

## **FASA PERMENTORAN GURU BAHARU DI MALAYSIA DALAM PROGRAM PEMBANGUNAN GURU BAHARU (PPGB)**

### ***PHASES OF NEW TEACHER MENTORING IN MALAYSIA UNDER THE NEW TEACHER DEVELOPMENT PROGRAM (PPGB)***

**Mohammad Azri Amatan<sup>1\*</sup>**

Fakulti Sains Kemanusiaan, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia<sup>1</sup>

[azri.amatan@fsk.upsi.edu.my](mailto:azri.amatan@fsk.upsi.edu.my)<sup>1</sup>

***Corresponding Author\****

***Received:*** 13 Ogos 2025

***Accepted:*** 23 Oktober 2025

***Published:*** 24 Oktober 2025

***To link to this article:*** <https://doi.org/10.51200/jpp.v13i1.2009>

#### **ABSTRAK**

Surat Siaran Kementerian Pendidikan Malaysia Bilangan 21 Tahun 2012 Bertarikh 21 Jun 2012 mentakrifkan Program Pembangunan Guru Baharu (PPGB) ialah salah satu daripada program yang menyokong pembangunan profesionalisme berterusan guru baharu iaitu guru yang pertama kali memasuki perkhidmatan pendidikan dan ditempatkan di sekolah. PPGB dilaksanakan berasaskan sekolah (*work-based programme*) melalui bimbingan berstruktur yang meliputi tiga fasa utama iaitu fasa orientasi, fasa permentoran dan fasa pembangunan profesionalisme. Kajian ini menggunakan reka bentuk kajian kualitatif deskriptif untuk mengkaji Fasa Permentoran dalam PPGB yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Tujuan kajian ini adalah untuk menerangkan konsep, sejarah, kepentingan, dan cabaran dalam fasa permentoran sebagai satu pendekatan berasaskan sekolah (*work-based programme*) yang membantu guru baharu menyesuaikan diri dengan persekitaran pendidikan serta membangunkan kompetensi profesionalisme mereka secara berterusan. Perbincangan memfokuskan kupasan terhadap Fasa Permentoran iaitu melihat aspek konsep, sejarah kepentingan dan cabaran fasa ini yang mana ianya selaras dengan tujuan PPGB ke arah membantu guru baharu mengadaptasi persekitaran, komuniti dan budaya sekolah bagi membolehkan mereka berperanan dalam situasi sebenar, memperkembangkan potensi mereka, membangun kompetensi profesionalisme secara berterusan melalui peningkatan pengetahuan, pemantapan kemahiran dan pengamalan nilai profesional yang lebih kukuh bagi memenuhi keperluan pendidikan abad ke 21. Diharapkan perbincangan terhadap aspek ini dapat membantu pihak berkepentingan khususnya guru baharu bagi mendapatkan input sebenar setrerusnya mengamalkan budaya kerja cemerlang ke arah merealisasikan matlamat melahirkan anak didik cemerlang selaras Falsafah Pendidikan Negara.

**Kata Kunci:** permentoran, Program Pembangunan Guru Baharu (PPGB), pembangunan profesionalisme, pendidikan abad ke-21

## **ABSTRACT**

*Malaysian Ministry of Education Circular Letter Number 21 of 2012, dated June 21, 2012, defines the New Teacher Development Program (PPGB) as one of the programs supporting the continuous professional development of new teachers, which refers to teachers who are entering the education service for the first time and are placed in schools. PPGB is implemented based on the school (work-based programme) through structured guidance that includes three main phases: the orientation phase, the mentoring phase, and the professional development phase. This study uses a descriptive qualitative research design to examine the mentoring phase in the PPGB implemented by the Ministry of Education Malaysia. The purpose of this study is to explain the concepts, history, importance, and challenges of the mentoring phase as a school-based program that helps new teachers adapt to the educational environment and continuously develop their professional competencies. The discussion focused on examining the mentoring phase, looking at the concepts, history, importance, and challenges of this phase, which aligns with the PPGB's goal of helping new teachers adapt to the school environment, community, and culture, enabling them to function in real-world situations, develop their potential, and continuously build professional competence through increased knowledge, strengthened skills, and the stronger practice of professional values to meet the needs of 21st-century education. It is hoped that discussions on this aspect can help stakeholders, especially new teachers, to gain real input and subsequently practise an excellent work culture toward realising the goal of producing outstanding students, in line with the National Education Philosophy.*

**Keywords:** *mentoring, New Teacher Development Program (PPGB), professional development, 21st century education*

## **PENGENALAN**

Program Pembangunan Guru Baharu (PPGB) dirancang sebagai salah program yang menyokong pembangunan profesionalisme berterusan yang dibangunkan khusus bagi kumpulan guru baharu yang pertama kali memasuki perkhidmatan pendidikan dan ditempatkan di sekolah. PPGB telah dikenal pasti perlaksanaannya lebih berorientasikan sekolah (*work-based programme*), iaitu melalui konsep bimbingan berstruktur merangkumi tiga peringkat utama iaitu fasa orientasi, fasa permentoran dan fasa pembangunan profesionalisme.

Dari aspek tempoh pelaksanaan PPGB ini pula dijalankan antara satu hingga tiga tahun yang mana punca kuasa perlaksanaannya berteraskan Surat Siaran Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) Bilangan 21 Tahun 2012 yang bertajuk Panduan Pelaksanaan PPGB di Sekolah-sekolah di bawah KPM, PPPM 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah) dan juga Pelan Pembangunan Profesionalisme Berterusan (Guru dan Pemimpin Sekolah) KPM Edisi 2014. Dipetik daripada Pelan Pembangunan Profesionalisme Berterusan (Guru dan Pemimpin Sekolah) KPM Edisi 2014 (m.s. 17-19), PPGB bertujuan untuk membantu guru baharu mengadaptasi persekitaran, komuniti dan budaya sekolah bagi membolehkan mereka berperanan dalam situasi sebenar, memperkembangkan potensi mereka, membangun kompetensi profesionalisme secara berterusan iaitu melalui peningkatan pengetahuan, pemantapan kemahiran dan pengamalan nilai profesional yang lebih kukuh bagi memenuhi keperluan pendidikan abad ke 21.

