

## MEMPERKASA KEPEMIMPINAN BELIA MALAYSIA MELALUI PEMENTORAN DALAM PEMBANGUNAN BELIA POSITIF

MOHD MURSYID ARSHAD, ISMI ARIF ISMAIL, TURIMAN SUANDI  
& ZOHARAH OMAR

### ABSTRAK

*Kepimpinan belia adalah elemen yang diperlukan bagi meneruskan agenda pembangunan Negara. Kewujudan kepimpinan belia dapat membentuk sebuah kumpulan pelapis yang mampu mencorakkan landskap sosio ekonomi dan politik. Penglibatan bakat kepimpinan belia baharu perlu digilap melalui latihan profesional dan pendedahan yang meluas, termasuk pembangunan kepimpinan belia melalui pementoran. Kertas ini membincangkan potensi kaedah pementoran dalam program pembangunan kepimpinan belia terhadap Pembangunan Belia Positif (Positive Youth Development). Selain daripada pembangunan aset dalaman seperti pengukuhan kemahiran kepimpinan, sejauhmanakah kaedah pementoran membuka peluang kepada belia dalam membina aset ekologi menerusi akses yang dimiliki oleh mentor? Kaitan antara kaedah pementoran dan pembangunan kepimpinan belia dilihat secara langsung berdasarkan sumbangan terhadap PYD.*

**Kata Kunci:** *Pembangunan Belia Positif, Pementoran, Kepimpinan Belia*

### ABSTRACT

*Youth leadership is an element critically needed in nation building agenda. The establishment of youth leadership will form the line of successors that will maneuver the socioeconomic and political landscape. The involvement of new youth leadership talent can be enhanced through wider exposure and professional training, including via mentoring. This paper discusses the potential of mentoring on youth leadership development program to inculcate positive youth development. It examines the crucial question on to what extent does mentoring provides the opportunity for youth to harness one's ecological asset through the access possessed by the mentors? The relationship between mentoring and youth leadership development is viewed to contribute to positive youth development.*

**Keywords:** *Positive Youth Development, Mentoring, Youth Leadership*

## PENGENALAN

Pembangunan belia penting sebagai sebuah proses yang berterusan dalam mencapai keperluan fizikal dan kehendak sosial untuk membina kompetensi belia (Delgado, 2002), yang seterusnya membantu pembentukan pembangunan belia positif (Positive Youth Development PYD) (Lerner et al., 2005). Menurut Li dan Wang (2009), penglibatan belia dalam aktiviti kepemimpinan adalah merupakan salah satu pendekatan di dalam konsep PYD kerana melibatkan proses pembangunan belia. Fokus terhadap proses PYD menjadi asas kepada pembentukan elemen belia positif (Sherrod, 2007; Ward, 2008) yang secara prinsipnya memerlukan pemahaman yang empirikal bagi memahami potensi pementoran belia terhadap pembangunan PYD melalui kepemimpinan.

Berdasarkan kepada keperluan dan kepesatan teknologi dalam era globalisasi, golongan belia sebagai pewaris kepemimpinan baharu pada masa hadapan perlu mempunyai bakat yang menonjol, berwibawa, berpengetahuan luas dan mempunyai kepakaran yang tinggi sebagai pemimpin (Khairuddin et al., 2009). Justeru, bagi memperkasakan golongan belia, usaha pembangunan belia telah diberi penekanan sejak Rancangan Malaysia Kesembilan 2006-2010 (Rancangan Malaysia Kesembilan, 2006), dan diteruskan hingga kini bagi meningkatkan potensi dan produktiviti belia. Walau bagaimanapun, Kress (2006) mendapati belia tidak mempunyai kekuatan sebagai pemimpin yang memutus keputusan kerana kemahiran, pengalaman, keperluan dan motivasi sebagai pemimpin tidak diperturunkan secara terancang oleh golongan pemimpin dewasa. Kesenambungan bimbingan belia dalam kepemimpinan yang tidak terancang menyebabkan pemimpin muda tidak mampu mengawal dan mengatur proses pembangunan komuniti sedia ada meyebabkan belia tidak terikat secara kukuh kepada komuniti (Hastings, 2011). Situasi tersebut boleh dilihat berdasarkan kesediaan belia Malaysia untuk memimpin didapati semakin merosot berdasarkan penurunan skor indeks 2011 dalam kepimpinan yang mencatatkan penurunan sebanyak 8.7 dengan skor indeks 56.6 berbanding skor 65.3 pada 2008 dan 67.2 pada tahun 2006 (Indeks Belia Malaysia, 2011). Berdasarkan keadaan tersebut, timbul persoalan sejauhmana kebolehan belia Malaysia untuk memimpin sekiranya definisi lingkungan usia belia antara 15 hingga 40 tahun seperti yang dinyatakan dalam Dasar Pembangunan Belia Negara 1997 dan Akta Pertubuhan dan Pembangunan Belia 2006 diturunkan kepada 15 hingga 30 tahun seperti dicadangkan dalam draf pemurnian Dasar Belia Negara 2015.

Jika dibandingkan dengan kebanyakan negara maju, program pembangunan kepemimpinan di peringkat nasional telah dilaksanakan dalam mempersiapkan pemimpin pelapis (Spencer, 2006; Solansky, 2010). Antaranya program 'White House Fellows' di Amerika Syarikat, program 'Headteacher Trainee' dan 'Future Leaders' yang dijalankan oleh National College for School Leadership di England (Earley, 2009). Program pembangunan kepemimpinan merupakan platform dalam menyediakan pemimpin muda yang bermotivasi tinggi yang terlibat secara langsung dalam proses mentadbir negara dan bersama dalam kepimpinan masyarakat (Garcia,

2009). Pemimpin belia pada masa kini terdiri dari golongan belia yang terdiri dari Generasi Y atau Millennial (Stewart, 2006; McQueen, 2010; Hershatter & Epstein, 2010). Oleh yang demikian, pembangunan kepemimpinan berkait rapat dengan usaha pembangunan belia, iaitu sebagai sebuah proses yang berterusan dalam mencapai keperluan fizikal dan kehendak sosial seterusnya membina kompetensi dan jaringan dari keterlibatan belia (Delgado, 2002). Sehubungan itu, inisiatif kerajaan Malaysia diteruskan dalam perancangan jangka panjang menerusi Program Transformasi Kerajaan (GTP) yang didokong dengan Program Transformasi Ekonomi (ETP) yang turut mengengahkan pembangunan modal insan khususnya pengembelengan sumber dalam kalangan belia (Ramasamy & Rowley, 2013).

