

**PENGARUH MUTASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
OPERASIONAL DI VIO CIHAMPELAS HOTEL BANDUNG**

**PROYEK AKHIR**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Menyelesaikan Program Diploma IV



Disusun Oleh :

**GHARSINA FAJARANI PUTRI**

Nomor Induk : 201218299

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI HOTEL  
JURUSAN HOSPITALITI  
SEKOLAH TINGGI PARIWISATA BANDUNG**

**2016**

Bandung.....2016

Menyetujui,

**KETUA SEKOLAH TINGGI PARIWISATA BANDUNG**

**Dr. Anang Sutono, MM. Par.,CHE**

NIP. 19650911 199203 1 001

## ABSTRAKSI

Sumber daya manusia kini semakin berperan demi kesuksesan suatu organisasi, karena unsur manusia di dalam organisasi merupakan nilai keunggulan untuk bersaing. Suatu organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki potensi dan kinerja yang baik. Apabila perusahaan memiliki karyawan yang kinerjanya tidak optimal, maka tujuan dari perusahaan itu sulit untuk dicapai.

Kinerja yang tidak optimal dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya ialah penempatan/mutasi kerja. Mutasi kerja terbagi menjadi dua, yaitu secara vertikal (promosi/demosi) dan horizontal (perpindahan tempat kerja saja). Saat ini mutasi merupakan hal yang biasa di lingkungan kerja, tak luput pihak manajemen dari Vio Cihampelas Hotel Bandung pun melakukan hal yang sama. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh dari mutasi kerja terhadap kinerja karyawan di Vio Cihampelas Hotel Bandung.

Penulis menggunakan teori dari Hasibuan mengenai variabel x yaitu mutasi, dan teori dari Robert L Mathis & Jhon H. Jackson dalam variabel y yaitu kinerja. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah jenis asosiatif dimana penulis akan mencari tahu hubungan antara dua variabel yaitu mutasi kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan data yang diperoleh, mutasi kerja dinilai rendah sama halnya dengan kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa mutasi kerja memberikan pengaruh yang sangat kuat yaitu sebesar, 72,5%. Dari hasil tersebut, maka sebaiknya pihak manajemen dapat mempertimbangkan lagi mengenai hal mutasi yang kerap dilakukan terhadap karyawan.

## ABSTRACT

Human resources are increasingly contribute to the success of an organization, because human element in the organization is the value for competitive advantage. An organization needs employees who have the potential and good performance. If the company has an employee whose performance is not optimal, then the purpose of the company is difficult to achieve.

The performance is not optimal can be affected by several factors, one of which is the placement/job mutation. Mutations of work is divided into two, vertically (promotion/demotion) and horizontal (displacement workplace only). Mutation is common in the workplace, the management of Vio Cihampelas Hotel Bandung also do the same. This study aims to determine the extent of the effect of the mutation on the performance of employees working in Vio Cihampelas Hotel Bandung.

The author uses the theory of Hasibuan the variable x is mutation, and the theory of Robert L Mathis and John H. Jackson in the variable y is the performance. The method used in this study is a kind of associative where the author will figure out the relationship between the two variables: the mutation of work and employee performance.

Based on the data obtained, the mutation work is undervalued as well as the performance of employees. Results of the analysis showed that the mutation of working provides a very strong influence in the amount, 72.5%. From these results, it should be the management may consider more about mutations that are often made to employees.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pengembangan pariwisata sebagai industri saat ini sedang digalakan oleh pemerintah. Sekarang ini industri pariwisata sudah akrab dan berkembang dari waktu ke waktu. Hal ini karena sampai sekarang, pariwisata merupakan andalan dari sektor pemerintah sebagai penghasil devisa negara. Undang-Undang No 10 Tahun 2009 Pasal 1 menyatakan "Pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas dan layanan yang diberikan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah dan pemerintah daerah."

Salah satu tempat pariwisata di Indonesia ialah Kota Bandung. Menurut Nunung Sobari, selaku Kepala Dinas Pariwisata Jawa Barat saat ini Bandung menempati urutan pertama sebagai kota favorit di Asean. Hal ini dikarenakan Bandung memiliki beberapa obyek wisata yang menarik bagi para wisatawan yang datang. Obyek Wisata adalah sebuah tempat yang berada di suatu tempat tujuan yang menjadikan sebagai daya tarik tersendiri dari tempat tersebut agar orang-orang ingin datang mengunjunginya.

