

Ciri-ciri Perlu Ada Bagi Mencapai Ketahanan Yang Cemerlang Dalam Sebuah Organisasi

Shaharudin Ismail

Abstrak

Isu ketahanan sesebuah negara menjadi hangat berikutan peristiwa serangan terhadap Pusat Dagangan Dunia di New York pada tahun 2001. Ia menjadi topik perbincangan yang penting di kalangan pemimpin negara, pembuat polisi, ahli akademik serta pelaksana undang-undang berikutan rentetan kejadian bencana alam, serangan pengganas dan krisis ekonomi/kewangan global yang berlaku masa kini.

Isu ketahanan, keupayaan dan kemampuan dalam menghadapi sesuatu krisis atau gangguan ini sebenarnya tidak hanya tertumpu kepada ketahanan negara sahaja tetapi boleh merangkumi pelbagai bidang yang lebih luas seperti ketahanan organisasi, persekitaran, ekologi, komuniti, pengoperasian, individu dan lain-lain. Setiap satu bidang ini mempunyai tujuan yang sama iaitu keupayaan dan kemampuan bidang tersebut untuk bertahan dalam menghadapi, mengatasi serta pulih malah, jika perlu, mengadaptasi strategi baru bila mana menghadapi sesuatu krisis atau gangguan (sama ada gangguan kecil atau besar), tetapi tahap ketahanan yang perlu dicapai adalah berbeza mengikut bidang tertentu. Gangguan besar yang dimaksudkan dalam konteks ini termasuklah kejadian bencana alam, krisis ekonomi, serangan pengganas dan kebakaran. Sementara gangguan kecil termasuk kesilapan teknikal, teknologi serta manusia/kakitangan.

Perbincangan kertas kerja ini akan tertumpu kepada ketahanan organisasi. Sering kali kedengaran pengurusan sesebuah organisasi mengatakan organisasi mereka mempunyai daya ketahanan organisasi yang cemerlang

dalam menghadapi gangguan (kecil atau besar), tetapi kenyataannya, organisasi ini tidak berkeupayaan menangani gangguan tersebut dalam operasi harian mereka kerana tidak mempunyai rangka kerja dan ciri-ciri perlu-ada dalam mencapai tahap ketahanan organisasi yang cemerlang. Organisasi bertahap cemerlang harus mempunyai keupayaan untuk menghadapi risiko, tekanan potensi, kemampuan mengawal dan bertindak balas ancaman sekitarnya untuk bangkit semula selepas sesuatu gangguan dan juga, jika diperlukan, berkebolehan untuk mengadaptasi setiap perubahan persekitaran. Organisasi memerlukan satu rangka kerja sebagai panduan dalam usaha mencapai tahap ketahanan yang cemerlang. Kertas kerja ini akan membincangkan ciri-ciri perlu-ada serta isu-isu yang timbul bagi sesebuah organisasi mencapai tahap ketahanan cemerlang.

PENDAHULUAN

Keadaan dunia yang semakin tidak stabil disebabkan pelbagai masalah termasuk perubahan cuaca dan konflik antara negara, telah menjadikan isu ketahanan, keupayaan dan kemampuan dalam menghadapi gangguan, krisis dan bencana semakin penting. Isu ketahanan sesebuah negara menjadi hangat berikutan peristiwa serangan terhadap Pusat Dagangan Dunia di New York pada tahun 2001. Ia menjadi topik perbincangan yang penting di kalangan pemimpin negara, pembuat polisi, ahli akademik serta pelaksana undang-undang berikutan rentetan kejadian bencana alam, serangan pengganas dan krisis ekonomi/kewangan global yang berlaku masa kini. Isu ketahanan, keupayaan serta kemampuan dalam menghadapi gangguan, krisis dan bencana ini sebenarnya tidak hanya tertumpu kepada ketahanan negara sahaja tetapi boleh merangkumi pelbagai bidang yang lebih luas seperti ketahanan organisasi, persekitaran, ekologi, komuniti, pengoperasian, individu dan lain-lain. Terdapat pelbagai definisi ketahanan (*resilience*) yang mencerminkan asal-usul istilah dalam bidang lain termasuk komuniti, sosial, ekologi,

dan pengkomputeran (Holling, 2001, Paton, 2007, Sheffi, 2008, Walker et al., 2004, Boshier et al., 2009, Rose, 2004, Gaillard, 2007). Ketahanan dalam setiap bidang ini mempunyai tujuan yang sama iaitu keupayaan dan kemampuan bidang tersebut untuk bertahan dalam menghadapi, mengatasi serta pulih malah, malah jika perlu, mengadaptasi strategi baru bila mana menghadapi sesuatu krisis atau gangguan (sama ada gangguan kecil atau besar), tetapi tahap ketahanan yang perlu dicapai adalah berbeza mengikut bidang tertentu. Gangguan besar yang dimaksudkan dalam konteks ini termasuklah kejadian bencana alam, krisis ekonomi dan juga serangan pengganas. Sementara gangguan kecil termasuk kesilapan teknikal, teknologi serta manusia/kakitangan.

Kertas kerja ini akan menumpukan perbincangan dalam bidang ketahanan organisasi (*organisational resilience*), termasuk perbincangan berkaitan konsep ketahanan organisasi, ciri-ciri yang perlu ada serta isu-isu yang timbul dalam mencapai ketahanan organisasi yang cemerlang.

