

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Setelah melakukan analisis hasil penelitian yang merujuk pada rumusan masalah penelitian di Bab 1, maka di Bab 5 ini akan disimpulkan sebagai berikut :

1. Dalam menjalankan manajemen kinerja, Kebun Begonia, Kopi Luwak Cikole, *Vin's Berry Park*, dan *Little Farmer* cenderung lebih sederhana, informal, lebih banyak komunikasi lisan dan sedikit menggunakan media kantor. Sementara Jendela Alam lebih banyak menggunakan aturan baku tertulis, formalitas, standarisasi, dan penggunaan media kantor. Artinya manajemen kinerja bisa dilaksanakan secara formal dan informal. Jika masih dikelola sendiri akan cenderung lebih informal, akan tetapi jika mulai dilimpahkan ke orang lain (seperti konsultan manajemen di PT Jendela Alam) maka dituntut lebih formal dalam pengelolaannya.
2. Penelitian ini menjawab masalah pembaruan dengan pendekatan *mixed-method*, menggunakan konsep yang sesuai dengan masyarakat lokal pedesaan (masyarakat agro) untuk menghasilkan *bottom up* model berdasarkan realitas sehari-hari. Kelebihan model ini adalah sebagai berikut.
  - a. Memberi panduan 5 tahapan lengkap dengan penjelasan dan indikatornya dalam rangka meningkatkan kinerja.
  - b. Model manajemen kinerja pegawai berasal dari temuan di lapangan sehingga cocok dan relevan untuk diaplikasikan pada realita situasi dan kondisi di lapangan.

- c. Model ini memberikan terobosan baru khususnya bagi usaha kecil dan menengah sektor agrowisata yang belum menjalankan manajemen kinerja secara formal dan sistematis.

Karena studi kasus di tiga kecamatan saja, maka keterbatasan model ini adalah memerlukan penyesuaian modifikasi lokal jika akan diterapkan di tempat lain. Akan tetapi hasilnya bisa berguna sebagai masukan bagi agrowisata lain yang memiliki karakter sejenis atau berguna bagi para peneliti yang tertarik dengan manajemen kinerja pegawai sektor jasa pariwisata.

### 3. Model manajemen kinerja pegawai.

- a. Tahap mendefinisikan kinerja : setiap pekerjaan mengacu pada visi dan misi serta tujuan. Tujuan bisa *profit oriented* atau tidak. Latar belakang pendidikan menentukan kapabilitas, pengaturan *job description*, dan gaya kepemimpinan atasan. *Work plan* dibuat setiap hari dengan melibatkan partisipasi pegawai yang minimal lulusan, namun tetap terbuka pada dinamika bisnis.
- b. Tahap pelaksanaan dan pemantauan kinerja dilaksanakan minimal setiap hari dengan metode *coaching, counseling, mentoring, on the job training, and discussion*. Berlaku untuk semua pegawai dengan latar belakang pendidikan yang berbeda.
- c. Tahap penilaian kinerja. Penilaian dilakukan oleh atasan langsung. Metode penilaian tergantung pada kebijakan atasan langsung. Aspek penilaian kinerja menyangkut hasil, proses, dan perilaku, berlaku untuk semua pegawai.

- d. Tahap umpan balik penilaian kinerja. Umpan balik penilaian kinerja diberikan oleh atasan langsung dapat berupa wawancara, *couching*, *counseling*, diskusi, diberlakukan untuk semua pegawai.
  - e. Tahap penguatan kinerja berupa *reward* perlu dimaknai sebagai penghargaan atas prestasi, bukan dianggap semata hadiah yang jatuh tanpa harus meningkatkan prestasi ke depan untuk kinerja baik. Penguatan kinerja berupa *punishment* disesuaikan dengan kapabilitas dan daya tangkap pegawai. Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan, pemberian *rewards*, umpan balik terhadap sistem SDM di perusahaan secara keseluruhan.
4. Disbudpar belum mengelola secara optimal agrowisata khususnya yang berada kecamatan Parongpong, kecamatan Lembang, dan kecamatan Cisarua. Misalnya belum turun ke lapangan dan belum membuat inventarisir data, belum optimal menyediakan aksesibilitas dan infrastruktur yang membantu pengembangan serta promosi agrowisata sehingga 1) jarang atau tidak ada angkutan umum menuju ke lokasi agrowisata, 2) jalan kecil dan atau bolong, 3) lahan parkir yang terbatas dapat menyebabkan pengunjung membatalkan kunjungan ke lokasi agrowisata. Selain itu, banyak agrowisata yang belum memiliki Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) karena krisis kepercayaan pada pemerintah daerah.

