

STRATEGI SEMASA BERHADAPAN SITUASI PANDEMIK COVID-19 DALAM INDUSTRI PERHOTELAN DI KOTA KINABALU, SABAH

¹Muhammad Aiman Danial Abu Bakar

²Kee Y Sabariah Kee Mohd Yussof

^{1&2}Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Malaysia Sabah

¹aimandaniel803@gmail.com, ²keesabariah@ums.edu.my

Tarikh dihantar: 19 Mei 2023 / Tarikh diterima: 14 Jun 2023

Abstrak Pandemik COVID-19 memberi kesan kepada kelangsungan operasi sesebuah organisasi di mana sesetengah organisasi terpaksa menghentikan operasi harian dan mengalami kerugian sehingga terpaksa melakukan pengurangan tenaga kerja. Prestasi organisasi juga turut terjejas akibat pandemik COVID-19. Antara sektor perkhidmatan *non-essential* yang terjejas khususnya adalah industri perhotelan di Malaysia. Di samping itu, organisasi tersebut terpaksa menutup atau menghentikan sementara operasi organisasi ketika di bawah pelaksanaan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) dijalankan. Berdasarkan senario semasa, di mana kertas kajian ini membincangkan dimensi dalam prestasi organisasi dari perpekstif prestasi bukan kewangan dalam organisasi ketika Perintah Kawalan Pergerakan (PKP). Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menemu-bual dua orang Pengurus Sumber Manusia dalam sektor perhotelan di sekitar Kota Kinabalu, Sabah. Hasil dapatan kajian mendapati pihak pengurusan sumber manusia di organisasi hotel tersebut menggunakan pakai ketiga-tiga dimensi prestasi organisasi sebagai indikator kearah perubahan kestabilan selepas mengalami kejatuhan prestasi organisasi ketika (PKP) akibat pandemik COVID-19. Antara langkah-langkah yang diambil oleh organisasi adalah dengan melaksanakan dimensi dalam prestasi organisasi. Dimensi prestasi organisasi dari perpekstif prestasi bukan kewangan yang terdiri daripada tiga (3) dimensi iaitu: kepimpinan, komunikasi dan produktiviti organisasi. Penelitian awal ini memerlukan sokongan teoritikal, bagi melihat sejauh mana hala tuju organisasi dalam mengamalkan pendekatan dimensi prestasi organisasi dalam sesebuah organisasi semasa berhadapan dengan krisis pandemik COVID-19.

Kata kunci: Prestasi organisasi, sektor perhotelan, pandemik COVID-19, Pengurusan Sumber Manusia

Abstract The pandemic COVID-19 has impacted the survival of an organisation's operations where some organizations are forced to stop their day-to-day operations and suffer losses to the point of having to make manpower reductions. Organizational performance was also affected by the pandemic COVID-19. Among the non-essential services sectors affected in particular is the hospitality industry in Malaysia. In addition, the organization was forced to close or temporarily cease the operations of the organization while under the implementation of the Movement Control Order (MCO). Based on the current scenario, where this study paper discusses the dimensions in the organization's performance from the perspective of non-financial performance in the organization during the Movement Control Order (MCO). This study used a qualitative approach by interviewing two Human Resource Managers in the hospitality sector around Kota Kinabalu, Sabah. The findings found that the human resource management in the hotel organization adopted all three dimensions of the organization's performance as an indicator of a change in stability after the collapse of the organization's performance during the pandemic COVID-19. Among the measures taken by the organization

is to implement a dimension in the performance of the organization. The organizational performance dimension of the non-financial performance perspective consists of three (3) dimensions namely: leadership, communication and organizational productivity. This initial study requires theoretical support, to see how far the organization is going in adopting the dimensional approach of organizational performance in an organization in the face of the pandemic crisis COVID-19.

Keywords: *Organizational performance, hospitality sector, pandemic COVID-19*

PENDAHULUAN

Pada awal tahun 2020, kesan penularan wabak penyakit berjangkit COVID-19 ini menyebabkan ketidakstabilan kepada seluruh negara melalui impak dan implikasi isu kesihatan dunia secara langsung selain turut mengakibatkan perubahan pasaran ekonomi dunia samaada secara makro dan mikro (McKibbin dan Fernando, 2021). Wabak pandemik COVID-19 yang telah menjejaskan kesihatan awan di seluruh dunia telah membawa kejatuhan ekonomi global, dan secara khusus menyebabkan kemerosotan atau penurunan besar prestasi dan kewangan dalam organisasi tersebut akibat daripada penutupan pintu sempadan negara di seluruh dunia (Kaushik dan Guleria, 2020). Selain itu, organisasi perlu berusaha untuk menyesuaikan organisasi dengan pasaran perniagaan, bertahan dan mencapai tugas-tugas teras setiap visi dan misi organisasi terutamanya dalam krisis-krisis ekonomi dunia (Benedetti dan Chen, 2018). Pada masa kini, organisasi menghadap dengan cabaran berkaitan kelangsungan dalam keadaan kemerosotan ekonomi dan ketidakpastian seperti struktur kos yang tidak kompetitif, pulangan pelaburan yang tidak mencukupi, kedudukan kompetitif atau daya saing yang lemah dari segi sumber kewangan yang terhad akibat pandemik COVID-19 (Bailey dan Breslin, 2021).

Selain daripada itu, penularan COVID-19, bukan sekadar mendatangkan kekalutan dari aspek kesihatan awan dan secara tidak langsung, ia telah memberikan kesan yang jelas terhadap perubahan stuktur ekonomi dunia dan juga kesan kepada situasi perburuhan di seluruh dunia (Foss, 2020). Keadaan ini menyumbang kepada situasi tindakan pengurangan tenaga kerja dan pengurangan gaji pekerja dari segi bayaran gaji lebih masa yang dapat dilihat menurun daripada keadaan yang biasa (Ghazali *et al.*, 2020). Malahan, berlakunya perubahan landskap perburuhan bagi tahun 2020 disifatkan terjejas ekoran berlakunya pengurangan tenaga pekerja yang melibatkan pelbagai sektor pekerjaan akibat pandemik COVID-19. Khususnya, pekerja di Malaysia berdepan dengan senario pengurangan tenaga pekerja yang membimbangkan apabila terdapat segelintir majikan yang melakukan penamatan perkhidmatan pekerja tanpa memaklumkan kepada Jabatan Tenaga Kerja (Kementerian Sumber Manusia, 2020).