## SOROTAN LITERATUR

### *Teori dan Pendekatan Pementoran Kepemimpinan*

Pementoran kepemimpinan menekankan pengisian pembelajaran secara one-on-one terutamanya dalam pementoran tradisional (Reagan-Porras, 2013), iaitu hubungan antara individu senior serta berpengalaman yang bertindak sebagai mentor dalam membantu dan membangunkan kerjaya protégé (Levinson et al, 1978; Ragins & Kram, 2007; Eller et al, 2013). Chaudhuri dan Ghosh (2012) menyatakan pementoran tradisional mewujudkan tanggapan normatif terhadap usia yang bersesuaian untuk menjadi mentor dan protégé agar pementoran tersebut lebih mendalam. Protégé akan melalui pengisian yang lebih mendalam melalui pembelajaran incidental (Erikson, McDonald & Elder, 2009). Berbeza dengan pementoran tradisional, pementoran berbalik (reverse mentoring) yang popular dalam dunia korporat dan akademik (Carter, 2004; Leh, 2005) adalah hubungan berpasangan antara individu baharu yang berperanan sebagai mentor kepada senior bagi memperoleh pembelajaran yang baru (Kram, 1996; Eby et al., 2008; Harvey et al., 2009; Murphy, 2012), di mana usia mentor kebiasaannya jauh lebih muda daripada protégé (Meister & Willyerd, 2010).

Dari aspek pembangunan kepemimpinan, model trait kepimpinan oleh Northouse (2007) menyatakan kebolehan intelektual, berkeyakinan tinggi, menentukan kejayaan sesuatu tugas, berintegriti dan berkemahiran sosial adalah perkara yang diperlukan dalam membangunkan pemimpin. Bagi menentukan jenis kepemimpinan yang diperlukan, Model Enam Domain Kepimpinan menyatakan peningkatan kemahiran kepemimpinan adalah sehingga ke tahap mampu untuk mengawasi (Sitkin & Lind, 2006). Oleh yang demikian, bagi mendalami proses pembentukan kemahiran kepemimpinan, kaedah pementoran (Reagan-Porras, 2013), memberikan perspektif pemerolehan pengetahuan dan kemahiran secara sosial yang turut meliputi proses 'legitimate peripheral participation' (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998; Wenger et al., 2002).

### *Perbezaan Generasi dan Hubungannya dengan Pementoran Kepemimpinan*

Pementoran kepemimpinan berlaku dalam kebanyakan organisasi bertujuan untuk menyediakan kepimpinan masa depan dan penerusan kepada organisasi (Smolter, 2011; Murphy, 2012). Mentor kebiasaannya berada dalam generasi yang berbeza

dengan protégé (Bickel & Brown, 2005; Chen, 2013) yang tidak semestinya bergantung kepada umur (Harvey et al., 2009). Mentor yang terdiri dari golongan dewasa tidak menghadapi masalah untuk bersosialisasi dan berkomunikasi dengan belia sebagai protégé, namun mempunyai takrifan yang berbeza dalam komunikasi dua hala tersebut (Reagan-Porras, 2013). Dalam konteks kajian pembangunan kepemimpinan belia kini, golongan protégé yang lahir antara 1980 hingga 2000 merupakan Generasi Y atau Millennial (Stewart, 2006; McQueen, 2010; Hershatter & Epstein, 2010) berbanding dengan mentor yang lebih berusia dari Generasi X dan Baby Boomers (Dannar, 2013).

Perbezaan generasi dalam pementoran memberi implikasi yang mendalam yang mempengaruhi peranan kepemimpinan dalam bidang perubatan dan penjagaan kesihatan (Bickel & Brown, 2005; Stewart, 2006). Setiap mereka mengalami perbezaan pengalaman suasana yang membentuk perbezaan ekspektasi dan tindakan (Stewart, 2006; Chen, 2013), serta corak kepimpinan (Smolter, 2011). Perbezaan generasi dalam pementoran kepemimpinan belia memungkinkan eksplorasi mendalam bagaimana proses tersebut berlaku secara efektif yang meliputi kesesuaian antara mentor dan protégé dari generasi yang berbeza. Ini adalah kerana menurut teori pementoran Kram dan Ragins (2007), proses pementoran adalah tidak statik, yang menggambarkan fungsi yang berbeza, pengalaman dan bentuk interaksi yang boleh dikembangkan dalam pembangunan belia. Potensi belia dalam kepemimpinan dapat dikembangkan melalui program pembangunan (MacNeil & McClean, 2006; Anderson & Kim, 2009; Reagan-Porras, 2013). Penekanan dalam pembelajaran timbal balik melalui pementoran (Harvey et al., 2009; Murphy, 2012), memerlukan protégé membangunkan nilai positif melalui peranan yang dimainkan dalam menyamai apa yang dilakukan oleh mentor (Rhodes & DuBois, 2008; Deutsch & Spencer, 2009).

