

**PRAKTEK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA MASA PANDEMI COVID 19  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PT BANK RAKYAT INDONESIA  
KANCA TONDANO**

*HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES DURING THE COVID 19 PANDEMIC  
IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT BANK RAKYAT INDONESIA KANCA  
TONDANO*

Oleh:

**Owen C. Manopo<sup>1</sup>**  
**Victor P. K Lengkong<sup>2</sup>**  
**Yantje Uhing<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sam Ratulangi Manado

Email:

<sup>1</sup>[owenmanopo062@student.unsrat.ac.id](mailto:owenmanopo062@student.unsrat.ac.id)

<sup>2</sup>[victorlengkong@gmail.com](mailto:victorlengkong@gmail.com)

<sup>3</sup>[yantjeuhing@unsrat.ac.id](mailto:yantjeuhing@unsrat.ac.id)

**Abstrak:** Dengan adanya pandemi covid-19 tentunya sangat berdampak luas bagi pelaksanaan kerja karyawan serta terjadinya penurunan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan hal ini disebabkan banyak kegiatan-kegiatan yang terhambat karena adanya pembatasan-pembatasan sosial. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana praktek manajemen sumber daya manusia pada masa pandemi covid 19 dalam meningkatkan kinerja karyawan Di PT Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan kerja praktek manajemen SDM yang dilakukan melalui: 1) PT Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano dalam perencanaan SDM melakukan Rekrutment, Pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa pandemi. 2) Proses rekrutment karyawan di PT BRI Kanca Tondano berjalan dengan baik walaupun adanya pembatasan protocol kesehatan akibat pandemi. 3) Perusahaan menyediakan program-program serta pelatihan bagi karyawan yang dilaksanakan melalui *Zoom Meeting* serta media lainnya. Praktek MSDM sangat mempengaruhi kinerja karyawan di BRI Kanca Tondano dimana dalam pelaksanaan kerja sudah berjalan dengan baik akan tetapi kinerja karyawan mengalami penurunan dikarenakan adanya pandemi covid-19 sehingga adanya hambatan-hambara dalam pelaksanaan kerja.

**Kata Kunci:** praktek MSDM, kinerja karyawan

**Abstract:** *With the Covid-19 pandemic, of course, it has a very broad impact on the implementation of employee work and a decrease in employee performance in a company, this causes many activities to be hampered due to social restrictions. The purpose of this research is to find out how human resource management practices during the covid 19 pandemic period in improving employee performance at PT Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano. This study is a qualitative research. The results of the research show that in the implementation of HR management practical work, it is carried out through: 1). PT Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano in HR planning conducts Recruitment, Training and HR development to improve employee performance during a pandemic, 2) the employee recruitment process at PT BRI Kanca Tondano is going well despite health protocol restrictions due to the pandemic, and 3) The company provides programs and training for employees which are carried out through Zoom Meetings and other media. HRM practices greatly affect the performance of employees at BRI Kanca Tondano. Where the implementation of work has been going well, but employee performance has decreased due to the Covid-19 pandemic so that there are obstacles in carrying out work.*

**Keywords:** HRM practices, employee performance.

## Latar Belakang

Pandemi Covid-19 yang merebak hampir ke seluruh penjuru dunia, tak terkecuali Indonesia menimbulkan perubahan yang sangat signifikan di berbagai aspek yang menyelimuti kehidupan manusia, sehingga dituntut untuk merespon hal tersebut secara cepat dan tepat guna mendapatkan solusi atas perubahan yang terjadi. Walaupun ditengah pandemi Covid-19 saat ini, setiap perusahaan khususnya di Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano menuntut setiap karyawannya agar senantiasa menunjukkan dan meningkatkan kinerjanya dengan baik sebagai wujud pemberian pelayanan prima kepada masyarakat. Berkaitan dengan kinerja karyawan, Fahmi (2010:2) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”. Berkaitan dengan hal tersebut dapat dijelaskan bahwa Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Hasil dari pada kinerja yang dilakukan tentunya dipengaruhi oleh berbagai macam hal baik kemampuan, keterampilan, etos kerja, tanggung jawab, kedisiplinan, motivasi dan kualitas dan kuantitas kerja yang dapat tentunya dapat meningkatkan kinerjanya. Kinerja yang baik dari karyawan sangat diperlukan agar dalam pelaksanaan kerja dapat berjalan dengan baik dan tercapainya tujuan organisasi serta meningkatkan produktivitas perusahaan.

Dampak dari pada pandemi covid-19 yaitu terjadinya penurunan kinerja karyawan seperti pengurangan karyawan, pemotongan gaji dan insentif serta pemutusan hubungan kerja (PHK) (Soehardi, Permatasari, dan Sihite, 2020). Dengan adanya pandemi covid-19 tentunya sangat berdampak luas bagi pelaksanaan kerja karyawan serta terjadinya penurunan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan hal ini disebabkan banyak kegiatan-kegiatan yang terhambat dengan adanya pembatasan-pembatasan sosial. Maka dari itu perbaikan sistem kerja perlu dilakukan oleh setiap komponen yang ada dalam perusahaan agar pelaksanaan kerja dapat berjalan dengan baik. Dalam pelaksanaan kerja, faktor utama yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dan aset yang paling berharga dalam suatu perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan keuntungan. Tercapainya tujuan perusahaan bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri. Khususnya sumber daya manusia yang ada di Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano.

