

ALAT-ALAT DIAGNOSIS PERUBAHAN ORGANISASI

Fauziyatul Iffah ¹, Sheila Olga Lydia Ferani ², Putri Dewi Sartika ³, Achmad Balya⁴
Haidar Ali Al Fayyad ⁴

Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia ^{1,2,3,4}

Corresponding Author: ¹ 24010714105@mhs.unesa.ac.id; ² 24010714106@mhs.unesa.ac.id;

³ 24010714107@mhs.unesa.ac.id; ⁴ 24010714183@mhs.unesa.ac.id

Info Artikel

Submitted: 25 Maret 2026

Revised : 31 Maret 2026

Accepted: 30 April 2026

Published: 03 Mei 2026

Keywords: organizational change diagnosis, organizational diagnosis tools, organizational change, educational management.

Kata Kunci: diagnosis perubahan organisasi, alat diagnosis organisasi, perubahan organisasi, manajemen pendidikan.

Abstract

Organizational change is inevitable, especially in educational organizations dealing with technological advances, quality standards, and a constantly changing environment. Therefore, organizations require a process for diagnosing change to identify problems and determine appropriate steps. The purpose of this paper is to examine the concept of diagnosing organizational change and several tools that can be used to analyze organizational conditions before implementing change. This study uses a qualitative approach with a literature review method by utilizing various summaries of relevant books and journal articles. The study findings indicate that diagnosing organizational change helps leaders understand the overall condition of the organization, including its structure, work processes, employee relationships, and management systems. Various diagnostic tools such as the Six-Box Model, McKinsey 7-S Framework, Star Model, Congruence Model, Burke-Litwin Model, and Four-Frame Model. Through the use of appropriate diagnostic tools, organizations can implement more effective, efficient, and sustainable change management strategies to improve organizational productivity and quality, especially in educational institutions.

Abstrak

Perubahan organisasi merupakan hal yang tidak dapat dihindari, terutama dalam organisasi pendidikan yang berurusan dengan kemajuan teknologi, standar kualitas, dan lingkungan yang terus berubah. Oleh karena itu, organisasi memerlukan proses untuk mendiagnosis perubahan guna mengidentifikasi masalah dan menentukan langkah yang tepat. Tujuan penulisan makalah ini adalah untuk mengkaji konsep mendiagnosis perubahan organisasi serta beberapa alat yang dapat digunakan untuk menganalisis kondisi organisasi sebelum melakukan perubahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode tinjauan pustaka (literature review) dengan memanfaatkan berbagai ringkasan buku dan artikel jurnal yang relevan. Temuan studi menunjukkan bahwa diagnosis perubahan organisasi membantu pemimpin memahami kondisi organisasi secara keseluruhan, termasuk strukturnya, proses kerja, hubungan antar karyawan, dan sistem manajemen. Berbagai alat diagnosis seperti Six-Box Model, McKinsey 7-S Framework, Star Model, Congruence Model, Burke-Litwin Model, dan Four-Frame Model. Melalui penggunaan alat diagnosis yang tepat, organisasi dapat menerapkan strategi manajemen perubahan yang lebih efektif, efisien, dan berkelanjutan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas organisasi, terutama di lembaga pendidikan.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Publisher: Lembaga Penerbit Penelitian Nusantara

Pendahuluan

Organisasi merupakan elemen yang sangat diperlukan di dalam kehidupan manusia, karena membantu manusia melaksanakan hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik sebagai individu, serta meningkatkan pengetahuan, skill dan pemenuhan aneka kebutuhan manusia seperti kebutuhan emosional, spiritual, intelektual, dan psikologis (Aini et al., 2023).

Perubahan organisasi yang semakin cepat dan kompleks, terutama di lembaga pendidikan, menuntut kemampuan untuk merespons secara efektif. Faktor-faktor seperti globalisasi, kemajuan teknologi informasi, dan tuntutan peningkatan kualitas pendidikan mendorong organisasi pendidikan untuk terus memperbaiki struktur, sistem manajemen, dan budaya kerja. Tanpa pemahaman yang komprehensif, proses perubahan beresiko menjadi tidak efektif dan bahkan dapat menimbulkan masalah baru. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan sistematis untuk menganalisis kondisi organisasi sebelum melakukan perubahan, yaitu melalui proses diagnosis perubahan organisasi.

Diagnosis perubahan organisasi adalah proses pengumpulan dan analisis informasi tentang struktur, proses kerja, hubungan antaranggota, sistem manajemen, dan kepemimpinan organisasi untuk mengidentifikasi masalah dan menentukan penyesuaian yang diperlukan guna meningkatkan efektivitas organisasi (Wardhani et al., 2024). Dengan diagnosis yang akurat, manajer dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas organisasi, memungkinkan mereka untuk mengembangkan strategi perubahan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Dalam konteks organisasi pendidikan, diagnosis perubahan organisasi sangat penting karena sekolah merupakan organisasi dengan banyak komponen yang saling terkait, seperti guru, pendidik, siswa, kurikulum, dan sistem manajemen pendidikan. Ketidakseimbangan pada salah satu komponen ini dapat berdampak negatif secara keseluruhan terhadap kinerja organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga memengaruhi proses pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya manusia, respons terhadap perubahan, dan penyesuaian terhadap harapan pemangku kepentingan eksternal. Mereka mengidentifikasi tujuh aspek utama budaya organisasi: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas (Afriantoni et al., 2025).

Perubahan organisasi perlu dilakukan, supaya anggota organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada, perubahan dalam organisasi meliputi adanya perubahan visi misi maupun proses dalam organisasi dalam tingkat organisasi maupun individu sebagai anggota organisasi (Aini

et al., 2023). Dalam praktiknya, model diagnosis organisasi digunakan sebagai alat analitis untuk memahami kekuatan dan kelemahan organisasi secara objektif, sehingga strategi perubahan dapat dirancang berdasarkan data dan analisis yang valid.

Berbagai model diagnosis organisasi, seperti *Six-Box Model*, *McKinsey 7-S Framework*, *Star Model*, *Congruence Model*, *Burke-Litwin Model*, dan *Four-Frame Model*, dapat digunakan sebagai alat analitis untuk memahami kondisi organisasi secara komprehensif. Penggunaan model ini membantu pemimpin pendidikan merencanakan dan melaksanakan perubahan secara sistematis, progresif, dan efisien, sehingga meningkatkan efektivitas manajemen, sistem komunikasi, dan budaya kerja yang mendukung tujuan pendidikan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode tinjauan pustaka (*literature review*). Sumber data diperoleh dari jurnal ilmiah nasional dan internasional, buku, serta publikasi akademik yang relevan dengan topik kepemimpinan pendidikan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui identifikasi literatur relevan, seleksi sumber berdasarkan kredibilitas, dan pengelompokan tema kajian.

