

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PELAKSANAAN COACHING TERHADAP PRESTASI PEKERJA DALAM ORGANISASI

Siti Noraqilah binti Hisham@Dalha¹ & Wan Hanim Nadrah binti Wan Muda²

^{1,2} Faculty of Technical and Vocational Education, UTHM

*Correspondence: wanhanim@uthm.edu.my

Abstrak

Coaching merupakan antara kaedah bimbingan pekerja untuk meningkatkan prestasi dan membantu mengenalpasti bakat pekerja dalam sesebuah organisasi. Melalui coaching, pekerja dapat menyerlahkan bakat dalam bidang yang diceburi dan membantu pekerja dalam pembangunan prestasi pekerja. Bagaimanapun, terdapat sebahagian program coaching yang dijalankan tidak mendapat sambutan dan kurang berkesan dalam meningkatkan prestasi pekerja di sesebuah organisasi. Oleh itu, kajian ini telah dijalankan untuk mengenalpasti faktor-faktor kesan pelaksanaan coaching terhadap prestasi pekerja dalam organisasi. Borang soal selidik telah diedarkan kepada 138 orang staf Politeknik Melaka, Melaka. Rekabentuk kajian adalah tinjauan deskriptif dan inferensi. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan spearman rho, ANOVA sehalu dan ujian-t. Kajian mendapati terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kesan pelaksanaan coaching terhadap prestasi pekerja, iaitu faktor pekerja, pembimbing dan organisasi. Faktor organisasi merupakan faktor yang paling dominan terhadap kesan pelaksanaan coaching terhadap prestasi pekerja. Hasil kajian menunjukkan bahawa kesan pelaksanaan coaching dalam organisasi adalah signifikan terhadap prestasi pekerja.

Kata kunci: *coaching, prestasi pekerja, keberkesanan*

Abstract

Coaching is a one of the methods to guide employees in improving performance and assisting employees in identifying employee's talent in an organization. Workers can highlight talent in the field of exploration through coaching. From previous studies, coaching was found to support development of employee's performance. Nevertheless, some coaching programs are not well received and less effective in improving employee's performance. As such, a study was conducted to identify and evaluate the factors of the effectiveness of coaching implementation on employee performance in organization. The quantitative method was applied to conduct this study and used descriptive and inferential study. Questionnaire were distributed to 138 staff of Politeknik Melaka, Melaka. Data collected were analyzed using Spearman Rho, One-way ANOVA and T-test. The result implied that there are three factors affected coaching on working performance consist of worker, coach and organization. Organization is the dominant factors which is affect the most of the coaching. This study expressed that coaching implementation provides the positive impact to the employees after the program. They thought that coaching program will help them to improve their working quality and recognizes the talent and skills in themselves.

Keywords: *coaching, employee performance, effectiveness*

1.0 PENGENALAN

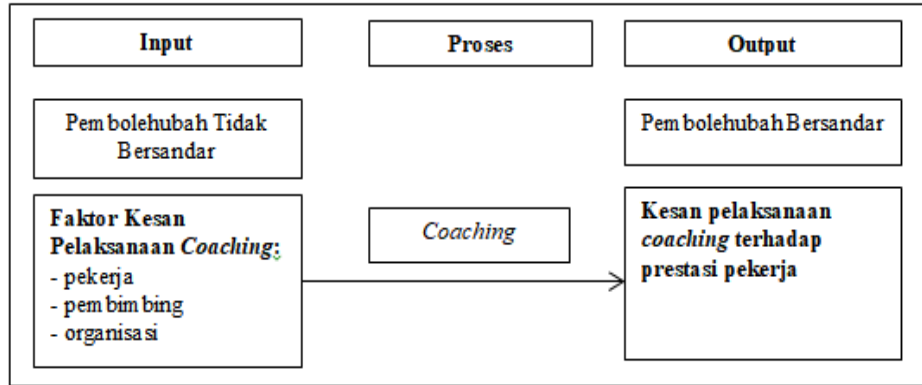
Coaching mengalami perkembangan yang pesat terutamanya dalam bidang perkhidmatan seperti bimbingan kerjaya, penempatan dan bimbingan hidup (Cox & Patrick, 2012). Program *coaching* berjaya dalam memupuk perspektif segar dan menyokong perubahan positif kepada peserta (Anthony, *et al.*, 2017). Sehubungan dengan itu, *coaching* dilihat sebagai alat utama dalam kepimpinan dan pengurusan untuk membantu kakitangan meningkatkan potensi dan kualiti kerja seterusnya membina kapasiti menangani perubahan dan memberi sokongan dalam memenuhi peranan pekerja (Theeboom, Beersma, & van Vianen, 2013). Menurut Hameed dan Waheed (2011), penglibatan individu pekerja di dalam *coaching* dapat mempengaruhi perkembangan individu pekerja dan juga peningkatan prestasi pekerja. Pelaksanaan *coaching* banyak membantu pekerja dalam menemui kebolehan tersendiri dari bimbingan pelbagai pihak dalam proses belajar untuk mendalami kerjaya dengan lebih baik. Daripada kajian yang terdahulu, *coaching* dilihat sebagai pemangkin penting dan terdapat hubungan antara *coaching* dan pembangunan prestasi kerja pekerja di dalam sesebuah organisasi (Hamed & Waheed, 2011).

