

Artikel

Pendekatan Strategi Pemulihan (*Turnaround Strategy*) yang digunakan oleh Pihak Majikan semasa Organisasi Berhadapan Situasi Pandemik COVID-19 di Kota Kinabalu, Sabah

(Turnaround Strategies Employers Are Using During the COVID-19 Pandemic in Kota Kinabalu, Sabah)

Muhammad Aiman Danial Bin Abu Bakar & Kee.Y. Sabariah Bte Kee Mohd Yussof

Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Malaysia Sabah, Jalan UMS, 88400 Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia

*Pengarang Koresponden: aimandaniel803@gmail.com

Abstrak: Pandemik COVID-19 memberi kesan terhadap kelangsungan organisasi di mana sesetengah organisasi terpaksa menghentikan operasi perniagaan dan mengalami kerugian sehingga terpaksa melakukan pengurangan tenaga kerja. Prestasi organisasi dan keuntungan syarikat juga turut terjejas akibat pandemik COVID-19. Antara sektor yang terjejas adalah sektor pelancongan seperti industri perhotelan di Malaysia. Industri tersebut terpaksa menutup atau menghentikan operasi organisasi ketika Perintah Kawalan Pergerakan (PKP). Berdasarkan senario semasa, kertas kerja ini mengetengahkan Strategi Pemulihan semasa Perintah Kawalan Pergerakan (PKP). Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menemu-bual dua (2) orang Pengurus Sumber Manusia dalam industri perhotelan di sekitar Kota Kinabalu, Sabah. Hasil kajian mendapati bahawa Strategi Pemulihan adalah strategi yang berkesan, bagi menstabilkan semula prestasi organisasi demi kelangsungan organisasi. Antara langkah-langkah yang diambil oleh organisasi adalah dengan melaksanakan Strategi Pemulihan (*Turnaround strategy*) iaitu pengurangan aset, penjimatan kos dan penjana hasil. Tindakan ini memberi kesan terhadap prestasi organisasi yang dinilai dari aspek komunikasi, produktiviti dan kepimpinan dalam organisasi. Kajian lepas oleh (Mann dan Byun, 2017) dan (Santana et al., 2017) menyatakan Strategi Pemulihan adalah berkesan untuk mengekalkan kelangsungan organisasi semasa pandemik COVID-19. Dapatan awal ini memerlukan penelitian aspek teoritikal, bagi melihat bagaimana hala tuju organisasi dalam mengamalkan Strategi Pemulihan, pengurangan tenaga kerja dan impaknya terhadap prestasi sesebuah organisasi semasa berhadapan dengan krisis pandemik COVID-19.

Kata kunci: Strategi Pemulihan, prestasi organisasi, pandemik COVID-19, industri perhotelan

Abstract: The COVID-19 pandemic has caused impact on the survivability and performance of organizations. Some organizations were forced to stop their daily business operations and suffer losses to the point of having to reduce their workforce. Organizational performance and organisational profit was also affected by the COVID-19 pandemic. Among the affected sectors in Malaysia is the tourism sector such as the hotel industry. Based on the current scenario, this paper highlights the organization's strategy in maintaining the survivability of the organization during the Movement Control Order MCO. This study uses a qualitative approach by interviewing two (2) Human Resource Managers in the hospitality industry at Kota Kinabalu, Sabah. The results of this study shows that the Turnaround Strategy is an effective strategy, in re-stabilize the performance of the organization for the sake of its survivability. Among the measures taken by the organization is by implementing the Turnaround Strategy which consists of three (3) dimensions such as asset reduction, cost savings and revenue generation. The organization's actions effect the organization's performance from the aspects of communication, productivity and leadership in the organization. Previous studies by Mann & Byun (2017) and Santana et al. (2017) stated that Turnaround Strategies are effective in maintaining organizational survivability during the COVID-19 pandemic. This preliminary research requires theoretical aspects in

perceiving the extent of the organization's direction in adopting the Turnaround Strategy, workforce reduction and its relationship with performance in an organization when dealing with the COVID-19 pandemic crisis.

Keywords: turnaround strategies, organizational performance, pandemic COVID-19, hospitality industry

Pengenalan

Pada awal tahun 2020, pandemik COVID-19 telah memberikan kesan ketidakstabilan kepada ekonomi global rentetan daripada pelaksanaan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) di seluruh dunia. Hal ini kerana, penduduk di seluruh dunia tidak dibenarkan untuk menjalankan aktiviti sosial dan sempadan negara juga ditutup dalam tempoh yang panjang. Ini menyebabkan kemerosotan atau penurunan prestasi hampir kesemua sektor ekonomi atau organisasi (perniagaan) di seluruh dunia (Kaushik dan Guleria, 2020). Dalam kajian ini pengkaji meneliti bagaimana sebuah organisasi berhadapan dengan masalah kemerosotan prestasi organisasi. Pendekatan dalam Strategi Pemulihan merupakan langkah yang diambil oleh organisasi bagi menstabilkan semula prestasi organisasi. Dalam pelaksanaan strategi tersebut ia dapat membantu menstabilkan semula organisasi dengan cara mengawal, mengatasi punca penurunan prestasi organisasi, sekurang-kurangnya dalam tempoh masa enam bulan hingga dua tahun khususnya bagi organisasi yang mengalami kemerosotan perniagaan mereka semasa krisis ekonomi (Tangpong et al., 2015; Barbero et al., 2017). Hal ini kerana, Strategi Pemulihan mampu mengatasi penurunan prestasi organisasi dan juga mengawal kos-kos operasi organisasi bagi memulihkan kelangsungan organisasi dalam menjalankan aktiviti perniagaan seperti sedia kala. Oleh itu, Strategi Pemulihan adalah satu pendekatan yang sesuai diaplikasikan ketika organisasi sedang mengalami kemerosotan prestasi organisasi dan strategi tersebut dapat membantu kearah perubahan organisasi terhadap prestasi organisasi yang lebih stabil (Santana et al., 2017).

