

DIAGNOSA DAN TERAPI PERUSAHAAN DALAM KONDISI KRITIS

Pandu Soetjito

STIE AKA Semarang

Abstract

Diagnosa organisasi merupakan suatu proses menumbuhkan bagaimana seharusnya suatu organisasi menjalankan fungsi-fungsinya. Proses ini meliputi : pencarian informasi yang relevan, penganalisaan, pengambilan kesimpulan dan rekomendasi untuk pengembangan organisasi.

Kata Kunci: diagnosa organisasi, terapi perusahaan, kondisi kritis

PENDAHULUAN

Usaha penyempurnaan dan pengembangan organisasi sudah dilakukan oleh banyak perusahaan dan instansi di Indonesia. Pelaku organisasi sering merasa adanya masalah dalam organisasinya, namun sulit mendeteksi pokok permasalahan sebenarnya. Demikian pula terkadang pemahaman terhadap suatu masalah itu agak kabur, manakah yang sebenarnya disebut pokok masalah dan mana pula yang sebenarnya merupakan akibat atau anak masalahnya.

OD atau yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sebagai “Pengembangan Organisasi” tampaknya mempunyai solusi untuk mendeteksi permasalahan di suatu organisasi. Intervensi OD ini dikenal dengan istilah “*Organization Diagnosis*” atau Diagnosa

Organisasi.

Tulisan ini mengungkapkan pembahasan dari proses diagnosa organisasi (perusahaan) dan upaya peningkatan kinerja organisasi, terutama untuk mengantisipasi dan bangkit dari keadaan yang kritis.

Pengertian Diagnosa Organisasi

Istilah diagnosa itu sendiri sebenarnya meminjam istilah medis, yaitu ketika seorang dokter berusaha untuk mengenali serta mengerti keluhan yang dirasakan oleh pasiennya mengenai sesuatu yang tidak beres dalam tubuhnya.

Model pengenalan penyakit oleh para dokter ini dipakai oleh ahli pengembangan organisasi dalam mendeteksi penyakit organisasi. Pebisnis, sama halnya dengan seorang pasien, juga sering menyadari dan

mengeluhan adanya ketidakberesan di perusahaannya dan mencari pertolongan spesialis di bidang pengembangan organisasi. “Dokter-dokter organisasi (perusahaan)” inilah yang kemudian mendiagnosa pasiennya, menemukan penyakitnya dan memberikan resep pengembangannya.

Disini diagnosa organisasi merupakan suatu proses untuk menemukan bagaimana organisasi menjalankan fungsi-fungsi. Proses ini meliputi pencarian informasi yang relevan tentang bagaimana organisasi berfungsi, menganalisa informasi tersebut, dan membuat kesimpulan dan rekomendasi untuk pembinaan organisasi. Diagnosa yang sukses akan memberi “petunjuk” yang baik tentang “kesehatan” organisasi saat itu dan cara pengembangannya. Tidak mengejutkan bahwa proses diagnosa ini memegang peran yang sangat penting dalam pengembangan organisasi.

Meskipun istilah diagnosa itu sendiri meminjam dari istilah medis, diagnosa organisasi mempunyai perbedaan dari diagnosa penyakit seperti yang dilakukan oleh para dokter. Pendekatan diagnosa organisasi mempunyai perspektif yang berbeda. Dalam mendiagnosa “penyakit organisasi” tidak saja dibebankan pada

ahli/ spesialis pengembangan organisasi saja, namun keterlibatan dari “pasien” (pelaku organisasi) juga sangat diharapkan. Prinsip kerjasama (kolaborasi) antar ahli pengembangan organisasi dan tim manajemen dari suatu perusahaan untuk mendapatkan informasi, menganalisa, dan menentukan intervensi-intervensi merupakan konsep penting dalam diagnosa organisasi.

Disamping itu diagnosa dalam pengembangan organisasi mempunyai dua orientasi, yaitu orientasi masalah dan orientasi kemajuan. Dari orientasi masalah maka diagnosa dititikberatkan untuk mencari dan menemukan pokok permasalahan yang dihadapi organisasi. Dengan ditemukan pokok permasalahan yang sebenarnya, maka dapat dirancang intervensi-intervensinya.