KONSEP KETAHANAN ORGANISASI

Sering kali kedengaran pengurusan sesebuah organisasi mengatakan organisasi mereka mempunyai daya ketahanan organisasi yang cemerlang dalam menghadapi gangguan (kecil atau besar), tetapi kenyataannya, organisasi ini tidak berkeupayaan menangani gangguan tersebut dalam operasi harian mereka kerana tidak mempunyai rangka kerja dan ciri-ciri perlu-ada dalam mencapai tahap ketahanan organisasi yang cemerlang. Organisasi yang mempunyai ketahanan bertahap cemerlang harus mempunyai keupayaan untuk menghadapi risiko dan tekanan potensi, berkemampuan untuk mengawal, bertindak balas dan mengadaptasi setiap ancaman dan perubahan persekitaran untuk bangkit semula terutama selepas menghadapi sesuatu gangguan. Kegagalan sesebuah organisasi tidak hanya disebabkan oleh kejadian bencana alam yang besar seperti ribut, kebakaran dan krisis kewangan, tetapi juga disebabkan oleh kegagalan pengurusan dan juga kesilapan manusia. Mayer dan rakan-rakan (2008) melaporkan kegagalan dan krisis masih berlaku dalam

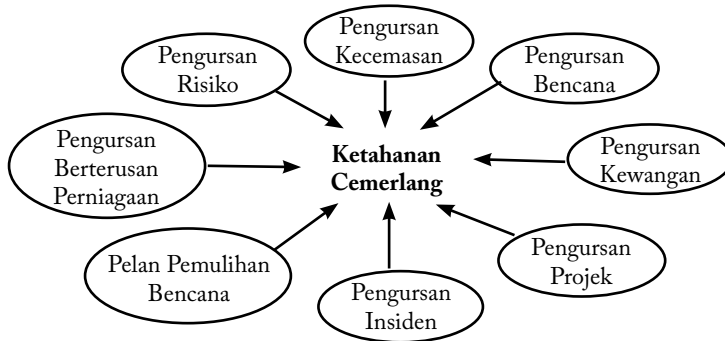
organisasi disebabkan pengurusan dan perancangan yang tidak efektif dalam mencegah gangguan dan krisis (Mayer et al., 2008). Dalam keadaan dunia masa kini, organisasi bukan hanya perlu bersedia menghadapi gangguan dan risiko yang telah ada dan dijangkakan dalam perancangan, tetapi perlu bersedia menghadapi sesuatu yang di luar perancangan dan jangkaan organisasi. Oleh yang demikian, organisasi memerlukan satu rangka kerja sebagai panduan dalam usaha mencapai tahap ketahanan yang cemerlang yang membolehkan sesebuah organisasi berkeupayaan meneruskan pengoperasian sama ada dalam keadaan biasa dan juga ketika menghadapi gangguan dan krisis.

Konsep ketahanan organisasi, malah secara keseluruhannya konsep ketahanan ini muncul terutama dalam menghadapi ketidakpastian (*'uncertainty'*) dan mengadaptasi terhadap perubahan (*'adaptation to change'*). Konsep ini masih baru serta perlu masa untuk matang dan diterima pakai secara meluas. Oleh kerana ini, pemahaman tentangnya masih cetek dan terdapat juga perbezaan pemahaman tentangnya, seperti yang diterangkan di bawah ini.

1. Ketahanan organisasi sebagai hasil/output daripada pelan pengurusan lain

Ketahanan adalah tentang hasil/output daripada pelan pengurusan yang lain seperti pengurusan perniagaan berterusan (*'business continuity management'*), pengurusan risiko, pengurusan insiden, dan pengurusan kecemasan (Rajah 1). Tujuan utama setiap pelan pengurusan yang dijalankan oleh sesebuah organisasi adalah untuk mencapai ketahanan yang cemerlang bagi pelan pengurusan tersebut. Dengan kata lain, pelan pengurusan akan gagal jika outputnya tidak mencapai ketahanan yang cemerlang. Dalam jenis pemahaman ini, kegagalan dalam sesuatu pelan pengurusan tidak akan mempengaruhi ketahanan keseluruhan organisasi.

Rajah 1. Ketahanan organisasi sebagai hasil/output daripada pelan pengurusan lain.



2. Ketahanan organisasi merupakan sebahagian daripada pelan pengurusan

Pemahaman jenis ini menganggap ketahanan organisasi sebagai salah satu komponen pelan pengurusan organisasi (Rajah 2). Organisasi memerlukan semua pelan yang dijalankan mencapai tahap ketahanan yang cemerlang dan kegagalan dalam salah satu komponen pelannya akan menggagalkan ketahanan keseluruhan organisasi. Dengan demikian, adalah penting bagi organisasi untuk melaksanakan dengan cemerlang semua pelan pengurusan tersebut.

