

**MODEL MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI UNTUK
USAHA KECIL DAN MENENGAH SEKTOR JASA
AGROWISATA DI KECAMATAN LEMBANG,
KECAMATAN CISARUA, DAN KECAMATAN
PARONGPONG KABUPATEN BANDUNG BARAT**

DISERTASI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Dapat Mengikuti Sidang
Terbuka**



**Oleh :
Rr. Ida Nuraida
2013812003**

**Promotor :
Prof. Dr. Yuwana Marjuka**

**Ko-Promotor :
Dr. Banowati Talim**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
OKTOBER 2017**

HALAMAN PENGESAHAN

**MODEL MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI UNTUK USAHA KECIL
DAN MENENGAH SEKTOR JASA AGROWISATA DI KECAMATAN
LEMBANG, KECAMATAN CISARUA DAN KECAMATAN
PARONGPONG KABUPATEN BANDUNG BARAT**



Oleh :
Rr. Ida Nuraida
2013812003

Disetujui Untuk Diajukan Ujian Sidang Terbuka Pada Hari/Tanggal :
Senin, 23 Oktober 2017

Promotor,

Prof. Dr. Yuwana Marjuka

Ko-Promotor,

Dr. Banowati Talim

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG**

Pernyataan

Yang bertandatangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut :

Nama : Rr. Ida Nuraida
Nomor Pokok Mahasiswa : 2013812003
Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi
Sekolah Pascasarjana
Universitas Katolik Parahyangan

Menyatakan bahwa Disertasi dengan judul :

Model Manajemen Kinerja Pegawai Untuk Usaha Kecil Dan Menengah
Sektor Jasa Agrowisata Di Kecamatan Lembang, Kecamatan Cisarua Dan
Kecamatan Parongpong Kabupaten Bandung Barat,

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan Promotor dan Ko-Promotor, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal dan non formal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala resiko, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung
Tanggal : 9 Oktober 2017

(Rr. Ida Nuraida)

MODEL MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI UNTUK USAHA KECIL DAN MENENGAH SEKTOR JASA AGROWISATA DI KECAMATAN LEMBANG, KECAMATAN CISARUA, DAN KECAMATAN PARONGPONG KABUPATEN BANDUNG BARAT

Rr. Ida Nuraida (NPM : 2013812003)

Promotor : Prof. Dr. Yuwana Marjuka

Ko-Promotor : Dr. Banowati Talim

Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

Bandung

23 Oktober 2017

ABSTRAK

Tujuan penelitian empiris ini adalah membuat model manajemen kinerja pegawai dengan studi kasus di Kabupaten Bandung Barat, yaitu 1 usaha menengah di Kecamatan Parongpong, 1 usaha kecil dan 1 usaha menengah di Kecamatan Lembang, 1 usaha kecil dan 1 usaha menengah di Kecamatan Cisarua. Ketiga kecamatan tersebut memiliki kesamaan agroklimat. Penelitian manajemen kinerja biasanya dilakukan pada perusahaan yang bertujuan mendapatkan laba, tetapi penelitian manajemen kinerja pegawai belum pernah dilakukan pada sektor agrowisata, terutama usaha kecil dan menengah, yang tidak selalu bertujuan mendapatkan laba. Sektor agrowisata adalah kombinasi dari sektor pertanian dan pariwisata, yaitu menyediakan jasa pariwisata ke daerah pertanian (pertanian, perkebunan, peternakan dan perikanan). Salah satu kunci sukses pengelolaan bisnis agrowisata ada pada pengelolaan sumber daya manusianya. Metode penelitian yang digunakan adalah *mixed-method*. Penelitian kuantitatif berupa penyebaran angket yang diolah dengan analisis konfirmatori AMOS, dilengkapi dengan penelitian kualitatif berupa *in-depth interview* dan observasi. Model yang dihasilkan menggunakan pendekatan Demming Cycle (*Plan-Do-Check-Action*). Kinerja pegawai sektor jasa agrowisata berhubungan dengan kualitas layanan yang secara langsung dapat mempengaruhi kepuasan wisatawan. Visi, misi, strategi perusahaan, persepsi turis atas kualitas layanan, bisa menjadi input bagi tahap pertama dari manajemen kinerja yaitu mendefinisikan kinerja. Kemudian dilanjutkan dengan tahap pemantauan kinerja, tahap sistem penilaian kinerja, tahap umpan balik kinerja, tahap penguatan kinerja dan pemanfaatan penilaian kinerja. Keterbatasan penelitian ini adalah output model yang dihasilkan hanya digunakan untuk usaha agrowisata di ketiga kecamatan tersebut. Akan tetapi hasilnya bisa berguna bagi para peneliti yang tertarik dengan manajemen kinerja pegawai sektor jasa pariwisata.

Kata kunci : Manajemen kinerja, kualitas layanan, kapabilitas, usaha kecil dan menengah, agrowisata

PERFORMANCE MANAGEMENT MODEL FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES OF AGROTOURISM SECTOR AT KECAMATAN LEMBANG, KECAMATAN CISARUA, AND KECAMATAN PARONGPONG KABUPATEN BANDUNG BARAT

Rr. Ida Nuraida (NPM : 2013812003)
Promotor : Prof. Dr. Yuwana Marjuka
Co Promotor : Dr. Banowati Talim
Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan
Bandung
October 23th, 2017

ABSTRACT

The aim of this empirical research is to propose a employee performance management model with case studies in Kabupaten Bandung Barat, one middle-sized enterprise at Kecamatan Parongpong, one small and one middle-sized enterprises at Kecamatan Lembang, one small and one medium-enterprises at Kecamatan Cisarua. These three districts have similar agroclimatic. Performance management research is generally done on a profit-oriented company, but employee performance management research has never been done in the agrotourism sector, especially small and medium enterprises (SMEs), which are not always profit oriented. Agrotourism is the combination between agriculture and tourism sector, which provide tourism services to agricultural areas (agriculture, plantation and animal husbandry). One key to successful management of agrotourism business is performance management. This research used a mixed-method. Quantitative research conducted by the confirmatory analysis, added by qualitative research which is carried out for in-depth interview and observation. The model using Demming Cycle approach (Plan-Do-Check-Action). Employee performance in the agrotourism sector directly related with service quality which can affect tourist satisfaction. Strategic planning and tourist perception about service quality, could become input for the first step of performance management, that is defining performance. Then followed by the next steps : monitoring performance, appraising performance, performance feedback, reinforcing performance and utilizing performance appraisal. Limitation of this research is the output model will be generated only used to agrotourism sector in these three districts, but this framework will be useful for every researcher who are interested with employee performance management for tourism-service sector.

Keywords: Performance management, service quality, small and medium-sized enterprises, agrotourism

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi yang diajukan untuk Sidang Terbuka. Disertasi ini berjudul Model Manajemen Kinerja Pegawai Untuk Usaha Kecil dan Menengah Sektor Jasa Agrowisata Di Kecamatan Lembang, Kecamatan Cisarua, dan Kecamatan Parongpong Kabupaten Bandung Barat.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Unpar, ibu Sandra Sunanto Ph.D, kepada Wakil Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Unpar, bapak Agus Gunawan, Ph.D, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti Sidang Terbuka ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Promotor yang sangat memotivasi dan mengapresiasi usaha penulis, yaitu Profesor Dr. Yuwana Marjuka, dan juga kepada Ko-Promotor, yaitu Dr. Banowati Talim, yang telah membimbing, memberi masukan, koreksi, dan umpan balik kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi ini. Juga pada dosen penguji Prof. Thomas Suyatno, Dr. Elizabeth Tiur Manurung, Saptia Dwikardana, Ph.D, yang telah memberikan masukan berharga pada penulis. Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada Januarita Hendrani, Ph.D, yang bersedia meluangkan waktu jika penulis bertanya tentang interpretasi hasil pengolahan statistik, juga kepada Dr. Sani Susanto yang telah memberikan masukan pada penulis tentang jumlah responden. Tidak lupa penulis ucapkan terima kasih kepada segenap staf di

Sekretariat Program Pascasarjana Unpar yang telah membantu pelaksanaan sidang berjalan lancar dan sesuai dengan rencana.

Penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga terhadap ibunda penulis, almarhumah Rr. Anie Sumiani, S.H., CN, yang tidak kesampaian melihat penulis lulus dari Program Doktor Ilmu Ekonomi Unpar sebelum beliau berpulang ke Rahmatullah. Juga terhadap ayahanda penulis, almarhum Kol. (Purn.), drg. R. Mohamad Sarwana Wiryadipura, yang telah berpulang ke Rahmatullah saat penulis masih kuliah di Program Sarjana Fakultas Ekonomi Unpar. Semoga ibunda dan ayahanda tercinta mendapat tempat yang damai dan bahagia abadi di surga. Amin.

Penulis menyadari bahwa Disertasi untuk Sidang Terbuka ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan waktu dan pengetahuan penulis, sehingga penulis menerima dengan tangan terbuka berbagai saran, masukan, dan kritik yang membangun yang berguna untuk perbaikan penulisan Disertasi ini agar menjadi lebih baik.

Sebagai ungkapan rasa terima kasih atas segala bantuan, perhatian dan dorongan dari semua pihak yang terlibat dalam proses Sidang Terbuka ini, penulis berdoa semoga Tuhan Yang Maha Pengasih membalas segala amal kebajikannya. Amin.

Bandung, 23 Oktober 2017

Penulis,

Rr. Ida Nuraida

2013812003

DAFTAR ISI

	Hal
ABSTRAK	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian	23
BAB 2 STUDI PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN	
HIPOTESIS	25
2.1 Studi Pustaka Dan Kerangka Pemikiran	25
2.1.1 Manajemen Kinerja	25
2.1.2 Kaitan Kapabilitas Dengan Kinerja	43
2.1.3 Kualitas Layanan	47
2.2 Hipotesis Penelitian	54
BAB 3 METODE DAN OBYEK PENELITIAN	57
3.1 Diskusi Dan Model Konseptual	57
3.2 Metode Penelitian	73

3.2.1 Model Penelitian	74
3.2.2 Teknik Pengumpulan Data Dan Operasionalisasi Variabel	76
3.3 Obyek Penelitian	89
3.3.1 <i>Little Farmer Cisarua</i>	89
3.3.2 Kopi Luwak Cikole Lembang	91
3.3.3 Jendela Alam Parongpong	93
3.3.4 Kebun Begonia Maribaya Lembang	95
3.3.5 Vin's <i>Berry Park Cisarua</i>	97
BAB 4 PEMBAHASAN	101
4.1 Pendahuluan	101
4.2 Kebun Begonia Maribaya Kecamatan Lembang	119
4.3 Kopi Luwak Cikole Kecamatan Lembang	124
4.4 <i>Little Farmer</i> Kecamatan Cisarua	128
4.5 <i>Vin's Berry Park</i> Kecamatan <i>Cisarua</i>	136
4.6 Jendela Alam Kecamatan Parongpong	141
4.7 Rangkuman Hasil Wawancara	146
4.8 Hasil Kuesioner	153
4.8.1 Persepsi Wisatawan Terhadap Kualitas Layanan Dan Pengaruhnya Pada Kepuasan	153
4.8.1.1 Analisis Konfirmatori Dan <i>Structural Equation Modelling</i>	153
4.8.1.2 Rangkuman Hasil Analisis Konfirmatori Kualitas Layanan Dan Pengaruhnya Terhadap <i>Satisfaction</i>	

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1.1 : Destinasi Pariwisata	7
Gambar 1.2. : Permintaan Pariwisata	8
Gambar 1.3 : MEA, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Sektor Agrowisata Lembang Dan Sekitarnya, Manajemen Kinerja, Kinerja Dan Kualitas Layanan	12
Gambar 1.4 : Peta Lembang	13
Gambar 1.5 : Peta Kebun Begonia, Vin's <i>Berry Park</i> dan Jendela Alam	14
Gambar 2.1 : <i>Armstrong's Performance Management Cycle</i>	31
Gambar 2.2 : <i>The Relationship Between Performance Appraisal Characterics And Perceived Reactions Of Employees To Appraisal Characteristics And Appraisal Outcome</i>	39
Gambar 2.3 : <i>General Performance Management Concept</i>	41
Gambar 2.4 : Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Dan Dipengaruhi <i>Performance Appraisal</i>	42
Gambar 2.5 : Strategi Peningkatan Kapabilitas Sumber Daya Manusia	46
Gambar 2.6 : <i>The Customer Gap</i>	48
Gambar 2.7 : Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Dan Dipengaruhi <i>Service Quality</i>	54
Gambar 3.1 : Model Konseptual Siklus Manajemen Kinerja Pegawai Sektor Jasa Agrowisata	71
Gambar 3.2 : Peta Jalan Penelitian	72

Gambar 3.3	: Model Penelitian Kualitas Layanan Dan Pengaruhnya Pada <i>Tourist Satisfaction</i>	74
Gambar 3.4	: <i>Demming Cycle</i> www.totalqualitymanagement.wordpress.com	75
Gambar 3.5	: Model Penelitian Manajemen Kinerja	76
Gambar 3.6	: <i>Little Farmer</i>	91
Gambar 3.7	: Kopi Luwak Cikole	92
Gambar 3.8	: Jendela Alam Parongpong	95
Gambar 3.9	: Kebun Begonia Maribaya	97
Gambar 3.10	: Vin's <i>Berry Park</i> Cisarua dan <i>Study Tour</i> Sekolah	100
Gambar 4.1	: <i>Service Excellent</i>	101
Gambar 4.2	: Usaha Agrowisata versus Tanda Daftar Usaha Pariwisata	109
Gambar 4.3	: Tahapan Penelitian	115
Gambar 4.4	: <i>Tangibility</i> Agrowisata	154
Gambar 4.5	: <i>Emphaty</i> Agrowisata	155
Gambar 4.6	: <i>Reliability</i> Agrowisata	156
Gambar 4.7	: <i>Assurance</i> Agrowisata	158
Gambar 4.8	: <i>Responsiveness</i> Agrowisata	159
Gambar 4.9	: <i>Satisfaction</i> Agrowisata	160
Gambar 4.10	: <i>Structural Equation Modelling</i> Kepuasan Agrowisata	167
Gambar 4.11	: Penyusunan Rencana Kerja	171
Gambar 4.12	: Pemantauan Kinerja	172
Gambar 4.13	: Penilaian Kinerja	173
Gambar 4.14	: Output Kinerja	175

Gambar 4.15 : Umpan Balik Penilaian Kinerja	175
Gambar 4.16 : Pemanfaatan Penilaian Kinerja	176
Gambar 4.17 : Model Manajemen Kinerja Tahap Mendefinisikan Kinerja	184
Gambar 4.18 : Model Manajemen Kinerja Tahap Pelaksanaan dan Pemantauan Kinerja	192
Gambar 4.19 : Model Manajemen Kinerja Tahap Penilaian Kinerja	195
Gambar 4.20 : Model Manajemen Kinerja Tahap Umpan Balik Penilaian Kinerja	202
Gambar 4.21 : Model Manajemen Kinerja Tahap Penguatan Kinerja dan Pemanfaatan Penilaian Kinerja	204

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1 : Jarak Dan Waktu Yang Ditempuh Responden Dari Rumah Ke Lokasi Agrowisata Lembang	17
Tabel 1.2 : Persepsi Konsumen Terhadap Kualitas Layanan Di Rumah <i>Strawberry</i> Dan Kebun Begonia Lembang	18
Tabel 3.1 : Kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah	55
Tabel 3.2 : Pertanyaan Tertutup Dalam Kuesioner Kualitas Layanan dan <i>Tourist Satisfaction</i>	82
Tabel 3.3 : Pertanyaan Tertutup Dalam Kuesioner Manajemen Kinerja	84
Tabel 4.1 : Usaha Agrowisata Mikro, Kecil dan Menengah di Kecamatan Lembang, Parongpong dan Cisarua	108
Tabel 4.2 : Dominasi Potensi Pertanian Usaha Agrowisata Mikro, Kecil dan Menengah di Kecamatan Lembang, Parongpong dan Cisarua, Beserta Varian Atraksi Masing-Masing	109
Tabel 4.3 : Amenitas dan Aksesibilitas Usaha Agrowisata Mikro, Kecil dan Menengah Yang Diobservasi	111
Tabel 4.4 : Data kuantitatif dan Data Kualitatif Yang Berhasil Dikumpulkan di Lapangan	115
Tabel 4.5 : Jumlah Kunjungan Tahun 2015 dan 2016	145
Tabel 4.6 : Peta Praktik Manajemen Kinerja	146
Tabel 4.7 : <i>Standardized Regression Weights: (Group number 1 – Default model) Tangibility</i>	151