Hasil dan Pembahasan

Konsep Diagnosis Perubahan Organisasi

Diagnosis perubahan organisasi merupakan suatu proses penting yang dilakukan agar organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan, tuntutan kerja, serta dinamika internal organisasi. Perubahan ini dapat terjadi pada berbagai aspek, seperti visi dan misi organisasi, struktur, sistem kerja, maupun perilaku individu yang menjadi bagian dari organisasi. Dengan adanya perubahan tersebut, organisasi diharapkan mampu meningkatkan efektivitas, kinerja, serta kemampuan beradaptasi terhadap berbagai tantangan yang muncul (Aini et al., 2023).

Sebelum perubahan organisasi dilaksanakan, diperlukan suatu yang disebut diagnosis organisasi. Diagnosis organisasi merupakan proses sistematis yang mengidentifikasi masalah, kondisi saat ini, dan faktor-faktor yang memengaruhi kebutuhan akan perubahan organisasi sebelum intervensi atau perubahan dilakukan. Melalui diagnosis organisasi, pihak manajemen dapat memperoleh informasi yang akurat mengenai kondisi organisasi sehingga perubahan yang dilakukan dapat tepat sasaran (Hidayah & Ma'arif, 2023).

Secara umum, proses diagnosis organisasi meliputi beberapa tahapan penting, yaitu:

1. Pengumpulan data, yaitu kegiatan mengumpulkan informasi mengenai kondisi organisasi melalui berbagai metode seperti observasi, wawancara, kuesioner, maupun analisis dokumen organisasi.
2. Analisis data, yaitu proses mengolah dan menafsirkan data yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi masalah, pola hubungan, serta hambatan yang dapat mempengaruhi proses perubahan organisasi.
3. Umpan balik (*feedback*) kepada pemangku kepentingan organisasi yaitu penyampaian hasil diagnosis kepada pihak-pihak terkait agar mereka memahami kondisi organisasi yang sebenarnya.
4. Rekomendasi perubahan, yaitu penyusunan rencana tindakan atau intervensi yang akan diimplementasikan untuk memperbaiki kondisi organisasi dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi.

Tahapan-tahapan tersebut menunjukkan bahwa diagnosis organisasi merupakan langkah awal yang sangat penting dalam proses perubahan organisasi, karena melalui proses ini organisasi dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah dan peluang yang dimiliki sehingga perubahan yang dilakukan dapat dirancang secara lebih sistematis dan terarah (Hardiyansyah & Firmansyah, 2017).

Alat-Alat Diagnosis Perubahan

1. *Six-Box Model*

a. Pengertian *Six-Box Model*

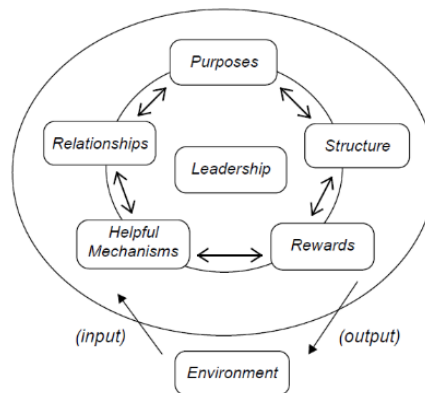
Six-box model merupakan model diagnosis organisasi yang dikembangkan oleh Marvin Weisbord untuk menganalisis efektivitas suatu organisasi menggunakan komponen organisasi utamanya. Model ini digunakan untuk memahami kondisi organisasi, mengidentifikasi masalah, dan menentukan strategi pengembangan organisasi secara sistematis. *Six-box model* juga merupakan salah satu metode diagnosis organisasi yang dianggap paling jujur dan mudah digunakan. Model ini dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi, seperti institusi pendidikan atau bahkan organisasi yang berusaha memenuhi kebutuhan publik atau kepentingan umum (Wardhani et al., 2024).

Dalam model ini, Weisbord merancang sejumlah pertanyaan kunci untuk mendiagnosis setiap komponen organisasi yang disebut sebagai “kotak” (*boxes*). Pertanyaan-pertanyaan tersebut bertujuan untuk memperoleh informasi yang akurat mengenai kondisi organisasi. Apabila proses

diagnosis tidak mampu menggali informasi yang diperlukan, maka upaya perubahan, perbaikan, maupun pengembangan organisasi berpotensi mengalami kegagalan (Hardiyansyah & Firmansyah, 2017). Pendekatan *six-box model* terdiri dari dua karakteristik yaitu sistem formal dan sistem informal. Sistem formal adalah sistem yang ada secara tertulis dan administratif dalam organisasi, sedangkan sistem informal adalah apa yang benar-benar dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi (Elviarti, 2024).

Six-box model digunakan untuk melihat kesenjangan (*gap*) antara kondisi organisasi saat ini dengan kondisi ideal yang diharapkan. Diagnosis ini dilakukan dengan melihat organisasi secara menyeluruh, termasuk tujuan organisasi, struktur kerja, hubungan antar anggota, sistem penghargaan, kepemimpinan, serta mekanisme kerja yang mendukung pencapaian tujuan.

b. Enam Komponen *Six-Box Model*



Gambar 1. *Six-Box Model*

Six-Box Model terdiri dari enam komponen utama yang saling berkaitan dalam menentukan efektivitas organisasi, yaitu sebagai berikut:

1) **Purpose (Tujuan)**

Purpose berkaitan dengan tujuan organisasi, visi, misi, dan sasaran yang ingin dicapai. Diagnosis pada aspek ini bertujuan untuk mengetahui apakah tujuan organisasi telah dirumuskan secara jelas serta dipahami dan disepakati oleh seluruh anggota organisasi. Tujuan dalam sistem formal (apa yang akan dilakukan) meliputi kejelasan dari tujuan organisasi, sedangkan dalam sistem informal (proses yang akan dilakukan) meliputi persetujuan yang dilakukan antar karyawan.