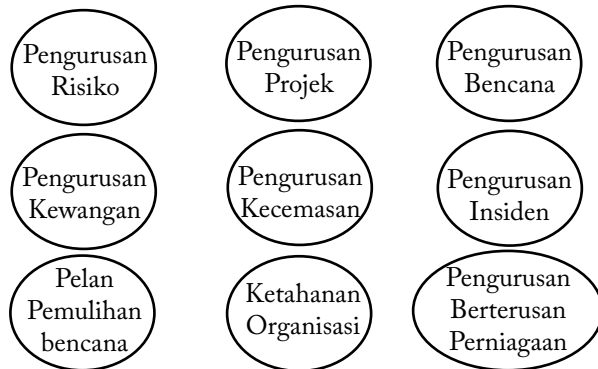
Rajah 2. Ketahanan organisasi sebagai sebahagian daripada pelan pembangunan



3. Ketahanan organisasi sebagai satu entiti pelan pengurusan

Ketahanan organisasi sebagai entiti pelan pengurusan yang berasingan dan perlu dilaksanakan selaras dengan pelan pengurusan lain (Rajah 3). Hasil dari sesuatu pelan pengurusan berkemungkinan tidak mempengaruhi prestasi keseluruhan organisasi. Dalam pemahaman jenis ini, organisasi mempunyai pilihan sama ada untuk melaksanakan sesuatu pelan pengurusan dan mereka boleh memilih untuk melaksanakan pelan pengurusan yang penting untuk operasi mereka sahaja.

Rajah 3. Ketahanan organisasi sebagai satu entiti pelan pengurusan

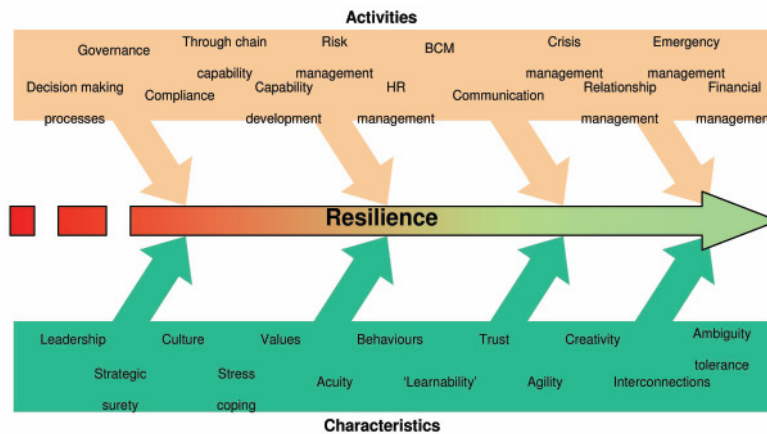


4. Ketahanan organisasi dipengaruhi seluruh sektor organisasi

Dalam pemahaman jenis ini, semua bahagian dalam organisasi termasuk pelan-pelan pengurusan, pendekatan, proses, aktiviti dan strategi dalam organisasi (termasuk pengurusan risiko, pengurusan kewangan dan lain-lain) dan ciri-ciri organisasi (seperti kepimpinan, budaya, dan nilai-nilai) akan mempengaruhi keseluruhan ketahanan organisasi (Rajah 4). Maka, segala sesuatu yang berlaku dalam organisasi akan berkaitan dan mempengaruhi ketahanan organisasi terbabit. Pemahaman ketahanan organisasi jenis ini berbeza dengan pemahaman ketahanan organisasi jenis kedua – ketahanan organisasi merupakan sebahagian daripada pelan pengurusan – adalah dari segi elemen yang terbabit dalam menentukan keseluruhan ketahanan organisasi. Dalam jenis ke-2, hanya pelan pengurusan yang dijalankan oleh organisasi akan mempengaruhi

tahap ketahanan organisasi tersebut, tetapi dalam pemahaman jenis ini, seluruh elemen dan faktor yang berlaku dalam sesebuah organisasi akan mempengaruhi ketahanan organisasi tersebut.

Rajah 4. Ketahanan mempengaruhi seluruh sektor organisasi
[Sumber: (Gibson and Tarrant, 2010)]



Pemahaman ketahanan yang melibatkan organisasi yang telah dijelaskan di bahagian ini mungkin hanya beberapa pemahaman yang ada, kerana mereka yang terbabit akan terus berusaha untuk mencipta pemahaman yang mudah difahami dan mengaitkannya dengan kehidupan mereka.

Definisi Ketahanan Organisasi

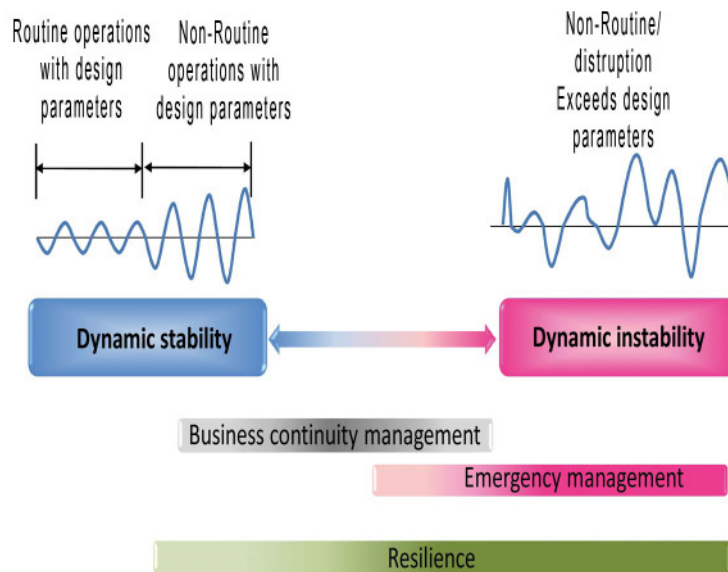
Pelbagai definisi ketahanan organisasi yang wujud termasuklah yang dibuat oleh (McManus, 2008), (Hamel and Välikangas, 2003), (Comfort et al., 2001) dan (Kahan et al., 2009). Menurut (Hamel and Välikangas, 2003), ketahanan organisasi melibatkan kemampuan dan keupayaan organisasi untuk menahan potensi risiko atau gangguan pengoperasian. (Hamel dan Välikangas, 2003) mendefinisikan ketahanan organisasi sebagai kemampuan sesebuah organisasi dalam cara yang dinamik mereka cipta kembali model perniagaan dan strategi sebagai mengadaptasi keadaan persekitaran yang berubah. Menurut mereka, cabaran besar