## 5.2 Saran

1. Karena usaha kecil dan menengah belum siap mengirimkan pegawainya mendapat sertifikasi kompetensi tenaga profesional pariwisata di tingkat

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), maka disarankan mereka menerapkan model manajemen kinerja pegawai dan diaplikasikan secara kontinyu. Tujuannya adalah mereka mulai diarahkan ke pekerjaan dengan level yang lebih profesional, supaya lebih memiliki kemampuan bersaing (*competitive advantage*) pada tingkat global, khususnya di antara Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Disarankan model manajemen kinerja pegawai ini bisa menjadi *prototype* bagi usaha sejenis dalam skala yang lebih besar dengan modifikasi lokal.

2. Disarankan usaha kecil dan menengah sektor agrowisata diberikan sosialisasi, pendampingan dan *workshop* tentang model manajemen kinerja pegawai. Selanjutnya dilakukan penelitian lanjutan perlu dilakukan untuk membuktikan adakah perubahan sebelum dan sesudah penerapannya.
3. Dalam menerapkan model manajemen kinerja pegawai, penulis memberikan saran terhadap usaha kecil dan menengah agrowisata, khususnya 5 obyek penelitian, sebagai berikut.
  - a. Untuk tahapan mendefinisikan kinerja, disarankan agrowisata:
    - a) membuat rencana strategis bagi agrowisata yang belum membuatnya. Hal ini membantu memberi rujukan untuk dijabarkan ke seluruh bidang fungsional manajemen sumber daya manusia, khususnya manajemen kinerja.
    - b) meningkatkan penggunaan media tertulis serta membuat *Standard Operating Procedure* (SOP) untuk mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan usaha karena segala instruksi dan informasi

- penting serta tahap pekerjaan telah tersusun dan tertulis dengan jelas dan rapih, untuk dipatuhi bersama.
- c) memberikan *briefing* secara lebih terstruktur untuk meningkatkan kualitas pelayanan pegawai.
- b. Untuk tahapan pemantauan kinerja : atasan disarankan meningkatkan pengawasan terhadap pegawai supaya pegawai melayani pengunjung dengan baik dan ada saat dibutuhkan, misalnya dengan menambah pengawas, memasang cctv.
- c. Untuk tahapan penilaian kinerja, disarankan hal-hal berikut ini :
- a) aspek penilaian kinerja: berelasi dengan pekerjaan, diperjelas dan dilengkapi
- b) standar penilaian kinerja: dibuat secara jelas dan terukur supaya lebih *reliable*, dapat dipahami oleh penilai dan ternilai, dikomunikasikan kepada pegawai, serta meningkatkan *interrater reliability* dan *test retest reliability* supaya penilaian terhadap pegawai dapat lebih adil.
- c) memperbanyak instrumen penilaian pemantauan dan penilaian kinerja pegawai yang tersedia (misalnya penggunaan formulir, *soft copy*)
- d) Membuat SOP sistem penilaian kinerja pegawai.
- d. Untuk tahap umpan balik penilaian kinerja, atasan agrowisata disarankan memperbanyak pemberian umpan balik penilaian kinerja, atasan memberitahukan komponen penilaian yang harus diperbaiki oleh pegawai, mempercepat jarak waktu antara pemberian umpan balik kinerja dengan waktu penilaian kinerja.

- e. Untuk tahap penguatan kinerja, disarankan dibuat *punishment* untuk pegawai yang tidak melayani pengunjung dengan baik.
  - f. Untuk tahap pemanfaatan penilaian kinerja : disarankan memperbanyak pelatihan untuk meningkatkan kualitas layanan terhadap pengunjung.
4. Disbudpar disarankan untuk mendukung peningkatan jumlah kunjungan wisatawan ke agrowisata Lembang dan sekitarnya, yaitu sebagai berikut.
- a. Membuat “*information service center*”, yaitu integrasi usaha-usaha agrowisata wisata di Lembang.
  - b. Bekerjasama para pelaku seni dan pengusaha agrowisata meningkatkan komunikasi dan koordinasi dalam rangka bekerja sama dan bersinergi mempromosikan budaya lokal khas Jabar untuk promosi pariwisata.
  - c. Menyediakan fasilitas umum dan memperbaiki aksesibilitas yang mendukung agrowisata untuk meningkatkan jumlah pengunjung sehingga meningkatkan pendapatan daerah dan pendapatan masyarakat sekitar. Misalnya dibuat gapura yang jelas terlihat, disediakan lahan parkir untuk pengunjung, memperbaiki jalan bolong dan becek, memperlebar jalan sempit.
  - d. Menginventarisir usaha agrowisata, memotivasi dan mempermudah prosedur bagi para pemilik/pengelola agrowisata untuk memiliki Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP).
  - e. Mendukung visi pariwisata Provinsi Jawa Barat sebagai destinasi wisata berkelas dunia, mendukung misi, tujuan dan sasaran provinsi, membuat peraturan daerah kabupaten untuk menjabarkan pelaksanaan rencana

