



KERAJAAN MALAYSIA

SURAT PEKELILING PERKHIDMATAN BILANGAN 8 TAHUN 2010

**PANDUAN PELAKSANAAN PEMENTORAN DALAM PENGURUSAN
SUMBER MANUSIA SEKTOR AWAM**

TUJUAN

1. 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.

TAKRIF

2. Bagi maksud pemakaian Surat Pekeliling Perkhidmatan ini:
 - a. **“Pementoran”** merujuk kepada aktiviti perhubungan memberi bimbingan, sokongan dan bantuan secara profesional oleh mentor bagi pembangunan diri mentee.
 - b. **“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.
 - c. **“Mentee”** merujuk kepada pegawai yang dipilih oleh ketua jabatan untuk program pementoran. Mentee adalah seorang pegawai yang memerlukan bantuan dalam pembangunan diri, perkembangan dan pemantapan kerjaya serta penyesuaian dalam kehidupan harian.
 - d. **“Intervensi”** merujuk kepada langkah-langkah yang diambil dalam mewujudkan perubahan yang positif kepada pegawai seperti aktiviti kaunseling, pembimbing rakan sekerja dan pementoran.
 - e. **“Program Pengupayaan Kendiri”** merujuk kepada program yang dilaksanakan untuk membantu meningkatkan kecemerlangan diri pegawai termasuk mereka yang berprestasi rendah dan bermasalah.

LATAR BELAKANG

3. 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.

4. Dalam pekeling 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. Program ini merangkumi aspek penilaian, pembangunan, bimbingan, khidmat nasihat, sokongan dan penambahbaikan kepada pegawai itu sendiri.

5. 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.

6. 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 Mentee.

7. Sehubungan itu, Surat Pekeliling ini dikeluarkan bagi menjelaskan skop, konsep dan prosedur pelaksanaan program pementoran dalam perkhidmatan awam yang boleh dijadikan sumber rujukan dan panduan kepada pengurus sumber manusia untuk melaksanakan program pementoran secara berkesan.

OBJEKTIF PEMENTORAN

8. 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 mentee bertujuan meningkatkan pembangunan dan kompetensi profesional, budaya, peribadi dan sosial bagi pegawai lantikan baru dan dinaikkan pangkat.

KONSEP PEMENTORAN

9. 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.

10. 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.

11. Pementoran merupakan perhubungan bermakna yang dibina antara mentor dan mentee di mana mentor dapat berkongsi ilmu, nilai dan pengalaman diri, memberitahu keputusan dan bertindak berdasarkan idea yang dihasilkan sementara mentee dapat mempelajari ilmu, nilai dan pengalaman tersebut dan memindahkannya dalam realiti pekerjaan dan kehidupan.

SKOP PEMENTORAN

12. Skop pementoran dalam Perkhidmatan Awam meliputi bagaimana seseorang pegawai yang cemerlang memindahkan pengetahuan kerja, *'tacit knowledge'* dan sokongan kepada perkembangan kerjaya mentee yang baru berkhidmat atau baru dinaikkan pangkat. Perkongsian pengalaman ini akan melibatkan aktiviti pembentukan karektor mentee serta pembangunan dan pemantapan kompetensi peribadi, sosial, profesional dan budaya. Skop pementoran dalam perkhidmatan awam secara keseluruhannya dapat dilihat dalam rajah 1 seperti di **Lampiran A**.