1.1 PENYATAAN MASALAH

Coaching membantu individu menjadi lebih bersedia dalam menghadapi sesuatu permasalahan yang akan timbul pada masa hadapan dan membantu pekerja untuk bertindak sendiri dalam menyelesaikan masalah. Menurut McCarthy dan Miller (2013), pelaksanaan *coaching* kurang mendapat sambutan kerana pekerja kurang bersedia untuk menerima pembelajaran dan pembimbing tidak memiliki kemahiran dalam *coaching*. Dapatan kajian Mc Carthy dan Miller (2013) juga mendapati pembimbing terlalu sibuk dengan komitmen kerja dan tanggungjawab sebagai pekerja. Hal ini menunjukkan komitmen pekerja kepada sesi *coaching* masih berada di tahap yang rendah dan pembimbing tidak memiliki set kemahiran untuk menyampaikan pengetahuan kepada peserta. Chong, Yuen, Tan, Abu Zarim dan Abdul Hamid (2016), menyatakan kaedah *coaching* masih janggal atau asing bagi masyarakat Malaysia yang lebih biasa dengan kaedah mentor, kaunseling dan juru runding. Hal ini menunjukkan masih terdapat pekerja yang tidak mengetahui mengenai kaedah *coaching* sebagai kaedah pembangunan pekerja kerana kurang pendedahan daripada pihak organisasi. Kajian yang dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti factor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan *coaching* terhadap prestasi pekerja di sesebuah organisasi. Dengan kajian ini juga, penyelidik ingin mengkaji adakah pelaksanaan *coaching* dapat membantu pekerja meningkatkan prestasi kerja dalam organisasi atau sebaliknya.

1.2 Kerangka Konsep

Kerangka konsep merupakan satu abstrak yang terbentuk daripada pembolehubah dengan pembolehubah yang lain yang mempunyai hubungan dalam merangkumi perkara yang dalam sesebuah kajian berdasarkan kajian yang terdahulu sebagai panduan (Kusumayati, 2009). Rajah 1.1 merupakan kerangka konsep kajian yang diadaptasi oleh kajian Joo (2005) dan kajian Lotfizadeh, Edwards dan Poling (2014):



Rajah 1.1: Kerangka konsep kajian

Kajian ini melibatkan dua pembolehkan iaitu pembolehkan tidak bersandar dan pembolehkan bersandar. Pembolehkan tidak bersandar bagi kajian ini adalah faktor pekerja, faktor pembimbing dan faktor organisasi, manakala pembolehkan bersandar yang terlibat di dalam kajian adalah prestasi pekerja. Pada bahagian proses pula, *coaching* akan mempengaruhi pelaksanaan *coaching* terhadap prestasi pekerja.

2.0 COACHING

Coaching merupakan salah satu inisiatif sesebuah organisasi dalam meningkatkan prestasi pekerja mereka. Parsloe dan Wray (2000) menyatakan bahawa *coaching* adalah suatu proses membantu seseorang agar dapat belajar sehingga terjadi perkembangan dalam dirinya dan diikuti peningkatan kerjaya. Ditegaskan pula oleh pakar lain bahawa *coaching* adalah seni memberikan bantuan peningkatan kerjaya serta seni membantu mengembangkan diri seseorang melalui belajar (Downey, 2001). Sedangkan menurut Luecke (2002), *coaching* adalah suatu proses interaktif yang dilakukan pengurus atau penyelia untuk mengatasi masalah kerja atau untuk mengembangkan kapabiliti pekerja. Sementara itu, menurut Greene dan Grant (2003), *coaching* adalah suatu proses sistematik kolaboratif yang berorientasi pada hasil dan berfokus pada solusi di mana seorang pembimbing membantu peningkatan kerja dan pengalaman hidup ke arah belajar mandiri agar mencapai pengembangan diri.

