

PENGARUH COVID-19 RELATED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES TERHADAP WORK PERFORMANCE KARYAWAN DIMEDIASI OLEH WORK MOTIVATION DAN INNOVATION CLIMATE

Ria Marina, Netania Emilisa
Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti
Jalan Kyai Tapa Jakarta 11440
netania@trisakti.ac.id

Abstract

The purpose of this study is to identify how HRM strategies related to COVID-19 influence performance and the Innovation Climate. The analytical method used in this study was non probability analysis which was processed with SPSS software version 22.0 and Amos version 22.0. The collection of data in this study was on a sample of 139 employees at a service company in Jakarta, Indonesia. In this research, the authors investigated the COVID-19 HR Strategy on the Innovation Climate, Job Performance which is mediated by Work Motivation. Based on the results of the analysis and discussion, it can be interpreted that Work Motivation has a positive effect on the Innovation Climate, Job Performance.

Keywords: *COVID-19 Related HRM strategies, Work Motivation, Innovation Climate, Job Performance.*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi bagaimana strategi HRM terkait COVID-19 mempengaruhi kinerja dan iklim inovasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Pengumpulan data dalam penelitian ini adalah pada sampel 139 karyawan pada sebuah perusahaan jasa di Jakarta, Indonesia. Dalam penelitian ini, penulis mengkaji Strategi SDM COVID-19 pada Iklim Inovasi & Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Motivasi Kerja. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat diartikan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Iklim Inovasi & Kinerja Karyawan.

Kata kunci: Strategi MSDM Terkait COVID-19, Motivasi Kerja, Iklim Inovasi, Performa Kerja.

Pendahuluan

Adanya pandemi Covid-19 sangat berpengaruh terhadap dampak organisasi (Widaningsih, 2020), seperti berkurang jauhnya pemasukan yang mengharuskan perusahaan melakukan pengurangan karyawannya, dari situlah semakin banyaknya pengangguran atau bahkan dilakukan secara masif yang membuat organisasi harus memikirkan COVID-19 Related HRM *strategies* apa yang tepat untuk dilakukan dalam menangani pandemi Covid-19 sehingga yang membuat tingkat *Job Performance* & *Innovation Climate* turun. Pengelolaan sumber daya manusia adalah salah satu faktor internal yang memiliki peranan penting bagi organisasi, karena menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan. *Job Performance* & *Innovation Climate* merupakan faktor kunci bagi pengelolaan sumber daya manusia (Damayanti *et al.*, 2021.). Patut digaris

bawahi bahwa perubahan yang disebabkan oleh pandemi COVID-19 tidak sepenuhnya terungkap. Penelitian sebelumnya tidak secara jelas menunjukkan dampak perubahan yang terjadi dalam organisasi terhadap pengaruh hasil *Work Motivation* karyawan terhadap *Job Performance* dan *Innovation Climate* secara keseluruhan. Di satu sisi, terdapat penelitian yang menunjukkan dampak negatif dari variabel-variabel tersebut. Ketidakpastian pekerjaan, peningkatan tingkat stres, keterbatasan fasilitas untuk bekerja, permasalahan teknis, kerinduan akan lingkungan kerja, kesulitan membangun hubungan dengan rekan kerja, dan gangguan keseimbangan kehidupan kerja dapat berdampak buruk pada hasil *Job Performance* (Rudolph *et al.*, 2021). Organisasi juga melaporkan dampak negatif dari pandemi COVID-19, di mana hasil penelitian

menunjukkan bahwa sekitar 50 persen dari perusahaan di Tiongkok ditemukan melaporkan penurunan kinerja akibat COVID-19 (Narayanamurthy & Tortorella, 2021). Di sisi lain, terdapat banyak bukti dampak positif. Penelitian yang dilakukan oleh (Contreras *et al.*, 2020) telah menunjukkan dalam penelitian mereka bahwa dampak positif dari kerja jarak jauh seperti fleksibilitas waktu kerja, tidak perlu bepergian, atau kesempatan untuk merekrut karyawan dari mana saja di dunia dapat meningkatkan kinerja karyawan. (Davidescu *et al.*, (2020) juga setuju dengan klaim tersebut, menyimpulkan bahwa kerja jarak jauh berkontribusi pada peningkatan *Work Motivation*, produktivitas, kepuasan kerja, dan kualitas output. Hal tersebut menunjukkan bahwa kerja jarak jauh dapat menciptakan Job Performance yang lebih baik. Selain itu, Peneliti memperhatikan bahwa aspek-aspek tersebut dengan mudah diterjemahkan ke dalam Job Performance. Mengingat rekomendasi dan inkonsistensi dalam hasil penelitian di atas, muncullah research gap yang melandasi Peneliti untuk melakukan penelitian ini.

