Experts

Mengurus Ketidaktentuan: Dimensi Kepemimpinan dalam Era Krisis

Thu, 04/16/2026 - 17:25

Krisis hari ini tidak lagi datang secara berasingan. Ia muncul serentak dan saling mempengaruhi. Konflik geopolitik, turun naik harga tenaga, gangguan rantaian bekalan, serta perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan telah membentuk persekitaran yang sukar diramal. Dalam keadaan ini, persoalan sebenar bukan lagi sama ada krisis akan berlaku, tetapi sejauh mana kepemimpinan bersedia membuat keputusan ketika maklumat tidak lengkap dan tekanan semakin meningkat.

Di sinilah kepemimpinan benar-benar diuji. Bukan pada kata-kata tetapi pada keupayaan bertindak dengan jelas dan tepat.

Krisis sebagai Ujian Kepimpinan

Krisis sering membuka kelemahan yang selama ini terlindung di sebalik kestabilan rutin. Sistem yang kelihatan kukuh boleh menjadi rapuh apabila berdepan tekanan luar jangka. Pengalaman semasa pandemik COVID-19 menunjukkan bahawa kegagalan bukan semata-mata berpunca daripada kekurangan sumber, sebaliknya daripada kelewatan membuat keputusan dan ketidakjelasan arah.

Dalam konteks Malaysia, tempoh sekatan pergerakan memperlihatkan betapa rumitnya usaha mengimbangi keperluan kesihatan awam, kelangsungan ekonomi dan kesejahteraan sosial. Keputusan perlu dibuat dengan pantas, sedangkan maklumat sentiasa berubah. Keadaan ini menuntut kepimpinan yang tangkas dan berani menilai pilihan.

Kepemimpinan bukan sekadar mengurus. Ia tentang menentukan arah ketika kepastian semakin berkurang.

Kepemimpinan yang Anjal

Dalam suasana krisis, keupayaan untuk menjadi anjal bukan lagi satu kelebihan tetapi satu keperluan. Pendekatan yang terlalu kaku sering menyebabkan tindakan menjadi lambat, sedangkan perubahan berlaku dengan pantas. Krisis rantaian bekalan global, misalnya, menunjukkan bagaimana pergantungan kepada satu sumber boleh menjadi risiko yang besar.

Namun, sifat anjal tidak bermaksud berubah tanpa arah. Pemimpin tetap perlu berpegang pada prinsip. Cabarannya adalah dengan menyesuaikan pendekatan tanpa mengorbankan prinsip. Perubahan yang terlalu kerap boleh menjejaskan keyakinan, manakala ketegaran pula boleh menghalang tindak balas yang diperlukan.

Keseimbangan antara keteguhan prinsip dan keanjalan tindakan inilah yang membezakan kepemimpinan yang berkesan daripada yang sekadar mengikut keadaan.

Keputusan Berasaskan Data

Keputusan hari ini semakin dipengaruhi oleh data. Maklumat yang tepat membantu pemimpin memahami keadaan sebenar dan merancang tindakan dengan lebih terarah. Dalam banyak situasi, termasuk pengurusan kesihatan dan operasi berskala besar, data menjadi asas penting dalam membuat keputusan.

Namun, cabaran sebenar bukan sekadar memiliki data. Tafsiran yang tepat jauh lebih penting. Data yang tidak lengkap atau dibaca tanpa mengambil kira konteks boleh membawa kepada keputusan yang kelihatan meyakinkan di atas kertas tetapi sukar dilaksanakan dalam keadaan sebenar.

Pemimpin yang berkesan menggunakan data sebagai panduan. Dalam masa yang sama, pertimbangan yang bijaksana tetap diperlukan bagi memastikan keputusan yang dibuat sesuai dengan keadaan.

Komunikasi dan Kepercayaan

Dalam krisis, kekosongan maklumat sering diisi dengan andaian. Apabila komunikasi tidak jelas atau bercanggah, kepercayaan mula terhakis. Keadaan ini boleh berlaku dengan cepat dan memberi kesan yang mendalam kepada organisasi atau masyarakat.