Dari aspek kepemimpinan belia, proses pembentukan pengetahuan, tingkah laku dan sikap positif yang dihasilkan dari program pembangunan kepemimpinan terhadap peserta menjadi penunjuk utama terhadap keberhasilan pembangunan belia positif (Lerner et al., 2005; Silbereisen & Lerner, 2007; Lerner et al., 2011). Oleh yang demikian, aspek perencanaan program pembangunan belia digalakkan untuk mengambilkira keperluan semasa golongan belia (Cullen & Bradford, 2012). Perencanaan program pembangunan yang baik dapat menjelaskan secara terperinci hasil pembelajaran yang diperolehi dari pencapaian objektif (Caffarella, 2002), yang merupakan elemen utama dalam merencanakan program pembangunan kepemimpinan yang berpusatkan belia. Pementoran yang efektif dan berkesan membolehkan potensi belia dapat dibangunkan dengan menyediakan peluang kepada golongan belia untuk membina kemahiran hidup dan kemahiran kepemimpinan yang membantu kepada pembentukan serta pembangunan belia positif (Sarah et al., 2013). Dengan itu, golongan belia dapat menyumbang sesuatu melalui program pembangunan belia sebagai medium dalam mewujudkan mempunyai hubungan yang berterusan dengan mentor yang menyediakan peluang kepada pembinaan kemahiran kepada belia (Lerner, 2004).

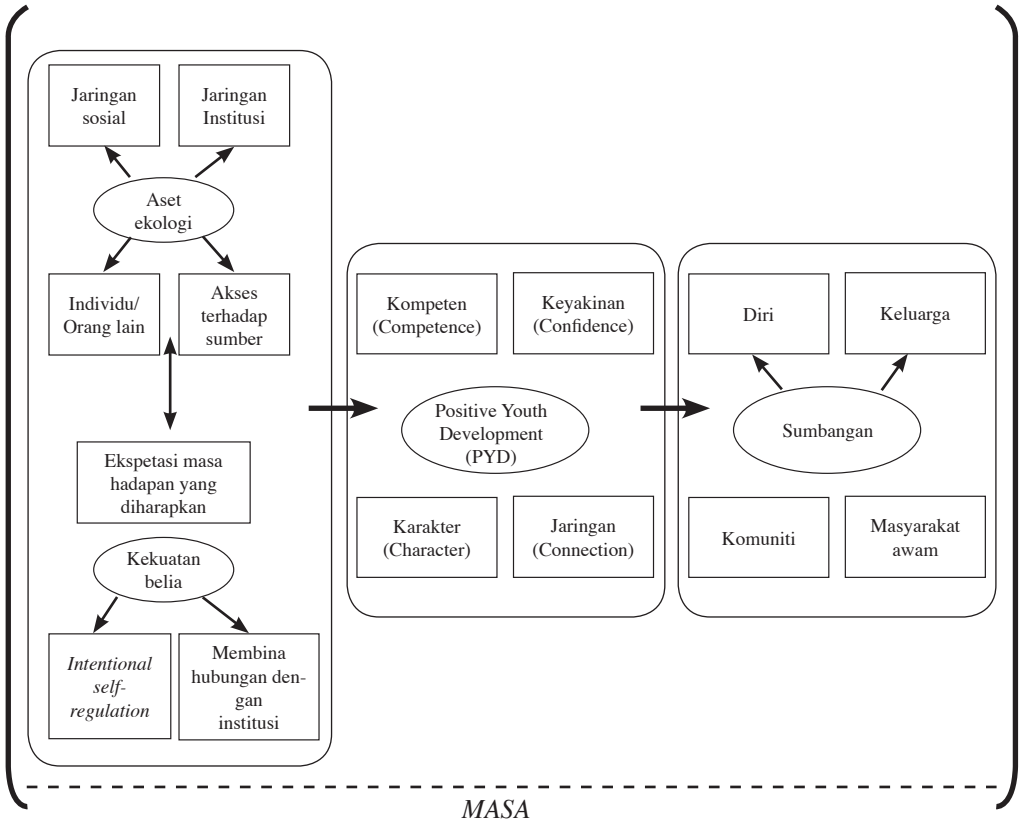
### ***Peranan PYD terhadap Pembentukan Kepemimpinan***

Perspektif PYD pada dasarnya menggabungkan dua idea utama. Perspektif pertama adalah golongan belia mempunyai kekuatan seperti yang dipamerkan melalui keupayaan mereka dalam peningkatan kognitif, emosi, sosial dan perubahan tingkah laku (Gestsdottir & Lerner, 2007; Phelps et al., 2009). Seterusnya, perspektif kedua adalah hipotesis yang beranggapan bahawa elemen PYD akan dipertingkatkan apabila kekuatan belia sejajar dengan kekuatan untuk bertindakbalas dengan persekitaran (Benson, Skala, Hamilton, & Sesma, 2006) untuk perkembangan yang sihat di dalam ekologi mereka. Proses pembangunan individu dalam konteks PYD melibatkan adaptasi developmental regulations di antara kekuatan belia dan pembangunan aset yang berada dalam sesebuah ekologi (Phelps et al., 2009).

Perspektif PYD pada awalnya tercetus dari konsep psikologi positif yang terbentuk hasil perbandingan psikologis dan biologis yang mengkaji plastisiti (plasticity) dalam proses pembangunan yang muncul dari proses gabungan tersebut. Bagi mengaitkan konsep penjana ilmu melalui penyelidikan ini, sistem pembangunan teori seperti pembangunan kontekstualisme individu yang menekankan plasticity yang wujud dalam perkembangan manusia. Perspektif terhadap PYD diperincikan oleh Sibereisen & Lerner (2007: 3) seperti berikut:

*“The Positive Youth Development (PYD) perspective is an orientation to young people that has arisen because of interest among developmental scientists in using development systems, or dynamic, models of human behavior and development for understanding the plasticity of human development and the importance of relations between individuals and their real-world ecological settings as bases of variation in the course of human development”.*

Terma plasticity adalah potensi untuk perubahan yang lebih sistematik dalam pembangunan manusia yang menerapkan elemen positif (Lerner, 2003, 2004; Lerner et al., 2005). Oleh yang demikian, proses tersebut memerlukan sokongan dalaman dan luaran. Menurut Theokas et al. (2005), gabungan keadaan dalaman dan luaran membantu untuk perkembangan elemen PYD yang dinyatakan sebagai aset ekologi dan aset individu (Lerner et al., 2010). Aset dalaman adalah elemen yang membimbing belia membuat pilihan yang berkaitan dengan kekuatan belia tersebut iaitu memiliki impian untuk menjadi yang lebih baik untuk masa hadapan, menentukan peraturan sendiri dan mempunyai hubungan yang baik dengan institusi pendidikan. Bagi aset luaran, ia adalah aset ekologi yang berkaitan dengan pengalaman positif yang diperolehi dari orang lain dan institusi yang belia sertai (Lerner et al., 2012). Ia dapat membawa kepada faedah bersama individu sebagai konteks perhubungan dengan PYD yang terdiri dari lima elemen ‘5C’ (Lerner et al., 2005), yang digambarkan seperti dalam **Rajah 1** berikut:



**Rajah 1: Perkaitan model sistem pembangunan individu positif dalam PYD (Lerner et al., 2005, hal. 7)**

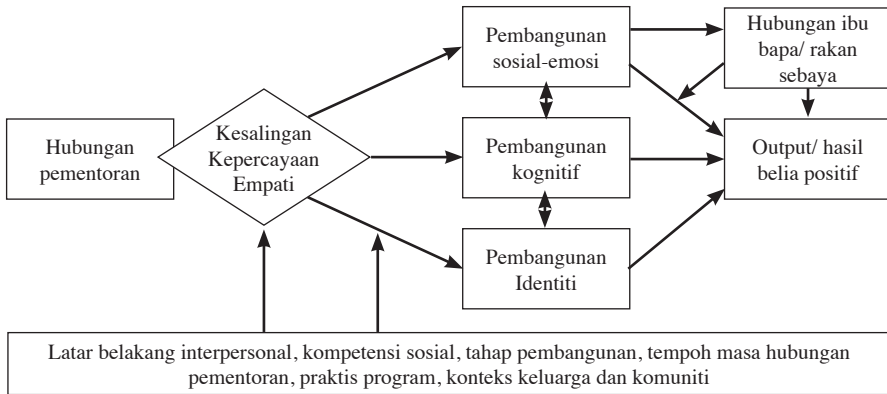
Secara teoritikal, aset ekologi dikaitkan dengan proses pembangunan belia positif yang terdiri dari ‘5C’ yang menggalakkan tingkahlaku positif dalam kalangan belia (Lerner et al., 2007). Berdasarkan (Lerner et al., 2005), beberapa langkah khusus yang boleh diambil mentor untuk membentuk kelima-lima elemen ‘C’ terhadap protégé bagi memastikan proses pembangunan belia lebih berkesan. Teori pembangunan sistem menjelaskan perubahan pembangunan protégé dibantu oleh mentor dengan meletakkan perkembangan positif sebagai satu proses jangka hayat di mana individu dan konteks (persekitaran yang berkaitan) digabungkan secara dinamik sepanjang masa dalam interaksi yang saling menguntungkan dalam pementoran (Lerner, 2002; DuBois et al., 2011). Elemen pengiktirafan terhadap individu dan konteks yang berpotensi untuk belakunya proses plasticity (perubahan) dalam pembangunan manusia yang secara langsung membentuk potensi individu ke arah positif termasuk berkaitan aspek penjagaan kesihatan (Larson, 2006). Oleh yang demikian, teori pembangunan sistem turut diterapkan dalam proses pembangunan belia yang dikaitkan dengan pembangunan positif individu (Theokas, et al., 2005).

Melalui pementoran, golongan belia mempunyai peluang untuk membangunkan kemahiran, membentuk kepimpinan belia dan penerusan serta pengekalan hubungan antara golongan belia (protégé) dan dewasa (mentor). Kelebihan yang diperolehi golongan belia melalui pementoran kepimpinan dapat dikaitkan dengan kriteria pembangunan belia yang efektif. Selain itu, ia membuka peluang kepada belia untuk mendapatkan akses melalui aset ekologi melalui komuniti yang disertai mereka dan secara langsung membangunkan setiap satu elemen '5C' dalam pembangunan belia positif yang pada akhirnya adalah sumbangan yang dapat diberikan belia (Lerner et al., 2007; Lerner et al., 2012).

### ***Pembangunan Kepemimpinan Belia melalui Pementoran***

Pementoran adalah sebuah pendekatan yang dibimbing oleh pemudahcara bagi menggalakkan inovasi, pembelajaran dan perkembangan berterusan (Kiltz et al., 2004). Teori pementoran dinamik menyatakan prinsip pembelajaran pementoran adalah melibatkan hubungan antara mentor dan protégé, di mana pembelajaran protégé adalah berdasarkan pemerhatian dari demonstrasi dan sokongan pembelajaran dari mentor (Anderson & Shannon, 1988). Melalui pementoran, ia membuka peluang untuk memperoleh pengalaman baru diperingkat eksekutif dengan meletakkan protege dibawah seliaan individu (Flores, 2011; Greeson, 2013). Menurut Hezlett (2005), hasil pembelajaran positif dari pementoran dipengaruhi oleh sokongan yang diberikan mentor dan pengalaman yang ditimba oleh protégé. Berdasarkan pendekatan pementoran, belia memerlukan contoh atau role model yang boleh diikuti (Garcia, 2009). Justeru, pementoran adalah merupakan sebuah proses pembangunan yang memerlukan penglibatan dan komitmen antara mentor dan protege (DuBois et al., 2011).

Pementoran boleh berlaku dalam dua keadaan iaitu pementoran formal dan tidak formal (Hezlett, 2005; Parise & Forret, 2007; DuBois et al., 2011), yang kedua-duanya mempunyai perbezaan dalam perkembangan pembelajaran (Parise & Forret, 2007; Pryce & Keller, 2013). Teori pementoran Kram (1985) dan Ragins et al. (2000) menyatakan pementoran tidak formal menggalakkan pembelajaran protégé berkembang secara semula jadi terhadap apa yang diketahui dan berdasarkan kepentingan. Sebaliknya dalam pementoran formal, protégé dan mentor dipadankan bersama melalui beberapa proses dengan bantuan sokongan dari sesebuah organisasi (Eby & Lockwood, 2005; Ragins & Kapas, 1999; Ragins et al., 2000). Menurut Spencer (2007), hubungan pementoran belia akan menjadi lebih kuat apabila mentor dan protégé meluangkan masa bersama-sama secara konsisten dalam suatu tempoh masa pementoran yang signifikan. Rhodes (2005), Rhodes dan DuBois (2008), dan DuBois et al. (2011) mencadangkan pembelajaran dari pementoran dapat menyumbang kepada pembangunan sosio-emosi, kognitif dan identiti protégé. Hubungan pementoran belia diperjelaskan dalam **Rajah 2** berikut:



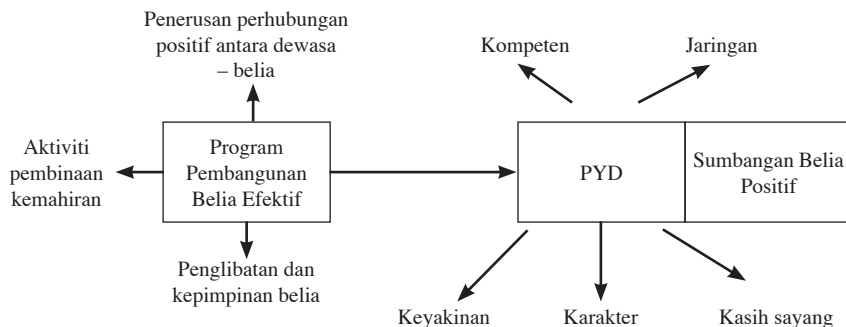
**Rajah 2: Model Pementoran Belia (Rhodes, 2005; Rhodes & DuBois, 2008)**

Dalam model ini, Rhodes dan DuBois (2008) menyatakan bahawa pengalaman positif dari aspek sosio-emosi melalui hubungan pementoran dapat menggalakkan belia untuk berinteraksi dengan orang lain dengan peningkatan persepsi terhadap ibu bapa, rakan sebaya dan orang dewasa dalam rangkaian sosial protégé dengan lebih berkesan. Selain itu, faktor lingkungan antara individu, keluarga dan pengaruh sekeliling turut mempengaruhi hubungan pementoran dan proses untuk menghasilkan belia positif (Rhodes, 2005). Oleh yang demikian, pembangunan kepimpinan belia melalui pementoran adalah relevan kepada pembangunan belia positif.

Melalui pementoran, golongan belia mempunyai peluang untuk membangunkan kemahiran, membentuk kepimpinan belia dan penerusan serta pengekalan hubungan antara golongan belia (protégé) dan dewasa (mentor). Kelebihan yang diperolehi golongan belia melalui pementoran kepimpinan dapat dikaitkan dengan kriteria pembangunan belia yang efektif. Selain itu, ia membuka peluang kepada belia untuk mendapatkan akses melalui aset ekologi melalui komuniti yang disertai mereka dan secara langsung membangunkan setiap satu elemen '5C' dalam pembangunan belia positif yang pada akhirnya adalah sumbangan yang dapat diberikan belia (Lerner et al., 2007).

Protégé yang mudah menyesuaikan diri dengan persekitaran termasuk suasana pementoran oleh mentor semasa proses berlaku memungkinkan belia dilihat sebagai individu yang berpotensi untuk meningkatkan pembangunan diri dan menyumbang kepada perkembangan positif terhadap diri, keluarga, komuniti, dan masyarakat sivil (Theokas, et al., 2005). Hasil dari pementoran kepimpinan belia pada akhirnya adalah sumbangan belia yang positif yang merupakan intervensi dalam melahirkan belia yang berpotensi, melalui sumbangan mereka terhadap diri, keluarga, komuniti dan masyarakat awam (Lerner et al., 2005). Rajah 3 berikut menggambarkan kriteria yang diperlukan dalam pembangunan belia yang boleh diterapkan melalui kaedah pementoran dalam pelaksanaan program pembangunan.





**Rajah 3: Model Pembangunan Belia Efektif (Lerner et al., 2007)**

Bagi memupuk dan menggalakkan kedua-dua elemen tersebut, iaitu peningkatan ciri-ciri PYD dan sumbangan belia dalam proses pembangunan belia, mentor perlu berperanan untuk menentukan interaksi mereka dengan protégé dalam pementoran mencerminkan tiga aspek utama tersebut (pembangunan kemahiran, pembangunan kepemimpinan belia dan penerusan hubungan antara dewasa dan belia) (Lerner et al., 2007). Pembelajaran dari mentor termasuk tingkahlaku yang ditunjukkan menyumbang kepada pembentukan nilai karisma protégé dan komitmen protégé terhadap transformasi telah dilakukan sebelum ini (Douglas et al., 2005; Blass & Ferris, 2007; Ragins & Kram, 2007; Eby et al., 2008; Sanfey et al., 2013).

Pementoran yang efektif dan berkesan membolehkan potensi belia dapat dibangunkan dengan menyediakan peluang kepada golongan belia untuk membina kemahiran hidup dan kemahiran kepimpinan yang membantu kepada pembentukan serta pembangunan belia positif (Sarah et al., 2013). Dengan itu, golongan belia dapat menyumbang sesuatu melalui program pembangunan belia sebagai medium dalam mewujudkan mempunyai hubungan yang berterusan dengan mentor yang menyediakan peluang kepada pembinaan kemahiran kepada belia (Lerner, 2004; Rhodes & DuBois, 2008).

### ***Penerapan PYD dalam Proses Pembangunan Kepimpinan Belia Malaysia***

Teori pementoran dinamik menyatakan prinsip pembelajaran pementoran adalah melibatkan hubungan antara mentor dan protégé, di mana pembelajaran protégé adalah berdasarkan pemerhatian daripada demonstrasi dan sokongan pembelajaran mentor (Anderson & Shannon, 1988). Pemandahan pembelajaran akan menjadi lebih bermakna dalam konteks sosial dan fizikal berasaskan pembelajaran setempat (Lave, 1988; Lave & Wenger, 1991) yang saling bergantung kepada bentuk aktiviti, konsep dan budaya (Brown et al., 1989; DuBois et al., 2011; Pryce & Keller, 2013). Oleh yang demikian, metod pembelajaran dalam proses pembangunan kepemimpinan turut bergantung kepada budaya dalam organisasi yang mempengaruhi gaya kepimpinan (Holt et al, 2009; Caldwell & Dixon, 2010).

