



Leadership Style

DALAM PENANGANAN BENCANA

Andreasta Meliala

Pengantar

Bencana yang datang tanpa diduga dan menimbulkan kerusakan yang *unpreventable* membutuhkan penanganan yang cepat, tepat dan akurat. Penanganan tersebut dilakukan dalam situasi yang abnormal dan penuh dengan permasalahan teknis, psikologi dan etika (Neira & Lic, 2004).

Dalam situasi yang penuh ketidakpastian, dapat terjadi bahwa institusi dan tenaga penolong (misalnya tenaga kesehatan di puskesmas, rumah sakit atau dinas kesehatan) ternyata juga menjadi korban. Padahal pada saat bencana terjadi diperlukan inisiatif gerakan penanganan yang terpadu dan sistematis. Secara teoritis, sifat penanganan yang ideal dapat dicapai jika terdapat pemimpin yang memiliki *sense of leadership*, mampu menunjukkan atribut kepemimpinan dan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam operasional di lapangan.

Bagaimana gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tahapan pengelolaan bencana dan siapa yang akan menjadi pemimpin dalam upaya mobilisasi penanganan bencana yang demikian kompleks? Kedua hal tersebut adalah pertanyaan yang selalu muncul pada saat operasi penanganan bencana sedang "direncanakan". Dalam makalah ini akan dibahas mengenai berbagai macam *leadership style* dan penerapan masing-masing gaya yang sesuai dengan tahapan manajemen bencana.

Leadership

Leadership adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengenali waktu dan kebutuhan untuk melakukan perubahan, mengidentifikasi arah perubahan, mengkomunikasikan strategi perubahan kepada orang-orang yang di dalam organisasi terutama yang mendukung terjadinya perubahan dan memberdayakan mereka untuk melakukan perubahan dan memfasilitasi upaya pencapaian tujuan perubahan (Podsakoff et al. 1990).

Sir Kenneth Calman (England Chief of Medical Officer, 1991-1998) secara praktis memformulasikan leadership dengan kata-kata yang mudah dipahami (Calman, 1998), yaitu:

"Leadership requires knowing where you want to go, taking people with you, and giving sufficient time and energy to make it happen."

Melalui pemahaman konsep tersebut timbul beberapa alasan penting, mengapa leadership menjadi pilar utama dalam manajemen bencana (Carter, 1992), yaitu:

1. pada saat bencana diperlukan pemimpin yang memiliki sifat dan ketrampilan kepemimpinan, bukan sekedar pemimpin formal.
2. situasi bencana mengundang berbagai pihak untuk dapat menjadi sumber daya dan berperan secara luas, oleh sebab itu diperlukan penegasan dari seorang pemimpin untuk memposisikan masing-masing sumber daya tersebut.
3. keadaan pada saat bencana berubah dengan cepat, sehingga diperlukan pemimpin yang memahami arah perubahan dan memiliki kemampuan untuk mengelola setiap perubahan tersebut.

Nafas utama dari leadership pada saat bencana adalah memberikan gambaran yang jelas mengenai arah dan tujuan pengelolaan bencana. Di sisi lain, seorang pemimpin sangat diharapkan kemampuannya dalam memberikan kejelasan akan kepentingan pengelolaan yang cepat, tepat dan akurat.

Variabel utama dalam kepemimpinan adalah visi dan penggalan komitmen (Steers, 1996). Variabel ini tidak berubah baik dalam situasi normal maupun dalam konteks bencana. Visi seorang pemimpin dalam mengelola bencana akan dikomunikasikan kepada seluruh stakeholder dan visi tersebut akan dikomunikasikan untuk menggalang komitmen berbagai pihak untuk bersama-sama merealisasikannya.