Tabel 4.8	: <i>Variances: (Group number 1 - Default model) Tangibility</i>	151
Tabel 4.9	: <i>Standardized Regression Weights: (Group number 1 – Default model) Empathy</i>	152
Tabel 4.10	: <i>Variances: (Group number 1 - Default model) Emphaty</i>	153
Tabel 4.11	: <i>Standardized Regression Weights: (Group number 1 – Default model) Reliability</i>	154
Tabel 4.12	: <i>Variances: (Group number 1 - Default model) Reliability</i>	154
Tabel 4.13	: <i>Standardized Regression Weights: (Group number 1 – Default model) Assurance</i>	155
Tabel 4.14	: <i>Variances: (Group number 1 - Default model) Assurance</i>	155
Tabel 4.15	: <i>Standardized Regression Weights: (Group number 1 – Default model) Responsiveness</i>	156
Tabel 4.16	: <i>Variances: (Group number 1 - Default model) Responsiveness</i>	157
Tabel 4.17	: <i>Standardized Regression Weights: (Gro up number 1 – Default model) Satisfaction</i>	158
Tabel 4.18	: <i>Variances: (Group number 1 - Default model) Satisfaction</i>	158
Tabel 4.19	: <i>Goodness-of-Fit Indices</i>	159
Tabel 4.20	: Hasil Akhir Analisis Konfirmatori TERAR Agrowisata Dan Jawaban Responden Terhadap Setiap Indikator	164
Tabel 4.21	: <i>Regression Weights: (Group number 1 - Default model)</i>	

	TERAR dan <i>Satisfaction</i>	168
Tabel 4.22	: Rangkuman Hasil Analisis Konfirmatori Terhadap Praktik Tahapan Manajemen Kinerja	178
Tabel 4.23	: Tahap 1 Mendefinisikan Kinerja	185
Tabel 4.24	: Tahap 2 Pelaksanaan dan Pemantauan Kinerja	193
Tabel 4.25	: Tahap 3 Penilaian Kinerja	195
Tabel 4.26	: Tahap 4 Umpan Balik Penilaian Kinerja	202
Tabel 4.27	: Tahap 5 Penguatan Kinerja dan Pemanfaatan Penilaian Kinerja	205
Tabel 4.28	: Hipotesis Versus Model Manajemen Kinerja Pegawai	207

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran 1 : Kuesioner <i>In-Depth Interview</i> Praktik Manajemen Kinerja	225
Lampiran 2 : Kuesioner Kualitas Layanan	229
Lampiran 3 : Kuesioner Manajemen Kinerja	230
Lampiran 4 : Jadwal Pencarian Data	242
Lampiran 5 : Brosur Kopi Luwak	246
Lampiran 6 : Brosur <i>Little Farmer</i>	247
Lampiran 7 : <i>Job description</i> dan <i>job specification</i> Kepala Unit <i>Little Farmer</i> dan Kepala Unit Pertanian dan Peternakan	248
Lampiran 8 : Formulir Penilaian Prestasi Kerja Kepala Unit <i>Little Farmer</i> serta Kepala Unit Pertanian dan Peternakan	249
Lampiran 9 : Contoh Absensi Kehadiran Tenaga Kerja Agribisnis (Tenaga Harian Lepas Unit <i>Little Farmer</i> dan Unit Pertanian)	250
Lampiran 10 : Brosur Vin's <i>Berry Park</i>	251
Lampiran 11 : Wawancara Dan Observasi Pemilik Dan Kabag Kebun Begonia	252
Lampiran 12 : Wawancara Dan Observasi Pemilik, Manajer, <i>Tour Guide</i> Kopi Luwak Cikole	265
Lampiran 13 : Wawancara Dan Observasi Manajer K2BF dan Kanit Unit <i>Little Farmer</i> -Unit Pertanian	279

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan memiliki tujuan yang jelas dan mengerahkan segala upaya untuk mencapainya dengan cara yang sistematis dan efisien. Perusahaan perlu memanfaatkan, memberdayakan, dan mengelola sumber daya manusianya secara optimal karena sumber daya manusia adalah modal perusahaan yang paling penting. Tanpa manusia, perusahaan tidak akan berjalan karena manusia menggerakkan sumber daya lain. Manusia membuat dan memutuskan rencana strategis perusahaan, memutuskan cara mencapai tujuan, menjalankan kegiatan operasional perusahaan, menghasilkan barang dan atau jasa, mengevaluasi kinerja dan memperbaikinya.

Hal senada diungkapkan oleh Chen (2011:1), bahwa sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling penting untuk perusahaan bisa bertahan dan berkembang serta menentukan keunggulan kompetitif dari satu perusahaan terhadap perusahaan lainnya. Menurut Noe et.al (2000:276), perusahaan bisa mencapai keunggulan kompetitif melalui orang-orangnya, sehingga harus mengelola keseluruhan perilaku dan hasil kinerja yang dicapai pegawainya.

Selain perusahaan bisa tetap hidup, bertahan, dan berkembang, manusialah yang bisa menciptakan diferensiasi perusahaan agar dapat berbeda dan lebih baik dari pesaing. Untuk mencapai tujuan dan meraih keberhasilan, perusahaan perlu didukung oleh individu yang berkinerja baik, sehingga perlu mengelola perilaku

dan hasil kinerja sumber daya manusianya supaya mencapai visi, misi, dan strategi perusahaan dan keunggulan kompetitif. Diperlukan kapabilitas pegawai untuk menghasilkan kinerja yang baik sehingga perusahaan perlu melakukan upaya mengelola kinerja pegawai. Oleh karena itu, diperlukan manajemen kinerja yang relevan dan kondusif untuk bisa mencapainya.

Setiap pegawai mempunyai harapan, keinginan, akal budi, dan tuntutan yang berbeda-beda sehingga perlu dibuat perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, dan pengawasan yang baik agar pegawai mengerahkan seluruh potensinya mencapai kinerja baik yang menguntungkan individu, kelompok, dan organisasi. Apapun target kinerja perusahaan yang ingin dicapai, membutuhkan dukungan kinerja yang baik dari pegawai untuk mencapainya. Kinerja perusahaan tergantung pada bagaimana produktivitas kinerja individu dan kinerja kelompok saling bekerjasama menciptakan sinergi mencapai tujuan perusahaan. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Mondy (2008:164), bahwa kinerja individu menentukan kinerja tim dan kinerja perusahaan.

Berikut ini definisi manajemen kinerja dari Noe, et al., (2000:276), Anderson (2006:3), Aguinis (2005:2), Denisi and Pritchard (2006:253), Mondy (2008:210), Chen (2011:1), Robbins (2014:21), Armstrong (2015:13). Kesimpulannya adalah sebagai berikut : manajemen kinerja adalah sekumpulan aktivitas yang luas untuk meningkatkan kinerja pegawai, faktor sentral untuk bisa mencapai keunggulan kompetitif, menciptakan standar, dan indikator kinerja untuk mengevaluasi kinerja pegawai, meningkatkan produktivitas pegawai-tim-organisasi, proses kontinyu dalam mengidentifikasi-mengukur-mengembangkan kinerja individu dan tim serta mengupayakannya agar output kinerja dan aktivitas

yang dihasilkan pegawai kongruen dengan visi-misi-strategi-tujuan perusahaan. Manajemen kinerja juga merupakan proses meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kinerja individu dan tim, merupakan proses atasan dan bawahan mencapai kesepakatan untuk saling bekerjasama dan bersinergi menjalankan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai target kinerja. Selama proses bekerja, dilakukan pemantauan secara aktif dan terus-menerus atas kinerja individu-kelompok-organisasi sehingga jika terjadi penyimpangan langsung diperbaiki. Manajemen kinerja mendorong kinerja lebih baik lagi, serta mengendalikan pegawai mencapai kinerja yang sangat baik.

Menurut Chen (2011,1) : sumber daya manusia meliputi tujuh aspek, yaitu *human resource planning, job analysis, recruitment, performance management, compensation management, training, and development, and employee relationship management*. Manajemen kinerja adalah fungsi dasar dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen kinerja adalah inti dari keseluruhan MSDM, yang menghubungkan setiap aspek dari MSDM.