13. Pementoran dalam perkhidmatan awam berfokus kepada peningkatan kompetensi seperti berikut :

a. Kompetensi Profesional merujuk kepada kecekapan dan kemahiran dalam melaksanakan prosedur penyampaian perkhidmatan. Kecekapan dan kemahiran melaksanakan kerja dapat menunjukkan kredibiliti dan imej individu dan organisasi.

b. Kompetensi Budaya merujuk kepada kecekapan pengamalan budaya kerja kelas pertama dan berprestasi tinggi dalam sesuatu organisasi yang mengutamakan pencapaian. Amalan responsif, mesra budi bahasa dan integriti menjadi asas kecemerlangan perkhidmatan awam berkelas dunia.

c. Kompetensi Peribadi merujuk kepada kecekapan mengurus pemikiran, emosi, sikap dan tingkah laku dalam menyampaikan perkhidmatan. Pengurusan diri merupakan faktor utama dalam memastikan seseorang pegawai atau pemimpin itu mampu menyumbang secara efektif kepada kecemerlangan diri dan juga organisasi.

d. Kompetensi Sosial merujuk kepada kecekapan mengendalikan aspek perhubungan antara ketua dan anggotanya termasuklah cara berkomunikasi dan kemahiran melayan kepada pelanggan luar dan dalam.

PELAKSANAAN

14. Pengurus sumber manusia adalah bertanggungjawab melaksanakan program pementoran di jabatan masing-masing dengan mengambil tindakan seperti berikut :

14.1 PERANCANGAN

- a. Menentukan skop pementoran yang akan dilaksanakan di jabatan sama ada berfokus kepada penyesuaian diri dan pembinaan karektor bagi pegawai lantikan baru atau perkongsian kesepakaran dan pembinaan kepimpinan bagi pegawai yang baru dinaikkan pangkat;
- b. Mengenal pasti dan memilih mentor yang mempunyai kualiti berasaskan kriteria-kriteria seperti berikut :
 - i. Telah berkhidmat dalam perkhidmatan awam melebihi 3 tahun;

- ii. Menunjukkan prestasi kerja yang cemerlang dengan mencapai markah Laporan Nilaiian Prestasi Tahunan (LNPT) 85% ke atas atau menerima Anugerah Perkhidmatan Cemerlang (APC);
 - iii. Bersih daripada pertuduhan/tindakan tatatertib; dan
 - iv. Mempunyai kualiti keperibadian yang baik seperti berdisiplin, daya kepimpinan serta kemahiran komunikasi dan interpersonal.
- c. Mengenal pasti dan memilih menti yang bersesuaian dengan skop pementoran berasaskan kriteria-kriteria seperti berikut:
- i. Pegawai lantikan baru dalam tempoh percubaan atau pegawai yang baru dinaikkan pangkat dalam tempoh pemangkuan;
 - ii. Tidak dikategorikan dalam pegawai bermasalah dan berprestasi rendah; dan
 - iii. Mempunyai potensi dan kualiti menti yang baik seperti berfikiran positif, berinisiatif dan mempunyai daya usaha yang tinggi.

- d. Melaksanakan pemadanan mentor dan mentee berdasarkan kriteria-kriteria seperti berikut:
- i. Memastikan nisbah pemadanan mentor mentee bersesuaian dengan matlamat pementoran dan keupayaan mentor. Nisbah ideal adalah 1 mentor : 1 – 3 mentee.
 - ii. Pemadanan antara Pegawai Penilai Pertama (PPP) sebagai mentor dengan Pegawai Yang Dinilai (PYD) sebagai mentee adalah tidak digalakkan bagi mengelakkan *bias* dalam Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT);
 - iii. Memastikan jurang gred jawatan antara mentor dan mentee tidak terlalu jauh dan bersesuaian dengan matlamat perhubungan pementoran;
 - iv. Memastikan lokasi penempatan kerja antara mentor dan mentee berdekatan bagi memudahkan sesi pertemuan pementoran; dan
 - v. Memastikan pemadanan mentor dan mentee adalah daripada skim yang sama kecuali atas justifikasi kepakaran.

