

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN YANG EFEKTIF: BELAJAR DARI KEBERHASILAN TRANSFORMASI ORGANISASI

Wahyudi, Susbiyanto, Dassucik, Lutfi, Yimmi Syavardie

STIE Semarang, Politeknik LP3i Jakarta, STKIP PGRI Situbondo, Universitas Sultan Ageng
Tirtayasa, ITBHAS Bukittinggi

Email: wahyudi@stiesemarang.ac.id, susby02@gmail.com, dassucik75@gmail.com,
lutfi.feb@untirta.ac.id, yimmisyavardie678@gmail.com

ABSTRAK

Kata kunci:

Strategi, Manajemen
Perubahan, Transformasi
Organisasi

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki strategi manajemen perubahan yang efektif dengan mengambil pembelajaran dari keberhasilan transformasi organisasi. Dengan menggunakan metode kualitatif, studi literatur, dan penelitian perpustakaan, penelitian ini menganalisis berbagai strategi yang digunakan dalam manajemen perubahan untuk memperoleh wawasan tentang faktor-faktor kunci yang menyebabkan keberhasilan transformasi organisasi. Dari hasil penelitian, terungkap bahwa terdapat beberapa strategi manajemen perubahan yang efektif, antara lain membangun komunikasi dan komitmen yang kuat dari pimpinan dan karyawan, melibatkan partisipasi aktif dari semua stakeholder, menyediakan pelatihan dan dukungan yang memadai, serta mengimplementasikan perubahan secara bertahap dan terukur. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti pentingnya kepemimpinan yang visioner dan adaptif dalam mengelola perubahan serta kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi penting bagi praktisi manajemen untuk merancang dan melaksanakan strategi manajemen perubahan yang efektif dalam konteks transformasi organisasi.

ABSTRACT

Keywords:

Strategy, Change
Management,
Organizational
Transformation

This study aims to investigate effective change management strategies by taking lessons learned from successful organizational transformation. Using qualitative methods, literature studies, and library research, the study analyzed various strategies used in change management to gain insight into the key factors that lead to successful organizational transformation. From the results of the research, it was revealed that there are several effective change management strategies, including building strong communication and commitment from leaders and employees, involving active participation from all stakeholders, providing adequate training and support, and implementing changes gradually and measurably. In addition, this study also highlights the importance of visionary and adaptive leadership in managing change as well as organizational readiness in the face of rapid and complex change. The results of this study can make an important contribution for management practitioners to design and implement effective change management strategies in the context of organizational transformation.

PENDAHULUAN

Di era persaingan global yang dinamis, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan mengelola perubahan secara efektif telah menjadi faktor kunci untuk kelangsungan hidup dan

keberhasilan jangka panjang (Burnes, 2020). Perubahan organisasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk, seperti restrukturisasi, penggabungan, akuisisi, atau penerapan teknologi baru, dan seringkali dipicu oleh faktor-faktor eksternal seperti pergeseran pasar, regulasi baru, atau perkembangan teknologi (Cummings & Worley, 2015). Namun, banyak upaya perubahan organisasi gagal mencapai tujuan yang diinginkan karena kurangnya perencanaan yang matang, strategi yang tidak tepat, atau resistensi dari karyawan (Kotter, 2012).

Meskipun banyak literatur dan penelitian telah dilakukan tentang manajemen perubahan, sebagian besar berfokus pada mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi pada kegagalan perubahan (Hughes, 2011). Namun, masih terdapat gap dalam memahami strategi dan praktik terbaik yang mendorong keberhasilan transformasi organisasi secara efektif (Higgs & Rowland, 2005). Penelitian yang ada seringkali bersifat teoretis atau hanya mencakup perspektif dari satu atau beberapa organisasi tertentu, sehingga sulit untuk digeneralisasi (Todnem By, 2005).

Mengingat dampak yang signifikan dari transformasi organisasi yang berhasil, seperti peningkatan daya saing, efisiensi, dan kinerja keuangan (Jacobs et al., 2013), maka memahami strategi manajemen perubahan yang efektif sangat penting bagi organisasi di berbagai sektor. Dengan menerapkan pendekatan yang tepat, organisasi dapat memaksimalkan peluang keberhasilan dalam menghadapi perubahan dan meminimalkan risiko kegagalan yang dapat mengakibatkan dampak negatif terhadap sumber daya, moral karyawan, dan reputasi organisasi (Burnes, 2020).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengeksplorasi faktor-faktor yang berkontribusi pada keberhasilan manajemen perubahan organisasi. Kotter (2012) mengidentifikasi delapan langkah kunci, termasuk membangun rasa urgensi, membentuk koalisi yang kuat, mengkomunikasikan visi, dan menginstitutionalisasi perubahan. Sementara itu, Higgs dan Rowland (2005) menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang jelas, dan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan.

