses yang akan digunakan. Kekerapan dan tempoh masa perjumpaan perlu dipersetujui dan peraturan asas ditetapkan. Individu juga boleh membangunkan pelan aktiviti pementoran mereka sendiri atau mengambil bahagian dalam perancangan program tersebut.

2.7 Proses Pementoran

Terdapat 3 perkara utama yang perlu diberi perhatian dalam proses pementoran iaitu:-

i. Memerhati (Observe)

Semasa proses pementoran dijalankan, mentor perlu memerhati tingkah laku menti bagi memastikan terdapat perubahan dan penambahbaikan yang berlaku. Sementara menti juga perlu melakukan pemerhatian kepada mentor dan perlu mengemukakan soalan bagi mendapatkan seberapa banyak sumber maklumat sepanjang perhubungan pementoran.

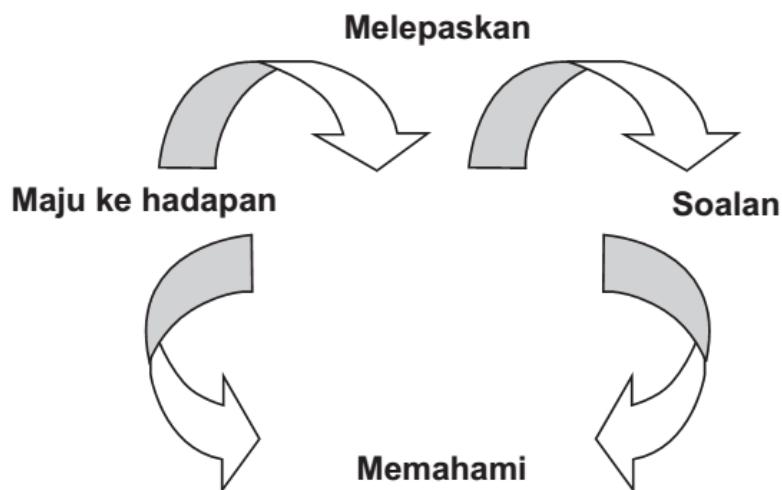
ii. Melibatkan Diri (Participate)

Seterusnya, dalam proses pementoran mentor memerlukan menti melaksanakan tugas yang dirancang untuk pemahaman yang lebih mendalam. Dalam masa yang sama, menti dapat mempelajari sesuatu secara praktikal. Bagi tujuan ini perbincangan perlu kerap dilakukan secara bersama.

iii. Melakukannya (Conduct)

Pada peringkat ini menti boleh diberi kepercayaan untuk melakukan program-program yang dirancang sendirian bagi menilai tahap

kompetensi yang telah dipelajari. Dalam proses pementoran, apabila menti boleh berdikari bermakna satu perubahan positif telah berlaku kepada menti. Rajah 3 menunjukkan ianya bermula apabila kita melepaskannya, sebagai mentor kita memberi kawalan kepada menti. Melalui soalan-soalan yang dikemukakan, akan membolehkan menti menerokai cabaran baru. Semakin mereka menyemak semula dan berbincang, mereka akan lebih berhati-hati mempraktikkan segala pengajaran dan bimbingan yang telah diperolehi.



Rajah 3: Putaran proses mentor menti

2.8 Kaedah Perhubungan Mentor dan Menti

Perhubungan pementoran bukan sahaja boleh dilaksanakan secara bersemuka, tetapi juga melalui teknologi maya (sidang video, e-mel, dan telefon). Kedua-dua bentuk perhubungan ini mempunyai kekuatan masing-masing. Walau bagaimanapun, pertemuan bersemuka perlu dilakukan pada setiap fasa dalam proses pementoran.

2.9 Perhubungan Pementoran Secara Bersemuka

Perhubungan pementoran antara mentor dan menti berlaku secara formal atau tidak formal. Walau bagaimanapun, pihak jawatankuasa pementoran jabatan perlu merancang kesesuaianya dengan keperluan dan objektif pihak pengurusan. Jangka masa perhubungan pementoran secara formal adalah selama 6 bulan atau 12 bulan. Mentor perlu memastikan perhubungan mampu memberi makna dan kesan kepada menti. Sentiasa mematuhi waktu pertemuan yang dirancangkan. Kegagalan mematuhi

waktu pertemuan akan menyebabkan menti meragui kesungguhan mentor untuk membantu. Selain itu, mentor juga perlu menghargai bahawa perhubungan mentor menti sebagai proses yang dinamik. Mentor juga perlu fokus kepada isu keperluan menti dan kerelevanannya dengan matlamat perkembangan kemajuan diri menti.

