
ANALISIS PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN SISTEM PENILAIAN KINERJA PADA PT BANK SULUTGO**ANALYSIS IMPLEMENTATION OF *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* AND PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM IN PT BANK SULUTGO**

Oleh :
Fhatra C.O. Kondoj¹
Grace B. Nangoi²
Natalia Y.T. Gerungai³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi
Universitas Sam Ratulangi Manado

Email :

[1fkondoj@yahoo.co.id](mailto:fkondoj@yahoo.co.id)

[2gracebn@yahoo.com](mailto:gracebn@yahoo.com)

[3tellygerungai@gmail.com](mailto:tellygerungai@gmail.com)

Abstrak: Salah satu cara terbaik untuk mempertahankan kondisi perusahaan yang sehat dalam perkembangannya adalah dengan menerapkan *total quality management* (TQM), di karenakan TQM dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam persaingan dunia bisnis. Penerapan sistem penilaian kinerja juga merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena perusahaan yang melakukan penilaian terhadap kinerja karyawannya menunjukkan bahwa perusahaan tersebut menginginkan adanya kemajuan baik bagi perusahaan dan juga bagi karyawan yang bekerja. PT. Bank SulutGo adalah salah satu perbankan yang selalu mengedepankan kinerja yang baik dan maksimal dari setiap karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan *total quality management* dan system penilaian kinerja pada PT. Bank SulutGo. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Analisis dilakukan berdasarkan unsur utama *total quality management* dan syarat suatu sistem penilaian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM pada PT. Bank SulutGo telah memenuhi unsur utama *total quality management* dan penerapan system penilaian kinerja telah sesuai dengan syarat suatu sistem penilaian yaitu, *relevance, acceptability, reliability, dan sensitivity*.

Kata kunci: *Total Quality Management, Sistem Penilaian Kinerja.*

Abstrak: *One of the best ways to maintain a healthy condition of the company in its development is to implement total quality management (TQM), because TQM can benefit the company in the competitive business world. Implementation of performance appraisal system is an important thing for the company too, because the company who evaluates the performance of employees showed that the company wants their progress for company and employees. PT. Bank SulutGo is a bank that always puts a good and a maximum performance of every employees. The purpose of this research was to determine how the application of total quality management and performance appraisal system at PT. Bank SulutGo. The analytical method used in this research is qualitative descriptive. The analysis was conducted based on the main elements of total quality management and the requirements of an assessment system. The results showed that the application of TQM in PT. Bank SulutGo has fulfilled the main elements of total quality management and the performance appraisal system in accordance with the terms of an assessment system that is, relevance, acceptability, reliability, and sensitivity.*

Keywords: *Total Quality Management, Performance Appraisal System.*

PENDAHULUAN

Kondisi perusahaan yang baik dan sehat dapat dinilai lewat berbagai aspek, seperti kualitas pemberian jasa dan kinerja dari manajerial dan karyawan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Kinerja yang dihasilkan oleh manajemen maupun karyawan bisa menjadi tolak ukur bagi perusahaan untuk mengambil keputusan tentang kelanjutan operasional perusahaan ke depan. Salah satu cara terbaik untuk mempertahankan kondisi perusahaan yang sehat dalam perkembangannya adalah dengan menerapkan *total quality management* (TQM), di karenakan TQM dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam persaingan dunia bisnis. Konsep TQM yang melakukan perbaikan secara terus menerus di setiap level operasional bisa memberikan manfaat yang lebih bagi perusahaan.

Hasil penilaian kinerja dari sistem diperlukan sebagai masukan dan juga umpan balik dalam mempertimbangkan gaji atau kompensasi promosi, tindakan disiplin, dan juga merupakan umpan balik untuk meningkatkan motivasi dan pengarahan perbaikan, dan perencanaan pelatihan atau pengembangan SDM berikutnya. Hal ini dilakukan oleh setiap perusahaan karena perusahaan yang melakukan penilaian terhadap kinerja karyawannya menunjukkan bahwa perusahaan tersebut menginginkan adanya kemajuan baik bagi perusahaan tersebut dan juga bagi karyawan yang bekerja bagi perusahaan.