Berdasarkan situasi sebenar dalam kepemimpinan, Hofstede dan Hofstede (2005), Hofstede (2007), dan Jogulu (2010) mendapati Malaysia adalah negara

yang mempunyai budaya 'power distance' yang tinggi dalam kepimpinan organisasi yang memungkinkan pengikut lebih mudah menerima arahan dan tunjuk ajar dari pemimpin kerana lebih menghormati individu yang lebih berkuasa. Berbeza dengan budaya 'power distance' yang rendah, peranan dan tanggungjawab pengikut boleh berubah berdasarkan kepada usaha individu dan pencapaian (Hofstede & Hofstede, 2005), di mana individu mempunyai kebebasan dan pilihan dalam hubungan antara individu atasan dan pengikut (Khatri, 2009; Jogulu, 2010). Oleh yang demikian, program pembangunan belia khususnya dalam pembangunan kepimpinan memerlukan usaha yang berterusan dari pelbagai pihak dalam menjana modal insan yang berkualiti sebagai persediaan masa hadapan. Menurut Li dan Wang (2012), penglibatan belia dalam aktiviti kepimpinan adalah merupakan salah satu pendekatan di dalam konsep PYD. Fokus terhadap proses PYD menjadi asas kepada pembentukan elemen belia positif (Sherrod, 2007; Ward, 2008) yang secara prinsipnya memerlukan pemahaman yang empirikal bagi memahami potensi pementoran belia terhadap pembangunan PYD melalui kepimpinan.

Kaedah pementoran dilihat berpotensi untuk menyediakan platform dan membuka ruang untuk pembangunan kepimpinan belia menerusi akses kepada jaringan terhadap individu lain, sosial, institusi dan akses terhadap sumber yang merupakan elemen dalam aset ekologi seperti yang dibincangkan Lerner et al. (2005). Dalam pementoran, protégé berpotensi untuk mempelajari pengetahuan dan kemahiran kepimpinan daripada mentor secara formal dan informal.

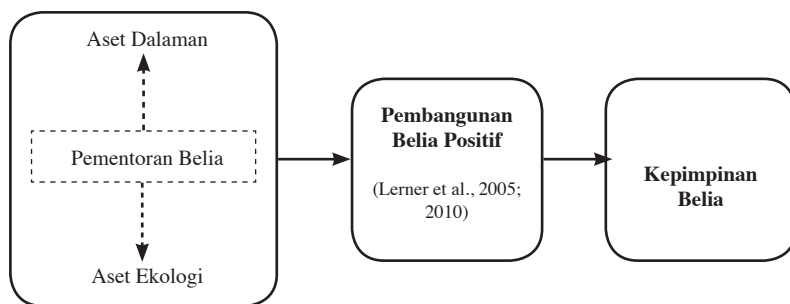
Oleh yang demikian, langkah pertama untuk menerapkan elemen PYD dalam pementoran adalah dengan mengambil pendekatan seperti yang dicadangkan oleh Delgado (2002) iaitu mengenalpasti kehendak yang diperlukan protégé terlebih dahulu dan membina kompetensi dalam menyediakan belia menjadi golongan dewasa yang berjaya dengan tidak hanya melihat mereka sebagai seseorang yang tidak mempunyai potensi. Langkah seterusnya, mentor yang berpotensi dalam kemahiran kepimpinan perlu mencari kebolehan protégé sebagai sumber yang boleh dibangunkan dan memperkukuhkan kekuatan serta kebolehan mereka dalam kepimpinan. Pendekatan tersebut selari dengan Sherrod (2007) yang mencadangkan PYD sebagai elemen untuk membangunkan potensi belia.

Langkah ketiga adalah dengan memperkukuhkan proses pembangunan kepimpinan, iaitu kedua-dua pihak yang terdiri daripada mentor dan protégé secara bersama menentukan potensi yang sepatutnya dicapai dan bersama-sama menyokong usaha ke arah pencapaian potensi kepimpinan yang diharapkan (Lerner et al., 2005). Secara langsung, pendekatan ini menghuraikan bagaimana komuniti yang ada dalam pementoran boleh menyokong pembangunan kepimpinan belia secara kompeten, sihat dan membangunkan potensi sebenar mereka (Lerner et al., 2009).

Langkah seterusnya, mentor dengan sebaiknya memainkan peranan untuk menyediakan ruang kepada protégé agar mudah menyesuaikan diri dengan

persekitaran dan situasi yang berbeza-beza. Pengaruh yang dimainkan oleh mentor semasa proses pementoran memungkinkan belia dilihat sebagai individu yang berpotensi untuk meningkatkan pembangunan diri dan menyumbang kepada perkembangan positif terhadap diri, keluarga, komuniti dan masyarakat sivil (Theokas, et al., 2005). Pementoran kepemimpinan membuka peluang dan ruang kepada pemimpin belia untuk menjadikan diri mereka lebih bernilai melalui sumbangan yang diberikan menerusi penerapan elemen PYD (Benson, 2007). Bagi memupuk dan menggalakkan kedua-dua elemen tersebut, mentor perlu berperanan untuk menentukan interaksi mereka dengan protégé dalam pementoran mencerminkan tiga aspek iaitu pembangunan kemahiran, pembangunan kepemimpinan mereka dan penerusan hubungan walaupun setelah mereka menamatkan pementoran formal.

Bagi memantapkan lagi potensi pementoran, mentor disaran untuk memainkan peranan untuk membimbing pemimpin belia dengan menghubungkan mereka kepada jaringan terhadap individu lain serta jaringan sosial dengan mendedahkan mereka ke institusi yang lebih besar daripada komuniti praktis dalam organisasi. Pendedahan yang lebih meluas misalnya dalam kepemimpinan masyarakat, badan organisasi serantau di peringkat antarabangsa mampu menjadikan pemimpin belia sebagai agen penghubung sumber. Rajah 4 menunjukkan gambaran potensi pementoran dalam membuka peluang dan mempercepatkan proses pembelajaran protégé untuk memperkukuhkan aset dalaman serta mendapatkan akses aset ekologi yang pada akhirnya menyumbang kepada pembentukan '5C' individu.