Ketika organisasi berdepan pandemik COVID-19, organisasi perlu mencari strategi organisasi untuk menstabilkan kembali prestasi organisasi. Oleh itu, kajian ini tertumpu kepada industri perhotelan di Kota Kinabalu, Sabah. Hasil kajian ini telah menunjukkan bahawa setiap organisasi berdepan masalah kemerosotan dalam prestasi organisasi ketika berdepan pandemik ini. Walau bagaimanapun, industri tersebut berusaha dalam menangani kemerosotan perniagaan ini dengan strategi yang efektif daripada berlakunya penutupan terus dan muflis ketika berhadapan dalam situasi yang kritikal. Selain itu, industri perhotelan ialah industri yang mempunyai peranan yang luas dalam mengerakkan ekonomi negara. Justeru itu, pelbagai

rintangan yang perlu ditempuhi dalam mengerakkan ekonomi. Sebagaimana kita tahu pandemik COVID-19 telah menyerang dunia. Hal ini telah memberi satu kesan yang besar terhadap kesihatan dan juga ekonomi negara. Kertas kajian ini mengkaji prestasi organisasi dari perpektif prestasi bukan kewangan iaitu demensi dari prestasi bukan kewangan iaitu produktiviti organisasi, kepimpinan dan komunikasi.

PERMASALAHAN KAJIAN

Pelaksanaan PKP adalah untuk mencegah wabak tersebut daripada terus merebak, hal ini telah yang jelas terhadap sektor ekonomi dunia. Hampir ke semua syarikat-syarikat berhadapan kemerosotan perniagaan yang ketara, terutamanya pengusaha perniagaan *non-essentail* tidak dibenarkan beropreasi sepanjang tempoh tertentu bagi mengekalkan wabak COVID-19 daripada terus merebak (Baum *et al*, 2020). Dalam tempoh PKP yang panjang menyebabkan mereka tidak dapat menjalankan perniagaan. Maka itu, berlakunya penutupan sektor-sektor perniagaan khususnya sektor *non-essential*, hal ini menyebabkan kos-kos operasi yang tinggi, pihak organisasi terpaksa tanggung kos operasi namun tiada aliran tunai berlaku, dan dalam keadaan kemesotan perniagaan tersebut berikutan ketiadaan pelanggan sepanjang tempoh tersebut, rentetan daripada sempadan negara dan daerah ditutup sepenuhnya kepada pelancong asing mahupun pelancong tempatan secara tidak langsung prestasi organisasi mengalami kemerosotan perniagaan akibat daripada pelaksanaan tempoh PKP yang panjang. Bagi pengusaha dalam industri perhotelan telah menerima tempias ekoran tempahan yang dibuat oleh pelancong dibatalkan serta-merta. Oleh itu, pengusaha industri tersebut terpaksa mengambil langkah berjaga-jaga dalam kelangsungan terus bertahan dan berdaya saing daripada berlakunya penutupan terus atau muflis akibat penutupan industri tersebut sepanjang tempoh PKP.

Secara teoritikalnya, pelaksanaan PKP di negara kita bagi menangani wabak ini telah menyebabkan hampir kesemua sektor ekonomi menghadapi kemerosotan perniagaan yang ketara (Baum *et al*, 2020). Hal ini telah mengakibatkan, organisasi, khususnya industri perhotelan menghadapi kerugian besar, pendapatan dalam tempoh ini menyebabkan ramai pekerja daripada mereka terpaksa berhadapan dengan kehilangan pekerjaan kesan daripada majikan mengambil langkah atau strategi untuk mengurangkan tenaga kerja, rentetan daripada kurangnya aliran tunai demi kelangsungan organisasi untuk bertahan.

Dalam sesetengah kes, prestasi organisasi perlu ditanda aras dengan organisasi lain yang serupa untuk mengenal pasti kedudukan kompetitif mereka dalam industri tersebut. Sesebuah organisasi perlu dilihat secara keseluruhan sistem, menjurus ke arah mencapai objektif dan tujuan utamanya, terutamanya apabila melaksanakan perubahan. Kemampuan sesebuah organisasi adalah isu strategik dalam pembangunan mampan. Sebuah organisasi akan mencapai pembangunan mampan jika ia memberi perhatian kepada keseimbangan dari aspek ekonomi dan sosial (Schaltegger *et al*. 2015; Baumgartner dan Rauter 2017).

Selanjutnya, hampir kesemua pengusaha dalam industri perhotelan, khususnya di negara kita yang menghadapi masalah kewangan akibat kemelesetan perniagaan atau ekonomi kerana ketiadaan pelancong atau tiada permintaan ke atas perkhidmatan yang ditawarkan dalam industri perhotelan semasa tempoh (PKP) akibat daripada wabak pandemik COVID-19 (Foo

et al., 2020). Hal ini akan menyebabkan, pihak majikan melaksanakan strategi bagi kelangsungan organisasi tersebut mampu bertahan walaupun berhadapan dengan cabaran tersebut daripada penutupan terus. Tambahan pula, organisasi pada pandemik ini telah mengambil tindakan yang dinamik, terutamanya industri perhotelan mengalami isu-isu yang sama seperti-mana pengurangan tenaga kerja disebabkan oleh krisis pandemik COVID-19, kesan daripada tindak balas kejatuhan atau kemerosotan prestasi organisasi akibat aliran tunai organisasi mereka tidak stabil atau mencukupi untuk membayar kos-kos operasi organisasi ketika tempoh tersebut. Oleh itu, wabak pandemik COVID-19 telah menjejaskan ekonomi dunia, dan bagaimana industri perhotelan melaksanakan pendekatan dimensi prestasi bukan kewangan ketika industri tersebut berada pada tahap yang lebih rendah atau mengalami kejatuhan prestasi organisasi akibat pelaksanaan (PKP) di negara kita.