Dalam mendiagnosis aspek tujuan terdapat dua hal penting, yaitu:

- a) *Clarity* (kejelasan tentang tujuan organisasi itu sendiri), yaitu pemahaman sejauh mana para anggota memahami secara jelas dan benar akan misi dan tujuan organisasinya, dan
- b) *Agreement* (kesepakatan persetujuan), yaitu sejauh mana anggota organisasi mendukung dan

berkomitmen untuk mencapai tujuan tersebut. Kejelasan dan kesepakatan tujuan sangat penting karena tujuan organisasi menjadi arah bagi seluruh kegiatan dan keputusan organisasi (Elviarti, 2024).

2) **Structure (Struktur)**

Structure berkaitan dengan bagaimana organisasi membagi tugas, tanggung jawab, dan wewenang kepada anggota organisasi. Struktur organisasi menunjukkan bagaimana pekerjaan diorganisasikan, bagaimana hubungan koordinasi antar unit kerja, serta bagaimana alur pengambilan keputusan dalam organisasi. Dalam sistem formal meliputi fungsional, program dan rancangan. Sementara dalam sistem informal meliputi bagaimana sesungguhnya pekerjaan dikerjakan atau tidak dikerjakan.

Struktur menggambarkan bentuk organisasi dimana tugas dan proses yang diorganisir. Selain itu juga berkaitan dengan tingkat kewenangan dan hubungan formal antara kelompok. Aspek ini melihat seberapa sesuai antara tujuan organisasi dan struktur yang digunakan untuk mencapai target (Ihsani & Syuhada, 2020).

3) **Relationship (Tata hubungan)**

Relationship membahas hubungan kerja yang terjalin dalam organisasi serta kualitas hubungan tersebut. Hubungan kerja yang baik akan mendukung kerjasama, komunikasi yang efektif, serta penyelesaian konflik secara konstruktif. Tata hubungan meliputi tiga ranah, yaitu antara karyawan, antar unit kerja (sub sistem), dan antara anggota organisasi dengan pelanggan. Diagnosis pada aspek ini bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan kerja dalam organisasi berjalan secara harmonis atau justru menimbulkan konflik yang menghambat kinerja organisasi.

Menurut Thoha (2017: 100) dalam Elviarti (2024) ada tiga hal yang dianggap penting berkaitan dengan tata hubungan, yaitu:

- a) Tata hubungan antara individu dalam organisasi,
- b) Tata hubungan antar unit organisasi yang berbeda tugas kegiatannya,
- c) Tata hubungan antar orang dengan sifat dan keharusan yang diminta oleh pekerjaan.

4) **Reward (Penghargaan)**

Reward berkaitan dengan sistem penghargaan yang diberikan organisasi kepada anggotanya, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Sistem penghargaan berperan penting dalam memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik serta meningkatkan kinerja organisasi.

Sistem *reward* yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memacu pencapaian tujuan perusahaan. *Reward* terkait dengan bentuk insentif yang dapat mempengaruhi

motivasi kerja karyawan (Ihsani & Syuhada, 2020).

5) **Leadership (Kepemimpinan)**

Leadership berkaitan dengan peran pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, serta mengoordinasikan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan visi yang jelas, membangun komunikasi yang baik, serta menyelesaikan berbagai permasalahan organisasi.

Dalam sistem formal, kepemimpinan terlihat dari peran dan tanggung jawab pemimpin dalam struktur organisasi. Sedangkan dalam sistem informal, kepemimpinan terlihat dari gaya kepemimpinan yang diterapkan serta bagaimana pemimpin berinteraksi dengan anggota organisasi. Tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan yang efektif sangat menentukan keberhasilan organisasi karena pemimpin berperan sebagai penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi (Ihsani & Syuhada, 2020).

6) **Helpful mechanisms (Metode kerja)**

Helpful mechanisms merupakan berbagai sistem dan prosedur yang membantu organisasi menjalankan aktivitasnya secara efektif. Mekanisme ini mencakup sistem perencanaan, sistem informasi, sistem pengendalian, sistem penganggaran, serta berbagai prosedur operasional lainnya.

Dalam sistem formal mekanisme pendukung mencakup berbagai aturan dan prosedur resmi yang mengatur proses kerja organisasi. Sedangkan dalam sistem informal, mekanisme ini terlihat dari bagaimana sistem tersebut benar-benar digunakan dalam praktik sehari-hari.

Metode kerja adalah satu cara agar sumber daya dan waktu yang tersedia dapat dimanfaatkan dengan tepat. Dampaknya proses manajemen berjalan dengan tepat pula dilakukan secara ilmiah dan praktis. Metode kerja ditujukan untuk:

- a) Menghindari terjadinya pemborosan penggunaan sumber daya,
- b) Menghindari kemacetan dan kesimpangsiuran dalam proses pencapaian tujuan, dan
- c) Menjamin adanya pembagian kerja, waktu dan koordinasi yang tepat.

c. Cara Diagnosis Six-Box Model

Diagnosis organisasi menggunakan *six-box model* dilakukan dengan beberapa tahapan berikut:

- 1) Menentukan fokus diagnosis organisasi, yaitu mengidentifikasi masalah atau aspek organisasi yang akan diteliti.
- 2) Pengumpulan data organisasi. Data dapat diperoleh melalui observasi, kuesioner, wawancara, dan analisis dokumen organisasi.
- 3) Analisis komponen organisasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan enam

elemen *six-box model*.

- 4) Menentukan kesenjangan organisasi, yaitu menentukan perbedaan antara keadaan organisasi saat ini dan keadaan ideal.
- 5) Rekomendasi perubahan organisasi. Hasil diagnosis digunakan sebagai landasan untuk pengembangan organisasi.

d. Kelebihan *Six-Box Model*

- 1) *Six-box model* relatif sederhana dan mudah dipahami sehingga mudah digunakan dalam proses diagnosis organisasi. *Six-box model* mencerminkan aktivitas penting variabel kunci dalam organisasi dan telah sukses diterapkan dalam program perubahan organisasi (Elviarti, 2024).
- 2) Memberikan gambaran organisasi secara menyeluruh melalui enam komponen utama.
- 3) Membantu organisasi dalam mengidentifikasi masalah organisasi secara sistematis.
- 4) Dapat digunakan pada berbagai jenis organisasi seperti perusahaan, lembaga pemerintahan, maupun lembaga pendidikan.

e. Keterbatasan *Six-Box Model*

- 1) Umumnya hanya digunakan sebagai alat diagnosis awal organisasi sehingga masih membutuhkan analisis lanjutan.
- 2) Tidak ada data empiris yang telah memvalidasi klasifikasi yang digunakan *six-box model* bahwa organisasi bisa dibagi menjadi enam komponen *six-box model* berdasarkan *goal-setting theory* dimana teori ini mendukung gagasan bahwa antara pengusaha dan karyawan meningkat (Elviarti, 2024).
- 3) Analisis yang dilakukan terkadang bersifat umum sehingga memerlukan pendekatan tambahan untuk memperoleh hasil yang lebih mendalam.