PT. Bank SulutGo dalam melakukan penilaian kinerja dilaksanakan dengan menggunakan suatu sistem yang dirancang secara khusus untuk mengevaluasi kinerja dari setiap karyawan Bank SulutGo. Sistem penilaian kinerja tersebut diterapkan kepada seluruh bagian dari Bank SulutGo, mulai dari kantor cabang, kantor cabang pembantu, hingga kantor kas dari Bank SulutGo. Selain itu, sistem ini juga menjadi rencana kerja bagi setiap karyawan dari Bank SulutGo dalam melaksanakan tugas untuk mencapai target yang ditetapkan. Penerapan TQM Bank SulutGo juga sangat memperhatikan hasil akhir yang didapatkan dengan harapan bahwa penerapan TQM lewat unsur-unsur yang ada mampu memberikan manfaat bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui penerapan *total quality management* pada PT. Bank SulutGo.
2. Untuk mengetahui penerapan sistem penilaian kinerja pada PT. Bank SulutGo.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi Manajemen

Simamora (2013:13), menyatakan bahwa akuntansi manajemen adalah proses mengidentifikasi, pengukuran, penghimpunan, penganalisisan, penyusunan, penafsiran dan pengkomunikasian informasi keuangan yang digunakan oleh manajer untuk merencanakan, mengevaluasi dan mengendalikan kegiatan usaha didalam sebuah organisasi, serta memastikan penggunaan dan akuntabilitas sumber daya yang tepat. Halim (2013:5), menyatakan bahwa akuntansi manajemen adalah suatu kegiatan yang menjadi bagian integral dari fungsi (proses) manajerial yang dapat memberikan informasi keuangan dan nonkeuangan bagi manajemen untuk pengambilan keputusan *strategic* organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kamaruddin (2013:5), menyatakan bahwa akuntansi manajemen adalah penerapan teknik dan konsep yang tepat dalam pengolahan data ekonomi historikal dan yang diproyeksikan dari suatu satuan usaha untuk membantu manajemen dalam penyusunan rencana untuk tujuan ekonomi yang rasional dan dalam membuat keputusan rasional dengan suatu pandangan kearah pencapaian tujuan tersebut.

Total Quality Management

Simamora (2012:28), *total quality management* atau manajemen mutu terpadu adalah lingkungan organisasional di mana semua fungsi bekerja sama untuk membangun mutu ke dalam produk atau jasa perusahaan. Tjiptono dan Diana, dalam Siswanto (2015:195), manajemen mutu terpadu didefinisikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Sallis (2015:49), TQM merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan.

Unsur Utama *Total Quality Management* (TQM)

Goetsch dan Davis dikutip dalam Jusuf (2013:636) menyatakan bahwa dalam penerapan TQM ada sepuluh unsur utama yang dikembangkannya yaitu sebagai berikut :

1. Fokus kepada pelanggan
2. Obsesi terhadap kualitas
3. Pendekatan ilmiah
4. Komitmen jangka panjang
5. Kerjasama tim (*teamwork*)
6. Perbaikan sistem yang secara berkesinambungan
7. Pendidikan dan pelatihan
8. Kebebasan yang terkendali
9. Kesatuan tujuan
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Sistem Penilaian Kinerja

Dwipayana (2015:646), Sistem penilaian kinerja adalah sistem formal pemantauan karyawan yang melibatkan evaluasi kinerja berdasarkan penilaian dan pendapat dari bawahan, rekan kerja, supervisor, manajer bahkan pekerja itu sendiri dan merupakan cara atau mekanisme yang digunakan organisasi mengembangkan kompetensi, meningkatkan kinerja dan mendistribusikan penghargaan karyawan. Poornima & Manohar (2013:1169), penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis dari kinerja karyawan dan kemampuan mereka yang mengarah ke pertumbuhan dan pengembangan lebih lanjut. Ini membantu untuk mengidentifikasi kesenjangan, jika ada dalam kinerja dan dapat diisi dengan pelatihan dan pengembangan.