SOROTAN LITERATUR

Konsep Prestasi Organisasi

Menurut Wade dan Recardo (2001) berhujah prestasi organisasi merupakan keupayaan organisasi dalam mencapai matlamat dan objektifnya. Manakala, prestasi organisasi merujuk kepada output atau hasil sebenar sesebuah organisasi seperti pengukuran terhadap output, matlamat dan objektif yang dimaksudkan (Taouab dan Issor, 2019). Prestasi organisasi dalam bentuk kewangan merangkumi tiga langkah seperti pulangan ke atas aset, pulangan ke atas ekuiti dan keuntungan. Hasil pasaran ekonomi perniagaan mencerminkan bagaimana pasaran menilai sesebuah organisasi yang terdiri daripada tiga petunjuk iaitu harga saham, kadar pertumbuhan harga saham dan pulangan pasaran (Cappelli *et al.*, 2016). Pengurusan Sumber Manusia atau lebih dikenali sebagai PSM merupakan antara faktor organisasi yang memainkan peranan penting terhadap prestasi organisasi. Kepentingan PSM dalam menyumbang pada prestasi organisasi (Mousa dan Othman, 2020). Oleh itu, PSM wajar diberi tumpuan khusus bagi membantu organisasi dalam strategi prestasi yang lebih baik dan memastikan kelangsungan organisasi dalam pasaran perniagaan.

Terdapat ukuran yang boleh digunakan dalam menilai prestasi organisasi. Antaranya prestasi kewangan dan prestasi bukan kewangan (Khatri, 2000; Skrinjar *et al.*, 2008; Pham, 2020). Lazimnya, maklumat yang digunakan bagi mengukur prestasi kewangan organisasi termasuk keuntungan pertumbuhan jualan dan margin keuntungan. Waluabagaimana pun, prestasi kewangan organisasi juga sering dihitung dalam bentuk margin keuntungan, pertumbuhan jualan, pulangan aset, pulangan ekuiti dan pulangan modal (Nariswari, dan Nugraha, 2020). Selain daripada ukuran prestasi kewangan, prestasi bukan kewangan seperti hasil berkaitan sumber manusia dan hasil operasi juga sering digunakan dalam menyelidik hubungan antara PSM dan prestasi organisasi. PSM merupakan penggerak kepada proses operasi organisasi. PSM adalah berkenaan dengan mengurus sumber manusia, maka ia dapat memberi kesan langsung terhadap hasil berkenaan prestasi bukan kewangan seperti produktiviti organisasi, komunikasi, kepimpinan, kualiti kerja dan sebagainya (Albuhisi, dan Abdallah, 2018).

Pengurusan prestasi ditakrifkan sebagai suatu proses yang sistematik dalam meningkatkan prestasi organisasi dengan membangunkan prestasi individu dan pasukan yang bekerjasama dengan sesebuah organisasi. Ia adalah satu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik daripada organisasi, pasukan dan individu dengan memahami dan menguruskan prestasi mereka dalam rangka matlamat yang dirancang, piawaian dan keperluan kecekapan. Dalam erti kata lain, pengurusan prestasi organisasi adalah proses menguruskan dan mengawal sumber yang ada dalam meningkatkan tahap pencapaian ke arah matlamat organisasi yang dikehendaki, Ini adalah bagaimana strategi-strategi tersebut mampu memberikan hasil yang diperlukan dalam matlamat atau objektif organisasi (Cappelli *et al.*, 2016). Oleh itu, pengurusan prestasi yang berkesan harus mempunyai panduan dan bantuan dalam pembangunan sumber manusia di organisasi hotel tersebut agar pihak majikan dan pihak pengurusan sumber manusia harus cekap dalam prinsip-prinsip asas pengurusan iaitu perancangan, pengawalan, kepimpinan dan penilaian organisasi mahupun pekerja tersebut ketika organisasi berhadapan dalam situasi yang kritikal.

Dimensi dalam Prestasi Organisasi

Prestasi organisasi adalah kemampuan sesebuah organisasi untuk mencapai matlamatnya dan mengoptimumkan hasil. Prestasi organisasi boleh ditakrifkan sebagai kemampuan syarikat untuk mencapai matlamat dalam keadaan perubahan yang berterusan. Prestasi organisasi merujuk kepada sejauh-mana organisasi dengan beberapa sumber mengenai prestasi kewangan, dan prestasi bukan kewangan meletakkan dirinya dengan berkesan di pasaran perniagaan (Eneizan *et al.*, 2016). Selain itu, pihak majikan menjalankan rangka kerja yang diselaraskan dengan teliti bagi mewujudkan kestabilan prestasi organisasi mahupun dalam kalangan pekerja, mengukuhkan persepsi bahawa proses dan hasil yang adil, dan memudahkan pengurus atau ketua dalam memberikan maklum balas yang jelas dalam persekitaran perniagaan semasa krisis. Pendekatan strategik PSM adalah memastikan bahawa semua anggota organisasi mengetahui dan memahami matlamat dan objektif organisasi. Pengurusan sumber manusia perlu digubal dengan mengambil kira strategi, matlamat dan objektif prestasi organisasi ketika organisasi berhadapan dalam situasi pandemik COVID-19.

Pendekatan strategik PSM merujuk kepada bentuk amalan terbaik PSM yang menyumbangkan kepada pencapaian matlamat dan strategi organisasi. Pada asasnya matlamat pendekatan strategik PSM ialah untuk menjayakan strategi sesebuah organisasi. Pendekatan strategik PSM melibatkan keputusan dan tindakan pengurusan yang memberi kesan kepada hubungan di antara pihak majikan dan pihak pekerjanya. Dalam pendekatan ini, pengurusan sumber manusia memainkan peranan penting dalam membuat keputusan di peringkat tinggi (Boon *et al.*, 2018). PSM perlu merancang tindakan atau membuat keputusan yang strategik bagi menyesuaikan aktiviti dan fungsi PSM kepada pencapaian matlamat dan strategi organisasi. Dalam prestasi organisasi dari perpesktif prestasi bukan kewangan, ini terdiri daripada 3 dimensi iaitu: kepimpinan, komunikasi dan produktiviti (Nair dan Choudhary, 2016: Pham, 2020: Mercader *et al.*, 2021). Kertas kajian ini membincangkan prestasi bukan kewangan, pengkaji ingin melihat sejauhmanakah strategi organisasi dimensi-dimensi tersebut dalam hubungan industri bagi keharmonian, antara pihak majikan dan juga pihak pekerja semasa organisasi berhadapan dalam situasi (PKP).