Indonesia sudah memasuki era globalisasi di kawasan *Association of South East Asia Nations (ASEAN)* tahun 2016. Berdasarkan Buku *ASEAN Economic Community 2015* (Departemen Perdagangan Republik Indonesia), salah satu pilar *AEC blueprint* adalah pengembangan usaha kecil dan menengah. Antara usaha mikro, kecil, dan menengah di Indonesia, krisis ekonomi 1997/1998 dan krisis global 2008 paling banyak memberi dampak tekanan bagi usaha menengah dan berimbang relatif lebih kecil pada usaha mikro dan kecil. Hal ini disebabkan usaha mikro dan kecil memiliki biaya *overheads* yang lebih murah, segmentasi pasar yang lebih spesifik, serta jumlah modal lebih terbatas, sistem lebih sederhana,

jumlah pegawai lebih sedikit. Semua ini menyebabkan *barrier to entry and exit* pada usaha mikro dan kecil lebih mudah dibandingkan pada usaha menengah, jika usaha pada satu bidang gagal, mereka lebih mudah berpindah ke usaha lain (Kementerian UMKM, 2015). Khusus bagi usaha menengah, belum bisa dibayangkan apakah bisa bersaing meningkatkan keunggulan kompetitif di era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Hal ini yang mendasari penulis untuk melakukan kajian manajemen kinerja pada usaha mikro, kecil, dan menengah.

Penulis juga tertarik untuk melakukan penelitian di sektor jasa pariwisata. Secara keseluruhan, kualitas pegawai di sektor jasa di Indonesia masih kurang. Pada tahun 2004 Angka Partisipasi Kotor (APK) Indonesia mencapai 14 persen. Artinya ada 14 persen anak usia 19-23 yang kuliah, sementara sisanya sebesar 86 persen belum sempat kuliah. Angka ini jauh tertinggal dari Malaysia, dan Filipina yang sudah mencapai 38-40 persen di tahun yang sama. Pada tahun 2012, Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia ada di urutan 124 dari 178 negara. Singapura ada di peringkat 18 di seluruh dunia, Malaysia di peringkat 64, Brunei Darussalam di peringkat 30, Thailand dan Filipina di peringkat 103 dan 114. Dari www.infobanknews.com/2014. Rendahnya (IPM) dan APK Perguruan Tinggi di Indonesia dibandingkan negara ASEAN lainnya, terutama Singapura, Filipina, dan Malaysia, menyebabkan para tenaga kerja umumnya hanya mampu bekerja di sektor usaha yang membutuhkan keterampilan rendah, sehingga proporsi jumlah tenaga kerja di sektor jasa lebih rendah daripada di sektor lainnya. Tingginya tingkat pendidikan di negara ASEAN lain menyebabkan pekerja cenderung bekerja di sektor jasa yang membutuhkan keterampilan tinggi, sehingga perekonomian negara-negara tersebut lebih banyak ditopang oleh aktivitas jasa

yang dapat memberikan nilai tambah lebih tinggi (www.otda.kemendagri.go.id , www.kemendikbud.go.id , www.infobanknews.com/2014). Berdasarkan data dari buku Mengukur Lapangan Kerja (2011,24), pariwisata dikenal sebagai sektor padat karya. Mereka yang bekerja di industri terkait pariwisata Indonesia kebanyakan adalah lulusan sekolah dasar atau tidak lulus sekolah dasar.

Menurut Hidayat (2008, 331), ada liberalisasi 12 sektor prioritas dalam skema MEA. Indonesia memiliki keunggulan komparatif di 5 sektor (yaitu produk berbasis pertanian, elektronik, produk karet, produk berbasis kayu, serta produk tekstil-pakaian), sedangkan 7 sektor lainnya tertinggal dibandingkan negara lain di ASEAN (yaitu pariwisata, transportasi udara, produk otomotif, *e-ASEAN*, perikanan, produk kesehatan, dan logistik).

Menurut UU RI No. 10 tahun 2009 Pasal 1 tentang Kepariwisata, pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah dan pemerintah daerah. Daerah tujuan pariwisata yang selanjutnya disebut Destinasi Pariwisata adalah kawasan geografis yang berada dalam satu atau lebih wilayah administratif yang di dalamnya terdapat daya tarik wisata, fasilitas umum, fasilitas pariwisata, aksesibilitas, serta masyarakat yang saling terkait dan melengkapi terwujudnya kepariwisataan. Daya tarik wisata adalah segala sesuatu yang memiliki keunikan, keindahan, dan nilai yang berupa keanekaragaman kekayaan alam, budaya, dan hasil buatan manusia yang menjadi sasaran atau tujuan kunjungan wisatawan.

Berikut ini adalah ilustrasi konsep destinasi pariwisata dan jejaring komponen pendukungnya dalam konteks keruangan/ spasial (Gunn, 1994).

5. masyarakat lokal (sumber daya manusia), yang terdiri dari peningkatan kapasitas sumber daya masyarakat dan peningkatan kesadaran dan peran masyarakat;
6. investasi, yang terdiri dari insentif, kemudahan investasi dan promosi investasi.

Masih lemahnya pengelolaan destinasi pariwisata di Indonesia disampaikan oleh Kementerian Pariwisata (2015) bahwa ada isu strategis mengenai stagnasi pengembangan produk daya tarik pariwisata, lemahnya inovasi, lambannya upaya-upaya pengembangan, serta penurunan kualitas destinasi pariwisata karena pengelolaan yang kurang memperhatikan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan, yang berakibat : 1) perkembangan produk dan daya tarik pariwisata Indonesia yang belum bisa bersaing dengan destinasi lain di kawasan regional maupun internasional, 2) penurunan kualitas, daya tarik, dan minat kunjungan wisatawan internasional ke Indonesia.

Penawaran dan permintaan pariwisata bisa digambarkan sebagai berikut.

1. Dilihat dari sisi *supply* ada 3 A, yaitu : a) *attraction*, terdiri dari *site/setting attraction* dan *event/activity attraction*, b) *accessibility*, c) *amenities*
2. Dilihat dari sisi *demand*, ada 3 S, yaitu : a) *something to see*, b) *something to do*, c) *something to buy and buy to see* (Yoeti, 2001:35). Pada umumnya wisatawan baru menikmati 2 S (*something to see and something to buy*).



Gambar 1.2 Permintaan Pariwisata

Agrowisata adalah suatu jenis pariwisata yang khusus menjadikan hasil pertanian, peternakan, perkebunan sebagai daya tarik bagi wisatawan (Yoeti, 2001:15). Agrowisata adalah wisata pertanian dengan objek kunjungan daerah pertanian atau perkebunan yang sifatnya khas, yang telah dikembangkan sedemikian rupa sehingga berbagai aspek yang terkait dengan jenis tumbuhan yang dibudidayakan itu telah menimbulkan motivasi dan daya tarik bagi wisatawan yang mengunjunginya (Damardjati, 1995:19). Aspek-aspek itu antara lain jenis tanaman yang khas, cara budidaya dan pengelolaan produknya, penggunaan teknik dan teknologi, aspek kesejarahannya, lingkungan alam dan juga sosial budaya disekelilingnya. Dapat disimpulkan bahwa agrowisata adalah pengembangan pariwisata yang berbasis pertanian. Artinya berwisata ke daerah pertanian yang dalam arti luas mencakup pertanian rakyat, perkebunan, dan peternakan.

Salah satu aspek yang perlu dilaksanakan untuk mengembangkan agrowisata adalah sumber daya manusianya. Sesuai informasi dari Kementerian Pariwisata, pengembangan kapasitas sumber daya manusia perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas destinasi wisata. Penulis setuju dengan hal tersebut karena keunggulan kompetitif bisa dihasilkan oleh kinerja pegawai di sektor jasa agrowisata. Oleh karena itu dibutuhkan pengembangan dan kesiapan dari sumber

daya manusia sektor agrowisata dalam menghadapi MEA, agar mampu berdaya saing dan mempercepat pemerataan pertumbuhan terutama di destinasi wilayah tertentu.

Pendapat penulis tersebut sesuai dengan yang tercantum dalam Situs Departemen Pertanian (2007) bahwa ada beberapa aspek yang perlu dikembangkan di sektor agrowisata, yaitu : 1) aspek pengembangan sumber daya manusia, 2) aspek sumber daya alam, 3) aspek promosi, baik melalui media informasi atau dari mulut ke mulut, 4) aspek sarana transportasi, dan 5) aspek kelembagaan, baik pemerintah, swasta, maupun masyarakat.