2. *McKinsey 7-S Framework*

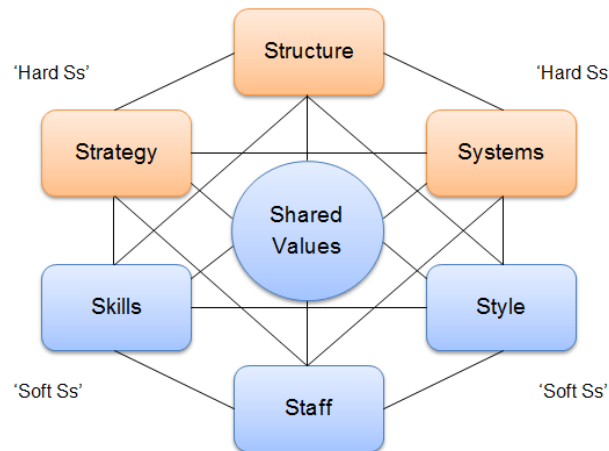
a. Pengertian *McKinsey 7-S Framework*

McKinsey 7-S Framework merupakan kerangka kerja yang dikembangkan oleh Waterman, Peters, dan Phillips, juga dikembangkan oleh konsultan *McKinsey & Company* pada awal 1980-an untuk menganalisis organisasi secara multidimensional dengan tujuh elemen yang saling terkait. Model ini menekankan pentingnya keseimbangan antar elemen agar organisasi dapat berfungsi secara efektif dan mendukung perubahan yang berkelanjutan.

Elemen ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi, tetapi juga oleh keselarasan antara struktur organisasi, sistem kerja, sumber daya manusia, dan

budaya organisasi. Jika ketujuh elemen tersebut selaras, maka kinerja organisasi akan lebih efektif dan efisien. Konsep utama dari model ini adalah bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada strategi atau struktur saja, tetapi pada keselarasan (*alignment*) antara tujuh elemen tersebut. Jika salah satu elemen tidak selaras dengan yang lain, maka kinerja organisasi dapat terganggu.

b. Elemen *McKinsey 7-S Framework*



Gambar 2. *McKinsey 7-S Framework*

Menurut Jubaedah et al. (2025), *McKinsey 7-S Framework* juga ada pembagian pada elemen tersebut. yang mana dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

- 1) **Hard element.** *Hard element* merupakan elemen yang sangat mudah untuk diidentifikasi dan sangat mudah dirubah oleh manajemen organisasi. *Hard element* ada 3 bagian, yaitu:
 - a) *Stategy*, yaitu rencana sebuah organisasi guna mencapai tujuan bersama dan memenangkan persaingan yang ada.
 - b) *Structure*, yaitu adanya pembagian jabatan beserta *jobdesk*, tugas dan lain-lain dalam suatu organisasi.
 - c) *System*, yaitu adanya prosedur kerja, mekanisme operasional dan proses apa yang digunakan dalam organisasi.
- 2) **Soft element.** *Soft element* merupakan elemen dalam organisasi yang sangat dirubah disebabkan berkaitan dengan budaya serta sumber daya yang ada di dalamnya. *Soft element* mempunyai 4 bagian, yaitu:
 - a) *Shared values*, yaitu nilai inti atau budaya organisasi yang menjadi acuan dasar (pedoman) seluruh anggota organisasi.

- b) *Style*, yaitu gaya seorang pemimpin dalam menahkodai organisasi.
- c) *Staff*, yaitu kualitas, kuantitas serta karakteristik dari seluruh anggota organisasi
- d) *Skills*, yaitu kompetensi utama dalam sebuah organisasi.

c. Cara Diagnosis McKinsey 7-S Framework

Dalam praktiknya, *McKinsey 7-S Framework* digunakan untuk menganalisis kondisi organisasi melalui beberapa tahapan, yaitu:

- 1) Mengidentifikasi kondisi setiap elemen. Setiap 7 elemen diidentifikasi terlebih dahulu apakah benar-benar efektif atau belum.
- 2) Menganalisis keselarasan antar elemen, yaitu menilai seluruh elemen apakah satu dengan yang lainnya saling *support* atau bertentangan.
- 3) Mengidentifikasi kesenjangan. Dari 7 elemen tersebut, apabila ada yang belum selaras maka harus di rubah terlebih dahulu agar seluruhnya dapat berjalan seimbang.
- 4) Menentukan perbaikan, yaitu menyusun rencana strategi perubahan dengan 7 elemen yang telah diidentifikasi secara keseluruhan.
- 5) Melakukan evaluasi, dengan mengamati dan menilai implementasi yang dilakukan dengan 7 elemen tadi. Apabila masih ada kekurangan, maka terus diperbaiki.

d. Kelebihan McKinsey 7-S Framework

- 1) Pendekatan komprehensif, artinya model *McKinsey 7-S Framework*, dapat melihat aspek internal pada organisasi secara keseluruhan.
- 2) Menekankan keselarasan organisasi.
- 3) Dapat digunakan untuk analisis perubahan organisasi.
- 4) Membantu mengidentifikasi masalah internal organisasi, karena model ini tertujunya pada aspek internal organisasi sendiri.

e. Keterbatasan McKinsey 7-S Framework

- 1) Sulit mengukur *soft element*.
- 2) Analisisnya kompleks, karena melibatkan seluruh aspek internal organisasi.
- 3) Tidak langsung mempertimbangkan faktor eksternal, karena fokusnya lebih ke aspek internal.
- 4) Butuh data organisasi yang lengkap, artinya agar organisasi berjalan optimal, diperlukan analisis keseluruhan aspek internal, dan itu tidak mudah.

3. *Star Model*

a. Pengertian *Star Model*

Star model yang dikembangkan oleh Jay Galbraith adalah kerangka desain organisasi yang berfokus pada lima elemen utama. Model ini menekankan pentingnya keselarasan antar elemen agar organisasi dapat beradaptasi dan beroperasi secara efektif (Kafoe, 2023). Model ini juga menekankan bahwa perubahan organisasi tidak dapat dilakukan hanya pada satu aspek saja. Ketika organisasi melakukan perubahan pada strategi atau struktur, maka elemen lainnya juga harus disesuaikan agar seluruh sistem organisasi tetap selaras. Dengan demikian, *star model* membantu manajemen memahami bagaimana desain organisasi mempengaruhi perilaku karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

b. Elemen *Star Model*



Gambar 3. *Star Model*

Dalam manajemen perubahan, ada namanya *star model*. Dan *star model* ini memiliki 5 elemen. Berikut penjelasan 5 elemen dalam *star model*.