Pelaksanaan PKP tersebut memberikan kesan yang negatif, khususnya dalam sektor ekonomi dunia, hal ini kerana banyak syarikat menghadapi kemerosotan perniagaan yang ketara, terutamanya pengusaha perniagaan *non-essentail* yang tidak dibenarkan beroperasi sepanjang tempoh tertentu (Nyagiloh dan Kilika, 2020). Dalam tempoh (PKP) yang panjang menyebabkan perniagaan tidak dapat beroperasi seperti sedia kala. Tambahan pula, kos operasi organisasi terpaksa ditanggung namun tidak ada aliran tunai atau keuntungan diperolehi akibat ketiadaan pelanggan pada tempoh tersebut. Sempadan negara dan daerah ditutup sepenuhnya kepada pelancong asing mahupun pelancong tempatan dan perkara ini menyebabkan aktiviti pelancongan terjejas. Pengusaha industri perhotelan juga memberi alasan tempahan yang dibuat oleh pelancong dibatalkan serta-merta (Khan dan Hashim, 2020). Manakala, organisasi pada pandemik ini telah mengambil tindakan yang drastik dan dinamik, ketika industri perhotelan yang berhadapan isu-isu yang sama seperti mana pengurangan tenaga kerja dan prestasi organisasi yang sedang mengalami kemerosotan aliran tunai organisasi mereka tidak stabil atau mencukupi untuk membayar kos-kos operasi organisasi ketika tempoh tersebut (Foo et al., 2021). Hampir kesemua sektor ekonomi atau organisasi perniagaan terjejas dan berhadapan dengan kesukaran untuk bertahan dalam keadaan krisis ekonomi dan mengalami ketidakpastian perniagaan seperti struktur kos dan juga pasaran global yang tidak kompetitif semasa wabak pandemik COVID-19 (Bailey dan Breslin, 2021). Sehubungan dengan itu objektif kertas kerja ini adalah mengetengahkan Strategi Pemulihan yang digunakan oleh pihak majikan semasa organisasi berhadapan situasi pandemik COVID-19. Strategi Pemulihan ini memberi impak positif terhadap prestasi organisasi dari aspek komunikasi, kepimpinan dan produktiviti.

Kajian Literatur

1. Konsep Strategi Pemulihan Organisasi

Penemuan kajian yang dilakukan oleh Mann dan Byun (2017) mentakrifkan Strategi Pemulihan sebagai satu proses meningkatkan prestasi organisasi apabila berhadapan dengan situasi penurunan yang ketara dalam perniagaan mereka, akibat daripada krisis ekonomi. Strategi ini membantu mengatasi masalah penurunan prestasi dan membantu proses pemulihan agar seiring dengan pelan strategik dalam organisasi. Sekiranya organisasi berjaya memanfaatkan sumber secara maksimum dan mengamalkan pendekatan dalam Strategi Pemulihan akan dapat mengawal dalam meminimumkan kos-kos operasi organisasi terutamanya ketika

organisasi dalam situasi krisis dan secara tidak langsung membantu organisasi bertahan dalam keadaan krisis ekonomi (Tangpong et al., 2015).

Pendekatan Strategi Pemulihan tersebut sesuai semasa organisasi mengalami penurunan prestasi organisasi secara mutlak (Venter, 2020). Hal ini kerana, organisasi memerlukan pelan daripada pihak pengurusan strategik organisasi dalam menentukan serta memulakan Strategi Pemulihan jelas dan tepat pada masa yang sesuai. Sesebuah organisasi akan berhadapan dalam tekanan akibat daripada penurunan prestasi organisasi yang membawa kepada kegagalan dari segi kecekapan dalam mengurus kos-kos teras sehingga kelangsungan organisasi tidak mampu bertahan kesan daripada kemerosotan perniagaan mereka (Tangpong et al., 2015). Strategi pemulihan umumnya mengetengahkan bagaimana perniagaan mereka keluar dari kemerosotan perniagaan pada tempoh atau jangka masa tertentu. Oleh itu, Strategi Pemulihan yang dilaksanakan oleh organisasi memerlukan tempoh jangka masa dua hingga tiga tahun bagi memulihkan prestasi organisasi seperti sedia kala (Trahms et al., 2013; Santana et al., 2017).

2. Teori Strategi Pemulihan

Teori Strategi Pemulihan (*Turnaround Strategy*) diaplikasikan oleh organisasi untuk mengatasi masalah penurunan prestasi dan membantu meningkatkan prestasi organisasi dengan mengamalkan beberapa pendekatan atau elemen dalam Strategi Pemulihan (Sahay, 2015). Dalam strategi pemulihan, terdapat tiga elemen iaitu strategi penjanaan hasil, strategi penjimatan kos dan strategi pengurangan aset adalah merujuk kepada pengurangan kos-kos operasi seperti kos buruh atau pekerja diikuti apabila sesebuah organisasi mengurangkan skop aktiviti perniagaan dengan ketara. Misalnya, kos buruh langsung yang tinggi, perbelanjaan tetap tinggi, manakala sumber kewangan yang terhad, maka pemotong kos perlu dilaksanakan dalam organisasi. Hal ini kerana pemotongan kos merupakan salah satu elemen strategi pengurangan aset bagi mengurangkan bebanan atau risiko perniagaan mereka ketika berhadapan dalam situasi kritikal (Abebe dan Tangpong, 2018). Oleh itu, organisasi dapat menstabilkan semula kedudukan kewangan perniagaan mereka apabila melaksanakan Strategi Pemulihan dalam pengurangan aset, ketika perniagaan itu hampir muflis (Santana dan Galan, 2017).

3. Dimensi dalam Strategi Pemulihan

Strategi pengurangan kos

Strategi pengurangan kos merujuk kepada mengurangkan perbelanjaan yang tidak perlu dalam aktiviti harian organisasi, seperti perbelanjaan perjalanan pekerja, yuran pengiklanan, pemotongan kadar upah, elaun, bonus dan kos buruh (Trahms et al., 2013; Bundy et al., 2017). Tambahan itu, strategi pengurangan kos boleh menstabilkan prestasi dengan melepaskan sumber atau kos yang tidak diperlukan dalam perniagaan mereka dengan serta-merta, menggalakkan perolehan modal dan mencapai kedudukan organisasi stabil (Trahms et al., 2013). Strategi pengurangan kos dapat meningkatkan keyakinan pihak berkepentingan luar (pelabur) dan meningkatkan keupayaan organisasi untuk mendapatkan sokongan luar daripada pasaran modal, pihak pemerintah dan juga pelanggan, sekaligus memberikan jaminan yang boleh dipercayai untuk pemulihan organisasi (Trahms et al., 2013).

Strategi penjimatan kos

Strategi penjimatan kos adalah proses mengenal pasti, mengumpul, mengukur, menganalisis, mentafsirkan, dan melaporkan maklumat kos yang berguna kepada kumpulan dalaman dan luaran yang berkaitan dengan cara organisasi menggunakan sumber sedia ada (Rhou dan Singal, 2020). Hal ini kerana, strategi tersebut bertujuan menangani masalah insolvensi operasi organisasi yang mengalami kemerosotan perniagaan dan seterusnya menstabilkan semula prestasi jangka pendek yang memberi tumpuan kepada langkah-langkah operasi dalam usaha untuk mendapatkan kecekapan dan meningkatkan margin dengan mengurangkan kos dan *overhed* (Mann dan Byun, 2017). Strategi ini biasanya melibatkan tindakan strategi oleh pihak pengurusan organisasi bagi menstabilkan semula aliran tunai selepas mengalami kemerosotan perniagaan mereka akibat daripada krisis ekonomi (Wenzel et al., 2020).

