Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi e-ISSN: 2549-4236, p-ISSN: 1411-8939
Lembaga Penellitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Vol 24, No 3 (2024): Oktober, 2179-2183
DOI: 10.33087/jiubj.v24i3.5106

Weisbord's Six Box Model: Diagnosis Perubahan Organisasi

Nyuwita Sari Putri Wardhani, M. Irhas Dirgantara,
Faatin Maimunah, Anisa Lestari Kadiyono
Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran,
Correspondence: nyuwita21001@mail.unpad.ac.id, muhamad21058@mail.unpad.ac.id,
faatin21001@mail.unpad.ac.id, anissa.lestari@unpad.ac.id

Abstrak. Weisbord's Six Box Model dapat digunakan untuk mendiagnosa organisasi dari sisi tujuan, struktur, relasi, sistem rewards, kepemimpinan, dan mekanismenya. Tujuan dari penelitian ini untuk dapat menganalisa kondisi organisasi sebagai dasar atau acuan dilakukannya langkah perubahan dan pengembangan organisasi kedepannya dengan pendekatan six box model. Peneliti melakukan wawancara dan menyebarkan kuesioner yang diadaptasi dari *Organizational Diagnosis Questionnaire*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi bila ditinjau dari sisi tujuan kerja yang jelas untuk karyawannya, akan tetapi kurang realistis untuk dicapai. Dari sisi struktur, memiliki struktur organisasi yang jelas akan tetapi dalam pelaksanaannya tidak sesuai dengan bagan struktur yang telah ditetapkan. Relasi cenderung berjarak, kaku, dan terdapat beberapa konflik antar pegawai yang tidak terselesaikan. Perusahaan saat ini juga belum memiliki mekanisme kerja yang sepenuhnya optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan memberikan *rewards* pada tiap karyawan yang berhasil memenuhi target penjualan dan menerapkan sistem *punishment* berupa pemotongan gaji saat target penjualan tidak tercapai. Dari sisi *leadership*, leader pemimpin perusahaan belum mampu menyelaraskan lima aspek lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini perlu untuk ditelaah lebih lanjut untuk dapat dipersiapkan untuk menghadapi perubahan yang akan dihadapi ke depan..

Kata kunci : Weisbord's six model,diagnosis organisasi, perubahan

Abstract. *Weisbord's Six Box Model can be used to diagnose organizations in terms of goals, structure, relationships, reward systems, leadership, and mechanisms. This study aims to analyze the organization as a basic step to make changes and future organizational development using the six box model approach. Researchers conducted interviews and distributed questionnaires adapted from the Organizational Diagnosis Questionnaire developed by Preziosi. The results of the study indicate that the organization in terms of clear goals has work goals for its employees, but it will not be realistic to achieve. In terms of structure, it has a clear organizational structure but in practice it is not in accordance with the established structure chart. Relations tend to be rigid, and there are some unresolved conflicts between employees. The company currently does not yet have a fully optimal working mechanism to achieve the company's goals. The company rewards every employee who successfully meets the sales target and applies a system penalty in the form of salary deductions when the sales target is not achieved. In terms of leadership, company leaders have not been able to harmonize the other five aspects to achieve company goals. This needs to be studied further to be prepared to face the changes that will be faced in the future.*

Keywords **:** *Weisbord's six box model, diagnostic organization, change*

PENDAHULUAN

Dunia Industri dan Organisasi tentu saja akan menemukan berbagai macam masalah yang dihadapi karena dalam sebuah organisasi terdapat banyak orang dengan pemikiran dan pendapatnya masing-masing dalam menjalankan organisasi permasalahan- permasalahan yang ada di industri dan organisasi ini bisa beragam dan unik setiap tempatnya, mulai dari sebab perbedaan ras dan suku, perbedaan pendapat mengenai suatu permasalahan yang ada di organisasi, permasalahan akibat peraturan perusahaan, permasalahan antar karyawan atau atasan dan banyak hal yang dapat menyebabkan timbulnya sebuah permasalahan dalam organisasi yang membedakan hanyalah bagaimana perusahaan atau organisasi tersebut dalam menyikapi dan menangani masalah yang ada di dalamnya, hal ini juga ditentukan oleh bagaimana sikap pemimpin dalam mengelola masalah.

Perubahan organisasi diperlukan jika sudah terlampau banyaknya permasalahan akibat ketidak seimbangan di dalamnya namun tidak menutup kemungkinan bahwa perubahan organisasi dilakukan dengan bertujuan untuk memperbarui regulasi yang sebenarnya sudah baik namun berubah menjadi lebih baik lagi.