Menurut SK. MENPARPOSTEL No.: KM. 98 / PW.102 / MPPT-87, Obyek Wisata adalah semua tempat atau keadaan alam yang memiliki sumber daya wisata yang dibangun dan dikembangkan sehingga mempunyai daya tarik dan diusahakan sebagai tempat yang dikunjungi para wisatawan. Terdapat beberapa obyek wisata, diantaranya wisata alam, wisata objek bangunan ataupun wisata kuliner. Contoh tempat wisata alam adalah pantai, laut, sungai, danau, air terjun, dan gunung. Wisata berupa objek bangunan seperti museum, benteng, situs peninggalan sejarah. Sedangkan wisata kuliner yaitu berbagai tempat makan atau ciri khas makanan dari daerah tersebut. Semakin banyaknya jumlah wisatawan yang datang ke daerah tersebut, maka kebutuhan bagi para wisatawan pun semakin meningkat.

Dalam hal ini, hotel tentunya memiliki peran penting. Hotel adalah salah satu unsur penunjang pariwisata karena memenuhi kebutuhan para wisatawan yaitu tempat untuk beristirahat. Hotel adalah sebuah bangunan publik yang telah disebut-sebut sejak akhir abad ke-17. Tujuan dari dibuatnya hotel itu sendiri adalah untuk mencapai visi misi dan mencari keuntungan yang diinginkan. Ada tiga tolok ukur di industri perhotelan sebagai patokan untuk menentukan nilai keberhasilannya, yaitu jumlah dan lamanya wisatawan tinggal serta *occupancy*.

Jumlah wisatawan yang menginap di hotel menunjukkan indikasi jumlah wisatawan yang berkunjung di tempat tersebut, namun ternyata itu tidak cukup dikarenakan kita harus mengetahui seberapa lama tinggal wisatawan itu. Setelah melihat lama tinggal wisatawan, kita dapat mengetahui seberapa besar wisatawan tertarik terhadap tempat tersebut. Semakin lama wisatawan tinggal di suatu daerah maka dapat diketahui bahwa daerah tersebut banyak diminati. *Occupancy* hotel merupakan peran penting yaitu sebagai patokan dari kesuksesan dalam menjual kamarnya. Semakin tinggi *occupancy* berarti semakin banyak jumlah kamar yang dijual. Berdasarkan Keputusan Menteri SK 241/ H / 70/1970 mengungkapkan bahwa definisi mengenai hotel ialah perusahaan yang menghasilkan layanan jasa penginapan/akomodasi serta menyediakan makanan dan fasilitas lainnya untuk umum yang memenuhi syarat kenyamanan, rahasia dan bertujuan komersial.

Produk hotel biasanya adalah memberikan akomodasi layanan sewa kamar, makanan, serta minuman. Produk yang disediakan oleh hotel merupakan kebutuhan utama bagi wisatawan. Meningkatnya permintaan menjadikan persaingan yang sangat ketat, dibutuhkan fasilitas dan pelayanan yang baik agar pengunjung merasa puas dan untuk mencapai sukses hotel tersebut. Selain dari fasilitas fisik seperti makanan, minuman, kamar tidur, interior dan *design* yang menarik, hotel yang berkualitas baik dapat dilihat dari sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kinerja atau tenaga kerjanya yang terampil, berkualitas, disiplin, mengerti dan memiliki sikap profesionalisme yang tinggi dalam pekerjaannya.

Peranan pengelola sumber daya manusia atau pihak personalia pada hotel harus mampu menjalankan tugas dalam mengambil berbagai langkah mulai dari perencanaan tenaga kerja, menempatkan karyawan

pada posisi yang benar sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimiliki serta pensiunan pegawai. Dilihat dari berbagai tugas yang harus dijalankan oleh pihak personalia, tidak dapat dipungkiri bahwa proses penempatan karyawan merupakan hal yang paling menentukan untuk mengetahui karyawan-karyawan yang berkompeten dalam bidangnya. Penempatan dalam mengisi satu kekosongan dalam suatu bidang kerja merupakan hal yang utama dalam hotel, karena ini akan berkaitan dengan kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan. Penempatan kerja yang tepat akan memberikan hasil positif untuk mencapai tujuan hotel itu sendiri.

Kesesuaian penempatan kerja dapat dilihat dari kinerja yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Jika kinerja karyawan tidak memuaskan, hal tersebut dapat diperkirakan bahwa penempatan kerja atau tugas yang diberikan tidak sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimiliki. Penempatan berlaku untuk seluruh karyawan, baik baru atau pun lama. Bagi karyawan yang sudah bekerja, penempatan tersebut biasanya disebut dengan mutasi. Mutasi dalam arti singkat merupakan perpindahan.

Kinerja karyawan tidak hanya dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari prosesnya. Penilaian tidak dapat dilakukan setiap hari, setidaknya membutuhkan waktu selama 6 bulan. Dari jangka waktu tersebut dapat dilihat apakah karyawan tersebut mengalami kenaikan atau penurunan kinerja. Kinerja yang efektif dan efisien secara maksimal dapat mempertahankan sekaligus menaikkan eksistensi hotel tersebut.