- 1) **Strategi (*Strategy*)**, yaitu formula organisasi untuk memenangkan kompetisi, menentukan tujuan, nilai, tujuan dan keunggulan kompetitif.
- 2) **Struktur (*Structure*)**, yaitu penempatan kekuasaan dan otoritas, termasuk pembagian tugas, bentuk organisasi, distribusi kekuasaan dan pengelompokan bidang dan lain-lain.
- 3) **Proses (*Processes*)**, yaitu aliran informasi dan cara organisasi merespons teknologi dan kebutuhan operasional.
- 4) **Penghargaan (*Rewards*)**, yaitu sistem intensif yang memotivasi anggota untuk mencapai tujuan organisasi.
- 5) **Orang (*People*)**, artinya kebijakan sumber daya manusia yang membentuk *mindset* dan

keterampilan anggota organisasi.

c. Cara Diagnosis *Star Model*

Star model dapat digunakan sebagai alat diagnosis organisasi melalui beberapa cara berikut:

- 1) Mengidentifikasi strategi organisasi, dengan menentukan tujuan dan arah organisasi yang ingin dicapai.
- 2) Menganalisis struktur organisasi. Menilai apakah struktur organisasi sudah mendukung pelaksanaan dari strategi organisasi.
- 3) Menilai proses kerja organisasi. Menilai hasil dari bagaimana aliran informasi, koordinasi dan pengambilan keputusan berlangsung.
- 4) Mengevaluasi sistem penghargaan, dengan melihat apakah sistem penghargaan sudah memotivasi anggota untuk mencapai tujuan organisasi atau belum.
- 5) Menganalisis kompetensi sumber daya manusia. Menilai anggota organisasi apakah telah kompetensi yang dimiliki telah selaras dengan tujuan organisasi.
- 6) Menilai keselarasan antar elemen.

d. Kelebihan *Star Model*

- 1) Pendekatan yang komprehensif. *Star model* melihat organisasi secara komprehensif melalui aspek internal yaitu, strategi, struktur, proses, penghargaan dan SDM sehingga perubahan dapat dirancang dengan lebih baik.
- 2) Menyelaraskan elemen internal.
- 3) Merancang perubahan organisasi dengan sistematis.
- 4) Mempengaruhi hubungan antar struktur organisasi dan anggota.

e. Keterbatasan *Star Model*

- 1) Lebih fokus faktor internal.
- 2) Butuh data yang lengkap. Jika ada data yang kurang lengkap, maka rencana perubahan dalam organisasi pun juga akan berjalan kurang efektif.
- 3) Butuh waktu yang banyak dan komitmen yang kuat.
- 4) Sulit diukur secara objektif.

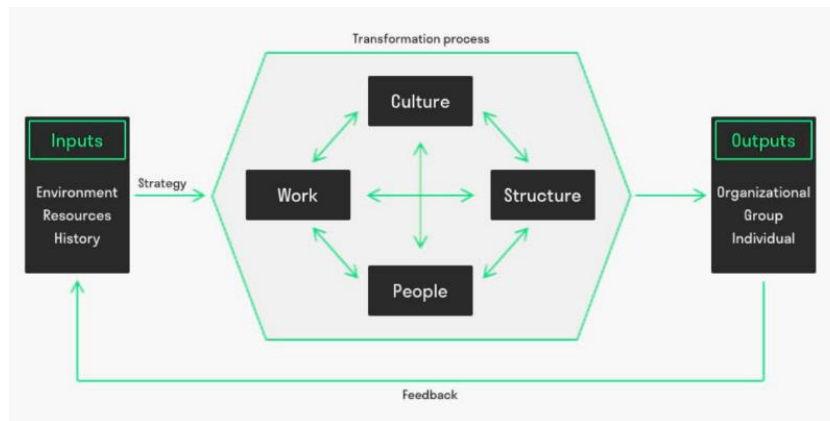
4. *Congruence Model*

a. Pengertian *Congruence Model*

Model *congruence* Nadler-Tushman adalah model diagnosis perubahan yang lebih komprehensif, dengan menentukan input, proses transformasi, dan output, yang konsisten dengan

teori sistem terbuka, Katz & Kahn, 1978 dalam (Sabir, 2018). Model ini memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan di sekitarnya. Dalam model ini, efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh tingkat keselarasan atau kesesuaian antara berbagai komponen yang ada di dalam organisasi. Apabila komponen-komponen tersebut dapat bekerja secara selaras, maka organisasi akan mampu mencapai kinerja yang optimal. Sebaliknya, apabila terjadi ketidaksesuaian antar komponen, maka dapat menimbulkan berbagai permasalahan dalam organisasi.

b. Elemen *Congruence Model*



Gambar 4. *Congruence Model*

Elemen *Congruence Model* memandang organisasi sebagai suatu sistem yang bekerja melalui hubungan antara berbagai komponen yang saling mempengaruhi. Dalam model ini, organisasi dipahami sebagai sistem terbuka yang menerima berbagai masukan dari lingkungan, kemudian mengolahnya melalui proses organisasi, dan akhirnya menghasilkan suatu keluaran atau hasil tertentu. Oleh karena itu, untuk memahami bagaimana organisasi dapat bekerja secara efektif, perlu dilihat hubungan antara input, proses transformasi, dan output yang terjadi di dalam organisasi.

1) **Input.**

Input merupakan faktor awal yang mempengaruhi jalannya organisasi. Input dapat berasal dari lingkungan eksternal maupun dari dalam organisasi itu sendiri. Dalam *Congruence Model*, input meliputi lingkungan organisasi, sumber daya manusia, strategi organisasi, serta sejarah organisasi. Faktor-faktor tersebut menjadi dasar yang menentukan bagaimana organisasi menjalankan proses kerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2) **Proses transformasi.**

Proses transformasi merupakan tahap dimana input yang dimiliki organisasi diolah melalui berbagai aktivitas organisasi. Dalam tahap ini terdapat empat komponen utama, yaitu tugas atau

pekerjaan yang harus dilakukan, individu atau anggota organisasi yang melaksanakan pekerjaan tersebut, struktur formal organisasi seperti aturan dan sistem kerja, serta organisasi informal yang mencakup budaya organisasi dan hubungan sosial antar anggota. Keempat komponen tersebut harus saling mendukung agar proses kerja organisasi dapat berjalan secara efektif.