Menurut Theeboom et al. (2013) *coaching* menunjukkan kesan yang positif terhadap prestasi, kemahiran, sikap, matlamat dan perkembangan pekerja. Di samping itu, Sonesh, et al., (2015) mendapati bahawa *coaching* memberi kesan yang lebih kuat berbanding program mentor dan mentee dalam mencapai matlamat pekerja. *Coaching* berkonsepkan satu sesi perbualan dan kaunseling yang beroperasi dalam satu ruang yang berasaskan sesi perbualan tidak rasmi oleh pembimbing yang berkelayakan, mempunyai pengalaman dan memahami sepenuhnya bidang kerja pekerja yang dibimbing. (Bluckert, 2014). Fungsi *coaching* tidak bertujuan untuk menyediakan penyelesaian kepada masalah, tetapi untuk menggalakkan dan memberi pencerahan kepada pekerja dalam mengenalpasti masalah dan pada masa yang sama mendorong pekerja mencari penyelesaian masalah sendiri (Matsuo, 2016).

2.1 Pelaksanaan *Coaching*

Pelaksanaan *coaching* dalam sesebuah organisasi dapat mengembangkan kemahiran interpersonal dan kemahiran mendengar secara efektif dalam mewujudkan satu suasana belajar di dalam organisasi (Grant, Green, & Rynsaardt, 2010). Hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan *coaching* adalah komitmen ketua dan komitmen peserta dalam melakukan penilaian terhadap perkembangan proses pelaksanaan *coaching*. Komitmen pelaksanaan *coaching* merupakan komitmen yang dibangun oleh dua pihak, baik dari segi pembimbing mahupun peserta. Organisasi hendaklah sedar bahawa pelaksanaan *coaching* memakan masa untuk menerapkan kaedah pembangunan ini ke dalam rutin harian pekerja dan sokongan dari pihak organisasi sangatlah diperlukan sepanjang pelaksanaan *coaching* berlangsung (Grant, Green, & Rynsaardt, 2010). Dengan melatih pembimbing dalaman, pihak organisasi dapat meningkatkan kemahiran pembimbing dalaman, menyediakan lebih ramai pembimbing yang berkemahiran dan meningkatkan penglibatan kakitangan dalam pelaksanaan *coaching* (Ali, Lewis, & McAdams, 2010).

2.2 Prestasi Pekerja

Prestasi kerja adalah apabila pekerja menunjukkan prestasi tinggi apabila mencapai keputusan tugas dalam kepuasan, perasaan keberkesanan diri dan penguasaan dalam tugas (Kanfer 2005). Selain itu, pencapaian yang tinggi pekerja membuahkan kenaikan pangkat, diberi anugerah dan perlu diberi penghormatan. Peluang kerjaya bagi pekerja yang menunjukkan prestasi yang baik adalah lebih baik daripada orang-orang individu melakukan sederhana atau rendah. Aspek tingkah laku merujuk kepada apa pekerja lakukan semasa di tempat kerja, tindakan pekerja (Sonntag & Fritz, 2015). Prestasi merangkumi tingkah laku tertentu sebagai contoh jumlah jualan, statistik pengajaran kepada pelajar-pelajar sarjana muda, pengaturcaraan perisian komputer dan memasang bahagian-bahagian produk. Jadual 2.1 menunjukkan hasil kajian lepas berkenaan *coaching*. Kajian terhadap *coaching* di Malaysia adalah begitu sedikit dan kurang mendapat perhatian oleh pengkaji-pengkaji di Malaysia. Kebanyakan bahan kajian adalah berdasarkan negara-negara barat. Oleh hal yang demikian, kajian ini dilaksanakan mengikut kesesuaian tetapan mengikut suasana dan keadaan di Malaysia.

Jadual 2.1: Kajian-kajian lepas

Bil.	Tajuk	Penulis	Hasil Kajian
(i)	Tingkah Laku Bimbingan Pengurus dan Pengaruh kepada Pekerja.	Kim (2010)	Pengurus dan ketua untuk menjadi pembimbing yang lebih efektif ketika menjalankan sesi <i>coaching</i> di dalam organisasi
(ii)	Keberkesanan <i>Coaching</i> di Tempat Kerja: Kajian Analisis Meta dan Hasil Prestasi Pekerja daripada <i>Coaching</i>	Jones, Woods dan Guillaume (2015)	Terdapat signifikan dalam perbezaan jenis pembimbing dan penggunaan maklum balas daripada pelbagai sumber.
(iii)	Kesan <i>Coaching</i> Terhadap Prestasi Pekerja dan Organisasi: Kajian Kes Sepanyol.	Utrilla, Grande dan Lorenzo (2014)	<i>Coaching</i> membantu meningkatkan prestasi pekerja dan organisasi di Sepanyol.

