

Hubungan Antara Motivasi, Perubahan Organisasi, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi: Sebuah Kajian Literatur

Dimas Dwireno Dharmawan*

Universitas Mulawarman, Samarinda

Kresna Syuhada Rawanggalih

Universitas Mulawarman, Samarinda

Andriani

Universitas Mulawarman, Samarinda

Salman Basri

Universitas Mulawarman, Samarinda

Tetra Hidayati

Universitas Mulawarman, Samarinda

* dimasdwireno6@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini meneliti hubungan antara motivasi, perubahan organisasi, strategi manajemen sumber daya manusia (SDM), dan kinerja organisasi. Kinerja organisasi yang optimal dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi karyawan, strategi SDM, dan perubahan organisasi. Motivasi karyawan mendorong pencapaian tujuan organisasi, sementara strategi SDM menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kompetensi karyawan. Perubahan organisasi melibatkan penyesuaian struktur, proses, teknologi, dan budaya terhadap dinamika lingkungan bisnis. Studi ini menganalisis literatur yang relevan untuk menentukan hubungan antara variabel-variabel ini dan implikasinya terhadap praktik manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, strategi SDM, dan perubahan organisasi memiliki hubungan erat dan saling memengaruhi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Motivasi karyawan yang tinggi dapat mendukung implementasi strategi SDM yang efektif dan perubahan organisasi. Sebaliknya, strategi SDM yang tepat dapat meningkatkan motivasi karyawan dan memfasilitasi proses perubahan organisasi. Ketiga faktor tersebut secara bersama-sama akan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

Kata Kunci: *Motivasi, Perubahan Organisasi, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja Organisasi*

Pendahuluan

Kinerja organisasi merupakan elemen krusial dalam mencapai keberhasilan dan keberlanjutan suatu entitas. (Le & Le, 2021) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Kinerja organisasi dapat diukur melalui berbagai indikator, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Organisasi yang berkinerja tinggi mampu mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dan menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan. Kinerja organisasi yang optimal dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, di antaranya adalah motivasi karyawan, strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM), dan perubahan organisasi.

Menurut (Silva et al., 2024) Motivasi merupakan tindakan yang ditujukan untuk mencapai suatu tujuan. Dalam konteks ini, Motivasi karyawan sebagai pendorong internal dan eksternal yang menggerakkan perilaku individu, memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Tingkat motivasi yang tinggi pada karyawan dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan komitmen terhadap organisasi. Tetapi pada saat ini, Salah satu topik yang sering dibicarakan adalah masalah *turnover*. Tren *turnover* karyawan menunjukkan peningkatan yang cukup merata di berbagai belahan dunia. Dampak utama dari *turnover* ini bagi organisasi adalah hilangnya waktu dan biaya yang harus dikeluarkan untuk proses rekrutmen karyawan baru. Tingginya angka *turnover* karyawan juga sering kali dikaitkan dengan rendahnya tingkat komitmen terhadap organisasi. Komitmen ini dapat diartikan sebagai kondisi di mana karyawan merasa terikat, menjadi bagian dari organisasi, dan memiliki keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut (Bachri & Solekah, 2021).

Strategi MSDM yang efektif berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kompetensi karyawan, dan mendorong kinerja yang optimal. Strategi MSDM yang komprehensif mencakup berbagai praktik dalam perencanaan, perekrutan, pengembangan, kompensasi, dan retensi karyawan. Strategi MSDM yang efektif harus mampu mengintegrasikan faktor-faktor motivasi dalam setiap program dan kebijakannya. Penelitian ini menunjukkan bahwa praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) yang berfokus pada keberlanjutan lingkungan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Gupta & Jangra, 2024).

Organisasi harus adaptif dan responsif terhadap berbagai perubahan, baik yang bersifat inkremental maupun transformasional, agar dapat bertahan dan berkembang (Kanitz et al., 2023). Perubahan organisasi, yang meliputi perubahan struktur, proses, teknologi, atau budaya, merupakan suatu keniscayaan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis. Perubahan yang efektif dapat meningkatkan efisiensi, daya saing, dan kemampuan adaptasi organisasi.

Keempat variabel ini saling terkait dan berpengaruh dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Motivasi karyawan yang tinggi dapat mendukung implementasi strategi MSDM dan perubahan organisasi yang efektif. Strategi MSDM yang tepat dapat meningkatkan motivasi karyawan dan memfasilitasi proses perubahan organisasi. Perubahan organisasi yang berhasil dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi karyawan. Ketiga faktor tersebut secara bersama-sama akan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara motivasi, perubahan organisasi, strategi MSDM terhadap kinerja organisasi melalui tinjauan literatur. Penelitian ini akan menganalisis berbagai teori, model, dan hasil penelitian sebelumnya untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dan implikasinya terhadap praktik manajemen. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana motivasi, perubahan organisasi, dan strategi manajemen sumber daya manusia dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Landasan Teori

Kinerja Organisasi

A dari tindakan tersebut. (Le & Le, 2021) menyoroti bahwa peningkatan kinerja organisasi sangat penting bagi keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan.