Berbeda dengan orientasi masalah, orientasi kemajuan memfokuskan pada upaya pengembangan atau pembinaan organisasi. Mungkin saja organisasi yang bersangkutan cukup baik, namun pelaku organisasi menginginkan diagnosa untuk mencari tahu bagaimana untuk lebih menyempurnakan fungsi organisasi. Disini organisasi mungkin tidak perlu diberi “obat” untuk menyembuhkan penyakitnya, tapi diberi “vitamin” supaya dapat

berfungsi lebih optimal.

PEMBAHASAN

Pengertian Efektivitas Organisasi

Meskipun orientasi diagnosa organisasi ada dua macam, namun tujuannya tetap satu, yaitu supaya organisasi lebih efektif. Disini kata efektif mempunyai arti yang sangat luas, termasuk didalamnya konsep efisiensi.

Banyak pandangan atau cara menerangkan konsep organisasi yang efektif. Berbagai pandangan ini dapat ditampung dan disimpulkan menjadi dua macam pandangan (filosofi) dasar tentang organisasi yang efektif.

Yang *pertama*, organisasi dikatakan efektif apabila mampu menyelesaikan permasalahannya sendiri. Di sini unsur kedewasaan dari pada organisasi perusahaan sangat ditekankan. Perusahaan yang dewasa tentunya tidak terlepas dari banyak problem dan masalah. Perbedaannya organisasi yang dewasa mampu untuk mengatasi masalah "*intern*". Ini tidak berarti bahwa perusahaan atau organisasi menjadi "*self-sufficient*" (tercukupkan sendiri). Ada saatnya bila menghadapi masalah yang sangat kompleks dan belum pernah terjadi, pebisnis masih memerlukan bantuan pihak

lain, (misalnya seorang konsultan di bidang tersebut). Konsep ini dikenal dengan istilah "*Organization Renewall*" (pembaruan organisasi) yang diibaratkan dengan tubuh yang sehat yang mampu untuk memperbarui sel-sel yang mati.

Pandangan kedua menekankan adanya keseimbangan antara dua hal, yaitu produktivitas dan kualitas dari kesejahteraan karyawan. Disini berarti bahwa pebisnis tidak bisa menekankan yang satu dan melupakan yang lain. Pebisnis yang ingin sukses harus memperhatikan dan meningkatkan produktivitas di perusahaannya. Tujuan yang satu ini harus pula diikuti oleh adanya peningkatan dari kualitas dan kesejahteraan para karyawannya. Jika dua unsur ini dikelola dengan baik dan seimbang maka disinilah kita akan mendapati organisasi yang efektif.

Proses Diagnosa

Proses diagnosa organisasi mempunyai tiga pokok aktivitas. Yang pertama, yaitu pencarian informasi yang relevan tentang bagaimana organisasi berfungsi. Step yang pertama ini mengandung pengertian bahwa data-data yang tersedia di perusahaan sangat banyak. Sasaran dari langkah pertama proses

diagnosa disini yaitu menyusun “peta diagnosa” (organization diagnosa model) supaya dapat memfokuskan pada informasi-informasi yang relevan saja. Informasi-informasi yang lainnya dapat menyebabkan adanya “distorsi” atau mungkin pula terjadi “information overload”. Hal ini tentunya akan membuat lebih sulit untuk membidik pokok permasalahan yang dihadapi perusahaan.

Setelah mendapatkan informasi yang relevan maka langkah selanjutnya, data-data ini akan di analisa secara cermat. Dari hasil analisa ini diharapkan pokok permasalahan perusahaan dapat diketahui dan di pisahkan dari faktor-faktor pemicu atau anak permasalahan.

Jika tahap analisa dilaksanakan dengan sukses, maka ahli pengembangan organisasi dapat merencanakan rekomendasi tentang intervensi-intervensi apa yang dapat dilaksanakan sehingga kinerja perusahaan dapat ditingkatkan.