Komunikasi

Komunikasi memberi tumpuan terhadap aspek pengurusan dan pentadbiran secara keseluruhannya (Argenti *et al.*, 2005). Tujuan utama pendekatan komunikasi pengurusan diperkenalkan adalah untuk mengawal selia bagi memudahkan operasi organisasi secara teratur. Saluran komunikasi adalah sangat penting supaya tindakan yang dibuat dapat menjamin keberkesanan strategi. Langkah terakhir ialah membuat penyelarasan dan bekerjasama dengan pihak berkepentingan bagi memastikan aktiviti komunikasi menjadi lebih cekap dan mesej yang ingin disampaikan dapat dilaksanakan dengan berkesan. Pengurusan Komunikasi juga memainkan peranan penting dalam mempromosi pemahaman mengenai misi, visi dan matlamat organisasi (Solaja *et al.*, 2016). Proses komunikasi termasuk menjelaskan jangkaan, menetapkan objektif, mengenal pasti matlamat, memberikan maklum balas, dan menyemak dan menjelaskan kepada para pekerja tentang langkah-langkah dan tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai matlamat di samping elemen motivasi dalam penyampaian tersebut. Elemen komunikasi yang jelas dan positif tersebut berfungsi sebagai pemangkin meningkatkan semangat dan nilai-nilai positif dalam organisasi mahupun seorang pekerja Jiang dan Men (2017).

Kepimpinan

Dalam melaksanakan dimensi prestasi organisasi, pemimpin perlu memberikan peluang dan tunjuk ajar kepada mereka dalam melakukan perubahan termasuk sistem, budaya, dan sikap pekerja (Panuwatwanich dan Nguyen, 2017). Perlaksanaan kualiti pemimpin menggunakan pendekatan pasukan kerja pengurusan sendiri atau dengan bahasa mudahnya penyatuan pasukan kerja. Menerusi pendekatan tersebut, ahli pasukan saling membantu antara satu-sama lain untuk memantapkan prestasi kerja seterusnya meningkatkan produktiviti organisasi secara keseluruhannya. Seterusnya, perubahan tersebut perlu dibuat dengan langkah betul oleh setiap jabatan dalam organisasi, justeru ia dapat membina kepercayaan kepada pemimpin sepenuhnya, agar mendapat hasil pemulihan yang tepat pada masanya terhadap prestasi organisasi yang positif selepas organisasi berhadapan dalam situasi yang kritikal (Katsaros *et al.*, 2020). Pihak tertinggi perlu melaksanakan strategi pengurusan pemulihan sebagai tindak balas kepada krisis organisasi dari perspektif pengurus barisan hadapan. Gaya kepemimpinan yang dilaksanakan oleh seseorang ketua dan sesuai dalam rentak atau budaya organisasi dapat mempengaruhi prestasi organisasi (Iqbal *et al.*, 2015). Terdapat beberapa gaya kepemimpinan dalam organisasi akan memengaruhi tingkah-laku terhadap prestasi organisasi. Antara, gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan autokratik, kepemimpinan peyertaan (demokrasi), kepemimpinan *laissez-faire*, kepemimpinan transaksi dan akhir sekali kepemimpinan transformasi. Oleh itu, gaya kepemimpinan merupakan peranan yang penting bagi seseorang ketua dalam organisasi kepada proses perubahan dan juga pembaharuan seperti membina kepercayaan, visi bagi mencapai matlamat dalam organisasi.

Produktiviti Organisasi

Produktiviti secara amnya dianggap sebagai penggunaan sumber organisasi yang cekap pada tahap yang kukuh, produktiviti adalah ukuran keupayaan organisasi untuk menggunakan kepakaran pengurusan sumber manusia dan mengoptimumkan sumber inputnya untuk membuat output yang sebaik mungkin (sumber yang ada dapat mengelak daripada kegagalan operasi organisasi untuk terus bertahan dalam krisis-krisis tertentu (Solaja *et al.*, 2016). Hal ini kerana, produktiviti boleh dikatakan bagaimana cara mengawal dan meningkatkan sesuatu hasil itu diperolehi kerana produktiviti lebih fokus kepada perjalanan aktiviti atau tindakan yang dilakukan berbanding hasil yang diperolehi. Hal ini menunjukkan sistem pengurusan adalah penting untuk memperolehi tahap produktiviti yang tinggi di samping output yang berkualiti. Oleh itu persekitaran pekerjaan yang bebas bersuara pekerja dapat menggalakkan mereka berkongsi pendapat dengan organisasi seterusnya mewujudkan persekitaran dalaman organisasi yang cemerlang.

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik persampelan bertujuan digunakan bagi mendapatkan data yang diperlukan daripada informan kajian dalam kajian ini. Kaedah temu bual berstruktur digunakan oleh pengkaji melibatkan dua (2) informan yang merupakan Pengurus Sumber Manusia daripada dua (2) buah hotel di sekitar Kota Kinabalu, Sabah. Pengkaji telah mengatur sesi temu-bual secara bersemuka yang dijalankan berdasarkan keselesaan dan kesesuaian lokasi dan masa informan pada tempoh perintah kawalan pergerakan bersyarat (PKPB). Pendekatan penyelidikan kualitatif dengan menggunakan teknik persepelan bertujuan, informan dapat memberikan maklum balas yang terperinci untuk menggambarkan persepsi mereka tentang fenomena kajian dalam meneroka situasi yang berlaku pada informan kajian tersebut (Yin, 2013). Kajian ini tertumpu kepada prestasi organisasi dari perpektif prestasi bukan kewangan berdasarkan dimensi kepimpinan, komunikasi dan produktiviti organisasi.