Buku Panduan PPGB 2015 yang diterbitkan oleh Bahagian Pendidikan Guru (BPG) KPM membincangkan secara khusus berkenaan fasa permentoran dalam PPGB, dikatakan, fasa permentoran hanya akan berkesan seandainya melibatkan komunikasi dua hala dalam suatu tempoh masa tertentu dengan melibatkan guru mentor yang berpengalaman, berpengetahuan serta mempunyai kebijaksanaan yang tinggi dengan seseorang yang dianggap kurang pengalaman, pengetahuan serta kurang berkemahiran (guru baharu).

Fasa permentoran dalam PPGB ini dikatakan memberi peluang kepada guru baharu untuk menimba pengalaman atau pengetahuan melalui hubungan mesra serta berkomunikasi secara profesional ke arah perkembangan dan pembangunan diri mereka sebagai sebahagian daripada komuniti profession keguruan. Selaras dengan itu, Abdullah dan Mohd. (2005) dan Wildman *et al.* (1992) merumuskan bahawa terdapat lapan (8) kategori aktiviti permentoran yang boleh dilakukan dalam fasa permentoran yang boleh membantu seseorang guru baharu, iaitu menggalakkan membuat refleksi, mengarah dan menyokong pelan tindakan, memberikan bantuan secara langsung dalam menghasilkan bahan-bahan PdP, menyediakan maklumat yang mungkin berguna dalam menghasilkan pengubahsuaian, memberi idea yang membolehkan guru baharu menyelesaikan masalah, memberi dorongan dan sokongan emosi, sumbangan guru baharu kepada mentor dan meredakan ketegangan semasa berhadapan dengan masalah.

Rekha dan Ganesh (2012) pula mengatakan permentoran telah lama menjadi perhatian utama oleh ahli-ahli akademik dan industri sebagai satu kaedah yang menggalakan pembangunan professional dan peribadi individu dalam sesebuah organisasi. Azman dan Khian Jui (2013) dan Kram (1985) pula berpendapat secara konvensional permentoran dikonsepkan sebagai satu proses yakni seseorang individu yang diiktiraf sebagai lebih berpengalaman diberi tanggungjawab sebagai kaunselor, pembimbing, tutor atau jurulatih kepada individu yang tidak berpengalaman dalam sesuatu bidang tertentu. Rekha dan Ganesh (2012) dan Kram (1985) juga menjelaskan fokus utama program ini adalah untuk melatih dan pembangunan guru baharu terutamanya dalam bidang kerjaya dan psikososial guru baharu meliputi 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

Abdullah *et al.* (2015) menegaskan terdapat banyak kajian lepas yang menyokong kebaikan program permentoran dalam kalangan ahli-ahli akademik dan industri. Beliau menyatakan seperti kajian oleh Campbell dan Campbell (1997) yang telah dijalankan dalam konteks institusi pengajian tinggi, pelajar yang mengikuti program permentoran didapati memperoleh prestasi akademik yang amat memberangsangkan berbanding pelajar lain yang tidak mengikuti program permentoran. Kajian Gregson (1994), Raelin (2000) dan Sambrook (2001) mendapati program permentoran boleh dimanfaatkan sebagai mekanisme yang menyokong perubahan paradigma institusi pengajian tinggi dari aspek pembelajaran berorientasi akademik kepada yang lebih bersifat praktikal. Dalam hal ini, Labor (1991) mendapati permentoran menggalakkan kaedah pembelajaran berasaskan kerjasama dan penilaian terancang untuk menyediakan pekerja masa depan yang mampu bersaing dalam ekonomi antarabangsa pada abad ke 21.

Azman *et al.* (2007) menyatakan kaedah pembelajaran berorientasikan permentoran berupaya meningkatkan amalan komunikasi antara pengajar (mentor) dan pelajar (guru baharu) dan amalan komunikasi ini berjaya memindahkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan kepada pelajar. Manakala kajian oleh Ghosh dan Reio Jr. (2013), Rollins *et al.* (2014) dan Weng *et al.* (2010) mendapati permentoran dalam konteks organisasi mendapati memberi impak yang positif kepada guru baharu khususnya dalam bidang kerjaya, psikososial dan organisasi sekolah. Kenyataan ini turut didokong oleh Eller *et al.* (2014) yang turut menyatakan permentoran mampu meningkatkan keyakinan kemahiran diri mereka dan memotivasikan guru baharu untuk melakukan pembangunan diri mereka.

Azman *et al.* (2005, 2007) menyatakan aspek perkembangan permentoran dari sudut sejarah iaitu bermula dengan suatu dalam tradisi masyarakat barat yakni istilah permentoran mula diketahui daripada cerita epik Homer "*The Odyssey*" pada Zaman Yunani 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. Semenjak itu, menurut Gregson (1994) bermulalah istilah permentoran diberi tumpuan khusus dalam kepada bidang pendidikan. Penelitian oleh Little *et al.* (2010) pula mendapati bidang kaunseling antara bidang yang mula-mula menggunakan permentoran dalam pendidikan. Ianya kemudian menyusul dalam aspek pengurusan dan organisasi yang lebih bersifat umum (Azman & Khian Jui, 2013; Azman & Ridzuan, 2012).

Dalam konteks organisasi, Anderson dan Shannon (1988) menegaskan permentoran secara amnya membawa maksud pekerja yang dikategorikan sebagai berpengalaman menjadi contoh atau teladan, memberi bimbingan dan didikkan kepada guru baharu. Permentoran memberi kesan yang positif kepada pembangunan kerjaya dan interpersonal guru baharu dalam pekerjaan mereka, pendapat ini turut selari dengan Kram (1985) yang juga berpendapat sama. Menurut Little *et al.* (2010), permentoran boleh dijadikan sebagai strategi bagi membangunkan potensi individu atau kumpulan dalam melaksanakan tanggungjawab atau mempelajari perkara yang baharu. Kram (1985) menegaskan permentoran terbahagi kepada dua fungsi. Pertama, fungsi kerjaya iaitu mentor memberikan penajaan, kejurulatihan, melindungi dan sokongan kepada guru baharu. Kedua, ialah fungsi psikososial yang bermaksud mentor memberi sokongan berbentuk emosi atau kaunseling kepada guru baharu.

Appelbaum *et al.* (1994) menyatakan permentoran cenderung ditadbirkan mengikut kepelbagaian dan keunikan dalam organisasi di mana permentoran tersebut dijalankan. Beliau menegaskan setiap organisasi mempunyai tahap kepelbagaian yang berbeza dari aspek kepercayaan, orientasi, keprihatinan, tekanan, kekuatan dan kelemahan yang mana turut selari dengan pendapat yang diutarakan oleh Irving *et al.* (2003) dan Santos dan Reigadas (2005). Menurut Gibb (1994) dalam konteks permentoran, tidak terdapat suatu model permentoran yang boleh dianggap terbaik dan mesti diikuti oleh perlbagai jenis organisasi kerana setiap organisasi mempunyai keperluan yang berbeza.