Syarat Sistem Penilaian

Wayne F. Cascio & Elias M. Award, dalam Sedarmayanti (2016:290), syarat sistem penilaian adalah sebagai berikut:

1. *Relevance*
2. *Acceptability*
3. *Reliability*
4. *Sensitivity*

Penelitian Terdahulu

Muhammad Ridhawan Akbar (2014), dalam penelitiannya mengenai analisis sistem penilaian kinerja karyawan DAPENBI (Dana Pensiun Bank Indonesia). Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan DAPENBI, dan mengetahui apa yang menjadi hambatan dalam pelaksanaannya. Metode Penelitian yang digunakan yaitu kualitatif. Hasil penelitian menemukan sebuah inti permasalahan, bahwa dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja DAPENBI masih dilakukan secara subyektif.

Emor, Gabriela (2014), dalam penelitiannya mengenai evaluasi penerapan *total quality management* pada kinerja manajerial di PT. Telkom Manado. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial pada PT. Telkom Manado sudah diterapkan. Metode Penelitian yang digunakan yaitu analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan TQM sudah diterapkan di PT. Telkom Manado. Unsur-unsur TQM yang sudah diterapkan pada PT. Telkom Manado yaitu produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.

Elizabeth Lestanyo & Ratih Indriyani (2014), dalam penelitiannya mengenai analisis sistem penilaian kinerja pada PT. Surya Plastindo. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan sistem penilaian kinerja yang ada dan untuk mengadakan evaluasi penilaian kinerja pada PT Surya Plastindo. Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif. Hasil yang didapatkan yaitu penilaian kinerja pada PT Surya Plastindo sudah memeduhi kelima tahap proses penilaian kinerja. Dengan menggunakan teknik *Graphic Rating Method*. Dan telah memenuhi 5 syarat penilaian kinerja yang efektif, yaitu *relevance*, *sensitivity*, *reliability*, *acceptability*, dan *practicality*.

Erlinda Listyanti Purwaningrum (2014), dalam penelitiannya mengenai pengaruh penilaian kinerja terhadap semangat (Studi pada Karyawan Tetap PT. Aggionmultimex). Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan Penilaian Kinerja Karyawan dan Semangat Kerja Karyawan yang ada di PT. Aggionmultimex Sidoarjo, juga untuk mengetahui pengaruh antara variabel Penilaian Kinerja Karyawan terhadap Semangat Kerja

Karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *explanatory research*. Penilaian Kinerja Karyawan berpengaruh positif terhadap Semangat Kerja Karyawan. Dengan kata lain, apabila Penilaian Kinerja Karyawan meningkat maka akan diikuti peningkatan Semangat Kerja Karyawan.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif untuk mengevaluasi penerapan dari *total quality management* dan sistem penilaian kinerja di PT. Bank SulutGo.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank SulutGo Kantor Pusat. Berlokasi di Jl. Sam Ratulangi No. 9. Penelitian ini dilaksanakan selama jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh seluruh data yang dibutuhkan dengan rincian waktu selama 1 (satu) bulan.

Prosedur Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengajukan permohonan untuk mengadakan penelitian pada PT. Bank SulutGo.
2. Melakukan proses pengambilan data lewat observasi dan lewat wawancara dengan pihak PT. Bank SulutGo, serta mengambil data-data berupa dokumen yang dibutuhkan dari pihak PT. Bank SulutGo.
3. Melakukan analisis dan pengolahan data.
4. Membuat laporan penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang diperoleh berupa keterangan-keterangan yang mendukung penulisan ini yang sifatnya deskriptif yang dapat diperoleh melalui teknik wawancara, kuesioner, maupun dokumen/arsip perusahaan berupa gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, serta *job description*.