Strategi penjanaaan hasil

Strategi penjanaaan hasil operasi merujuk kepada percubaan untuk merangsang atau meningkatkan hasil daripada barisan produk sedia ada melalui gabungan perubahan harga, diskaun, peningkatan perbelanjaan pemasaran, peningkatan usaha jualan, dan waktu operasi lanjutan (Gotteiner et al., 2019). Penjanaaan pendapatan melalui pengukuhan semula produk, peningkatan usaha pengiklanan dan penjualan, dan harga yang lebih rendah mewakili pengubahsuaian dalam strategi sedia ada boleh diklasifikasikan sebagai Strategi Pemulihan inovatif (Rodríguez et al., 2020). Strategi Pemulihan melibatkan aktiviti berasaskan produk atau pasaran manakala strategi kecekapan memberi tumpuan kepada sistem pengeluaran dan pengurusan kos yang rendah dalam organisasi (Serrano dan Kazda, 2020).

4. Konsep Prestasi Organisasi

Prestasi organisasi merujuk kepada output atau hasil sebenar sesebuah organisasi seperti pengukuran terhadap input, matlamat dan objektif organisasi (Taouab dan Issor, 2019). Elemen prestasi organisasi termasuk produktiviti buruh, kepuasan pelanggan, dan kualiti perkhidmatan produk. Pengurusan prestasi adalah suatu proses yang sistematik dalam meningkatkan prestasi organisasi dengan membangunkan prestasi individu dan pasukan yang bekerjasama dalam organisasi (Pham et al., 2019). Manakala, pengurusan prestasi 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 (Shamim et al., 2016).

5. Dimensi-dimensi dalam Prestasi Organisasi

Pengurus sumber manusia merupakan pihak yang bertanggungjawab dalam menganalisis aspek sistem pengurusan prestasi organisasi untuk bertindak balas dengan lebih baik terhadap konteks semasa organisasi berhadapan pandemik COVID-19. Selain itu, pihak majikan menjalankan pengurusan prestasi dalam rangka kerja yang diselaraskan dengan teliti bagi mewujudkan kestabilan dalam organisasi mahupun dalam kalangan pekerja dan memudahkan pemimpin dalam memberikan maklum balas yang jelas. Dalam prestasi organisasi ini terdiri daripada tiga dimensi utama iaitu: kepimpinan, komunikasi dan produktiviti (Charoensukmongkol, 2021).

Komunikasi

Andersson dan Zbirenko (2014) mendefinisikan pengurusan prestasi adalah proses komunikasi yang berterusan antara pengurus dan pekerja yang berlaku sepanjang tahun, untuk menyokong mencapai objektif strategik organisasi. Proses komunikasi termasuk menjelaskan jangkaan, menetapkan objektif, mengenal pasti matlamat, memberikan maklum balas, dan menyemak keputusan. Komunikasi memainkan peranan sebagai suatu medium untuk menyampaikan 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.

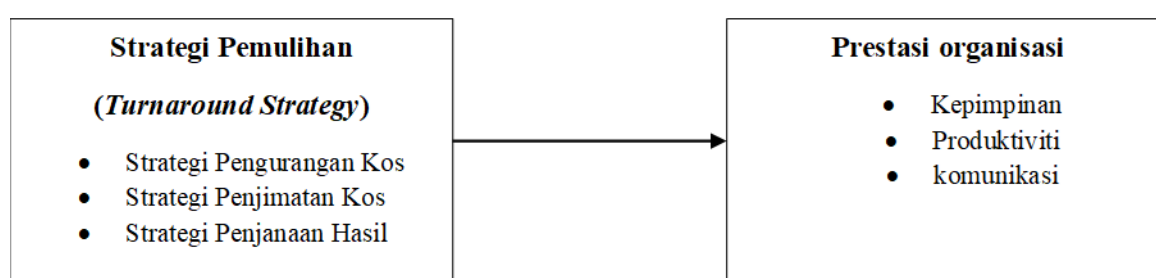
Produktiviti organisasi

Produktiviti secara amnya dianggap sebagai penggunaan sumber organisasi yang cekap pada tahap yang kukuh, produktiviti adalah ukuran keupayaan organisasi untuk menggunakan kepakaran pengurus sumber manusia dan mengoptimumkan sumber inputnya sebaik mungkin (sumber yang ada dapat mengelak daripada kegagalan operasi organisasi untuk terus bertahan dalam krisis-krisis tertentu). Hal ini kerana, organisasi memerlukan hubungan antara prestasi organisasi dan produktiviti (Solaja et al., 2016). Sistem pengurusan organisasi bersistematik adalah penting dalam mencapai tahap produktiviti yang baik di samping *output* (tenaga kerja) yang berkualiti. Oleh itu, persekitaran pekerjaan yang bebas bersuara daripada pihak pekerja dapat menggalakkan perkongsi pendapat dan maklumat pada organisasi seterusnya mewujudkan persekitaran dalaman organisasi yang positif (Delmas dan Pekovic, 2018).

Kepimpinan

Dalam melaksanakan Strategi Pemulihan, pemimpin perlu memberikan peluang dan tunjuk ajar kepada mereka dalam melakukan perubahan termasuk sistem, budaya, dan sikap pekerja (Panuwatwanich dan Nguyen, 2017). Pihak pengurusan perlu melaksanakan strategi pengurusan pemulihan sebagai tindakan segera kepada krisis COVID-19, terutamanya daripada perspektif pengurus barisan hadapan atau *Head Of Department* (HOD). Perlaksanaan kualiti pemimpin yang baik dapat memandu organisasi agar pekerja bersatu padu dan bekerja dalam pasukan. Menerusi pendekatan tersebut, ahli pasukan saling membantu antara satu-sama lain dan memantapkan prestasi kerja, seterusnya meningkatkan produktiviti organisasi secara keseluruhannya. Justeru itu, ia dapat membina kepercayaan terhadap pemimpin dan hasil pemulihan tepat pada masanya serta menghasilkan prestasi organisasi yang positif selepas organisasi berhadapan dalam situasi yang kritikal (Katsaros et al., 2020).

5. Kerangka Teoritikal Strategi Pemulihan



Rajah 1. Kerangka kajian yang menilai impak strategi pemulihan terhadap prestasi organisasi
Sumber: Abebe dan Tangpong (2018)

Gambar rajah 1 diatas menunjukkan kerangka kajian. Menurut Anastasia (2015), syarikat boleh melaksanakan strategi tersebut ketika perniagaan mengalami kemerosotan perniagaan mereka. Strategi Pemulihan sesuai diaplikasi oleh organisasi dalam situasi kritikal dengan melaksanakan elemannya seperti strategi penjimatan kos yang memberi tumpuan kepada sumber kewangan organisasi pada pertumbuhan yang menguntungkan, strategi penjanaan hasil yang melibatkan penjualan produk masa kini di pasaran baru dan strategi pengurangan aset yang memberikan tumpuan terhadap pengurangan tenaga kerja yang tidak diperlukan semasa organisasi berhadapan dalam situasi yang kritikal (Ung et al., 2018). Seterusnya, menurut Nyagiloh dan Kilika (2020) berhujah Strategi Pemulihan mempunyai matlamat jelas dalam menangani punca kemerosotan perniagaan serta membangunkan semula prestasi organisasi. Pada masa yang sama, organisasi mereka melaksanakan dimensi-dimensi dalam prestasi organisasi seperti kepimpinan, komunikasi dan juga produktiviti, secara tidak langsung organisasi mereka proses ke arah perubahan kecekapan dari segi kos, tadbir urus, produk dan lain-lain lagi. Peranan terpenting prestasi korporat dalam bidang pengurusan strategik melibatkan konsep dan pengukuran perniagaan yang kritikal (Tangpong, 2015). Justeru itu, prestasi organisasi itu khususnya yang mampan membentuk salah satu objektif kritikal semua organisasi agar mencapai Kaedah Penilaian Prestasi (KPI) yang dijangkakan oleh pihak pengurusan strategik organisasi.