Berdasarkan hal tersebut manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan dalam peningkatan kinerja karyawan. Badriyah (2015) mengemukakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital sehingga peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Sedangkan menurut Sarinah dan Maldalena (2017), manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan melalui upaya bersama orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya. Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor dalam pengembangan pengelolaan suatu perusahaan karena kemajuan dan keberhasilan suatu instansi sangat ditunjang oleh sumber daya manusia yang handal dan berkualitas. Olehnya itu, perusahaan harus mampu memahami kondisi dan kemampuan karyawannya karena peran karyawan sangat vital dalam mewujudkan kesuksesan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pengembangan, kebijakan, praktek dan sistem yang mempengaruhi perilaku karyawan, sikap dan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Apabila praktek manajemen sumber daya manusia tersebut dilaksanakan dengan baik dalam suatu perusahaan, maka hal ini akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan efektif dan efisien di Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano, faktor manajemen sumber daya manusia dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Namun pada kenyataannya, berdasarkan hasil observasi di Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano, terkait dengan kinerja karyawan, peneliti menemukan bahwa kinerja karyawan masih belum optimal, hal ini disebabkan karena adanya pandemi covid-19 sehingga pelaksanaan kerja banyak yang terhambat dan tidak terlaksana dengan baik akibat adanya pembatasan-pembatasan sosial yang mengharuskan karyawan bekerja dari rumah. Hal ini berdampak pada manajemen sumber daya manusia yang tidak optimal dalam pelaksanaan kerja dimana banyak karyawan yang kurang memahami tugas pekerjaannya, serta karyawan baru atau karyawan magang yang masih menyesuaikan dengan pekerjaan dikarenakan kualifikasi kerja tidak sesuai.

Kemudian kurangnya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kinerja bahkan kurangnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Selanjutnya peneliti juga menemukan kurangnya skil atau keahlian karyawan dalam pelaksanaan kerja, motivasi, kualitas kerja, kuantitas kerja, Selain itu, rendahnya kompetensi karyawan melalui sikap dan perilaku yang tidak seperti biasanya, namun perubahan sikap tersebut disebabkan adanya ketakutan dan kepanikan pada masa pandemi Covid-19. Berdasarkan latar belakang

masalah tersebut, penulis tertarik untuk mengkaji dan menganalisis serta melakukan suatu penelitian dengan mengajukan judul sebagai berikut: “Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Masa Pandemi Covid 19 Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano.”

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana praktek manajemen sumber daya manusia pada masa pandemi covid 19 dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen SDM**

Siagian (2014) mengatakan manajemen sumber daya manusia adalah “suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.” Hasibuan (2011) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

### **Kinerja**

Bangun (2012) menjelaskan bahwa “Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut sebagai standar pekerjaan (*job standard*).” Mangkunegara (2009) mengatakan bahwa: “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).” Busro (2018) berpendapat bahwa “faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan kerja yang tepat (semakin tepat posisi seseorang semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki oleh orang tersebut), pelatihan, rasa aman di masa depan, hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan dengan pemimpin.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian Husain, Sepang, dan Uhing (2021) bertujuan untuk mengetahui apakah pelatihan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank SulutGo Manado. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Sulut Go Manado (Cabang Utama). Teknik Pengambilan Sampel Dalam penelitian ini adalah purposive sampling, mengambil sampel sebanyak 50 responden. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi secara simultan dan parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank SulutGo Manado.

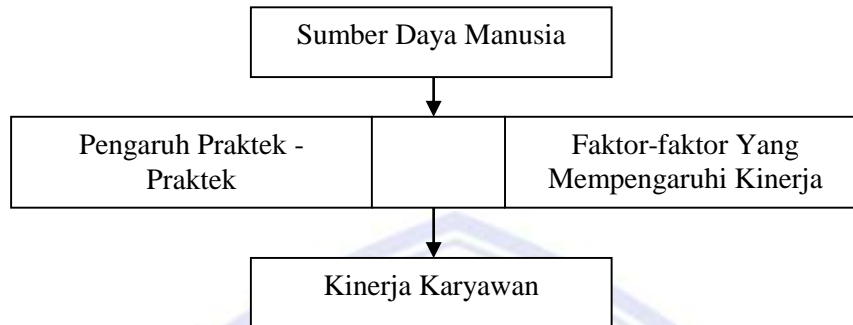
Penelitian Potu, Lengkong, dan Trang (2021) bertujuan untuk mengkaji apakah motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh secara positif dan signifikan simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado. Metode penelitian adalah kuantitatif dengan penelitian asosiatif. Lokasi penelitian di PT. Air Manado. Populasi sebanyak 224 karyawan dengan sampel sebanyak 70 partisipan yang dihitung dengan rumus Slovin. Pengukuran dengan Skala Likert dan analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dengan SPSS. Hasil analisa yang telah dilakukan menunjukkan bahwa secara simultan motivasi internal dan motivasi eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Air Manado dan secara parsial motivasi internal dan motivasi eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Air Manado.

Penelitian Mewengkang, Lengkong, dan Lumintang (2021) bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja dan keterikatan pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai pada biro umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Utara. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 40 orang, dengan menggunakan teknik total sampling atau sampel jenuh, sampel penelitian ini berjumlah 40 responden. Analisis data berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas, analisis regresi linier berganda, uji koefisien determinan, uji F, dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja dan keterikatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, secara parsial karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja dan keterikatan pegawai juga berpengaruh positif



dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Berdasarkan uji koefisien korelasi dan koefisien determinasi, diketahui bahwa karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja dan keterikatan pegawai memiliki pengaruh sebesar 89,3% terhadap produktivitas kerja dan masuk dalam kategori hubungan yang sangat kuat. Saran untuk biro umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Utara sebaiknya terus memperhatikan faktor-faktor karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja dan keterikatan kerja melalui kebijakan-kebijakan dan program-program yang saling terintegrasi satu dengan yang lain untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja.