14.2 PELAKSANAAN

- a. Memaklumkan pelaksanaan program pementoran kepada Bahagian Pengurusan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam

Malaysia. Program pementoran boleh dilaksanakan bermula pada bulan Januari atau Jun pada setiap tahun;

- b. Melaksanakan program latihan pementoran kepada mentor dan mentee berdasarkan modul yang dikeluarkan oleh Bahagian Pengurusan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam;
- c. Melaksanakan majlis pelancaran pementoran peringkat jabatan dan menyerahkan sijil lantikan kepada mentor dan mentee yang telah dipilih;
- d. Memastikan proses perhubungan pementoran antara mentor dan mentee berjalan mengikut fasa yang telah ditetapkan. Manual fasa perhubungan mentor mentee boleh dirujuk dalam Buku Pementoran Dalam Perkhidmatan Awam : Panduan Untuk Mentor Mentee terbitan Bahagian Pengurusan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam; dan
- e. Mengadakan mesyuarat penyelarasan pementoran peringkat jabatan sekurang-kurangnya dua bulan sekali.

14.3 PENILAIAN

- a. Melaksanakan penilaian pementoran secara berterusan bagi tempoh 2 bulan sekali sehinggalah kepada 6 bulan atau 12 bulan. Penilaian ini bertujuan melihat keberkesanan program dan tindakan penambahbaikan yang boleh dilakukan sekiranya perlu.

- b. Penilaian sebelum (*pre*) dan selepas (*post*) perkembangan mentee perlu dilakukan dan didokumen dengan menggunakan borang seperti di **Lampiran B**.
- c. Perkembangan proses perhubungan pementoran akan dipantau dengan menggunakan borang penilaian perkembangan pementoran berkala dan dilaporkan dalam mesyuarat penyelarasan pementoran jabatan. Borang penilaian berkala adalah seperti di **Lampiran C**.

14.4 PELAPORAN

Pengurus sumber manusia perlu mendokumentasi dan membuat pelaporan bagi keseluruhan proses pementoran jabatan dan menyerahkan sesalinan kepada Bahagian Pengurusan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia dalam tempoh sebulan selepas tamat program. Format pelaporan adalah seperti di **Lampiran D**.

PENGIKTIRAFAN PEMENTORAN

15. Pementoran merupakan proses latihan dan pembelajaran interaktif berterusan antara mentor dan mentee di mana mentee menerima pandangan, nasihat, perkongsian pengalaman dan bimbingan khusus daripada mentor sementara mentor perlu sentiasa melengkapkan diri dengan ilmu dan kemahiran bagi membantu mentee mencapai matlamat perhubungan pementoran.

16. Justeru itu, pengurus sumber manusia perlu merekodkan sesi pertemuan perhubungan pementoran yang dilaksanakan dan menilai taraf jumlah 6 jam sesi pertemuan bersamaan dengan satu hari berkursus dan perlu dicatatkan dalam buku rekod perkhidmatan pegawai.

17. Penyertaan pegawai dalam pementoran mestilah dimasukkan sebagai salah satu aktiviti dalam Sasaran Kerja Tahunan (SKT) pegawai pada tahun ia dinilai.

PEMAKAIAN

18. Tertakluk kepada penerimaannya oleh pihak berkuasa masing-masing, peruntukan surat pekeliling ini dipanjangkan kepada semua Perkhidmatan Negeri, Pihak Berkuasa Berkanun dan Pihak Berkuasa Tempatan.

PERTANYAAN

19. Sebarang pertanyaan berkaitan dengan Surat Pekeliling Perkhidmatan ini, boleh merujuk kepada:

Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam
Jabatan Perkhidmatan Awam
Bahagian Pengurusan Psikologi
Bangunan MKN-Embassy Techzone
Aras 4, Blok A, No. 3200, Jalan Teknokrat 2
63000 Cyberjaya
SELANGOR DARUL EHSAN
Tel : 03 - 8316 4000/4049/4051
Faks : 03 - 8320 1976
E-mel : dasarbps@jpa.gov.my

TARIKH KUAT KUASA

20. Surat Pekeliling ini berkuat kuasa dari tarikh ia dikeluarkan.

“ BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”