Penelitian lain mengungkapkan berbagai dimensi kinerja organisasi. (Tulungen et al., 2022) menyoroti pengaruh signifikan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital terhadap kinerja organisasi di era transformasi digital. (Samwel, 2018) menegaskan pentingnya hubungan industrial yang harmonis dalam meningkatkan kinerja organisasi. Sementara itu, (Ramadista & Kismono, 2020) menemukan bahwa keselarasan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi berkontribusi positif pada kinerja organisasi.

Beberapa studi juga menggarisbawahi faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja organisasi. (Alvianto et al., 2022) menunjukkan bahwa implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang sukses dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi. (Markova et al., 2024) mengidentifikasi bahwa pengembangan kapasitas kepemimpinan, termasuk kerja tim, motivasi, dan keterampilan

kepemimpinan, memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. (Kurnia Fahmi & Musnadi, 2019) mengkaji pengaruh konflik peran dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan serta implikasinya terhadap kinerja organisasi.

Motivasi

Motivasi adalah proses yang menjelaskan bagaimana upaya seseorang diberi energi, diarahkan, dan dipertahankan untuk mencapai tujuan (Rodríguez et al., 2024). Dalam konteks bisnis, motivasi menjadi faktor krusial yang mendorong kinerja penjualan, terutama dalam lingkungan *business-to-business* (B2B) yang kompetitif. Motivasi penjualan dapat dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Rodriguez et al., 2022).

Studi empiris menunjukkan bahwa berbagai faktor memengaruhi motivasi kerja, termasuk gaya kepemimpinan, budaya organisasi, pemberdayaan karyawan, dan penghargaan. Gaya kepemimpinan transformasional, yang menginspirasi dan memberdayakan karyawan, telah terbukti meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Andika & Darmanto, 2020). Budaya organisasi yang kuat dan positif juga dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan (Andika & Darmanto, 2020). Pemberdayaan karyawan, yang memberikan otonomi dan tanggung jawab kepada karyawan, juga dapat meningkatkan motivasi intrinsik mereka (Andika & Darmanto, 2020). Sistem penghargaan yang adil dan transparan juga merupakan faktor penting dalam memotivasi karyawan (Mulyaningsih et al., 2023).

Motivasi memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, dan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi (Mulyaningsih et al., 2023). Motivasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi *turnover intention* (Mulyaningsih et al., 2023). Studi menunjukkan bahwa perusahaan dengan karyawan yang termotivasi memiliki kinerja organisasi yang lebih baik (Li et al., 2022).

Motivasi juga memainkan peran penting dalam keberhasilan perubahan organisasi. Karyawan yang termotivasi lebih mungkin untuk menerima dan berpartisipasi dalam perubahan (Huang, 2022). Pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan karyawan dapat meningkatkan sikap positif terhadap perubahan dan partisipasi dalam perubahan (Huang, 2022). Dukungan organisasi yang dirasakan juga dapat memperkuat hubungan positif antara sikap terhadap perubahan dan partisipasi dalam perubahan (Huang, 2022).

Perubahan Organisasi

Perubahan dalam organisasi merupakan suatu hal yang tak terelakkan di era modern yang dinamis. Organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan, seperti kemajuan teknologi, pergeseran tren pasar, dan kondisi ekonomi yang fluktuatif. Jika dikelola dengan baik, perubahan ini dapat meningkatkan kinerja organisasi, tetapi jika tidak, dampaknya dapat merugikan produktivitas.

Menurut (Kalambo et al., 2024), perubahan organisasi biasanya dimulai dengan penerapan strategi baru yang disesuaikan dengan dinamika pekerjaan dan struktur organisasi. Langkah ini memungkinkan organisasi beradaptasi dengan kemajuan teknologi, lingkungan strategis yang berubah cepat, dan tugas-tugas yang semakin kompleks. Selain itu, perubahan organisasi adalah respons yang tak terhindarkan terhadap dinamika zaman, di mana masa depan tidak lagi sekadar kelanjutan dari masa lalu. Seiring waktu, organisasi mengalami percepatan transformasi menuju struktur dan sistem yang lebih kompleks (Cherep et al., 2022).

Meskipun fokus perubahan sering berada pada aspek makro, seperti restrukturisasi atau strategi besar, perspektif mikro, yaitu sudut pandang karyawan, sering terabaikan (Raza et al., 2023). Teknologi digital menjadi salah satu pendorong utama perubahan organisasi. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah mengubah cara organisasi beroperasi dan berkompetisi.

Misalnya, adopsi *artificial intelligence* (AI) generatif memungkinkan pendekatan baru dalam inovasi, pemecahan masalah, dan produksi konten di dalam organisasi (Kanitz et al., 2023).

Perubahan organisasi dapat berbentuk penyesuaian kecil maupun transformasi besar, meliputi aspek struktural, proses kerja, hingga budaya organisasi ((Hanelt et al., 2021); (Raza et al., 2023)). Agar dapat mengelola dinamika ini dengan baik, organisasi perlu menerapkan pendekatan menyeluruh yang mendukung perubahan konstruktif, meminimalkan dampak negatif, serta mengelola konsekuensi yang muncul (Raza et al., 2023).