Metodologi kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik persampelan bertujuan digunakan bagi mendapatkan data yang diperlukan daripada informan kajian. Kaedah temu bual berstruktur digunakan oleh pengkaji melalui dua (2) orang informan yang melibatkan Pengurus Sumber Manusia daripada dua (2) buah hotel yang berbeza dalam industri perhotelan 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 persampelan bertujuan, informan kajian dapat memberikan maklum balas yang terperinci untuk menggambarkan persepsi mereka tentang fenomena kajian dalam meneroka situasi yang berlaku pada informan kajian tersebut (Yin, 2013).

Analisis Kajian

1. Latar Belakang Informan

Jadual 1. Latar belakang informan kajian

Nama	Hotel	Jawatan	Tahun Perkhidmatan
Informan 1	Hotel A	Pengurus Sumber Manusia	6 Tahun
Informan 2	Hotel B	Talent and Culture (HR) Manager	8 Tahun

Merujuk jadual 1 di atas, menunjukkan bahawa latar belakang mengenai informan kajian. Informan kajian dipilih berdasarkan peranan dan juga penglibatan mereka dalam mewakili pihak majikan dalam menentukan dan juga melaksanakan strategi-strategi tertentu dalam menstabilkan prestasi organisasi ketika organisasi berhadapan dalam situasi pandemik COVID-19. Identiti informan 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, seterusnya, hotel A, tidak mempunyai cawangan. Selanjutnya, hotel A, terdiri daripada 304 orang pekerja sebelum berlakunya pandemik COVID-19 dan terdapat 135 orang pekerja sebelum tempoh perintah kawalan pergerakan (PKP) di hotel B.

2. Perbandingan Strategi Pemulihan

Jadual 2. Strategi pemulihan yang digunakan oleh organisasi tersebut

Hotel	Strategi Pemotongan kos	Strategi Penjimatan Kos	Strategi Penjanaan Hasil
Hotel A	<p>Strategi Pemulihan hasil yang dilaksanakan oleh organisasi, semasa</p> <p>PKP Fasa 1, pemotongan kos seperti memotong bonus, faedah insurans dan lain-lain lagi.</p> <p>PKP Fasa 2, pemotongan kadar upah, setelah melakukan strategi pemotongan kos tidak berkesan pada awal (PKP) Fasa2, sehingga organisasi terpaksa melaksanakan pemberhentian pekerja, berdasarkan prinsip <i>Last In-First Out</i> (LIFO) secara berperingkat dan 260 pekerja</p>	<p>Strategi penjanaan hasil yang dilakukan oleh organisasi sepanjang tempoh (PKP) dilaksanakan. Di mana strategi penjimatan kos adalah seperti organisasi melakukan kempen <i>save energy</i> atau <i>utility saving</i>, mengurangkan penggunaan pendingin hawa, air, lampu dan lain-lain lagi.</p>	<p>Tindakan organisasi yang melaksanakan strategi penjanaan hasil.</p> <p>Strategi tersebut merupakan strategi yang terakhir dilaksanakan organisasi, di mana pada PKP fasa 3, pihak pemerintah telah memberikan kebenaran kepada pengusaha restoran untuk beroperasi pada tempoh tersebut. Organisasi menyediakan perkhidmatan penjualan dan penghantaran produk makanan mereka kepada pelanggan secara atas talian, melalui aplikasi <i>food delivery</i> seperti <i>Grab Food</i> dan <i>Foodpanda</i>.</p>
Hotel B	<p>Fasa 1, organisasi telah melaksanakan strategi pemotongan kos, seperti pemotongan gaji, elaun, bonus, dan sebagainya.</p> <p>Fasa 2, organisasi telah mengambil pendekatan pemotongan kos yang drastik, 70 pekerja terlibat dalam strategi pengurangan tenaga kerja, kerana tempoh (PKP) semakin berlanjutan.</p>	<p>Fasa 1, organisasi telah melaksanakan strategi penjimatan kos-kos operasi. Antaranya, mengurangkan dan mengawal penggunaan pendingin-hawa, <i>chiller</i>, <i>freezer</i> dan lain-lain lagi. Penggunaan alatan elektronik perlu dibuka secara berkala walaupun organisasi tidak dibenarkan beroperasi, bagi mengelak daripada kerosakan.</p>	<p>Fasa 1 dan Fasa 2, Industri <i>food & beverage</i> tidak dibenarkan beroperasi dalam industri perhotelan.</p> <p>Fasa 3, iaitu pada bulan 8/2020, hotel kami menjual <i>food & beverage</i>, organisasi menawarkan <i>package</i> yang menarik, dan penghantaran percuma.</p>

Berdasarkan jadual 2, menunjukkan beberapa strategi telah digunakan oleh organisasi bagi menyelamatkan organisasi mereka daripada berhadapan dalam situasi muflis, penutupan terus (gulung tikar) atau kegagalan membuat keuntungan atau kestabilan prestasi organisasi daripada krisis ekonomi akibat pandemik COVID-19. Strategi Pemulihan, terdiri daripada 3 aspek utama. Antaranya, strategi pengurangan kos, strategi penjimatan kos dan strategi penjanaan hasil. Berikut merupakan dapatan kajian berdasarkan temubual bersama informan.

Strategi pengurangan kos

“Tindakan segera diperlukan oleh pihak kami dalam mengawal impak COVID-19 yang berpotensi sehingga ia boleh membawa kepada penutupan terus atau gulung tikar organisasi kami. Di peringkat pertama pihak pengurusan strategik organisasi terpaksa melaksanakan strategi pemotongan kos, seperti memotong bonus, faedah insurans, duit makan, dan lain-lain lagi. Seterusnya, pada (PKP) fasa 2 organisasi kami terpaksa memotong gaji pokok mereka, setelah melakukan strategi pemotongan kos tidak berkesan di organisasi hotel kami. Organisasi terpaksa melaksanakan demi kelangsungan organisasi untuk bertahan dengan melakukan strategi pengurangan saiz pekerja kami secara berperingkat”.