Sumber Data

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dengan melakukan observasi, wawancara langsung dengan pihak perusahaan yang terkait dengan TQM dan sistem penilaian kinerja yang diterapkan oleh PT. Bank SulutGo.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan yang berkaitan dengan pembahasan, literatur, serta sumber lainnya yang berkaitan dengan objek penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh informasi yang sebaik-baiknya dengan asumsi agar sasaran dalam penulisan dapat tercapai, maka penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. Survei Pendahuluan, dilakukan untuk menjelaskan manfaat dan tujuan dari penelitian yang dilakukan pada manajemen serta untuk mengetahui keadaan umum perusahaan.
2. Tinjauan Kepustakaan (*Library Research*), yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan dan menelaah literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang di bahas, dalam hal ini tentang *total quality management* dan sistem penilaian kinerja.
3. Penelitian Lapangan (*Field Research*), yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian dengan teknik wawancara.

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dari Miles dan Huberman (Sujarweni, 2015), yaitu analisis data dilakukan selama pengumpulan data di lapangan dan setelah semua data terkumpul dengan teknik analisis

model interaktif. Analisis data berlangsung secara bersama-sama dengan proses pengumpulan data dengan alur tahapan sebagai berikut:

1. Reduksi Data,
2. Penyajian Data,
3. Penyimpulan dan Verifikasi,
4. Kesimpulan Akhir.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Sebagai perseroan terbatas maka pendirian Bank Sulut dilakukan dengan Akta No. 7 tanggal 14 April 1999 dibuat dihadapan Joanes Tommy Lasut, SH, notaris di Manado yang disahkan oleh Menteri Kehakiman R.I dengan Keputusan No. C-8296.HT.01.01.TH'99 tanggal 14 Mei 1999 dan telah diumumkan dalam Berita Negara R.I. No. 63 tanggal 6 Agustus 1999 dan Tambahan Berita Negara R.I. No. 4772. Sesuai dengan hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa PT Bank Sulut tanggal 8 Mei 2015, Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan No. AHU-0935695.AH.01.02.TAHUN 2015 tanggal 23 Mei 2015 dan Keputusan Dewan komisiner Otoritas Jasa Keuangan No. 17/KDK.03/2015 tanggal 23 September 2015 maka PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Utara (PT Bank Sulut) berubah menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Utara Gorontalo (BANK SULUTGO).

Hasil Penelitian

Analisis Penerapan *Total Quality Management* PT.Bank SulutGo berdasarkan Unsur Utama *Total Quality Management*

Fokus Pada Pelanggan

PT. Bank SulutGo sebagai bentuk tindakan yang sepenuhnya terfokus kepada pelanggan atau nasabah telah melakukan berbagai upaya untuk menjaga kualitas penilaian dari pelanggan dalam menggunakan produk, jasa atau layanan perbankan di Bank SulutGo. Baik produk, jasa dan layanan yang dihadirkan oleh Bank SulutGo, masing-masing memiliki keunggulan dan keistimewaan yang nantinya bisa dirasakan oleh pelanggan atau nasabah. Produk, jasa dan layanan tersebut dihadirkan untuk memenuhi kebutuhan nasabah yang beragam dan tentunya mampu bersaing dengan bank-bank lain.

Obsesi Terhadap Kualitas

Bank SulutGo menetapkan standar operasional prosedur (SOP) dalam menjalankan roda perusahaan. SOP tersebut ditetapkan berdasarkan nilai-nilai kualitas yang didapat dari pelanggan atau nasabah. SOP ini bertujuan untuk menjaga kestabilan karyawan dalam bekerja, karena dengan demikian kualitas yang diberikan kepada pelanggan akan sesuai dengan standar yang baik. Hal ini dilakukan oleh Bank SulutGo atas dasar untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, selain itu ini juga menunjukkan bahwa Bank SulutGo begitu terobsesi untuk memenuhi bahkan melebihi kualitas yang ditetapkan oleh pelanggan.