strategis tingkat provinsi, yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi Kabupaten Bandung Barat.





## DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2005), *Performance Management*, Upper Saddle River NJ, Pearson Education, 2
- Andersen, Jim. (2010), "Resource-Based Competitiveness: Managerial Implications of The Resource-Based View", *Strategic Direction*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 26 No. 5, ISSN 0258-0543, 3-5
- Anderson, Bjorn. et al., (2006), "Holistic Performance Management : An Integrated Framework", Emerald Group Publishing Limited, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 No.1, 61-78
- Armstrong, Michael. (2015), "*Armstrong's Handbook of Performance Management : An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*", 5<sup>th</sup> Edition, Kogan Page, 13
- Bernardin, H. John. (2003), *Human Resource Management: An Experiential Approach*, 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw Hill, New York, 56
- Briscoe, D.R; Claus, L.M. (2008), *Employee Performance Management: Policies and Practices in Multinational Enterprises*, in Varma, A., Budwar, P.S. and DeNisi, A. (Eds), *Performance Management Systems: A Global Perspective*, Routledge, New York
- Chen, Dong. (April 2011), "Research on Performance Management of Chinese SME", *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 4, 1-3
- Creswell, John, W.; Clark, V.L.P. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 18-20
- Damardjati, R.S. (1995), *Istilah-Istilah Dunia Pariwisata*, Penerbit Pradnya Paramita, Jakarta, 19
- Day, G.S. (1994), "The Capabilities Of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, 37
- DeNisi, Angelo S; Pritchard, Robert D. (2006), *Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework*, *Management and Organization Review*, Vol 2. Wiley, 253-277
- DeSarbo, Wayne S. et al., (2007), "A Heterogeneous Resource Based View For Exploring Relationships Between Firm Performance And Capabilities", Emerald Group Publishing Limited, *Journal of Modelling in Management*, Vol. 2 No. 2, 2
- Dierckx, I.; Cool, K. (1989), "Asset Stock Accumulation And Sustainability Of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35 No. 12, 1504
- Ferdinand, Augusty. (2006), *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Edisi 4, BP Undip, 69
- Ferreira, A.; Otley, D. (2009), "The Design And Use Of Performance Management Systems : An Extended Framework For Analysis", *Management Accounting Research*, Vol. 20 No. 4, 263
- Gunn, C. A. (1994), *Tourism Planning*, NY : Taylor & Francis, New York
- Hartanto, Frans Mardi. (2009), *Paradigma Baru Manajemen Indonesia : Menciptakan Nilai Dengan Bertumpu Pada Kebijakan Dan Potensi Insani*, Mizan : Kronik Zamanbaru, Bandung, 557
- Hidayat, Agus Syarip. (2008), "ASEAN Economic Community (AEC) : Peluang dan Tantangan Bagi Indonesia", *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, LIPI, Vol XVI (2), 331
- Hudson, Male. et al., (2001), "Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems", Emerald Group Publishing Limited. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 8, 1096, 1
- Jawahar, I. M. (2005), "Influence of Satisfaction with Appraisal Feedback on