Konflik dalam perusahaan atau organisasi tidak dapat teratasi dengan cepat ketika adanya perubahan organisasi yang dimana diperlukannya proses dan evaluasi mengenai perubahan yang akan dilakukan, sedang dilakukan atau sudah dilakukan karena ternyata sangat memungkinkan akan adanya konflik baru setelah adanya perubahan.

Salah satu perusahaan yang terdorong untuk melakukan perubahan dan pengembangan dalam perusahaannya ialah CV. X. Perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak dibidang penyedia produk komunikasi dan aksesoris handphone. CV. X berlokasi di Kabupaten Purwokerto Jawa Tengah. Kendala yang tengah dialami oleh perusahaan ialah terkait dengan tingginya tingkat turnover karyawan. Turnover karyawan yang terjadi dalam perusahaan disebabkan adanya pemotongan upah jika karyawan tidak mencapai target penjualan yang sudah ditentukan, namun target penjualan yang tidak tercapai juga mempunyai penyebab tersendiri yaitu tidak adanya kontroling di masing- masing cabang sehingga tidak adanya dorongan yang kuat untuk memaksimalkan penjualan yang sudah mempunyai taraf tagetnya masing-masing namun tidak hanya itu saja penyebab lainnya juga dikarenakan tidak adanya proses coaching atau pendampingan untuk meningkatkan skill dalam menjual produk-produk sehingga dari karyawanpun akan bersikap pasif terhadap hal tersebut.

Permasalahan turnover ini jika tidak segera diatasi maka akan mengganggu proses berjalannya sebuah organisasi atau perusahaan dikarenakan dari pihak human resource akan terus menerus mencari calon karyawan baru yang dimana tugas dari human resource itu tidak hanya melakukan rekrutmen dan seleksi karyawan juga tetapi masih banyak yang lainnya. Dampaknya, bila karyawan merasakan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya atau organisasinya maka karyawan cenderung dapat mengundurkan diri. Jika karyawan tetap setia pada organisasi, maka kesehatan mentalnya mungkin terganggu yang dimana dirinya merasa terpenjara oleh pekerjaan maupun organisasinya (Huysse-Gaytandjieva & Pavleva, 2013). Dengan regulasi yang seperti itu secara terus menerus maka tingkat turn over akan tetap tinggi jika tidak dilakukannya sebuah perubahan dari pihak manajemen perusahaan. Regulasi perusahaan termasuk ke dalam hal inti dalam perusahaan karena menentukan bagaimana perusahaan tersebut berjalan sesuai dengan visi dan misi yang telah disepakati di awal organisasi itu berdiri, selain itu regulasi perusahaan juga menentukan bagaimana sikap karyawan dalam bekerja baik secara kelompok maupun individual ketika regulasi perusahaan sesuai dengan keinginan karyawan maka disamaratakan kepada seluruh perusahaan yang ada.

Turnover memberikan beberapa dampak buruk pada organisasi salah satunya adalah fenomena *turnover* dapat menular pada karyawan lainnya. Perusahaan yang memiliki sejarah angka turnover yang cukup tinggi berdasarkan berbagai alasan, cenderung dapat membuat karyawan lama juga keluar (Shaw et al., 1998). Organisasi atau perusahaan yang memiliki pengalaman dengan turnover tinggi cenderung dapat membuat karyawan lama semakin tidak memiliki kepercayaan lagi pada perusahaan, hal ini juga berkaitan dengan bila mantan karyawan ternyata menjadi lebih sukses setelah bekerja pada organisasi lain. Dampak buruk selanjutnya adalah ketika ada karyawan yang memiliki kualitas yang tinggi berarti ia sudah menghayati segala sisi rahasia dari perusahaan dalam menarik pelanggan. Bila keluar dari perusahaan, berarti memungkinkan juga dapat hilang pula pelanggannya (Chen, et al, 2010). Permasalahan-permasalahan ini menuntut kesiapan organisasi untuk menghadapi perubahan yang dianalisis menggunakan Weisbord's six box model.

Perubahan organisasi adalah penerapan sistem secara luas dan transfer pengetahuan mengenai ilmu perilaku terhadap pengembangan yang terencana, peningkatan, dan penguatan strategi, struktur, dan proses yang mengarahkan pada efektivitas organisasi (Cummings & Worley, 2013). Seiring dengan perkembangan ekonomi dan situasi, perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perkembangan yang ada agar dapat bertahan. Menurut Palmer, Dunford, & Buchanan (2017), terdapat dua tekanan yang mendorong suatu organisasi untuk berubah yaitu tekanan secara eksternal dan tekanan secara internal. Beberapa contoh tekanan eksternal: Kondisi perekonomian, perkembangan teknologi, perubahan tren pasar, perubahan situasi persaingan pasar, kebijakan pemerintah, perubahan nilai sosial dan budaya. Kemudian tekanan internal yang mendorong terjadinya perubahan organisasi ialah sebagai berikut: inovasi internal perusahaan, performa yang rendah, tingkat stress, turnover, pergantian pimpinan perusahaan, dan lain lain.