### Model Penelitian



**Gambar 1. Kerangka Pikir**

Sumber: Kajian Teori, 2022

### METODE PENELITIAN

#### Pendekatan Penelitian

Jenis pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif (Sugiyono, 2011) dengan tujuan untuk mengetahui praktek manajemen sumber daya manusia pada masa pandemi covid 19 dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano.

#### Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan untuk mengetahui bagaimana praktek manajemen sumber daya manusia pada masa pandemi covid 19 dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano. Dimana penelitian ini dilihat dari praktek Manajemen Sumber Daya Manusia di PT Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano, yaitu bagaimana mengoptimalkan SDM yang ada dalam meningkatkan kinerja di masa pandemi ini. Oleh karena itu praktek MSDM yang dimaksud : yaitu melalui Perencanaan SDM, Rekrutment, Pelatihan dan Pengembangan SDM

#### Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini Subjek yang diambil tentunya dipilih secara purposive, dengan menggunakan kriteria dalam menentukan subjek penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Subjek merupakan karyawan maupun Supervisor bidang Sumber Daya Manusia (SDM) BRI Kanca Tondano
- Subjek mengalami pengalaman kerja pada era pandemi covid 19
- Subjek dalam kehidupan sosial, politik, dan ekonomi terpengaruh pandemic covid-19

#### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengambilan data dalam penelitian yang dilakukan ialah teknik *purposive sampling*. Dapat dipahami *purposive sampling* merupakan suatu Teknik pengambilan data yang didasari dari pertimbangan tertentu, yang penetapannya memiliki ciri- ciri khusus sesuai dengan tujuan yang hendak diteliti penulis, yang pada akhirnya diharapkan unuk menemukan jawaban atas rumusan masalah dalam penelitian (Sugiyono, 2017). Wawancara menurut Kontjaraningrat (2002) merupakan sebuah usaha yang digunakan pada tugas-tugas tertentu, untuk mencoba menemukan sebuah informasi. Kemudian diikuti secara lisan pembentukan responden, untuk berkomunikasi secara langsung. Observasi menurut Sunarto dan Riduwan (2004) merupakan teknik pengumpulan data, dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat

kegiatan yang dilakukan. Dokumentasi, dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya – karya monumental dari seseorang. Dokumentasi dalam penelitian ini adalah foto – foto atau gambar – gambar dan arsip mengenai serangkaian kegiatan yang dilakukan saat berada dilapangan.

### **Teknik Analisis Data**

Bagian ini dilakukan dengan mengaplikasikan teknik analisis data dari Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2017), yaitu:

- Reduksi data (*Data Reduction*), yaitu perangkuman data dengan memilih hal pokok dan fokus pada hal penting.
- Penyajian Data (*Data Display*), yaitu mengorganisasikan dan menyusun pola hubungan agar mudah dipahami. Data dapat berbentuk tabel, atau uraian singkat.
- Simpulan / Verifikasi (*Conclusion / Verification*), yaitu penarikan kesimpulan awal yang bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti pendukung

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **Deskripsi Karyawan BRI Kanca Tondano (*karyawan dan kerjanya*)**

Berdasarkan wawancara penulis kepada beberapa narasumber (supervisor SDM dan karyawan) BRI Kanca Tondano. Dalam memperoleh data terkait dengan penelitian yang dilakukan maka peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan BRI Kanca Tondano, maka peneliti mengajukan pertanyaan kepada Supervisor SDM, bagaimana proses rekrutmen karyawan? Berikut pernyataan informan : “Adapun jumlah perencanaan rekrutmen karyawan Pada masa pandemi tidak menentu. Namun untuk bagian marketing, BRI Kanca Tondano selalu membuka peluang kerja disetiap tahunnya, berbeda dengan bagian customer service dan teller. BRI Kanca Tondano melakukan proses rekrutmen karyawan pada masa pandemi menggunakan sistem online dimana informasi rekrutmen karyawan di publikasikan melalui Media social dengan memberikan informasi jenis pekerjaan yang dibutuhkan, persyaratan minimal pendidikan, batas umur pelamar.

Adapun proses seleksi karyawan dilakukan melalui iklan, media social web BRI. setelah BRI mempublikasikannya calon karyawan dapat melakukan kelengkapan berkas yang dibutuhkan sesuai dengan persyaratan, banyaknya pelamar yang melamar sekitar 100an lebih dan biasanya pihak BRI Kanca Tondano menerima pelamar yang mendekati persyaratan dan sesuai persyaratan yang telah di tetapkan sesuai kuota yang dibutuhkan. Jika dinyatakan lulus dalam seleksi berkas, maka calon karyawan yang telah lulus dalam pemberkasan dapat melakukan interview di Kantor Pusat BRI Kanca Tondano menaati protocol kesehatan yang diterapkan dalam proses interview dilakukan dengan pihak sdm dalam tahapan rekrut dan seleksi calon karyawan, pihak bank lebih mengutamakan kualitas yang baik, kemampuan dalam melakukan pekerjaan, serta meprioritaskan pengalaman kerja yang telah dilakukan sebelumnya. Di dalam pelatihan dan pengembangan untuk karyawan”.