Visi merupakan cita-cita dan angan-angan seorang pemimpin. Bagi seorang pemimpin, memiliki visi adalah suatu keharusan. Melihat jauh ke depan dan meyakini bahwa pandangannya akan membawa kebaikan untuk dunia merupakan salah satu atribut utama pemimpin yang sering diamati. Selain visi, variabel penting adalah kemampuan menggalang komitmen. Visi seorang pemimpin mutlak untuk direalisasikan oleh pengikutnya. Langkah pertama yang dilakukan seorang pemimpin adalah mengkomunikasikan visinya kepada para pengikut. Tujuannya adalah untuk menggalang komitmen dari para *follower* agar bersedia menyediakan waktu dan bersedia terlibat dalam upaya merealisasikan visi tersebut. Berbicara mengenai visi tanpa strategi dan kegiatan bisa jadi hanya menjadi mimpi. Namun berbicara mengenai kegiatan dan strategi tanpa adanya visi juga hanya sekedar memboroskan energi tanpa mengetahui akan kemana arah yang dituju.

Upaya menggalang komitmen dapat dilakukan melalui pendekatan transformasional, transaksional maupun *nontransactional (laissez-faire)*. Ketiga pendekatan ini memiliki efektifitas yang sama untuk situasi yang berbeda (Rubin et al. 2005). Menjadi role-model, memberikan janji maupun menggunakan kekuasaan adalah bentuk praktis dari ketiga pendekatan tersebut.

Effective leadership (Avolio, 1999 dalam Rubin et al. 2005) menuntut adanya kemampuan untuk membangun visi yang memberi nilai tambah bagi lingkungan serta keberhasilan untuk menggalang pengikut. Dengan demikian indikator efektifitas seorang pemimpin adalah kemampuan untuk menciptakan dan mengoperasionalkan visi melalui mobilisasi pengikut.

Modern-leadership (Calman, 1998) menganjurkan seseorang untuk mencapai efektifitas kepemimpinan, melalui kecermatan untuk memilih orang (pengikut), memilah saran-saran mereka dalam menentukan kebijakan dan merancang strategi untuk mencapai visi yang diyakini serta penerapan gaya kepemimpinan yang bervariasi. Konsep ini menjadi sangat relevan untuk diterapkan pada saat mengelola bencana. Konsep ini sering juga disebut sebagai *contextual leadership* (Vail, 1989).

Qualities of Leadership

Banyak sekali kriteria seorang *leader*, seperti halnya leader itu sendiri, namun ada kriteria dasar yang disepakati, untuk mendefinisikan *features* seorang *leader* dalam penanganan bencana (Pencheon, 2000), yaitu:

1. mempunyai visi yang jelas dan sistematis mengenai masa depan pelayanan dan organisasi
2. memiliki semangat dan energi yang cukup untuk melakukan proses kepemimpinan
3. memiliki rasa percaya diri dan kemampuan untuk mempercayai orang lain dalam upaya:
 - mengkomunikasikan visi kepada orang-orang di dalam organisasi
 - membuat orang-orang dalam organisasi percaya dan berkeinginan untuk mewujudkan visi tersebut
 - memberdayakan orang-orang tersebut untuk mengoperasionalkan visi tersebut melalui strategi yang logis dan aplikatif

Kriteria tersebut merupakan kriteria empirik yang ditemukan dalam ciri-ciri beberapa leader dalam pelayanan kesehatan. Adapun melalui studi tersebut juga ditemukan cara pembentukan model leader, dimana terdapat tiga model *school of thought* (aliran), yaitu:

4. *leadership* adalah suatu kekuatan magis, yang beberapa orang memang dilahirkan untuk menjadi pemimpin
5. *leadership* adalah suatu ketrampilan yang bisa dipelajari dan diaplikasikan
6. *leadership* adalah suatu set dari ketrampilan yang bisa dilatihkan setelah melalui beberapa tahap analisis. Efektifitas dari ketrampilan ini tidak saja ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya tetapi juga oleh ketepatan waktu penggunaan dan ketepatan pendekatannya di dalam organisasi.

Keyakinan bahwa leadership adalah suatu kekuatan magis, banyak ditolak oleh para ahli organisasi, termasuk mereka yang dianggap sebagai leader, oleh karena daya magis yang ditimbulkan tidak konsisten kemunculannya dan tidak terdapat unsur supranatural di dalamnya.