Pendekatan Ilmiah

Manajemen Bank SulutGo dalam proses pengambilan keputusan, pemecahan masalah yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan, semua dilakukan dengan mengikuti mekanisme yang telah ditetapkan. Mekanisme tersebut dibuat agar bisa mempermudah manajemen dan karyawan dalam bekerja. Secara khusus dalam aktivitas perbankan Bank SulutGo, mekanisme yang ditetapkan berguna bagi manajemen ketika akan mengambil keputusan untuk membuka kantor cabang baru, menciptakan produk perbankan, menciptakan jasa dan layanan perbankan, melaksanakan perekrutan karyawan baru dan hal-hal penting dalam operasional perbankan semuanya dilakukan dengan memperhatikan mekanisme yang ada.

Komitmen Jangka Panjang

Bank SulutGo hubungannya dengan komitmen jangka panjang tentu sudah terlihat dalam visi dan misi yang telah ditetapkan. Selain itu, komitmen Bank SulutGo juga terkandung dalam usaha-usaha yang dilakukan

oleh manajemen untuk memperluas jaringan perbankan dari Bank SulutGo lewat pendirian kantor cabang, kantor cabang pembantu dan kantor kas di berbagai daerah.

Kerjasama Tim (*Teamwrok*)

Sebagai upaya menghasilkan kerjasama tim yang baik mulai dari ruang lingkup manajemen sampai karyawan, pihak Bank SulutGo melaksanakan pelatihan dan pendidikan yang berhubungan dengan kerjasama tim dalam bekerja bagi setiap karyawan terkait. Dengan demikian Bank SulutGo mulai memupuk rasa saling membutuhkan kepada karyawan yang pada akhirnya akan menyadari bahwa pencapaian tujuan perusahaan itu adalah tugas bersama dan setiap bagian perusahaan tentu akan saling membutuhkan atau saling melengkapi.

Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Bank SulutGo dalam menjalankan aktivitas perbankan juga menerapkan berbagai macam sistem yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas perusahaan dan juga meningkatkan kepuasan pelanggan. Sistem-sistem seperti jaringan ATM, mekanisme-mekanisme yang berhubungan dengan internal perusahaan diterapkan dan diperbaiki secara berkesinambungan untuk memastikan penerapannya memberikan hasil yang baik bagi perusahaan juga bagi pelanggan.

Pendidikan dan Pelatihan

Bank SulutGo setiap tahunnya melaksanakan pendidikan dan pelatihan khusus bagi karyawan dengan tujuan meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja yang nantinya akan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan. Pendidikan dan pelatihan juga dimaksudkan agar setiap karyawan bisa mendapatkan kesempatan meningkatkan jenjang karir masing-masing. Hal ini tentu menunjukkan bahwa Bank SulutGo memberikan kesempatan bagi setiap karyawannya untuk berkarir dengan cara mendorong karyawan untuk tetap terus belajar lewat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan dari Bank SulutGo dilaksanakan di banyak tempat, sesuai dengan maksud dan tujuan pelaksanaan pendidikan/pelatihan tersebut. Pelaksanaannya bisa di luar negeri, luar daerah, dan *in-house training*, semua dilakukan secara terus-menerus dan bukan hanya demi kepentingan perusahaan saja tetapi juga bagi karyawan.

Kebebasan yang Terkendali

Bank SulutGo memberikan kebebasan bagi setiap karyawan untuk memberikan pendapat selama pendapat tersebut memberikan dampak yang baik bagi perusahaan. Karyawan Bank SulutGo ikut dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan sesuai dengan ketentuan yang ada. Dalam bekerja juga setiap karyawan diberikan kebebasan namun masih tetap dalam pengawasan manajemen Bank SulutGo, yaitu lewat *job description* yang telah ditetapkan bagi masing-masing karyawan.