DAPATAN KAJIAN

Latar Belakang Informan

Jadual 1: Latar Belakang Informan Kajian

| Nama | Hotel | Jawatan | Tahun Perkhidmatan | Umur |
|-------------|--------------|-------------------------|---------------------------|-------------|
| Informan 1 | Hotel A | Pengurus Sumber Manusia | 6 Tahun | 47 Tahun |

| | | | | |
|------------|---------|---------------------------------|---------|----------|
| Informan 2 | Hotel B | Talent and Culture (HR) Manager | 8 Tahun | 55 Tahun |
|------------|---------|---------------------------------|---------|----------|

Jadual 1, menunjukkan bahawa latar belakang mengenai informan kajian, Informan dipilih berdasarkan penglibatan mereka dalam mewakili pihak majikan dalam menentukan dan melaksanakan strategi-strategi tertentu dalam menstabilkan prestasi organisasi, khususnya dalam strategi prestasi bukan kewangan ketika organisasi berhadapan dalam situasi pandemik COVID-19. Identiti informan juga akan dirahsiakan dengan menggunakan nama samaran. Latar belakang hotel A telah ditubuhkan pada tahun 2003 sehingga kini, Manakala, hotel B, ditubuhkan sejak 2013, dan hotel tersebut mempunyai 4 cawangan di seluruh Malaysia. Selanjutnya, hotel A, terdiri daripada 304 orang pekerja sebelum berlakunya pandemik COVID-19 dan terdapat 135 orang pekerja sebelum tempoh (PKP) di hotel B.

Dimensi Prestasi Bukan Kewangan

Berdasarkan Jadual 2, terdapat beberapa dimensi prestasi organisasi dari prestasi bukan kewangan (Nair dan Choudhary, 2016; Pham, 2020; Mercader *et al.*, 2021). Dalam kajian ini pengkaji telah memilih tiga dimensi dalam prestasi bukan kewangan iaitu kepimpinan, komunikasi dan produktiviti organisasi. Hal ini kerana, pengkaji ingin melihat bagaimana strategi prestasi bukan kewangan, mampu mewujudkan keharmonian dalam hubungan industri, antara pihak majikan dan juga pihak pekerja dari ketiga-tiga dimensi iaitu kepimpinan, komunikasi dan produktiviti organisasi ketika organisasi berhadapan dalam situasi pandemik COVID-19. Kertas kajian ini membincangkan prestasi bukan kewangan, pengkaji ingin melihat sejauhmanakah strategi organisasi dimensi-dimensi tersebut dalam hubungan industri bagi keharmonian diantara pihak majikan dan juga pihak pekerja semasa organisasi berhadapan dalam situasi (PKP).

Jadual 2: Dimensi-Dimensi Dalam Prestasi Bukan Kewangan Semasa Pandemik COVID-19

| Hotel | Kepimpinan | Komunikasi | Produktiviti |
|--------------|--|--|--|
| Hotel A | <p>Gaya Kepimpinan</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pihak pengurusan organisasi mengamalkan pendekatan gaya kepimpinan demokrasi. ● Manakala di peringkat pekerja ia menggunakan gaya kepimpinan autokratik. | <p>Medium komunikasi yang digunakan oleh organisasi semasa tempoh (PKP):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>General Memo</i> ● Aplikasi Telegram dan <i>Whatsapp</i>. ● <i>Email</i>. ● <i>Google Meet</i>. | <p>Produktiviti organisasi yang dilaksanakan oleh pihak majikan semasa tempoh (PKP):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Penggunaan Alat dan Teknologi sepenuhnya dan menyeluruh. Teknologi digital yang betul dapat membantu organisasi dan pekerja <i>Work From Home</i> |

| | | | |
|---------|--|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ● Pengurusan Produktiviti, visi korporat dan matlamat di Seluruh organisasi. |
| Hotel B | <p>Gaya kepimpinan yang diamalkan adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Di peringkat pengurusan organisasi gaya Kepimpinan Peyertaan. ● Seterusnya, diperingkat pekerja biasa mengamalkan gaya tranformasi. | <p>Medium komunikasi yang digunakan oleh organisasi semasa dalam tempoh (PKP):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Webex</i> ● <i>Google schedule planner</i> ● <i>Telegram</i> ● <i>Group Whatsapp</i> | <p>Pihak pengurusan sumber manusia melaksanakan produktiviti organisasi semasa tempoh pandemik COVID-19:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kemahiran pekerja ● Struktur Organisasi, ia mempengaruhi keberkesanan organisasi melalui penglibatan pekerja, produktiviti, keberkesanan kepimpinan. |

Kepimpinan

“Gaya kepimpinan demokrasi dan penyertaan berlaku di peringkat pihak pengurusan organisasi majikan dan pihak (HOD), mereka akan duduk meeting dalam membuat apa-apa keputusan yang melibatkan sebarang keputusan organisasi. Manakala, di peringkat bawahan atau pekerja biasa gaya kepimpinan autokratik, pekerja akan menerima arahan dengan melaksanakan arahan yang dibincang oleh pihak pengurusan, tetapi jika ada sebarang cadangan dan pandangan dari pihak pekerja bawahan, kami pihak pengurusan akan cuba mempertimbangkan semula cadangan tersebut, demi mencapai matlamat organisasi”

(Informan 1)

“Gaya kepimpinan Kepimpinan Peyertaan yang mempengaruhi terhadap organisasi oleh subordinat tetapi mereka tetap dilihat sebagai menyumbang usaha yang setara di pihak pengurusan atasan. Hal ini kerana, gaya kepimpinan tersebut, saya dapat melihat bahawa ia satu pendekatan yang diadaptasi oleh organisasi kami yang menggariskan hala tuju oleh ketua di jabatan (HOD) mereka dan mengendali urusan sesebuah organisasi serta memotivasi warga organisasi tersebut bagi mencapai kecemerlangan dan keberkesanan organisasi perniagaan kami serta keuntungan dan produktiviti yang tinggi”.