Keyakinan bahwa *leadership* adalah ketrampilan yang bisa dipelajari dan diaplikasikan juga merupakan suatu keyakinan yang terlalu menyederhanakan

persoalan. Bahwa seorang leader harus memiliki visi dan semangat, banyak orang setuju. Namun kemampuan itu juga dimiliki oleh orang-orang yang tidak kompeten sebagai *leader*. Memiliki visi dan semangat memang bisa dilatihkan, tetapi untuk mengaplikasikannya dalam organisasi, tidak cukup dengan modal visi serta semangat saja.

Beberapa studi mutakhir mengarah pada keyakinan bahwa *leadership* adalah satu paket ketrampilan dan memiliki spesifikasi tertentu. Dimana terdapat satu hal yang sangat unik, yaitu pemimpin yang sukses mampu menjalankan proses kepemimpinannya dengan cara dan pendekatan yang spesifik untuk setiap situasi. *One approach for one condition*. Mengembangkan ketrampilan untuk memimpin dan memanfaatkannya dalam situasi serta waktu yang tepat adalah ciri leadership yang banyak dianut saat ini.

Seemingly effective leaders who are wedded to only one style may become rapidly unseated when circumstances demand another. Margaret Thatcher, the epitome of conviction leadership, rapidly lost the thread (and her position) when consensus leadership may have been more appropriate.

Type of Leadership

Dari beberapa studi telah dikemukakan bahwa keberhasilan seorang pemimpin terletak pada kepiawaiannya dalam menerapkan tipe atau gaya kepemimpinan tertentu pada saat yang tepat dengan kondisi yang spesifik. Beberapa *leader* yang efektif telah diidentifikasi bahwa mereka adalah orang berhasil mengembangkan beberapa gaya kepemimpinan dan menerapkannya sesuai dengan waktu, tempat dan situasinya masing-masing (Goleman, 2000).

Untuk memahami model kepemimpinan nampaknya tidaklah terlalu sulit, karena dalam tabel berikut digambarkan beberapa gaya kepemimpinan yang lazim dijumpai. Barangkali yang tersulit adalah menemukan momentum yang tepat untuk menerapkan masing-masing gaya tersebut dalam setiap fase manajemen bencana yang terus berubah secara dinamis.

Tabel Leadership Style

Style	Application
<ul style="list-style-type: none"> Coercive leaders demand immediate compliance 	useful to lead people out of a sinking ship
<ul style="list-style-type: none"> Authoritative leaders mobilise people towards a vision 	useful when an important change is required
<ul style="list-style-type: none"> Affiliative leaders create emotional bonds and harmony 	useful to bind teams in difficult times
<ul style="list-style-type: none"> Democratic leaders build consensus through participation 	useful to encourage input from valuable team members
<ul style="list-style-type: none"> Pace setting leaders expect excellence and self direction 	useful to get quick results from a good team
<ul style="list-style-type: none"> Coaching leaders develop people for the future 	useful for long term development of key members of a team

Sumber: Goleman, HBR 2000.

Beberapa studi juga telah mengidentifikasi bahwa pemimpin yang efektif memiliki 4 gaya kepemimpinan utama, yaitu: *authoritative, democratic, affiliative,*

dan *coaching*. Gaya *coercive* dan *otoriter* mungkin cocok untuk diterapkan pada situasi tertentu (misalnya pada saat suatu rumah sakit sedang membuat perubahan fundamental), tetapi bisa membuat kekacauan jika diterapkan pada situasi rutin sehari-hari. Karena dalam situasi rutin, SDM tidak akan nyaman bekerja dibawah situasi yang penuh tekanan dan beban kerja. Oleh sebab itu, sekali lagi, penting bagi seorang pemimpin untuk mengembangkan ketrampilan *leadership*, tetapi yang lebih penting lagi adalah mengembangkan sensitifitas untuk menerapkan gaya kepemimpinan tertentu dalam situasi yang tertentu pula.