2.10 Perhubungan Pementoran Secara Maya

Pendekatan pementoran secara maya pada masa hadapan merupakan satu keperluan masa hadapan. Strategi ini berpotensi digunakan secara meluas dengan menggabungkan keupayaan dari segi kemahiran, pengetahuan, sikap dan kecanggihan teknologi antara mentor dan menti. Penggunaan e-mel, telefon dan faksimili akan membantu memudahkan proses perhubungan dalam pementoran kerana tidak bergantung semata-mata kepada perjumpaan secara bersemuka. Antara sebab mengapa perhubungan pementoran secara maya ini digalakkan penggunaannya:-

- i. Menjimatkan masa dalam penyampaian maklumat antara mentor dan menti; dan
- ii. Mengurangkan rasa malu di kalangan menti dan seterusnya menggalakkan serta meningkatkan perhubungan

2.11 Pementoran Melalui Telefon

Aktiviti pementoran juga boleh dilaksanakan melalui sesi perbualan telefon. Antara panduan menjalankan pementoran melalui telefon adalah seperti berikut:-

- i. Mengaturkan jadual panggilan seperti biasa diperlukan oleh menti. Di samping itu, mentor juga perlu merangka jadual untuk mengaitkan dengan isu-isu yang ingin dibincangkan oleh menti di luar waktu jadual panggilan yang biasa. Menti juga digalakkan menghantar e-mel kepada mentor bagi mengenal pasti isu perbincangan lebih awal.
- ii. Menentukan agenda yang ingin dibincangkan bersama menti. Ini dapat membantu perbincangan telefon dan membolehkan mentor membuat persediaan untuk sesi tersebut. Ini boleh dilakukan melalui e-mel atau menggunakan surat biasa.
- iii. Kongruen ketika melaksanakan sesi pementoran. Alihkan semua gangguan (seperti membuka e-mel) ketika mengendalikan sesi tersebut.

- iv. Gunakan pembesar suara telefon jika diperlukan dan bersedia untuk mendengar dan terlibat dalam perbualan itu. Jika terdapat persetujuan atau komitmen semasa ses itu, catatkan dan minta menti menghantar kesimpulannya.

2.12 Pementoran Melalui E-mel

Pementoran juga boleh dilaksanakan melalui e-mel. Antara panduan menjalankan pementoran melalui e-mel adalah seperti berikut:-

- i. Menghormati peraturan terutamanya perkara yang bersifat sulit.
- ii. Menti perlu faham bahawa beliau tidak boleh berkongsi e-mel dengan orang lain.
- iii. Jika terdapat maklumat yang penting yang memerlukan respon segera seperti “tolong balas dalam masa 24 jam” atau “tolong balas dalam masa seminggu”, jika mentor tidak dapat menjawab dalam masa yang diberikan hendaklah membala seperti “saya sudah dapat e-mel anda, saya akan cuba dapatkan kamu pada (tarikh dan masa)”.
- iv. Menggunakan mesej yang ringkas daripada sesi pertemuan bersemuka dalam program pementoran.
- v. Selalu memastikan menti dapat membuka dokumen yang anda kepilkan kepadanya.
- vi. Aturkan inisiatif untuk bersemuka atau melalui telefon dengan menti jika berhadapan dengan masalah yang lebih kompleks.
- vii. Apabila memberi respon melalui e-mel, nyatakan sekali tentang perasaan anda. Ia akan dapat memberi maklum balas dan membantu anda memotivasikan menti. Sebagai contoh, jika menti berjaya mencapai matlamat mereka, “Saya sangat gembira awak dapat menyelesaikan.” atau “Kerja yang bagus...”. Jika mereka jauh dari jangkaan anda, kenyataan seperti “Saya rasa lebih elok jika kamu...., apa yang kita boleh buat untuk kembali kepada perancangan asal?”.

2.13 Asas Pementoran

Program pementoran adalah berasaskan prinsip proses pembelajaran. Holliday (2005) menyatakan bahawa asas pembelajaran adalah bersifat 10-60-90. Ia berasaskan andaian bahawa apabila kita memperkatakan tentang sesuatu perkara, 10% sahaja

yang akan diingati. Tetapi apabila kita menunjukkan cara untuk melakukannya, 60% akan diingati. Manakala apabila kita melakukannya bersama-sama maka 90% akan diingati. Dengan itu, kaedah pembelajaran yang paling berkesan adalah melalui perbincangan, penerangan dan kemudian melibatkan diri bersama-sama. Untuk memastikan proses pembelajaran lebih berkesan, mentor dan menti perlulah memastikan setiap yang diperkatakan diamati, dilihat dan dirasai bukan sahaja dalam konteks pekerjaan malahan dalam kehidupan seharian. (Holliday - Coaching, Mentoring and Managing, 2005).

2.14 Teori Pementoran

Program pementoran adalah berasaskan kepada teori yang diperkenalkan oleh Malcom Knowles berhubung pembelajaran yang komprehensif. Teori ini berasaskan kepada 4 andaian berikut:-

Individu dewasa memerlukan pembelajaran kendiri yang terancang. Individu dewasa mempelajari sesuatu secara efektif apabila mereka turut serta dalam proses mengenal pasti, merancang, mengimplementasi dan menilai perkara yang telah dipelajari.

Pengalaman bagi seseorang dewasa adalah berasaskan daripada sumber-sumber dari proses pembelajaran dan pengalaman dari kehidupan orang lain. Ia juga akan mengukuhkan lagi proses pembelajaran.

Proses pembelajaran adalah berkaitan dengan apa yang diperlukan atau melakukan sesuatu yang diperlukan bagi memenuhi peranan dan tanggungjawab masing-masing. Pembelajaran berlaku apabila ia dilaksanakan dan semakin meningkat apabila mereka tahu apa yang mereka perlukan.

Pembelajaran dewasa berfokus kepada penyelesaian masalah.

Perkongsian pengalaman antara pekerja menjadikan tugas dapat dilakukan secara koperatif. Kekuatan mentor akan meningkatkan kemahiran interpersonal menti.