Lo *et al.* (2013) menegaskan pemahaman guru mentor terhadap aspek permentoran sangat penting dalam membantu mereka menjalankan tugas dan tanggungjawab sebagai seorang guru mentor yang berkesan khususnya dalam menjalankan penilaian. Dalam konteks ini, Mahiswaran *et al.* (2013) mengatakan pihak pentadbiran seharusnya diberi keutamaan sebagai guru mentor agar guru baharu lebih lebih berfokus dalam meningkatkan kompetensi mereka. Ghazali (2014) menjelaskan mentor berperanan membimbing dan penjana pelbagai

idea kepada guru baharu dalam aspek yang melibatkan pembangunan profesionalisme. Parsloe dan Leedham (2009) pula berpendapat, dengan adanya permentoran ini dapat membina keyakinan diri dalam kalangan guru baharu agar lebih bermotivasi dalam melaksanakan tugas.

## **FASA PERMENTORAN GURU BAHARU DALAM KONTEKS PPGB**

Surat Siaran KPM Bilangan 21 Tahun 2012 Bertarikh 21 Jun 2012 (KPM, 2012) jelas menyatakan fasa permentoran dalam konteks PPGB melibatkan seseorang guru mentor yang dilantik khas oleh pihak sekolah bertindak sebagai pembimbing dan juga sebagai *focal point* guru mentor kepada seseorang guru baharu. Turut dijelaskan dalam surat siaran berkenaan, sepanjang fasa permentoran seseorang guru baharu berpeluang membangunkan kompetensi profesional mereka dibawah bimbingan guru mentor yang telah ditetapkan. Permentoran merupakan pendekatan memberi bimbingan dan sokongan serta bantuan secara profesional oleh mereka (mentor) yang berpengalaman, berkemahiran dan beretika dalam meningkatkan pembangunan diri seseorang yang dibimbing. Pendapat ini juga adalah selari dengan Ghazali (2014) yang menjelaskan fasa permentoran merupakan proses membantu memudahkan cara, membimbing berdasarkan prinsip amalan dalam meningkatkan proses pembelajaran peribadi dengan menerapkan amalan profesionalisme untuk kebaikan dan pembangunan kerjaya seseorang.

Surat Siaran KPM Bilangan 21 Tahun 2012 juga menghuraikan guru baharu perlu diletakkan di bawah bimbingan seorang guru mentor yang berpengalaman untuk mempelajari tentang persekitaran dan budaya kerja sekolah serta mendapatkan pengetahuan yang lebih mendalam. Perkara ini diperkuatkan lagi oleh Moon (2014) yang mengatakan guru mentor berpengalaman mempunyai kemahiran atau kepakaran tertentu dalam membimbing individu agar sentiasa ada perubahan yang positif. Manakala, Bertrand *et al.* (2018) berpendapat warga organisasi khususnya sekolah perlu mempercayai bahawa fasa permentoran ini adalah satu keperluan untuk seseorang guru baharu dalam usaha pembangunan kompetensi dengan bimbingan pakar tertentu. Selaras dengan Pelan Pembangunan Profesionalisme Berterusan (Guru dan Pemimpin Sekolah) KPM Edisi 2014 (KPM, 2014) melalui fasa permentoran ini guru baharu dikatakan berpeluang mendalami bidang pengajaran dan pembelajaran (PdP) berdasarkan ilmu dan kemahiran sedia ada, mempelajari pengurusan mata pelajaran serta pengurusan dan pentadbiran sekolah melalui interaksi, tunjuk ajar dan bekerja secara bersama dengan guru lain seperti Penolong Kanan, Ketua Bidang, Ketua Panitia, Guru Kaunselor serta guru penasihat kokurikulum, sukan dan persatuan atau kelab di sekolah berkenaan.

Berdasarkan kajian yang dijalankan oleh Daud (2010) mendapati tumpuan yang lemah terhadap tugas, sukar untuk berusaha dan tidak bersikap terbuka dalam mempelajari sesuatu skop atau bidang tugas baru akan memberi kesan yang negatif serta kepuasan kerja yang tidak memuaskan. Dalam konteks guru baharu, perkara ini berkemungkinan akan berlaku kerana menurut Mahbob dan Sulaiman (2015) kurangnya tumpuan, perhatian dan penguasaan bentuk kemahiran akan mempengaruhi tingkah laku seseorang serta memberi kesan yang negatif terhadap motivasi sehingga seseorang itu sukar untuk mempelajari sesuatu yang baru. Selaras dengan ini, Panduan PPGB 2015 (BPG, 2015) telah menggariskan tiga dimensi kompetensi profesional yang wajib dipantau oleh guru mentor iaitu meliputi aspek pengetahuan, kemahiran dan nilai profesional. Klinge (2015) menyebutkan tanpa terlaksanaan fasa permentoran, kemungkinan akan menyukarkan proses pembelajaran serta

penerokaan dan pengetahuan baharu tidak akan dicapai serta memberi implikasi terhadap pembangunan profesionalisme, kerjaya dan peribadi seseorang guru baharu. Sehubungan itu, Panduan PPGB 2015 menyatakan dengan jelas kaedah pelaksanaan permentoran ini boleh dijalankan sama ada berlaku dalam sesi formal mahupun secara tidak formal, boleh berlaku dalam bentuk memberi penerangan, melakukan perbincangan, membuat pemerhatian, mencatatkan perkembangan, proses pengumpulan maklumat berkaitan, melakukan bimbingan serta sesi ceramah dan bengkel.

Panduan tersebut yang juga selari dengan Pelan Pembangunan Profesionalisme Berterusan (Guru dan Pemimpin Sekolah) KPM Edisi 2014 (KPM, 2014) bahawa guru baharu perlu diberi peluang untuk mengambil bahagian secara aktif dan *hands-on* dalam pelbagai aktiviti PdP dalam dan luar bilik darjah. Guru Baharu juga perlu diberi pengalaman dalam pengurusan hal ehwal murid dan diberi pendedahan dalam program sekolah meliputi aspek pentadbiran dan sebagainya. Guru baharu juga perlu dipimpin agar berupaya melaksanakan kajian tindakan terhadap proses PdP agar mampu memperbaiki amalan PdP mereka. Antara aspek permentoran yang dititikberatkan termasuklah proses pengajaran dan pembelajaran (menjurus kepada mata pelajaran atau bidang pengkhususan), penilaian dan pentaksiran pencapaian murid, pengurusan bilik darjah, pengurusan disiplin murid, pengurusan fail, aktiviti dan program kokurikulum (aktiviti kelab, persatuan dan badan, pengurusan fail, aktiviti dan program sukan 1Murid 1Sukan), pengurusan kebajikan murid, pengurusan kaunseling, pengurusan kewangan dan pentadbiran sekolah dan pengurusan program-program sekolah (BPG, 2015).