Walaupun pengelolaan destinasi wisata masih kurang baik, akan tetapi pada tahun 2015 berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (1 Juni 2015), secara kumulatif (Januari–April 2015), jumlah kunjungan wisman mencapai 3,05 juta atau naik 3,44 persen dibanding kunjungan wisman pada periode yang sama tahun sebelumnya yang berjumlah 2,95 juta kunjungan. Selama 2014 sektor pariwisata menyumbang devisa sebesar US\$ 10,69 miliar atau setara dengan Rp 136 triliun. Industri pariwisata Indonesia sudah memiliki pertumbuhan yang bagus yaitu 7,2 persen per tahun. Angka ini bahkan lebih tinggi dari rata-rata pertumbuhan pariwisata dunia yang hanya mencatatkan angka sebesar 4,7 persen (Kementerian Pariwisata, 26 Agustus 2015). Selama tahun 2015, lemahnya pengelolaan destinasi pariwisata tetap memberikan devisa yang terus meningkat. Akan tidak demikian halnya pada saat Indonesia memasuki era MEA tahun 2016. Berdasarkan data dari BPS, ekspor Indonesia anjlok dan kunjungan wisatawan menurun. BPS mencatat ekspor Januari 2016 hanya tercatat US \$ 10,50 yang turun drastis dibanding Januari 2015 yang mencapai US \$ 13,25. Penurunan

sebesar US \$ 2,75 (20,73 %) menunjukkan ekonomi Indonesia masih lemah, bahkan cenderung menurun (BPS, 15 Februari 2016). Nilai ekspor Januari 2016 mengalami penurunan 11,88 persen dibandingkan dengan nilai ekspor Desember 2015. Secara *year on year (yoy)* turun 20,72 persen. Selain itu, BPS mencatat jumlah kunjungan penduduk mancanegara pada Januari 2016 mencapai 814.303 kunjungan atau mengalami penurunan dibandingkan dengan kunjungan pada Desember 2015 sebanyak 986.300 (BPS, 16 Februari 2016). Akibatnya devisa lari ke luar negeri dan menambah defisit APBN dan APBD. Pasar bebas ASEAN menjadi tantangan pengusaha pariwisata, pemerintah daerah, pemerintah pusat, untuk meningkatkan pengelolaan destinasi pariwisata yang lebih baik untuk mendorong pertumbuhan pariwisata yang akan menguntungkan bagi bisnis, masyarakat, meningkatkan pendapatan daerah dan pendapatan negara.

Indonesia memiliki lebih dari 17.000 pulau, 340 etnis and 1340 suku bangsa, (www.brainly.co.id). Indonesia memiliki keunggulan absolut berupa keindahan dan kekayaan alam, obyek wisata, keanekaragaman tradisi dan budaya yang lebih banyak dibandingkan negara lain di ASEAN, masyarakatnya ramah, variasi kuliner banyak dan enak dengan harga terjangkau. Hal ini seharusnya merupakan peluang untuk menarik minat para wisatawan mancanegara untuk menjadikan Indonesia sebagai tujuan wisata. Pariwisata menciptakan lapangan kerja, meningkatkan kemakmuran bisnis, masyarakat yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan kegiatan pariwisata tersebut, meningkatkan pendapatan daerah dan memberikan kontribusi besar bagi pendapatan negara. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja pegawai sektor pariwisata perlu dibenahi.

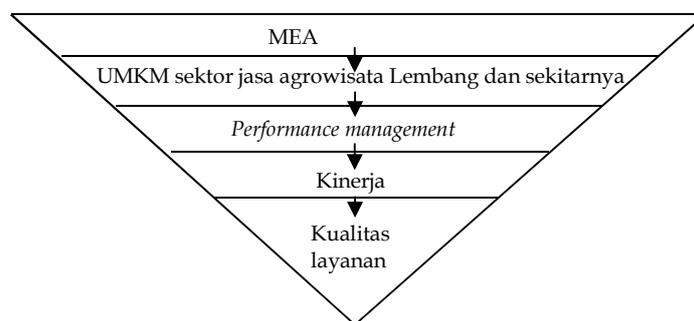
Salah satunya dengan melalui manajemen kinerja usaha mikro, kecil dan menengah sektor agrowisata yang lebih memadai dan lebih kompetitif.

Penulis tertarik meneliti sektor agrowisata di kawasan destinasi Lembang dan sekitarnya karena wilayah Lembang merupakan agrowisata terbaik kedua di Jawa Barat, sesudah Cianjur–Puncak (Dinas Pariwisata Jabar, 2014). Dalam Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 1 tahun 2008 Tentang Pengendalian Pemanfaatan Ruang Kawasan Bandung Utara : Pasal 9 Ayat 1 Mengingat bahwa kawasan Bandung Utara merupakan kawasan yang berpotensi tinggi untuk dikembangkan sebagai kawasan pariwisata baik yang berada di kawasan lindung maupun kawasan budidaya, maka kebijakan pengembangan pariwisata di KBU terutama diarahkan pada kegiatan ekowisata, agrowisata, wisata pendidikan dan wisata olah raga.

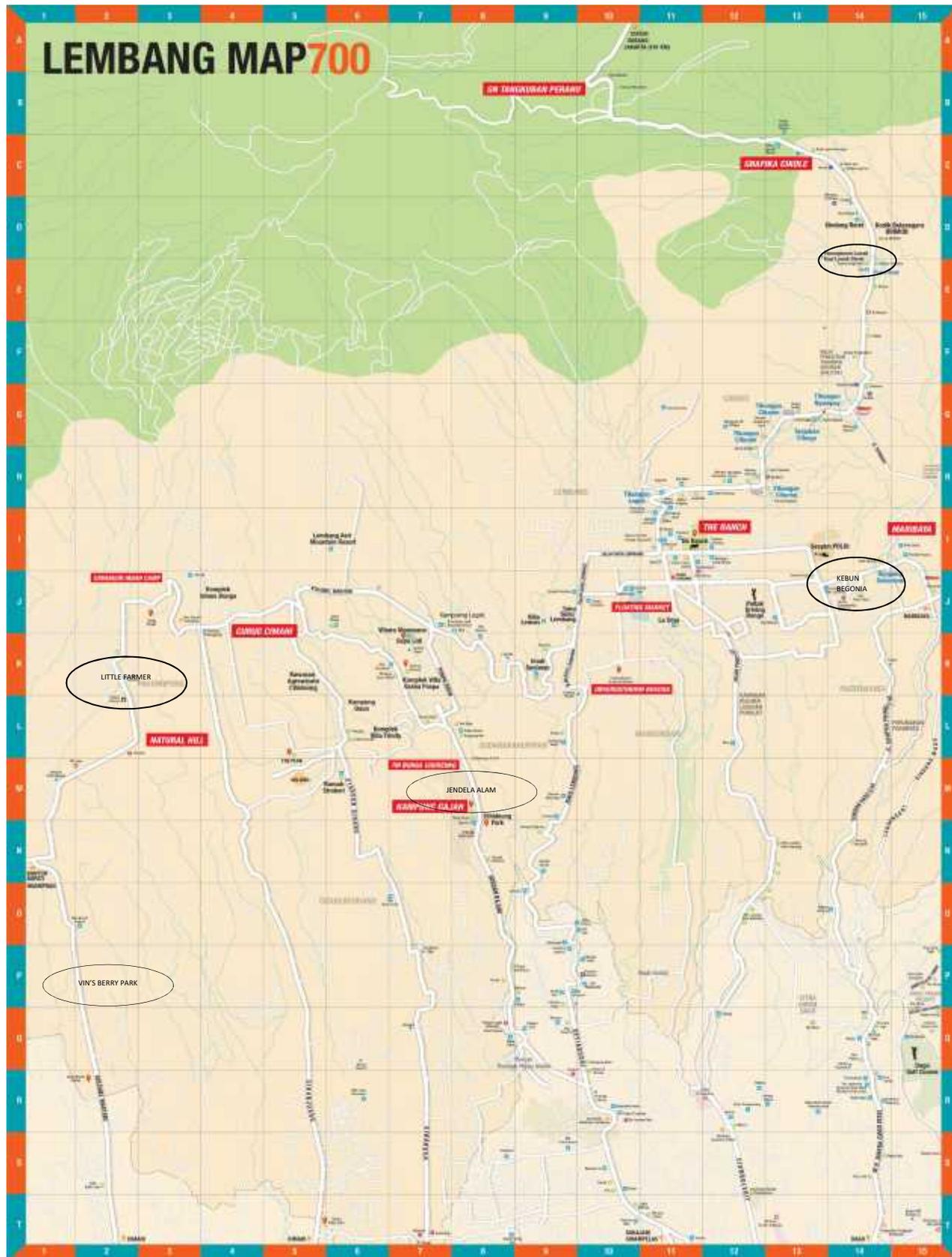
Sektor agrowisata di suatu destinasi wisata Lembang dan sekitarnya menjual pengalaman berwisata di area pertanian, perkebunan dan peternakan. Karena yang diteliti adalah pariwisata, maka kinerja pasti berhubungan dengan layanan, khususnya jasa agrowisata. Kualitas layanan merupakan salah satu bentuk kinerja pegawai di sektor jasa agrowisata yang menentukan kepuasan konsumen. Aspek sumber daya manusia perlu dikembangkan dalam rangka memberikan kualitas layanan yang baik, agar meningkatkan kepuasan wisatawan agrowisata. Persepsi konsumen akan kualitas layanan pegawai bisa menjadi masukan penting bagi manajer usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) sektor agrowisata untuk memperbaiki pengelolaan kinerja dalam rangka meningkatkan kinerja. Terkait dengan kualitas layanan, sejauh ini penulis belum menemukan jurnal yang mengkaitkannya dengan manajemen kinerja. Penulis ingin melakukan