Peta Diagnosa

Untuk memperoleh data yang relevan tentang bagaimana organisasi berfungsi, maka dibutuhkan adanya peta diagnosa yang baik. Dengan adanya peta diagnosa ini maka pencarian masalah akan lebih terarah..

Berikut contoh-contoh dari peta diagnosa yang sering dipakai dalam mendiagnosa organisasi :

a. Weisbord Model

Weisbord melukiskan modelnya sebagai suatu radar yang mampu mendeteksi gejala-gejala masalah di organisasi. Dalam model Weisbord, suatu organisasi itu digambarkan mempunyai enam buah faktor, tujuan, struktur, penghargaan, mekanisme kerja, tata hubungan dan kepemimpinan.

Dalam mendiagnosa tujuan, dua hal dianggap sangat penting oleh Weisbord, yaitu kejelasan tentang tujuan itu sendiri dan persetujuan dengan tujuan tersebut.

Pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan tujuan berkisar pada dua hal diatas, pemahaman akan tujuan dan dukungan para pelaku organisasi.

Berhubungan dengan struktur pertimbangan utama yaitu apakah struktur organisasi menunjang dan melayani akan tujuan organisasi. Dengan demikian yang menentukan dalam hal ini yaitu keselarasan antara tujuan dan struktur organisasi.

Tentang penghargaan, Weisbord menyarankan untuk mempelajari persamaan dan perbedaan antara apa yang diberikan secara formal oleh organisasi dan

bagaimana persepsi dari karyawannya. Ini berarti kita harus pula mempelajari apa paket kompensasi yang diberikan oleh organisasi perusahaan yang dianggap sebagai penghargaan atau hukuman oleh para karyawan.

Weisbord juga berpendapat bahwa mekanisme kerja hendaknya memperlakukan dan mengikat organisasi untuk berprestasi lebih dari sekedar sekumpulan individu-individu yang mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda. Di sini yang dipentingkan yaitu sejauh mana mekanisme kerja ini membantu tercapainya tujuan organisasi.

Tentunya tata hubungan sangat penting dalam menentukan kinerja organisasi. Tentang tata hubungan, tiga hal perlu diperhatikan, (1) tata hubungan antara individu dalam organisasi, (2) tata hubungan antar unit-unit organisasi yang berbeda tugas kegiatannya, (3) tata hubungan antar individu dengan tuntutan akan pekerjaannya. Weisbord menekankan untuk mendiagnosa saling ketergantungan (interdependency), kualitas tata hubungan dan arus konflik dalam organisasi.

Faktor sentral dari enam konsep Weisbord yaitu kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keseimbangan antara faktor-faktor yang lain. Dalam diagnosa akan dipelajari

sejauh mana seorang pemimpin dapat merancang tujuan, menuangkan tujuan tersebut dalam bentuk program-program, mempunyai integritas dan kemampuan untuk mengatasi konflik.

Menurut Weisbord, setiap faktor tersebut harus diagnosa secara teliti, baik sistem formal maupun sistem informal. Satu aspek yang penting dalam mendiagnosa adalah menentukan kesenjangan antara dimensi formal dari suatu organisasi dengan dimensi informalnya. Semakin besar jurang kesenjangan ini, semakin besar pula organisasi itu berfungsi secara tidak efisien.

Enam faktor tadi dan dimensi formal dan informal, terlihat dalam tabel 1.

Metode Weisbord ini juga menyadari keterkaitan organisasi dengan lingkungannya. Disini pandangan open system sudah dipakai yaitu organisasi dan lingkungannya saling terkait dan saling mempengaruhi. Adapun peta diagnosa Weisbord secara singkat dapat dilihat pada gambar 1.

b. Model Kongruensi – Nadier and Tushman

Peta diagnosa yang lain yaitu model kongruensi – Nadier dan Tushman. Model ini beranggapan bahwa organisasi adalah

sistem terbuka. Oleh sebab itu, organisasi dipengaruhi oleh lingkungannya (input) dan mempengaruhi lingkungan dengan produk dan pelayanannya (output). Suatu organisasi menurut Nadier dan Tushman merupakan kesatuan transformasi antara input dan output.