(Informan 2)

Komunikasi

“Sebelum berlakunya wabak pandemik COVID-19, kami menggunakan platform atau medium alam maya, dimana apa berkenaan dengan arahan, peraturan yang baru, dan maklumat penting (general memo) kami menggunakan aplikasi Telegram. Kami invite semua pekerja ke dalam aplikasi tersebut, ia memudahkan kepada kesemua pekerja dalam mendapatkan info atau maklumat terkini di dalam group telegram. Jadi kami tidak mempunyai sebarang masalah ketika organisasi kami di tutup buat sementara waktu semasa PKP 1.0. Apa-apa sebarang persoalan kesemua pekerja boleh berhubung kepada pihak pengurusan terus bagi mendapatkan tugas dan arahan yang baru. Oleh itu, maklumat yang cepat dan jelas ia akan memberikan kesan yang positif kepada prestasi organisasi mahupun, prestasi pekerja”.

(Informan 1)

“Pada pendapat saya, profesional HR dan pemimpin organisasi perlu mempunyai kemahiran menghubungkan komunikasi korporat dengan strategi perniagaan adalah penting untuk operasi perniagaan yang berkesan dan konsisten. Dengan strategi komunikasi yang formal dan komprehensif, organisasi dapat memastikan bahawa mereka sebagai contoh berkomunikasi mesej yang konsisten dan menyampaikan mesej dari bahagian atas yang sesuai dengan misi, visi dan budaya organisasi. Sebagai contoh, ketua setiap jabatan di organisasi, perlu bijak komunikasi khususnya konteks menyampaikan mesej kepada pekerja mengenai isu perniagaan, dasar dan prosedur, dalam pada masa yang sama, komunikasi dua hala memainkan peranan penting dalam strategi komunikasi yang komprehensif. Mendengar isu dan kebimbangan pekerja membina kesetiaan dan mendorong produktiviti yang lebih baik. Pemimpin organisasi boleh belajar melalui pendengaran yang baik tentang isu. Mereka juga boleh menemui isu hubungan pekerja yang berpotensi dan belajar tentang kemahiran yang baru”.

(Informan 2)

Produktiviti Organisasi

“Sebagai pengurus sumber manusia perlu melakukan tindakan atau perubahan kami menstabilkan prestasi organisasi, terutamanya pada krisis pandemik COVID-19, hal ini adalah kerana penyelia terlibat secara langsung dalam penilaian prestasi kerja di mana penilaian ini adalah berdasarkan komitmen yang ditunjukkan oleh pekerja semasa menjalankan tugas mereka yang bekerja (WFH). Oleh itu, seseorang penyelia bertanggungjawab memberi tumpuan bimbingan, tunjuk ajar, sokongan, mendengar masalah dan memberi perhatian yang sewajarnya kepada para pekerja yang bekerja dari rumah (WFH) secara tidak langsung pekerja tidak tertekan dengan tugas yang diberikan dalam suasana yang kurang efektif. Penanda aras produktiviti perlu ditetapkan untuk setiap jabatan operasi hotel terutamanya semasa pandemik COVID-19”.

(Informan 1)

“Walaupun terdapat banyak kelebihan norma kerja baru untuk bekerja dari rumah, organisasi kami masih agak bimbang tentang produktiviti dan kesejahteraan pekerja bahagian pengurusan, serta kesan ini terhadap organisasi, terutamanya semasa tempoh (PKP) fasa 1.

Selanjutnya, apabila pekerja-pekerja kami sudah adaptasi dengan suasana norma baru, saya telah menjalankan penilaian secara berterusan, di mana penilaian tersebut terutamanya berlaku di peringkat pihak pengurusan organisasi, yang bekerja secara (WFH), sebagai contoh pihak pengurusan (HOD) perlu menyelesaikan tugas dengan tempoh masa yang dikehendaki, hadir semasa mesyuarat dan akhir sekali, pekerja tersebut perlu thumb in dan thumb out semasa waktu bekerja secara online.”.

(Informan 2)

PERBINCANGAN

Pendekatan dan pelaksanaannya dapat dinyatakan bahawa komunikasi strategik organisasi merupakan suatu proses komunikasi bertujuan yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai matlamat dan sasaran dalam pelbagai konteks. Ini selari dengan konsep komunikasi strategik yang dinyatakan bahawa sesuatu komunikasi itu dianggap strategik sekiranya selari dengan matlamat dan sasaran yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam konteks ini, komunikasi tidak menyumbang kepada prestasi organisasi secara langsung. Tetapi lebih ke arah untuk meningkatkan prestasi organisasi mahupun pekerja itu sendiri dalam mencapai matlamat organisasi (Ajagbe *et al*, 2016). Kedua-dua organisasi iaitu hotel A dan B menggunakan pendekatan yang sama iaitu mengenai dimensi dalam prestasi bukan kewangan iaitu dimensi komunikasi, di mana pihak pengurusan dan pekerja berhubung menggunakan medium media sosial sepenuhnya semasa tempoh (PKP) seperti menggunakan *Google Meet*, *Webex*, *Telegram*, *Whatsapp* dan lain-lain lagi dalam menyampaikan sebarang maklumat dan arahan kepada pekerja-pekerja yang lain berkenaan isu pengurusan organisasi, isu kesihatan pekerja, kadar upah, isu pampasan yang lain-lain semasa tempoh tersebut. Kenyataan ini disokong oleh Dirani *et al.*, (2020) berhujah perubahan persekitaran organisasi masa kini ekoran perkembangan teknologi memerlukan proses tadbir urus komunikasi dilakukan secara strategik. Oleh sebab itu organisasi perlu merancang dan melaksanakan komunikasi secara strategik agar mesej organisasi dapat disampaikan secara berkesan. Ini bertepatan dengan kebolehpayaan komunikasi strategik yang memberi peluang kepada organisasi untuk mencipta dan menyebarkan komunikasi dalam cara serta tujuan yang tersendiri kepada komunikasi organisasi. Manakala menurut kajian Kang dan Sung, (2017) berhujah komunikasi dua hala terbuka dan jelas akan mempengaruhi darjah komitmen seseorang pekerja terhadap organisasinya. Proses komunikasi ke atas ke bawah dan komunikasi mendatar mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja dan prestasi organisasi. Maklumat yang benar dan tepat pada waktu daripada pekerja bawahan dapat membantu pihak *Head Of Department* (HOD) dalam bekerjasama bagi menyelesaikan konflik organisasi dan membuat keputusan yang tepat dalam menjalankan tugas organisasi. Komunikasi ke bawah pula diperlukan oleh pekerja bawahan supaya mendapat maklumat yang tepat dan jelas tentang tugas untuk melaksanakan tugas organisasi dengan berjaya. Dalam sesebuah organisasi, proses komunikasi ke atas diperlukan oleh pihak atasan supaya idea, cadangan daripada pekerja bawahan dapat membantu mereka dalam membuat keputusan dan perancangan organisasi ketika organisasi berhadapan dalam situasi pandemik COVID-19.