kajian manajemen kinerja pada beberapa UMKM agrowisata di destinasi wisata Lembang dan sekitarnya, di mana salah satu inputnya adalah persepsi wisatawan terhadap kualitas layanan pegawai.

Penulis juga akan memasukkan unsur kapabilitas dalam model manajemen kinerja karena kapabilitas pegawai mempengaruhi kinerja kualitas layanan pegawai.

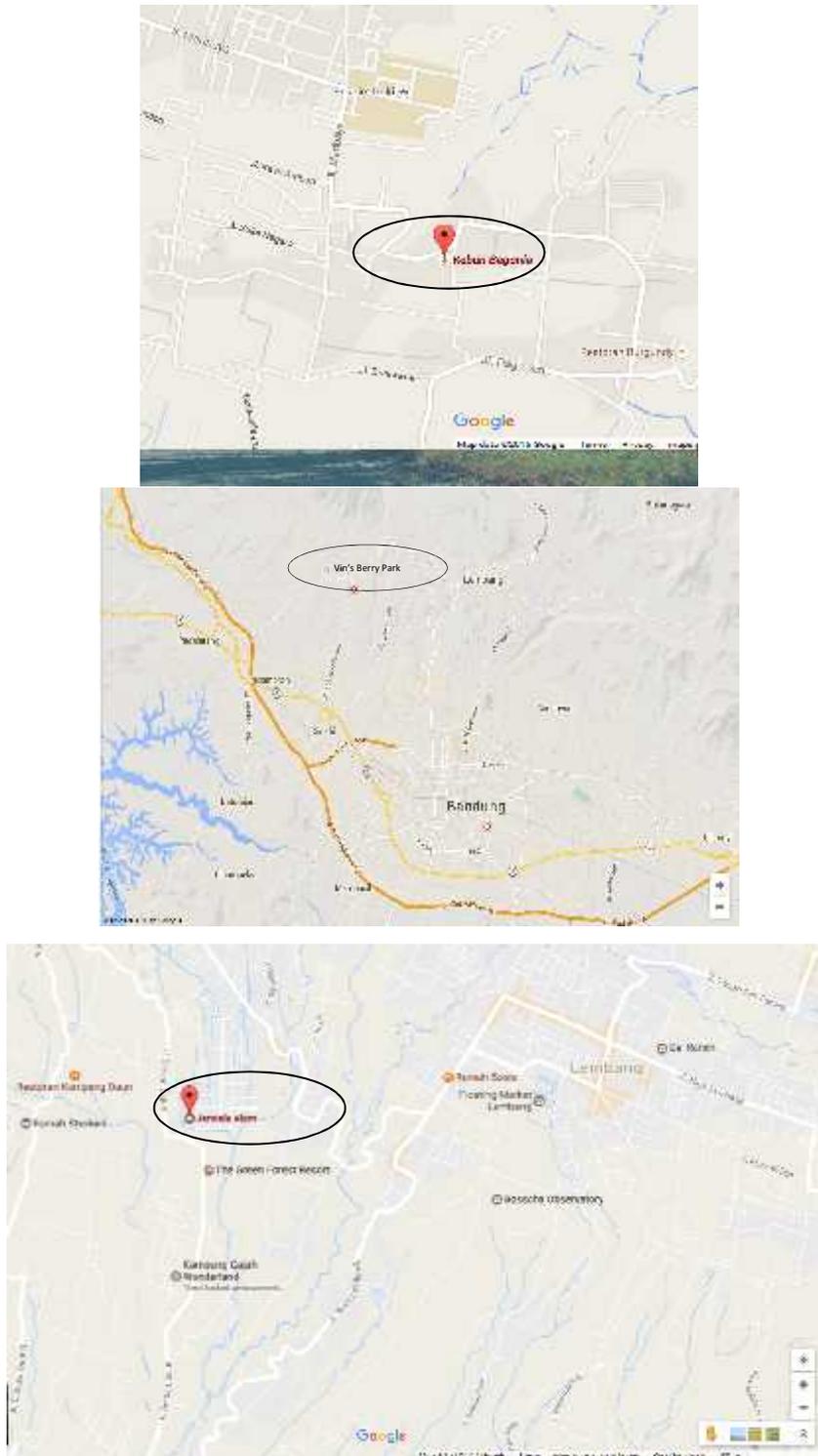


Gambar 1.3 MEA, Usaha Mikro, Kecil dan Usaha Menengah Sektor Jasa Agrowisata, Manajemen Kinerja, Kinerja Dan Kualitas Layanan



GAMBAR 1.4 Peta Lembang (<http://disbudparkbb.id/images/lembang-map700.jpg> 2015)

Dari gambar di atas tidak tercantum Kebun Begonia Maribaya Lembang, Jendela Alam Parongpong dan Vin's *Berry Park* Cisarua Lembang. Penulis tambahkan nama agrowisata tersebut berdasarkan informasi peta di bawah ini.



Gambar 1.5 Peta Kebun Begonia, Vin's *Berry Park* dan Jendela Alam

Lembang dan sekitarnya memiliki pemandangan alam yang menawan, indah, dan menarik. Lokasinya dekat dengan Bandung dan jika tidak macet bisa diakses dalam waktu 1 jam saja. Bandung memiliki tempat-tempat obyek wisata yang menarik, seperti wisata belanja, kuliner, dan lain-lain. Akan tetapi para wisatawan rasanya kurang lengkap jika datang ke Bandung tidak mendatangi kawasan agrowisata Lembang dan sekitarnya. Misalnya *Little Farmer* Cisarua, Taman Bunga Cihideung, *Vin's Berry Park* Cisarua, Kopi Luwak Cikole, Kebun Begonia Lembang, Rumah *Strawberry* Cihideung, Kavling *Strawberry* Cihideung, Jendela Alam Cihideung, dan lain-lain.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan di atas, jika diringkas mengapa penulis ingin mengambil topik penelitian manajemen kinerja pegawai di UKM sektor jasa agrowisata adalah sebagai berikut. (1) Manajemen kinerja adalah inti dari keseluruhan manajemen sumber daya manusia modern yang berhubungan erat dengan setiap aspek dari Manajemen Sumber Daya Manusia (Chen,2011). Manajemen kinerja berkaitan dengan kinerja pegawai dan merupakan faktor sentral untuk mencapai keunggulan kompetitif (Noe,2000). Penelitian manajemen kinerja umumnya dilakukan di perusahaan yang bertujuan mendapatkan profit. Penulis belum menemukan jurnal yang berisi penelitian empiris mengenai topik manajemen kinerja pegawai di sektor jasa agrowisata. (2) Pada krisis ekonomi 1997/1998 dan krisis global 2008 UMKM mampu bertahan. Sekarang di era globalisasi Masyarakat Ekonomi ASEAN (*Association of South East Asia Nation*) 2016 menjadi tantangan bagi UMKM sektor agrowisata, untuk meningkatkan