- Performance, Attitudes and Intentions”, ASAC, 9
- Jiao, H. e .al., (2013), “When Should Organizational Change Be Implemented? The Moderating Effect Of Environmental Dynamism Between Dynamic Capabilities And New Venture Performance”, *Journal of Engineering & Technology Management*, Vol. 30, 189
- Judge, T.; Ferris, G. (1993), “Social Context of Performance Evaluation Decisions”, *Academy of Management Journal*, 80-105
- Karimi, Rabia. et al., (2011), “Examining the Relationship of Performance Appraisal System and Employee Satisfaction”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 22, 243, 1
- Koontz, Harold.; Weihrich, Heinz. (1993). *Management. A Global Perspective*. Tenth Ed. Mc Graw-Hill.
- Kotler, Philip.; Keller, Kevin Lane. (2009), *Marketing Management*, 13<sup>th</sup> Ed. Pearson International edition New Jersey Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 384
- Krisnamurthi, Bayu. (2003), Pengembangan Rancangan Produk Dalam Rangka Peningkatan Daya Saing, *Seminar Peningkatan Daya Saing Produk Indonesia*, Jakarta, 57
- L, Tedy et al., (2008), “Peranan Intermediasi Perbankan Dalam Pemberdayaan UMKM di Provinsi D. I. Yogyakarta”, *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, LIPI, Vol XVI , 53
- Meilani, Difana; Anugrah, Ilham. (2015), “The Design of Hotel Performance Management System in Padang”, *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists*, Vol II, IMECS. Hongkong, 89
- Moehersono. (2012), *Application Planning and the Development of Key Performance Indicators (KPI) for Business and Public*, Jakarta: Rajawali Pers, 53
- Mondy, R. Wayne. (2008), *Human Resource Management*, Tenth Edition, Pearson International Edition, 164 dan 210
- Noe, Raymond A. et al., (2000), *Human Resource Management*, 3<sup>th</sup> Edition. Mc Graw-Hill International Edition, United State of America, 119 dan 276 dan 182
- Nuraida, Ida. (2014), *Manajemen Administrasi Perkantoran*, Edisi Revisi, Kanisius, Yogyakarta, 57
- Nuraida, Ida. (2017), “Employee Performance Management Framework for Medium-sized Enterprises of Agrotourism Sector”, *Noble International Journal of Business and Management Research*, ISSN(e): 2520-4521, Vol. 1, No. 4, 74-93
- Ray, Gautam. et al., (2004), “Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage : Choosing Dependent Variable in Empirical Test of Resource Based View”, *Strategic Management Journal*, Published on-line in Wiley InterScience, 12
- R. Nulman, Philip. (2002), *Layanan Ekstrem Bagi Pelanggan*, Mitra Utama, Jakarta, 35
- Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary. (2014), *Management*, Global Edition, Twelfth Edition, Pearson Education Limited, England, 421
- Rungi, Mait. (2013), “The Impact of Capabilities on Performance”, *Emerald Group Publishing Limited*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 114 No. 2, 14
- Smith, Gareth. et al., (2007), “Evaluating Service Quality in Universities: A Service Department Perspective”, *Emerald Group Publishing Limited*, Quality Assurance in Education, Vol. 15 No. 3, 2
- Saufi, Akhmad. et al., (16-17 November 2013), “Menciptakan SDM Pariwisata Yang Profesional Melalui Diploma IV Pariwisata”, *Prosiding : Seminar Nasional*

- Pariwisata Hijau dan Pengembangan Ekonomi (Green Tourism and Economic Development)*, ISBN : 878-878-8811-78-8, Mataram University Press, 77
- Schiffman, Leon G.; Kanuk, Leslie Lazar. (2004), *Consumer Behavior*, 8 th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 14
- Schlafke, Marten. et al., (2013), “A framework For Business Analytics In Performance Management”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62 No. 1, 110-117
- Sekaran, Uma.; Bougie, Roger. (2010), *Research Method For Business : A Skill-Building Approach*, Fifth Edition, John Wiley & Sons Ltd, 103 dan 109 dan 211 dan 276
- Selvarajan, T.T.; Cloninger, P.A. (2008), “The Importance of Accurate Performance Appraisals for Creating Ethical Organizations”, *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 3<sup>rd</sup> quarter, 39-44
- Selvarajan, T.T.; Cloninger, P.A. (2009), “The Influence of Job Performance Outcomes on Ethical Assessments”, *Personnel Review*, 398-412
- Selvarajan, T. T.; Cloninger, Peggy A. (2011), “Can Performance Appraisals Motivate Employees To Improve Performance? A Mexican Study”, 2-3 dan 16
- Shahin, Arash., (2006), “SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps : A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services”, 2
- Silalahi, Ulber., (1999), *Metode dan Metodologi Penelitian*, Cetakan Pertama, Bina Budhaya, Bandung, 229-241
- Silalahi, Ulber., (2009), *Metode Penelitian Sosial*, PT Refika Aditama, Bandung, 292-293
- Srikanthan, G.; Dalrymple, J., (2003), “Developing Alternative Perspectives For Quality in Higher Education”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 17 No. 3 , 126
- Tambunan, Tulus Tahi Hamonangan., “Development of Small and Medium-sized enterprises in a Developing Country: The Indonesian Case“, 12-13
- Waal, Andre´ A. De., (2007), “Successful Performance Management? Apply The Strategic Performance Management Development Cycle!”, *Emerald Group Publishing Limited, Measuring Business Excellence*, Vol 11 No 2, 1-5
- Werther, William B. Jr.; Davis, Keith. (1996), *Human Resources And Personnel Management*, 5<sup>th</sup> Edition, Mc Graw-Hill International Edition, United State of America, 340-341
- Williams, Richard., (2002), *Managing Employee Performance*, Thompson and Learning, London, 4
- Yee, Rachel W. Y. et al., (2008), “The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability”, 2
- Yoeti, O. A. (2001), *Psikologi Pelayanan Wisata*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 15 dan 35
- Zeithaml, Valerie. et al, (2006), *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across The Firm*, Fourth Edition, Mc Graw Hill Company, Inc. New York, 33-34 dan 110 dan 117
- A Handbook For Measuring Employee Performance*, (2001), Workforce Compensation And Performance Service, Office of Personnel Management, United States of America, 4
- ASEAN, (2012), *Guide To ASEAN Mutual Recognition Agreement On Tourism Professionals For Tourism And Hospitality Organisations*, Produced by ESRT Program for Vietnam National Administration of Tourism (VNAT), Ministry of Culture, Sport and Tourism, on behalf of the Association of Southeast Asia Nation (ASEAN).