Sebaliknya, komunikasi yang telus dan konsisten membantu mengekalkan keyakinan. Pemimpin tidak semestinya mempunyai semua jawapan, tetapi mereka perlu menyampaikan apa yang diketahui dengan jujur dan teratur. Mengakui ketidakpastian bukan tanda kelemahan, sebaliknya mencerminkan kejujuran.

Kepercayaan terbina melalui konsistensi dan keterbukaan, bukan melalui kesempurnaan.

Ketahanan Organisasi

Krisis tidak dapat dielakkan tetapi kesannya boleh dikurangkan jika organisasi mempunyai tahap kesiapsiagaan yang tinggi. Ketahanan tidak terbentuk secara tiba-tiba. Ia memerlukan perancangan awal, latihan, dan kesediaan menghadapi kemungkinan yang tidak dijangka.

Organisasi yang hanya bertindak selepas krisis berlaku sering berada dalam keadaan tertekan dan mudah melakukan kesilapan. Sebaliknya, organisasi yang telah menyediakan pelan kesinambungan dan strategi alternatif mampu bertindak dengan lebih teratur.

Peranan kepemimpinan dalam hal ini sangat penting. Ia melibatkan usaha membina asas yang kukuh sebelum krisis berlaku, bukan sekadar bertindak ketika krisis sudah memuncak.

Etika dalam Tekanan

Tekanan krisis sering menguji nilai dan prinsip. Dalam keadaan terdesak, ada kecenderungan untuk memilih jalan yang lebih mudah demi hasil segera. Keputusan seperti ini mungkin memberi kesan positif dalam jangka pendek.

Namun, kesannya dalam jangka panjang sering lebih besar. Kepercayaan yang hilang sukar dipulihkan, manakala reputasi yang terjejas mengambil masa untuk dibina semula. Oleh itu, kepemimpinan yang berpegang kepada integriti memastikan bahawa tekanan tidak menjadi alasan

untuk mengabaikan nilai asas.

Integriti bukan sekadar pelengkap. Ia asas kepada kepemimpinan yang berdaya tahan.

Mengimbangi Keperluan Semasa dan Masa Depan

Kepemimpinan dalam krisis memerlukan keupayaan mengimbangi keperluan semasa dengan kepentingan masa depan. Tindakan segera sering diperlukan untuk menstabilkan keadaan. Dalam masa yang sama, keputusan tersebut tidak boleh menjejaskan kelangsungan jangka panjang.

Cabaran ini tidak mudah. Pemimpin perlu membuat pilihan yang kadangkala tidak popular, tetapi penting untuk memastikan kestabilan pada masa hadapan. Keupayaan melihat gambaran yang lebih luas dalam keadaan tertekan menjadi penentu keberkesanan kepemimpinan.

Krisis tidak menunggu sesiapa untuk bersedia. Ia berlaku dan menuntut tindakan segera. Dalam keadaan ini, masalah utama bukan sekadar kekurangan sumber atau maklumat. Isu yang lebih penting ialah kelewatan membuat keputusan dan ketidakjelasan arah.

Kepemimpinan yang berkesan tidak diukur ketika keadaan stabil. Ia terserlah ketika keadaan paling tidak menentu. Keupayaan untuk bertindak dengan tenang, jelas, dan berprinsip menjadi penentu utama.

Akhirnya, persoalannya bukan sama ada krisis boleh dielakkan. Persoalannya ialah sama ada kita benar-benar bersedia untuk memimpin apabila krisis itu berlaku.



Oleh: Ahmad Ibrahim
E-mel: ahmadbi@umpsa.edu.my
Penulis ialah Pensyarah, Pusat Sains Kemanusiaan (PSK), Universiti Malaysia Pahang Al-

Sultan Abdullah (UMPSA).
Rencana ini merupakan pandangan peribadi penulis dan tidak menggambarkan pendirian rasmi Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah (UMPSA).

- 60 views

View PDF