(TAN SRI ISMAIL ADAM)

Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam
Malaysia

JABATAN PERKHIDMATAN AWAM
MALAYSIA
PUTRAJAYA

11 JUN 2010

Semua Suruhanjaya Perkhidmatan

Semua Ketua Setiausaha Kementerian

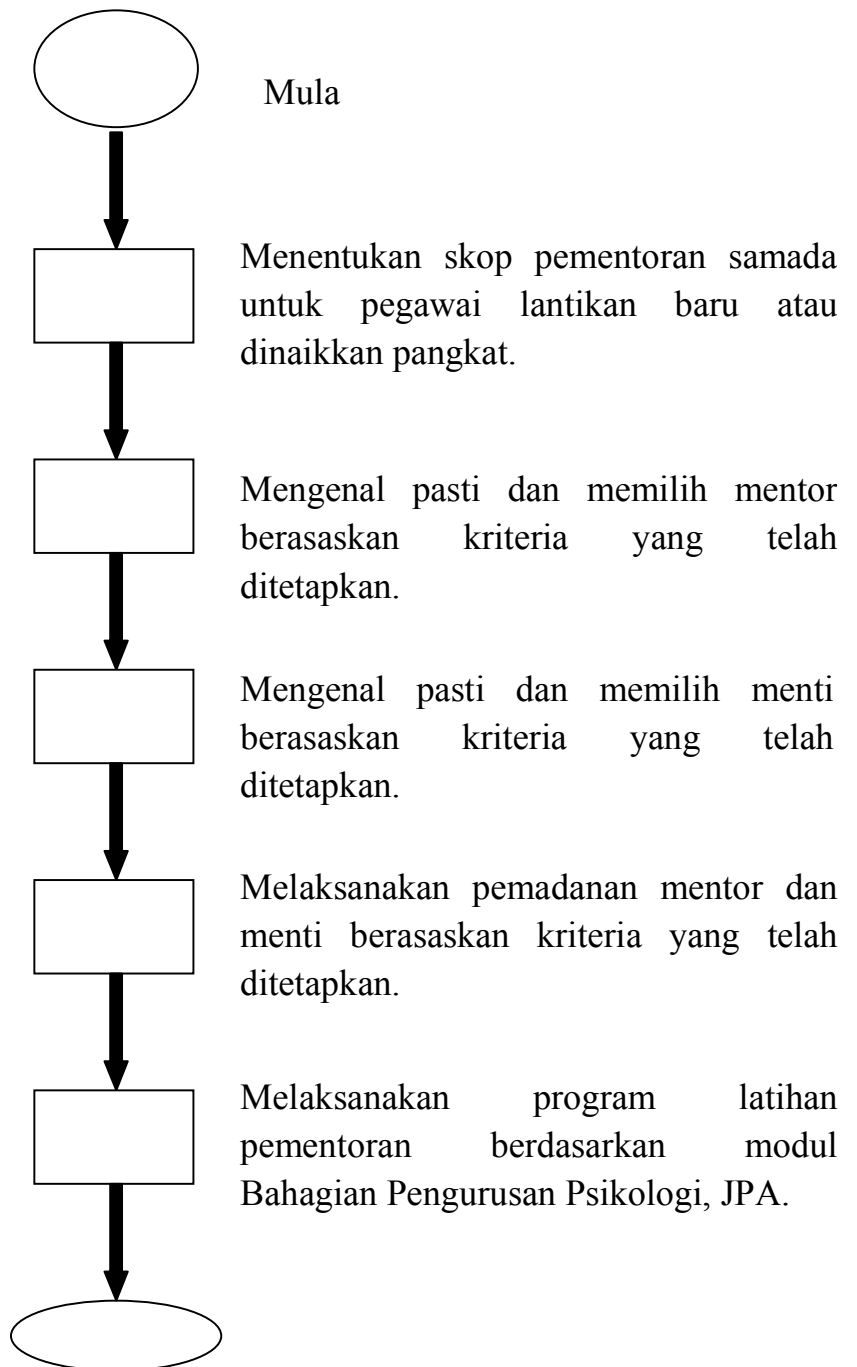
Semua Ketua Jabatan Persekutuan

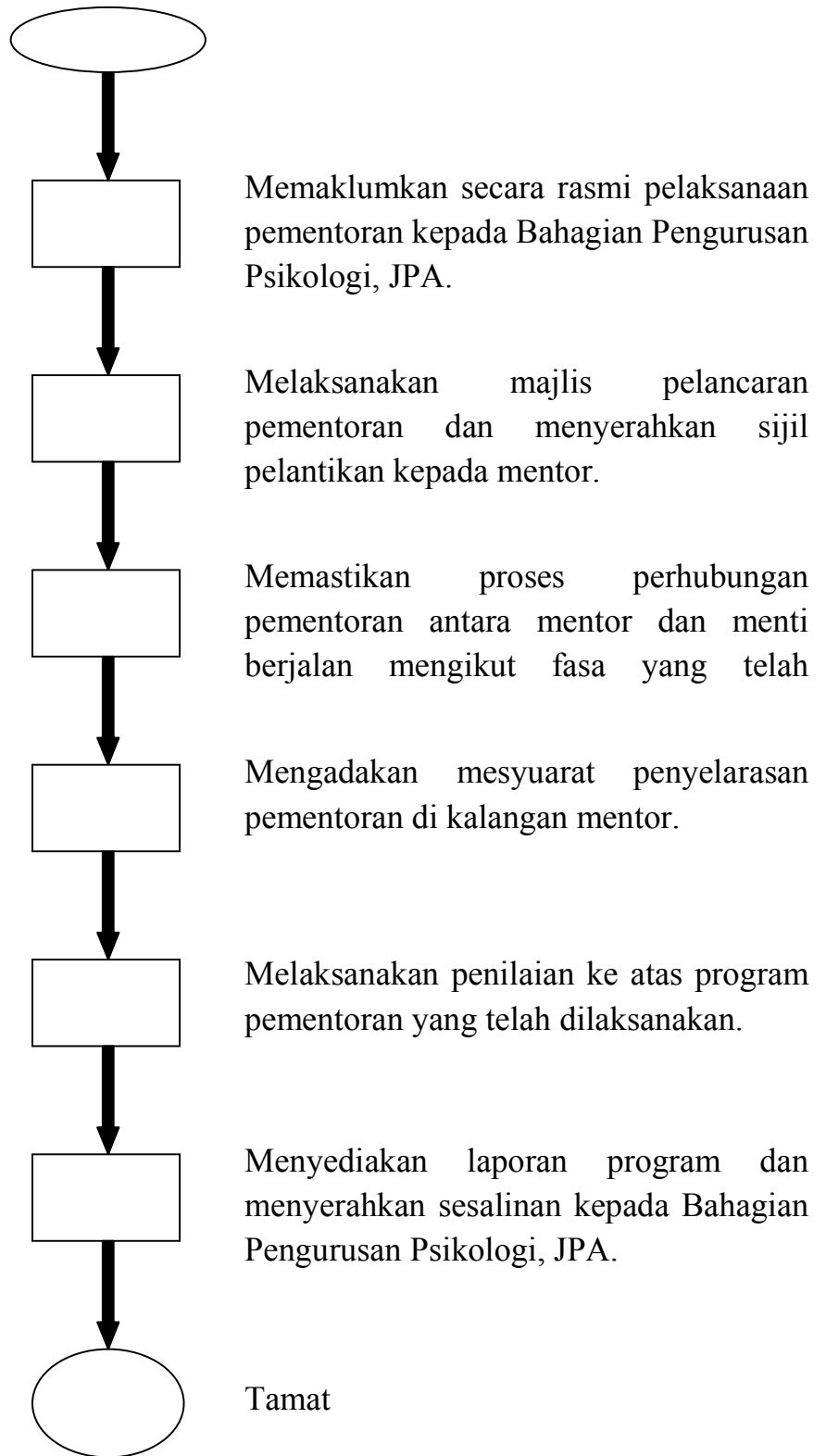
Semua Y.B. Setiausaha Kerajaan Negeri

Semua Pihak Berkuasa Berkanun

Semua Pihak Berkuasa Tempatan

CARTA ALIRAN
PELAKSANAAN PEMENTORAN





Rajah 1 : Skop pementoran dalam perkhidmatan awam.



**BORANG PENILAIAN PEMENTORAN
(PRE – MENTI/ POST-MENTOR)**

SIRI / TAHUN

/

NAMA MENTOR :	
JAWATAN :	

NAMA MENTI :	
JAWATAN :	

JABATAN :	
------------------	--

PANDUAN PENGISIAN BORANG

PANDUAN KEPADA MENTOR DAN MENTI

Menti perlu mengisi borang ini pada permulaan sesi pertemuan dengan bimbingan mentor. Manakala mentor perlu mengisi borang yang sama setelah tamat perhubungan pementoran. Borang ini perlu dikemukakan kepada Urus setia Program Pengupayaan Kendiri di peringkat Jabatan masing-masing. Bagi menghasilkan penilaian yang berkesan mentor dan mentee perlu memberikan perhatian terhadap perkara-perkara berikut:-

- i. Menti perlu mengisi borang dengan sejujur yang mungkin dan penilaian mestilah berdasarkan kompetensi semasa yang dimiliki sementara mentor perlu mengisi borang berdasarkan perkembangan mentee dalam pementoran hasil pemerhatian yang berterusan.