TIPS

BAHAGIAN 3 : TANGGUNGJAWAB MENTOR DAN MENTI



3.1 Tanggungjawab Menti

- i. Menghargai bantuan mentor tanpa ada unsur prejudis;
- ii. Menerima secara terbuka maklum balas mentor; belajar dan mengamalkan 'self empowering behavior';
- iii. Kerjasama dengan mentor untuk wujud matlamat yang realistik;
- iv. Berkomunikasi dengan mentor berkenaan dengan permasalahan secara terus mencari pelbagai alternatif untuk mencapai matlamat;
- v. Menyumbang idea untuk menyelesaikan masalah;
- vi. Mahu/rela berbincang tentang kegagalan dan kejayaan yang dialami;
- vii. Melakukan sebarang tindakan yang sesuai untuk membina perhubungan antara mentor menti dalam proses pementoran; dan
- viii. Memperakui elemen hormat, mempercayai dan keterbukaan adalah teras untuk mencapai matlamat.

3.2 Tanggungjawab Mentor

- i. Mewujudkan jangkaan realistik dalam perhubungan, pencapaian menti dan komitmen diri, nilai dalam pementoran;
- ii. Memberi komitmen terhadap ruang dan masa untuk melaksanakan proses pementoran, memberi dorongan emosi dan komunikasi kepada menti;
- iii. Mengekalkan hubungan secara konsisten dengan menti, mendengar dengan empati serta terbuka kepada pendapat menti; dan
- iv. Memberi dan menerima maklum balas konstruktif, berkongsi maklumat tentang kejayaan dan kegagalan kepada menti.

Mentor perlu mempelajari perkara yang berguna dan bermakna serta menganggap apa yang diberikan oleh mentor adalah demi kebaikan bersama.

TIPS

**4.1 Latihan Kemahiran Mentor**

Latihan dan peningkatan kemahiran mentor merupakan salah satu elemen penting yang perlu diberi perhatian dalam pelaksanaan program pementoran. Aspek latihan amat penting dalam meningkatkan kecekapan dan prestasi mentor itu sendiri. Keperluan latihan mentor perlu dikenal pasti sebagai asas kepada kementerian/jabatan/agensi untuk merancang latihan yang bersesuaian. Keperluan latihan perlu dibandingkan dengan kemahiran sedia ada yang dimiliki oleh mentor bagi meningkatkan keberkesanan program pementoran.

Antara komponen latihan mentor yang sesuai adalah seperti berikut:-

- i. Persediaan minda;
- ii. Menangani perubahan;
- iii. Mentor dan proses pementoran;
- iv. Kemahiran interpersonal;
- v. Pengurusan portfolio dan penulisan jurnal;
- vi. Kemahiran refleksi; dan
- vii. Bimbingan, penyeliaan dan penilaian.

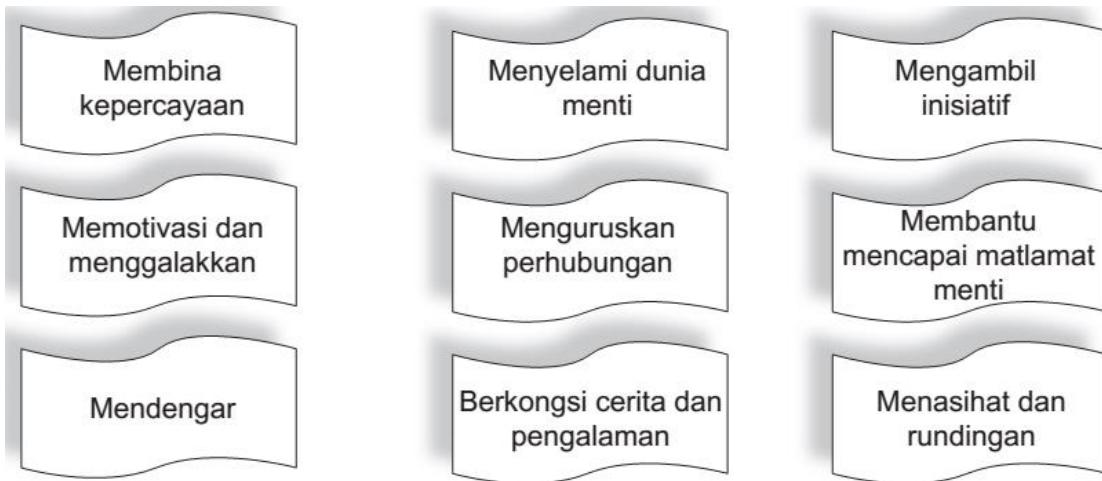
4.2 Kemahiran Asas Mentor

Aktiviti pementoran memerlukan seorang mentor yang boleh menampilkan kemahiran dan membantu memenuhi keperluan menti seperti berikut:-

- i. Membentuk *role model*. Mentor boleh menunjuk cara kemahiran, tingkah laku dan sikap bekerja yang terpuji dan cemerlang;
- ii. Memberikan maklum balas yang lebih spesifik dan menyokong perkembangan diri menti;
- iii. Memberi motivasi kepada menti; dan
- iv. Menggunakan pendekatan pementoran, coaching dan kaunseling secara bersepadu.