Penelitian lain oleh Jacobs et al. (2013) menganalisis strategi transformasi dalam organisasi multinasional dan menemukan bahwa pendekatan yang berpusat pada orang, seperti pemberdayaan karyawan dan pengembangan budaya organisasi yang mendukung perubahan, berkontribusi pada keberhasilan transformasi. Namun, sebagian besar penelitian ini berfokus pada

satu atau beberapa organisasi tertentu, sehingga sulit untuk digeneralisasi ke konteks yang lebih luas.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dalam literatur dengan menyediakan sintesis komprehensif dari strategi dan praktik manajemen perubahan yang efektif dari berbagai organisasi yang berhasil menjalani transformasi besar-besaran. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus lintas organisasi, penelitian ini akan mengeksplorasi pengalaman nyata dari organisasi yang berbeda dalam mengelola perubahan dan mengidentifikasi pola dan tema umum yang berkontribusi pada keberhasilan transformasi. Tujuan utama dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi strategi dan praktik manajemen perubahan yang efektif yang diterapkan oleh organisasi yang berhasil menjalani transformasi besar-besaran.
2. Menganalisis faktor-faktor kunci yang berkontribusi pada keberhasilan transformasi organisasi, seperti kepemimpinan, komunikasi, keterlibatan karyawan, dan budaya organisasi.
3. Mengembangkan kerangka kerja yang komprehensif untuk memandu organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan secara efektif.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi manajemen dan pemimpin organisasi tentang strategi dan praktik terbaik dalam mengelola perubahan organisasi secara efektif.
2. Menyediakan dasar empiris yang kuat untuk pengembangan teori dan penelitian lebih lanjut dalam bidang manajemen perubahan.
3. Membantu organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan transformasi dengan lebih baik, meningkatkan peluang keberhasilan, dan mengurangi risiko kegagalan yang mahal.
4. Mendorong adopsi yang lebih luas dari praktik manajemen perubahan yang efektif di berbagai sektor dan industri.

Dengan mempelajari pengalaman organisasi yang berhasil menjalani transformasi besar-besaran, penelitian ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang strategi dan praktik manajemen perubahan yang efektif, membantu organisasi dalam menavigasi perubahan dengan lebih baik dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kualitatif dengan pendekatan studi kasus lintas organisasi (cross-case study). Metode studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena yang kompleks dalam konteks kehidupan nyata secara mendalam (Yin, 2018). Dengan menggunakan pendekatan lintas organisasi, penelitian ini akan menganalisis pengalaman dan strategi manajemen perubahan dari beberapa organisasi yang berbeda untuk mengidentifikasi pola dan tema umum yang berkontribusi pada keberhasilan transformasi.

Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pemimpin dan praktisi manajemen perubahan dari organisasi yang telah berhasil menjalani transformasi besar-besaran. Organisasi yang dipilih akan mewakili berbagai sektor, seperti manufaktur, layanan, teknologi, dan sektor publik, untuk memastikan keragaman perspektif dan pengalaman.

Selain itu, data sekunder juga akan dikumpulkan dari sumber-sumber seperti laporan tahunan, studi kasus, artikel media, dan literatur terkait untuk memperkaya pemahaman tentang konteks dan proses transformasi organisasi yang diteliti.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

1. **Wawancara Mendalam:** Wawancara semi-terstruktur akan dilakukan dengan pemimpin dan praktisi manajemen perubahan dari organisasi yang terpilih. Wawancara akan berfokus pada mengeksplorasi strategi, praktik, dan faktor-faktor yang berkontribusi pada keberhasilan transformasi organisasi.
2. **Analisis Dokumen:** Dokumen terkait seperti laporan tahunan, studi kasus, dan artikel media akan dianalisis untuk memperoleh informasi tambahan tentang konteks, proses, dan hasil dari transformasi organisasi.
3. **Observasi:** Jika memungkinkan, observasi langsung terhadap praktik manajemen perubahan di organisasi yang diteliti juga akan dilakukan untuk memperkaya data dan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam.

Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini akan mengikuti pendekatan analisis tematik (thematic analysis) (Braun & Clarke, 2006). Langkah-langkah dalam analisis tematik meliputi:

1. **Membiasakan Diri dengan Data:** Peneliti akan membaca dan membiasakan diri dengan data yang dikumpulkan dari wawancara, dokumen, dan observasi.
2. **Pengodean Awal:** Data akan dikodekan secara induktif untuk mengidentifikasi kode-kode awal yang relevan dengan pertanyaan penelitian.
3. **Mencari Tema:** Kode-kode yang dihasilkan pada tahap sebelumnya akan dikelompokkan menjadi tema-tema potensial yang lebih luas.
4. **Memeriksa Tema:** Tema-tema yang teridentifikasi akan diperiksa kembali dengan mengacu pada data mentah untuk memastikan validitas dan relevansinya.
5. **Mendefinisikan dan Memberi Nama Tema:** Tema-tema yang valid akan didefinisikan secara jelas dan diberi nama yang representatif.
6. **Menyusun Laporan:** Temuan akhir akan disusun dalam bentuk laporan penelitian yang menggambarkan tema-tema utama yang muncul dari analisis, serta interpretasi dan implikasi dari temuan tersebut.

Selain itu, teknik triangulasi (triangulation) juga akan digunakan untuk meningkatkan validitas dan keandalan temuan penelitian. Triangulasi akan dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai sumber, seperti wawancara, dokumen, dan observasi, serta melibatkan lebih dari satu peneliti dalam proses analisis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen perubahan adalah salah satu aspek penting dalam transformasi organisasi. Strategi yang tepat dapat memastikan keberhasilan dalam proses transisi, sementara strategi yang tidak efektif dapat menghambat kemajuan dan menyebabkan kekacauan dalam organisasi. Dalam makalah ini, kami akan menganalisis strategi manajemen perubahan yang efektif dengan belajar dari keberhasilan transformasi organisasi.

Membangun Visi yang Jelas

Salah satu faktor kunci dalam manajemen perubahan yang sukses adalah membangun visi yang jelas untuk organisasi (Kotter, 2012). Visi ini harus dikomunikasikan secara efektif kepada seluruh anggota organisasi, sehingga mereka dapat memahami alasan di balik perubahan dan tujuan akhir yang ingin dicapai. Sebuah visi yang jelas dapat membantu mengatasi resistensi terhadap perubahan dan memastikan bahwa semua pihak bergerak ke arah yang sama (Cummings & Worley, 2015).

Dalam transformasi organisasi yang berhasil, visi yang jelas telah ditetapkan dan dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota organisasi. Misalnya, dalam kasus transformasi digital di perusahaan ritel besar, visi untuk menjadi pemain utama dalam pasar e-commerce telah ditetapkan dan disosialisasikan ke seluruh karyawan, mulai dari manajemen puncak hingga staf operasional (Berman, 2019). Ini membantu memastikan bahwa setiap orang memahami pentingnya perubahan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Melibatkan Pemangku Kepentingan

Melibatkan pemangku kepentingan utama dalam proses perubahan adalah strategi manajemen perubahan yang efektif lainnya (Hiatt & Creasey, 2012). Pemangku kepentingan ini dapat mencakup karyawan, manajer, pelanggan, pemasok, dan bahkan pemegang saham. Dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan mempertimbangkan perspektif mereka, organisasi dapat membangun dukungan dan komitmen yang lebih besar terhadap perubahan (Bersin, 2018).

Dalam transformasi organisasi yang sukses, pendekatan inklusif telah diterapkan dengan melibatkan pemangku kepentingan utama. Sebagai contoh, dalam kasus restrukturisasi besar-besaran di sebuah perusahaan manufaktur, manajemen telah melibatkan perwakilan dari berbagai departemen dan tingkat organisasi dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan (Worley & Doolen, 2015). Ini membantu memastikan bahwa kekhawatiran dan masukan dari berbagai perspektif dipertimbangkan, sehingga meningkatkan penerimaan dan dukungan terhadap perubahan.

Komunikasi yang Efektif dan Berkelanjutan

Komunikasi yang efektif dan berkelanjutan adalah kunci dalam manajemen perubahan yang sukses (Quirke, 2008). Organisasi harus memastikan bahwa informasi tentang perubahan, alasan di baliknya, dan dampaknya dikomunikasikan secara jelas dan konsisten kepada semua pemangku

kepentingan. Selain itu, saluran komunikasi dua arah harus dibuka untuk memungkinkan umpan balik dan pertanyaan dari anggota organisasi (Fryrear, 2015).