Surat Siaran KPM Bilangan 21 Tahun 2012 Bertarikh 21 Jun 2012 menyatakan Fasa permentoran guru baharu ditunjangi oleh tiga perkara utama yang perlu diberi perhatian dalam proses permentoran iaitu;

i) Memerhati (*Observe*)

Semasa proses permentoran dijalankan, guru mentor perlu memerhati tingkah laku guru baharu bagi memastikan terdapat perubahan dan penambahbaikan yang berlaku. Guru baharu juga perlu melakukan pemerhatian kepada guru mentor dan perlu mengemukakan soalan bagi mendapatkan seberapa banyak sumber maklumat sepanjang proses permentoran dijalankan.

ii) Melibatkan Diri (*Participate*)

Guru baharu perlu melaksanakan tugas yang dirancang untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam. Dalam masa yang sama, guru baharu dapat mempelajari sesuatu secara praktikal. Bagi tujuan ini, perbincangan perlu kerap dilakukan secara bersama dengan guru mentor yang terlibat.

iii) Melaksanakan (*Conduct*)

Guru baharu boleh diberi kepercayaan untuk melaksanakan program-program yang dirancang secara sendiri bagi menilai tahap kompetensi yang telah mereka dipelajari. Dalam proses permentoran, apabila guru baharu boleh berdikari bermakna satu perubahan positif telah berlaku kepada guru baharu berkenaan.

Menurut Surat Siaran KPM Bilangan 21 Tahun 2012 juga antara pra syarat yang ditetapkan bagi melakukan proses permentoran ini ialah seseorang guru mentor hendaklah terdiri daripada seorang guru yang benar-benar berpengetahuan, berpengalaman dan berkemahiran iaitu telah berkhidmat sekurang-kurangnya melebihi lima tahun dalam bidangnya. Pendapat ini diperkuatkan lagi oleh Grant dan Hartley (2013) yang berpandangan bahawa seseorang mentor yang tidak memenuhi kriteria atau ciri-ciri yang ditentukan akan memberi implikasi yang negatif terhadap perjalanan proses bimbingan, perkongsian idea terbantut dan melemahkan motivasi seseorang sehingga menjejaskan kualiti mutu kerja. Maka asas pemilihan sebagai guru mentor telah digariskan melalui Surat Siaran KPM Bilangan 21 Tahun 2012 tersebut dengan mencirikan guru mentor sebagai guru yang berpengalaman dalam mata pelajaran yang diajar oleh guru baharu, boleh membangunkan potensi individu, dihormati oleh rakan-rakan sekerja, memiliki kemahiran dan pengetahuan yang tinggi dalam bidang pengkhususannya, berinisiatif dan mengikuti perkembangan pendidikan dengan penuh tanggungjawab, mempunyai pemikiran reflektif, memiliki kemahiran membimbing dan melatih, boleh mengurus masa dengan baik, memperlihatkan rasa kecintaan terhadap PdP, komitmen yang tinggi terhadap peningkatan kualiti masa depan pendidikan negara serta dan menerima tanggungjawab dengan hati yang terbuka.

Selari dengan arahan Surat Siaran KPM Bilangan 21 Tahun 2012 (KPM, 2012), Buku Panduan PPGB 2015 (BPG, 2015) menjelaskan dengan terperinci kaedah pelaksanaan fasa permentoran bermula dengan melibatkan pentadbir sekolah perlu memberikan taklimat kepada guru mentor dan juga guru baharu berkenaan tentang PPGB. Guru mentor kemudiannya melakukan perbincangan dengan guru baharu tersebut tentang aspek pelaksanaan program permentoran yang akan dijalankan, guru mentor bertindak membimbing guru baharu khususnya melibatkan bidang tugas serta tanggungjawab yang seharusnya dimiliki sebagai seorang guru. Guru mentor juga membimbing guru baharu bagi mendapatkan maklumat dan panduan yang berkaitan berhubung dengan aktiviti atau program sekolah. Guru mentor bertanggungjawab membimbing dengan memberi nasihat, teguran dan saranan kepada guru baharu berkenaan tentang semua aspek berkaitan pendidikan yang sepatunya.

Zhu *et al.* (2016) dan Sanger (2013) juga menjelaskan guru baharu berkemungkinan menghadapi masalah terhadap krisis diri dalam melaksanakan tugas seterusnya boleh kesan yang negatif kepada produktiviti, menjejaskan prestasi, penilaian dan pencapaian mereka terhadap kualiti mutu kerja. Justeru, beberapa kemahiran dalam aspek permentoran hendaklah dititik beratkan dalam konteks menjamin kompetensi guru baharu ini. Buku Panduan PPGB 2015 (BPG, 2015) menghuraikan kemahiran permentoran yang diperlukan oleh guru mentor semasa melakukan fasa permentoran. Kemahiran tersebut termasuklah kemahiran mendengar. Semasa bersama guru baharu, seseorang guru mentor perlu memberikan fokus dan mengetepikan segala pemikiran yang tidak berkaitan dengan proses permentoran. Kesediaan mendengar dengan baik bukan bermakna guru mentor hanya menerima secara pasif perkara yang disampaikan oleh guru baharu semata-mata, tetapi guru mentor juga perlulah memberi maklum balas secara lisan atau bukan lisan. Selaras dengan itu, kemahiran bertanya juga adalah diperlukan semasa melakukan proses permentoran, kemahiran bertanya ini penting digunakan kerana ianya dapat memberi peluang kepada guru baharu menyatakan rasa hati, keinginan, harapan, idea serta pendapat kepada guru mentor.