Pendekatan yang ditujukan untuk memahami kondisi organisasi saat ini dan memberikan informasi yang diperlukan untuk merancang perubahan dikenal sebagai proses diagnosis organisasi (Cummings & Worley, 2013). Tahap pertama proses perubahan organisasi didasarkan pada konsep, model, dan metode ilmu perilaku untuk mengidentifikasi kondisi organisasi saat ini dan membantu organisasi menemukan solusi untuk masalah dan meningkatkan efektivitas (Cummings & Worley, 2013). Model Six-Box Marvin Weisboard adalah 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 (Saleem & Ghani, 2013).

Ada 6 aspek besar yang mempengaruhi keberlangsungan hidup organisasi (Moghaddam & Kheirandish, 2016). Keenam komponen tersebut adalah sebagai berikut: *Purpose* atau tujuan, yang dalam sistem formal mencakup tujuan organisasi yang jelas, sedangkan dalam sistem informal mencakup proses yang akan dilakukan, yang disepakati oleh karyawan. *Structure* atau struktur, yang termasuk dalam sistem formal adalah fungsional, program, dan rancangan, sedangkan dalam sistem informal adalah tentang bagaimana pekerjaan sebenarnya dilakukan.

Relations atau tata hubungan, dalam sistem formal, mencakup siapa yang harus bekerja dengan siapa, tentang apa, dan dengan cara apa. *Reward*, juga disebut sebagai penghargaan, dapat mencakup apa pun yang diberikan organisasi kepada karyawannya, baik secara moneter maupun non-moneter, sesuai dengan sistem penghargaan formal ini. *Leadership* (kepemimpinan), apa yang dilakukan oleh seorang pimpinan dan sistem yang digunakan dalam sistem formal menunjukkan gaya normatif manajemennya dalam sistem informal. Pada sistem formal, *Mechanism* atau mekanisme menunjukkan sistem penganggaran, sistem informasi, perencanaan, kontrol, dan lainnya.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah mixed method. Mix method atau metode campuran merupakan penggabungan dari metode kualitatif dan kuantitatif. Pengambilan data dilakukan dengan teknik wawancara dan menyebarkan kuesioner penelitian yang diadaptasi berdasarkan kuesioner Organizational Diagnosis Questionnaire yang dikembangkan oleh Preziosi (1980) berdasarkan teori six box model. Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dari sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan CV. X divisi konter yang berjumlah 35 orang.

HASIL

Berdasarkan hasil dari enam aspek pada CV X ditemukan bahwa yang pertama adalah tujuan organisasi berupa visi dan misi yang diterapkan di dalam perusahaan, meskipun antar karyawan dan perusahaan sudah menyetujui kesepakatan dalam kontrak kerja yaitu menjalani pekerjaan sesuai dengan visi dan misi CV.X namun pada kenyataannya hanya sebatas tulisan saja tidak diaplikasikan pada realitanya sehingga karyawan hanya bekerja fokus pada tugasnya masing-masing saja tidak fokus pada tujuan, visi dan misi perusahaan dan bagaimana cara untuk mencapainya. Kedua, struktur dalam CV.X sudah sejalan dengan tujuan organisasinya dan sudah tertulis dengan jelas secara jelas, namun pada hasil wawancara dijelaskan karyawan masih memiliki konflik - konflik internal sehingga dalam pelaksanaannya sering kali tidak sesuai dengan apa yang ada dalam struktur tersebut sehingga masih ada ketidaksesuaian urutan pengumpulan tugas.

Ketiga, faktor relationship pada CV.X menunjukkan karyawan dan atasan terbilang cukup baik namun ada beberapa karyawan atau divisi secara personal masih ada yang memiliki konflik secara pribadi yang terbawa hingga pekerjaan sehingga untuk sebagian karyawan merasa tidak nyaman dan menginginkan perusahaan yang hangat dan kekeluargaan. Keempat, faktor rewards dalam CV. X memang terdapat rewards bagi karyawan yang mencapai target yang telah ditentukan dengan berupa bonus uang penjualan aksesoris selama satu bulan dan voucher atau aksesoris. Kelima, faktor leadership pada CV. X menunjukkan pemimpin pada CV X belum bisa menjaga keseimbangan aspek-aspek penting pada suatu perusahaan. Pemimpin belum bisa memberikan arahan yang baik pada karyawan perusahaan. Faktor yang terakhir yaitu Mechanism, menunjukkan perencanaan keuangan, perencanaan sumber daya maupun perancangan sistem kerja pada

CV. X kurang dilakukan dengan baik. Meskipun dalam perencanaan dan sistem informasi pada CV. X sudah berjalan cukup baik namun masih ada beberapa kekurangan dalam pelaksanaan. Hal ini membutuhkan penanganan lebih lanjut untuk mempersiapkan perusahaan dalam menghadapi perubahan.