(Informan 1)

“Pihak pengurusan melakukan perunding bersama pekerja kami, bagi mengambil langkah-langkah berjajaga bagi mengelakkan dan meminimumkan kos perbelanjaan organisasi dengan cara mengamalkan langkah-langkah pemotongan kos upah, elaun dan lain-lain lagi. Strategi pemotongan kos yang drastik seperti memotong kadar upah dan pemberhentian kerja sementara waktu. Disebabkan oleh tempoh perintah kawalan pergerakan (PKP) yang lama hampir masuk ke fasa 2, organisasi hotel kami tidak dibenarkan untuk beroperasi hal ini menyebabkan kami terpaksa melaksanakan strategi pengurangan tenaga kerja akan menjadi pilihan terakhir organisasi selepas melakukan strategi pengurangan kos”.

(Informan 2)

Strategi penjimatan kos

“Strategi Pemulihan yang dilakukan oleh organisasi kami ia memberikan impak yang sangat positif, bagi menstabilkan prestasi organisasi selepas mengalami kejatuhan prestasi organisasi terutamanya semasa (PKP) fasa 1. Pada peringkat pertama, pihak organisasi melaksanakan strategi pemotongan kos dan penjimatan kos, di mana strategi penjimatan kos adalah seperti contoh organisasi melakukan kempen save energy, atau utility saving atau mengurangkan penggunaan pendingin hawa, air, lampu dan lain-lain lagi”

(Informan 1)

“Seterusnya, strategi penjimatan kos yang kami laksanakan adalah energy saving. Kami mengurangkan penggunaan elektrik dan air, secara tidak langsung, ia dapat menjimatkan kos-kos utiliti organisasi kami dari (PKP) 1.0 sehingga pada hari ini. Disamping itu, organisasi kami cuba mengamalkan kempen penjimatan dalam menggunakan utiliti bagi pekerja-pekerja mahupun pelanggan kami”

(Informan 2)

Strategi penjanaan hasil

“Strategi penjanaan hasil yang dilakukan oleh organisasi kami ia memberikan impak yang sangat positif, bagi menstabilkan prestasi organisasi selepas mengalami kejatuhan prestasi organisasi terutamanya semasa (PKP) 1.0. Hal ini kerana, hotel kami terpilih bagi pusat kuarantin bagi pekerja-pekerja off-show pada (PKP) 2.0, segala pakej termasuk pakej makan dan minum yang kami sediakan telah mendapat sambutan dari company off-show. Sedikit sebanyak ia dapat memulihkan aliran tunai organisasi semasa tempoh tersebut”

(Informan 1)

“Pada (PKP) fasa 2, pihak pemerintah membenarkan industri restoran dibuka, jadi kami mengambil insentif dengan membuka pastry kami, di mana kami menjual jus-jus buah-buahan, roti, dan kek dengan harga yang berpatutan, dan penghantaran percuma di sekitar hotel kami, walau bagaimanapun, ia dapat membantu organisasi kami mengawal aliran tunai, daripada langsung tiada income. Oleh itu, strategi penjanaan hasil kami sepanjang tempoh (PKP) dari fasa 2 sehingga masuk ke fasa 5, hampir setahun lebih kami menawarkan perkhidmatan tersebut”

(Informan 2)

Berdasarkan dapatan kajian menunjukkan bahawa hotel A dan B mengaplikasikan pendekatan Strategi Pemulihan yang terdiri daripada tiga dimensi iaitu strategi pengurangan kos, strategi penjimatan kos dan strategi penjanaaan hasil semasa berhadapan situasi pandemik COVID-19. Hal ini kerana Strategi tersebut adalah penting dalam transformasi perniagaan mereka bagi mencapai kestabilan, kecekapan dan keberkesanan yang kompetitif dalam pasaran. Strategi Pemulihan dilaksanakan berdasarkan elemen strategi pengurangan kos, strategi penjanaaan hasil dan strategi penjimatan kos operasi, secara tidak langsung ia memberi impak positif terhadap prestasi organisasi ke arah kestabilan dan berdaya saing dalam pasaran global (Venter, 2020). Pelaksanaan strategi tersebut adalah bertujuan bagaimana organisasi meminimumkan kos-kos operasi yang tidak diperlukan organisasi, melalui perancangan dan pelaksanaan pendekatan tersebut oleh hotel A dan B ketika berhadapan dalam situasi pandemik COVID-19.

3. Impak Strategi Pemulihan terhadap Prestasi Organisasi

Prestasi organisasi

Jadual 3. Elemen Prestasi Organisasi Semasa Pandemik COVID-19

Hotel	Kepimpinan	Komunikasi	Produktiviti
Hotel A	Gaya Kepimpinan Pihak pengurusan organisasi adalah pendekatan gaya kepimpinan demokrasi. Manakala di peringkat pekerja, ia mengamalkan gaya kepimpinan autokratik.	Medium komunikasi yang digunakan oleh organisasi semasa tempoh (PKP): 1. <i>General Memo</i> 2. Aplikasi Telegram dan <i>Whatsapp</i> . 3. <i>Email</i> . 4. <i>Google Meet</i> .	Produktiviti organisasi yang dilaksanakan oleh pihak majikan semasa tempoh (PKP): Penggunaan Alat dan Teknologi sepenuhnya dan menyeluruh. Teknologi digital yang betul dapat membantu organisasi dan pekerja <i>Work From Home</i> .
Hotel B	Gaya kepimpinan yang diamalkan adalah: Di peringkat pengurusan organisasi mengamalkan gaya Kepimpinan Transformasi. Seterusnya, diperingkat pekerja biasa mengamalkan gaya <i>laissez-faire</i>	Medium komunikasi yang digunakan oleh organisasi semasa dalam tempoh (PKP): 1. <i>Webex</i> 2. <i>Google schedule planner</i> 3. Telegram 4. <i>Group Whatsapp</i>	Pihak pengurusan sumber manusia melaksanakan produktiviti organisasi semasa tempoh pandemik COVID-19: Kemahiran pekerja Struktur Organisasi, ia mempengaruhi keberkesanan organisasi melalui penglibatan pekerja, produktiviti, keberkesanan kepimpinan.

Berdasarkan jadual 3 di atas, terdapat beberapa aspek prestasi organisasi hasil daripada pelaksanaan Strategi Pemulihan yang dilakukan oleh dua hotel tersebut. Antaranya ialah aspek kepimpinan, komunikasi dan produktiviti organisasi.

Kepimpinan

“Gaya kepimpinan demokrasi dan penyertaan berlaku di peringkat pihak majikan dan pihak (HOD), mereka akan 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, jika ada sebarang cadangan dan pandangan, pihak pengurusan akan mempertimbangkan cadangan tersebut, demi mencapai matlamat organisasi”

(Informan 1)

“Gaya Kepimpinan Transformasi yang memerlukan usaha dan perhatian sepenuhnya ketua jabatan sebagai menyumbang usaha perubahan. Hal ini kerana, gaya kepimpinan Transformasi, saya dapat melihat bahawa ia satu pendekatan yang amat sesuai diaplikasikan dalam organisasi kami yang menggariskan hala tuju oleh ketua di jabatan (HOD) mereka dan mengurus organisasi serta motivasi warga pekerja bagi mencapai kecemerlangan dan keberkesanan perkhidmatan dari segi keuntungan dan produktiviti yang positif”.