yang dihadapi oleh organisasi adalah berkaitan perubahan yang berlaku di persekitaran adalah lebih cepat berbanding dengan kemampuan organisasi untuk mengadaptasi perubahan yang berlaku.

Definisi yang diguna pakai dalam kertas kerja ini adalah berdasarkan 'finite-state machine', dengan menganggap organisasi sebagai satu set 'situasi'— normal (pengoperasian rutin) dan tidak normal (pengoperasian bukan-rutin). Sebuah sub-set dari 'situasi' ini merupakan normal atau pengoperasian rutin, iaitu organisasi yang beroperasi di dalam batasan yang telah disepakati dan telah mencapai objektif yang diterima oleh mereka yang mempunyai kepentingan dalam organisasi (seperti pemilik dan pengurusan tinggi), di mana pengoperasian rutin boleh berbeza dari tujuan penubuhan/reka bentuk aslinya. Sebuah organisasi boleh bertukar daripada 'situasi' normal/pengoperasian rutin kepada 'situasi' tidak normal atau pengoperasian bukan-rutin akibat dari kejadian dalaman organisasi dan/atau kejadian di luar organisasi. Hasil/output yang dihasilkan mungkin tidak lagi boleh diterima oleh mereka yang mempunyai kepentingan dalam organisasi tersebut, di mana ia boleh dikatakan telah gagal (sama ada secara total atau separa), dan jika ini berlaku, organisasi tersebut boleh dikatakan tidak menunjukkan ketahanan organisasi. Sebaliknya, jika hasil/output dari 'situasi' pengoperasian bukan-rutin boleh diterima, maka organisasi telah menunjukkan ketahanan organisasi terhadap keadaan yang mengganggu. Ketahanan organisasi yang ditunjukkan oleh sesebuah organisasi, sama ada semasa atau selepas sesuatu kejadian yang mengganggu, akan mencapai satu tahap yang stabil di mana sebahagian atau semua objektif organisasi boleh dipenuhi.

Rajah 5: Transisi organisasi daripada 'situasi' yang stabil kepada 'situasi' tidak stabil

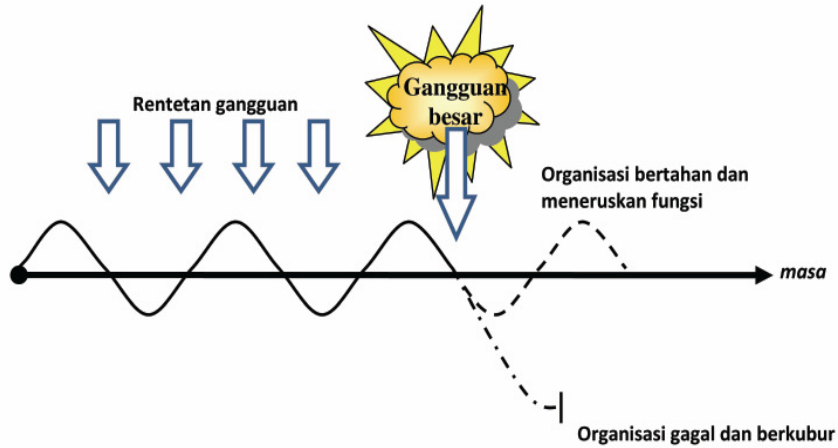
[Sumber: (Ismail et al., 2010)]



Secara umumnya, semua organisasi mempunyai ketahanan yang baik sehinggalah ketahanan organisasi tersebut menemui kegagalan. Organisasi mungkin menghadapi pelbagai rentetan kejadian yang mengganggu dan organisasi memiliki kemampuan untuk bertahan dan meneruskan fungsinya, menjadikan organisasi tersebut terus wujud. Kemampuan organisasi untuk bertahan dan meneruskan fungsi menunjukkan organisasi tersebut berkeupayaan untuk mengadaptasi dengan perubahan.

Pada sesuatu masa, organisasi mungkin menghadapi gangguan yang besar yang boleh mempengaruhi kemampuan ketahanan organisasi tersebut. Sebagai hasil, organisasi ini mungkin dapat bertahan hidup dan meneruskan operasi dan fungsinya, atau mereka mungkin tidak dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran yang berubah pantas dan gagal. Rajah 6 menggambarkan konsep ini.