kinerja dan mencapai keunggulan kompetitif. (3) Secara keseluruhan tingkat pendidikan pegawai di sektor jasa pariwisata, termasuk agrowisata, kebanyakan hanya sampai lulusan sekolah dasar atau lebih rendah. Hal ini menjadi salah satu penyebab sektor pariwisata belum bisa diunggulkan oleh Indonesia. Sementara sektor pertanian bisa diunggulkan oleh Indonesia. (4) Pengelolaan destinasi pariwisata belum bisa bersaing di kawasan regional atau internasional sehingga minat kunjungan wisatawan internasional ke Indonesia berkurang. (5) Penulis tertarik pada sektor agrowisata di suatu destinasi wilayah karena agrowisata menawarkan 3 S, yaitu *something to see, something to buy, something to do*. Dengan meningkatkan *Something to do* diharapkan dapat menambah *Length of Stay* (LoS) dan memperbesar *expenditure* wisatawan. Pengelolaan kinerja yang lebih baik di sektor agrowisata diharapkan dapat menutupi defisit anggaran karena di awal era MEA tahun 2016 ini sektor industri Indonesia kurang kompetitif (harga mahal) dibanding negara ASEAN lainnya sehingga Indonesia diserang produk impor negara ASEAN.

Manajemen kinerja ditujukan untuk meningkatkan kinerja, termasuk kualitas layanan dari perusahaan di sektor jasa. Persepsi wisatawan atas kinerja kualitas layanan pegawai bisa menjadi masukan dan umpan balik bagi manajer/atasan tentang kinerja kualitas layanan, khususnya layanan yang diberikan oleh sumber daya manusia perusahaan. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian pendahuluan berupa pra survei dengan menyebarkan kuesioner mengenai kualitas layanan kepada 30 responden yang pernah mengunjungi lokasi agrowisata Lembang. Sampai 29 Februari 2016, ada 22 responden yang mengembalikan kuesioner, 22 orang diantaranya pernah

mendatangi Rumah *Strawberry* dan 12 orang diantaranya pernah mengunjungi Kebun Begonia. Rangkuman jarak dan waktu datang keduapuluh dua responden ke kedua lokasi agrowisata tersebut yaitu :

Tabel 1.1 Jarak Terdekat Dan Waktu Terpendek Yang Ditempuh Responden Dari Rumah Ke Rumah *Strawberry* atau Kebun Begonia Lembang

No	Kisaran jarak tempuh dari rumah ke lokasi	Jumlah responden (orang)	Rata-rata waktu tempuh (kondisi tidak macet)	Waktu kedatangan ke lokasi
1	5 km	2	15 menit	Bisa setiap saat jika ingin mampir
2	10 km	2	30 menit	Liburan, weekend,waktu senggang
3	15 km	4	45 menit	Liburan
4	20 km	2	60 menit	Liburan
5	30 km – 35 km	10	90 menit	Liburan
6	40-45 km	2	115 menit	Liburan
Total		22		

Rangkuman persepsi mereka terhadap kualitas layanan kedua agrowisata tersebut ada di Tabel 1.2 halaman berikutnya. Keterangan masing-masing arti kualitas layanan di tabel 1.2 yaitu : 1) *tangibility* : perwujudan fisik pegawai yang dapat dilihat oleh panca indera (sikap, perilaku, proses). Disini penulis memfokuskan *tangibility* dari sumber daya manusia sehingga tidak memasukkan fasilitas fisik agrowisata ke dalam pernyataan di kuesioner. 2) *empathy* : kemampuan memahami /memperhatikan konsumen (sikap, perilaku, proses). 3) *reliability* : memberikan jasa dan layanan yang dijanjikan secara akurat dan dapat dipertanggungjawabkan (sikap, perilaku, proses, *results*). 4) *assurance* : *knowledge, skill,ability*, sikap, perilaku pegawai memberikan jaminan wisatawan bebas bahaya, resiko dan keraguan (sikap, perilaku, proses, *results*). 5) *responsiveness* : ketanggapan dan kecepatan membantu secara proporsional dalam menyediakan jasa dan layanan yang tepat (sikap, perilaku, proses, *results*).

Tabel 1.2 Persepsi Konsumen Terhadap Kualitas Layanan di Rumah *Strawberry* dan Kebun *Begonia*

Kualitas layanan pegawai	No	Pertanyaan	RUMAH STRAWBERRY					KEBUN BEGONIA				
			Sangat buruk	Buruk	Netral	Baik	Sangat baik	Sangat buruk	Buruk	Netral	Baik	Sangat baik
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<i>Tangibility</i>	1	Penampilan pegawai		9.09%	81.82%	9.09%			66.67%	33.33%		
	2	Bahasa tubuh		18.18%	72.73%	9.09%			66.67%	40.00%		
<i>Empathy</i>	3	Keramahan, kesopanan pegawai		27.27%	54.55%	9.09%	9.09%		100.00%			
	4	Pegawai memperhatikan kebutuhan - keinginan wisatawan dan menawarkan bantuan secara pribadi	18.18%	9.09%	63.64%	9.09%		16.67%	83.33%			
	5	Hubungan pegawai dengan wisatawan	9.09%	36.36%	45.45%	9.09%			100.00%			
<i>Reliability</i>	6	Komunikasi pegawai dengan wisatawan		18.18%	63.64%	9.09%	9.09%		83.33%	16.67%		
	7	Pemberian informasi yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan		36.36%	54.55%	9.09%		16.67%	50.00%	33.33%		
	8	Efektifitas dan efisiensi prosedur layanan		18.18%	72.73%	9.09%		16.67%	50.00%	33.33%		
	9	Kualitas produk dan layanan secara keseluruhan		9.09%	81.82%	9.09%			50.00%	50.00%		
<i>Assurance</i>	10	Pengetahuan			90.91%	9.09%			50.00%	50.00%		
	11	Kemampuan			90.91%	9.09%			50.00%	50.00%		
	12	Keterampilan		14.29%	71.43%	14.29%			50.00%	50.00%		
	13	Sikap dan perilaku		9.09%	81.82%	9.09%			50.00%	50.00%		
	14	Jaminan keamanan wisatawan		18.18%	63.64%	18.18%			33.33%	66.67%		
<i>Responsiveness</i>	15	Inisiatif pegawai membantu wisatawan mengatasi kebingungan dan masalah	9.09%	9.09%	72.73%	9.09%			50.00%	50.00%		
	16	Kesigapan dan kecepatan pegawai merespon kebutuhan dan keluhan wisatawan	9.09%	9.09%	72.73%	9.09%			50.00%	50.00%		
	17	Kecepatan menyelesaikan masalah	9.09%		81.82%	9.09%			50.00%	50.00%		
	18	Keberadaan pegawai saat dibutuhkan	9.09%	36.36%	45.45%	9.09%			50.00%	50.00%		

Secara keseluruhan aspek persepsi layanan (*Tangibility, Empathy, Reliability, Assurance, Responsiveness* atau disingkat *TERAR*) pada Rumah *Strawberry* berada pada kisaran sangat buruk sampai sangat baik, dan semuanya paling banyak di netral. Variasi layanannya cukup tinggi. Kualitas layanan pegawai belum seragam. Nampaknya belum ada standar kualitas layanan yang diterapkan secara menyeluruh terhadap seluruh sumber daya manusia di lokasi agrowisata tersebut.

- *Tangibility* : sub aspek *tangibility* berada pada kisaran buruk sampai baik. Paling banyak pada netral.
- *Empathy* : variasi cukup tinggi karena berada pada kisaran sangat buruk sampai sangat baik. Sub aspek keramahan-kesopanan serta sub aspek komunikasi pegawai dengan wisatawan bervariasi berada pada kisaran buruk sampai sangat baik, paling banyak berada pada netral. Sub aspek pegawai memperhatikan kebutuhan - keinginan wisatawan dan menawarkan bantuan secara pribadi, serta sub aspek hubungan pegawai dengan wisatawan, bervariasi berada pada kisaran sangat buruk sampai baik. Paling banyak pada netral.
- *Reliability* : semua sub aspek *reliability* berkisar dari buruk sampai baik. Paling banyak pada netral.
- *Assurance* : sub aspek kemampuan dan sub aspek pengetahuan pegawai berada pada kisaran netral sampai baik. Paling banyak pada netral. Sedangkan untuk sub aspek keterampilan, sub aspek sikap dan perilaku, sub aspek jaminan keamanan yang diberikan pegawai, bervariasi ada yang menilai buruk sampai dengan baik. Paling banyak di netral.