Selain itu, kita dapat lihat di mana setiap organisasi mempunyai cara atau mengamalkan pendekatan yang berbeza berbanding organisasi-organisasi lain (Goh, 2021). Hal ini kerana, gaya kepimpinan diamalkan oleh PSM yang sesuai dalam organisasi tersebut merupakan keupayaan dalam membina kestabilan dan kekuatan organisasi bagi memimpin organisasi ke arah pencapaian matlamat yang ingin dicapai bersama. Organisasi hotel A mengamalkan gaya kepimpinan demokrasi dan penyertaan berlaku di peringkat pihak pengurusan organisasi majikan dan pihak (HOD), berbanding organisasi hotel B mengamalkan pendekatan gaya kepimpinan Transformasi, hal ini kerana organisasi hotel tersebut percaya bahawa gaya kepimpinan tersebut dapat memberi inspirasi kepada perubahan positif pada mereka yang mengikuti dan sentiasa melakukan transformasi kepada organisasi, kekal fleksibel dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlaku di persekitaran organisasi berbanding gaya kepimpinan hotel A iaitu gaya kepimpinan demokrasi, mereka percaya proses demokrasi cenderung untuk memberi tumpuan kepada kesamaan kumpulan dan bebas memberikan idea dan cadangan dalam kalangan ketua mahupun pekerja, pemimpin menjalankan tanggungjawab dalam memberikan panduan dan juga pandangan bagi mendapatkan sokongan, kepercayaan dan penghormatan di kalangan pihak pengurusan dan pekerjanya kenyataan ini disokong oleh kajian (Nedelko dan Potocan, 2021). Pemimpin dan pekerja cenderung merasa terinspirasi untuk mengambil tindakan dan menyumbang kepada organisasi.

Seterusnya, produktiviti organisasi semasa tempoh pandemik COVID-19, terutamanya, pada (PKP) fasa 1. Tidak dinafikan bahawa hampir kesemua organisasi A dan B hotel mengalami nasib yang sama dari segi kejatuhan prestasi organisasi semasa tempoh tersebut, tetapi kita dapat lihat, bagaimana organisasi hotel mereka untuk bertahan dan menstabilkan semula organisasi dengan mengambil pendekatan semasa yang sesuai semasa pandemik COVID-19. Semasa tempoh tersebut organisasi hotel A dan B mengambil pendekatan yang sama dalam menggunakan medium teknologi sepenuhnya dalam meyempurnakan dan menyiapkan setiap tugas dan amalan organisasi dalam kerja dari rumah (*Work From Home*) atau *teleworking* yang lebih meluas setelah krisis dengan pelbagai kesan yang tidak menentu terhadap produktiviti dan petunjuk lain kepada organisasi, pendekatan bekerja dari rumah (WFH) pekerja dapat menjalankan aktiviti kerja atau tugas harian di mana-mana sahaja, secara tidak langsung dapat memberikan impak yang baik, jika ia dimanfaatkan secara baik ia memberikan kesan yang baik dari segi produktiviti organisasi dan juga pekerja itu sendiri, semasa tempoh tersebut kajian ini disokong oleh (Solaja *et al.*, 2016). Dalam krisis begini, kedua-dua organisasi perlu mencari jalan keluar bagi mengatasi pelbagai masalah kelangsungan organisasi. Sebagai pihak majikan kini tidak boleh terlalu bergantung kepada pemasaran secara konvensional. Penggunaan jualan produk/ saham, promosi secara atas-talian menjadi pilihan utama masa kini. Kerja secara atas-talian atau *work from home* (WFH) yang lebih meluas dalam jangka masa panjang berpotensi untuk meningkatkan produktiviti organisasi mahupun pekerja. Namun kesan terutamanya untuk inovasi dan kepuasan pekerja

RUMUSAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Pandemik COVID-19 memberi cabaran yang lebih hebat yang mana mereka terpaksa menghadapi krisis kewangan global dan perubahan teknologi yang ketara. Tidak dapat nafikan

akan muncul lebih banyak cabaran yang akan menanti pada masa depan. Strategi prestasi organisasi dan dimensi-dimensi prestasi organisasi hari ini dibuat untuk keadaan organisasi kritikal ke arah kestabilan. Amalan perniagaan sebegini dikatakan dapat mengoptimumkan kecekapan dan keberkesanan jangka panjang (Santana *et al*, 2017). Kajian mendapati terdapat impak yang positif dan jelas strategi prestasi organisasi terhadap ketiga-tiga dimensi prestasi organisasi seperti komunikasi, kepimpinan dan produktiviti organisasi, ke atas ekuiti dalam strategi pengurusan pemulihan dan prestasi organisasi, khususnya organisasi ketika berhadapan dalam situasi krisis seperti pandemik COVID-19 demi mencapai kelangsungan organisasi semasa organisasi dalam tempoh krisis ekonomi. Semua cabaran yang sedang berlaku dan akan datang ini cukup untuk memberi isyarat kepada kita perlunya persekitaran organisasi yang lebih dinamik untuk berdaya saing baik di peringkat tempatan atau antarabangsa (Anwar dan Abdullah, 2021). Oleh itu, keupayaan dinamik sesebuah organisasi adalah percubaan dalam bidang pengurusan strategik untuk mengarahkan sepenuh perhatian dan bagaimana kerugian organisasi boleh pulih dengan mengurangkan aset, mewujudkan inovasi organisasi dan mengekalkan kelebihan daya saing organisasi, terutamanya ketika organisasi berhadapan dalam situasi kritikal. Dimensi-dimensi organisasi tersebut dapat mempengaruhi hubungan antara pihak majikan dan juga pihak pekerja akan melahirkan suasana harmoni di tempat kerja. Prestasi bukan kewangan adalah sangat penting untuk dipelihara kerana ianya akan menentukan hala tuju dan kejayaan sesebuah organisasi ketika organisasi dalam situasi pandemik COVID-19.