(Informan 2)

Komunikasi

“Sebelum berlakunya wabak pandemik COVID-19, kami menggunakan platform atau medium alam maya, di mana apa berkenaan dengan arahan, peraturan yang baru, dan maklumat penting (general memo) kami menggunakan medium Telegram. Kami invite semua pekerja ke dalam aplikasi tersebut, bagi memudahkan kepada pekerja 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 tugasan 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 Sumber Manusia dan pemimpin organisasi perlu mempunyai kemahiran komunikasi korporat 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 organisasi. Di mana, ketua setiap jabatan di organisasi, perlu bijak komunikasi khususnya konteks menyampaikan maklumat kepada pekerja, komunikasi dua hala komprehensif. Mendengar isu dan kebimbangan pekerja membina kesetiaan dan mendorong persekitaran positif”.

(Informan 2)

Produktiviti organisasi

“Sebagai pengurus sumber manusia perlu mengambil tindakan dalam melakukan perubahan organisasi kami menstabilkan prestasi organisasi, terutamanya pada krisis pandemik COVID-19, hal ini kerana sebagai seorang ketua terlibat secara langsung dalam penilaian prestasi kerja di mana penilaian ini adalah berdasarkan komitmen yang ditunjukkan oleh pekerja semasa menjalankan tugas mereka yang bekerja work form home (WFH). Oleh itu, ketua harus bertanggungjawab memberi tumpuan bimbingan, tunjuk ajar, sokongan, mendengar masalah dan memberi perhatian kepada para pekerja yang bekerja dari rumah. Penanda aras produktiviti perlu ditetapkan pada setiap jabatan dalam organisasi 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, terutamanya semasa tempoh (PKP) fasa 1. Selanjutnya, apabila pekerja-pekerja kami sudah bersedia dalam persekitaran norma baru, saya turut menjalankan penilaian secara berterusan, di mana penilaian tersebut terutamanya berlaku di peringkat pihak pengurusan organisasi, yang bekerja dari rumah atau work from home (WFH), sebagai contoh pihak pengurusan (HOD) perlu menyelesaikan tugas dengan tempoh masa yang dikehendaki, pekerja wajib hadir semasa mesyuarat melalui aplikasi Google Meet dan seterusnya, pekerja tersebut perlu thumb in dan thumb out semasa waktu bekerja secara online.”.

(Informan 2)

Berdasarkan dapatan kajian menunjukkan bahawa hotel A dan B mengamalkan dimensi-dimensi dalam prestasi organisasi yang terdiri daripada tiga dimensi iaitu kepimpinan, komunikasi, dan produktiviti organisasi. Gaya kepimpinan yang sesuai di hotel A dan B dapat mewujudkan pengurusan prestasi yang bersepadu dalam mengintegrasikan proses pengurusan *Key Performance Indicator* (KPI). Proses pembangunan pekerja dan bekerja dalam pasukan dapat menghubungkan proses ini dengan matlamat korporat.

Manakala, komunikasi yang terbuka dilakukan oleh hotel A dan B akan menjadikan pekerja tersebut lebih proaktif dan membantu memberikan sumbangan kepada organisasi demi kebaikan organisasi di masa hadapan. Hal ini kerana, komunikasi yang positif mampu mengurangkan jurang di antara pekerja dan pihak pengurusan dan seterusnya meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja bawahan. Dari aspek produktiviti hotel A dan B mengamalkan pengurusan yang sistematik meliputi proses merancang, menyusun dan juga mengawal sumber yang sedia ada untuk mencapai matlamat organisasi yang telah ditetapkan oleh pihak strategik organisasi ketika berhadapan dalam situasi pandemik COVID-19.

Perbincangan

Pandemik COVID-19 telah melumpuhkan ekonomi dan industri khususnya industri perhotelan di Kota Kinabalu, Sabah. Penutupan sempadan negara dan sektor ekonomi skala besar di seluruh negara menyebabkan industri perhotelan tidak dibenarkan beroperasi dalam suatu tempoh jangka waktu yang panjang semenjak (PKP) fasa 1 sehingga ke fasa 4. Hampir satu tahun lima bulan (18 Mac 2020 sehingga pada 8 Ogos 2021) organisasi hotel tidak dibenarkan untuk beroperasi. Hal ini menyebabkan industri perhotelan telah menerima impak negatif terhadap organisasi mahupun pekerja bukan sahaja dari segi kedudukan kewangan dan situasi kehilangan pekerjaan. Walau bagaimanapun pihak strategik organisasi harus mencari penyelesaian yang bersesuaian dengan persekitaran sepanjang tempoh pasca pandemik. Pada masa yang sama, pihak organisasi dan pihak pekerja mampu bertahan dengan bantuan daripada pihak pemerintah melalui bantuan skim subsidi upah (PSU). Ia diberikan kepada pekerja yang terkesan akibat daripada strategi pengurangan tenaga kerja yang dilakukan oleh pihak majikan bagi tujuan mengurangkan kos-kos operasi organisasi pada tempoh (PKP) tersebut (Goh, 2021).

Strategi yang pertama dilakukan oleh hotel A dan B adalah strategi pengurangan kos, di mana organisasi hotel tersebut telah melakukan pemotongan kos-kos buruh dan operasi, seperti pemotongan kadar upah, elaun, bonus, dan lain-lain lagi ia berlaku semasa tempoh (PKP), industri tersebut tidak dibenarkan beroperasi atas arahan pihak pemerintah, demi mengekang wabak tersebut daripada terus merebak. Pekerja yang terlibat dalam strategi pengurangan tenaga kerja diberikan jaminan oleh pihak majikan hotel A dan B untuk kembali bekerja selepas organisasi dibenarkan beroperasi dan stabil. Lebih tenaga kerja tidak dapat dielakkan semasa tempoh (PKP) pandemik COVID-19 adalah sesuatu yang di luar jangkaan kerana COVID-19 memberikan kesan ketidakstabilan, khususnya sektor ekonomi di negara kita. Garis Panduan juga mencadangkan agar majikan melaksanakan pengurangan gaji pekerja (*pay-cut*) secara adil di semua peringkat dan sebagai langkah terakhir selepas melakukan langkah-langkah penjimatan kos lain telah dilaksanakan. Sementara itu, pihak majikan hendaklah bertindak untuk menangani masalah lebihan pekerja dengan sebaik mungkin. Selanjutnya, pihak informan hotel A dan B melaksanakan pemberhentian pekerja, di mana pihak majikan mengamalkan prinsip LIFO (*Last in First Out*), ia merupakan satu kaedah baik bagi menyelesaikan masalah pemberhentian pekerja sebagai akibat lebihan pekerja. Menurut Abd Razak et al, (2021) prinsip ini memerlukan pihak pengurus sumber manusia dan pihak majikan memberhentikan pekerja yang baru (*junior*) berkhidmat dalam kategori yang sama.