3.0 METODOLOGI

Reka bentuk kajian berfungsi sebagai panduan dan rujukan untuk membantu penyelidik dalam mengumpul, menganalisa dan membuat keputusan hasil daripada kajian yang dilakukan. Kajian ini adalah kajian kuantitatif yang berbentuk deskriptif dan inferensi bagi mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan *coaching* terhadap prestasi pekerja di organisasi, sama ada akan memberi kesan positif atau sebaliknya kepada prestasi pekerja. Reka bentuk penyelidikan ini adalah seperti yang ditunjukkan di dalam Jadual 3.1:

Jadual 3.1: Reka bentuk kajian

Reka kajian	bentuk	Kaedah Pengumpulan	Responden / Sampel	Jenis Data
Deskriptif Tinjauan	dan	Soal Selidik	138 orang Staf Politeknik Melaka	Kuantitatif

Instrumen yang digunakan didalam kajian ini adalah borang soal selidik untuk memperoleh data kajian. Borang kaji selidik dibina berpandukan persoalan kajian dalam mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kesan pelaksanaan pelaksanaan *coaching* di tempat kerja. Reka bentuk borang soal selidik ini telah diadaptasi daripada borang soal selidik daripada penyelidik lepas iaitu Chaudhuri (2011) dan diubahsuai mengikut konteks kajian. Borang soal selidik diubahsuai mengikut objektif kajian. Jenis soalan yang dinyatakan didalam borang soal selidik adalah berbentuk tertutup dan terbuka dan skala likert yang disediakan untuk responden. Borang soal selidik kajian ini dibahagikan kepada dua bahagian seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.2. Kajian menggunakan interpretasi min berdasarkan jadual skala interpretasi min, dan *spearman-rho* dalam menentukan factor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan *coaching*.

Jadual 3.2: Pembahagian borang soal selidik

Bahagian	Kandungan	Nombor Item	Bilangan Soalan
Bahagian A	Maklumat demografi.	1 - 4	4
Bahagian B	Faktor-faktor pelaksanaan <i>coaching</i> : Faktor 1: Pekerja Faktor 2: Pembimbing Faktor 3: Organisasi	5 - 11 12 - 18 19 - 24	7 7 6

4.0 DAPATAN KAJIAN

Bab ini akan menerangkan mengenai analisis data demografi, analisis data faktor-faktor yang mempengaruhi kesan *coaching*, analisis data kesan *coaching* terhadap prestasi pekerja, analisis perbezaan kesan pelaksanaan *coaching* terhadap pekerja yang berlainan jantina dan analisis bagi perbezaan kesan pelaksanaan *coaching* terhadap prestasi pekerja dengan pengalaman bekerja untuk menjawab persoalan kajian.

4.1 Dapatan Demografi

Hasil daripada dapatan kajian menunjukkan jumlah responden adalah 138 orang. Seramai 54 orang responden yang berjantina lelaki, bersamaan 39.1% daripada 138 orang responden, manakala seramai 84 orang responden yang berjantina perempuan adalah 84 orang mewakili 60.9% daripada 138 orang responden. Responden terdiri daripada pekerja politeknik yang berumur dari 23 tahun hingga 52 tahun. 2.9% daripada responden-responden merupakan pekerja yang berada dalam lingkungan 23 tahun hingga 27 tahun iaitu seramai 4 orang pekerja, manakala pekerja yang berumur 28 tahun hingga 32 tahun adalah seramai 12 orang, mewakili sebanyak 8.7% daripada 138 orang. Jadual 4.1 merupakan maklumat demografi responden.

Jadual 4.1: Maklumat demografi responden

Perkara	Penilaian	Bilangan	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	54	39.1
	Perempuan	84	60.9
Umur	18 – 22 tahun	0	0
	23 – 27 tahun	4	2.9
	28 – 32 tahun	12	8.7
	33 – 37 tahun	38	27.5
	38 - 42 tahun	42	30.4
	43 – 47 tahun	36	26.1
	48 – 52 tahun	6	4.3
	53 – 57 tahun	0	0
	58 – 62 tahun	0	0
> 62 tahun	0	0	
Tahap pendidikan tertinggi	Sijil Pelajaran Malaysia (SPM)	0	0
	Diploma	0	0
	Sarjana Muda	88	63.8
	Sarjana	50	36.2
	Doktor Falsafah	0	0
Pengalaman bekerja di organisasi	< 1 tahun	0	0
	1- 3 tahun	19	13.8
	4 - 6 tahun	33	23.9
	7 – 9 tahun	44	31.9
	10 – 12 tahun	32	23.2
	13 – 15 tahun	10	7.2
	> 15 tahun	0	0