Manajemen Bencana dan Gaya Kepemimpinan

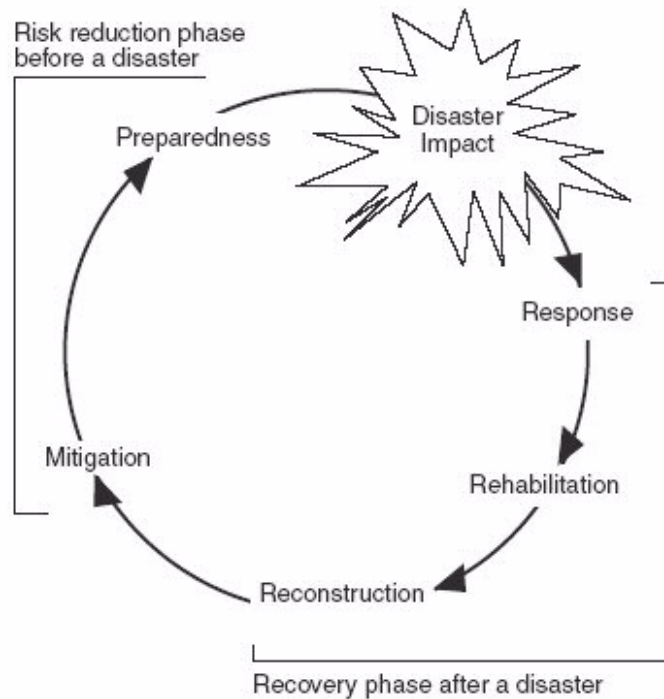
Carter (1992) mengemukakan adanya "*disaster management cycle*". Dalam siklus manajemen ini diidentifikasi beberapa fase penanganan bencana yang memiliki ciri dan tujuan yang berbeda namun setiap fase bersifat sekuensial satu mengikuti yang lainnya.

Masing-masing fase dalam manajemen bencana menuntut adanya *outcome* yang berbeda. Konsep penggunaan sumber daya dan pemanfaatan jejaring kerjasama juga tidak sama untuk setiap fase. *Disaster management cycle* meliputi: *Disaster impact; Response; Recovery; Development; Prevention; Mitigation; Preparedness*

Siklus manajemen bencana tersebut juga sering dimodifikasi pada bagian *development* menjadi:

1. Disaster impact
2. Recovery & Development
 - Response
 - Rehabilitation
 - Reconstruction
 - Prevention
3. Mitigation
4. Preparedness

Gambar: Siklus Manajemen Bencana



Seorang pemimpin diharapkan memiliki visi dan cara penggalangan komitmen yang berbeda untuk setiap fase penanganan bencana. Demikian pula dengan tipe kepemimpinan yang diterapkan, tentu akan berbeda untuk setiap tahap. Tujuan dari perubahan tipe kepemimpinan adalah untuk meningkatkan efektifitas kepemimpinan, dimana pada akhirnya akan diperoleh efektifitas dari setiap tahap penanganan bencana.

Kemampuan menjalankan konsep *contextual leadership* (Vail, 1989) seiring dengan perubahan dalam setiap tahapan pengelolaan bencana menjadi dasar penerapan berbagai variasi gaya kepemimpinan. Namun demikian keberatan dari ide ini adalah kemampuan seseorang yang terbatas untuk menguasai dengan baik masing-masing gaya kepemimpinan dalam situasi yang *chaotic* dan, biasanya, tidak mendapat kesempatan untuk mempersiapkan diri secara optimal.

Dalam tabel berikut dideskripsikan karakteristik setiap tipe kepemimpinan, dimana dalam karakteristik tersebut dapat diidentifikasi modus operandi, frase yang dipergunakan, kapan penggunaannya dan dampaknya. Melalui identifikasi ini dapat dianalisis kemungkinan aplikasinya dalam setiap fase manajemen bencana yang menuntut adanya variasi tipe kepemimpinan. Kebutuhan akan tipe kepemimpinan yang berbeda bukan didorong oleh ketersediaan pemimpin yang memiliki gaya tertentu, namun didorong oleh kebutuhan akan pencapaian tujuan (*mission-driven*) dari setiap fase penanganan bencana yang spesifik.