Demi mencapai tujuan hotel tak jarang pihak manajemen melakukan mutasi kerja karyawan. Mutasi ialah perpindahan tempat kerja ataupun posisi karyawan seperti promosi ataupun demosi. Menurut Hasibuan (2006:102) mutasi adalah “Suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam satu organisasi”. Hasibuan pun melanjutkan, ada tiga dasar dari mutasi yaitu *Merit system*, *Seniority system* dan *Spoil system (like or dislike)*.

Dalam mutasi kerja tentu saja terdapat hal positif dan negatif. Salah satu hal positifnya tentu saja akan menghilangkan rasa bosan pada karyawan yang bekerja di tempat yang sama setiap waktunya. Hal negatifnya, dapat terjadinya penurunan kinerja karyawan. Definisi kinerja menurut Ruky dalam buku Sistem Manajemen



Kinerja (2006:6) “Kinerja adalah berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan”.

Bedasarkan wawancara dan data yang didapat dari pihak *Human Resource* di Vio Hotel Bandung tempat penulis melakukan penelitian, pada periode bulan Februari 2016- Juni 2016, penulis menemukan permasalahan yang terjadi di Vio Cihampelas Hotel Bandung yaitu mutasi karyawan operasional yang terjadi merupakan perpindahan tempat kerja dari satu cabang ke cabang yang lainnya tanpa adanya perubahan jabatan atau golongan. Perpindahan dengan kebijakan manajemenlah atau pihak personalia yang disetujui oleh General Manager maka mutasi tersebut akan terjadi, tanpa adanya perundingan terlebih dahulu dengan pihak karyawan yang akan di mutasikan. Sebagai karyawan, mau tidak mau harus mengikuti aturan yang sudah di perintahkan oleh pihak manajemen. Keluhan karyawan mengenai mutasi yang mereka alami ini diantaranya mengatakan, terdapat kerugian seperti waktu, jarak tempuh kerja, pengeluaran transportasi yang tidak digantikan oleh pihak manajemen hotel.

Pada bagian berikutnya penulis perlihatkan data mengenai mutasi karyawan operasional (kantor depan dan divisi kamar) di Vio Cihampelas Hotel Bandung, pada bulan Januari – Desember 2015.

**TABEL 1.1**  
**JUMLAH KARYAWAN YANG DIMUTASIKAN**  
**OLEH VIO HOTEL BANDUNG - TOPOTELS MANAJEMEN**  
**BULAN JANUARI – DESEMBER 2015**

TEMPAT KERJA	JUMLAH KARYAWAN MUTASI PERDEPARTMENT	
	FO	HK
Veteran - Cihampelas	2	4
Westhoff - Cihampelas	3	4
TOTAL	5	8

Sumber: *Human Resources Vio Hotel Bandung 2015*

Dilihat dari tabel 1.1 di atas terdapat 5 karyawan kantor depan dan 8 karyawan dari divisi kamar yang mengalami mutasi kerja selama satu tahun dari bulan Januari 2015 sampai dengan Desember 2015. Penulis menemukan permasalahan dimana mutasi kerja sering kali terjadi di Vio Cihampelas Hotel Bandung.

**TABLE 1.2**  
**PENILAIAN KINERJA KARYAWAN OPERASIONAL YANG**  
**DIMUTASIKAN DI VIO CIHAMPELAS HOTEL BANDUNG – TOPOTELS**  
**MANAJEMEN**  
**BULAN JANUARI – DESEMBER 2015**

Departement	Score	Number of Employee
Front Office	Very Good : 90 - 100	
	Good : 81 - 90	1
	Average : 71 - 80	2
	Below Average : 61 - 70	2
	Unsatisfactory : 20 - 60	
Housekeeping	Very Good : 90 - 100	
	Good : 81 - 90	2
	Average : 71 - 80	2
	Below Average : 61 - 70	3
	Unsatisfactory : 20 - 60	1

Sumber: *Human Resources Vio Hotel Bandung 2015*

Berdasarkan dari Tabel 1.2 bahwa hasil dari penilaian kinerja karyawan di Vio Cihampelas Hotel Bandung dapat dikatakan kurang optimal. *Human Resources manager* di Vio Hotel menyatakan, kemungkinan, rendahnya kinerja yang terjadi di Vio Cihampelas Hotel Bandung dikarenakan mutasi yang sering terjadi di Vio Hotel Bandung. Berdasarkan data dari tabel 1.1 dan 1.2 tersebut maka penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan sebagai judul penelitian proyek akhir penulis yaitu:

**“PENGARUH MUTASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN OPERASIONAL DI VIO CIHAMPELAS HOTEL BANDUNG”.**

## **B. Rumusan dan Batasan Masalah**

### **1. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang sebelumnya, penulis ingin meneliti mengenai pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja karyawan operasional di Vio Cihampelas Hotel Bandung.