**Rajah 4: Potensi Pementoran dalam PYD**

Potensi pementoran perlu terus dikaji secara mendalam bagi menerokai pengalaman pementoran yang dilalui protégé dan bagaimana protégé belajar dari mentor. Kesimpulannya, sokongan empirikal yang diperolehi belia melalui kaedah pementoran dapat membentuk konsep pembangunan belia positif melalui '5C'. Oleh yang demikian, menurut Lerner et al. (2005), program pembangunan belia adalah medium yang memainkan peranan sebagai penghubung kepada proses PYD secara berterusan. Golongan belia perlu dilihat sebagai sebuah sumber yang boleh dibangunkan (Benson, 2003; Damon, 1997; Lerner, 2004; Anderson-Butcher et al., 2006). Setiap individu belia mempunyai potensi untuk berjaya, mengalami perkembangan diri yang sihat dan mempunyai keupayaan untuk perkembangan

diri yang positif (Balsano et al., 2009). Oleh yang demikian, bagi memastikan pementoran yang dilalui berkesan kepada belia, hubungan pementoran yang berkualiti antara mentor dan protégé memainkan peranan yang penting selain dari pembangunan aset dalaman dan aset ekologi yang membantu kepada pembangunan positif dalam kehidupan belia. Pembangunan belia secara realitinya adalah mudah untuk diaplikasikan kepada kepelbagaian disiplin (multidisciplinary), antara disiplin (interdisciplinary) dan usaha yang dilakukan secara integratif (integrative endeavor) (Benson et al., 2006).

## KESIMPULAN

Berdasarkan perbincangan di atas menunjukkan bagaimana pengaruh mentor menjadi antara faktor yang turut membantu kepada pembentukan potensi kepemimpinan baharu dalam kalangan belia. Pengenalpastian elemen ini membantu pengkaji untuk membuka ruang yang lebih besar bagi melihat sejauhmanakah keterlibatan belia Malaysia dalam pembangunan kepemimpinan melalui pementoran dapat membantu dalam pembangunan belia positif. Usaha pembangunan belia melalui proses kepemimpinan dapat meningkatkan nilai positif yang ada pada belia. Secara umumnya, nilai positif yang dibincangkan dari perspektif PYD turut membincangkan tentang khidmat tradisional belia (traditional youth services) yang turut merangkumi khidmat kepada komuniti dan organisasi. Oleh yang demikian, jelas dilihat bahawa nilai PYD mempunyai kaitan dengan nilai kepemimpinan yang dihasilkan melalui pementoran.

Keberkesanan program pementoran belia turut bergantung kepada aspek perancangan program pembangunan kepemimpinan secara langsung. Keupayaan kaedah pementoran dalam membangunkan kepemimpinan belia akan menjadi lebih jelas jika proses pembangunan pengetahuan, sikap dan praktis diperhalusi bagi memberikan pemahaman yang lebih mendalam dalam sebuah kajian kes. Walau bagaimanapun, proses pementoran bukan hanya sekadar suatu transmisi pengetahuan yang ringkas atau mudah untuk menilainya dalam bentuk kemahiran, tetapi juga memfokuskan kepada sejauh mana kualiti kepemimpinan yang sebenar yang meliputi elemen PYD dalam proses pembangunan belia.

Menurut Delgado (2002), proses pembangunan belia perlu mengenalpasti kehendak dan kompetensi yang diperlukan belia dalam menyediakan belia menjadi golongan dewasa yang berjaya dan bukannya sekadar melihat belia sebagai tidak berpotensi. Pendekatan PYD melihat belia sebagai sumber dan membangunkan kekuatan serta kebolehan mereka dalam komuniti. Berdasarkan perkaitan tersebut, hubungan antara aset individu dan ekologi yang dibangunkan telah meningkatkan potensi belia (Lerner et al., 2012), yang boleh dikembangkan dalam konteks pembangunan kepemimpinan belia.

Keperluan semasa dan kepesatan teknologi dalam era globalisasi termasuk di Malaysia memerlukan pewaris kepemimpinan baharu pada masa hadapan

dalam kalangan belia yang mempunyai bakat kepemimpinan yang menonjol, berpengetahuan luas, mempunyai kepakaran dan kewibawaan yang tinggi sebagai pemimpin (McWhorter et al., 2008). Oleh yang demikian, adalah menjadi keperluan utama untuk memastikan pembangunan kepemimpinan belia yang lebih berstruktur dan mampan agar dapat diperkasakan agar proses menggilap bakat kepimpinan baharu dalam kalangan belia dapat dijalankan secara terancang dan berkesan. Pengurusan dan pembangunan sumber belia yang dinamik dapat meneruskan legasi kepemimpinan (Murphy, 2012), yang bakal meneruskan agenda masa depan negara yang diterajui oleh kepimpinan yang berkaliber.

## RUJUKAN

- Azimi Hamzah., Turiman Suandi., & Ezhar Tamam. 2002. *Persatuan belia di Malaysia: Perkembangan & penyerlahan potensi*. Serdang, Selangor: Unit Pengajian Pembangunan Belia, Universiti Putra Malaysia.
- Bailey, T. 1993. Can youth apprenticeship thrive in the United States? *Educational Researcher*. 22(3): 4-10.
- Bandura, A. 1997. *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. 1989. Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*. 18(1): 34-41.
- Collins, A., Brown, J. S., & Newman, S. E. 1989. Cognitive Apprenticeship: Teaching the Craft of Reading, Writing and Mathematics. In L. B. Resnick (Ed.). *Knowing, learning, and instruction: Essays in honor of robert glaser*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Collins, A. 2006. Cognitive apprenticeship. In R. K. Sawyer (Ed.). *The Cambridge handbook of the learning sciences*. NY: Cambridge University Press.
- Creswell, J. W. 2012. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Engeström, Y. 2001. Expansive learning at work: Towards an activity-theoretical conception. *Journal of Education and Work*. 14(1):133-56.
- Engeström, Y., & Kerosuo, H. 2007. From workplace learning to inter-organizational learning and back: The contribution of activity theory. *Journal of Workplace Learning*. 19(6): 336-342
- Flores, E. M. 2011. *Becoming a Researcher: A Qualitative Study of the Apprenticeship Model in Doctoral Education*. PhD Thesis, University of Washington.