Dari wawancara diatas dapat dijelaskan bahwa dalam proses rekrutment Karyawan BRI dapat berjalan dengan baik dimasa pandemi ini dimana proses rekrutmenr dilakukan dengan sistem online dimana informasi pekerjaan dipublikasikan oleh pihak Bank melalui Sosial Media, kemudian setelah kuota yang dibutuhkan tercapai maka dilaksanakannya seleksi berkas kemudian calon kaaryawan yang lulus berkas tahap selanjutnya yaitu interview atau tahap wawancara yang dilaksanakan oleh bagian SDM, dalam sekelsi atau rekrutment ini pihak bank lebih mengutamakan calon yang memiliki kualitas serta pengalaman kerja.

Dari wawancara dengan informan diatas dapat dijelaskan bahwa terkait dengan proses rekrutment pegawai dimasa pandemi berjalan dengan baik walaupun adanya pembatasan yang dilakukan melalui protocol kesehatan sehingga hal ini berpengaruh terhadap proses rekrutment yang lama sedangkan proses rekrutmen sebum adanya pandemi covid-19 dapat berjalan dengan cepat tanpa adanya pembatasan-pembatasan serta syarat seperti surat vaksin. Kemudian hal lainnya yang peneliti temukan yaitu proses rekrutment pegawai dilakukan melalui beberapa tahap seleksi yang dimaksudkan untuk memperoleh SDM yang berkualitas, berkompeten dan cekatan dalam melaksanakan kerja.

**Tabel 1. Proses Rekrutmen Karyawan**

Pertanyaan	Bagaimana Proses Rekrutment Karyawan?
Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekrutment karyawan tidak dibatasi dengan protocol Kesehatan dan lebih muda</li> <li>- Aktivitas di kantor berjalan normal tanpa adanya pembatasan</li> </ul>
Supervisor SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BRI Kanca Tondano melakukan proses rekrutmen karyawan pada masa pandemi menggunakan sistem online untuk memberikan informasi jenis pekerjaan yang dibutuhkan, serta persyaratan</li> <li>- BRI Kanca Tondano menerima pelamar yang mendekati persyaratan dan sesuai persyaratan yang telah di tetapkan sesuai kuota yang dibutuhkan.</li> <li>- Peserta yang lulus seleksi berkas akan melalui tahap wawancara</li> <li>- Dalam pelaksanaan seleksi, adanya penerapan protokol kesehatan</li> <li>- pihak bank lebih mengutamakan kualitas yang baik, kemampuan dalam melakukan pekerjaan,</li> <li>- Bank meprioritaskan pengalaman kerja</li> </ul>

*Sumber: Data diolah*

Dalam memperoleh data atau informasi lebih lanjut, maka peneliti mengajukan pertanyaan kepada Supervisor SDM, Bagaimana Kinerja Karyawan? Berikut pernyataan informan: “untuk perencanaan dan penerapan praktek SDM pada masa pandemic covid-19, hal yang paling pertama dilakukan oleh perusahaan ialah mempelajari dan berusaha untuk memperhatikan aturan dan protocol kesehatan yang dianjurkan oleh pemerintah bagi perusahaan dan para pekerjanya serta berusaha beradaptasi dengan lingkungan yang baru. Perencanaan meliputi hal-hal detail mengenai karyawan, seperti membuat pelatihan dan seminar tentang Pandemi covid dan program-program yang bertujuan agar karyawan dapat bekerja efektif dpada saat masa pandemic covid 19 contohnya seperti melakukan Work From Home (WFH) guna mencegah para karyawan terhindar dari covid 19”.

Dari wawancara diatas dapat dijelaskan bahwa pandemi covid 19 sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana dalam pelaksanaan kerja karyawan harus menyesuaikan dengan aturan-aturan baru yang pemerintah buatuntuk menyesuaikan pada situasi pandemic sehingga para karyawan mengalami berbagai kesulitan. Berdasarkan informasi dari para Narasumber pengimplementasian manajemen yang baik, cukup sulit dilakukan. Terlebih adaptasi pada situasi daring dalam melakukan pekerjaan cenderung menghambat pekerjaan para pekerja di lingkungan BRI Kanca Tondano, maka peneliti mengajukan pertanyaan kepada Yuni Amilase selaku nasabah yang menyatakan bahwa : “kualitas kerja pegawai PT. BRI Kanca Tondano pada masa pandemic covid-19 cukup baik.

Tanggung jawab yang diberikan PT. BRI kurang dibandingkan sebelum pandemic yang lebih muda dalam mendapatkan pelayanan. meskipun Pelayanan yang diberikan PT. BRI baik, ramah, dan dapat berkomunikasi dengan baik,tetapi terdapat pengaruh yang signifikan dibandingkan sebelum pandemic. Dari ketiga informasi yang saling mendukung dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan Bank BRI Tondano sudah baik akan tetapi dengan adanya adanya pandemi covid 19 menyebabkan kinerja dari pegawai cenderung lambat diakrenakan adanya pembatasan-pembatasan sosial yang harus mengikuti protokol kesehatan, sehingga dari nasabah menilai bahwa kinerja karyawan dimasa pandemi ini kurang efektif dibandingkan dengan sebelumnya.