### **2. Batasan Masalah**

Ada berbagai macam mutasi karyawan, seperti mutasi posisi yaitu promosi atau menaikkan jabatan, posisi, golongan karyawan dan sebaliknya yaitu demosi penurunan jabatan, posisi, golongan karyawan. Serta mutasi tempat kerja tanpa merubah jabatan/posisi. Pada penulisan usulan penelitian ini penulis membatasi masalah hanya kepada mutasi tempat kerja saja.

## **C. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah penulis kemukakan sebelumnya, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kesesuaian mutasi karyawan dengan dasar mutasi teori Hasibuan di Vio Cihampelas Hotel Bandung?
2. Bagaimana kinerja karyawan operasional di Vio Cihampelas Hotel Bandung?
3. Bagaimana dampak dari mutasi karyawan di Vio Cihampelas Hotel Bandung?

#### **D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

##### 1. Tujuan Penelitian

- Untuk mengetahui kesesuaian mutasi karyawan di Vio Cihampelas Hotel Bandung dengan teori ideal dari Hasibuan.
- Untuk mengetahui kinerja karyawan di Vio Cihampelas Hotel Bandung.
- Untuk mencari tahu dampak dari mutasi karyawan di Vio Cihampelas Hotel Bandung.

##### 2. Kegunaan Penelitian

- Bagi Penulis :  
Penulis dapat lebih memahami mengenai teori Sumber Daya Manusia yang selama ini penulis pelajari di kampus.
- Bagi Hotel  
Merupakan suatu masukan atau pandangan baru bagi pihak Vio Cihampelas Hotel Bandung mengenai pengaruh mutasi kerja terhadap karyawannya.
- Bagi Pembaca  
Pembaca bisa mendapatkan informasi mengenai materi Sumber Daya Manusia.

## **E. Metodologi Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah jenis asosiatif. Sugiyono (2008:11) menjelaskan “Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.” Metode ini digunakan penulis untuk meneliti sejauh mana pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan.

### **2. Objek Penelitian**

Objek pada penelitian ini yaitu di Vio Cihampelas Hotel Bandung. Sedangkan respondennya adalah karyawan operasional departemen kantor depan dan divisi kamar yang telah mengalami mutasi kerja.

### **3. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012:61). Pada penelitian ini sudah ditentukan 2 variabel, yaitu bebas dan terikat.

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2011:61) sedangkan variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2011:61). Dalam penelitian ini penulis mengambil mutasi kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.

**TABEL 1.3**  
**MATRIKS OPERASIONAL VARIABEL**

<b>Variable</b>	<b>Sub Variable</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Cara Mutasi ( Drs. H. Malayu S.P Hasibuan, 2006)	Ilmiah	Berdasarkan standar kriteria tertentu	Ordinal
		Objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan	
	Tidak Ilmiah	Berorientasi kepada masa kerja	
		Berdasarkan kepada anggaran yang tersedia	
		Berdasarkan <i>Spoil System</i>	
Kinerja (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2001)	Kemampuan Karyawan	Potensi	
		Pendidikan	
	Motivasi	Situasi	
	Dukungan yang di terima	Perlakuan	

#### **4. Metode Pengambilan Data**

##### **Data Primer**

Data primer adalah data dari sumber asli yang diperoleh langsung. Seperti yang dikatakan Sugiyono (2008:156) “Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data”. Data primer tersebut diantaranya:

a. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu cara pengumpulan data untuk mengetahui informasi dengan cara langsung bertanya kepada responden yang bersangkutan. Penulis melakukan wawancara dengan *Human Resources manager* Vio Hotel Bandung. Wawancara ini peneliti lakukan guna untuk menjawab pertanyaan mengenai alasan manajemen melakukan mutasi kepada karyawannya.

b. Kuesioner atau Angket

Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Sugiyono (2008:199). Penulis mengambil karyawan operasional (kantor depan dan divisi kamar) yang sudah dimutasikan sebagai responden.

### **Data Sekunder**

Data Sekunder yaitu data yang didapatkan melalui media perantara, atau dapat dikatakan tidak langsung. Siregar (2013:16) mengungkapkan “Data sekunder adalah data yang diterbitkan atau digunakan organisasi yang bukan pengolahannya”.