Dalam konteks penelitian ini, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan bagaimana Pengaruh COVID-19 Related HRM strategies terhadap *Innovation Climate & Job Performace* karyawan yang dimediasi oleh *Work Motivation*. Model yang diusulkan dan diverifikasi secara empiris akan memungkinkan Peneliti untuk mengisi research gap yang telah diidentifikasi dalam paparan di atas. Perusahaan sebagai organisasi bisnis dengan tujuan utamanya memperoleh keuntungan yang semaksimal mungkin, harus siap berkompetisi. Perusahaan Balai Lelang di Jakarta merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa dengan pelayanan yang diharapkan semaksimal mungkin focus membangun *Work Motivation* dalam menciptakan perilaku yang tepat sehingga mencapai *Job Performace* yang unggul dapat mempengaruhi peningkatan *Job Performace & Innovation Climate* pada karyawannya.

COVID-19 Related HRM strategies

Menurut Hidayati (2015), menjelaskan bahwa strategi MSDM adalah bidang atau ilmu manajemen yang focus mempelajari mengenai hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Dalam hal ini akna lebih

focus mengenai peraturan peranan manusia untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan agar berjalan dengan optimal. Startegi dalam hal MSDM ini menjadi pengakuan pada pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang lebih potensial dan dominan pada sebuah organisasi, sehingga perlu dilakukannya pengembangan dan strategi khusus dalma pelaksanaannya yang disesuaikan oleh berbagai situasi dan kondisi yang ada saat ini.

Strategi Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu hal yang penting untuk melihat sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang harus diperhitungkan oleh sebuah organisasi sebelum melakukan berbagai bentuk strategi pengembangannya. Kelebihan dan kekurangan tersebut dapat muncul dari beberapa aspek seperti aspek manajemen, aspek informasi, aspek profil personil dan produktivitasnya. Dalma beberapa aspek tersebut aka nada beberapa strateginya dengan hal-hal berikut :

Kreativitas

Manajemen harus dapat mendorong sumber daya manusia yang dimilikinya untuk berkreasi dalam kepentingan organisasinya. Pemimpin dalam organisasi akan sangat digunakan untuk mendorong sumber daya manusia menunjukkan kreativitasnya dan pemimpin akan menghargai hasil usaha sumber daya manusia yang dimilikinya.

Inovasi

Inovasi adalah upaya yang akan mendorong sumber daya manusia dalam mencoba dan menemukan beberapa hal baru dan menjadi kesmepatan untuk menemukan strategi atau kebijakan baru yang sering terlupakan oleh beberapa jajaran manajemen.

Sinergi

Sinergi dalam hal ini akan berkaitan dengan pembangunan hubungan antar sumber daya manusia yang akan menjadi harmonis, kompak, saling mengisi kekurangan antar kelompok dan adanya kebersamaan yang mendorong untuk berprestasi setiap waktunya. Dengan begitu akan tercipta rasa aman dan nyaman untk menjalankan berbagai aktivitas

sehingga hasil kerja akan meningkat dan pemberdayaan karyawan berjalan sesuai perencanaan.

Pemberi tanggung jawab

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi akan menjadi penanggung jawab untuk berbagai kegiatan yang dilakukan dalam organisasi. Selain itu, hal ini juga akan membuat karyawan untuk merasa lebih dihargai karena diberikannya tanggung jawab oleh perusahaan dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan yang diberikan dengan baik.

COVID-19 Related HRM Strategies

Selama pandemi COVID-19, dibutuhkan strategi HRM yang lebih terperinci dengan disesuaikan pada kondisi berbagai bidang sehingga dapat bermanfaat bagi organisasi yang beroperasi dalam kondisi tersebut dan mempertahankan maupun meningkatkan kinerja pekerjaan sumber daya manusia yang dimiliki (Caligiuri et., all., 2020). Strategi HRM terperinci yang disebutkan di atas harus berhubungan dengan berbagai bidang seperti :

- a. Mengamankan staf yang memenuhi syarat
- b. Menyesuaikan organisasi dengan realitas baru
- c. Memastikan kesejahteraan pemangku kepentingan

Perekrutan dan pengembangan karyawan harus diperhitungkan sebagai bagian dari penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas. Selain itu, perlu dibahas strategi adaptasi organisasi kerja terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan. Perlu mempertimbangkan kebutuhan untuk beralih ke realitas virtual, mengubah proses yang ada dalam mengatur pekerjaan, melengkapi karyawan dengan alat yang memungkinkan untuk beradaptasi dengan perubahan ini.