**Tabel 2. Kinerja Karyawan**

Pertanyaan	Bagaimana Kinerja Karyawan?
Supervisor SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pandemi covid 19 sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan,</li> <li>- Dalam pelaksanaan kerja karyawan harus menyesuaikan dengan aturan-aturan baru yang pemerintah buatuntuk menyesuaikan pada situasi pandemic</li> <li>- Karyawan mengalami berbagai kesulitan dalam pelaksanaan kerja.</li> <li>- Adaptasi pada situasi daring dalam melakukan pekerjaan cenderung menghambat pekerjaan para pekerja di lingkungan BRI Kanca Tondano.</li> <li>- Kinerja karyawan Bank BRI Tondano sudah baik akan tetapi dengan adanya adanya pandemi covid 19 menyebabkan kinerja dari pegawai cenderung lambat</li> </ul>
Nasabah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya pembatasan-pembatasan sosial yang harus mengikuti protokol kesehatan menghambat kerja karyawan</li> <li>- kinerja karyawan dimasa pandemi ini kurang efektif dibandingkan dengan sebelumnya.</li> </ul>

*Sumber: Data diolah*



Untuk lebih lanjut peneliti mengajukan pertanyaan Bagaimana Proses MSDM di Bank BRI Tondano? Pertanyaan ini diajukan kepada Supervisor SDM. Berikut pernyataan informan : “untuk perencanaan dan penerapan praktek SDM pada masa pandemic covid-19, hal yang paling pertama dilakukan oleh perusahaan ialah mempelajari dan berusaha untuk memperhatikan aturan dan protocol kesehatan yang dianjurkan oleh pemerintah bagi perusahaan dan para pekerjanya serta berusaha beradaptasi dengan lingkungan yang baru. Perencanaan meliputi hal-hal detail mengenai karyawan, seperti membuat pelatihan dan seminar tentang Pandemi covid dan program-program yang bertujuan agar karyawan dapat bekerja efektif dpada saat masa pandemic covid 19 contohnya seperti melakukan Work From Home (WFH) guna mencegah para karyawan terhindar dari covid 19”. Dari wawancara diatas dapat dijelaskan bahwa dalam menerapkan praktek MSDM di masa pandemi ini yang utama dilakukan oleh perusahaan yaitu mempelajari dan memahami aturan yang ada dalam proses penyesuaian dengan aturan yang ada agar dalam pelaksanaan kerja dapat berjalan dengan baik di masa pandemi ini. Proses ini dapat dilihat dari adanya pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan perusahaan yang bertujuan agar kinerja karyawan lebih efektif dimasa pandemi ini.

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Vanda selaku Teller Bank yang menyatakan bahwa: “pada masa pandemic covid 19, program-program perusahaan untuk membuat karyawan dapat beradaptasi sangat diprioritaskan dari para atasan di BRI Kanca Tondano. Niat dan tekad bekerja rajin dan baik karyawan menjadi pedoman ketika sedang bekerja dan berusaha dalam menyesuaikan diri terhadap pandemic covid 19. Dalam hal menaati protocol kesehatan yang ada para karyawan difasilitasi dengan lengkap contohnya disediakan masker dan handsanitizer gratis bagi para karyawan. Gaji atau upah yang diberikan sesuai dengankinerja pencapaian target yang ditentukan. Keterampilan yang harus dimilikipun sesuai dengan bidang masing-masing. Contohnya seperti saya sreorang teller meski di tengah pandemic harus mampu berkomunikasi yang baik sekalipun ada batasan protocol kesehatan dan juga harus memiliki keterampilan berhitung yang baik. kerja sama tim para karyawan di BRI Kanca Tondano sangat baik.

Dari informasi yang saling mendukung dapat dijelaskan bahwa Proses MSDM karyawan Bank BRI Tondano sudah baik dimana dalam melaksanakan kerja, perusahaan menyediakan program-program serta pelatihan bagi karyawan yang bertujuan agar para karyawan dapat beradaptasi dengan lingkungan yang baru serta pelaksanaan kerja lebih efektif dan efisien dimasa pandemi ini, kemudian penerapan protokol kesehatan juga menjadi prioritas dalam pelaksanaan pelayanan di Bank BRI Kanca Tondano. Pelayanan di Bank BRI Kanca Tondano dapat berjalan dengan baik pada masa pandemi ini dikarenakan Karyawan ditunjang dengan fasilitas yang lengkap seperti Masker dan Handsanitizer gratis bahkan ditunjang dengan Gaji atau Upah serta Bonus yang diberikan sesuai dengan kinerja karyawan, sehingga karyawan harus memiliki niat, tekad, rajin, ramah dan trampil dalam melaksanakan kerja.

**Tabel 3. Proses MSDM**

Pertanyaan	Bagaimana Proses MSDM?
Supervisor SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yang utama dilakukan oleh perusahaan yaitu mempelajari dan memahami aturan yang ada dalam proses penyesuaian dengan aturan yang ada agar dalam pelaksanaan kerja dapat berjalan dengan baik di masa pandemi ini.</li> <li>- Adanya pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan perusahaan yang bertujuan agar kinerja karyawan lebih efektif dimasa pandemi ini.</li> <li>- Proses MSDM karyawan Bank BRI Tondano sudah baik dimana perusahaan menyediakan program-program serta pelatihan bagi karyawan yang bertujuan agar karyawan dapat beradaptasi serta pelaksanaan kerja lebih efektif dan efisien dimasa pandemi ini,</li> </ul>
Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penerapan protokol kesehatan menjadi prioritas dalam pelaksanaan pelayanan di Bank BRI Kanca Tondano.</li> <li>- Pelayanan di Bank BRI Kanca Tondanodapat berjalan dengan baik pada masa pandemi ini dikarenakan Karyawan ditunjang dengan fasilitas yang lengkap seperti Masker dan Handsanitizer gratis bahkan ditunjang dengan Gaji atau Upah serta Bonus</li> <li>- Karyawan harus memiliki niat, tekad, rajin, ramah dan trampil dalam melaksanakan kerja.</li> </ul>