Tabel Karakteristik Tipe Kepemimpinan

Variabel	COERCIVE	AUTHORITATIVE	AFFILIATIVE	DEMOCRATIC	PACE SETTING	COACHING
Modus operandi	Menuntut untuk segera memenuhi permintaan	Memobilisasi orang untuk mencapai visi	Menciptakan keharmonisan dan membangun ikatan emosional	Mendorong konsensus melalui partisipasi	Meletakkan standard yang tinggi untuk kinerja	Mengembangkan sumber daya manusia untuk menunjang masa depan
The style in a phrase	“Lakukan seperti yang saya perintahkan”	“Bergabunglah bersama kami”	Mendahulukan orang lain	“Bagaimana menurut pendapat Anda?”	“Lakukan seperti yang saya lakukan sekarang juga”	“Cobalah terlebih dahulu”
When the style work best	Dalam situasi krisis atau memulai suatu pembaharuan	Pada saat perubahan yang terjadi menuntut adanya visi baru atau saat diperlukannya arah yang jelas	Untuk menjembatani jurang antar kelompok atau memotivasi orang selama situasi krisis	Dalam upaya mendapatkan konsensus atau mendapatkan input	Untuk mendapatkan hasil yang cepat dari kelompok yang bermotivasi tinggi serta kompeten	Untuk membantu meningkatkan kinerja atau mengembangkan kekuatan jangka panjang

Pada saat terjadi bencana (*fase disaster impact*), dimana semua orang dalam keadaan panik, termasuk petugas yang seharusnya menangani bencana, sistem yang mengalami *breakdown*, sumber daya yang sangat kurang dan sebagainya, diperlukan gaya kepemimpinan yang *coercive*. Aplikasi gaya ini akan menuntut para pengikut untuk memenuhi permintaan seorang pemimpin untuk merealisasikan visinya. Dalam situasi krisis, semua orang menuntut adanya arah yang jelas dalam upaya keluar dari situasi tersebut.

Pada fase selanjutnya, dimana dilakukan *response*, diperlukan tipe kepemimpinan *authoritative*. Tipe ini akan mengakomodasi proses mobilisasi dan meyakinkan banyak pihak untuk bergabung dalam proses penanganan bencana.

Dalam fase *recovery* diperlukan tipe kepemimpinan yang *affiliative*. Melalui tipe ini seorang pemimpin dapat menciptakan keharmonisan dan membangun ikatan emosi diantara berbagai pihak yang terlibat dalam proses *recovery*. Menurut pengamatan banyak sekali pihak yang terlibat, baik langsung maupun tidak langsung, dalam fase *recovery*. Masing-masing pihak memiliki misi tersendiri oleh sebab itu rawan terjadi benturan. Namun masing-masing pihak tersebut memiliki sumber daya yang sangat diperlukan untuk menghasilkan sesuatu yang positif pada fase ini. Oleh sebab itu diperlukan kepemimpinan yang mampu menciptakan keharmonisan diantara pihak-pihak yang membantu, walaupun masing-masing memiliki misi dan kepentingan yang beragam.

Fase *development* memerlukan kepemimpinan dengan tipe *democratic*. Fase ini membutuhkan masukan dari berbagai pihak namun dengan tujuan yang sama, yaitu mengembalikan situasi agar dapat menuju normal kembali. Dalam fase ini dibutuhkan konsensus dari berbagai *stakeholder*, dimana dalam upaya membangun konsensus tersebut dapat terjadi silang pendapat. Pemimpin yang memiliki tipe demokratik akan mengakomodasi setiap pendapat dan mampu merangkumnya menjadi kesepakatan yang memuaskan berbagai pihak.

Fase *prevention* dan *mitigation* merupakan fase yang bertujuan untuk membuat standar penanganan bencana dan berupaya untuk mengurangi dampak bencana yang tidak mungkin dihindari (*unpreventable*). Dalam fase ini diperlukan tipe kepemimpinan *pace-setting* yang akan meletakkan standar tinggi untuk suatu kinerja tertentu. Tipe ini sesuai diaplikasikan untuk mendapatkan hasil yang cepat dari suatu kelompok yang memiliki motivasi tinggi dan kompeten.