Hiring

Pandemi Covid-19 telah secara signifikan mengganggu operasi organisasi dan kebutuhan untuk membuat rencana tindakan dalam menanggapi peristiwa yang cepat dan tidak terduga penuh dengan ketidakpastian yang ekstrem. Dalam situasi kondisi sosial ekonomi yang terus berubah, tindakan tersebut terutama ditujukan untuk melindungi karyawan

saat ini dan mengurangi gangguan pada organisasi.

Employee development

Karyawan sebagai komponen kunci dari setiap organisasi yang signifikan mempengaruhi produktivitas, kesuksesan dan masa depannya. Hal ini akan menjadi alasan utama mengapa organisasi memutuskan untuk menginvestasikan jumlah yang signifikan dalam pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan berarti tidak hanya mengembangkan keterampilan mereka tetapi juga organisasi secara keseluruhan.

Digitalization

Organisasi dalam waktu yang singkat akan memindahkan produk mereka secara online untuk menerapkan lebih banyak sistem informasi yang diperlukan untuk kelangsungan fungsi organisasi. Digitalisasi ini akan ditandai dengan kombinasi teknologi tertentu dengan integrasi sistem fisik dan digital.

Job Redesign

Desain pekerjaan akan memainkan peran penting dalam proses HRM karena tidak hanya semua aspek struktural dan sosial tetapi juga berdampak pada tempat kerja pada karyawan. Pandemi menyebabkan beberapa perubahan dalam desain pekerjaan. Desain ulang pekerjaan memiliki peran penting dalam berfungsi organisasi selama pandemi.

COVID-19 training

COVID-19 training dan kebutuhan untuk bekerja dari rumah membuat tekanan untuk menerapkan teknologi pada setiap level organisasi. Oleh karena itu peningkatan yang signifikan dalam penggunaan teknologi terlihat di semua organisasi. Perubahan organisasi dan kondisi kerja akan meningkatkan kebutuhan untuk menggunakan teknologi sehingga harus melakukan pelatihan COVID-19.

Wellbeing

Perubahan radikal yang terjadi selama pandemi Covid-19 dan kebutuhan untuk memenuhi kewajiban isolasi sosial dan juga ketidakpastian keuangan yang disebabkan oleh penutupan sektor lain dan negara akan memiliki dampak yang sangat kuat pada kesehatan fisik dan mental karyawan. Kesejahteraan yang

stabil dikatakan ketika karyawan memiliki sumber daya psikologis, sosial dan fisik yang diperlukan untuk memenuhi tantangan psikologis, sosial dan atau fisik tertentu.

Corporate Social Responsibility

Selama pandemic COVID-19, suatu organisasi memiliki tanggung jawab dan kewajiban yang lebih besar kepada stakeholder. Dengan demikian, terdapat kebutuhan bagi organisasi untuk mendukung masyarakat dan stakeholder penting mereka, yaitu karyawan dan konsumen, dengan terlibat dalam kegiatan *corporate social responsibility* (CSR). Untuk memenuhi tuntutan tersebut, banyak organisasi telah mengadopsi CSR sebagai bentuk tata kelola global yang benar-benar baru serta dapat mempromosikan kemampuan untuk membuat keputusan kolektif mengenai isu-isu transnasional (Bevir, 2012). Selama pandemi COVID-19, organisasi telah mengambil tanggung jawab khusus untuk keselamatan karyawannya. Mereka berusaha menyediakan bagi karyawan yang bekerja di kantor pusat kondisi yang mirip dengan kondisi di kantor, tetapi bagi mereka yang tidak dapat memanfaatkan pekerjaan jarak jauh, mereka memberikan keamanan maksimum di tempat kerja dan peralatan keamanan lengkap. Organisasi merasakan urgensi untuk menjaga masyarakat dengan mempromosikan kesehatan masyarakat, memberikan bantuan medis, memberikan dukungan keuangan, atau membantu sektor lain yang secara khusus terkena dampak negatif dari pandemi. Hal tersebut karena tindakan tersebut dapat meningkatkan persepsi stabilitas dan memperkuat komunitas organisasi (Madrakhimova, 2013).

Work Motivation

Menurut Halim (2017), motivasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi akan merasa lebih tertantang dan bahagia sehingga ia akan mengerjakan pekerjaannya dengan lebih semangat. Pemberian kompensasi juga merupakan salah satu cara yang dapat diterapkan untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan namun dapat menurunkan kinerja karyawan bila tidak diberikan dengan

adil. Motivasi kerja sangat penting bagi karyawan karena dengan motivasi kerja diharapkan individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Rochmat et., all., 2013).