Pengurangan pekerja bukanlah satu keputusan mudah untuk dibuat oleh pihak majikan bagi organisasi tersebut dalam tempoh yang amat kritikal. Hal ini kerana, memerlukan perbincangan antara pihak kementerian sumber manusia pihak majikan dan juga pihak pekerja untuk mencari jalan penyelesaian terbaik yang boleh diambil bagi mengurangkan kos operasi. Pihak majikan turut memberikan jaminan kepada pekerja khususnya pekerja yang terlibat dalam pemberhentian pekerja tersebut untuk kembali bekerja dalam organisasi hotel mereka selepas industri perhotelan boleh beroperasi dan stabil daripada segi kewangan organisasi. Strategi ini merupakan perancangan strategik pengurus sumber manusia yang membantu pihak majikan dan juga pihak pekerja dalam mengekalkan keharmonian hubungan industri (Abd Razak et al, 2021).

Kedua-dua organisasi iaitu hotel A dan B menggunakan pendekatan yang sama mengenai elemen komunikasi, di mana pihak pengurusan dan pekerja berhubung menggunakan medium alam maya atau media sosial sepenuhnya semasa tempoh (PKP) seperti menggunakan aplikasi *Google Meet*, *Webex*, *Telegram*, *Whatsapp* dan lain-lain lagi dalam menyampaikan sebarang maklumat dan arahan kepada pekerja-pekerja yang lain. Hal ini menunjukkan setiap organisasi mempunyai pendekatan yang berbeza (Goh, 2021). Organisasi Hotel A mengamalkan gaya kepimpinan demokrasi dan penyertaan berlaku di peringkat pihak pengurusan

organisasi majikan dan pihak *Head of Department* (HOD), berbanding organisasi Hotel B mengamalkan pendekatan gaya kepimpinan Transformasi. Organisasi hotel percaya bahawa gaya kepimpinan tersebut dapat memberi inspirasi kepada perubahan positif 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 demokratik, mereka percaya proses demokrasi cenderung untuk memberi tumpuan kepada kesamaan hierarki dalam organisasi melalui bebas memberikan pandangan atau idea, pemimpin harus menawarkan bantuan/ panduan, memberi inspirasi, kepercayaan dan penghormatan dalam kalangan pihak pengurusan dan juga pekerjanya (Nedelko dan Potocan, 2021).

Selajutnya, produktiviti organisasi semasa tempoh pandemik COVID-19, terutamanya, pada (PKP) fasa 1. Tidak dinafikan bahawa hampir kesemua organisasi mengalami nasib yang sama dari segi kejatuhan prestasi organisasi semasa tempoh tersebut, tetapi kita dapat lihat, bagaimana organisasi bertahan dan memantapkan semula produktiviti organisasi dengan menggunakan pelbagai pendekatan semasa pandemik COVID-19. Penggunaan teknologi medium industri 4.0 secara meluas, melalui amalan *teleworking* dalam organisasi setelah berhadapan dengan pelbagai krisis yang tidak menentu terhadap produktiviti dan petunjuk lain kepada organisasi, pendekatan bekerja dari rumah (WFH) pekerja dapat menjalankan aktiviti atau tugas di mana-mana sahaja dan dapat mempengaruhi produktiviti organisasi mahupun pekerja itu sendiri (Solaja et al., 2016). Dalam krisis begini, kedua-dua organisasi perlu mencari jalan keluar bagi mengatasi pelbagai cabaran kelangsungan organisasi. Bekerja secara atas-talian dan juga *work from home* (WFH) yang lebih meluas dalam jangka masa panjang berpotensi untuk meningkatkan produktiviti organisasi mahupun pekerja. Namun kesan terutamanya bagi inovasi dan kepuasan pekerja melalui kerja secara atas-talian (*online*) yang lebih meluas, dalam tempoh jangka masa yang panjang.

Kesimpulan

Kesimpulannya, pendekatan Strategi Pemulihan yang dilaksanakan oleh pihak majikan dalam organisasi hotel A dan B telah membantu menstabilkan semula prestasi organisasi setelah terjejas ketika pandemik COVID-19 melanda. Organisasi ini telah mengamalkan ketiga-tiga elemen strategi pemulihan, sebagai alat pengurusan yang penting bagi mencapai kelangsungan organisasi agar mampu bertahan semasa menghadapi krisis ekonomi dunia rentetan daripada tempoh Perintah Kawalan Pergerakan (PKP). Dalam kajian ini pengkaji mengaplikasikan teori Strategi Pemulihan bagi menilai tindak balas teori tersebut sama ada berkesan atau sebaliknya terhadap organisasi ketika berhadapan dalam krisis pandemik COVID-19.

Manakala, secara praktikalnya teori Strategi Pemulihan tersebut sesuai dilaksanakan dalam organisasi hotel A dan B bagi mengenalpasti dan mengawal punca berlakunya kemerosotan prestasi organisasi ketika organisasi dalam situasi yang kritikal. Namun begitu, pihak strategik organisasi mengambil langkah berjaga-jaga kerana organisasi tersebut mengalami kemerosotan aliran tunai. Ini disebabkan oleh perniagaan mereka tidak dibenarkan beroperasi dalam jangka waktu yang panjang dan mengelak daripada organisasi mereka jatuh muflis. Justeru itu, pengkaji telah menggunakan teori Strategi Pemulihan dan diaplikasikan dalam kajian ini. Sebelum ini, kajian yang dilakukan berkaitan dengan prestasi organisasi bukan dalam situasi pandemik COVID-19. Dalam kajian ini pengkaji meneliti bagaimana teori Strategi Pemulihan tersebut diaplikasi oleh organisasi tersebut ketika berhadapan dengan isu pandemik COVID-19. Strategi Pemulihan adalah sesuatu yang penting agar industri perhotelan dapat terus bertahan ketika berhadapan dalam situasi krisis pandemik COVID-19 akibat ketiadaan pelancong dan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP). Setelah melihat senario yang berlaku, khususnya dalam industri perhotelan, Teori Strategi Pemulihan ini boleh diuji dalam industri yang berbeza pada masa akan datang bagi melihat bagaimana strategi organisasi berhadapan krisis ekonomi.

Pandemik COVID-19 memberi cabaran terhadap industri perhotelan yang terpaksa memberhentikan operasi organisasi dan juga tenaga kerja ketika organisasi berhadapan dengan krisis kewangan sepanjang tempoh tersebut. Strategi Pemulihan yang dilaksanakan memberi kesan terhadap prestasi organisasi. Namun Strategi Pemulihan yang betul dapat menyelamatkan organisasi daripada mengalami kerugian pada tempoh tersebut. Dalam kajian ini mendapati Strategi Pemulihan iaitu strategi pengurangan kos, strategi penjimatan kos dan strategi penjana hasil telah memberi impak positif terhadap kelangsungan organisasi.