3) **Output.**

Output merupakan hasil yang dihasilkan oleh organisasi setelah melalui proses transformasi. Output dapat berupa kinerja individu, kinerja kelompok, maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks organisasi pendidikan, output dapat dilihat dari prestasi siswa, kualitas pembelajaran, serta kinerja guru dan tenaga kependidikan.

c. **Cara Diagnosis *Congruence Model***

Diagnosis organisasi dalam *congruence model* dilakukan dengan menganalisis hubungan antara input, proses, dan output organisasi. Langkah-langkah diagnosis tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi input organisasi, seperti lingkungan eksternal, sumber daya yang dimiliki organisasi, serta strategi organisasi yang menjadi dasar dalam menjalankan aktivitas organisasi.
- 2) Menganalisis proses transformasi organisasi, yaitu dengan melihat bagaimana tugas dilaksanakan, bagaimana individu atau anggota organisasi bekerja, serta bagaimana struktur formal dan budaya organisasi berperan dalam menjalankan kegiatan organisasi.
- 3) Mengevaluasi output organisasi, yaitu dengan menilai hasil yang dihasilkan organisasi, baik berupa kinerja individu, kelompok, maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.
- 4) Menilai kesesuaian antar komponen organisasi, untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksesuaian antara input, proses, dan output yang dapat menyebabkan permasalahan dalam organisasi.

d. **Kelebihan *Congruence Model***

- 1) Memberikan analisis organisasi yang komprehensi, artinya *congruence model* mampu menganalisis organisasi secara menyeluruh karena mempertimbangkan berbagai komponen penting dalam organisasi, seperti tugas, individu, struktur formal, dan budaya organisasi.
- 2) Menekankan pentingnya keterkaitan antar komponen organisasi. Apabila komponen seperti pekerjaan, individu, struktur, dan budaya organisasi dapat bekerja secara selaras, maka kinerja organisasi akan menjadi lebih efektif.
- 3) Dapat digunakan untuk diagnosis perubahan organisasi. Melalui model ini, pimpinan organisasi dapat mengidentifikasi bagian mana yang perlu diperbaiki atau disesuaikan agar

organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

e. Keterbatasan *Congruence Model*

- 1) Proses analisisnya cukup rumit dan memerlukan waktu lama, karena model ini menganalisis banyak komponen organisasi sekaligus, proses diagnosis yang dilakukan menjadi cukup kompleks.
- 2) Membutuhkan data yang lengkap untuk menganalisis setiap komponen organisasi, seperti struktur organisasi, budaya kerja, serta hubungan antar anggota organisasi. Jika data yang tersedia terbatas, maka hasil diagnosis organisasi dapat menjadi kurang maksimal.

5. *Burke-Litwin Model*

a. Pengertian *Burke-Litwin Model*

Burke-Litwin Model merupakan salah satu model yang digunakan untuk mendiagnosis perubahan organisasi, dikembangkan oleh Litwin dkk. dan kemudian disempurnakan oleh Burke pada akhir 1980-an (Tinambunan, 2023). *Burke-Litwin model* menjelaskan hubungan sebab-akibat antara berbagai faktor dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Burke-Litwin Model merupakan salah satu model yang banyak digunakan dalam kajian perubahan organisasi karena mampu menjelaskan hubungan antara berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Model ini membantu organisasi untuk memahami bagaimana perubahan dapat terjadi melalui interaksi antara faktor internal dan eksternal organisasi. Dengan pendekatan yang sistematis, model ini dapat digunakan sebagai alat untuk menganalisis permasalahan organisasi sekaligus merancang strategi perubahan yang lebih efektif.

b. Elemen *Burke-Litwin Model*

Model ini memberikan kerangka yang menyeluruh untuk mengidentifikasi elemen-elemen yang memerlukan perhatian khusus dalam perubahan organisasi besar, terdiri dari dua belas elemen kunci yang dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu faktor transformasional dan faktor transaksional (Tambusay & Aisyah, 2024).

1) Faktor transformasional

Faktor transformasional merupakan faktor yang berkaitan dengan unsur-unsur dasar dalam organisasi, seperti nilai-nilai utama, visi dan misi organisasi, budaya organisasi, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan. Faktor ini memiliki peran yang sangat penting karena perubahan yang terjadi pada aspek transformasional umumnya akan memberikan dampak yang luas dan

mendalam terhadap keseluruhan sistem dan kinerja organisasi. Elemen-elemennya meliputi, lingkungan eksternal (*external environment*), misi dan strategi (*mission and strategy*), kepemimpinan (*leadership*), dan budaya organisasi (*organizational culture*).

2) **Faktor transaksional**

Faktor transaksional merupakan faktor-faktor yang berkaitan dengan kegiatan operasional sehari-hari dalam organisasi. Faktor ini meliputi struktur organisasi, sistem manajemen, serta iklim dan proses kerja yang berlangsung di dalam organisasi. Perubahan pada faktor transaksional umumnya bersifat lebih teknis dan operasional, sehingga dampaknya dapat dilihat melalui perubahan pada kinerja individu maupun kinerja tim dalam organisasi. Elemen-elemen transaksional dalam model Burke-Litwin meliputi, struktur organisasi (*organizational structure*), praktik manajemen (*management practices*), sistem serta kebijakan organisasi (*systems or policies and procedures*), iklim unit kerja (*work unit climate*), tugas dan keterampilan individu (*task and individual skills*), kebutuhan dan nilai individu (*individual needs and values*), motivasi (*motivation*), serta kinerja individu dan organisasi (*individual and organizational performance*). Perubahan pada faktor transaksional biasanya bersifat lebih operasional dan dapat terlihat melalui peningkatan atau penurunan kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

c. **Cara Diagnosis *Burke-Litwin Model***

Burke-Litwin Model digunakan sebagai alat untuk mendiagnosis masalah organisasi dengan melihat hubungan antara berbagai variabel yang ada. Proses diagnosis dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut:

- 1) Mengidentifikasi lingkungan eksternal yang mempengaruhi organisasi.
- 2) Menganalisis kepemimpinan organisasi serta bagaimana pemimpin mengarahkan perubahan.
- 3) Menilai misi dan strategi organisasi apakah sudah sesuai dengan kondisi yang dihadapi.
- 4) Menganalisis budaya organisasi yang berkembang di dalam organisasi.
- 5) Mengidentifikasi struktur organisasi dan sistem manajemen yang digunakan.
- 6) Menganalisis kondisi kerja, motivasi, serta kinerja individu dalam organisasi.

d. **Kelebihan *Burke-Litwin Model***

- 1) Memiliki pendekatan yang komprehensif, karena mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal organisasi.
- 2) Menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel, sehingga memudahkan dalam memahami proses perubahan organisasi.
- 3) Membantu organisasi dalam melakukan diagnosis masalah secara sistematis.