Fungsi *Work Motivation* Motivasi akan mendorong individu untuk berperilaku dan mempengaruhi serta merubah perilaku. Menurut Sanjaya (2018), menyatakan beberapa fungsi dari adanya motivasi kerja, yaitu sebagai berikut.

- Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan, tanpa adanya motivasi sehingga tidak akan timbul suatu tindakan atau perbuatan
- Motivasi akan memberikan pengaruh untuk melakukan perbuatan yang baik sehingga dapat tercapai tujuan yang diinginkan
- Motivasi akan menjadi penggerak untuk menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

Tujuan Work Motivation

Menurut Wardani (2012), menyatakan bahwa tujuan motivasi adalah kegiatan yang dilakukan untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar muncul keinginan atau kemauan untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Beberapa tujuan adanya motivasi kerja menurut Hasibuan (2019) yaitu sebagai berikut.

- Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- Mempertahankan kestabilan kondisi karyawan perusahaan
- Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan
- Mengefektifkan pengadaan karyawan Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap setiap tugasnya.

Bentuk Work Motivation

Pada umumnya bentuk motivasi akan sering

dianut oleh perusahaan akan ada empat elemen utama, yaitu :

- Kompensasi bentuk uang
Kompensasi yang diberikan pada karyawan biasanya akan berupa uang. Kompensasi ini akan menjadi kekuatan untuk memberikan motivasi selalu mempunyai reputasi atau nama baik dna memang selayaknya mendapatkan.
- Pengarahan dan pengendalian
Pengarahan dalam hal ini akan berkaitan dengan menentukan bagia karyawan mengenai apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak harus dilakukan. Sedangkan pengendalian akan menentukan karyawan haru mengerjakan hal-hal yang memang sudah diinstruksikan.
- Penetapan pola kerja yang efektif Pola kerja yang tidak efektif akan menyebabkan kebosanan. Reaksi karyawan pada rasa kebosanan kerja dapat menimbulkan hambatan yang berarti bagi keluaran produktivitas kerja yang dimiliki
- Kebijakan
Tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para karyawannya. Oleh karena itu, usaha tersebut dapat membuat karyawan bahagia.

Faktor yang Mempengaruhi *Work Motivation*

Motivasi akan dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan. Beberapa faktor tersebut, dapat dibedakan menjadi dua yaitu faktor eksternal dan faktor internal (Clara, 2022), yaitu sebagai berikut.

- Faktor eskternal, misalnya lingkungan kerja yang menyenangkan
- Kompensasi yang memadai
- Supervisi yang baik
- Adanya penghargaan atas prestasi
- Status dan tanggung jawab
- Peraturan yang berlaku
- Faktor internal, misalny
- Keinginan untuk dapat hidup
- Keinginan untuk dapat memiliki
- Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- Keinginan untuk berkuasa

Innovation Climate

Iklm inovatif adalah iklim organisasi yang akan mendukung terjadinya inovasi, sehingga karyawan pun akan lebih banyak berinovasi dan memberikan dukungan yang diperlukan pada karyawan (Jaiswal & Dhar, 2015). Inovasi daam sebuah perusahaan dibutuhkan untuk membangun kepercayaan dan kejujuran daripada fokus pada kepentingan individu. Selain itu, dengan adanya iklim ini akan membantu membangun lingkungan di mana dukungan dan toleransi yang dibangun (Pirte et., all, 2019). Inovasi adalah membangun atau menciptakan nilai dengan mengembangkan informasi baru dengan menemukan cara baru dalam teknik manajemen dan struktur organisasi (Baregheh et., all., 2009). Iklim inovasi akan mengekspresikan struktur yang daoat mengekspresikan struktur yang memungkinkan terciptanya ide baru dalam organisasi, serta peluang untuk mengimplementasikan ide tersebut (Schuring & Loewe, 2021).

Faktor yang Mempengaruhi *Innovation Climate*

Membangun iklim inovasi dalam sebuah perusahaan tentunya membutuhkan beberapa hal yang dapat mendorongnya. Menurut Saad et., all. (2011), menjelaskan beberapa faktor dan indikator yang mempengaruhi *Innovation Climate*, yaitu sebagai berikut.