4.3 Peranan Mentor

Mentor berperanan penting dalam membantu perkembangan diri menti dan juga perkembangan proses pementoran itu sendiri. Rajah 6 berikut menggambarkan peranan mentor dalam proses pementoran.



Rajah 6: Peranan Mentor Dalam Proses Pementoran

4.4 Peranan Menti

Menti juga perlu memainkan peranan bagi memastikan proses pementoran dapat mencapai matlamat secara efektif. Rajah 7 berikut menggambarkan peranan menti dalam proses pementoran.



Rajah 7: Peranan menti dalam proses pementoran

4.5 Kemahiran Mentor

Mentor yang mempunyai kecekapan dan kemahiran dalam menjalankan peranannya akan dapat menghasilkan proses pementoran yang berkesan dan memberi faedah kepada pihak mentor dan menti. Antara kemahiran yang perlu diberi perhatian adalah seperti berikut:-

i. Kemahiran Mendengar

Semasa pertemuan bersama menti, mentor perlu memberikan fokus dan mengenepikan segala pemikiran yang tidak berkaitan dengan proses pementoran. Kesediaan mendengar dengan baik bukan bermakna kita hanya menerima secara pasif apa yang disampaikan oleh menti kepada mentor tetapi mentor juga perlulah memberi respon sama ada secara lisan atau bukan lisan.

ii. Kemahiran Bertanya

Pertanyaan boleh digunakan sebagai alat bagi mendapatkan maklumat dan meneroka pelbagai persoalan dan masalah menti. Kemahiran ini juga amat penting dalam memulakan perhubungan seterusnya boleh membawa kepada interaksi yang berterusan antara mentor dan menti. Kemahiran bertanya penting digunakan dalam proses pementoran kerana ia dapat memberi peluang kepada menti menyatakan rasa hati, keinginan, harapan, idea serta pendapat mereka kepada mentor.

iii. Kemahiran Memerhati

Dalam usaha memahami dan membantu menti, mentor perlu menumpukan sepenuh perhatian kepada menti terutamanya semasa pertemuan diadakan. Melalui pemerhatian mentor perlu bijak mentafsir tingkah laku menti dengan tepat. Mereka perlu sedar dan peka pada bahasa bukan lisan, reaksi muka dan suara menti. Mentor juga perlu sensitif pada bahasa lisan yang digunakan serta dapat mengenal pasti kehendak menti yang sebenar. Secara tidak langsung, proses memberi bantuan kepada menti lebih mudah diberikan.

iv. Memberi Maklum Balas

Menti sememangnya memerlukan maklum balas daripada pihak lain sebagai maklumat dan panduan kepada diri mereka. Dalam masa yang sama, menti juga mahu diberikan peluang yang sama daripada mentor untuk memberikan maklum balas kepada orang lain. Mentor juga perlu mahir mengendali dan memproses maklum balas dengan berkesan. Sentiasa memberi peluang dan menggalakkan menti memberikan maklum balas yang meyakinkan. Maklum balas bukan sahaja dapat digambar melalui kata-kata tetapi juga melalui perbuatan. Maklum balas positif yang diberikan oleh mentor mempunyai pengaruh yang kuat ke atas motivasi menti untuk meneruskan proses pementoran. Sebagai panduan, maklum balas mestilah mempunyai ciri-ciri berikut:-

- a) Spesifik dan mudah difahami;
- b) Tidak bersifat menghukum dan membuat penilaian secara stereotaip;
- c) Bersifat segera dan mesra;
- d) Berterus-terang; dan
- f) Khusus kepada seseorang.

v. Kemahiran Menentukan Fokus/Matlamat Pementoran

Dalam proses pementoran, kemungkinan menti akan mengadu berhubung permasalahan yang dihadapi. Adalah penting bagi mentor meluaskan perspektif menti agar melihat masalah bukan sesuatu yang negatif sebaliknya sebagai satu peluang untuk membuat perubahan atau penambahbaikan. Dalam proses melihat permasalahan menti, mentor perlu mahir menentukan fokus agar selari dengan matlamat pementoran.

vi. Kemahiran Berfikir

Kemahiran berfikir secara kreatif dan kritis merupakan prasyarat kepada kemahiran membuat keputusan. Apabila mentor mampu berfikir secara kritis dan kreatif, ia mampu mencari jawapan yang dikemukakan oleh menti. Secara tidak langsung ia dapat membina, mendorong dan membimbing menti mencari alternatif bagi menyelesaikan masalah mereka.