Fase *preparedness* adalah fase yang membutuhkan kepemimpinan dengan tipe *coaching*. Dalam fase *preparedness* diperlukan visi jangka panjang dan kemampuan untuk meyakinkan semua orang bahwa bencana dapat terjadi setiap saat, kapan saja, dimana saja dan mengenai siapa saja. Untuk menjaga agar fase ini tetap efektif diperlukan energi yang besar dari pemimpin untuk tetap konsisten dan yakin bahwa visi yang dibangun adalah yang terbaik untuk semua pihak. Melalui pendekatan *coaching*, seorang pemimpin dapat mengalihkan beban yang ada di pundaknya untuk dibagikan kepada banyak pihak, sehingga stamina dan keyakinannya dapat terus dijaga konsistensinya.

Collective Leadership

Berbagai tipe kepemimpinan tersebut belum tentu dimiliki oleh satu orang atau seorang pemimpin mungkin tidak mempunyai gaya kepemimpinan yang demikian lengkap. Masing-masing tipe memiliki atribut yang berbeda dan membutuhkan kecerdasan emosi (Goleman, 2000) yang rentang variasinya cukup lebar.

Dengan demikian perlu dikembangkan sistem kepemimpinan bersama (*collective leadership*) yang akan mengakomodasi berbagai tipe kepemimpinan dari berbagai individu. Masing-masing individu akan saling melengkapi, sesuai dengan kelebihanannya, sehingga akan meningkatkan efektifitas dari setiap fase penanganan bencana yang telah direncanakan. Sistem kepemimpinan bersama membutuhkan kesepahaman visi (*shared-vision*) dari setiap individu yang mewakili stakeholder. Semakin banyak stakeholder maka semakin bervariasi visi yang mungkin timbul. Oleh sebab itu diperlukan banyak persyaratan untuk mengembangkan sistem kepemimpinan bersama ini.

Penutup

Kepemimpinan pada saat penanganan bencana mutlak diperlukan untuk menunjang efektifitas dan pencapaian dari pengelolaan tersebut. Situasi yang kritis, penuh dengan ketidakpastian, tidak berfungsinya sistem dan kurangnya sumber daya, semakin mendorong diperlukannya kepemimpinan yang efektif.

Penanganan bencana dapat dibagi menjadi beberapa fase, dimana masing-masing fase memiliki karakteristik yang spesifik namun satu dengan yang lainnya saling menunjang secara sekuensial. Setiap fase penanganan bencana akan melibatkan banyak pihak yang mungkin terlibat hanya pada satu fase atau pada keseluruhan fase. Pihak yang terlibat juga memiliki berbagai misi dan kompetensi yang berbeda.

Tipe kepemimpinan pada penanganan bencana dapat disesuaikan dengan fase penanganan bencana. Tujuan dari penyesuaian ini adalah untuk meningkatkan efektifitas dari kepemimpinan itu sendiri yang pada akhirnya akan meningkatkan efektifitas dari setiap fase penanganan. Diperlukan sistem kepemimpinan bersama untuk dapat mengaplikasikan setiap tipe kepemimpinan pada setiap fase penanganan bencana.

Diperlukan pelatihan yang sistematis dan berkesinambungan untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan para aktor yang terlibat langsung dalam penanganan bencana. Program pelatihan dikemas untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan tingkat dasar sampai dengan kemampuan lanjut untuk menguasai berbagai variasi gaya kepemimpinan sebagai bekal untuk menerapkan konsep *contextual leadership* di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Calman K. 1998. Lessons from Whitehall. *British Medical Journal*; 317: 1718-1720
- Carter, N.W. (XXXX). Disaster Management.....
- Goleman D. 2000. Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review* 2000; Mar-Apr: 78-90.
- Neira, J., Lic, L.B. The Word Accident: No Chance, No Error, No Destiny. *Prehospital & Disaster Medicine*; vol: 19, no. 3.
- Pencheon D., Koh, Y.M. 2000. Leadership and Motivation. *British Medical Journal*; 321: S2-7256-27256
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, F.H., & Fetter, R. 1990. Transformational Leader Behaviors and their Effect on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Leadership Quarterly*. Vol. 1, No. 2, 107-142.
- Rubin, S.R., Munz, D.C., Bommer, W.H. 2005. Leading from Within. *Academy of Management Journal*; vol 48 no. 5, 845-858.
- Vail, P. B. 1989. *Managing as a Performing Art*. Jossey-Bass, San Francisco