- Distribusi daya yang memperngaruhi perilaku bisnis inovatif
- Pengambilan keputusan yang efektif
- Pengambilan resiko yang praktis

Job Performance

DeCenzo *et al.* (2016) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Sedangkan menurut Siswanto (dalam Martha, 2015), kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pendapat tersebut didukung oleh Rivai (2005) yang mengemukakan bahwa kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan pada pekerjaan tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa job

performance adalah hasil pekerjaan atau keluaran yang dihasilkan (output) yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab di dalam organisasi, yang menyangkut standar, kriteria pekerjaan, kualitas pekerjaan, dan kuantitas pekerjaan.

Dimensi *job performance* menurut DeCenzo et.,al. (2016) adalah sebagai berikut: Kuantitas hasil kerja, yang berarti jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan atau diselesaikan oleh karyawan. Kualitas hasil kerja, yang berarti mutu yang harus diselesaikan oleh karyawan.

Ketepatan waktu, yang berarti kesesuaian hasil pekerjaan dengan waktu yang direncanakan.

Faktor yang mempengaruhi Job Performance Menurut Rossett dan Awardy (dalam Rahmiati & Kusuma, 2004), job performance dipengaruhi oleh beberapa faktor yang antara lainnya adalah sebagai berikut.

- Kurangnya keterampilan dan pengetahuan
- Kurangnya insentif atau tidak tepatnya insentif yang diterima.
- Lingkungan kerja yang kurang mendukung.
- Tidak adanya motivasi

Tujuan Job Performance

Menurut Werther dan Davis (1996), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan antara lain sebagai berikut:

- *Performance improvment*, yang berarti memungkinkan karyawan dan manajer untuk dapat mengambil tindakan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja.
- *Compensation adjustment*, yang berarti membantu para pengambil keputusan untuk memilih siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- *Placement decision*, yang berarti menentukan promosi, transfer, dan demosi.
- *Training and development needs*, yang berarti mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- *Career planning and development*, yang berarti memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
- *Staffing process deficiencies*, yang

berarti mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.

- *Informational inaccuracies and job design errors*, yang berarti mengetahui ketidaktepatan informasi dan kesalahan perancangan pekerjaan.
- *Equal employment opportunity*, yang berarti kesempatan yang sama didalam pekerjaan.
- *External challenges*, yang berarti tantangan-tantangan eksternal. Tantangan yang dimaksud adalah tantangan-tantangan yang berasal dari luar organisasi tersebut.
- *Feedback*, yang berarti umpan balik bagi karyawan dan perusahaan. Karyawan bekerja di perusahaan dan perusahaan harus dapat memberikan umpan balik kepada karyawan. Hambatan Job Performance.

Azadeh dan Zarrin (2016) mengidentifikasi sejumlah strategi motivasi manajemen sumber daya manusia yang harus dilakukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan optimalitas tenaga kerjanya. Untuk mengembangkan karyawan yang memiliki motivasi kerja di masa pandemi COVID-19 seperti saat ini, manajemen harus memperlakukan karyawan sebagai individu, memberdayakan karyawan, memberikan sistem penghargaan yang efektif, mendesain ulang pekerjaan, dan menciptakan tempat kerja yang fleksibel. Pemberdayaan karyawan terjadi ketika individu dalam organisasi diberikan otonomi, otoritas, kepercayaan, dan dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dalam memberikan sistem reward yang efektif, manajemen sering menggunakan reward untuk memperkuat perilaku karyawan yang ingin mereka pertahankan. Reward merupakan hasil kerja yang bernilai positif bagi individu. Organisasi pada umumnya memberikan penghargaan bagi orang-orang yang pencapaian kinerjanya memadai dan memenuhi tujuan organisasi. Individu menerima reward baik secara ekstrinsik maupun intrinsik. Reward ekstrinsik merupakan hasil bernilai yang diberikan kepada individu oleh individu lain, biasanya seorang supervisor atau manajer dengan tingkat yang lebih tinggi, sedangkan reward intrinsik dikelola sendiri oleh masing-masing individu.

COVID-19 related HRM strategies dan Work Motivation

Saat mendesain ulang pekerjaan sebagai dampak dari pandemi COVID-19, manajemen perlu melihat ruang lingkup pekerjaan dan kedalaman pekerjaan. Upaya desain ulang dapat mencakup perluasan pekerjaan, rotasi pekerjaan, dan pengayaan pekerjaan. Perluasan pekerjaan sering disebut sebagai pembebanan pekerjaan horizontal. Perluasan pekerjaan meningkatkan variasi tugas yang termasuk dalam pekerjaan. Meskipun tidak meningkatkan kualitas atau tantangan dari tugas-tugas tersebut, perluasan pekerjaan dapat mengurangi beberapa kebosanan, dan ketika kebosanan karyawan berkurang, motivasi kerjanya secara umum akan mengalami peningkatan.