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam keberhasilan perubahan. Budaya ini meliputi nilai, pola pikir, dan perilaku bersama yang mendorong adaptasi. Budaya organisasi yang mendukung biasanya ditandai oleh lingkungan kerja berbasis kepercayaan, kerja sama tim, keselamatan, dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (Ellis et al., 2023). Hal ini berbeda dengan iklim organisasi yang lebih fokus pada kebijakan, praktik, dan prosedur. Selain itu, kepemimpinan yang efektif juga merupakan elemen kunci dalam mengelola perubahan. Pemimpin yang proaktif mampu merancang, mengimplementasikan, dan memantau strategi perubahan yang efektif, termasuk dalam sektor publik (Hwang, 2023). Prinsip-prinsip yang berorientasi pada manusia juga perlu diterapkan untuk memastikan perubahan yang berkelanjutan (Cherep et al., 2022).

Meski penuh tantangan, perubahan organisasi juga membuka peluang besar bagi pengembangan. Dengan pengelolaan yang efektif, perubahan dapat meningkatkan kinerja, inovasi, serta daya saing organisasi (Hwang, 2023). Oleh karena itu, keberhasilan dalam menghadapi perubahan membutuhkan pendekatan strategis, budaya yang kondusif, serta kepemimpinan yang visioner.

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang strategis memiliki peran krusial dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Strategi MSDM yang dirancang dengan baik dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini disebabkan oleh fokus strategi MSDM pada pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi.

Penerapan strategi MSDM yang efektif berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi dengan cara meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja, mengoptimalkan efisiensi waktu kerja, serta mendorong kolaborasi yang lebih harmonis di antara karyawan (Suwanto et al., 2023).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berperan penting dalam mencapai tujuan strategis organisasi, terutama di lingkungan bisnis yang dinamis. (Nguyen & Dao, 2023) menemukan bahwa praktik MSDM berkinerja tinggi secara tidak langsung meningkatkan kinerja perusahaan melalui inovasi, yang juga menjadi faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Hal ini dikuatkan oleh (Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023), yang menunjukkan integrasi inovasi dalam MSDM dan kemampuan inovasi sebagai pendorong kinerja UKM di Thailand.

Selain itu, MSDM dan manajemen pengetahuan memiliki dampak signifikan pada kinerja organisasi non-keuangan. (Kokkaew et al., 2022) mengungkapkan bahwa praktik MSDM yang efektif meningkatkan manajemen pengetahuan dan kinerja operasional perusahaan konstruksi infrastruktur di Thailand. Pengembangan sumber daya manusia (HRD) juga berkontribusi pada kinerja karyawan. (Keltu, 2024) meneliti dampak HRD terhadap kinerja staf akademik Universitas Mizan Tepi, Ethiopia, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Adapun konsep *green human resource management* (GHRM) semakin diadopsi dalam beberapa tahun terakhir. (Gupta & Jangra, 2024) menunjukkan bahwa GHRM meningkatkan keterlibatan kerja melalui dukungan manajerial dan atribusi kinerja MSDM. (Noor et al., 2023) menyoroti peran GHRM dan kepemimpinan transformasional dalam perbankan hijau, dengan temuan bahwa rekrutmen dan pelatihan hijau memengaruhi keterlibatan karyawan pada aspek tertentu, seperti perilaku dan afeksi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengumpulkan dan menganalisis literatur yang relevan dengan topik yang dibahas, yaitu hubungan antara motivasi dan kinerja organisasi. Literatur yang digunakan diperoleh dari berbagai database, seperti *Scopus*, *ScienceDirect*, *Google Scholar*, serta jurnal berbahasa Indonesia yang terindeks SINTA. Strategi pencarian melibatkan penggunaan kata kunci yang berkaitan dengan topik penelitian, seperti "motivasi kerja", "kinerja organisasi", "strategi manajemen sumber daya manusia", dan "perubahan organisasi".

Kriteria inklusi diterapkan untuk menyaring literatur yang sesuai dengan fokus penelitian. Kriteria tersebut mencakup literatur yang diterbitkan dalam jurnal ilmiah, membahas hubungan antara perubahan organisasi, motivasi, dan strategi manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi, serta menggunakan metode kuantitatif, kualitatif, atau campuran. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode *content analysis*. Proses analisis meliputi pembacaan literatur secara menyeluruh, ekstraksi informasi yang relevan dengan topik penelitian, pengelompokan informasi tersebut, serta penyajian hasil analisis dalam bentuk tabel dan narasi.

Hasil

Tabel 1. Analisis Literatur

No.	Judul Penelitian	Penulis	Hasil Penelitian
1.	<i>Generations and Work Motivation - Ageism and The Practices of Human Resource Management</i>	(Silva et al., 2024)	penelitian ini menyoroti pentingnya memahami motivasi tiap generasi dan menerapkan praktik SDM yang sesuai untuk meningkatkan motivasi dan mempertahankan karyawan dari berbagai kelompok.
2.	<i>Green human resource management and work engagement: Linking HRM performance attributions</i>	(Gupta & Jangra, 2024)	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara GHRM dengan WE. Dukungan manajerial dan atribusi kinerja HRM memediasi sebagian hubungan antara GHRM dan WE.
3.	<i>The role of green innovation on environmental and organizational performance: Moderation of human resource practices and management commitment</i>	(Ahmed et al., 2023)	Inovasi produk dan proses berpengaruh positif terhadap inovasi hijau. Inovasi hijau berpengaruh positif terhadap kinerja lingkungan dan organisasi. Praktik SDM tidak memoderasi hubungan antara inovasi hijau dan kinerja lingkungan/organisasi. Komitmen manajemen memoderasi hubungan antara inovasi hijau dan kinerja organisasi.
4.	<i>Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and</i>	(Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023)	Inovasi praktik SDM, kapabilitas inovasi, dan keunggulan kompetitif berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM. Inovasi praktik SDM secara tidak langsung memengaruhi kinerja UKM melalui mediasi