- ii. Mentor dan mentee perlu memastikan borang dihantar kepada penyelaras program pementoran mengikut tempoh-tempoh yang ditetapkan iaitu pada proses taaruf bagi mentee dan proses penamatan bagi mentor. Laporan ini akan dijadikan sebagai alat pengukur keberkesanan program pementoran ke atas pegawai berkenaan.
- iii. Untuk mengisi borang laporan ini, mentor dan mentee perlu menentukan pencapaian kompetensi semasa berdasarkan kedudukan tahap kompetensi profesional, budaya, peribadi dan sosial dengan menandakan (✓) di petak skala yang disenaraikan di bawah, yang difikirkan bersesuaian untuk menggambarkan kedudukan sebenar pegawai pada masa laporan disediakan.
- iv. Kadar skala penilaian pementoran kompetensi mentee yang ditetapkan adalah seperti berikut:-

Cemerlang

Baik

Sederhana

BAHAGIAN I

Laporan ini hendaklah diisi dengan menandakan (✓) di skala ruangan yang disediakan. Mentor dan mentee juga perlu memberikan ulasan mengenai keadaan semasa sama ada pencapaian pegawai tersebut berada di tahap yang dinyatakan di bawah.

1. KOMPETENSI PROFESIONAL – KEMAHIRAN YANG DI MENTORKAN

Dinilai dari segi pencapaian, inisiatif dan kreatif dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas serta tanggungjawab yang diberikan

	Sederhana	Baik	Cemerlang
1.1 Keupayaan memastikan kemahiran _____ tercapai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Daya usaha untuk memperbaiki/ meningkatkan kemahiran bekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Daya usaha untuk menyelesaikan masalah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Ketekunan yang ditunjukkan dalam menjalankan kemahiran baru yang dimentorkan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ulasan

2. KOMPETENSI BUDAYA KERJA KELAS PERTAMA ORGANISASI

Dinilai dari segi amalan dan penghayatan budaya kerja kelas pertama

	Sederhana	Baik	Cemerlang
2.1 Melakukan kerja dengan pantas dan responsif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Berkebolehan memberi empati dan memberi perkhidmatan terbaik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Memiliki kebijaksanaan, keunikan dan berdaya saing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Mengamalkan pembelajaran berterusan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Memiliki sikap positif dan inovatif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ulasan

3. KOMPETENSI PERIBADI

Dinilai dari segi cara berpakaian, keterampilan diri, kesopanan dan perilaku.