*Mengukur Lapangan Kerja*, (2011), Dalam Industri Kepariwisata Lebih dari Neraca Satelit Pariwisata, Studi Kasus Indonesia, Organisasi Perburuhan Internasional, Cetakan Pertama, ISBN 978-92-2-025160-7, 24

*Menuju ASEAN Economic Community 2015*, Departemen Perdagangan Republik Indonesia.

*Top100 Airport*, [http://www.worldairportawards.com/Awards\\_2013/top100.htm](http://www.worldairportawards.com/Awards_2013/top100.htm).

Badan Pusat Statistik, diakses 1 Juni 2015

Badan Pusat Statistik, diakses 15 Februari 2016

Badan Pusat Statistik, diakses 16 Februari 2016

Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2009), diakses 15 Februari 2016

Kementerian Pariwisata, diakses 26 Agustus 2015

Situs Departemen Pertanian. (2007), diakses 1 Juni 2015

Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

UU RI No. 10 tahun 2009 Pasal 1 tentang Kepariwisata

[www.academia.edu](http://www.academia.edu)

[www.aktualita.com](http://www.aktualita.com)

[www.bandung.panduanwisata.id/](http://www.bandung.panduanwisata.id/)

[www.bandung.jacktour.com](http://www.bandung.jacktour.com)

[www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)

[www.disparbud.jabarprov.go.id](http://www.disparbud.jabarprov.go.id)

[www.bandung.go.id](http://www.bandung.go.id)

[www.infobanknews.com/2014](http://www.infobanknews.com/2014)

[www.jitunews.com/.../4-agrowisata-terbaik-di-bandung](http://www.jitunews.com/.../4-agrowisata-terbaik-di-bandung)

[www.kebunbegonia.com](http://www.kebunbegonia.com)

[www.kemdikbud.go.id/kemdikbud/berita/2083](http://www.kemdikbud.go.id/kemdikbud/berita/2083)

[www.kemenkeu.go.id](http://www.kemenkeu.go.id)

[www.kopiluwakcikole.com](http://www.kopiluwakcikole.com)

[www.otda.kemendagri.go.id](http://www.otda.kemendagri.go.id)

[www.pegipegi.com](http://www.pegipegi.com)

[www.tempatwisatadibandung.info](http://www.tempatwisatadibandung.info)

[www.tempatwisataid.com](http://www.tempatwisataid.com)

[www.tempatwisatadilembang1.blogspot.com](http://www.tempatwisatadilembang1.blogspot.com)

[www.totalqualitymanagement.wordpress.co](http://www.totalqualitymanagement.wordpress.co)

[www.wisatadibandung.net](http://www.wisatadibandung.net)

[www.wisatabdg.com](http://www.wisatabdg.com)

[www.7summitstravel.com/2012/04/wisata-agro/](http://www.7summitstravel.com/2012/04/wisata-agro/)