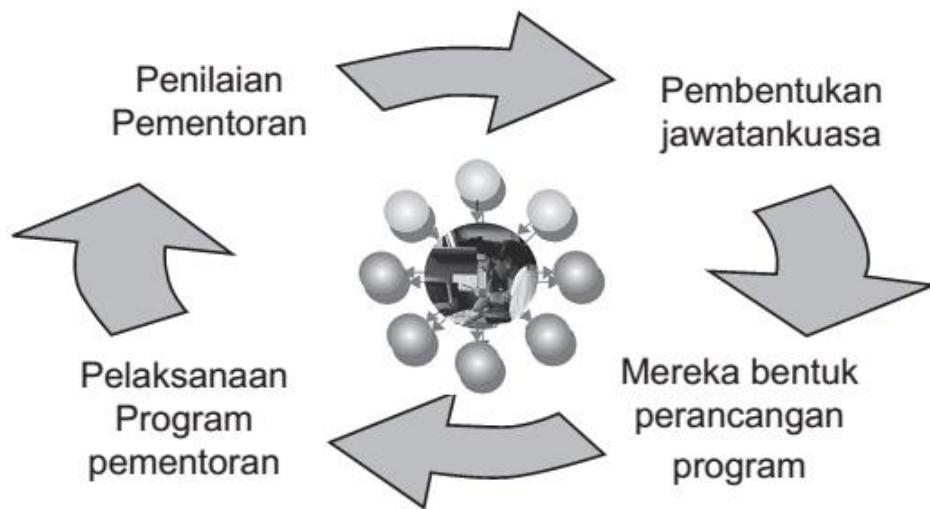
vii. Membuat Penilaian

Mentor perlu bijak membuat penilaian ke atas maklumat sama ada daripada menti ataupun individu lain. Kemahiran menilai membantu mentor memberi respon dan penilaian yang berkesan.



5.1 Pelaksanaan Program Pementoran

Perkara yang perlu diberi perhatian untuk melaksanakan program pementoran dalam sesebuah jabatan adalah seperti rajah berikut:-



Rajah 8: Pelaksanaan pementoran dalam sebuah jabatan.

5.2 Aspek Pelaksanaan Program Pementoran

Bagi memudahkan pengurus sumber manusia melaksanakan program pementoran, beberapa aspek perlu disemak. Aspek tersebut adalah seperti berikut:-

- i. Persediaan dan kemampuan kementerian/jabatan;
- ii. Pentakrifan objektif dan matlamat;
- iii. Komitmen dan keterlibatan pihak pengurusan;
- iv. Pelantikan penyelaras program;
- v. Kriteria pemilihan mentor dan menti;
- vi. Latihan kemahiran kepada mentor;
- vii. Sistem pemandanan mentor dan menti;
- viii. Skop pementoran dan garis panduan;
- ix. Sistem pemantauan dan penilaian;
- x. Rancangan/kontingensi dalam menangani masalah;
- xi. Langkah-langkah Pelaksanaan.

5.3 Pembentukan Jawatankuasa

Kementerian/jabatan/agensi perlu menubuhkan Jawatankuasa Pengurusan Program Pementoran. Jawatankuasa ini berfungsi menyelaras dan memantau perjalanan program pementoran. Jawatankuasa ini perlu dianggotai oleh wakil Jawatankuasa Program Pengupayaan Kendiri (PPK) yang turut menyelaras program kaunseling dan pembimbing rakan sekerja. Selain daripada mewujudkan sistem pembangunan dan pemantauan program, jawatankuasa juga berperanan menyediakan program yang komprehensif sesuai dengan kehendak peserta program dan matlamat jabatan.

5.4 Menentukan Dan Mereka Bentuk Perancangan Program Pementoran Sesebuah Jabatan

Peringkat ini merupakan kunci utama dalam memulakan program pementoran di sesebuah jabatan. Perancangan akan membantu pengurus sumber manusia membuat keputusan mengenai bilangan peserta, jenis individu, matlamat, ekspektasi ketua jabatan, jangka masa program dilaksanakan dan bagaimana membuat promosi program ini kepada warga jabatan.

5.5 Pelaksanaan Program Pementoran

Untuk melaksanakan program pementoran, jawatankuasa program perlu mengambil kira perkara-perkara seperti berikut:-

i. Latihan Kepada Mentor

Pengurusan yang konsisten dan efisien perlu sentiasa ditekankan dalam melaksanakan aktiviti pementoran. Proses pemilihan dan pemasukan mentor dan mentee perlu dijalankan secara sistematik. Selain itu, jawatankuasa program juga perlu memberikan latihan kepada mentor dan khidmat nasihat atau konsultasi di kalangan mentor. Modul latihan boleh diperolehi daripada Bahagian Pengurusan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia.

ii. Mengenal Pasti Keperluan Skop Pementoran

Proses pementoran yang dilaksanakan di kementerian/jabatan boleh dilaksanakan berdasarkan dua skop utama iaitu pementoran kesepakaran

dan pementoran penyesuaian. Pementoran kesepakaran adalah merujuk kepada proses pemindahan kepakaran dari seorang pegawai kepada pegawai yang lain bagi tujuan melahirkan pakar dan memimpin dalam sesebuah organisasi. Manakala pementoran penyesuaian adalah merujuk kepada proses pemindahan ilmu, kemahiran dan kecekapan dari seorang pegawai yang berpengalaman kepada pegawai yang baru dilantik ataupun baru dinaikkan pangkat.