No.	Judul Penelitian	Penulis	Hasil Penelitian
	<i>medium enterprises' performance in Thailand</i>		kapabilitas inovasi dan keunggulan kompetitif.
5.	<i>The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance</i>	(Nguyen & Dao, 2023)	Sistem manajemen SDM berkinerja tinggi berpengaruh signifikan terhadap inovasi dan kinerja perusahaan. Inovasi memediasi hubungan antara sistem manajemen SDM berkinerja tinggi dan kinerja perusahaan. Ukuran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
6.	<i>Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms</i>	(Kokkaew et al., 2022)	Manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap MP dan kinerja organisasi. MP memediasi hubungan antara manajemen SDM dan kinerja Organisasi.
7.	<i>Influencing Mechanism of Green Human Resource Management and Corporate Social Responsibility on Organizational Sustainable Performance</i>	(Zhao et al., 2021)	GHRM dan CSR berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan. POS dan AC memediasi hubungan antara GHRM dan CSR dengan kinerja organisasi. GTL memperkuat hubungan antara GHRM dan POS.
8.	Strategi Inovatif Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Kinerja Organisasi Di Era Digital	(Albi, 2024)	Strategi inovatif dalam manajemen SDM, seperti pemanfaatan teknologi, budaya organisasi yang inovatif dan adaptif, pengembangan keterampilan digital, strategi rekrutmen dan retensi, serta evaluasi berkala, dapat meningkatkan kinerja organisasi di era digital.
9.	<i>Strategic human resource management, a road to organizational performance: Evidence from public sector organizations in the oil and gas sector</i>	(Chourasia et al., 2023)	Praktik SDM yang meningkatkan kemampuan secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan, sedangkan praktik SDM yang meningkatkan motivasi dan kesempatan tidak berhubungan signifikan dengan kinerja.
10	<i>Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries</i>	(Nyathi & Kekwaletswe, 2023)	Penggunaan e-HRM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan organisasi. Peningkatan kinerja organisasi terjadi melalui mediasi kinerja karyawan.

No.	Judul Penelitian	Penulis	Hasil Penelitian
11.	<i>Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement</i>	(Abu-Mahfouz et al., 2023)	Praktik <i>Sustainable HRM</i> , <i>knowledge management</i> , dan <i>work engagement</i> berhubungan positif dengan kinerja organisasi. <i>Knowledge management</i> dan <i>work engagement</i> memediasi hubungan antara praktik <i>Sustainable HRM</i> dan kinerja organisasi.
12.	<i>The Effect of Strategic Human Resource Management, Transformational Leadership and Information Sharing on Organizational Performance (Case Study at Depok City Public Hospital)</i>	(Suwanto et al., 2023)	SHRM, <i>Transformational Leadership</i> , dan <i>Information Sharing</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. SHRM dan <i>Transformational Leadership</i> juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui <i>Information Sharing</i> .
13.	<i>The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Performance</i>	(Yin, 2023)	GHRM berpengaruh positif terhadap kinerja lingkungan, kepuasan kerja, dan evaluasi sosial organisasi.
14.	<i>The effect of employees' motivation on organizational performance</i>	(Osabiya, 2015)	Menjelaskan berbagai teori dan model motivasi, serta faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.
15.	<i>The Influence of Reward, Punishment, Organizational Commitment and Work Motivation On Employee Performance</i>	(Mulyaningsih et al., 2023)	Penghargaan, hukuman, komitmen organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penghargaan dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif, sedangkan hukuman memiliki pengaruh negatif.
16.	<i>The impact of ability, motivation, and opportunity-enhancing strategic human resource management on performance: the mediating roles of emotional capability and intellectual capital</i>	(Li et al., 2022)	SHRM yang meningkatkan kemampuan, motivasi, dan peluang berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kemampuan emosional dan modal intelektual. Pengaruh ini bervariasi pada setiap tahap siklus hidup perusahaan (<i>start-up, development, mature</i>).
17.	<i>Proposing a sales performance motivational</i>	(Rodríguez et al., 2024)	Mengidentifikasi enam dimensi motivasi (dalam tiga kategori: <i>cognitive</i>