Beberapa cara untuk mendapatkan data sekunder ialah:



a. Dokumentasi

Dokumentasi adalah melakukan pengumpulan data dari pihak *Human Resources*. Data yang penulis kumpulkan berupa data yang menunjukkan berapa banyak karyawan yang dimutasikan dan penilaian kerja karyawan setelah dimutasikan.

b. Studi Kepustakaan

Nazir (2005: 93) menyatakan bahwa “Studi kepustakaan atau studi literatur, selain dari mencari sumber data sekunder yang akan mendukung penelitian, juga diperlukan untuk mengetahui sampai ke mana ilmu yang berhubungan dengan penelitian telah berkembang, sampai ke mana terdapat kesimpulan dan generalisasi yang pernah dibuat sehingga situasi yang diperlukan diperoleh.” Penulis menggunakan berbagai buku sebagai sumber landasan untuk membandingkan antara teori dan keadaan yang sebenarnya.

## **5. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah suatu sekelompok yang terdiri dari objek/subjek yang memiliki beberapa karakteristik tertentu yang telah ditetapkan untuk diteliti dan dapat ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini penulis mengambil karyawan operasional departemen kantor depan dan divisi kamar yang telah mengalami mutasi kerja dibawah level manajerial dari Vio Cihampelas Hotel Bandung sebagai populasi. Teknik sample yang penulis gunakan adalah sampling jenuh, seperti yang dikatakan oleh Sugiyono (2012:96) “Teknik penentuan sample apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sample”

## **6. Pengolahan Data**

Penulis menggunakan Skala Likert, seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2010), yaitu: “Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.”

**TABEL 1.4**  
**PEDOMAN DALAM MEMBERIKAN**  
**NILAI SKALA LIKERT**

<b>Skor</b>	<b>Penilaian</b>
5	Sangat setuju/selalu/sangat positif/sangat puas
4	Setuju/sering/positif/puas
3	Ragu-ragu/kadang-kadang/netral/cukup
2	Tidak setuju/hampir tidak pernah/negative/tidak puas
1	Sangat tidak setuju/tidak pernah/sangat negative/sangat tidak puas

Sumber : Sugiyono, Metode Penelitian Administasi (2006:214)

## **7. Teknik Analisa Data**

Penulis menggunakan metode *Rank Spearman* untuk menganalisis data dari penelitian pengaruh antara mutasi kerja dengan kinerja karyawan. Rumus yang digunakan adalah:

$$\rho \text{ atau } r_s = 1 - \frac{6 \cdot \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dimana hubungannya berbentuk :

$\rho / r_s$  = Koefisien korelasi *Rank Spearman*

n = Jumlah responden/sampel

$d_i$  = Selisih antara variabel X dan variabel Y

Sugiyono (2008:304) menjelaskan “Korelasi Rank Spearman digunakan untuk mencari hubungan untuk menguji signifikan hipotesis asosiatif bila masing-masing variabel yang dihubungkan berbentuk ordinal, dan sumber data antar variabel tidak harus sama”. Berikut ini merupakan pedoman untuk mengetahui seberapa besar korelasi (hubungan) antara variabel x dan y, yaitu mutasi kerja dan kinerja karyawan.

**TABEL 1.5**  
**PEDOMAN UNTUK MEMBERIKAN INTERPRETASI**  
**KOEFISIEN KORELASI**

<b>Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Hubungan</b>
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2010 :184)

Penulis menggunakan alat bantu SPSS (*Statistical Package for Social Science*) untuk membantu penulis memecahkan masalah yang sedang penulis teliti.

## **F. Lokasi dan Waktu Penelitian**

### **1. Lokasi Penelitian**

Vio Cihampelas Hotel Bandung yang terletak di Jalan Cihampelas no.108, Bandung merupakan lokasi penelitian yang penulis lakukan.

Telp : +62 22 4266 100

Fax : +62 22 4266 099

Website : [www.topotels.com/viohotelsbandung/](http://www.topotels.com/viohotelsbandung/)

### **2. Waktu Penelitian**

Penulis menjalani waktu penelitian selama kurang lebih 4 bulai, terhitung mulai bulan Februari 2016 – Juni 2016.

## **G. Sistematika Penulisan**

Penulisan Proyek Akhir ini disusun secara sistematis dengan susunan sebagai berikut :

**BAB I : PENDAHULUAN**

Bab yang menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, identifikasi masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi penelitian, teknik analisis data, lokasi dan waktu penelitian.

**BAB II : LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi mengenai konsep atau teori yang berhubungan dengan variabel-variabel yang permasalahan yang sesuai dengan identifikasi masalah serta batasan masalah yang akan digunakan sebagai dasar analisis permasalahan dalam penelitian ini.

**BAB III : TINJAUAN OBJEK PENELITIAN DAN DATA**

Bab yang mengutaran tentang gambaran dari umum objek dan data objek yang diteliti.

**BAB IV : ANALISIS PERMASALAHAN**

Mengenai analisis permasalahan berdasarkan dari identifikasi masalah dengan menggunakan data yang telah penulis dapatkan.