Kesatuan Tujuan

Bank SulutGo dalam usaha meningkatkan kesatuan tujuan dalam bekerja antar karyawan setiap tahunnya melakukan *survey* kepuasan karyawan maksudnya agar dari hasil *survey* tersebut manajemen bisa tahu keinginan dan kemauan dari setiap karyawan yang nantinya akan dipertimbangkan, perbaikan apa yang perlu dilakukan, dan hasil *survey* tersebut bisa dijadikan dasar menentukan arah dan tujuan perusahaan.

Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Hal ini sama seperti usaha Bank SulutGo untuk memiliki kesatuan tujuan dan kebebasan yang terkendali bagi karyawan dalam perusahaan. Namun masih ada hal-hal lain yang dilakukan oleh Bank SulutGo sebagai bentuk keterlibatan dalam pemberdayaan karyawan sebagai usaha meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab dari setiap karyawan. Karyawan Bank SulutGo diberdayakan lewat *job description*, maksudnya adalah karyawan diberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan masing-masing namun tentunya akan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan. Kemudian Bank SulutGo menetapkan hak-hak bagi karyawan dalam bekerja seperti hak mendapatkan gaji yang sesuai dengan hasil kerja, hak mendapatkan uang makan, uang lembur jika karyawan melaksanakan lembur sesudah jam operasional bank, uang THR, hak cuti (selama 12 hari) dan uang cuti bagi karyawan.

Analisis Penerapan Sistem Penilaian Kinerja PT. Bank SulutGo berdasarkan Syarat Sistem Penilaian

Relevance

Bank SulutGo dalam menerapkan sistem penilaian kinerja dilaksanakan dengan memperhatikan berbagai aspek. Setiap karyawan diberikan tugas yang akan dikerjakan sesuai dengan jabatan atau posisi karyawan yang bersangkutan. Tugas-tugas tersebut diberikan target dan masing-masing target memiliki *key performance indicator* (KPI) yang berhubungan dengan sasaran yang telah ditetapkan, baik sasaran strategis perusahaan maupun individu. Hal ini menjelaskan bahwa setiap karyawan Bank SulutGo akan dinilai sesuai hasil kerja masing-masing dan tidak berdasarkan aspek-aspek perusahaan yang tidak berhubungan dengan tugas kerja karyawan tersebut.

Acceptability

Suatu sistem penilaian kinerja yang diterapkan dalam perusahaan tentu dalam pelaksanaannya harus memenuhi standar sehingga sistem penilaian tersebut dapat dipercaya hasilnya. Bank SulutGo telah menerapkan sistem penilaian kinerja yang menjadikan sasaran strategis dari perusahaan/ individu dan *key performance indicator* (KPI) sebagai dasar dari proses penilaian. Selain untuk menjadi tolak ukur dalam penerapan sistem, kedua komponen ini juga menjadi elemen penting bagi sistem itu sendiri untuk menghasilkan bentuk penilaian yang berkualitas dan dapat dipercaya sesuai dengan tujuan perusahaan serta diterima secara umum oleh pihak-pihak yang berkaitan dengan penilaian kinerja tersebut.

Reliability

Sistem penilaian kinerja yang ditetapkan Bank SulutGo hasil evaluasinya bergantung pada penilai dan keputusan penilai tidak dapat ditolak atau dipermasalahkan karena penilai yang menilai kinerja dari karyawan merupakan atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan. Atasan langsung yang melakukan penilaian tentunya telah memahami dengan benar aspek-aspek dari tugas dan pekerjaan karyawan atau bawahannya, hal ini menjadikan hasil penilaian nantinya bersifat konsisten dan stabil. Selain itu, penilaian yang dilakukan lewat sistem penilaian kinerja Bank SulutGo dilakukan ketika akan memasuki masa tutup tahun anggaran. Hal ini dimaksudkan agar hasil penilaian telah mencakup keseluruhan hasil kerja atau kinerja dari karyawan dalam periode kerja tersebut. Penilaian di masa tutup tahun anggaran juga memiliki tujuan untuk meminimalisir rasa ketidakpuasan dari karyawan atas hasil penilaian yang dilakukan.