* N = 138

Seramai 38 orang responden berumur antara dalam lingkungan 33 tahun hingga 37 tahun yang mewakili 27.5% dan seramai 42 orang responden mewakili 30.4% daripada 138 orang responden. Selain itu, seramai 36 responden daripada 138 orang responden berumur dalam lingkungan 43 tahun hingga 47 tahun yang mewakili 26.1%, sedangkan pula hanya 6 orang responden terdiri

daripada pekerja yang berumur antara 48 tahun hingga 52 tahun yang mewakili 4.3% daripada keseluruhan bilangan responden yang berjaya disoal selidik menggunakan borang soal selidik.

Majoriti daripada responden adalah pemegang Ijazah Sarjana Muda iaitu seramai 88 orang responden daripada 138 responden, mewakili 63.8% daripada jumlah responden dan 36.2% daripada jumlah keseluruhan responden adalah pemegang Ijazah Sarjana. Rata-rata responden mempunyai pengalaman bekerja antara satu tahun hingga 15 tahun pengalaman bekerja di organisasi. Seramai 19 orang responden mempunyai 1 hingga 3 tahun pengalaman bekerja di organisasi, mewakili 13.8% daripada jumlah keseluruhan responden, manakala 23.9% responden daripada 138 orang responden mempunyai sekurang-kurangnya mempunyai 4 hingga 6 tahun pengalaman bekerja di politeknik. Majoriti daripada responden mempunyai 7 hingga 9 tahun pengalaman bekerja di organisasi iaitu 31.9% daripada jumlah responden. Di samping itu, pekerja yang mempunyai pengalaman selama 10 hingga 12 tahun adalah seramai 32 orang yang mewakili 23.2% daripada 138 orang responden. Pekerja yang mempunyai 13 hingga 15 tahun pengalaman adalah seramai 10 orang yang mewakili 7.2% daripada jumlah responden.

4.2 Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesan Pelaksanaan *Coaching* Terhadap Prestasi Pekerja dalam Organisasi

Hasil daripada interpretasi min menunjukkan bahawa ketiga-tiga faktor adalah pada tahap yang tinggi. Jadual 4.2 menunjukkan hasil daripada kiraan min bagi setiap faktor-faktor yang dijana menggunakan perisian SPSS:

Jadual 4.1: Faktor-faktor kesan pelaksanaan *coaching*

Faktor	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Pekerja	4.10	0.35	Tinggi
Pembimbing	4.12	0.34	Tinggi
Organisasi	4.27	0.37	Tinggi

Hal ini menunjukkan ketiga-tiga faktor mempengaruhi kesan pelaksanaan *coaching* di dalam sesebuah organisasi berada pada tahap yang tinggi. Berdasarkan Jadual 4.2, faktor dominan yang mempengaruhi kesan pelaksanaan *coaching* terhadap prestasi pekerja adalah faktor organisasi, berikutan min bagi faktor organisasi adalah paling tinggi berbanding faktor pekerja dan pembimbing. Faktor organisasi mempunyai min sebanyak 4.27 dan sisihan piawai, 0.37.

5.0 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Bab ini membincangkan hasil dapatan kajian yang telah dijalankan mengenai kesan pelaksanaan *coaching* di dalam organisasi terhadap prestasi pekerja. Melalui perbincangan yang dibuat dalam bab ini, satu kesimpulan kajian akan dirumuskan bagi melihat hasil dapatan kajian yang telah dilaksanakan dan cadangan-cadangan kepada beberapa pihak yang terlibat bagi tindakan dan penambahbaikan pelaksanaan *coaching* di organisasi pada masa yang akan datang.

5.1 Faktor-Faktor Pelaksanaan *Coaching* Terhadap Prestasi Pekerja

Terdapat tiga faktor yang telah dikaji dalam kajian ini iaitu faktor pekerja, pembimbing dan organisasi yang mempengaruhi kesan pelaksanaan *coaching*. Ketiga-tiga faktor ini berhubungkait rapat kerana ketiga-tiga elemen ini merupakan perkara yang penting bagi menjayakan pelaksanaan *coaching* di sesebuah organisasi.