No.	Judul Penelitian	Penulis	Hasil Penelitian
	<i>framework for B2B sellers in services firms</i>		<i>choice, goal orientation, dan work engagement</i>) yang memengaruhi kinerja penjualan.
18.	<i>The Influence of Green Transformational Leadership and Motivation to Sustainable Corporate Performance with Organizational Citizenship Behavior for the Environment as a Mediating</i>	(Widisatria & Nawangsari, 2021)	<i>Green Transformational Leadership</i> dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan berkelanjutan. OCBE memediasi pengaruh <i>Green Transformational Leadership</i> dan motivasi terhadap kinerja perusahaan berkelanjutan.
19.	<i>The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance</i>	(Al-Musadieq et al., 2018)	Desain pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM dan motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja SDM. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, serta memediasi pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja SDM. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja SDM.
20.	<i>Motivation and Organizational Performance: Problems and Prospects.</i>	(Dike & Ego E., 2019)	Menganalisis teori dan strategi motivasi yang mendorong pekerja untuk meningkatkan kinerja kerja mereka.
21.	<i>Technological and Organizational Change and the Careers of Workers</i>	(Battisti et al., 2022)	Perubahan teknologi dan organisasi berdampak signifikan pada karier pekerja.
22.	<i>Transformational Changes in Organizational Management and Human Resources in the Digital Age</i>	(Cherep et al., 2022)	Manajemen organisasi memerlukan pendekatan inovatif di era digital.
23.	<i>Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities</i>	(Shin et al., 2023)	Kepemimpinan digital berpengaruh positif langsung dan tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Budaya digital dan kemampuan digital karyawan memediasi sebagian hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja organisasi.
24.	<i>Impact of Organizational Change on Organizational Performance</i>	(Saira khatoon et al., 2016)	Terdapat hubungan positif antara aspek-aspek perubahan dan kinerja organisasi. Kualitas komunikasi

No.	Judul Penelitian	Penulis	Hasil Penelitian
			perubahan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja. Aspek-aspek lain (partisipasi, sikap manajemen, kepemimpinan, kesiapan) tidak memiliki dampak signifikan.
25.	<i>Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria</i>	(Thomas, 2014)	Perubahan teknologi, selera pelanggan, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
26.	<i>The Influence of Technology Readiness, Strategic Leadership, and Organizational Change on Organizational Performance in the Indonesian Navy</i>	(Kalambo et al., 2024)	Kesiapan teknologi, kepemimpinan strategis, dan perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Pengembangan kompetensi memediasi sebagian hubungan antara variabel-variabel tersebut.
27.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Bank Syariah Indonesia: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja dan Perubahan Organisasi	(Kasman, 2021)	Pemberdayaan SDM, motivasi kerja, dan perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja Bank Syariah Indonesia.
28.	<i>Change Management and Organizational Performance in Selected Manufacturing Companies in Anambra State, Nigeria</i>	(M. N. et al., 2019)	Perubahan teknologi, strategi manajemen perubahan, dan perubahan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.
29.	Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Sikap pada Perubahan Organisasi terhadap Kinerja	(Putro, 2018)	Etika kerja Islam dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap sikap terhadap perubahan organisasi. Sikap terhadap perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Sikap terhadap perubahan organisasi memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja.

(Sumber: Data diolah tahun 2024)

Pembahasan

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi

Dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, terutama melalui berbagai

pendekatan inovatif. Sistem manajemen SDM berkinerja tinggi, inovasi dalam praktik SDM, dan strategi inovatif seperti pengembangan keterampilan digital, budaya organisasi adaptif, serta pemanfaatan teknologi terbukti meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, praktik *Green HRM* (GHRM) dan Manajemen SDM Berkelanjutan (*Sustainable HRM*) berkontribusi pada kinerja lingkungan, kepuasan kerja, serta keberlanjutan organisasi, sering kali dimediasi oleh keterlibatan kerja (*work engagement*) dan manajemen pengetahuan. Strategi lain, seperti pembagian informasi, kepemimpinan transformasional, dan komitmen manajemen, memperkuat hubungan antara inovasi SDM dan kinerja organisasi.

Meskipun inovasi dalam SDM berperan besar dalam mendukung inovasi hijau, praktik SDM tertentu, seperti akses informasi atau keamanan kerja, tidak selalu menunjukkan dampak signifikan terhadap motivasi atau kinerja. Namun, penggunaan *e-HRM*, strategi rekrutmen dan retensi, serta evaluasi berkala tetap menjadi elemen penting yang mendukung kinerja organisasi, terutama di era digital. Secara keseluruhan, pendekatan strategis dalam MSDM yang holistik, inovatif, dan adaptif menjadi kunci untuk mencapai daya saing dan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika perubahan teknologi dan lingkungan.

Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi

Dari berbagai penelitian yang telah dikumpulkan, motivasi kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, dengan berbagai faktor yang mempengaruhi hubungan ini. Penelitian menunjukkan bahwa setiap generasi memiliki cara berbeda dalam menghargai praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang berdampak pada tingkat motivasi dan kinerja mereka. Motivasi tinggi berkontribusi pada penggunaan rekomendasi berkualitas tinggi, dan keterlibatan kerja yang ditingkatkan melalui *e-leadership* juga berdampak positif pada motivasi dan kinerja organisasi. Selain itu, faktor-faktor seperti penghargaan, komitmen organisasi, dan desain pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja SDM, dengan motivasi kerja bertindak sebagai mediator yang penting.