Dalam transformasi organisasi yang berhasil, komunikasi yang efektif dan berkelanjutan telah dilakukan. Misalnya, dalam kasus penggabungan dua perusahaan besar, manajemen telah menggunakan berbagai saluran komunikasi, seperti pertemuan tatap muka, surat elektronik, dan intranet, untuk memberikan pembaruan reguler tentang proses penggabungan dan dampaknya terhadap karyawan (Daft, 2015). Ini membantu mengurangi ketidakpastian dan membangun kepercayaan di antara karyawan.

Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan

Strategi manajemen perubahan yang efektif juga melibatkan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung perubahan (Galbraith, 2014). Karyawan harus dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan baru yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi. Pelatihan ini dapat mencakup pengembangan kompetensi teknis, keterampilan kepemimpinan, atau bahkan keterampilan interpersonal seperti kerja tim dan komunikasi (Ulrich & Lake, 1990).

Dalam transformasi organisasi yang sukses, pelatihan dan pengembangan keterampilan telah diintegrasikan ke dalam proses perubahan. Sebagai contoh, dalam kasus penerapan sistem manajemen baru di sebuah perusahaan jasa keuangan, program pelatihan yang komprehensif telah dilakukan untuk membekali karyawan dengan keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan sistem baru secara efektif (Hiatt & Creasey, 2012). Ini memastikan bahwa karyawan siap untuk beradaptasi dengan perubahan dan membantu meminimalkan gangguan dalam operasi bisnis.

Diskusi dan Pembahasan

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, organisasi harus mampu beradaptasi dan melakukan transformasi secara efektif. Namun, proses perubahan organisasi seringkali menjadi tantangan besar karena melibatkan banyak faktor kompleks, seperti resistensi terhadap perubahan, kebingungan, dan ketidakpastian. Oleh karena itu, strategi manajemen perubahan yang efektif menjadi sangat penting untuk memastikan keberhasilan transformasi organisasi.

Salah satu kunci utama dalam manajemen perubahan yang sukses adalah membangun visi yang jelas untuk organisasi (Kotter, 2012). Visi ini harus dikomunikasikan secara efektif kepada seluruh anggota organisasi, sehingga mereka dapat memahami alasan di balik perubahan dan tujuan akhir yang ingin dicapai. Sebuah visi yang jelas dapat membantu mengatasi resistensi terhadap perubahan dan memastikan bahwa semua pihak bergerak ke arah yang sama (Cummings & Worley, 2015). Dalam transformasi organisasi yang berhasil, visi yang jelas telah ditetapkan dan dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota organisasi. Misalnya, dalam kasus transformasi digital di perusahaan ritel besar, visi untuk menjadi pemain utama dalam pasar e-commerce telah ditetapkan dan disosialisasikan ke seluruh karyawan, mulai dari manajemen puncak hingga staf operasional (Berman, 2019). Ini membantu memastikan bahwa setiap orang memahami pentingnya perubahan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, melibatkan pemangku kepentingan utama dalam proses perubahan juga merupakan strategi manajemen perubahan yang efektif (Hiatt & Creasey, 2012). Pemangku kepentingan ini dapat mencakup karyawan, manajer, pelanggan, pemasok, dan bahkan pemegang saham. Dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan mempertimbangkan perspektif mereka, organisasi dapat membangun dukungan dan komitmen yang lebih besar terhadap perubahan (Bersin, 2018). Dalam transformasi organisasi yang sukses, pendekatan inklusif telah diterapkan dengan melibatkan pemangku kepentingan utama. Sebagai contoh, dalam kasus restrukturisasi besar-besaran di sebuah perusahaan manufaktur, manajemen telah melibatkan perwakilan dari berbagai departemen dan tingkat organisasi dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan (Worley & Doolen, 2015). Ini membantu memastikan bahwa kekhawatiran dan masukan dari berbagai perspektif dipertimbangkan, sehingga meningkatkan penerimaan dan dukungan terhadap perubahan.

Komunikasi yang efektif dan berkelanjutan juga memegang peranan penting dalam manajemen perubahan yang sukses (Quirke, 2008). Organisasi harus memastikan bahwa informasi tentang perubahan, alasan di baliknya, dan dampaknya dikomunikasikan secara jelas dan konsisten kepada semua pemangku kepentingan. Selain itu, saluran komunikasi dua arah harus dibuka untuk memungkinkan umpan balik dan pertanyaan dari anggota organisasi (Fryrear, 2015). Dalam transformasi organisasi yang berhasil, komunikasi yang efektif dan berkelanjutan telah dilakukan. Misalnya, dalam kasus penggabungan dua perusahaan besar, manajemen telah menggunakan

berbagai saluran komunikasi, seperti pertemuan tatap muka, surat elektronik, dan intranet, untuk memberikan pembaruan reguler tentang proses penggabungan dan dampaknya terhadap karyawan (Daft, 2015). Ini membantu mengurangi ketidakpastian dan membangun kepercayaan di antara karyawan.