Sensitivity

Hasil penilaian dari penilai dengan menggunakan sistem penilaian kinerja yang ditetapkan Bank SulutGo diukur berdasarkan target dari tiap karyawan. Dengan demikian hasil kerja atau kinerja dari karyawan dapat dilihat dengan mudah oleh manajemen kemudian diambil keputusan. Karyawan mampu mencapai target jika sistem penilaian kinerja menunjukkan hasil di mana rentang nilai kerja yang didapat oleh karyawan berada di posisi yang memuaskan ataupun sangat memuaskan berdasarkan kategori nilai kinerja yang ada. Bank SulutGo juga menetapkan perhitungan pencapaian realisasi yang sesuai dengan jenis sasaran yang telah ditetapkan.

Pembahasan

Penerapan *total quality management* (TQM) dan penerapan sistem penilaian kinerja di PT. Bank SulutGo sudah dilakukan dengan baik. Penerapan *total quality management* (TQM) dan penerapan sistem penilaian kinerja juga memberikan dampak positif bagi perusahaan dalam hal ini PT. Bank SulutGo. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, menunjukkan bahwa penerapan TQM telah memenuhi unsur utama dari TQM dan sistem penilaian kinerja telah memenuhi syarat suatu sistem penilaian. Penerapan TQM adalah sebuah cara dalam memperbaiki kemampuan manusia, proses, lingkungan dan hal-hal lain yang penting bagi keberlangsungan perusahaan yang dilakukan secara berkesinambungan. Maka dari itu PT. Bank SulutGo menerapkan TQM sebagai langkah untuk menjamin kualitas yang dihasilkan dan yang terutama menjaga kepuasan pelanggan atau nasabah yang menggunakan jasa perbankan di Bank SulutGo. Penilaian kinerja merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan aktivitas perbankan, baik bagi perusahaan maupun karyawan. Sebuah perusahaan khususnya perbankan, memerlukan kinerja yang baik dari komponen pendukungnya agar sukses. Tanpa dukungan tersebut, sebuah perusahaan akan *collapse* karena tidak bisa berjalan dengan baik. Bank SulutGo dalam melakukan penilaian kinerja, menerapkan suatu sistem yang diterapkan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan perusahaan

yang telah ditetapkan, dan juga sebagai bahan evaluasi bagi setiap karyawan selama bekerja. Hal ini dimaksudkan agar lewat penerapan sistem penilaian kinerja, bukan hanya pihak Bank SulutGo saja yang mendapatkan keuntungan lewat hasil kinerja yang maksimal dan terkontrol dalam pencapaian target tetapi juga bagi setiap karyawan, sistem ini dapat menjadi tolak ukur untuk melihat sampai di mana kinerja dari karyawan itu sendiri dan menjadi bahan pertimbangan bagi karyawan untuk mencapai target individual seperti promosi ke posisi pekerjaan yang lebih tinggi. Sistem penilaian kinerja ini diterapkan secara menyeluruh kepada setiap karyawan mulai dari pimpinan / atasan hingga bawahan. Karyawan akan di nilai lewat sistem penilaian kinerja sesuai dengan tugas kerja dan target yang telah ditetapkan sebelumnya oleh manajemen dalam hal ini divisi perencanaan Bank SulutGo.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah penerapan *total quality management* (TQM) dan sistem penilaian kinerja pada PT. Bank SulutGo telah terlaksana dengan baik dan memberikan dampak positif bagi kemajuan perusahaan dan bagi pencapaian tujuan yang ditetapkan. Penerapan dari *total quality management* (TQM) di Bank SulutGo telah memenuhi unsur-unsur utama dari TQM. Kemudian, penerapan sistem penilaian kinerja dari PT. Bank SulutGo. Berdasarkan hasil penelitian, sistem penilaian kinerja yang diterapkan oleh PT. Bank SulutGo telah sesuai dengan syarat sistem penilaian dan penerapannya telah memberikan dampak yang baik bagi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Saran