**BAB V : KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan dari masalah dan terdapat rekomendasi atau saran yang penulis kemukakan.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis yang mengadopsi dari bahasa Inggris yaitu *ménagement* yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Samsudin (2006:16) menegaskan bahwa manajemen yaitu upaya untuk mengatur sumber daya agar mencapai tujuan organisasi. Maka manajemen merupakan dasar untuk mengatur sumber daya agar dapat melaksanakan tujuan yang sudah disepakati oleh suatu organisasi atau perusahaan tersebut.

Dalam suatu perusahaan tentu dibutuhkan sumber daya manusia untuk mencapai visi dan misi perusahaan tersebut. Sumber daya manusia memiliki peranan penting demi kesuksesan suatu organisasi, karena unsur manusia di dalam organisasi merupakan nilai keunggulan untuk bersaing. Untuk mengatur setiap sumber daya manusia tidaklah mudah, karena manusia memiliki sikap aktif, mempunyai pendapat dan sifat dasar yang berbeda-beda. Maka dari itu diperlukan manajemen sumber daya manusia, Hasibuan (2006:10) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah “Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.” Samsudin (2006:22) *human resources manajemen* adalah suatu kegiatan pengelolaan sumber daya manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Dapat dikatakan, manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang fokus terhadap tenaga kerja di perusahaan tersebut agar bekerja lebih efektif dan efisien guna mencapai tujuan, visi dan misi dari perusahaan tersebut. Selain itu tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan mempertahankan atau memperbaiki eksistensi perusahaan

tersebut. Diperlukan kemampuan yang lebih bagi seseorang yang mengatur sumber daya manusia demi menjaga kinerjanya, dari mulai persiapan penarikan pekerja, seleksi, penempatan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan tenaga kerja. Semua itu adalah tanggung jawab dari pihak personalia. Karena hingga saat ini sumber daya manusia merupakan asset bagi perusahaan yang tidak ternilai. Dari beberapa pekerjaan tersebut, sistem penempatan pekerjaan yang diberikan perusahaan tentu akan berpengaruh terhadap kinerja dan prestasi yang dimiliki karyawan sehingga perusahaan tersebut dapat dikatakan berkualitas.

Potensi sumber daya manusia sangatlah berbeda-beda sehingga diperlukan proses mutasi untuk dapat memperkaya serta mengembangkan ilmu yang dimiliki oleh karyawan. Selain itu, mutasi dapat memberikan penyegaran bagi karyawan yang sudah mulai jenuh dengan aktifitas dan pekerjaannya. Hal ini sangat efektif pula bagi perusahaan untuk mengurangi biaya pengeluaran.

## **B. Teori Mutasi Kerja**

Kata mutasi saat ini sudah tidak asing lagi bagi kalangan masyarakat terutama bagi para pekerja. Kegiatan ini dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia semata-mata untuk meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan. Dapat dikatakan mutasi apabila seseorang dipindahkan ke posisi/tempat baru yang secara garis besar memiliki kelas dan tingkatan yang sama ataupun dapat diartikan perpindahan karyawan dari suatu tempat kerja/jabatannya. Menurut Hasibuan (2006:102) mutasi adalah “Suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam satu organisasi”. Sedangkan menurut Nitisemito (2002) “Proses pemindahan pegawai atau karyawan dari satu lokasi ke lokasi lain yang sederajat”. Dan menurut Samsudin (2006:254) “Kegiatan memindahkan tenaga kerja dari suatu tempat

kerja ke tempat kerja lain yang pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain.” Dari ketiga teori diatas dapat diartikan bahwa mutasi adalah suatu perpindahan tempat kerja/posisi bagi karyawan dalam satu organisasi.

Pada dasarnya mutasi memiliki tujuan tertentu. Beberapa tujuan mutasi menurut Hasibuan (2006:102) adalah :

1. Meningkatkan produktivas kerja.
2. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan pekerjaan/jabatan.
3. Karyawan mendapatkan pengetahuan yang lebih luas.
4. Menghilangkan rasa bosan/jemu karyawan terhadap pekerjaannya.
5. Memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
6. Pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
7. Memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
8. Alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Tindakan pengamanan yang lebih baik.
10. Menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
11. Mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Dapat dilihat dari beberapa tujuan mutasi diatas, bahwa perusahaan malakukan mutasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya atas dasar kepentingan untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Berikut adalah dasar-dasar mutasi menurut Hasibuan (2006:103) :

1. *Merit system*

Mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dari hasil prestasi kerjanya.



2. *Seniority system*

Mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari karyawan yang bersangkutan.

3. *Spoil system*

Mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. (*like or dislike*)

Selain dasar dari mutasi, Hasibuan pun menerangkan cara mutasi. Ada 2 macam cara mutasi, yaitu :

1. Cara Ilmiah

- Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu.
- Berorientasi pada kebutuhan dan formasi riil.
- Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan.