5.1.1 Faktor Pekerja

Hasil daripada kajian yang dilakukan, didapati majoriti pekerja daripada organisasi sanggup meluangkan masa dalam setiap pertemuan bersama pembimbing. Namun begitu, masih ada segelintir pekerja yang masih tidak dapat melengkapkan perjumpaan dengan pembimbing dalam tempoh yang diberikan. Komitmen merupakan satu peringkat psikologi iaitu menunjukkan hubungan intim seseorang individu dengan organisasi dan menunjukkan sama ada untuk meneruskan atau tidak meneruskan keanggotaan dalam organisasi (Comodromos, 2010). Komitmen pekerja mempunyai kesan yang besar kepada prestasi kejayaan organisasi (Suki, 2011). Hal ini menunjukkan segelintir pekerja masih tidak mempunyai komitmen terhadap pelaksanaan *coaching* di tempat kerja.

Di samping itu, kajian mendapati bahawa sebahagian daripada pekerja selesai dengan sesi *coaching* yang dijalankan bersama pembimbing. Hubungan pekerja dan pembimbing memberi kesan yang positif terhadap perkembangan prestasi pekerja berikutan motivasi dan bimbingan daripada pembimbing membantu pekerja dalam mencari inspirasi dan idea dalam melakukan sebarang kerja. Menurut Cox dan Patrick (2012), intervensi pembimbing terhadap emosi pekerja dapat membantu pekerja dalam menangani sesuatu situasi, seterusnya memberi kesan kepada motivasi dan prestasi pekerja di dalam organisasi. Perbincangan dan komunikasi yang berlaku antara pembimbing dan pekerja boleh melahirkan satu idea yang baru yang mungkin tidak akan terlintas pada minda pekerja itu sendiri yang selama ini hanya bergerak pada fasa sendiri tanpa menyedari bahawa, pekerja mempunyai potensi yang besar dalam membawa sesuatu projek ke tahap yang baru dengan gabungan pelbagai idea daripada beberapa pandangan pembimbing, yang membawa kepada kajian ini yang memberi hasil bahawa, rata-rata pekerja bersetuju bahawa pekerja terbuka dengan idea yang baru untuk memberi perubahan yang baru dan positif pada bidang kerja.

5.1.2 Faktor Pembimbing

Pembimbing merupakan salah satu faktor yang dikaji dalam kajian ini dimana faktor ini merupakan faktor yang penting dalam kejayaan sesuatu program *coaching*. Dalam kajian ini mendapati bahawa pekerja-pekerja bersetuju bahawa pembimbing hendaklah berkemahiran dalam membimbing pekerja. Pembimbing yang baik dapat menyampaikan apa saja inisiatif *coaching* dengan gaya penyampaian yang baik dalam menyampaikan ilmu pengetahuan yang baru kepada pekerja yang dibimbing. Setiap pekerja mempunyai cara pendekatan yang berbeza. Ada pekerja yang boleh bimbingan secara arahan dan ada pekerja yang tidak boleh. Dengan membina perhubungan dalam *coaching* yang baik dapat membentuk dan melahirkan kesefahaman yang sama, kesukaan dan persetujuan antara pembimbing dan pekerja untuk cenderung dalam

mengurangkan perbezaan jurang, menghargai dan menghormati satu sama yang lain (Boyce, Jackson, & Neal, 2010). Pembimbing merupakan individu yang paling rapat dengan pekerja semasa program *coaching* berlangsung. Gray, Ekinci, dan Goregaokar (2011) pula menyatakan bahawa, pembimbing hendaklah mempunyai visi untuk mencapai sesuatu matlamat, sentiasa menyediakan jadual harian, motivasi dan dorongan dalam mencapai sesuatu visi menjadi realiti. Dorongan dan bantuan pembimbing dapat menaikkan semangat pekerja dan memberi motivasi yang positif kepada peserta dalam menjalani dan menempuhi alam pekerjaan di tempat kerja seterusnya membantu pekerja dalam mencapai matlamat dalam bidang pekerjaan pekerja.