Budaya organisasi yang mendukung juga berperan dalam memotivasi karyawan, meskipun tidak selalu memediasi pengaruh budaya terhadap kinerja. Motivasi yang ditopang oleh strategi seperti *Green Transformational Leadership* dan penerapan SHRM yang meningkatkan kemampuan emosional serta modal intelektual terbukti mendukung kinerja organisasi yang berkelanjutan. Secara keseluruhan, motivasi merupakan faktor kunci dalam mendorong kinerja yang lebih baik di tingkat individu dan organisasi.

Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Perubahan organisasi, terutama yang dipicu oleh teknologi dan dinamika pasar, memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Perubahan teknologi, kepemimpinan strategis, dan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan berpengaruh positif terhadap kinerja secara keseluruhan. Kepemimpinan digital, budaya digital, dan kemampuan digital karyawan juga memediasi hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Selain itu, komunikasi perubahan yang berkualitas terbukti memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja, sementara faktor lain seperti partisipasi karyawan dan sikap manajemen tidak selalu menunjukkan dampak signifikan. Pemberdayaan SDM, motivasi kerja, dan kesiapan terhadap perubahan organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja, terutama dalam konteks organisasi seperti Bank Syariah Indonesia. Selain itu, sikap terhadap perubahan organisasi berperan sebagai mediator yang menghubungkan komitmen organisasi dengan kinerja, menunjukkan bahwa bagaimana organisasi merespons perubahan dapat mempengaruhi kinerja jangka panjang.

Kesimpulan

Kesimpulan dari analisis berbagai penelitian dalam jurnal ini menegaskan bahwa motivasi, strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM), dan pengelolaan perubahan organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Motivasi karyawan, yang dipengaruhi oleh penghargaan, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional, terbukti berkontribusi pada peningkatan produktivitas, inovasi, serta komitmen terhadap organisasi. Selain itu, penerapan strategi MSDM yang inovatif, seperti Green HRM, pemanfaatan teknologi digital, dan pengelolaan pengetahuan, mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi. Di era digital, pengembangan keterampilan digital, evaluasi berkala, dan penerapan budaya adaptif menjadi elemen penting untuk mencapai kinerja yang optimal.

Perubahan organisasi, baik dari sisi teknologi, struktur, maupun budaya, menjadi langkah strategis untuk menghadapi dinamika pasar dan lingkungan bisnis. Kepemimpinan strategis dan kesiapan teknologi merupakan faktor kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan ini. Sikap positif terhadap perubahan juga menjadi penghubung antara komitmen organisasi dan kinerja, menekankan pentingnya respons yang proaktif dan adaptif terhadap transformasi organisasi.

Dengan demikian, sinergi antara motivasi karyawan, strategi MSDM yang tepat, dan pengelolaan perubahan yang efektif menjadi kunci utama dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Penelitian ini memberikan wawasan yang komprehensif mengenai bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan faktor-faktor internal untuk mencapai kinerja yang unggul sekaligus mampu menjawab tantangan di era digital.

Implikasi Penelitian

Implikasi dari penelitian ini terbagi ke dalam beberapa aspek. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori motivasi, MSDM, dan perubahan organisasi dengan menyoroti keterkaitan serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Studi ini memperkaya literatur dengan menunjukkan pentingnya integrasi antara ketiga aspek tersebut. Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan bagi manajer dan pemimpin organisasi dalam merancang strategi untuk meningkatkan kinerja. Langkah-langkah penting yang disarankan meliputi penciptaan lingkungan kerja yang memotivasi, seperti pemberian penghargaan, pengembangan budaya organisasi yang positif, dan penerapan kepemimpinan transformasional. Selain itu, strategi MSDM perlu dirancang agar inovatif dan adaptif terhadap perubahan, termasuk penerapan Green HRM, pemanfaatan teknologi digital, dan pengelolaan pengetahuan. Pengelolaan perubahan organisasi harus dilakukan dengan memperhatikan kesiapan teknologi, kepemimpinan strategis, serta komunikasi yang transparan.

Bagi akademisi dan peneliti, penelitian ini membuka peluang untuk menggali lebih dalam hubungan antara variabel-variabel yang diteliti serta menguji model dan teori yang relevan. Penelitian mendatang dapat mempertimbangkan faktor lain yang memengaruhi kinerja organisasi, seperti struktur organisasi, lingkungan eksternal, dan karakteristik industri. Bagi karyawan, penelitian ini memberikan pemahaman tentang pentingnya motivasi, strategi MSDM, dan pengelolaan perubahan organisasi untuk mendukung peningkatan kinerja. Karyawan dapat berkontribusi melalui pengembangan kompetensi, adaptasi terhadap perubahan, dan partisipasi aktif dalam program pengembangan organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi berbagai pihak dalam memahami faktor-faktor kunci yang memengaruhi kinerja organisasi. Dengan mengaplikasikan temuan dan rekomendasi dari penelitian ini, diharapkan organisasi dapat mencapai kinerja yang optimal serta keberlanjutan di tengah tantangan lingkungan bisnis yang terus berubah.

Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, metode yang digunakan adalah *Systematic Literature Review* (SLR), sehingga hasilnya sangat tergantung pada

kualitas dan relevansi literatur yang tersedia di *database* yang digunakan. Literatur yang dipilih hanya mencakup sumber dari jurnal ilmiah dan literatur tertentu dengan kriteria bahasa Inggris dan Indonesia, yang dapat membatasi cakupan geografis dan konteks penelitian.