- Input

Input dikategorikan sebagai suatu sistem yang mapan dan dinamis. Faktor-faktor yang tergolong dalam input termasuk lingkungan di mana organisasi berfungsi, sumber daya dan dana yang tersedia bagi organisasi, dan sejarah berdirinya organisasi tersebut.

- Proses Transformasi

Komponen-komponen dalam proses transformasi dikategorikan menjadi empat golongan. Komponen tugas meliputi segala bentuk kegiatan dan aktivitas yang harus dilaksanakan di organisasi. Dimensi yang perlu diperhatikan yaitu keterkaitan dari masing-masing pekerja dengan tugasnya, kecakapan yang dibutuhkan dan informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas tersebut.

Komponen individu meliputi keterampilan, profil anggota, minat, tingkat kecakapan dan profesionalisme, serta variabel-variabel yang berhubungan

dengan kepribadian dan sikap dari para anggotanya.

Komponen organisasi formal meliputi semua kegiatan formal organisasi tersebut. Ini termasuk struktur organisasi, prosedur, peraturan organisasi dan pembagian tugas. Tantangan dalam mendiagnosa elemen ini adalah seberapa jauh organisasi formal selaras dengan tujuan organisasi dan selaras pula dengan organisasi informal.

Komponen informal meliputi segala bentuk interaksi sosial yang terjadi di organisasi. Organisasi yang informal ini tidak diatur secara resmi, tetapi baru diketahui jika pelaku organisasi melaksanakan tugas dan aktivitas organisasi. Yang termasuk organisasi informal ini adalah kelompok gosip, politik dan penguasa, peraturan tidak tertulis, budaya organisasi, perilaku serta gaya manajemen.

Dalam proses diagnosa, diharapkan organisasi akan mengenal dinamika organisasi yang informal ini dan mendeteksi sejauh mana elemen-elemen organisasi informal ini selaras dengan faktor-faktor lain di organisasi.

- Output

Menurut Nadler dan Tushman, output organisasi dapat dibagi menjadi tiga

bagian : output organisasi, output kelompok dan output individu. Ini berarti bahwa organisasi kelompok dan individu haruslah berprestasi. Kinerja organisasi ditentukan bagaimana output-output ini dapat mencapai tujuan perusahaan.

Kemudian dari output ini perlu adanya feedback (umpan balik). Dari proses umpan balik ini dapat diperoleh informasi sampai dimana kemajuan organisasi tersebut di dalam menselaraskan dirinya dengan lingkungannya.

- **Kongruensi**

Tiga komponen diatas menurut Nadler dan Tushman belumlah cukup menggambarkan organisasi yang sebenarnya. Model organisasi yang hanya memperkenalkan input, transformasi dan output belum dapat menunjukkan kedinamisan kehidupan berorganisasi.

Untuk melengkapi ketiga faktor di atas, maka perlu ditambah unsur kongruensi (keselarasan). Menurut Nadler dan Tushman, konsep keselarasan ini merupakan ukuran keharmonisan antara komponen-komponen input, transformasi dan output. Nadler dan Tushman berpendapat bahwa semakin baik keseimbangan dan keselarasan diantara masing-masing komponen dan unsur

transformasi, maka semakin efektif organisasi tersebut.

Peta diagnosa Nadler dan Tushman ini dapat dilihat secara rinci pada gambar 2.

Organisasi sebagai suatu sistem

Jika suatu organisasi dianggap sebagai suatu sistem, maka proses diagnosa dapat dilakukan di tiga tingkatan. Tingkatan yang tertinggi merupakan organisasi secara keseluruhan. Tingkatan ini meliputi semua rencana dan berbagai mekanisme untuk menata sumber-sumber, seperti sistem penghargaan, sistem penilaian dan kultur organisasi. Tingkatan berikutnya berupa kelompok atau unit, yang meliputi semua rencana dan mekanisme untuk menyusun interaksi antar anggota organisasi, seperti misalnya, norma dan strategi-strategi kerja. Tingkatan yang terendah adalah posisi atau tugas pekerjaan masing-masing individu.