Panduan PPGB 2015 (BPG, 2015) turut menekankan perlunya kemahiran memerhati dalam usaha memahami dan membantu guru baharu. Guru mentor perlu menumpukan sepenuh perhatian kepada guru baharu terutamanya semasa sesi pertemuan diadakan. Melalui pemerhatian, guru mentor perlu bijak mentafsir tingkah laku guru baharu dengan tepat. Mereka perlu sedar dan peka pada bahasa bukan lisan, reaksi muka dan suara guru baharu. Selain itu, kemahiran memberi maklum balas juga diperlukan. Dalam konteks ini, guru baharu sememangnya memerlukan maklum balas daripada pihak lain sebagai maklumat dan panduan kepada pembangunan diri mereka. Guru mentor perlu memberi maklum balas dengan penuh keyakinan. Maklum balas juga boleh digambarkan secara lisan mahupun melalui perlakuan dan tindakan. Maklum balas positif yang diberikan oleh guru mentor mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi guru baharu berkenaan untuk meneruskan proses permentoran.

Ciri-ciri maklum balas yang baik pula hendaklah tepat, berfokus dan mudah difahami, bersifat segera dan mesra, berterus-terang, khusus kepada seseorang, tidak bersifat menghukum serta tidak membuat penilaian secara stereotaip. Mao *et al.* (2016) menjelaskan sepanjang seseorang menjalankan tugas permentoran, pasti terdapat pelbagai isu atau masalah yang timbul. Permasalahan ini menurut Mao *et al.* (2016) akan mendorong seseorang itu untuk merancang dan menambah baik amalan atau budaya kerjanya. Selaras dengan itu, Buku Panduan PPGB 2015 (BPG, 2015) turut menjangkakan senario yang berkemungkinan berlaku semasa fasa permentoran ialah guru baharu mungkin mengadu permasalahan yang mereka hadapi. Di sinilah peranan guru mentor diperlukan, mereka perlu bertindak meluaskan perspektif guru baharu berkenaan untuk melihat permasalahan yang berlaku bukan sebagai sesuatu yang bersifat negatif sebaliknya sebagai satu peluang untuk membuat perubahan atau melakukan penambahbaikan.

Dalam melihat proses permasalahan guru baharu, Buku Panduan PPGB 2015 juga memperincikan aspek kemahiran berfikir secara kreatif dan kritis harus diambil berat oleh guru mentor semasa menjalankan permentoran, khususnya dalam aspek membuat keputusan. Turut ditekankan juga agar guru mentor perlu mahir dalam menentukan fokus agar selari dengan matlamat permentoran yang dilakukan. Apabila guru mentor mampu menerapkan kemahiran berfikir secara kritis dan kreatif kepada guru baharu berkenaan, secara tidak langsung dapat mempermudah, mendorong dan membimbing guru baharu tersebut menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Pada akhir fasa permentoran nanti, guru mentor dikehendaki membuat penilaian terhadap guru baharu berkenaan. Dalam hal ini, seseorang guru mentor hendaklah bijak membuat penilaian dan pertimbangan dan tidak hanya bergantung atas maklumat sama yang ada semata-mata tetapi lebih dari itu mampu mengambil kira respon guru baharu berkenaan agar dapat melakukan penilaian secara berkesan dan bersikap adil dalam konteks menjana potensi dan bukannya bersifat menghukum.

## **KEPENTINGAN FASA PERMENTORAN KEPADA GURU BAHARU**

Taha (2020) menyatakan kepentingan fasa permentoran dilaksanakan pada dasarnya ialah dapat meningkatkan keberkesanan dalam mengurus dan mengendalikan kemahiran personal. Perkara ini adalah selari dengan pendapat yang diutarakan oleh Wayne *et al.* (2011) iaitu melalui fasa permentoran akan memacu pengurusan sesuatu organisasi ke arah bentuk pembangunan dan perkembangan pembelajaran sepanjang hayat. Helyer (2015) pula



menyatakan pentingnya fasa permentoran bagi seseorang mentee (guru baharu) dalam membantu mereka meningkatkan bentuk perhubungan dan persefahaman serta menggalakan komunikasi pelbagai hala dalam suatu organisasi iaitu sekolah.

Disamping itu, Mustikawati *et al.* (2016) menegaskan fasa permentoran dapat membantu mentee (guru baharu) dalam meningkatkan kemahiran analitik mereka. Manakala Monllau Jaques *et al.* (2014) mendapati fasa permentoran penting kepada guru baharu bagi penjana idea khususnya dalam menghasilkan pelbagai pemikiran baru dan meningkatkan potensi diri melalui penerapan pelbagai bentuk kemahiran oleh guru mentor seterusnya mengangkat kualiti mutu profesionalisme seseorang guru. Rhodes *et al.* (2006) menyatakan kepentingan fasa permentoran menyumbang kepada perkembangan sosial dan emosi, perkembangan kognitif dan perkembangan identiti seseorang mentee (guru baharu) melalui beberapa mekanisme, termasuklah pendedahan kepada peluang baru dalam pembelajaran, hasil bimbingan secara intelektual dalam mempromosi kejayaan akademik. Hall dan Jaugietis (2011) pula melaporkan melalui fasa permentoran berupaya mengembangkan bakat kepimpinan, kemahiran dan komunikasi mentee (guru baharu) melalui pendedahan serta bimbingan oleh guru mentor. Fasa permentoran juga penting digunakan sebagai kaedah untuk memindahkan kemahiran, pengetahuan dan norma tertentu kepada staf sebagai komponen dalam penyesuaian diri di tempat kerja. Amalan terbaik fasa permentoran dalam kalangan guru baharu perlulah juga menggalakkan pembelajaran secara bersama dalam ruang lingkup hubungan mentor dengan mentee yang saling menyokong bagi mencapai matlamat sekolah.

Wong dan Abdullah (2019) menyatakan permentoran juga penting bagi menjadikan PdP guru menjadi lebih menarik, efektif, kreatif dan inovatif seiring dengan perkembangan semasa khususnya dalam pembelajaran abad ke-21. Kajian mereka turut menjelaskan kemahiran PdP guru baharu dapat dipertingkatkan sepanjang fasa permentoran kerana mendapat bimbingan dan tunjuk ajar daripada guru mentor. Dalam konteks ini guru mentor berfungsi menjamin kesinambungan yang berterusan dalam memastikan guru baharu sentiasa berada pada landasan yang betul untuk menghasilkan satu sesi pembelajaran yang lebih menarik dan berkesan sungguhpun semua guru telah didedahkan kemahiran tersebut dalam latihan guru yang lepas. Dalam konteks guru baharu, fasa permentoran dalam PPGGB secara langsung menggalakkan peningkatan kebolehan dan potensi seseorang guru baharu khususnya dalam aspek pembelajaran peribadi, nilai serta meningkatkan kemahiran yang dimiliki seterusnya mencapai kualiti mutu kerja yang bersistematik. Di samping itu, dapat meningkatkan lagi tahap hubungan dan komunikasi secara keberkesanan termasuklah proses pembelajaran, peningkatan tahap efikasi sendiri dan aspek psikososial.