Kedua, karena penelitian ini hanya berbasis tinjauan literatur, tidak dilakukan pengumpulan data primer atau studi empiris, sehingga hubungan kausal antara variabel seperti motivasi, strategi MSDM, dan perubahan organisasi terhadap kinerja organisasi tidak dapat dijelaskan secara langsung. Ketiga, fokus penelitian ini adalah literatur yang membahas kinerja organisasi secara umum, tanpa mendalami konteks spesifik sektor atau industri tertentu. Hal ini dapat membatasi penerapan hasil pada organisasi atau industri tertentu. Selain itu, perbedaan metodologi dan pendekatan dari setiap penelitian yang ditinjau dapat memengaruhi konsistensi hasil dan interpretasi.

Keterbatasan ini membuka peluang bagi penelitian lanjutan yang lebih komprehensif, dengan pengumpulan data primer, analisis konteks industri yang lebih terperinci, serta pengujian hubungan kausal yang lebih mendalam antar variabel.

Daftar Pustaka

- Abu-Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. (2023). Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2), 57–97. <https://doi.org/10.7341/20231922>
- Ahmed, R. R., Akbar, W., Aijaz, M., Channar, Z. A., Ahmed, F., & Parmar, V. (2023). The role of green innovation on environmental and organizational performance: Moderation of human resource practices and management commitment. *Heliyon*, 9(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12679>
- Albi, K. (2024). Innovative Strategies In Human Resource Management: Optimizing Organizational Performance In The Digital Age. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 03(10), 1687–1698. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v3i08.559>
- Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Alvianto, M. N. H., Adam, N. P., Sodik, I. A., Sedyono, E., & Widodo, A. P. (2022). Dampak Dan Faktor Kesuksesan Penerapan Enterprise Resource Planning Terhadap Kinerja Organisasi: Sistematis Literature Review. *Jurnal Nasional Teknologi Dan Sistem Informasi*, 7(3), 172–180. <https://doi.org/10.25077/teknosi.v7i3.2021.172-180>
- Andika, R., & Darmanto, S. (2020). THE EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT AND INTRINSIC MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN*, 18(2), 241–251. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.04>
- Bachri, F., & Solekah, N. A. (2021). Organizational Commitment as Mediating Variable of Employee Job Satisfaction Toward Turnover Intentions. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(2), 152–161.

- Battisti, M., Dustmann, C., & Schönberg, U. (2022). *Technological and Organizational Change and the Careers of Workers*. www.iza.org
- Cherep, A., Voronkova, V., & Androsova, O. (2022). TRANSFORMATIONAL CHANGES IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCES IN THE DIGITAL AGE. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(3), 210–219. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-210-219>
- Chourasia, A., Bahuguna, P. C., & Raju, T. B. (2023). Strategic Human Resource Management, a Road to Organizational Performance: Evidence from Public Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 12, 66–90.
- Dike, & Ego E. (2019). Motivation and Organizational Performance: Problems and Prospects. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 3(4), 17–23. www.ijeaais.org/ijamsr
- Ellis, L. A., Tran, Y., Pomare, C., Long, J. C., Churruca, K., Saba, M., & Braithwaite, J. (2023). Hospital organizational change: The importance of teamwork culture, communication, and change readiness. *Frontiers in Public Health*.
- Gupta, A., & Jangra, S. (2024). Green human resource management and work engagement: Linking HRM performance attributions. *Sustainable Futures*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100174>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hidayat, T., Fikri, M. A., & Kusuma, D. R. (2022). Peran Pembelajaran Organisasi Pada Pengaruh Kapabilitas Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Organisasi. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 553–568. <https://doi.org/https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v5i4.250>
- Huang, R. T. (2022). Exploring the roles of self-determined motivation and perceived organizational support in organizational change. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2022-0056>
- Hwang, K. (2023). The relevance of neo-institutionalism for organizational change. In *Cogent Social Sciences* (Vol. 9, Issue 2). Cogent OA. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2284239>
- Kalambo, Y., Anggiani, S., & Usman, B. (2024). The Influence of Technology Readiness, Strategic Leadership, and Organizational Change on Organizational Performance in the Indonesian Navy. *ADPEBI International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 1–14. <https://doi.org/10.54099/aijbs.v4i1.936>
- Kanitz, R., Gonzalez, K., Briker, R., & Straatmann, T. (2023). Augmenting Organizational Change and Strategy Activities: Leveraging Generative Artificial Intelligence. *Journal of Applied Behavioral Science*, 59(3), 345–363. <https://doi.org/10.1177/00218863231168974>