Rajah 6. Kewujudan organisasi berdasarkan masa dan gangguan



Dalam definisi ketahanan organisasi yang digunakan dalam kertaskerja ini, ketahanan sesuatu organisasi adalah pengadaptasian terhadap perubahan persekitaran yang pantas terutamanya perubahan kepada 'situasi' dan konteks. Dalam menangani perubahan, organisasi boleh mengaktifkan strategi yang ada, mengubahsuai strategi yang ada atau membuat / melaksanakan strategi baru (Rajah 7).

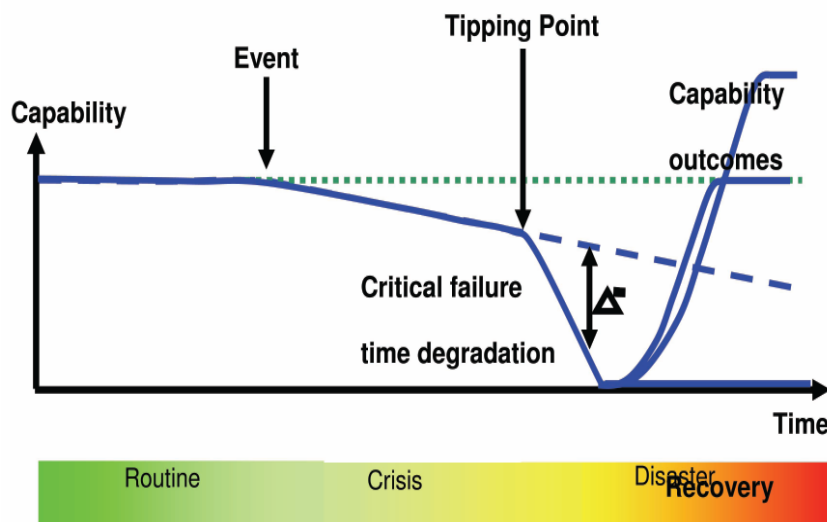
Rajah 7. Pelaksanaan strategi ketahanan organisasi



Keupayaan sesebuah organisasi boleh mengalami penurunan semasa menghadapi sesuatu gangguan. Ia akan menjadi bertambah buruk jika mengganggu terus berlaku sehingga berlakunya sesuatu yang dikenali sebagai 'tipping point' yang menurut (Walsh, 2007) adalah tahap di mana momentum untuk berubah menjadi tak terbendung. Keupayaan sesuatu organisasi yang mengalaminya mungkin akan turun menjunam sebelum bermulanya tahap pemulihan. Pada tahap ini, organisasi mungkin mengalami salah satu daripada berikut (Rajah 8):

- Berjaya mengadaptasi dengan perubahan persekitaran dan keupayaan organisasi kembali ke aras yang hampir dengan sebelum berlakunya gangguan tersebut, atau
- Berjaya mengadaptasi dengan perubahan persekitaran dan keupayaan meningkat menjadi lebih baik berbanding dengan sebelum gangguan, atau
- Menghadapi penurunan keupayaan yang kekal dan tidak mampu untuk bertahan, dalam erti kata lain organisasi tersebut mengalami gagal dan terkubur.

Rajah 8. Keupayaan organisasi selepas menghadapi gangguan
[Diadaptasi daripada (Gibson, 2008)]



CIRI-CIRI CEMERLANG KETAHANAN ORGANISASI

Dalam 'situasi' rutin yang stabil, organisasi boleh beroperasi dengan cemerlang melalui kepimpinan, pengurusan strategik dan proses pengoperasian yang baik, sumber dan infrastruktur yang mencukupi, informasi dan pengetahuan untuk beroperasi, kakitangan yang berkualiti dan mempunyai sistem komunikasi yang baik. Tetapi dalam menghadapi 'situasi' yang tidak stabil dan tidak menentu, organisasi perlu mengekalkan kaedah pengoperasian semasa 'situasi' rutin di samping mengaplikasikan ciri-ciri yang kritikal lain bagi mencapai ketahanan organisasi yang cemerlang. Ciri-ciri perlu-ada bagi mencapai ketahanan yang cemerlang bagi sesebuah organisasi akan dibincangkan di bahagian ini.

Kepemimpinan organisasi bukan hanya menetapkan visi, objektif, strategi, nilai dan pelan pengurusan serta proses yang perlu dilaksanakan dalam 'situasi' pengoperasian rutin tetapi sangat perlu mengambil-kira pelaksanaannya dalam 'situasi' pengoperasian bukan-rutin dan persekitaran yang berubah. Dalam 'situasi' pengoperasian rutin, kepemimpinan organisasi boleh mengikut plan perancangan yang biasa dijalankan, tetapi dalam menghadapi 'situasi' pengoperasian bukan-rutin, perkara-perkara kritikal yang perlu diambil kira oleh pengurusan organisasi adalah seperti penurunan kuasa kepada kakitangan, pengurusan dalam membuat keputusan yang kritikal, kemunculan kepemimpinan baru (*emergence leadership*) jika perlu, untuk mengambil alih kepemimpinan yang 'hilang' atau gagal. Perkara-perkara ini penting dalam menentukan kesinambungan pengoperasian sesebuah organisasi. Berdasarkan pengamatan yang telah dibuat, pengurusan dan kepemimpinan organisasi yang cemerlang adalah pemacu penting bagi ketahanan organisasi seperti yang ditunjukkan dalam kes-kes bencana seperti pemulihan bekalan tenaga elektrik oleh syarikat Power Mississippi selepas taufan Katrina (Raman, 2005, U.S. Department of Energy, 2005, Mississippi Power, 2006, Wildman, 2006) dan pembentukan kembali Pusat Pengoperasian Kecemasan bandar raya New York selepas serangan di Pusat Dagangan Dunia New York (Kendra and Wachtendorf, 2003, Tierney and Trainor, 2004). Dalam