Kunci efektifitas diagnosa pada usaha untuk mengetahui setiap tingkatan itu dan mengetahui bagaimana satu tingkatan bisa mempengaruhi tingkatan lainnya. Misalnya untuk mendiagnosa suatu kelompok kerja, maka diperlukan untuk mengetahui betapa pentingnya karakteristik kelompok tersebut pada

fungsi kelompok dan bagaimana sistem yang lebih tinggi mempengaruhi kelompok tersebut.

Gambar 3 memberikan gambaran bagaimana model mendiagnosa organisasi sebagai suatu sistem.

Model di atas meliputi dimensi-dimensi yang diperlukan untuk memahami organisasi sebagai suatu sistem dalam tiga tingkatan: organisasi, kelompok dan pekerjaan perorangan. Pada setiap tingkatan menunjukkan:

- masukan di mana sistem tersebut harus bekerja sama.
- komponen kunci dari rancangan sistem
- sistem-output.

Berdasarkan model ini dapat disimpulkan bahwa jika masukan itu sesuai (*fit*) dengan yang lainnya, maka diharapkan sistem *output* akan mencapai efektivitas.

Ada banyak sekali peta diagnosa yang dapat dipakai di dalam mendiagnosa jalannya organisasi. Sudah dibahas tiga peta diagnosa umum yang sudah dikenal dalam materi *organization development*. Namun dalam mendiagnosa suatu organisasi, secara ideal harusnya dirancang suatu peta diagnosa (*organization diagnosis model*) yang *tailor made* (disesuaikan dengan permasalahan yang ada diorganisasi).

Metode Pencarian Data

Setelah peta diagnosa dirancang, maka perlu dipilih metode pencarian data yang sesuai dengan permasalahan yang ada. Metode pencarian data ini terdiri dari empat macam teknik pencarian data, yaitu melalui instrumen kuesioner, wawancara, pengamatan dan data sekunder. Masing-masing teknik ini kadangkala bisa dilakukan mandiri dan seringkali dikombinasikan satu sama lain. Masing-masing teknik ini mempunyai keuntungan dan kelemahannya.

Untuk memilih mana di antara teknik paling tepat akan banyak tergantung pada masalahnya, jenis data, batasan waktu dan dana yang ada. Berikut ini diuraikan sekilas tentang keuntungan dan kelemahan dari masing-masing teknik tersebut.

Setelah pemilihan metode pencarian data, maka baru disusun pertanyaan-pertanyaan yang akan digunakan dalam proses diagnosa. Pertanyaan-pertanyaan ini berpedoman pada peta diagnosa yang telah dirancang dan disesuaikan dengan metode pencarian data.

Manajemen Krisis

Istilah “manajemen krisis” pertama kali dikemukakan oleh Robert MacNamara pada saat krisis rudal Kuba. Dia mengatakan: “Tidak ada lagi strategi, yang

ada hanya manajemen krisis”.

Manajemen krisis adalah istilah yang umum digunakan di kalangan diplomatik, namun krisis adalah sesuatu yang terjadi dalam setiap organisasi dalam keadaan tertekan (eksternal dan internal) yang memaksa manajemen untuk mengambil keputusan-keputusan yang cepat.

Krisis disebabkan baik oleh tindakan manusia maupun oleh bencana alam, kebakaran, banjir, gempa bumi, dan sebagainya. Jika yang menjadi akar krisis adalah manusia, mereka mungkin secara sengaja merugikan organisasi dari luar atau juga secara eksternal, mereka mungkin mengambil tindakan-tindakan yang secara tidak langsung menyebabkan sebuah masalah besar. Secara internal, krisis dapat disebabkan secara sengaja oleh orang-orang yang berusaha untuk memberlakukan sudut pandang mereka atau tidak secara sengaja oleh beberapa kesalahan penitaaian yang besar atau sejarah panjang dari kesalahan-kesalahan yang berlipat ganda.