	Sederhana	Baik	Cemerlang
3.1 Kekemasan berpakaian dan hias diri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Budi bahasa dan kesopanan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Bekerjasama dalam satu pasukan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Kesiediaan menerima teguran/nasihat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Kepimpinan diri yang ditunjukkan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ulasan

4. KOMPETENSI SOSIAL

Dinilai dari segi usaha pegawai untuk mematuhi peraturan, arahan dan kebolehan berinteraksi.

	Sederhana	Baik	Cemerlang
4.1 Mematuhi arahan penyelia atau pegawai atasan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Perhubungan dengan pegawai atasan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Perhubungan dengan rakan sekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Perhubungan dengan pelanggan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ulasan

5. BAHAGIAN II

1. Ulasan Pegawai (mentor / mentee) Secara Keseluruhan

Tandatangan Pegawai : _____
Nama : _____
Jawatan : _____
Tarikh : _____

2. Ulasan Urus setia PPK (Secara keseluruhan)

Tandatangan Pegawai : _____
Nama : _____
Jawatan : _____
Tarikh : _____

**BORANG PENILAIAN PERKEMBANGAN
PEMENTORAN BERKALA**

BULAN/TAHUN

NAMA MENTOR :

JAWATAN :

NAMA MENTI :

JAWATAN :

JABATAN/ :

NO. RUJUKAN FAIL :

LAPORAN BERKALA PROGRAM PEMENTORAN

PERKEMBANGAN MENTI

STRATEGI TINDAKAN

ULASAN MENTOR

Tandatangan Mentor : _____

Nama : _____

Tarikh : _____

**Laporan ini hendaklah dihantar kepada urusetia program dua (2) bulan sekali. Sila gunakan lampiran berasingan sekiranya ruang yang disediakan tidak mencukupi.

**FORMAT LAPORAN PEMENTORAN
PERINGKAT KEMENTERIAN/JABATAN**

1. Latar Belakang Program.

2. Prestasi Pelaksanaan Program.

Bil	Tindakan	Tarikh Pelaksanaan	Status Pelaksanaan
a.	Menentukan skop pementoran.		
b.	Mengenal pasti dan memilih menti.		
c.	Mengenal pasti dan memilih mentor.		
d.	Melaksanakan pepadanan mentor menti.		
e.	Melaksanakan latihan pementoran.		
f.	Memaklumkan pelaksanaan program pementoran kepada JPA.		
g.	Melaksanakan majlis pelancaran program.		
h.	Memastikan proses perhubungan pementoran mentor menti berjalan mengikut fasa.		
i.	Mengadakan mesyuarat penyelarasan.		
j.	Melaksanakan penilaian program.		
k.	Menyediakan laporan program dan menyerahkan salinan kepada JPA.		

3. Isu-Isu Pelaksanaan Program.

- i. Isu Menti
- ii. Isu Mentor
- iii. Isu Penyelarasan
- iv. Ulasan Keseluruhan

4. Impak Pelaksanaan Pementoran.

(impak pelaksanaan berdasarkan hasil analisa Borang Penilaian Pementoran)

- i. Kompetensi Profesional
- ii. Kompetensi Budaya
- iii. Kompetensi Peribadi
- iv. Kompetensi Sosial

5. Cadangan Penambahbaikan.

6. Pembuktian Pelaksanaan (kementerian/jabatan perlu mengemukakan pembuktian pelaksanaan program seperti gambar, video, surat penghargaan, testimonial, statistik dan kajian dalam lampiran berasingan).

7. Ulasan Urusetia Kementerian/Jabatan.