5.1.3 Faktor Organisasi

Faktor organisasi memberi sumbangan dalam mempengaruhi keberkesanaan pelaksanaan *coaching*. Daripada dapatan kajian menunjukkan bahawa, sebahagian daripada pihak organisasi yang tidak terlibat secara aktif dengan pelaksanaan *coaching* tidak memahami tujuan *coaching* dilaksanakan di tempat kerja. Hutchinson dan Purcell (2010) menyatakan, ramai pembimbing tidak berpuas hati dengan proses *coaching* kerana pekerja memerlukan sokongan aktif daripada syarikat dari segi menyediakan pengiktirafan, masa dan penerangan tugas. Oleh hal yang demikian, untuk memahami peringkat pelaksanaan *coaching*, pihak organisasi perlu untuk mempertimbangkan beberapa perkara yang penting untuk kejayaan proses *coaching*. Dapatan kajian Hannafey dan Vitulano (2013), menyatakan bahawa impak gaya pengurusan kepada *coaching* adalah berasaskan kepada kepentingan terhadap hubungan dengan pekerja bukan kepada keperluan perniagaan. Hannafey dan Vitulano (2013) juga menyatakan bahawa, gaya pengurusan yang tersendiri sering memberi impak yang negatif kepada pekerja dalam mempengaruhi perkembangan pekerja. Oleh hal yang demikian, pihak yang menguruskan *coaching* hendaklah memantau perancangan dengan teliti agar dapat menghasilkan satu sesi *coaching* yang berkualiti tinggi agar pelaksanaan *coaching* di organisasi berjaya.

5.2 Faktor Dominan dalam Pelaksanaan *Coaching* Terhadap Prestasi Pekerja

Antara ketiga-tiga faktor yang telah dikaji, faktor yang paling dominan dalam keberkesanaan pelaksanaan *coaching* terhadap prestasi pekerja adalah organisasi. Faktor organisasi memberi impak yang paling tinggi dalam kesan pelaksanaan *coaching* di dalam organisasi pada kajian ini kerana pekerja berpendapat kesejahteraan organisasi mempengaruhi kesejahteraan pekerja dalam melakukan kerja. Backes-Glelner dan Tuor (2010), menekankan kepentingan iklim kerja yang berkualiti mempengaruhi kejayaan amalan sumber manusia. Sehubungan dengan itu, kualiti persekitaran sesebuah organisasi dapat mendorong dalam perkembangan prestasi pekerja.

Hasil daripada kajian ini menunjukkan bahawa, sesi *coaching* yang telah dijalankan di organisasi direka dan dibentuk khas, sesuai dengan keadaan organisasi. Pihak organisasi hendaklah memastikan setiap sesi *coaching* yang dijalankan dengan pemilihan pembimbing mengikut gred. Daripada rangka yang telah dirancang, satu jadual khas untuk *coaching* direka bagi menentukan pertemuan antara pekerja dan pembimbing mengikut gred. Dalam melakar dan merancang pertemuan sesi *coaching*, jadual hendaklah disusun dengan baik dan sesuai dengan gred pekerja. Theeboom *et al.* (2013) menyatakan bahawa bilangan sesi *coaching* yang banyak tidak memberi kesan yang signifikan ke atas pelaksanaan *coaching*. Tambahan pula, Theeboom *et al.* (2013) mencadangkan bahawa kesan ini adalah disebabkan berkemungkinan peserta kurang serius atau

kurang isu-isu rumit dan mengalami lebih banyak kesan positif daripada sesi *coaching*. Hal ini menunjukkan bahawa, tidak kira berapa banyak sesi *coaching* yang dijalankan, pelaksanaan *coaching* akan memberi kesan yang positif terhadap prestasi pekerja. Menurut Segers *et al.* (2011), komitmen organisasi adalah satu proses berterusan di mana ahli-ahli organisasi menunjukkan minat pekerja dalam organisasi. Oleh hal yang demikian, pihak organisasi hendaklah senantiasa peka dan memastikan bahawa pelaksanaan *coaching* boleh dijalankan dengan berkesan dan berhasil menghasilkan produk yang berkualiti tinggi.

Selain itu, hasil dapatan kajian dapat membuka mata pelbagai pihak terutamanya organisasi tempatan dalam melaksanakan *coaching* di tempat kerja agar dapat membantu pekerja meningkatkan prestasi pekerja seterusnya meningkatkan prestasi organisasi. *Coaching* memberi pelbagai manfaat kepada pekerja dan organisasi dalam meningkatkan prestasi dan melahirkan produk yang berkualiti tinggi. *Coaching* juga dilihat memberi manfaat kepada pembimbing dalam mengasah kemahiran dalam menyampaikan ilmu kepada peserta pada masa yang akan datang dan membantu pembimbing dalam mengenalpasti kelemahan dan kelebihan pendekatan yang digunakan agar dapat digunakan sebagai panduan dalam memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kualiti dalam sesi *coaching* yang seterusnya.