Saran dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM telah diterapkan dengan baik dan berdampak positif bagi perusahaan, oleh karena itu disarankan agar PT. Bank SulutGo tetap memperhatikan unsur-unsur utama TQM yang mendasari penerapan TQM sehingga nantinya penerapan TQM bisa lebih dimaksimalkan dan dapat berdampak lebih baik lagi serta diterapkan secara optimal.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja dari PT. Bank SulutGo telah diterapkan dengan baik dan berdampak positif bagi perusahaan, sistem tersebut juga telah memenuhi syarat sistem penilaian. Oleh karena itu disarankan agar PT. Bank SulutGo lebih menerapkan sistem tersebut secara optimal agar dampak dari sistem penilaian kinerja tersebut bisa mencakup lebih banyak aspek dari perusahaan khususnya dalam proses penilaian kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Muhammad Ridhawan. 2016. "*Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan DAPENBI (Dana Pensiun Bank Indonesia)*". Jurnal. Universitas Indonesia. <http://lib.ui.ac.id/naskahringkas/2016-06/S56162-Muhammad%20Ridhawan%20Akbar>
- Dwipayana, dkk. 2015. "*Penerapan Sistem Penilaian Kinerja: Dampaknya terhadap Kepuasan dan Stres Kerja Karyawan*". Jurnal. Universitas Udayana, Bali. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Vol. 4 No. 10 Hal.643-664. <https://media.neliti.com/media/publications/44775-ID-penerapan-sistem-penilaian-kinerja-dampaknya-terhadap-kepuasan-dan-stres-kerja-k.pdf>
- Emor, Gabriela. 2014. "*Evaluasi Penerapan Total Quality Management Pada Kinerja Manajerial di PT. Telkom Manado*". Jurnal EMBA Vol. 2 No. 3 September 2014 Hal.895-901. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/5729/5261>
- Halim. 2013. *Akuntansi Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.
- Jusuf, Raisa Shoffiani. 2013. "*Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial*". Jurnal. Universitas Sam Ratulangi, Manado. Jurnal EMBA Vol. 1 No. 3 Juni 2013 Hal.634-644. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/1870/1479>

- Kamaruddin, 2013. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan. Raja Grafindo, Jakarta.
- Lestantyo & Indriyani. 2014. "Analisis Sistem Penilaian Kinerja pada PT. Surya Plastindo". Jurnal. Universitas Kristen Petra, Surabaya. Jurnal AGORA Vol. 2 No. 2. <http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/viewFile/2378/2163>
- Poornima, V.. 2015. "Performance Appraisal System and Employee Satisfaction AMONG ITS Employees in Bangalore". *Journal.Precidency College, Bangalore, India. International Journal of Science and Research Volume 4 Issue 3 March 2015 Page 1169-1174.* <https://www.ijsr.net/archive/v4i3/SUB152262.pdf>
- Purwaningrum, Erlinda Listyanti. 2014. "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Semangat (Studi pada Karyawan Tetap PT. Aggiomultimex)". Jurnal. Universitas Brawijaya, Malang. Jurnal Adinistrasi Bisnis Vol. 8 No. 2 Maret 2014.
- Sallis, Edward. 2015. *Total Quality Manajemen in Education*, Edisi Baru. IRCiSoD, Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama, Bandung.
- Simamora, Henry. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Star Gate Publisier, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2013. *Akuntansi manajemen*, Edisi III. Star Gate Publisier, Jakarta.
- Siswanto. 2015. *Pengantar Manajemen*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sujarweni, Wiratna. 2015. *Metode Penelitian Bisnis dan Ekonomi*. Pustaka Baru Press, Yogyakarta.