Ditemukan enam aspek yang terkait dengan kondisi organisasi di CV X, yaitu *Purpose*, mengacu pada kejelasan visi dan misi serta tujuan organisasi atau perusahaan dan juga sejauh mana karyawan menyetujui tujuan perusahaan. CV. X tidak menyatakan visi misi perusahaan secara jelas pada karyawannya. Tujuan kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan ialah berupa target kerja yaitu setiap konter dan tiap karyawan perlu mencapai target pemasukan setiap harinya. Karyawan diminta untuk mendapatkan pemasukan konter senilai Rp3.500.000 per hari. Akan tetapi, target kerja yang ditetapkan tersebut jarang tercapai. Hal tersebut membuat karyawan sering mendapatkan punishment dari perusahaan. Berdasarkan hasil kuesioner ODQ, didapatkan skor rata-rata senilai 2,63. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat kendala dalam keberfungsian organisasi dalam aspek *purpose* CV. X.

Structure, merujuk pada peraturan di dalam suatu organisasi, dapat dilakukan secara fungsi (spesialisasi), atau program atau project (*multi skilled team*). Secara formal tertulis, CV X telah memiliki struktur perusahaan yang jelas. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya terkadang tidak berjalan sesuai dengan alur komunikasi yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, saat ada kendala di perusahaan koordinasi yang dilakukan tidak terhadap atasan langsung melainkan dapat langsung kepada manager dan bahkan owner CV. X. Selain itu, tidak terdapat manager operasional yang mengkoordinasi tiap konter secara langsung. Hal ini menyebabkan koordinasi dan pengawasan tiap konter menjadi tidak sistematis.. Berdasarkan hasil kuesioner, skor ODQ yang diperoleh adalah senilai 2,53. Ini mengindikasikan kendala keberfungsian organisasi dalam aspek struktur.

Relationship, untuk mengetahui bagaimana karyawan di dalam organisasi saling berkomunikasi. Kondisi relasi di dalam CV X terdiri dari relasi antara karyawan satu divisi, relasi antara karyawan antar divisi dan relasi antar atasan dan bawahan pada perusahaan. Relasi karyawan antar jabatan khususnya antara staff dan manager kurang baik. Hubungan karyawan dengan manajer cukup berjarak. Selain itu hubungan antar karyawan juga kurang baik, baik di satu divisi ataupun antar divisi. Banyak terjadi perselisihan paham ataupun masalah personal diantara karyawan yang berdampak pada iklim kerja CV. X. Skor ODQ yang diperoleh peneliti ialah sebesar 2,61. Skor tersebut mengindikasikan kendala keberfungsian organisasi dalam aspek relationship.

Rewards, merupakan insentif intrinsik dan ekstrinsik, diberikan sesuai pekerjaan yang dilakukan. Reward yang diberikan oleh perusahaan berupa gaji yang telah dihitung oleh divisi HR dan dikelola oleh divisi finance. Yang kemudian reward tersebut diberikan kepada seluruh karyawan sesuai standar yang ditetapkan oleh CV X. Besaran insentif yang diberikan mendapatkan banyak keluhan dari karyawan. Karyawan tidak mendapatkan uang lembur ataupun fasilitas kesehatan seperti BPJS. CV. X menetapkan sistem punishment berupa pemotongan gaji dan/atau penundaan pembayaran gaji apabila karyawan tidak mencapai target kerja perusahaan dan saat karyawan tidak mengikuti ketentuan yang ditetapkan perusahaan.. Untuk operasional staff, reward yang diberikan ketika karyawan tersebut mencapai target yang telah ditentukan ialah berupa voucher, kartu perdana atau aksesoris handphone senilai Rp75.000. Kemudian ketika karyawan dapat menjual aksesoris, karyawan tersebut mendapatkan komisi senilai Rp.2.500 per produk. Komisi yang didapatkan akan dikumpulkan dan dibayarkan pada saat pembagian gaji di setiap bulannya. Hasil kuesioner ODQ didapatkan skor untuk aspek rewards senilai 2,51. Ini mengindikasikan kendala keberfungsian dalam aspek rewards CV. X.