Secara keseluruhannya, faktor-faktor kejayaan dan kegagalan pelaksanaan *coaching* di organisasi dipengaruhi oleh faktor pekerja, pembimbing dan organisasi. Jika faktor-faktor ini tidak mempunyai 'kerjasama' yang baik maka program *coaching* tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Selain itu, kajian ini mendapati pelaksanaan *coaching* memberi kesan yang positif terhadap prestasi pekerja. Dengan menjalani sesi *coaching* pekerja dapat mempelajari kemahiran baru setara dalam mencapai matlamat kerja. Pengetahuan dan kemahiran baru yang diperolehi dengan bantuan pembimbing dapat membantu pekerja dalam meningkatkan prestasi pekerja seterusnya dapat melahirkan produk yang berkualiti tinggi.

RUJUKAN

- Ali, Y., Lewis, N., & McAdams, K. (2010). Case study: building an internal coaching capacity at the American Cancer Society coach cadre model. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 42 No. 5, pp. 240-246.
- Anthony, M. G., Ingrid, S., Raj, V., Lea, K., Bronwyn, P., & Sean, O. (2017). The impact of leadership coaching in an Australian healthcare setting. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 31 Issue: 2, pp.237-252.
- Backes-Gellner, U., & Tuor, S. N. (2010). Avoiding labor shortages by employer signaling: on the importance of good work climate and labor relations. . *Industrial and Labor Relations Review*, 271.
- Bluckert, P. (2014). The Gestalt approach to coaching. *The Complete Handbook of Coaching*, pp. 26-30.
- Boyce, L., Jackson, R., & Neal, L. (2010). Building successful leadership coaching relationships: examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development*, 29 (10) , pp. 914-931.

- Chaudhuri, S. (2011). The Relationship between Training Outsourcing and Organizational Commitment. *A Dissertation Submitted To Faculty Of Graduate School Of The University Of Minnesota.*
- Chong, C. W., Yuen, Y. Y., Tan, B. C., Abu Zarim, Z., & Abdul Hamid, N. (2016). Managerial coaches, are they ready? The case of Malaysian telecommunications industry. *The Learning Organization*, Vol. 23 Issue: 2/3, pp.121-140.
- Comodromos, G. (2010). A Research Framework That Examines Work Life Factors of Academics and Transformational Change. *International Review of Business Research Papers*, Vol.6, Pp.319-331-342.
- Cox, E., & Patrick, C. (2012). Managing Emotions at Work : How Coaching Affects Retail Workers' Performance and Motivation. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*.
- Fakharyan, M., Jalilvand, M., & Dini, B. (2012). The effect of performance appraisal satisfaction on employee's outputs implying on the moderating role of motivation in workplace. *International Journal of Business and Management Tomorrow*, Vol. 2 No. 4, pp. 1-9.
- Gray, D. E., Ekinici, Y., & Goregaokar, H. (2011). Coaching SME managers: business development or personal therapy? A mixed methods study. . *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 863–882.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Science*, 2(13).
- Hannafey, F. T., & Vitulano, L. A. (2013). Ethics and Executive Coaching: An Agency Theory Approach. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 599--603.
- Hutchinson, S., & Purcell, J. (2010). Managing ward managers for roles in HRM in the NHS: overworked and under-resourced. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 357-374.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-27.
- Joo, B. (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4(4): 462-488.
- Kim, J. Y., & Cho, B. Y. (2015). An Investigation of the Impacts of Employer's Rewards Strategies on Employee's Commitment with Comparison of Home-based Contact Center. *Journal of the Korea Society of Computer and Information*, 20(3) pp.125-137.
- Kim, S. W. (2010). Managerial Coaching Behavior and Employee Outcomes: A Structural Equation Modeling Analysis. *Dissertation of Office of Graduate Studies of Texas A&M University*, 32-38.
- Kusumayati, A. (2009). Materi Ajar Metodologi Penelitian. Kerangka Teori, Kerangka Konsep dan Hipotesis.
- Lotfizadeh, A., Edwards, T., & Poling, A. (2014). Motivating Operations in the Journal of Organizational Behavior Management: Review and Discussion of Relevant Articles. *Journal of Organizational Behavior Management*, 34(2). pp. 69-103.
- Matsuo, M. (2016). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel Review*.
- McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32 (7), 768-779.

- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E., & Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the coaching industry: The Coaching Cube. 204-221.
- Sonesh, S., Coultas, C., Lacerenza, C., Marlow, S., Benishek, L., & E., S. (2015). The power of coaching: a meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, , Vol. 8, pp. 73-95.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal Organization Behavior*.
- Suki, N. M. (2011). Job Satisfaction and Organisational Commitment: The Effect of Gender. *International Journal of Psychology Research*, 1-15.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*., Vol. 9 No. 1, pp. 1-18.