Tetapi krisis dapat pula disebabkan kejadian-kejadian yang tiba-tiba dan tidak diperkirakan sebelumnya, yang tidak diantisipasi. Untuk menyingkirkan strategi seperti yang dilakukan MacNamara, mungkin terlalu jauh, tetapi Robert Burns

menyatakan bahwa: “Rencana yang disusun terbaik oleh tikus, membuat manusia sering kali tergelincir,” dan perkataan ini tetap benar saat ini seperti ketika ia menuliskannya di abad ke delapan belas.

Dalam dunia yang ideal, krisis tidak akan terjadi. Anda akan tahu ke mana anda akan pergi dan anda akan tiba di sana, dengan hanya sedikit deviasi kecil di sepanjang jalan. Masalah dapat diramalkan dan rencana kontingensi dibuat untuk menanganinya. Tetapi, tentu saja, hal-hal dalam kehidupan nyata ini tidak seperti demikian. Hukum Murphy selalu siap untuk menyerang kembali jika sesuatu dapat keliru, maka hal itu akan keliru.

Meskipun keadaan krisis membutuhkan tindakan yang tangkas dan cepat dari pelaku bisnis, maka ketenangan dan pemikiran yang kritis sangat diperlukan dalam hal ini. Mengingat perlunya pengambilan keputusan yang akurat, pebisnis layaknya mengikuti langkah-langkah sistematis dalam proses analisa masalah dan pengambilan keputusan. Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan ini dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Identifikasi Masalah

Salah satu tahap yang paling

penting dalam manajemen krisis yaitu mencari sumber permasalahan dari pada *symptom* atau gejala-gejala yang tampak. Jika pebisnis tidak mampu menyimpulkan pokok permasalahan sebenarnya, maka hampir dapat dipastikan akan membuat keputusan yang tidak bijaksana. Akibatnya krisis yang dialami bisa menjadi malapetaka.

b. Penyusunan Tujuan

Untuk bisa keluar dari keadaan yang krisis, seorang manajer harus mempunyai tujuan yang jelas. Tujuan disini berhubungan dengan problem atau krisis yang dihadapi. Tanpa adanya tujuan yang jelas, maka keputusan yang diambil bisa hanya tambal sulan saja dan tidak dapat mengubah keadaan krisis menjadi “normal” kembali. Tujuan dalam proses pengambilan keputusan ini akan membantu pelaku bisnis untuk menyeleksi alternatif-alternatif solusi.

c. Mencari Alternatif Solusi

Dalam keadaan kritis sekalipun, alternatif solusi tetap perlu dicari. Namun karena desakan untuk cepat mengambil keputusan, maka pelaku bisnis dianjurkan untuk membatasi jumlah dari alternatif solusi yang dipertimbangkan supaya tidak terlalu

banyak waktu yang dibuang dalam proses ini.

d. Evaluasi Alternatif Solusi

Kalau sudah ada beberapa alternatif, barulah pebisnis dapat mengevaluasi alternatif solusi tersebut dengan memakai *cost and benefit analysis*, atau *risk, analysis*, dan alternatif yang mana yang mempunyai kemungkinan paling besar untuk mencapai tujuan. Dari berbagai pertimbangan ini maka dapat dipilih alternatif solusi yang paling optimal.

e. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dalam keadaan krisis harus dilaksanakan dengan cepat. Top manajemen di perusahaan dapat dengan cepat mengevaluasi alternatif solusi dan mengambil keputusan alternatif mana yang akan dilaksanakan.