Little *et al.* (2010) mendapati fasa permentoran boleh dimanfaatkan juga sebagai suatu alat untuk membina potensi individu atau kumpulan dalam melaksanakan tanggungjawab atau mempelajari perkara yang baharu. Bertepatan dengan ini, guru baharu sudah pasti mempunyai potensi yang berbeza yang boleh dimanipulasi bagi meningkatkan kebolehan diri dalam kerjaya. Melalui fasa permentoran yang dijalankan, kepelbagaian potensi guru baharu yang wujud ini mampu digilap sepenuhnya dengan nasihat, bimbingan, tunjuk ajar dan bantuan daripada mereka yang lebih berpengalaman, berkemahiran dan mempunyai pengetahuan yang luas dan mendalam dalam sesuatu bidang. Kram (1985) dan Anderson dan Shannon (1988) berpendapat fasa permentoran memberi impak positif dalam aspek pembangunan kerjaya dan interpersonal seseorang.

Aspek komunikasi contohnya merupakan salah satu aspek yang dititikberatkan dalam fasa permentoran amat penting dibangunkan. Hal ini kerana aspek komunikasi memberikan kesan yang besar dalam kehidupan seperti perhubungan dalam kekeluargaan, kenaikan pangkat dan potensi dalam pekerjaan serta menjalankan tanggungjawab sebagai ahli masyarakat yang harmoni dan sebagainya. Tanpa kemahiran komunikasi yang baik, sudah tentu aspek pembangunan kerjaya dan interpersonal seseorang akan terbantut. Kajian yang dijalankan oleh Azman *et al.* (2007) mendapati fasa permentoran mampu meningkatkan amalan komunikasi di antara mentor dan mentee. Melalui amalan komunikasi juga berjaya memindahkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan kepada mentee. Byrne dan Keefe (2002) pula mendapati fasa permentoran berkesan diaplikasikan dalam semua bidang. Melalui fasa permentoran, guru baharu dapat berpeluang membangunkan kemahiran, menajamkan potensi serta menterjemahkan bakat kepimpinan.

### **CABARAN PELAKSANAAN FASA PERMENTORAN GURU BAHARU**

Fasa permentoran yang diamalkan kini dalam konteks guru baharu sememangnya banyak memberikan manfaat dan kebaikan bukan sahaja kepada guru berkenaan semata-mata, tetapi lebih daripada itu melalui permentoran dapat memberi manfaat terhadap peningkatan tahap kredibiliti profesion keguruan itu secara keseluruhannya. Walau bagaimanapun, dalam usaha menghidupkan budaya amalan permentoran ini sudah pasti terdapat pelbagai halangan dan cabaran yang akan dihadapi. Marshall *et al.* (2016) menyatakan antara cabaran yang sememangnya wujud dalam konteks permentoran ialah sesetengah guru mentor menganggap amalan ini sangat *rigid* dan tidak mempunyai masa untuk dilaksanakan. Terdapat kelompok guru mentor misalnya dilihat terlalu sukar untuk meluangkan masa bersama mentee mereka iaitu guru baharu terutamanya bagi membincangkan berkenaan konteks penyelesaian kerja atau bidang tugas disebabkan mempunyai komitmen lain yang dilihat lebih penting. Guru mentor yang kebanyakannya terdiri daripada golongan pentadbir sekolah sering pula terlibat urusan atau mesyuarat luar menyebabkan fokus mereka beralih arah dan beralasan tidak mempunyai masa yang cukup.

Marjonet *et al.* (2020) pula berpendapat sebahagian daripada guru mentor dilihat tidak begitu arif atau tidak mengetahui bagaimana ingin menjalankan permentoran yang sepatutnya. Marjonet *et al.* (2020) juga menyatakan sebagai guru mentor, mereka seharusnya berfikiran terbuka dan bersikap cuba menerokai sendiri serta sanggup mempelajari berkenaan dengan amalan permentoran ini. Ismail *et al.* (2014) sependapat dengan Marjonet *et al.* (2020) yang menjelaskan seseorang guru mentor perlu arif dalam konteks memperkukuhkan kemahiran personel, kemahiran memimpin dan pembangunan sendiri. Dengan memahami, mengamalkan dan memupuk satu amalan yang mengutamakan kebajikan adalah penting sebagai langkah utama dalam melaksanakan amalan permentoran dalam kalangan guru-guru baharu.

Bertrand *et al.* (2018) menyebutkan cabaran dalam fasa permentoran terhadap seseorang seperti guru baharu ialah sesetengah guru baharu bersikap tidak bersedia dan tidak menunjukkan minat dalam aspek permentoran yang cuba diterapkan oleh guru mentor. Mungkin juga cabaran ini timbul disebabkan tidak wujud hubungan yang mesra semasa fasa permentoran dilaksanakan. Marshall *et al.* (2016) jelas menyatakan keadaan ini menimbulkan rasa sangsi, tidak bersedia dan sukar untuk membuat keputusan dan cenderung membuat tanggapan negatif terhadap keupayaan seseorang guru mentor. Cabaran ini juga turut diulas

oleh Abdullah *et al.* (2015) dengan berpendapat melalui sistem pengurusan yang baik dan berkesan terhadap fasa permentoran akan memberi kesedaran dan kesan positif terhadap guru baharu seterusnya meningkatkan pula tahap minat dan kesediaan mereka dalam fasa permentoran yang dilaksanakan.

Ahmad dan Hadzari (2018) pula mendapati cabaran yang timbul dalam konteks fasa permentoran guru baharu ini ialah timbul persoalan dari segi perlaksanaannya di peringkat sekolah. Cabaran yang timbul, berlaku ketidakseimbangan di antara sekolah-sekolah dan wujud kebergantungan komitmen serta kesungguhan yang dipamerkan oleh para guru mentor. Punca utama berkemungkinan bebanan yang ditanggung oleh para guru mentor. Dalam keadaan tertentu, jika sekolah terbabit menghadapi masalah kekurangan guru, maka bebanan yang ditanggung oleh semua guru adalah banyak dan ini akan memberikan kesan dimana kurang penumpuan dan bimbingan oleh guru mentor, permentoran pula tidak dapat dilaksanakan mengikut garis panduan yang diberikan dan mungkin mengambil masa yang lebih panjang daripada tempoh masa yang telah ditetapkan. Perkara ini berlaku disebabkan kesibukan terhadap tugas-tugas hakiki dan bebanan tanggung tugas perkeranian yang agak serius. Dalam hal ini, Jumahat *et al.* (2013) mengesahkan bahawa kesibukan yang dihadapi oleh guru mentor akan memberikan impak terhadap komitmen semasa menjalankan tugas dan tanggungjawab di sekolah seperti pelaksanaan permentoran dengan guru baharu.