5.6 Proses Pementoran

a) Pemilihan Menti

Pemilihan menti perlu dilaksanakan oleh pegawai penyelaras/ahli Jawatankuasa Program Pengupayaan Kendiri. Menti boleh dipilih dengan merujuk maklumat lantikan pegawai baru dan kenaikan pangkat yang boleh diperolehi daripada Bahagian Sumber Manusia Kementerian/jabatan masing-masing. Menti perlu terdiri daripada pegawai yang berpotensi dan komited. Selain itu, menti juga perlu terdiri daripada individu yang mempunyai rasa tanggungjawab dan mampu memberi respon untuk membangunkan diri. Walau bagaimanapun, pemilihan menti di kalangan individu yang diselia tidak digalakkan. Ini kerana ia boleh mewujudkan bias semasa membuat penilaian.

b) Proses Pemadanan Mentor Menti

Mentor dan menti perlu mempunyai perhubungan yang ideal. Dalam proses pemilihan dan pemadanan, Jawatankuasa Program Pementoran perlu mengambil kira kriteria mentor dan menti yang baik. Ia juga berasaskan kepada fokus kompetensi profesional, budaya, peribadi dan sosial. Pemadanan juga perlu dilaksanakan mengikut skop keperluan pementoran.

c) Penstrukturran

Dalam proses pementoran, penstrukturran proses pementoran perlu dilaksanakan oleh mentor kepada menti. Ia penting bagi mengelakkan kekeliruan, menjelaskan keperluan program dan menekankan objektif dan matlamat pementoran. Proses penstrukturran perlu dilaksanakan pada pertemuan pertama selepas proses pemadanan dilaksanakan. Antara persoalan yang boleh diajukan oleh mentor semasa proses penstrukturran adalah meliputi bantuan

yang boleh diberikan, harapan yang ingin dicapai dan perkara-perkara yang boleh dipelajari.

d) *Mengenal pasti Isu*

Selepas proses penstrukturran, mentor perlu mengenal pasti isu/halangan dalam diri menti bagi mencapai matlamat pementoran. Proses ini boleh dikenal pasti dengan menggunakan borang-borang yang bersesuaian.

e) *Tindakan*

Proses menentukan tindakan yang perlu dilaksanakan oleh menti adalah amat penting bagi memastikan menti dapat menggunakan potensi diri dalam mencapai matlamatnya. Antara cara yang boleh di gunakan dalam langkah ini adalah melalui proses SMART (*Specific, Measurable, Acceptable, Realistic and Time*).

f) *Pemantauan dan Pengukuhan*

Dalam proses membuat tindakan, kadangkala menti akan berhadapan dengan permasalahan dan halangan. Dengan dorongan mentor, menti perlu menerima masalah tersebut sebagai proses pembelajaran. Menti juga perlu bersedia menerima kritikan dan penilaian daripada mentor. Proses pemantauan boleh dilaksanakan melalui kaedah bersemuka, telefon atau e-mel. Ianya sebagai tindakan pengukuhan dan dorongan kepada menti dalam melaksanakan tindakan yang telah dibincangkan.

g) *Penamatan*

Penamatan perhubungan pementoran boleh dibuat selepas 6 bulan ia dilaksanakan. Walau bagaimanapun perhubungan antara mentor dan menti boleh diteruskan dalam bentuk rakan sekerja. Sebelum proses penamatan, mentor perlu membuat penilaian terhadap menti bagi mengetahui tahap keberkesanan program tersebut. Dalam keadaan tertentu, perhubungan pementoran boleh ditamatkan sekiranya mentor atau menti melanggar peraturan seperti yang terkandung dalam etika pementoran dan juga Peraturan Pegawai Awam (Kelakuan Dan Tata tertib). Sekiranya pelanggaran peraturan berlaku, pihak Jawatankuasa Program

Pengupayaan Kendiri perlu menamatkan perhubungan dan seterusnya merujuk menti kepada kaunselor.

5.7 Manual Proses Perhubungan Mentor dan Menti

Perhubungan pementoran memerlukan kerjasama mentor dan menti dalam membina kepercayaan, memberi dan memerlukan masa serta mengekalkan kepercayaan perhubungan tersebut. Perhubungan pementoran antara mentor dan menti secara formal dibahagikan kepada lima fasa. Kelima-lima fasa perhubungan adalah seperti berikut:-

- Fasa 1 : Membina kepercayaan**
- Fasa 2 : Mengenal pasti kompetensi**
- Fasa 3 : Strategi membina kompetensi**
- Fasa 4 : Mengamalkan kompetensi baru**
- Fasa 5 : Penilaian**

5.8 Aktiviti Pembelajaran Dalam Pementoran

Pementoran merupakan terjemahan bagaimana dunia pembelajaran orang dewasa dari bilik darjah ke organisasi. Aktiviti pembelajaran dalam pementoran perlu disusun dan disesuaikan mengikut kehendak antara mentor dan menti. Persetujuan penting supaya aktiviti pembelajaran tidak membosankan dan membebankan. Ia akan lebih menarik sekiranya mentor dapat menguasai aktiviti pembelajaran seperti yang dicadangkan di bawah:-

- i. Bercerita
- ii. Demonstrasi
- iii. Penyelesaian masalah
- iv. Simulasi
- v. Lawatan
- vi. Modul
- vii. Perbincangan/Kuiz
- viii. Ulasan Buku

5.9 Sesi Perhubungan Mentor dan Menti

Mentor perlu melaksanakan sesi pertemuan dengan menti dua (2) kali sebulan. Setiap sesi boleh dilaksanakan selama 40 hingga 60 minit. Panduan aktiviti adalah seperti di Lampiran A.