Rotasi pekerjaan merupakan penugasan karyawan ke pekerjaan yang berbeda atau tugas kepada orang yang berbeda secara sementara. Tujuannya adalah untuk menambah variasi dan untuk memaparkan orang pada interdependensi yang dimiliki satu pekerjaan pada pekerjaan lain. Rotasi pekerjaan dapat mendorong tingkat motivasi yang lebih tinggi serta memperbarui minat dan antusiasme. Organisasi mendapat manfaat dari tenaga kerja terlatih secara multidisipliner. Pengayaan pekerjaan atau disebut juga dengan pemuatan pekerjaan vertikal merupakan penerapan berbagai tugas yang meningkat, tetapi juga memberi karyawan lebih banyak tanggung jawab dan wewenang. Apabila keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan merupakan keterampilan yang sesuai dengan kemampuan pemegang pekerjaan, pengayaan pekerjaan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Berdasarkan paparan tersebut, Peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: COVID-19 related HRM *Strategies* berpengaruh positif terhadap *Work Motivation*

Work Motivation terhadap Innovation Climate

Schunk dan DiBenedetto (2020) mendefinisikan motivasi sebagai keterlibatan proses yang terjadi ketika individu mempengaruhi dan mempertahankan tindakan yang diarahkan pada tujuan. Motivasi kerja juga didefinisikan sebagai tingkat motivasi diri yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan

pekerjaan mereka secara efektif dan efisien dalam konteks pekerjaan (Chien *et al.*, 2020). Untuk memfasilitasi motivasi kerja karyawan, desain pekerjaan telah lama dianggap sebagai kontributor penting bagi motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan (Ali & Ziaurrehman, 2014). *Job characteristic theory* (JCT) dikonseptualisasikan sebagai model komprehensif dengan lima dimensi pekerjaan, yaitu keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.

Model tersebut memprediksi bahwa dalam kondisi tertentu, individu yang mengapresiasi dan mengalami pekerjaan tinggi pada dimensi ini lebih cenderung menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, kehadiran yang lebih baik, produktivitas yang lebih besar, dan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Mengingat para peneliti mengemukakan pentingnya memeriksa kemungkinan peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara COVID-19 related HRM *strategies* dengan *Innovation Climate*, dan Allen *et al.*, (2013) melaporkan bahwa persepsi psikologis terhadap *Innovation Climate* dari suatu organisasi cenderung mempengaruhi motivasi karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru, Peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2: *Work Motivation* berpengaruh positif terhadap *Innovation Climate*

Work Motivation terhadap Job Performance

Salah satu konstruk kinerja yang paling populer adalah penambahan hubungan antara *Work Motivation* dengan job performance. Motivasi mengarahkan perilaku tertentu untuk mencapai tujuan tertentu (Locke & Latham, 2012). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif daripada karyawan yang tidak termotivasi (Said *et al.*, 2015). Pawirosumarto *et al.*, (2017) menemukan bahwa variabel insentif, motivasi, dan kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam industri perhotelan. Penelitian dari Birtch *et al.*, (2016) juga telah meneliti dampak peran variabel moderator dan mediator motivasi terhadap karakteristik tempat kerja dengan kinerja. Oleh sebab itu, para akademisi telah menyarankan bahwa dibutuhkan lebih banyak penelitian tentang variabel mediator berupa motivasi kerja

dalam kondisi tempat kerja dengan kinerja karyawan (Budiharso & Tarman, 2020).

Sebagai contoh, Tu dan Lu (2016) menemukan bahwa motivasi intrinsik memoderasi dan memediasi hubungan antara kepuasan penilaian kinerja dengan Job Performance. Selain itu, Evans dan Dobrosielska (2021) menemukan bahwa motivasi intrinsik dapat memoderasi hubungan umpan balik online dengan peningkatan kinerja. Penelitian dari Mafini dan Dlodlo (2014) meneliti peran mediasi motivasi intrinsik pada hubungan antara umpan balik perkembangan dengan kinerja karyawan. Frieder *et al.*, (2018) menguji suatu model yang meneliti efek mediasi motivasi pada hubungan antara ciri-ciri kepribadian dengan kinerja dalam aktivitas penjualan. Al- Musadieq *et al.*, (2018) menguji peran mediasi motivasi dalam kombinasi beberapa penelitian. Mengingat bukti empiris yang disajikan di atas, Peneliti mengusulkan bahwa motivasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu, model dalam penelitian ini adalah model mediasi, di mana diusulkan bahwa motivasi bertindak sebagai mediator. Variabel mediator menjelaskan bagaimana peristiwa eksternal mengambil signifikansi psikologis internal (Malinowski & Lim, 2015). Berdasarkan paparan tersebut, Peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut.
H3: *Work Motivation* berpengaruh positif terhadap job performance