*Sumber: Data diolah*

Untuk lebih lanjut peneliti mengajukan pertanyaan kepada Vanda selaku Teller Bank, bagaimana pelaksanaan kerja Karyawan ? apakah sesuai job description serta beban kerja yang seimbang? Berikut pernyataan informan : “Keterampilan yang harus dimilikipun sesuai dengan bidang masing-masing. Contohnya seperti saya

sreorang teller meski di tengah pandemic harus mampu berkomunikasi yang baik sekalipun ada batasan protocol kesehatan dan juga harus memiliki keterampilan berhitung yang baik. kerja sama tim para karyawan di BRI Kanca Tondano sangat baik. Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Maya selaku Customer Service, yang menyatakan bahwa : “Keterampilan yang dimiliki pun sesuai dengan bidang masing-masing, contohnya seperti customer service harus bisa berkomunikasi dengan baik dengan nasabah dan harus menguasai produk-produk yang tersedia di bank meskipun dibatasi dengan anjuran pemerintah.

Dari informasi yang saling mendukung diatas dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan kerja di BRI Kanca Tondano sesuai dengan Tugas kerja dari masing-masing Karyawan ada pembagian tugas yang jelas sesuai dengan bidang masing-masing pun jabatan yang ada baik Pimpinan, Teller, Customer Service, Sales serta seluruh Karyawan Bank BRI Kanca Tondano. Dalam pelaksanaan kerja karyawan harus memiliki keterampilan yang baik dibidangnya masing-masing, harus berkomunikasi dengan baik walaupun adanya pembatasan akibat pandemi,

**Tabel 4. Pelaksanaan Kerja Sesuai *Job Description*/ Beban Kerja**

Pertanyaan	Bagaimana Pelaksanaan Kerja Karyawan, apakah sesuai dengan <i>Job Description</i> atau Beban Kerja Yang Seimbang?
Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelaksanaan kerja di BRI Kanca Tondano sesuai dengan Tugas kerja dari masing-masing Karyawan ada pembagian tugas yang jelas sesuai dengan bidang masing-masing</li> <li>- Dalam pelaksanaan kerja karyawan harus memiliki keterampilan yang baik dibidangnya masing-masing, harus berkomunikasi dengan baik walaupun adanya pembatasan akibat pandemi</li> </ul>

Sumber: Data diolah

## Pembahasan

### Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Masa Pandemi Covid 19 Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano

Dalam pelaksanaan kerja di masa Pandemi Covid-19 tentunya mengalami kendala-kendala sehingga menurunnya kinerja dari pada karyawan dalam suatu instansi baik pemerintahan maupun Swasta tentunya dengan adanya pandemi ini menyebabkan terjadinya perubahan yang sangat besar dalam berbagai aspek kehidupan manusia, terutama dalam melaksanakan kegiatan atau pekerjaan setiap hari, oleh karena itu disituasi sekarang ini masyarakat dituntut untuk merespon hal tersebut secara cepat dan tepat guna mendapatkan solusi atas perubahan yang terjadi. Walaupun ditengah pandemi Covid-19 saat ini, setiap perusahaan khususnya di Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano menuntut setiap karyawannya agar senantiasa menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik dalam meningkatkan kinerjanya dimasa pandemi covid-19.

Berkaitan dengan kinerja Masram (2017) menyebutkan Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kemudian Fahmi (2010:2) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh sutau organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”. Berkaitan dengan hal tersebut dapat dijelaskan bahwa Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Hasil dari pada kinerja yang dilakukan tentunya dipengaruhi oleh berbagai macam hal baik kemampuan, keterampilan, etos kerja, tanggung jawab, kedisiplinan, motivasi dan kualitas dan kuantitas kerja yang dapat tentunya dapat meningkatkan kinerjanya. Kinerja yang baik dari karyawan sangat diperlukan agar dalam pelaksanaan kerja dapat berjalan dengan baik dan tercapainya tujuan organisasi serta meningkatkan produktivitas perusahaan.

Ada beberapa factor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Munizu (2010), terdapat dua jenis faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor-faktor internal terdiri dari: a) Aspek sumber daya manusia, b) Aspek keuangan, c) Aspek teknik produksi atau operasional, d) Aspek pasardan pemasaran. Sedangkan faktor eksternal terdiri dari: a) Aspek kebijakan pemerintah, b) Aspek sosial budaya dan ekonomi, c) Aspek teknik produksi atau operasional, d) Aspek peranan lembaga terkait (Putri dkk, 2022).

Berdasarkan hal tersebut tentunya terdapat berbagai macam hal yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam hal ini terkait dengan penelitian yang diangkat bahwa Aspek sosial yang mempengaruhi yaitu adanya pandemi covid-19, yang berdampak juga pada kondisi pasar dan proses pemasaran produk dalam suatu perusahaan, kemudian keuangan masyarakat yang tidak stabil, serta kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan pemerintah, kemudian faktor utama yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor *human resources* (sumber daya manusia). *Human resources* (sumber daya manusia) merupakan faktor sentral dan aset yang paling



berharga dalam suatu perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan keuntungan. Tercapainya tujuan perusahaan bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri. Khususnya sumber daya manusia yang ada di Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano.