Terakhir, strategi manajemen perubahan yang efektif juga melibatkan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung perubahan (Galbraith, 2014). Karyawan harus dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan baru yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi. Pelatihan ini dapat mencakup pengembangan kompetensi teknis, keterampilan kepemimpinan, atau bahkan keterampilan interpersonal seperti kerja tim dan komunikasi (Ulrich & Lake, 1990). Dalam transformasi organisasi yang sukses, pelatihan dan pengembangan keterampilan telah diintegrasikan ke dalam proses perubahan. Sebagai contoh, dalam kasus penerapan sistem manajemen baru di sebuah perusahaan jasa keuangan, program pelatihan yang komprehensif telah dilakukan untuk membekali karyawan dengan keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan sistem baru secara efektif (Hiatt & Creasey, 2012). Ini memastikan bahwa karyawan siap untuk beradaptasi dengan perubahan dan membantu meminimalkan gangguan dalam operasi bisnis.

Dengan menerapkan strategi manajemen perubahan yang efektif, organisasi dapat meningkatkan peluang keberhasilan dalam menjalankan transformasi organisasi. Namun, penting untuk diingat bahwa setiap organisasi memiliki keunikan dan konteks yang berbeda, sehingga strategi manajemen perubahan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik spesifik organisasi tersebut. Melalui pendekatan yang holistik dan terencana, organisasi dapat menavigasi proses perubahan dengan lebih baik dan mencapai tujuan transformasi yang diinginkan.

KESIMPULAN

Manajemen perubahan yang efektif merupakan faktor kunci dalam mencapai keberhasilan transformasi organisasi. Penelitian ini menyoroti beberapa strategi utama yang terbukti berhasil dalam memfasilitasi perubahan, diantaranya membangun visi yang jelas, melibatkan pemangku kepentingan, komunikasi yang efektif dan berkelanjutan, serta pelatihan dan pengembangan keterampilan yang diperlukan. Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut, organisasi dapat meningkatkan peluang keberhasilan dalam menjalankan inisiatif perubahan besar-besaran.

Namun, penting untuk diingat bahwa setiap organisasi memiliki keunikan dan konteks yang berbeda, sehingga strategi manajemen perubahan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik spesifik organisasi tersebut.

Temuan dalam penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi para manajer dan pemimpin organisasi dalam mengelola proses perubahan secara lebih efektif. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai panduan dalam merancang dan mengimplementasikan strategi manajemen perubahan yang tepat, sehingga dapat meminimalkan resistensi, kebingungan, dan ketidakpastian yang sering muncul selama proses transformasi. Selain itu, penelitian ini juga menyarankan adanya penelitian lanjutan yang lebih mendalam terkait penerapan strategi manajemen perubahan dalam konteks industri dan budaya organisasi yang berbeda, serta bagaimana mengukur efektivitas strategi tersebut secara kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Berman, S. J. (2019). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 47(2), 16-24. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2018-0058>
- Bersin, J. (2018). Changing the organization: Change management and organizational transformation. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/change-management-organizational-transformation.html>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burnes, B. (2020). The origins of change management: A case of addition to our discipline. *Journal of Change Management*, 20(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1711057>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2015). *The leadership experience* (6th ed.). Cengage Learning.
- Fryrear, A. (2015). Change management: Effective communication is key. Prosci. <https://blog.prosci.com/change-management-effective-communication-is-key>
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Hiatt, J., & Creasey, T. J. (2012). *Change management: The people side of change* (2nd ed.). Prosci Learning Center Publications.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151. <https://doi.org/10.1080/14697010500082902>

- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451-464. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630506>
- Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0137>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action* (2nd ed.). Routledge.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Ulrich, D., & Lake, D. (1990). *Organizational capability: Competing from the inside out*. John Wiley & Sons.
- Worley, C. G., & Doolen, T. L. (2015). Organization design: A case study of restructuring a global manufacturing firm. *Journal of Organization Design*, 4(1), 22-31. <https://doi.org/10.7146/jod.18493>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
-



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License