kes-kes bencana alam seperti ini, organisasi terbabit telah menunjukkan pentingnya pengurusan yang baik dan keberkesanan kepemimpinan yang ditunjukkan melalui kerjasama yang erat, keperluan bertindak cepat, mempunyai komunikasi yang baik dan fleksibiliti (Tierney and Trainor, 2004, U.S. Department of Energy, 2005, Wildman, 2006).

Perhubungan antara organisasi, sama ada secara dalaman (di antara agensi, cawangan, bahagian dan unit) atau luaran (organisasi lain, masyarakat serta komuniti), adalah sangat penting dalam menentukan kesinambungan pengoperasian semasa 'situasi' rutin dan juga bukan-rutin. Perjanjian kerjasama (*mutual agreement*) di antara organisasi perlu diwujudkan agar organisasi lain boleh bertukar-tukar maklumat dan memberikan bantuan dengan segera apabila menghadapi krisis atau bencana. (Reich, 2006) dan (Paton, 2007) telah menekankan bahawa organisasi, masyarakat dan komuniti mempunyai keperluan antara satu sama lain, sama ada dalam 'situasi' rutin dan juga bukan-rutin. Organisasi dituntut untuk memberikan sokongan kepada masyarakat, komuniti dan persekitaran dalam kedua-dua 'situasi'. Di sebaliknya, organisasi juga memerlukan sokongan masyarakat dan komuniti serta organisasi lain untuk terus beroperasi. Krisis ekonomi, misalnya, boleh mengurangkan dan menyekat operasi dan keuntungan perniagaan organisasi seperti yang dialami oleh banyak organisasi semasa krisis ekonomi Asia 1997-1998 (Sundaram, 2006, Charette, 2005) dan juga krisis kewangan global 2008 (IMF, 2009). Dalam menghadapi krisis seperti ini, sokongan dari masyarakat diperlukan bagi organisasi untuk bangkit kembali. Kerjasama ini dapat dilakukan dengan melakukan interaksi dan hubungan yang baik. Interaksi di antara organisasi dan komuniti boleh membantu mereka memperkukuhkan kemampuan untuk menghadapi pengaruh gangguan seperti ini (Reich, 2006) (Reich, 2006). Dalam kajian yang dijalankan, (Reich, 2006) mendapati prosedur pembangunan yang dijalankan hanya tertumpu kepada interaksi di antara organisasi kerajaan di peringkat kebangsaan dan tempatan sahaja (Reich, 2006). Akibatnya, kurang tumpuan pada interaksi di antara organisasi kerajaan kebangsaan dan

tempatan dengan masyarakat dan komuniti tempatan. Kejadian bencana alam seperti Asia Tsunami dan Taufan Katrina, menggambarkan bahawa masyarakat masa kini menjadi lebih terdedah terhadap bencana alam (Mayunga, 2007). Oleh kerana itu, interaksi antara organisasi dan masyarakat sangat penting dalam memberikan sokongan dan menerima sokongan antara satu sama lain. Hubungan baik di antara organisasi dan masyarakat dapat dikembangkan melalui interaksi yang baik, yang kemudian akan membina kepercayaan dan pengaruh turun keputusan mereka (Paton, 2007).

Sesebuah organisasi perlu mempunyai **kakitangan** yang berkualiti dan berkebolehan dalam mencapai ketahanan organisasi yang cemerlang seperti yang ditekankan oleh (Bell, 2002), (Coutu, 2002) dan (Bolton, 2004). Sesebuah organisasi boleh mencapai ketahanan yang cemerlang berdasarkan kepada ketahanan peribadi kakitangannya (Bolton, 2004). (Bell, 2002) menyatakan pentingnya untuk membangunkan, memotivasi dan mengembangkan kebolehan kakitangan organisasi dengan kemahiran yang diperlukan dalam memastikan organisasi beroperasi secara efektif dalam persekitaran bukan-rutin yang tidak kepastian (*'uncertain'*) dan tidak berstruktur. Menurut (Coutu, 2002), organisasi ber'ketahanan' cemerlang memerlukan kakitangan yang *"bricolage"* iaitu yang mampu memberi respon atau bertindak balas dengan menggunakan sumber yang ada dan tersedia pada saat mengamali gangguan atau krisis. Satu lagi ciri kualiti yang diperlukan dalam organisasi ber'ketahanan' cemerlang adalah *"Role-morphing"*, di mana kakitangan yang mampu melakukan tugas selain daripada tugas khusus dan harian mereka terutama semasa organisasi tidak mempunyai sumber manusia yang mencukupi dalam menghadapi pengoperasian bukan-rutin.