## KESIMPULAN

Melalui tinjauan yang dilakukan terhadap literatur yang berkaitan, didapati inisiatif fasa permentoran dalam PPGB sejak tahun 2011 yang dijalankan di sekolah-sekolah di bawah KPM sangat memberi manfaat dan membantu guru baharu dalam membangunkan profesionalisme serta meningkatkan kemahiran PdP mereka. Melalui permentoran yang dijalankan guru baharu dapat meningkatkan pengetahuan, kemahiran serta amalan nilai profesional sebagai guru yang berkualiti dan professional agar selaras dengan PPPM 2013-2025 dan Pelan Pembangunan Profesionalisme Berterusan KPM Edisi 2014 yang mana diharapkan guru menunjukkan perubahan yang positif terhadap pengetahuan, kemahiran, sikap dan nilai profesionalisme mereka dan diterjemahkan dalam strategi pengajaran dan pembelajaran serta tugas harian mereka mendidik pelajar di sekolah. Diharapkan amalan permentoran dalam PPGB ini dapat membantu guru baharu untuk mengamalkan budaya kerja cemerlang seterusnya melahirkan anak didik yang boleh berhadapan dan bersaing dalam dunia global pada masa hadapan.

**Conflict of Interest:** *The authors have no conflicts of interest to declare.*

**Author Contributions:** *Mohammad Azri Amatan wrote the manuscript. The author has read and agreed to the published version of the manuscript.*

**Institutional Review Board Statement:** *Not applicable.*

**Informed Consent Statement:** *Not applicable.*

**Data Availability Statement:** *The data presented in this review are available on request from the corresponding author.*

**Acknowledgement:** Not applicable.

## RUJUKAN

- Abdullah, N., Ismail, A., Latif, M. F. A., & Omar, N. (2015). Peranan program permentoran dalam meningkatkan kejayaan menti: Kajian empirikal amalan komunikasi di sebuah universiti awam Malaysia. *GEOGRAFIA Online<sup>TM</sup> Malaysian Journal of Society and Space*, 11(10), 89–100.
- Abdullah, S., & Mohd., A. (2005). *Guru sebagai mentor*. PTS Publications.
- Ahmad, Z., & Hadzari, Q. 'Aini S. R. (2018). Konsep mentoring dalam kalangan guru: Satu penelitian awal. Dalam *E-Proceeding Persidangan Antarabangsa Sains Sosial dan Kemanusiaan (PASAK3 2018)* (pp. 23–24).
- Anderson, E. M., & Shannon, A. L. (1988). Toward a conceptualization of mentoring. *Journal of Teacher Education*, 39(1), 38–42.  
<https://doi.org/10.1177/002248718803900109>
- Appelbaum, S. H., Ritchie, S., & Shapiro, B. T. (1994). Mentoring revisited: An organizational behaviour construct. *Journal of Management Development*, 13(4), 62–77.
- Azman, I., & Khian Jui, M. K. (2013). Relationship between mentoring program and mentee outcomes in higher education. Dalam *Proceedings of the 1st CHREST International Conference on Labour Market Transformation and Human Resource Development* (pp. 8–9).
- Azman, I., & Ridzuan, A. A. (2012). Relationship between mentoring program and academic performance: The mediating effect of self-efficacy. Dalam *Proceedings of the 3rd International Conference on Business and Economics Research (ICBER)* (pp. 12–13).
- Azman, I., Kamsiah, H., Rizal, A. B., Ahmad, R. R. A., & Junoh, A. M. (2005). Amalan komunikasi dalam program mentoring: Pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan memainkan peranan bersyarat dalam organisasi. *Jurnal Pendidikan*, 93–115.
- Azman, I., Kamsiah, H., Rizal, A. B., Ahmad, R. R. A., & Junoh, A. M. (2007). Kesan pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan ke atas amalan komunikasi dalam sistem mentoring di institusi pengajian tinggi awam. *Jurnal Pendidikan*, 133–160.
- Bahagian Pendidikan Guru (BPG). (2015). *Panduan pelaksanaan Program Pembangunan Guru Baharu (PPGB)*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bertrand, L. A., Stader, D., & Copeland, S. (2018). Supporting new school leaders through mentoring. *School Leadership Review*, 13(2), 82–94.
- Byrne, M. W., & Keefe, M. R. (2002). Building research competence in nursing through mentoring. *Journal of Nursing Scholarship*, 34(4), 391–396.
- Campbell, T. A., & Campbell, D. E. (1997). Faculty/student mentor program: Effect on academic performance and retention. *Research in Higher Education*, 38(6), 727–742.
- Daud, N. (2010). Jaminan kerja dan hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam *International Conference on Ethics and Professionalism (ICEP 2010)*.
- Eller, S. L., Lev, E. L., & Feurer, A. (2014). Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study. *Nurse Education Today*, 32, 815–820.
- Ghazali, Y. R. @. (2014). *Coaching dan mentoring: Kajian terhadap pegawai Jabatan Audit Negara*. Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Ghosh, R., & Reio Jr., T. G. (2013). Career benefits 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.
- Grant, A. M., & Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: Insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 102–115.  
<https://doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>
- Gregson, K. (1994). Mentoring. *Employee Counseling Today*, 6(4), 26–27.
- Hall, R., & Jaugietis, Z. (2011). Developing peer mentoring through evaluation. *Innovations in Higher Education*, 36, 41–52.
- Helyer, R. (2015). Learning through reflection: The critical role of reflection in work-based learning. *Journal of Work-Applied Management*, 7(1), 15–27.
- Irving, E. S., Moore, W. D., & Hamilton, R. J. (2003). Mentoring for high ability school students. *Education and Training*, 45(2), 100–109.
- Ismail, M., Asimiran, S., Ahmad, S., & Mohd Daud, S. (2014). Peranan mentor dalam Program Bina Insan Guru. *Jurnal Personalia Pelajar*, 17, 31–40.  
[http://journalarticle.ukm.my/8616/1/New\\_Profile\\_1\\_20150519094725073.DOC](http://journalarticle.ukm.my/8616/1/New_Profile_1_20150519094725073.DOC)
- Jumahat, T., Mohd Noor, F., & Ibrahim, M. B. (2013). Faktor-faktor penentu stress dalam kalangan guru: Sekolah rendah mubaligh di Kuala Lumpur. *JuKu: Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 1(2).  
[http://journalarticle.ukm.my/8616/1/New\\_Profile\\_1\\_20150519094725073.DOC](http://journalarticle.ukm.my/8616/1/New_Profile_1_20150519094725073.DOC)
- Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). (2012). *Panduan pelaksanaan Program Pembangunan Guru Baharu (PPGB) di sekolah-sekolah di bawah Kementerian Pelajaran Malaysia (Surat Siaran Bil. 21 Tahun 2012, 21 Jun 2012)*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). (2014). *Pelan Pembangunan Profesionalisme Berterusan (Guru dan Pemimpin Sekolah)*. Bahagian Pendidikan Guru, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Klinge, C. M. (2015). A conceptual framework for mentoring in a learning organization: Mentoring practices benefiting pediatric nurses. *Nursing Management*, 26(4), 160–166.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott Foresman.
- Labor, U. S. D. of. (1991). *What work requires of schools: A SCANS report for America 2000*. Author. <https://wdr.doleta.gov/SCANS/whatwork/>
- Little, C. A., Kearney, K. L., & Britner, P. A. (2010). Students' self-concept and perceptions of mentoring relationships in a summer mentorship program for talented adolescents. *Roeper Review*, 32, 189–199.
- Lo, M.-C., Ramayah, T., & Lim, C. K. (2013). Mentoring and job satisfaction in Malaysia: A test on small medium enterprises. *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach*, 13, 69–90.
- Mahbob, M. H., & Sulaiman, W. I. W. (2015). Kepentingan kecerdasan emosi dalam komunikasi keorganisasian dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 31(2), 533–546.
- Mahiswaran, A., Ali, A. J., & Sangeetha, B. (2013). Kesan pembaharuan dalam bidang kerja ke arah kualiti kerja cemerlang. *Jurnal Kemanusiaan*, 19, 1–10.
- Mao, Y., Kwong, K. H., Zhang, C. R. K., & Xiao. (2016). The impact of mentorship quality on mentors' personal learning and work–family interface. *Asia Pacific Journal of*