Innovation Climate* terhadap *Job Performance

Innovation Climate dalam organisasi memungkinkan karyawan untuk mengumpulkan dan mempertimbangkan berbagai informasi untuk menghasilkan ide-ide baru dan untuk meningkatkan proses yang ada (Bocken, 2014). Dengan demikian, mereka lebih cenderung memiliki minat belajar untuk menemukan dan

mengembangkan ide- ide baru untuk memecahkan masalah yang dihadapi, sehingga meningkatkan kinerja dalam pekerjaan (Chiang & Hsieh, 2012). Memang, motivasi karyawan untuk belajar telah diakui sebagai salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja dalam melakukan suatu pekerjaan, karena perilaku belajar dapat memotivasi karyawan untuk memperoleh keterampilan baru yang dibutuhkan untuk melakukan tugas (Elnaga & Imran, 2013). Yang menarik, perspektif tersebut mirip dengan kerangka challenge- stressor di mana bukti metaanalisis menunjukkan bahwa tantangan stres meningkatkan motivasi karyawan, dan, selanjutnya kinerja mereka (Lerman *et al.*, 2021). Singkatnya, meskipun penelitian yang menghubungkan *Innovation Climate* dengan Job Performance masih jarang dilakukan, beberapa penelitian telah menemukan hubungan positif antara *Innovation Climate* dengan Job Performance dalam tingkatan kelompok maupun organisasi (Hogan & Coote, 2014). Sesuai dengan temuan tersebut, Peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut.
H4: *Innovation Climate* berpengaruh positif terhadap *Job Performance*.

Metode Penelitian

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh, Agnieszka Bieńkowska, Anna Koszela, Anna Sałamacha, Katarzyna TworekI (2022) dan Zafer Adiguzel (2022). Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian hipotesis yang bertujuan untuk menjelaskan dalam ruang lingkup penelitian ini akan dikaji COVID-19 Related HRM *strategies* dan *Work Motivation*, *Innovation Climate* dan *Job Performance*. Hasil pengujian reabilitas untuk masing-masing konstruk ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 1
Uji Reliabilitas

No	<i>COVID-19 Related HRM strategies</i>	Jumlah Item Pernyataan	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	COVID-19 Related HRM strategies	8	.835	Reliable
2	Work Motivation	5	.720	Reliable
3	Innovation Climate	7	.845	Reliable
4	Job Performance	5	.826	Reliable

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 22

Kesimpulan

Proses pengaruh Pengaruh COVID-19 *Related HRM strategies* terhadap Inovation Climate & *Job Performace* karyawan yang dimediasi oleh *Work Motivation*

Daftar Pustaka

- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business and Management*, 2(1), 1030817.
- Al-Musadieq, M., Nurjannah, Raharjo, K., Solimun, & Fernandes, A. 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.
- Ali, N., & Ziaurrehman, M. (2014). Impact of job design on employee performance, mediating role of job satisfaction: A study of FMCG's sector in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 70.
- Allen, S. L., Smith, J. E., & da Silva, N. (2013). Leadership style in relation to organizational change and organizational creativity: Perceptions from nonprofit organizational members. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 23–42.
- Ancillo, A. de L., Nunez, M. T., & Gavrila, S. (2021). Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach. *Economic Research*, 34(1), 2297–2316.
- Azadeh, A., & Zarrin, M. (2016). An intelligent framework for productivity assessment and analysis of human resource from resilience engineering, motivational factors, HSE and ergonomics perspectives. *Safety Science*, 89, 55–71.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115.
- Bevir, M. (2012). *Governance: A very short introduction*. Oxford University Press.
- Birtch, T. A., Chiang, F. F., & van Esch, E. (2016). A social exchange theory framework for understanding the job characteristics–job outcomes relationship: the mediating role of psychological contract fulfillment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1217–1236.
- Bocken, N. M. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.
- Budiharso, T., & Tarman, B. (2020). Improving quality education through better working conditions of academic institutes. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(1), 99–115.
- Cahyadi, L. (2022). Mengukur Turnover Intention, Konflik Peran, Dan Self Efficacy. *Jurnal Ekonomi: Journal of Economic*, 13(01).
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713.
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190.
- Chien, G. C., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of *Work Motivation* on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473–495.
- Clara, Y. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karyawan bagian penjualan di PT Tunasjaya Mekararmada. STIM YKPN Yogyakarta.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in*