CADANGAN

Kajian ini berkaitan prestasi organisasi dari perspektif prestasi bukan kewangan dan pengkaji akan datang dapat melihat dari dimensi yang berbeza iaitu dari sudut dimensi kewangan organisasi dan juga pengkaji boleh menambah bilangan informan kajian, contohnya melibatkan lebih daripada dua organisasi hotel sebelum dan selepas pandemik COVID-19. Dimensi kewangan organisasi adalah penting untuk dikaji dalam konteks penulisan akan datang ini kerana kebanyakan perniagaan telah merosot ekoran isu kewangan dalam organisasi. Oleh itu, dimensi kewangan adalah elemen yang paling penting semasa PKP dilaksanakan kerana kebanyakan organisasi gagal mengekalkan prestasi yang baik ekoran kewangan yang meruncing. Dalam pada itu, penyelidik mencadangkan agar kajian seperti ini tidak akan terhenti pada masa datang. Akhir sekali, kajian ini dapat memberikan sumbangan dan idea dalam penambah-baikkan dalam isu prestasi organisasi khususnya dalam bidang akademik dan industri dengan mengenal pasti peluang penyelidikan dan menyediakan agenda untuk kajian masa hadapan berkaitan dengan prestasi organisasi pada pandemik dan endemik COVID-19.

RUJUKAN

Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.

- Albuhisi, A. M., & Abdallah, A. B. (2018). The impact of soft TQM on financial performance: The mediating roles of non-financial balanced scorecard perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(7), 1360-1379.
- Andersson j & Zbirenko, A. (2014). Effect of organizational structure, leadership and communication on efficiency and productivity. *Umeå School of Business and Economics*, 1-54.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- Ajagbe, M. A., Peter, O. F., Ekanem, E. U. U., Uduimoh, A. A., & Akpan, E. S. (2016). Business strategy as a contributor to organizational performance. *International Journal of Advanced Academic Research*, 2(3), 1-19.
- Bailey, K., & Breslin, D. (2021). The COVID-19 Pandemic: What can we learn from past research in organizations and management. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 3-6.
- Baumgartner, Rupert J., and Romana Rauter. 2017. Strategic Perspectives of Corporate Sustainability Management to Develop a Sustainable Organization. *Journal of Cleaner Production* 140: 81–92
- Buick, F., Blackman, D. A., O'Donnell, M. E., O'Flynn, J. L., & West, D. (2015). Can enhanced performance management support public sector change. *Journal of Organizational Change Management*.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), 1661-1692.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human resource development international*, 23(4), 380-394.
- Eneizan, B. M., Abd-Wahab, K., & Obaid, T. F. (2016). Effects of green marketing strategy on the financial and non-financial performance of firms: A conceptual paper. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 34(3796), 1-14.
- Foo, L. P., Chin, M. Y., Tan, K. L., & Phuah, K. T. (2021). The impact of COVID-19 on tourism industry in Malaysia. *Current Issues in Tourism*, 24(19), 2735-2739.
- Foss, N. J. (2020). *The impact of the Covid-19 pandemic on firms' organizational designs*. *Journal of Management Studies*.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian journal of business and management review*, 5(5), 1-6.

- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication research*, 44(2), 225-243. <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>
- Ghazali, A. F., Sokman, Y., Zakaria, N. B., Majid, M., Mohd Yusoff, R., Shamsuddin, S., & Moktar, N. (2020). Challenges for education in post-COVID-19 pandemic: a review on managing retrenchment, unemployment and crime.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*.
- Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 1-10.
- Kementerian Sumber Manusia (2009). Garis Panduan Pengurusan Pemberhentian Pekerja(Kegunaan Majikan dan Pekerja). Diakses daripada http://jtksm.mohr.gov.my/images/sumber/penerbitan/garis-panduan/garis_panduanretrenchment_bm.pdf pada 10 November 2020.
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336-365.
- McKibbin, W., & Fernando, R. (2021). The global macroeconomic impacts of COVID-19: Seven scenarios. *Asian Economic Papers*, 20(2), 1-30.
- Mercader, V., Galván-Vela, E., Ravina-Ripoll, R., & Popescu, C. R. G. (2021). A focus on ethical value under the vision of leadership, teamwork, effective communication and productivity. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(11), 522.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 243, 118595.
- Nair, G. K., & Choudhary, N. (2016). Influence of critical success factors of total quality management on financial and non-financial performance of hospitality industry: an empirical study. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 17(4), 409-436.
- Nariswari, T. N., & Nugraha, N. M. (2020). Profit growth: impact of net profit margin, gross profit margin and total assets turnover. *International Journal of Finance & Banking Studies (2147-4486)*, 9(4), 87-96.
- Nyagiloh, K. A., & Kilika, J. M. (2020). Theoretical Review of Turnaround Strategy and Its Organizational Outcomes. Available at SSRN 3514730.
- Panuwatwanich, K., & Nguyen, T. T. (2017). Influence of organisational culture on total quality management implementation and firm performance: evidence from the Vietnamese construction industry. *Management and Production Engineering Review*, 8.
- Pham, T. M. D. P. (2020). On the relationship between total quality management practices and firm performance in Vietnam: The mediating role of non-financial performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1743-1754.

- Santana, M., Valle, R., & Galan, J. L. (2017). Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(3), 206-211.
- Schaltegger, Stefan, Erik G. Hansen, and Florian Lüdeke-Freund. 2015. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment* 29: 3–10.
- Skrinjar, R., Bosilj-Vukšić, V., & Indihar-Štemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business process management journal*, 14(5), 738-754.
- Solaja, M. O., Idowu, E. F., & James, E. A. (2016). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 99-117.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
- Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A. and Zhao, E.Y. (2017), “Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams”, *The Academy of Management Annals*, Vol. 11 No. 2, pp. 733-769, doi: 10.5465/annals.2015.0134.