*Pakar pengurusan ada menyatakan halangan dan
rintangan memang menjadi resam kehidupan. Tiada
perjuangan tanpa pengorbanan.*

TIPS



6.1 Penilaian Pementoran

Mentor mesti melakukan penilaian pementoran ke atas menti dengan menggunakan format borang yang disediakan. Penilaian perlu berdasarkan pertimbangan profesional dan tidak terpengaruh kepada hubungan peribadi. Mekanisma penilaian haruslah dilakukan untuk mengetahui keberkesanan program pementoran kepada organisasi. Setiap laporan perkembangan menti perlu direkodkan dalam borang yang disediakan. Setiap mentor dikehendaki menghantar laporan kepada Jawatankuasa Pementoran sebulan sekali. Pementoran merupakan model pembelajaran tambahan dalam organisasi. Kejayaan pelaksanaan boleh dianggap satu bonus kerana telah berjaya mewujudkan budaya pembelajaran dalam organisasi. Cara terbaik untuk menilai hasil dari perhubungan pementoran ialah meneliti perhubungan secara dalaman. Beberapa kaedah boleh digunakan iaitu dengan menggunakan soal selidik, temu duga dan perbincangan kumpulan.

6.2 Pelaporan Kepada Urus setia Program Pengupayaan Kendiri

Mentor dikehendaki mengemukaka laporan perkembangan menti dengan menggunakan borang BLPP(1) setelah tempoh pementoran tamat kepada Urus setia Program Pengupayaan Kendiri di peringkat kementerian/jabatan/agensi. Format laporan adalah seperti di Lampiran B. Urus setia perlu membuat tindakan susulan dan pemantauan secara berterusan kepada pegawai yang telah menyertai program ini. Seterusnya Urus setia Program Pengupayaan Kendiri kementerian/jabatan/agensi perlu membuat laporan keseluruhan dan mengemukakan satu salinan laporan kepada Urus setia di Bahagian Pengurusan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia.

Laporan yang disediakan adalah berdasarkan kepada perkembangan menti sama ada berbentuk positif atau negatif. Sekiranya hasil laporan perkembangan menti adalah positif, maka program pementoran yang dilaksanakan telah berjaya meningkatkan kompetensi menti. Manakala, jika perkembangan menti masih berada di tahap yang kurang memuaskan, maka menti perlu dirujuk kepada program latihan atau program kaunseling, mengikut mana yang bersesuaian.



7.1 Isu Pementoran

Isu ‘dual relationship’ berisiko untuk berlaku antara mentor dan menti kerana dalam perhubungan pementoran turut melibatkan elemen perkongsian emosi. Ia akan berkecenderungan mewujudkan perasaan intim. Justeru, pemandangan mentor dan menti yang sama jantina wajar diberi keutamaan bagi mengurangkan risiko. Di samping itu, mentor dan menti perlu berpegang kepada etika, tanggungjawab dan matlamat pementoran agar isu ini dapat dikendalikan dengan bijaksana.

7.2 Etika Perhubungan Pementoran

i. *Tiada Diskriminasi*

Mentor mestilah menghormati kepelbagaiannya individu dan tidak mendiskriminasi menti atas sebab-sebab seperti umur, warna kulit, ketidakupayaan, budaya, etnik, jantina, bangsa, orientasi seks, status perkahwinan atau status sosio-ekonomi.

ii. *Makluman Menti*

Mentor mesti memaklumkan kepada menti maklumat secukupnya berhubung proses dan perhubungan pementoran.

iii. *Perhubungan Peribadi*

Mentor mesti berusaha untuk mengelakkan perhubungan mesra yang berlebihan dengan menti sehingga boleh melemahkan pertimbangan profesional. Apabila perhubungan ini tidak dapat dielakkan, maka mentor mesti mengambil langkah bersesuaian supaya penilaian yang dibuat tidak terjejas dan mewujudkan eksploitasi terhadap menti.

iv. *Perhubungan Intim*

Mentor tidak boleh terlibat di dalam sebarang jenis perhubungan intim dengan menti. Mentor juga tidak boleh terlibat dalam perhubungan seksual dengan menti.

v. *Perhubungan di Luar Bidang Tugas*

Mentor tidak boleh terlibat dalam perhubungan mesra di luar bidang tugas dengan menti yang di bawah penilaian mereka.

vi. *Ketidakupayaan Membantu Menti*

Mentor perlu menamatkan perhubungan pementoran secepat mungkin sekiranya tidak berupaya membantu menti secara profesional.

vii. *Keperluan Kerahsiaan*

Mentor mesti menyimpan semua maklumat yang bersifat peribadi dan sulit kecuali pendedahan untuk kebaikan menti dan keperluan perkhidmatan. Apabila pendedahan perlu, hanya maklumat berkaitan diberikan dan menti perlu dimaklumkan tentang pendedahan tersebut.

viii. *Kerahsiaan Di Kalangan Pegawai*

Mentor perlu memastikan bahawa keperibadian dan kerahsiaan menti dikekalkan di kalangan pegawai di kementerian/jabatan.

ix. *Kerahsiaan Di Kalangan Urus setia Program Pengupayaan Kendiri*

Mentor perlu memastikan maklumat pementoran hanya diberikan kepada Urus setia Program Pengupayaan Kendiri tanpa mendedahkan kepada pihak lain.

x. *Tanggungjawab Profesional*

Mentor mesti mempraktikkan pementoran dalam batas kecekapan mereka sahaja.

xi. *Peningkatan Pengetahuan*

Mentor mesti meningkatkan tahap kecekapan dan pengetahuan mereka bagi mengekalkan perkhidmatan yang profesional.