- Kasman, P. S. P. (2021). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA BANK SYARIAH INDONESIA: PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA, MOTIVASI KERJA DAN PERUBAHAN ORGANISASI (Literature Review Manajemen). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 689–696. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2>
- Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- Kokkaew, N., Jekkaw, N., Peansupap, V., & Wipulanusat, W. (2022). Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6). <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101750>
- Kurnia Fahmi, H., & Musnadi, S. (2019). Role Conflict, Self Efficacy, Employees' Performance and Organizational Performance. *Journal of Accounting Research*, 2(1), 31–40. [www/http://jurnal.unsyiah.ac.id/JAROE](http://jurnal.unsyiah.ac.id/JAROE)
- Le, T. T., & Le, B. P. (2021). Mediating role of change capability in the relationship between transformational leadership and organizational performance: an empirical research. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1747–1759. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S333515>
- Li, S., Jia, R., Seufert, J. H., Hu, W., & Luo, J. (2022). The impact of ability-, motivation- and opportunity-enhancing strategic human resource management on performance: the mediating roles of emotional capability and intellectual capital. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(3), 453–478. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12293>
- M. N., O., J.C, O., O., N., U.O, E., & Odemegwu Ojukwu, C. (2019). Change Management and Organizational Performance in Selected Manufacturing Companies in Anambra State, Nigeria. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 6(5), 5437–5445. <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v6i5.06>
- Markova, M., Taysever, G., & Angelov, S. (2024). A Theoretical Framework of Developing Leadership Capacity for Successful Organizational Outcomes. *Journal of Leadership in Organizations*, 6(1). <https://doi.org/10.22146/jlo.77232>
- Mulyaningsih, Hp, A., & Sulaksono, H. (2023). The Influence Of Reward, Punishment, Organizational Commitment And Work Motivation On Employee Performance At The Department Of Agriculture And Food Security In Bondowoso Regency. *The 4th International Conference On Economics , Business and Information Technology*, 487–497.
- Nguyen, D. T., & Dao, T. K. (2023). The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance. *Heliyon*, 9(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22720>
- Noor, J., Tunnufus, Z., Handrian, V. Y., & Yumhi, Y. (2023). Green human resources management practices, leadership style and employee engagement: Green banking context. *Heliyon*, 9(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22473>

- Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, K., & Mosavi, A. (2020). Leader cultural intelligence and organizational performance. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1809310>
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(1), 121–134. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-11-2021-0489>
- Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62–75. <https://doi.org/10.5897/jpapr2014.0300>
- Putro, P. U. W. (2018). Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Sikap pada Perubahan Organisasi terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 116–125.
- Ramadista, R. M. P., & Kismono, G. (2020). The Effect of the Degree of Misfit Between Human Resources Management Practices and the Types of Organizational Culture on Organizational Performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22(3), 301–322. <http://journal.ugm.ac.id/gamaijb>
- Raza, M. A., Imran, M., Rosak-Szyrocka, J., Vasa, L., & Hadi, N. U. (2023). Organizational Change and Workplace Incivility: Mediated by Stress, Moderated by Emotional Exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph20032008>
- Rodriguez, R., Roberts-Lombard, M., Høgevold, N. M., & Svensson, G. (2022). Organisational and environmental indicators of B2B sellers' sales performance in services firms. *European Business Review*, 34(4), 578–602. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2021-0123>
- Rodríguez, R., Roberts-Lombard, M., Høgevold, N. M., & Svensson, G. (2024). Proposing a sales performance motivational framework for B2B sellers in services firms. *European Research on Management and Business Economics*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100235>
- Saira khatoon, B., Farooq, A., khatoon α, S., & Farooq σ, A. (2016). Impact of Organizational Change on Organizational Performance. *Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc*, 16.
- Samwel, J. O. (2018). EFFECT OF EMPLOYEE RELATIONS ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE-STUDY OF SMALL ORGANIZATIONS IN TANZANIA. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 2(04). www.ijebmr.com
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Silva, T. A., Oliveira, C. M., & Martins, E. (2024). Generations and Work Motivation - Ageism and The Practices of Human Resource Management. *Procedia Computer Science*, 237, 61–71. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.05.080>

- Suwarto, F., Subyantoro, A., Titik Yuliarti, V., & Nur, Y. (2023). THE EFFECT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND INFORMATION SHARING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE (Case Study at Depok City Public Hospital). *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 05(01), 93–104. <https://doi.org/10.56293/ijmssr.2022.4553>
- Thomas, O. O. (2014). Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. In *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)* (Vol. 1, Issue 11). www.arcjournals.org
- Tulungen, E. E., Tewal, B., & Pandowo, M. (2022). The Role of Digital Leadership Mediated by Digital Skill in Improving Organizational Performance. *Journal of Accounting Research, Organization, and Economics*, 5(2), 156–171. [www/http/jurnal.unsyiah.ac.id/JAROE](http://jurnal.unsyiah.ac.id/JAROE)
- Widisatria, D., & Nawangsari, L. C. (2021). The Influence of Green Transformational Leadership and Motivation to Sustainable Corporate Performance with Organizational Citizenship Behavior for the Environment as a Mediating: Case Study at PT Karya Mandiri Sukses Sentosa. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 118–123. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.876>
- Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J. (2023). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand. *European Research on Management and Business Economics*, 29(1). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100210>
- Yin, Q. (2023). The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Performance. *Frontiers in Business, Economics, and Management*, 11(3), 112–115.
- Zhao, F., Kusi, M., Chen, Y., Hu, W., Ahmed, F., & Sukamani, D. (2021). Influencing mechanism of green human resource management and corporate social responsibility on organizational sustainable performance. *Sustainability (Switzerland)*, 13(16). <https://doi.org/10.3390/su13168875>