Organisasi ber'ketahanan' cemerlang perlu mendirikan **sistem komunikasi** yang baik dan berkesan di semua peringkat - dalam dan luar - organisasi. Komunikasi yang efektif adalah penting dalam menyampaikan keputusan kritikal bukan hanya semasa 'situasi' rutin, malah lebih penting semasa

'situasi' bukan-rutin seperti yang dialami semasa bencana Taufan Katrina (Banipal, 2006), serangan Pusat Dagangan Dunia New York (Tierney and Trainor, 2004) dan Kebakaran Hutan Victoria 2009 (Parliament of Victoria, 2009). Kegagalan komunikasi yang efektif boleh mengakibatkan pelbagai masalah termasuk ketidakcukupan maklumat untuk kepimpinan organisasi membuat keputusan kritikal.

Organisasi yang mempunyai ketahanan cemerlang berkebolehan untuk mengekalkan **sumber dan infrastruktur** sebelum, semasa dan selepas sesuatu 'situasi' bukan-rutin. Dalam situasi ini, organisasi ber'ketahanan' cemerlang masih berkeupayaan untuk menyediakan infrastruktur (pengangkutan, tempat beroperasi, dan lain-lain) dan mendapatkan sumber yang kritikal dan mencukupi (termasuk kakitangan, kewangan, bahan mentah, perkakasan, dan lain-lain), yang berkemungkinan datangnya daripada dalam mahupun luar organisasi, untuk meneruskan pengoperasiannya.

Informasi dan pengetahuan adalah sangat kritikal dalam pengoperasian sama ada dalam 'situasi' normal atau bukan-normal. Informasi yang diterima semasa 'situasi' bukan-rutin sangat berguna untuk digunakan oleh pembuat keputusan dalam menentukan langkah yang perlu diambil dalam keadaan semasa. Proses pemilihan informasi yang berguna, berkaitan, dan diterima tepat pada masanya perlu diwujudkan. Pengetahuan dan pengalaman masa lalu juga penting dalam membantu pembuat keputusan penting. Proses dan sistem untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan dengan mudah, tepat dan segera perlu diaplikasikan dengan menggunakan teknologi canggih bagi memudahkan pencapaiannya.

RANGKA KERJA KETAHANAN ORGANISASI

Organisasi memerlukan satu rangka kerja sebagai panduan dalam usaha mencapai tahap ketahanan yang cemerlang. Pelbagai rangka kerja telah cuba dibangunkan (seperti yang terdapat dalam (McManus, 2008), (Kahan et al., 2009), (Gibson and Tarrant, 2010) dan lain-lain), dalam

membantu organisasi mencapai ketahanan organisasi yang cemerlang. Ciri-ciri yang telah dibincangkan dalam kertas kerja ini boleh dibentuk menjadi satu rangka kerja untuk diguna pakai dalam meningkatkan ketahanan organisasi.

ISU-ISU PELAKSANAAN KETAHANAN ORGANISASI

Beberapa isu timbul seperti yang disenaraikan di bawah ini adalah berkaitan pelaksanaan proses bagi ketahanan organisasi yang cemerlang terutama semasa menghadapi 'situasi' bukan-rutin yang berpersekitaran yang cepat berubah dan tidak berstruktur.

- Semasa menghadapi 'situasi' bukan-rutin, adakah sesuatu organisasi masih perlu mengikuti peraturan dan undang-undang walaupun dengan mengikutinya akan lebih memudaratkan keadaan.
- Kebolehpercayaan terhadap informasi dan pengetahuan tidak formal yang diterima. Persoalan timbul sama ada informasi dan pengetahuan tersebut boleh diguna pakai dalam membuat keputusan dalam 'situasi' tidak stabil seperti yang dialami semasa Taufan Katrina (Tierney and Trainor, 2004) dan Kebakaran Hutan Victoria (Parliament of Victoria, 2009).
- Isu bajet, sumber manusia serta infrastruktur yang perlu digunakan untuk mengaplikasikan proses-proses tambahan bagi menghadapi 'situasi' bukan-rutin ini. 'Situasi' bukan-rutin ini adalah tidak berketentuan dan masalah yang dihadapi oleh pihak pengurusan sesebuah organisasi adalah jumlah perbelanjaan yang perlu digunakan untuk persediaan menghadapinya.
- Bagaimana organisasi perlu melaksanakan proses-proses yang berkaitan 'situasi' bukan-rutin, melaksanakan satu pelan dan pengurusan baru atau mengadaptasi serta menaik taraf pelbagai pelan dan pengurusan sedia ada, di mana kedua-duanya mempunyai masalah pengurusan yang akan timbul.

KESIMPULAN

Organisasi bertahap cemerlang harus mempunyai keupayaan untuk menghadapi risiko, tekanan potensi, kemampuan mengawal dan bertindak balas ancaman sekitarnya untuk bangkit semula selepas sesuatu gangguan dan juga, jika diperlukan, berkebolehan untuk mengadaptasi setiap perubahan persekitaran. Pelbagai pelan dan pengurusan organisasi telah dilaksanakan sehinggakan organisasi mengatakan organisasi mereka mempunyai tahap ketahanan organisasi yang tinggi dalam pengoperasian harian dan juga berkeupayaan dalam menghadapi bencana, tetapi kenyataannya, mereka masih menghadapi kesulitan dalam pengoperasian seharian, malah lebih teruk lagi apabila menghadapi sesuatu gangguan yang tidak pernah dijangka seperti bencana alam, krisis kewangan dan lain-lain. Semoga dengan adanya perbincangan ciri-ciri perlu-ada bagi mencapai ketahanan organisasi yang cemerlang dalam kertas kerja ini, maka diharap ia dapat membantu organisasi mencapai ketahanan yang cemerlang sama ada 'situasi' normal atau 'situasi' tidak normal yang tidak menentu dan tidak berstruktur.