xii. *Ketidakupayaan Profesional*

Mentor mesti mengelakkan diri daripada memberikan perkhidmatan apabila beliau mengalami permasalahan peribadi atau konflik yang boleh merosakkan menti.

xiii. *Gangguan Seksual*

Mentor tidak boleh terlibat di dalam melakukan gangguan seksual terhadap menti.

xiv. *Bayaran Perkhidmatan*

Mentor tidak boleh mengenakan atau menerima sebarang bayaran bagi khidmat pementoran yang mereka jalankan.

xv. *Persiapan Untuk Pementoran*

Mentor yang terlibat dalam pementoran mestilah terlatih dan bersedia dengan teknik dan kaedah pementoran yang betul.

xvi. Mentor mestilah membantu menti di dalam memberikan khidmat nasihat, bimbingan dan tunjuk ajar yang sewajarnya sesuai dengan keupayaan dan keperluan menti.

xvii. *Pengalaman Kendiri*

Mentor tidak boleh menggunakan pengalaman kendiri dalam menilai, melatih dan mengajar menti kecuali pengalaman yang boleh dijadikan panduan dan teladan baik kepada menti.

BAHAGIAN 8 : RUMUSAN



Mentor secara formalnya merupakan pengurus perkembangan peribadi menti secara tidak langsung. Oleh itu, sebagai pengurus, mereka perlulah mempunyai perancangan ke atas menti terutama dari segi penetapan visi dan misi. Pematuhan kepada etika perhubungan dengan mewujudkan pembelajaran yang komprehensif dapat merealisasikan program pementoran dalam perkhidmatan awam.

Mentor mesti bekerjasama di dalam penyiasatan, prosiding dan memenuhi syarat yang dikehendaki oleh Jawatankuasa Etika atau jawatankuasa lain yang dilantik. Manamana mentor yang didapati melanggar Etika Pementoran mestilah ditamatkan tugas sebagai mentor. Sementara menti boleh dirujuk kepada mentor lain yang bersesuaian.

Pelaksanaan program pementoran dapat mengintegrasikan antara keperluan pegawai dan matlamat atau objektif organisasi. Proses adaptasi pembelajaran akan berlaku di sepanjang perhubungan pementoran. Kemahiran yang dimiliki oleh mentor akan dipindahkan kepada menti melalui proses perkongsian pengalaman. Jelas sekali, dalam konteks merealisasikan organisasi berpembelajaran, program pementoran mampu menjadi satu wadah kepada proses pembangunan diri dan organisasi itu sendiri.

Penghargaan

Tuan Hj. Wan Mohd. Zawawi bin Wan Abdul Rahman
Pendaftar

Tuan Hj. Hassan bin Husin
Timbalan Pendaftar Kanan

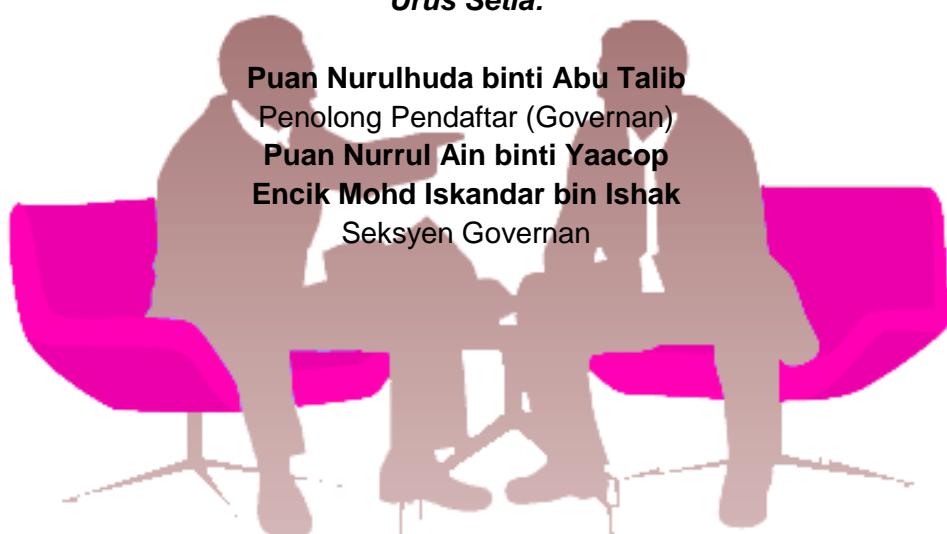
Puan Norazlina binti Md. Zaid
Timbalan Pendaftar (Governan)

Mentor:

Puan Siti Hawa binti Man
Encik Azri bin Hohad
Tuan Hj. Musa bin Rashid
Puan Salmah binti Arshad
Puan Farizan binti Che Mat
Puan Norfaizan binti Salehan
Cik Noraidah binti Mohd Salleh
Encik Nor Azlan bin Tugiman
Puan Siti Tumasitah binti Samsor Mohd Ariff
Puan Sarimah binti Mohamed Dome
Puan Hadijah binti Nasir

Urus Setia:

Puan Nurulhuda binti Abu Talib
Penolong Pendaftar (Governan)
Puan Nurrul Ain binti Yaacop
Encik Mohd Iskandar bin Ishak
Seksyen Governan





LAMPIRAN