- Guba, E.G., & Lincoln, Y. S. 1994. Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln. *Handbook of qualitative research* (2nd ed.) (pp.105-117). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Halpern, R. 2006. After-School Matters in Chicago Apprenticeship as a Model for Youth Programming. *Youth and Society*. 38(2): 302-325.
- Hastings, L. J., Human, N., & Bell, L. C. 2011. Developing a Paradigm Model of Youth Leadership Development and Community Engagement : A Grounded Theory, 52(1), 19–29. doi:10.5032/jae.2011.01019
- Hezlett, S. A. 2005. Protégés learning in mentoring relationships: A review of the literature and an exploratory case study. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 505-526.
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. 2005. Mentoring and Human Resource Development: Where We Are and Where We Need to Go. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 446-469. doi: 10.1177/1523422305279667
- Hofstede, G. 2007. A European in Asia. *Asian Journal of Social Psychology*, 10(1), 16–21.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. 2005. *Cultures and organizations: Software of the mind* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Indeks Belia Malaysia. 2011. Institut Penyelidikan Pembangunan Belia Malaysia. Putrajaya: IPPBM KBS.
- Jogulu, U. D. 2010. Culturally-linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 705 – 719.
- Kementerian Belia dan Sukan Malaysia. Jadual 9.13: Perdana Leader Fellowship. Retrieved 17 April 2013 from [http://interaktif.kbs.gov.my/theleader/doc/HEBAHAN\\_LEADER\\_FINAL.pdf](http://interaktif.kbs.gov.my/theleader/doc/HEBAHAN_LEADER_FINAL.pdf).
- Kenton, A. 2012. Youth Leadership Development: A Case Study of An Urban Public High School Program. PhD Thesis, Hofstra University
- Khairuddin Idris, Nur Fatimah Abdullah Bandar, Abdul Lateef Abdullah., Turiman Suandi., Ezhar Tamam., Ismi Arif Ismail., Samsudin Ahmad., & Dzuhaulmi Dahalan. 2009. *Profesionalisme dalam Kerja Belia*. Serdang: Universiti Putra Malaysia Press.
- Lave, J., & Wenger, E. 1991. *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Lerner, R.M., Lerner, J.V., Almerigi, J., Theokas, C., Phelps, E., Gestsdottir, S., Naudeau, S., Jelicic, H., Alberts, A.E., Ma, L., Smith, L.M., Bobek, D.L., Richman-Raphael, D., Simpson, I., Christiansen, E.D., & von Eye, A. 2005. Positive youth development, participation in community youth development programs, and community contributions of fifth grade adolescents: Findings from the first wave of the 4-H study of positive youth development. *Journal of Early Adolescence*. 25(1): 17–71.
- Lerner, R. M., Bowers, E. P., Geldhof, G. J., Gestsdottir, S., & Desouza, L. 2012. Promoting positive youth development in the face of contextual changes and challenges: The roles of individual strengths and ecological assets. *New Directions for Youth Development*, 135(1), 119-28. doi: 10.1002/yd.20034
- McWhorter, R. R., Mancuso, D. S., & Hurt, A. C. 2008. Adult learning in virtual environments. In Thomas J. Chermack & Julia Storberg-Walker (Eds.), 2007 Academy of Human Resource Development Proceedings (pp. 1148-1154). St. Paul, MN: Academy of Human Resource Development.
- Merriam, S. B. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Morse, J. M., & Richards, L. 2002. *Readme first for a user's guide to qualitative methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Murphy, W. M. 2012. Reverse mentoring at work: Fostering cross generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–574. doi:10.1002/hrm.21489
- Nor Hamidah Hamzah. 2012. VyREC (virtual youth resource centre). *Fakta Institut Penyelidikan Pembangunan Belia Malaysia*, 1, 6.
- Othman Lebar. 2007. *Penyelidikan kualitatif: Pengenalan kepada teori dan metod*. Tanjung Malim, Selangor: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Patton, M. Q. 1990. *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Silbereisen, R. K., & Lerner, R. M. 2007. *Approaches to positive youth development*. London: Sage Publications.
- Silverman, D. 2013. *Doing qualitative research: A practical handbook*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Singh, G., Hawkins, L. & Whymark, G. 2009. Collaborative knowledge building process: an activity theory analysis. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 39(3): 223-241.

Wenger, E. 1998. *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. 2002. *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.

***Profil Penulis:***

***Mohd Mursyid Arshad, M.Sc.***

*Tutor*

*Jabatan Pemajuan Profesional dan Pendidikan Lanjutan*

*Fakulti Pengajian Pendidikan*

*Universiti Putra Malaysia*

*[m\\_mursyid@upm.edu.my](mailto:m_mursyid@upm.edu.my)*

***Ismi Arif Ismail, PhD***

*Profesor Madya*

*Fakulti Pengajian Pendidikan*

*Universiti Putra Malaysia*

*[ismi@upm.edu.my](mailto:ismi@upm.edu.my)*

***Turiman Suandi, PhD***

*Profesor*

*Jabatan Pemajuan Profesional dan Pendidikan Lanjutan*

*Fakulti Pengajian Pendidikan*

*Universiti Putra Malaysia*

*[tj@upm.edu.my](mailto:tj@upm.edu.my)*

***Zoharah Omar, PhD***

*Pensyarah Kanan*

*Jabatan Pemajuan Profesional dan Pendidikan Lanjutan*

*Fakulti Pengajian Pendidikan*

*Universiti Putra Malaysia*

*[zoharah@upm.edu.my](mailto:zoharah@upm.edu.my)*