- Psychology, 11, 590271.
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.
- Dhawan, S. (2020). Online learning: A panacea in the time of COVID-19 crisis. *Journal of Educational Technology Systems*, 49(1), 5–22.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.
- Evans, T. R., & Dobrosielska, A. (2021). Feedback-seeking culture moderates the relationship between positive feedback and task performance. *Current Psychology*, 40(7), 3401–3408.
- Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I.-S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324.
- Gravina, N., Nastasi, J. A., Sleiman, A. A., Matey, N., & Simmons, D. E. (2020). Behavioral *strategies* for reducing disease transmission in the workplace. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 53(4), 1935–1954.
- Halim, J. (2017). Analisis pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Broadway Barbershop PT Bersama Lima Putera. *Agora*, 5(1), 1–8.
- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(9), 1–6.
- Hasibuan, M. S. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hidayati, A. (2015). *Strategi manajemen sumber daya manusia di Bank Syariah Mandiri Salatiga*. Institut Agama Islam Negeri Salatiga.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, *Innovation Climate*, creative self- efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. In *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs* (pp. 207–241). Routledge.
- Lai, C.-C., Shih, T.-P., Ko, W.-C., Tang, H.-J., & Hsueh, P.-R. (2020). Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2) and coronavirus disease-2019 (COVID-19): The epidemic and the challenges. *International Journal of Antimicrobial Agents*, 55(3), 105924.
- Lerman, M. P., Munyon, T. P., & Williams, D. W. (2021). The (not so) dark side of entrepreneurship: a meta-analysis of the well-being and performance consequences of entrepreneurial stress. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 15(3), 377–402.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2012). Goal setting theory. In *Motivation: Theory and research* (pp. 23–40). Routledge.
- Madrakhimova, F. (2013). History of development of *corporate social responsibility*. *Journal of Business and Economics*, 4(6), 509–520.
- Mafini, C., & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–13.
- Malinowski, P., & Lim, H. J. (2015). Mindfulness at work: Positive affect, hope, and

- optimism mediate the relationship between dispositional mindfulness, work engagement, and well-being. *Mindfulness*, 6(6), 1250–1262.
- Martha, M. S. (2015). Karakteristik pekerjaan dan kinerja dosen luar biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Universitas Widyautama Bandung.
- Narayanamurthy, G., & Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 outbreak on employee performance—moderating role of industry 4.0 base technologies. *International Journal of Production Economics*, 234, 108075.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358.
- Rahmiati, & Kusuma, I. W. (2004). Hubungan antara mentoring dengan role stress dan job outcomes dalam lingkungan akuntan publik. *Simposium Nasional Akuntansi VII*, 975–990.
- Rigolizzo, M., & Amabile, T. (2015). Entrepreneurial creativity: The role of learning processes and work environment supports. In *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship* (pp. 61–78). Oxford University Press.
- Rivai, V. (2005). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik. PT RajaGrafindo Persada.
- Rochmat, K. B., Hamid, D., & Hakam, M. S. (2013). Pengaruh insentif terhadap motivasi dan kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1, 19–27.
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206–212.
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1), 1–35.
- Saad, M., Datta, S., & Papadakis, D. (2011). Innovation in global public goods: issues and challenges in provision of environment-monitoring services in Europe. *Science and Public Policy*, 38(4), 307–318.
- Said, N. S., Zaidee, A. S., Zahari, A. S., Ali, S. R., & Salleh, S. M. (2015). Relationship between employee motivation and job performance: A study at Universiti Teknologi MARA (Terengganu). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 632.
- Sanjaya, R. (2018). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dalam perspektif ekonomi islam (studi di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Pesisir Barat). Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Santos, S. D., Memmert, D., Sampaio, J., & Leite, N. (2016). The spawns of creative behavior in team sports: A creativity developmental framework. *Frontiers in Psychology*, 7, 1282.
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832.
- Schuring, E., & Loewe, M. (2021). *Handbook on social protection systems*. Edward Elgar.
- Tang, J. (2016). Linking personal turbulence and creative behavior: The influence of scanning and search in the entrepreneurial process. *Journal of Business Research*, 69(3), 1167–1174.
- Tu, Y., & Lu, X. (2016). Do ethical leaders give followers the confidence to go the extra mile? The moderating role of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 129–144.
- Wardani, R. W. (2012). Pengaruh kepemimpinan pengembangan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika UPTD Trans Jogja Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Universitas Pembangunan Nasional

Veteran Yogyakarta.
Werther, W. B., & Davis, K. (1996). Human
resources and personnel management.
McGraw-Hill.