- Human Resources*, 54(1), 276–291. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12069>
- Marjonet, J., Abu Bakar, S. H., & Omar, N. (2020). Pementoran dalam program pembangunan guru baharu Kementerian Pendidikan Malaysia (Mentoring in the new teacher development program by the Ministry of Education Malaysia). *The Malaysian Journal of Social Administration*, 14(2), 79–95.  
<https://ejournal.um.edu.my/index.php/MJSA/article/view/26996/12354>
- Marshall, J. H., Davis, M. C., Lawrence, E. C., Peugh, J. L., & Toland, M. D. (2016). Mentors' perceived program support scale: Development and initial validation. *Journal of Community Psychology*, 44(3), 342–357.  
<https://doi.org/10.1002/jcop.21772>
- Monllau Jaques, T. M., Rodríguez Ávila, N., & Miralles de Imperial, J. (2014). Mentoring in the acquisition of professional skills through practices in companies by degree students. *Multidisciplinary Journal of Educational and Social Technology Sciences*, 1(2), 124–141.
- Moon, T. M. (2014). Mentoring the next generation for innovation in today's organization. *Journal of Strategic Leadership*, 5(1), 23–35.
- Mustikawati, R. I., Nugroho, M. A., Setyorini, D., Yushita, A. N., & Timur, R. P. (2016). Analisis kebutuhan soft skill dalam mendukung karir alumni akuntansi. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 14(2), 13–20.
- Parsloe, E., & Leedham, M. (2009). *Coaching and mentoring: Practical conversations to improve learning*. Kogan Page.
- Raelin, A. (2000). *Work-based learning: The new frontier of management development*. Addison-Wesley.
- Rekha, N. K., & Ganesh, P. M. (2012). Do mentors learn by mentoring others? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(3), 205–217.
- Rhodes, J. E., Spencer, R., Keller, T. E., Liang, B., & Noam, G. (2006). A model for the influence of mentoring relationships on youth development. *Journal of Community Psychology*, 34(6), 691–707.
- Rollins, M., & al., et. (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. In *EERA Conference on Educational Research*.
- Sanger, G. M. (2013). Penilaian prestasi kerja, keterlibatan kerja, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 1(4), 1293–1303.
- Santos, S. J., & Reigadas, E. T. (2005). Understanding the student-faculty mentoring process: Its effect on at-risk university students. *Journal of College Student Retention*, 6(3), 337–357.
- Taha, H. B. M. (2020). *Kesan intervensi Modul Rakan Mentor terhadap penghargaan sendiri, motivasi dan gred keputusan trimester* [Universiti Pendidikan Sultan Idris]. [https://ir.upsi.edu.my/files/docs/2020/852\\_852.pdf](https://ir.upsi.edu.my/files/docs/2020/852_852.pdf)
- Wayne, S. J., Krammer, M. L., & Seibert, S. E. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485–500. <https://doi.org/10.1037/a0021452>
- Weng, R. H., Huang, C. Y., Tsai, W. C., Chang, L. Y., Lin, S. E., & Lee, M. Y. (2010). Exploring the impact of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of new staff nurses. *Health Services Research*.
- Wildman, T. M., Magliaro, S. G., Niles, R. A., & Niles, J. A. (1992). Teacher mentoring: An

- analysis of roles, activities, and conditions. *Journal of Teacher Education*, 43(3), 205–213. <https://doi.org/10.1177/0022487192043003008>
- Wong, S. H., & Abdullah, N. A. E. (2019). Bimbingan dan pementoran pembimbing pakar peningkatan sekolah (SISC+) menurut perspektif guru dibimbing (GDB). *International Journal of Advanced Research*, 7(12), 48–57. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/10123>
- Zhu, Y., Yang, H., & Bai, G. (2016). Effect of superior–subordinate intergenerational conflict on job performance of new generation employees. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(9), 1499–1513.

**Disclaimer / Publisher's Note:** *The statements, opinions and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and/or the editor(s). The editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions or products referred to in the content.*