Rujukan

- BANIPAL, K. 2006. Strategic approach to disaster management: lessons learned from Hurricane Katrina. *Disaster Prevention and Management* 15, 484-494.
- BELL, M. 2002. The Five Principles of Organizational Resilience.
- BOLTON, D. 2004. Change, coping and context in the resilient organisation. *Mt Eliza Business Review*, 7, 56 - 66.
- BOSHER, L., DAINTY, A., CARRILLO, P., GLASS, J. & PRICE, A. 2009. Attaining improved resilience to floods: a proactive multi-stakeholder approach. *Disaster Prevention and Management*, 18, 9-22.

- CHARETTE, D. E. 2005. *Malaysia in the global economy: crisis, recovery, and the road ahead*, Boston, University of Massachusetts Boston.
- COMFORT, L. K., SUNGU, Y., JOHNSON, D. & DUNN, M. 2001. Complex Systems in Crisis: Anticipation and Resilience in Dynamic Environments. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9, 144-158.
- COUTU, D. L. 2002. How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 46-55.
- GAILLARD, J.-C. 2007. Resilience of traditional societies in facing natural hazards. *Disaster Prevention and Management*, 16 522-544.
- GIBSON, C. 2008. Advanced Principles of Business Continuity Management. *Business Continuity Management Forum*. Melbourne.
- GIBSON, C. A. & TARRANT, M. 2010. A 'conceptual models' approach to organisational resilience. *The Australian Journal of Emergency Management*, 25, 6-12.
- HAMEL, G. & VÄLIKANGAS, L. 2003. The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*.
- HOLLING, C. S. 2001. Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. *Ecosystems*, 4, 390-405.
- IMF 2009. *World Economic Outlook: Crisis and Recovery*, Washington, D.C., International Monetary Fund.
- ISMAIL, S., GIBSON, C. & REED, K. 2010. Measuring organisational resilience capability. *The Australian Journal of Emergency Management*, (Accepted for publication).
- KAHAN, J. H., ALLEN, A. C. & GEORGE, J. K. 2009. An Operational Framework for Resilience. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 6.
- KENDRA, J. M. & WACHTENDORF, T. 2003. Elements of Resilience After the World Trade Center Disaster: Reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters*, 27, 37-53.

- MAYER, B. W., MOSS, J. & DALE, K. 2008. Disaster and Preparedness: Lessons from Hurricane Rita. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16, 14-23.
- MAYUNGA, J. S. 2007. Understanding and Applying the Concept of Community Disaster Resilience: A capital-based approach. *A draft working paper prepared for the summer academy for social vulnerability and resilience building, 22 – 28 July 2007, Munich, Germany.*
- MCMANUS, S. T. 2008. *Organisational Resilience in New Zealand*. Doctor of Philosophy in Civil Engineering, University of Canterbury.
- MISSISSIPPI POWER 2006. Mississippi Power's Plant Watson Fully Restored, Ready for Summer Peaking Season.
- PARLIAMENT OF VICTORIA 2009. 2009 Victorian Bushfires Royal Commission: Interim Report 2 - Priorities for building in bushfire prone areas. Melbourne: Parliament of Victoria.
- PATON, D. 2007. Preparing for natural hazards: the role of community trust. *Disaster Prevention and Management*, 16 370-379.
- RAMAN, B. 2005. Hurricane Katrina: Utilities Make Steady Progress Toward Restoring Power, but Significant Uncertainty Remains. *Frost & Sullivan Market Insight* [Online]. Available: <http://www.frost.com/prod/servlet/market-insight-top.pag?docid=47475720>.
- REICH, J. W. 2006. Three psychological principles of resilience in natural disasters. *Disaster Prevention and Management* 15, 793-798.
- ROSE, A. 2004. Defining and measuring economic resilience to disasters. *Disaster Prevention and Management*, 133, 307-314.
- SHEFFI, Y. 2008. *Resilience: What it is and how to achieve it* [Online]. Available: <http://homeland.house.gov/SiteDocuments/20080506102223-23967.pdf> [Accessed 3 June 2008].
- SUNDARAM, J. K. 2006. Pathways Through Financial Crisis: Malaysia. *Global Governance*, 12, 489-505.

- TIERNEY, K. & TRAINOR, J. 2004. Networks and Resilience in the World Trade Center Disaster. *Research Progress and Accomplishments 2003-2004*. New York: The Multidisciplinary Center for Earthquake Engineering Research (MCEER), University at Buffalo, State University of New York.
- U.S. DEPARTMENT OF ENERGY 2005. Hurricane Katrina Situation Report #13.
- WALKER, B., HOLLING, C. S., CARPENTER, S. R. & KINZIG, A. 2004. Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9, 5.
- WILDMAN, T. 2006. Every Customer Lost. *Transmission and Distribution World*. Penton Media Inc.