4) Dapat digunakan sebagai dasar dalam merancang strategi perubahan organisasi.

e. Keterbatasan *Burke-Litwin Model*

- 1) Model ini cukup kompleks, sehingga membutuhkan pemahaman yang mendalam dalam penerapannya.
- 2) Memerlukan data yang cukup lengkap, baik mengenai kondisi internal maupun eksternal organisasi.
- 3) Proses diagnosis dapat memakan waktu yang cukup lama, terutama jika organisasi memiliki struktur yang besar dan kompleks.

6. *Four-Frame Model*

a. Pengertian *Four-Frame Model*

Menurut Bolman and Deal (2008) dalam (Jiang, 2020) menjelaskan bahwa pemimpin harus memahami organisasi melalui empat perspektif (*frame*) agar dapat menganalisis masalah organisasi secara komprehensif dan menentukan tindakan yang tepat. Model ini, menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya menggunakan satu perspektif saja, tetapi mampu mengkombinasikan beberapa perspektif sekaligus sesuai dengan situasi organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menggunakan lebih dari satu frame cenderung memiliki kepemimpinan yang lebih efektif (Muştu, 2022).

b. Elemen *Four-Frame Model*

1) ***Structural frame***

Structural frame memandang organisasi sebagai sistem formal yang terstruktur yang dirancang guna mencapai tujuan secara efisien. Fokus utamanya perspektif ini adalah struktur organisasi, pembagian tugas, aturan, dan prosedur kerja. Dalam perspektif ini, pemimpin bertindak sebagai arsitek organisasi yang merancang sistem kerja yang efektif (Holmes, 2024).

Komponen utama *structural frame*, yaitu tujuan organisasi (*goals*), struktur organisasi, pembagian tugas dan peran, aturan dan prosedur (SOP), serta koordinasi dan kontrol.

2) ***Human Resource Frame***

Human resource frame melihat organisasi sebagai komunitas manusia yang memiliki kebutuhan, potensi, dan inspirasi. Perspektif ini menekankan pentingnya kesesuaian antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi. Jika organisasi memenuhi kebutuhan anggotanya, maka kinerja organisasi akan meningkat.

Komponen utama *human resources frame*, yaitu kebutuhan individu, motivasi kerja,

pengembangan kompetensi, hubungan interpersonal, serta kepuasan kerja.

3) ***Political Frame***

Political frame memandang organisasi sebagai tempat persaingan kepentingan di mana orang dan kelompok berupaya dalam mengubah keputusan dan mendapatkan sumber daya. Karena terbatasnya sumber daya, maka konflik dan negosiasi menjadi hal yang wajar. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu mengelola kekuasaan, konflik, dan proses negosiasi agar keputusan organisasi dapat diterima oleh berbagai pihak.

Komponen utama *political frame*, yaitu kepentingan individu dan kelompok, distribusi kekuasaan, koalisi atau aliansi, konflik organisasi, serta negosiasi dan kompromi.

Dalam perspektif ini, pemimpin memiliki peran utama, diantaranya:

- a) **Negosiator**, artinya pemimpin berfungsi sebagai perunding yang menjalankan proses tawar-menawar untuk mencapai kesepakatan antara berbagai kepentingan dalam organisasi. Tindakan negosiasi menjadi penting ketika terdapat perbedaan pandangan mengenai kebijakan, pemanfaatan sumber daya, serta pengambilan keputusan dalam organisasi (Firdaus, 2022).
- b) **Mediator konflik**, artinya pemimpin berperan sebagai mediator konflik, yaitu pihak yang menjadi perantara dalam sengketa antara orang atau kelompok dalam suatu organisasi. Dengan melakukan mediasi, seorang pemimpin berusaha untuk menemukan jalan keluar yang seimbang sehingga perselisihan tidak menghambat produktivitas organisasi.
- c) **Pembangun koalisi**, artinya pemimpin memiliki peran sebagai penggagas koalisi dengan membangun dukungan dan kolaborasi dari berbagai individu atau kelompok yang berkepentingan untuk meningkatkan keabsahan keputusan serta memastikan bahwa program organisasi dapat diimplementasikan secara efisien.

4) ***Symbolic Frame***

Symbolic frame memandang organisasi sistem budaya yang dibangun oleh nilai, simbol, ritual, dan makna bersama. Perilaku anggota organisasi sering dipengaruhi oleh budaya, kepercayaan, dan identitas organisasi. Pada frame ini, pemimpin memiliki peranan sebagai inspirator, pembangunan budaya, dan visioner organisasi.

Komponen utama *symbolic frame*, yaitu nilai organisasi, budaya organisasi, simbol dan ritual organisasi, cerita dan tradisi organisasi, serta visi dan makna bersama.

c. Cara Diagnosis Menggunakan *Four-Frame Model*

Model ini berfungsi sebagai alat untuk menganalisis dan memahami isu-isu organisasi dari berbagai sudut pandang secara bersamaan. Para pemimpin disarankan untuk menerapkan lebih dari

satu kerangka agar mampu mengenali penyebab masalah secara lebih menyeluruh dan menetapkan solusi yang sesuai (Holmes, 2019).