Leadership, merupakan tugas-tugas pemimpin termasuk bagaimana menjaga keseimbangan diantara setiap aspek yang ada. Pemimpin pada CV X cenderung belum mampu menjaga keseimbangan aspek-aspek penting pada suatu perusahaan. Pemimpin belum bisa memberikan arahan yang jelas serta dukungan moril pada karyawan perusahaan. Pemimpin cenderung memiliki sikap tidak mau tahu terhadap kondisi kesejahteraan karyawan dan kendala yang dihadapi karyawan di lapangan. Hal ini terlihat dari lebih dominannya sistem punishment dibandingkan reward yang diterima oleh karyawan. Hal ini menjadi salah satu alasan terjadinya tingkat turnover yang tinggi dalam CV. X. Kemudian pemimpin perusahaan lebih menekankan pada hasil pemasukan perusahaan

dibandingkan proses untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pemimpin sejauh ini belum menetapkan kebijakan yang dapat membimbing karyawan untuk dapat bekerja sesuai dengan target yang diharapkan oleh perusahaan. Selain itu, pimpinan belum bisa mengawasi karyawannya dengan baik, hal ini meliputi pengawasan terhadap kinerja karyawan dan pelaksanaan dari planning perusahaan. Berdasarkan hasil kuesioner ODQ, didapatkan skor senilai 2,55. Hal ini mengindikasikan terdapat kendala keberfungsian dalam aspek leadership CV. X.

Mechanism, merupakan proses perencanaan, pengontrolan, alokasi dana dan sistem informasi yang mendukung tujuan organisasi. Mekanisme yang diterapkan oleh CV. X belum sepenuhnya menunjang pencapaian target perusahaan. Pelatihan marketing yang dilakukan pada staf konter baru dilakukan secara umum seputar product knowledge perusahaan. Pelatihan yang dilakukan belum ditujukan untuk meningkatan keterampilan selling karyawan. Hal ini membuat karyawan kesulitan untuk memenuhi tugasnya untuk mencapai target penjualan. Perencanaan keuangan, perencanaan sumber daya maupun perancangan sistem kerja pada CV X tidak dilakukan dengan baik. Sumber daya manusia pada CV X kurang diperhatikan perihal kesejahteraannya oleh CV X, sehingga hal-hal ini mempengaruhi hasil kinerja karyawan. Mekanisme yang diterapkan oleh perusahaan lebih menekankan untuk mencapai target pemasukan perusahaan ketimbang kesejahteraan karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan diagnosa perubahan organisasi yang dilakukan menggunakan weisbord's six box model, maka diketahui bahwa faktor *Purpose, Structure, Leadership*, dan *Mechanism* dalam perusahaan masih membutuhkan intervensi lebih lanjut untuk mempersiapkan perusahaan lebih mampu menghadapi perubahan. Diperlukan usaha intervensi perubahan dan pengembangan organisasi agar perusahaan dapat mencapai target perusahaan dan berfungsi secara lebih optimal serta efisien.

DAFTAR PUSTAKA

Cummings, T.G, & Worley, C.G. 2013. *Organization Development and Change*, 9th Edition.New York, NY: West Publishing.

Huysse-Gaytandjieva, A., Groot, W., & Pavlova, M. 2013. A New Perspective on Job Lock. *Social Indicators Research*, 112(3), 587–610.

Khatereh Bareh Moghaddam, & Mehdi Kheirandish, 2016. Organizational Development Diagnosis In The Health Adjutancy Department Of Mashhad Medical Sciences University From Perspectives Of The Managers And Experts And Presentation Of The Some Solutions. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(11), 178–190

Preziosi, R. 1980. *Organisational Diagnosis Questionnaire (ODQ)*

Palmer, I., Richard Dunford, David A. Buchanan, 2017, *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*, McGraw-Hill Education

Saleemi, O.H. 2011. Exploration of Resistance to Change by People within Organisations and its behaviours. MSc Project Report. University of Hertfordshire School of Engineering & Technology Faculty of Science, Technology & Creative Arts.

Shaw, Jason & Delery, John & Jenkins, G. & Gupta, Nina. 1998. An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*. 41. 511-525.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Tsai, C. J., Chu, K. S., Chen, T. I., Lu, D. V., Wang, H. M., & Lu, I. C. 2010. A comparison of the effectiveness of dexmedetomidine versus propofol target-controlled infusion for sedation during fibreoptic nasotracheal intubation. *Anaesthesia*, *65*(3), 254–259.