- *Responsiveness* : cukup bervariasi, berada pada kisaran sangat buruk sampai baik. Paling banyak pada netral.

Masukan dari responden mengenai Rumah *Strawberry* adalah sebagai berikut.

- Aspek yang baik : 1) asri, hawa segar, pemandangan luas, 2) secara keseluruhan, manajemen pemasaran cukup baik sehingga banyak pengunjung, 3) harga tiket terjangkau.
- Aspek yang kurang baik : 1) MSDM : kinerja pegawai secara keseluruhan kurang, layanan kurang, 2) perlu direkrut pemandu wisata yang khusus dilatih dan ditingkatkan kemampuannya dalam melayani dan memberikan informasi wisata secara lebih menarik, 3) fasilitas : secara umum kurang, misalnya parkir sulit, banyak sampah (kotor), 4) tidak selalu bisa memetik sendiri, 5) kapok datang lagi karena padatnya pengunjung membuat wisatawan sulit bergerak dan merasa tidak nyaman, 6) perlu ditingkatkan keamanan di tempat parkir, tempat ibadah dan toilet.

Secara keseluruhan persepsi layanan (TERAR) pada Kebun Begonia berada pada kisaran buruk sampai baik. Variasi layanan yang diberikan pegawai tidak sebesar pada *Rumah Strawberry*. Tetapi tidak ada yang menilai sangat baik dan sangat buruk.

- *Tangibility* : sub aspek *tangibility* berada pada kisaran netral sampai baik. Paling besar pada netral.
- *Empathy* : sebagian besar sub aspek dinilai berada pada kisaran netral. sub aspek pegawai memperhatikan kebutuhan - keinginan wisatawan dan menawarkan bantuan secara pribadi dinilai buruk sampai netral. Paling besar

pada netral. Komunikasi pegawai dengan wisatawan dinilai netral sampai baik. Paling banyak di netral. Sub aspek keramahan - kesopanan pegawai dan sub aspek hubungan pegawai dengan wisatawan : 100 % dinilai netral. Tidak ada yang menilai buruk maupun menilai baik.

- *Reliability* : persepsi akan sub aspek pemberian informasi yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan dan sub aspek efektifitas-efisiensi prosedur layanan berada pada kisaran buruk sampai baik, dimana paling besar menilai netral. Sub aspek kualitas produk dan layanan berada pada kisaran netral sampai baik, sebagian besar dinilai netral.
- *Assurance* : semua sub aspek berada pada kisaran netral sampai baik. Sub aspek pengetahuan-kemampuan, keterampilan-sikap dan perilaku, 50% menilai baik dan 50 % menilai netral. Jaminan keamanan wisatawan paling banyak dinilai baik.
- *Responsiveness* : semua sub aspek berada pada kisaran netral sampai baik. 50% menilai baik dan 50 % menilai netral.

Masukan dari responden mengenai Kebun Begonia adalah sebagai berikut.

- Aspek yang baik : 1) harga tiket terjangkau (jika ada yang jaga), 2) tidak kotor.
- Aspek yang kurang baik : 1) di lapangan kurang ada penjaga, kurang SDM, 2) tidak ada *tour guide*, 3) pegawai kurang ramah, 4) pertanyaan wisatawan pada pegawai tidak ditanggapi, 5) lahan kurang luas, 6) saat ke sana sayuran tidak ada, 7) penjaga bisa tidak berada di tempat, sehingga wisatawan dan siapa pun orang bisa bebas masuk tanpa membayar sama sekali.

Dari hasil pra survei di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi wisatawan atas kinerja layanan di Rumah *Strawberry* dan Kebon Begonia masih netral atau belum bisa dikategorikan baik. Perusahaan perlu melakukan upaya untuk membina pegawai supaya memberikan kinerja yang lebih baik dengan manajemen kinerja. Artinya persepsi wisatawan atas kinerja kualitas layanan pegawai perusahaan secara keseluruhan bisa menjadi salah satu input bagi peneliti dalam membuat *plan* di model manajemen kinerja. Model manajemen kinerja tersebut bisa menjadi masukan bagi manajer/pimpinan sektor agrowisata agar kinerja sumber daya manusia menjadi lebih baik. Jika kinerja sumber daya manusia lebih baik, maka kinerja perusahaan juga akan lebih baik dan semakin banyak wisatawan yang datang ke tempat tersebut.

Dari pemaparan di atas, penulis ingin mengetahui bagaimana model manajemen kinerja yang memadai untuk diterapkan dari hasil pembahasan penelitian di obyek penelitian. Penulis menggunakan pembatasan obyek penelitian dengan melakukan studi kasus pada 5 sektor agrowisata yang memberikan ijin dan akses penelitian kepada penulis, yaitu usaha menengah dan usaha kecil di Kecamatan Lembang, Usaha Menengah dan Usaha Kecil di Kecamatan Cisarua, serta Usaha Menengah di Kecamatan Parongpong.

Manajemen kinerja merupakan siklus terkait pengelolaan kinerja sehingga penulis menggunakan pendekatan *Demming Cycle* dalam merumuskan masalah, yaitu *Plan-Do-Check-Action*. Sehingga rumusan masalahnya sebagai berikut.

1. Bagaimana pembentukan model manajemen kinerja menggunakan pendekatan *Demming Cycle (Plan-Do-Check-Action)*, yaitu :

- 1.1 Bagaimana *Plan* (dalam hal ini mendefinisikan kinerja) untuk diterapkan di Usaha Kecil dan Menengah sektor agrowisata Kecamatan Lembang, Parongpong dan Cisarua ?
- 1.2 Bagaimana *Do* (dalam hal ini pemantauan kinerja) untuk diterapkan di Usaha Kecil dan Menengah sektor agrowisata Kecamatan Lembang, Parongpong dan Cisarua?
- 1.3 Bagaimana *Check* (dalam hal ini sistem penilaian kinerja) untuk diterapkan di Usaha Kecil dan Menengah sektor agrowisata Kecamatan Lembang, Parongpong dan Cisarua?
- 1.4 Bagaimana *Feedback* (dalam hal ini umpan balik penilaian kinerja) untuk diterapkan di Usaha Kecil dan Menengah sektor agrowisata Kecamatan Lembang, Parongpong dan Cisarua?
- 1.5 Bagaimana *Action* (dalam hal ini penguatan kinerja dan pemanfaatan penilaian kinerja) untuk diterapkan di Usaha Kecil dan Menengah sektor agrowisata Kecamatan Lembang, Parongpong dan Cisarua?

Penelitian menggunakan pembatasan waktu berdasarkan data dan kondisi dari tahun 2015 sampai 2017 untuk dianalisis mencapai model manajemen kinerja tahun 2017. Selain itu, penelitian ini dibatasi biaya penelitian sebesar sepuluh juta Rupiah.

1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penulisan

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan, penulis menetapkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, yaitu untuk mengetahui model

manajemen kinerja di UMKM sektor agrowisata Lembang dan sekitarnya melalui *Plan-Do-Check-Action*.

Adapun kegunaan penulisan ini adalah sebagai berikut.

1. Bagi penulis adalah untuk mempelajari dan menambah wawasan mengenai bagaimana model manajemen kinerja di UMKM agrowisata Lembang dan sekitarnya yang meliputi *Plan-Do-Check-Action*.
2. Bagi UMKM sektor jasa agrowisata Lembang dan sekitarnya adalah untuk memberi saran/masukan yang bermanfaat terkait model manajemen kinerja yang meliputi *Plan-Do-Check-Action*.
3. Memberikan masukan bagi pengelolaan kinerja pegawai sektor UMKM agrowisata di luar Bandung dan sekitarnya
4. Bagi praktisi dan peneliti lain yang tertarik topik yang sama adalah untuk memberikan informasi/gambaran bagaimana model manajemen kinerja di UMKM agrowisata Lembang dan sekitarnya yang meliputi *Plan-Do-Check-Action*.
5. Masukan bagi lembaga-lembaga yang mewakili kepariwisataan, masyarakat sekitar, dan pemerintah.