- 1) Mengenali isu. Pemimpin harus mengenal pasti isu utama yang muncul dalam organisasi, seperti kurangnya semangat kerja, pertikaian dalaman, atau prestasi pasukan yang rendah.
- 2) Analisis yang menggunakan empat elemen.
- 3) Membandingkan Hasil Analisis Setiap Frame, artinya Pemimpin membandingkan hasil analisis dari masing-masing perpektif guna menemukan faktor penyebab masalah yang paling dominan.
- 4) Menentukan solusi berdasarkan kombinasi frame.

d. Kelebihan *Four-Frame Model*

- 1) Analisis organisasi lebih komprehensif, karena membantu para pemimpin untuk memahami suatu organisasi melalui pelbagai sudut pandang, termasuk struktur, sumber daya manusia, politik, dan simbolik.
- 2) Meningkatkan fleksibilitas kepemimpinan, artinya mengajak pemimpin untuk tidak terikat pada satu jenis gaya kepemimpinan, melainkan menyesuaikan cara memimpin berdasarkan kondisi organisasi. Keluwesan ini memberi kesempatan bagi pemimpin untuk menerapkan pendekatan yang terstruktur saat menyusun sistem kerja, menggunakan pendekatan sumber daya manusia saat menjalin hubungan, serta mengadopsi pendekatan politik dan simbolik ketika berhadapan dengan konflik atau mengembangkan budaya dalam organisasi.
- 3) Membantu memahami kompleksitas organisasi.
- 4) Meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan.

e. Keterbatasan *Four-Frame Model*

- 1) Memerlukan kemampuan analisis yang tinggi.
- 2) Sulit diterapkan secara praktis, karena memiliki sifat yang bersifat konseptual atau teoritis, sehingga tidak selalu memberikan pedoman praktis yang jelas untuk pelaksanaannya.
- 3) Risiko fokus pada satu *frame* saja.

Tidak selalu sesuai dengan semua konteks organisasi. Dalam situasi tertentu, metode kepemimpinan yang berbeda perlu digabungkan agar strategi kepemimpinan dapat disesuaikan dengan keadaan lembaga dan lingkungan kerja yang bervariasi (Sanjaya et al., 2025).

SIMPULAN

Perubahan merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari dalam perkembangan organisasi. Perubahan diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan, perkembangan ilmu

pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan peningkatan kualitas kinerja organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki kemampuan dalam mengelola perubahan secara efektif agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara optimal. Salah satu langkah penting dalam proses manajemen perubahan adalah melakukan diagnosis organisasi. Diagnosis organisasi bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi, permasalahan, serta potensi yang dimiliki organisasi sehingga dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi perubahan yang tepat. Melalui penggunaan berbagai alat diagnosis organisasi, pemimpin dapat menganalisis faktor-faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi. Dengan demikian, proses perubahan dapat direncanakan dan dilaksanakan secara lebih sistematis, terarah, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriantoni, Dhea, A.-Z. V., Sari, W., & Nuria. (2025). Budaya Organisasi Yayasan Pendidikan: Kajian Diagnostik dalam Konteks Organisasi Pendidikan. *MANJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(1), 10–17. <https://jurnalp4i.com/index.php/manajerial>
- Aini, S. N., Muharom, L. A., & Lailin, J. (2023). Organizational Development Training Pada Pimpinan Daerah Nasyiatul ‘ Aisyiyah Kabupaten Jember. *Jurnal Ilmiah Wawasan Kuliah Kerja Nyata*, 4(1), 36–42. <https://doi.org/10.32528/jiwakerta.v4i1.20937>
- Elviarti, H. (2024). *Analisis Pengembangan Organisasi PT . Insan Bumi Madani Melalui Diagnosa Pendekatan Model Six Box*. 1(3), 421–482.
- Firdaus, Z. (2022). *Strategi politik pendidikan kepala sekolah menengah pertama*. 1–5.
- Hardiyansyah, H., & Firmansyah, A. (2017). Analisis Pengembangan Organisasi Melalui Proses Diagnosa Dengan Model Weisbord. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, 19(2), 152–162. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v19i2.5514>
- Hidayah, N., & Ma'arif, S. (2023). Diagnosis Tata Kelola Perguruan Tinggi berbasis Good University Governance. *Edudeena : Journal of Islamic Religious Education*, 7(2), 110–123. <https://doi.org/10.30762/ed.v7i2.864>
- Holmes, W. T. (2019). Reframing organizations through leadership communications : the four-frames of leadership viewed through motivating language. *Journal International*, 33, 1–4. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2018-0107>
- Holmes, W. T. (2024). The four frames of leadership and motivating language theory : Version 2 . 0. *Journal International*, 0–3. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2024-0016>
- Ihsani, R. K., & Syuhada, M. N. (2020). Pengembangan Organisasi dengan Model Diagnosa Six-

- Box Weisbord. *JSSH (Jurnal Sains Sosial dan Humaniora)*, 4(2), 183.
<https://doi.org/10.30595/jssh.v4i2.6536>
- Jiang, H. (2020). *Leadership in perspective of the organizational frame*. 7.
<https://doi.org/10.4236/oalib.1107026>
- Jubaedah, E., Sudirman, I., & Djulius, H. (2025). *Implementation of MC Kinsey 's 7S Framework as a Strategy to Improve the Performance of Educational Institutions*. 6(1), 499–510.
- Kafoe, A. S. (2023). *ENHANCING ORGANIZATIONAL AGILITY IN TRADITIONAL CORPORATIONS: A STRATEGIC INTERVENTION MODEL BASED ON GALBRAITH ' S STAR MODEL AND CONSUMER PSYCHOLOGY INSIGHTS*. XX(1), 48–64.
<https://doi.org/10.2478/raft-202>
- Muștu, D. (2022). The effect of emotional intelligence on leadership orientation. *Journal Of Social Science Humanities*, 7(17), 15–37.
- Sabir, A. (2018). *The Congruence Management -a Diagnostic Tool to Identify Problem Areas in a Company*. 1(2), 34–38. <https://doi.org/10.11648/j.jpsir.20180102.11>
- Sanjaya, R. A., Firlana, H., & Priyanto, M. B. (2025). Faktor motivasi kerja yang mempengaruhi produktivitas pegawai sektor publik di Indonesia. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14, 2022–2038.
<https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1571>
- Tambusay, M. D. E., & Aisyah, D. (2024). *Intervensi Perbaikan Kinerja dengan Model Diagnosis Burke-Litwin untuk Kesetaraan Sertifikasi Berbahasa Difabel di Balai Bahasa Provinsi Sumatera Utara (BBPSU)*. 3(2), 64–84.
<https://doi.org/https://doi.org/10.32734/intervensisosial.v3i2.18963>
- Tinambunan, A. P. (2023). *Diagnosa Penyakit dan Model Perubahan pada UNIKA Santo Thomas Medan*. 23, 208–224.
- Wardhani, N. S. P., Dirgantara, M. I., Maimunah, F., & Kadiyono, A. L. (2024). Weisbord's Six Box Model: Diagnosis Perubahan Organisasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24(3), 2179. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v24i3.5106>