Namun pada kenyataannya, berdasarkan hasil observasi di Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano, terkait dengan kinerja karyawan, peneliti menemukan bahwa kinerja karyawan masih belum optimal, hal ini disebabkan karena adanya pandemi covid-19 sehingga pelaksanaan kerja banyak yang terhambat dan tidak terlaksana dengan baik akibat adanya pembatasan-pembatasan sosial yang mengharuskan karyawan bekerja dari rumah. Hal ini berdampak pada manajemen sumber daya manusia yang tidak optimal dalam pelaksanaan kerja dimana banyak karyawan yang kurang memahami tugas pekerjaannya, serta karyawan baru atau karyawan magang yang masih menyesuaikan dengan pekerjaan dikarenakan kualifikasi kerja tidak sesuai. Kemudian kurangnya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kinerja bahkan kurangnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Selanjutnya peneliti juga menemukan kurangnya skill atau keahlian karyawan dalam pelaksanaan kerja, motivasi, kualitas kerja, kuantitas kerja. Selain itu, rendahnya kompetensi karyawan melalui sikap dan perilaku yang tidak seperti biasanya, namun perubahan sikap tersebut disebabkan adanya ketakutan dan kepanikan pada masa pandemi Covid-19. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dikemukakan atau diuraikan maka peneliti selanjutnya membahas Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Masa Pandemi Covid 19 Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano. Yang dilihat dari Aspek Perencanaan SDM, Rekrutment, Pelatihan dan Pengembangan SDM

### **Perencanaan SDM.**

Perencanaan SDM sangatlah penting dalam meningkatkan kinerja suatu perusahaan. Perencanaan SDM yang baik dapat menciptakan SDM yang berkualitas dalam pelaksanaan kerja serta memiliki motivasi kerja yang baik. Perencanaan SDM merupakan upaya pemenuhan kebutuhan tenaga kerja yang dilaksanakan dengan mengantisipasi permintaan bisnis dan lingkungan perusahaan di waktu mendatang (Nadeak, 2019). Hal ini sekaligus menerangkan bahwa perencanaan SDM cenderung dihadirkan dalam upaya menjawab tantangan masa depan. Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan PT BRI Kanca Tondano, Perencanaan SDM dilakukan melalui Rekrutment, Pelatihan dan pengembangan SDM walaupun dalam pelaksanaannya terkendala pandemi Covid-19. BRI Kanca Tondano melakukan proses rekrutmen karyawan pada masa pandemi menggunakan sistem online untuk memberikan informasi jenis pekerjaan yang dibutuhkan, serta persyaratan, kemudian BRI Kanca Tondano menerima pelamar yang mendekati persyaratan dan sesuai persyaratan yang telah ditetapkan sesuai kuota yang dibutuhkan. Peserta yang lulus seleksi berkas akan melalui tahap wawancara. Dalam pelaksanaan seleksi, adanya penerapan protokol kesehatan. Pihak bank lebih mengutamakan kualitas yang baik, kemampuan dalam melakukan pekerjaan, serta memprioritaskan pengalaman kerja. Hal ini menunjukkan bahwa BRI Kanca Tondano telah melaksanakan Perencanaan SDM dalam meningkatkan kualitas kerja dimasa pandemi.

### **Proses Rekrutment.**

Dalam peningkatan kinerja hal yang paling penting dan utama yang memengaruhi adalah faktor sumber daya manusia. Seperti yang dikemukakan oleh Tjuti (Badriyah, 2015) bahwa Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital sehingga perandafungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Oleh karena itu perlu dilakukannya manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan dimasa pandemi covid-19. Proses Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia memang diperlukan disegala bidang dan disemua organisasi. Disemua bentuk usaha dan bidang kerjanya. SDM merupakan aset terpenting dari sebuah usaha atau sebuah organisasi, karena SDM adalah pihak yang bertanggung jawab terhadap mutu dan pelayanan yang diberikan kepada para konsumen. BRI sebagai salah satu perusahaan besar juga sangat memperhatikan kualitas dan proses pengembangan SDM mereka. Oleh karena itu, kenyataan pandemi sangat berdampak pada kinerja karyawan dalam mencapai praktek Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik. Hal ini perlu menjadi focus kedepan bagi Perusahaan yakni BRI Kanca Tondano secara khusus maupun BRI secara keseluruhan. Agar implementasi MSDM berjalan dan terlaksana dengan baik meskipun pada masa pandemi. Perusahaan harus melakukan berbagai antisipasi maupun perubahan pada setiap situasi kedepan yang akan dihadapi.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan peneliti menemukan bahwa dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT BRI Kanca Tondano praktek MSDM dilaksanakan melalui Rekrutment Karyawan. Proses rekrutment pegawai di PT BRI Kanca Tondano dimasa pandemi berjalan dengan baik walaupun adanya pembatasan yang dilakukan melalui protocol kesehatan sehingga hal ini berpengaruh terhadap proses rekrutment yang lama. Kemudian hal lainnya yaitu proses rekrutment karyawan dilakukan melalui beberapa tahap seleksi

yang dimaksudkan untuk memperoleh SDM yang berkualitas, berkompeten dan cekatan dalam melaksanakan kerja, hal ini dimaksudkan juga untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menjadi harapan masa depan agar Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid 19 di PT. Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano menjadi perhatian penting dalam berbagai perubahan kedepan.