2. Cara Tidak Ilmiah

- Tidak berdasarkan norma atau standar tertentu.
- Berorientasi hanya kepada ijazah/masa kerja, bukan atas prestasi atau faktor riil.
- Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
- Berdasarkan *Spoil System*.

Pihak personalia merupakan sumber sentral dalam mengambil keputusan dan penentu kebijakan dalam urusan ketenaga kerjaan dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini penulis mengambil dasar mutasi dan cara mutasi disebabkan dengan kesesuaian dengan yang ada atau terjadi di lokasi penelitian penulis.

### C. Teori Kinerja Karyawan

Berdirinya suatu perusahaan pasti memiliki tujuan yang akan dicapainya. Untuk mencapai tujuannya, maka suatu perusahaan tidak dapat berjalan sendiri. Perusahaan memerlukan sumber daya manusia dengan kemampuan kinerja yang baik agar dapat menjalankan visi dan misinya demi mencapai tujuan atau keberhasilannya. Kata dasar dari kinerja adalah kerja, yang dapat diartikan sebagai prestasi atau hasil dari pekerjaan. Kinerja adalah keadaan atau situasi yang perlu diketahui oleh pihak manajemen untuk mendapati sampai sejauh mana pelaksanaan dari pencapaian yang telah diperoleh untuk tujuan perusahaan. Dari kinerja pula, maka pihak perusahaan dapat mengetahui dampak positif atau negatif dari suatu kebijakan operasional dan dapat mengambil keputusan yang baru dan lebih baik. Edy Sutrisno mengatakan (2010:172) “Kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi”. Sedangkan menurut Menurut Robert L. Mathis & John H. Jackson (2001:78) “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan” Dan menurut Samsudin (2006:162) Kinerja (prestasi kerja) adalah “Penampilan hasil kerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Berupa individu maupun kelompok kerja.”

Dilihat dari ke tiga teori tersebut, kinerja merupakan hasil kerja karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Agar dapat melihat baik apa tidaknya kinerja karyawan, maka diperlukan penilaian prestasi karyawan. Beberapa hal yang mempengaruhi kinerja karyawan agar semakin meningkat yaitu kemampuan karyawan, motivasi dan dukungan yang diterima, menurut Mathis & Jackson (2001). Berdasarkan beberapa hal tersebut barulah dapat dilakukan penilaian. Penilaian ini berlaku bagi seluruh karyawan lama maupun baru,

untuk melihat sejauh manakah prestasi yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Agar hasil dari penilaian akurat, maka prosesnya harus jujur dan objektif.

Penilaian yang objektif memiliki keuntungan yaitu bagi kepentingan karyawan yang bersangkutan dan kepentingan perusahaan itu sendiri. Hasibuan (2006:87) menyatakan “Penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya. Penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan.”

Siagian (2015:227) beberapa manfaat kepentingan dari penilaian prestasi:

1. Memotivasi karyawan dalam peningkatan prestasi kerja.
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
3. Dasar bagi pengambilan keputusan
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan potensi karyawan.
5. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya.

Dapat dilihat bahwa penilaian prestasi tidak hanya menguntungkan bagi perusahaan tetapi juga bagi karyawan itu sendiri. Karena manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan dari penilaian prestasi karyawan, seperti yang dijelaskan oleh Samsudin (2006:165) penilaian prestasi kerja dapat dibagi 3 menurut klasifikasinya yaitu :

1. Administratif, memberikan arah penatapan promosi, transfer, dan kenaikan gaji.
2. Informatif, memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberkan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.

3. Motivasi, menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi *staff* untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Samsudin pun melanjutkan penilaian prestasi kerja pada tingkat organisasi bertujuan untuk :

1. Menentukan kontribusi suatu unit atau divisi dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan.
2. Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer unit/divisi dalam perusahaan.
3. Memberikan motivasi bagi manajer unit/devisi dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan umum perusahaan.

Selain tujuan untuk tingkat organisasi terdapat pula tujuan pada tingkat karyawan, seperti :

1. Membedakan tingkat prestasi kerja setiap karyawan.
2. Mengambil keputusan administrasi.
3. Memberikan pinalti.

Dalam penilaian kinerja tentunya tidak dapat dilakukan semudah itu, tentunya ada pula hambatan yang harus dilalui untuk melakukan penilaian kinerja. Maksud dan tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi karyawan. Karyawan yang memiliki prestasi yang baik pastinya akan mendapatkan penghargaan dan apresiasi atas apa yang telah dicapainya. Sedangkan sebaliknya bagi yang memiliki prestasi kurang tentunya akan peringatan atau pemberitahuan yang diharapkan akan meningkatkan prestasinya. Namun tak jarang bahwa penilaian atau evaluasi ini tidak memperbaiki kondisi yang ada. Terkadang beberapa karyawan tidak dapat menerima hasil dari penilaian dengan sisi yang objektif. Jika hal ini terjadi maka akan memperburuk kondisi kerja dan prestasi yang akan diraihinya. Maka dari itu pihak dari manajemen sumber daya manusia perlu sangat berhati-

hati dalam melakukan penilaian prestasi kerja. Beberapa hal yang menghambat dalam penilaian kinerja menurut Rachmawati (2008:126)