Pada masa krisis ada keterbatasan dalam mengikutsertakan karyawan atau staf dalam pengambilan keputusan, karena pengambilan keputusan semacam ini akan memakan waktu yang lebih lama.

f. Implementasi

Pengambilan keputusan tentunya harus diimplementasi untuk mengatasi pokok permasalahan. Dalam tahap

implementasi perlu dilakukan pemantauan yang teratur dan juga penyesuaian bila diperlukan (*fine tuning*). Dalam keadaan krisis, implementasi akan sangat menentukan apakah perusahaan mampu diperbaiki dan dirubah dan keadaan krisis menjadi keadaan yang berkembang.

g. Tindak Lanjut (*follow up*)

Langkah yang terakhir dalam mengatasi krisis yaitu untuk mengevaluasi apa yang sudah diimplementasi. Dari hasil tindak lanjut ini maka perusahaan akan mendapatkan *input* tentang berhasil tidak implementasi keputusan yang mereka laksanakan. Perlu diingat dalam keadaan krisis maka tahap *follow up* hendaknya tidak ditunda terlalu lama. Jika demikian, maka upaya untuk memperbaiki keadaan tersebut akan menjadi semakin sulit.

Disamping langkah-langkah dalam mencari terapi yang tepat untuk mengatasi masa krisis di atas, pebisnis perlu mempunyai pengertian tentang cara mendeteksi problem dari awal. Salah satu cara mendeteksi problem dari awal sebelum problem tersebut menjelma jadi keadaan krisis yaitu mengelompokkan masalah-masalah

yang dihadapi. Berikut sebuah konsep yang dapat dipakai untuk mendeteksi permasalahan di perusahaan.

Konsep di atas berusaha untuk menyederhanakan problem bisnis yang kompleks dengan empat macam kriteria, yaitu masalah strategi, sumber daya manusia, proses hubungan antar manusia dan teknologi/struktur. Konsep ini bukan merupakan “pengganti” dari peta diagnosa, namun merupakan metode analisa yang “*quick and dirty*” (cepat dan kotor / sekedarnya) untuk membantu mengerti permasalahan dalam keadaan yang kritis.

Dalam keadaan yang normal maka sangat dianjurkan untuk melaksanakan diagnosa yang komprehensif sehingga tidak salah sasaran.

Dari kemungkinan seribu satu masalah ini, para pebisnis dapat dibantu memfokuskan pada empat kriteria permasalahan tersebut serta memikirkan intervensi-intervensi (terapi) yang dibutuhkan.

PENUTUP

Dari pembahasan dalam makalah ini, jelas terlihat bahwa proses diagnosa dan terapi perusahaan dalam kondisi krisis tidaklah

mudah. Masalah yang kompleks sering membutuhkan penyelesaian yang kompleks pula.

Untuk dapat menyederhanakan, mengerti dan menangani permasalahan yang kompleks ini dibutuhkan pendekatan teoritis dan empirik yang mantap. Ini berarti bahwa proses diagnosa, dan terapi perusahaan dalam kondisi krisis ini membutuhkan tidak hanya “kemampuan teknis” (*diagnosis skills*), tetapi perlu dilengkapi dengan “*business sense*” yang peka dan pengalaman praktis yang menunjang.

DAFTAR PUSTAKA

D.S. Pugh & D.J. Hickson, *Winters on Organization*, Fourth Edition, Penguin Book.

Donald F. Harley and Donald R. Brown. 1992. *An Experiential Approach to Organization Development*, Fourth Edition, Prentice Hall.

John Naisbitt. *Global Paradox*, Nicholas Bradley Publishing, London.

Michael I. Horison. 1987. *Diagnosing Organization Methods Models and Process*, Sage Publications.

Sudariyanto, Cacuk. 1992. *Tantangan Manajemen Masa Depan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Indonesia : Dalam Manajemen Indonesia Memasuki Era Globalisasi*. Cetakan Pertama. PT Pustaka Binaman Pressindo.

Stephen P. Robbins. 1990. *Organization Theory Structure Design and Application*. Third Edition. Prentice Hall.

Thoah, M. 1989. *Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi*. Cetakan Pertama. Rajawali Pers. Jakarta.

Thomas G. Cumming and Edgar F. Huse. 1989. *Organization Development and Change*. Fourth Edition. West Publishing Company.

Sendell L. French and Cecil H. Bell. 1990. *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Fourth Edition, Jr. Prentice Hall.