### **Pelatihan dan Pengembangan**

Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan adalah kinerja yang baik. Kinerja merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visidan misi organisasi yang dituangkandalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012:95). Untuk mencapai tujuan perusahaan maka diperhatikan kualitas sumber daya manusia yang ada pada setiap perusahaan, upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada setiap perusahaan adalah dengan melakukan pelatihan terutama dimasa pandemi seperti sekarang ini, pelatihan ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas para pegawai agar mampu bersaing ditengah persaingan global yang pesat sekarang ini. Pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan disebut dengan pelatihan (Lolowang, Lumintang, dan Adolfin, 2016).

Dalam melaksanakan kerja, perusahaan menyediakan program-program serta pelatihan bagi karyawan yang dilaksanakan melalui *Zoom Meeting* serta media lainnya yang bertujuan agar para karyawan dapat beradaptasi dengan lingkungan yang baru serta pelaksanaan kerja lebih efektif dan efisien dimasa pandemi ini, kemudian penerapan protokol kesehatan juga menjadi prioritas dalam pelaksanaan pelayanan di Bank BRI Kanca Tondano. Pelayanan di Bank BRI Kanca Tondano dapat berjalan dengan baik pada masa pandemi ini dikarenakan Karyawan ditunjang dengan fasilitas yang lengkap seperti Masker dan Handsanitizer gratis bahkan ditunjang dengan Gaji atau Upah serta Bonus yang diberikan sesuai dengan kinerja karyawan, sehingga karyawan harus memiliki niat, tekad, rajin, ramah dan trampil dalam melaksanakan kerja. Tujuan dilaksanakannya pelatihan karyawan yaitu untuk meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan sumber daya manusia dan meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang sudah dibahas yang sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya dapatlah disimpulkan :

1. Praktek MSDM sangat mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan di BRI Kanca Tondano. Dimana dalam pelaksanaan kerja sudah berjalan dengan baik akan tetapi kinerja karyawan mengalami penurunan dikarenakan adanya pandemi covid-19 sehingga adanya hambatan-hambara dalam pelaksanaan kerja. Hal ini menunjukkan Kinerja Karyawan Sebelum Pandemi lebih Efektif.
2. Kinerja Karyawan tetap mampu dilaksanakan meskipun Praktek MSDM terdapat banyak Pembatasan. Hal ini menjadi poin positif pada kinerja karyawan masa pandemi yang menurun.

### **Saran**

Berdasarkan Kesimpulan yang didapat, Penulis akan memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Diperlukan perhatian khusus bagi Praktek MSDM di BRI Kanca Tondano agar pengaruh negative bagi karyawan mampu teratasi
2. Adaptasi WFH maupun hal baru lainnya sebaiknya disosialisasikan terus-menerus agar hal-hal yang baru tidak menjadi hambatan dalam berjalannya praktek MSDM di BRI Kanca Tondano

## **DAFTAR PUSTAKA**

Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.

Hasibuan, M.S.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Ketujuh Belas. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Husain, A., Sepang, J. L., & Uhing, Y. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulutgo Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 9, No. 2. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/33456>. Diakses pada 25 Februari 2023.

Koentjaraningrat. (2002). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta

Lolowang, M. G., Lumintang, G. G., & Adolfina. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Berlian Kharisma Pasifik Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 4, No. 2. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/12546>. Diakses pada 25 Februari 2023.

Mangkunegara, A. P. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.

Masram, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Profesional*. Sidoarjo: Zifatama Publishing

Mewengkang, J. M., Lengkong, V. P. K., & Lumintang, G. G. (2021). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengalaman Kerja Dan Keterikatan Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 9 No. 2. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/33474>. Diakses pada 25 Februari 2023.

Moehersono. (2012). *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. PT Raja Grafindo Persada. Depok.

Munizu, M. (2010). Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 12 No. 1. <https://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/view/17987>. Diakses pada 25 Februari 2023.

Nadeak, B. (2019). *Manajemen Pelatihan dan Pengembangan*. Jakarta: UKI Press

Potu, J., Lengkong, V. P. K., & Trang, I., Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 9 No. 2. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/33759>. Diakses pada 25 Februari 2023.

Putri, E. Y., Putri, A., Rahma, A., & Maolani, F. M. (2022). Penerapan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan Hubungannya dengan Kinerja Karyawan. *Jurnal EKOBIS. Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*. Vol. 12, No. 2. <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis/article/view/618>. Diakses pada 25 Februari 2023.

Sunarto, H., & Riduwan. (2011). *Pengantar Statistika Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi, dan Bisnis. Lengkap dengan Aplikasi SPSS 14*. Bandung: Alfabeta

Sarinah., & Mardalena. (2017). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish

Siagian. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Soehardi., D. A. Permatasari., & J. Sihite. (2020). Pengaruh Pandemi Covid-19 Terhadap Pendapatan Tempat Wisata dan Kinerja Karyawan Pariwisata di Jakarta. *Jurnal Kajian Ilmiah (JKI)*. Edisi Khusus No. 1 (2020) 1-14. <http://ejournal.ubharajaya.ac.id/index.php/JKI>. Diakses pada 25 Februari 2023.



Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, Interaktif, Dan Konstruktif*. Bandung: Alfabeta.