Pada masa yang sama sebuah organisasi hendaklah bersifat dinamik, di mana organisasi mampu mencari jalan penyelesaian untuk mengatasi kerugian, membaik pulih organisasi dan pada masa yang sama mewujudkan inovasi dalam organisasi. Anwar dan Abdullah (2021) dan Hamsal et al. (2022) menekankan aspek persekitaran perniagaan yang dinamik dan berdaya saing terutamanya apabila berhadapan dengan krisis ekonomi. Kajian ini menunjukkan industri perhotelan mengamalkan Strategi Pemulihan yang tepat pada masa, menggunakan bantuan dan juga saranan daripada pihak pemerintah ketika krisis ekonomi berlaku. Ini adalah langkah yang bijak untuk mengekalkan prestasi organisasi dari aspek kepimpinan, komunikasi dan produktiviti. Pada masa akan datang, kajian dalam sektor yang berbeza perlu dilakukan dengan menilai Strategi Pemulihan organisasi dan impaknya terhadap prestasi pekerja dan organisasi.

Penghargaan: Setinggi-tinggi penghargaan diucapkan kepada informan kajian dalam sektor perhotelan khususnya di Kota Kinabalu, Sabah yang terlibat dalam kajian ini serta tidak lupa juga kepada pihak Universiti Malaysia Sabah atas pemberian Skim Bantuan Pelajar (SBP) 2020 dalam Kajian Sarjana sains sosial (Hubungan Industri).

Persetujuan Termaklum: Persetujuan telah diperolehi daripada semua individu atau subjek yang menyertai kajian ini.

Konflik Kepentingan: Artikel ini tiada konflik kepentingan dengan mana-mana pihak.

Rujukan

- Abd Razak, S. S., Shukor, S. F. A., Ishak, M. K., & Yaacob, T. Z. (2021). Employment rights during the covid-19 pandemic: A legal analysis. *Journal of Muwafaqat*, 4(1), 29-40.
- Abebe, M. A., & Tangpong, C. (2018). Founder-CEOs and corporate turnaround among declining firms. *Corporate Governance: An International Review*, 26(1), 45-57. <https://doi.org/10.1111/corg.12216>
- Anastasia, C. (2015). Exploring definitions of small business and why it is so difficult. *Journal of Management Policy and Practice*, 16(4), 88.
- 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.
- Barbero, J. L., Di Pietro, F., & Chiang, C. (2017). A rush of blood to the head: Temporal dimensions of retrenchment, environment and turnaround performance. *Long Range Planning*, 50(6), 862-879. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.02.004>
- 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. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12237>
- 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.
- Charoensukmongkol, P. (2021). Does entrepreneurs' improvisational behaviour improve firm performance in time of crisis. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2020-0738>
- Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2018). Organizational configurations for sustainability and employee productivity: A qualitative comparative analysis approach. *Business & Society*, 57(1), 216-251. <https://doi.org/10.1177/0007650317703648>
- 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. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1777951>
- Goh, H. C. (2021). Strategies for post-Covid-19 prospects of Sabah's tourist market— Reactions to shocks caused by pandemic or reflection for sustainable tourism. *Research in Globalization*, 3, 100056. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2021.100056>

- Gotteiner, S., Mas-Machuca, M., & Marimon, F. (2019). Turnaround types, stages, strategies, and tactics: Putting things in order. *European Accounting and Management Review*, 5(2), 12-37.
- Hamsal, M., Abdinagoro, S. B., Zulkarnain, A., Leonandri, D. G., & Ichsan, M. (2022). The impact of organizational resilience on hotel performance during pandemic covid-19. *Global Business & Finance Review*, 27(1), 1. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2022.27.1.1>
- Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The impact of pandemic covid-19 in workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 1-10. <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-15-02>
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: The mediating role of employee readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>
- Khan, M. A. A., & Hashim, H. (2020). The effect of Covid-19 on tourism and hospitality industry in Malaysia, resurgence in the post-pandemic era: A conceptual criterion. *International Journal of Tourism & Hospitality Review*, 7(2), 54-62. <https://doi.org/10.18510/ijthr.2020.726>
- Mann, M., & Byun, S. E. (2017). To retrench or invest? Turnaround strategies during a recessionary time. *Journal of Business Research*, 80, 24-34.
- Mungai, B. W., & Bula, H. O. (2018). Turnaround strategies and performance of Kenya Airways. *The University Journal*, 1(2), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.018>
- Nedelko, Z., & Potocan, V. (2021). Sustainability of organizations: The contribution of personal values to democratic leadership behavior focused on the sustainability of organizations. *Sustainability*, 13(8), 4207. <https://doi.org/10.3390/su13084207>
- Nyagiloh, K. A., & Kilika, J. M. (2020). Theoretical review of turnaround strategy and its organizational outcomes. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3514730>
- Ondimu, A. A. (2015). *Turnaround strategies and performance of selected commercial banks in Kenya* [Doctoral dissertation, University of Nairobi]. <http://hdl.handle.net/11295/93799>
- Panuwatwanich, K., & Nguyen, T. T. (2017). Influence of organization culture on total quality management implementation and firm performance: evidence from the Vietnamese construction industry. *Management and Production Engineering Review*, 8. <http://dx.doi.org/10.1515/mper-2017-0001>
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386-399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008>
- Rodríguez-Antón, J. M., & Alonso-Almeida, M. D. M. (2020). COVID-19 impacts and recovery strategies: The case of the hospitality industry in Spain. *Sustainability*, 12(20), 8599. <https://doi.org/10.3390/su12208599>
- Rhou, Y., & Singal, M. (2020). A review of the business case for CSR in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102330. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102330>
- 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.
- 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.
- Serrano, F., & Kazda, A. (2020). The future of airports post COVID-19. *Journal of Air Transport Management*, 89, 101900. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101900>
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016, July). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. In *2016 IEEE congress on evolutionary computation (CEC)* (pp. 5309-5316). IEEE. <https://doi.org/10.1109/CEC.2016.7748365>
- Tangpong, C., Abebe, M., & Li, Z. (2015). A temporal approach to retrenchment and successful turnaround in declining firms. *Journal of Management Studies*, 52(5), 647-677. <https://doi.org/10.1111/joms.12131>
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93>

- Trahms, C. A., Ndofor, H. A., & Sirmon, D. G. (2013). Organizational decline and turnaround: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 39(5), 1277-1307. <https://doi.org/10.1177/0149206312471390>
- Ung, L. J., Brahmana, R., & Puah, C. H. (2018). Firm performance, retrenchment strategy and different ownership structure: Evidence from public listed companies in Malaysia. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 13(1), 12.
- Venter, C. (2020). A Reflection on SSM as a critical social action research method: Towards improvement of project governance. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 18(2), 142-152. <https://doi.org/10.34190/JBRM.18.2.006>
- Venter, C. (2020). A turnaround strategy for the wheat industry. *FarmBiz*, 6(2), 36-37.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18), 3161. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Wiradendi Wolor, C., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of e-training, e-leadership, and work life balance on employee performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10).
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332. <https://doi.org/10.1177/1356389013497081>