1. Perubahan standar.
2. *Hallo effect* (penilaian hanya bergantung pada satu atau beberapa aspek saja).
3. Perbedaan sifat manajer.
4. Perbedaan stereotipe tertentu (terjadi karena faktor etnis, perbedaan golongan tertentu atau jenis kelamin)

#### **D. Teori Pengaruh Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, mutasi kerja merupakan perpindahan tempat kerja/posisi bagi karyawan dalam satu organisasi. Karena memang perpindahan itu terkadang diperlukan bagi karyawan ataupun perusahaan itu sendiri. Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat, Hasibuan (2006:102).

Salah satu tujuan dari mutasi adalah untuk meningkatkan produktifitas kerja dari karyawan. Apabila produktifitas karyawan meningkat maka peluang tingkat pencapaian dari tujuan perusahaan pun berjalan dengan cepat. Samsudin (2006:254) mengatakan “Memindahkan tenaga kerja tersebut ke posisi yang menurut hasil analisis jabatan, telah sesuai dengan klasifikasi, kemampuan, dan keinginan tenaga kerja yang bersangkutan akan memperoleh kepuasan kerja semaksimal mungkin dan dapat memberikan keluaran (*output*) yang produktif sesuai dengan target perusahaan.”

Dapat dilihat dari teori tersebut bahwa kesuksesan dari mutasi harus didasari dengan beberapa faktor, salah satunya adalah sesuai dengan keinginan tenaga kerja yang bersangkutan. Jika tenaga kerja yang bersangkutan tidak memiliki keinginan untuk

dimutasikan, maka terjadinya keterpaksaan mutasi. Keterpaksaan mutasi akan dapat mengakibatkan kinerja seseorang menurun. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, kinerja merupakan hasil kerja dari karyawan demi mencapai tujuan dari perusahaan. Mutasi tidak akan menurunkan kinerja apabila dasar dan cara mutasi yang diterapkan atau dilaksanakan dengan benar oleh pihak manajemen. Jika tujuan dari perusahaan tercapai maka tidak hanya pihak perusahaan saja yang mengalami keuntungan, tetapi karyawan itu sendiri pun dapat merasakannya.

## **BAB III**

### **TINJAUAN OBJEK PENELITIAN DAN DATA**

#### **A. Gambaran Umum Vio Cihampelas Hotel Bandung**

##### **1. Sejarah Singkat Vio Cihampelas Hotel Bandung**

Vio Hotel merupakan salah satu hotel di bawah naungan Topotels manajemen. Topotels merupakan manajemen hotel yang saat ini beroperasi di Indonesia dan Malaysia. Topotels berkembang lebih dari 29 hotel dengan klasifikasi bintang 2+ hingga bintang 5. Vio Hotel terdiri dari 3 properti antara lain:

1. Vio Cihampelas
2. Vio Veteran
3. Vio Westhoff

Dengan gaya bangunan gedung minimalis. Vio Hotel merupakan hotel dengan klasifikasi bintang 3 yang tersebar di beberapa tempat strategis kota Bandung. Vio hanya memiliki satu General Manager yang memimpin ketiga hotel tersebut. Vio Cihampelas Hotel Bandung berdiri sejak awal tahun 2014 yang terletak di jantung jalan Cihampelas no. 108 Bandung. Vio Cihampelas Hotel Bandung memiliki gaya bangunan gedung minimalis dan menawarkan total 69 kamar bergaya moderen.

Vio Cihampelas Hotel Bandung memiliki 4 tipe kamar, diantaranya :

1. *Cozy Room*
2. *Comfort Room*
3. *Classy Room*
4. *Trivio Room.*

Tempat yang strategis memudahkan para wisatawan yang menginap untuk berbelanja, berwisata kuliner ataupun berbisnis. Vio Cihampelas Hotel Bandung menawarkan beberapa fasilitas untuk memenuhi kebutuhan para wisatawan, di antaranya ; SLI, SLJJ, lokal line, AC individual untuk setiap kamar, air panas, TV Led 100 channel televisi, internet akses, laundry dan dryclean, menggunakan kunci kartu model terbaru, safety box pada setiap kamar, kopi dan teh fasilitas gratis, extra bed dan WiFi. Dengan fasilitas dan letak yang strategis, Vio Cihampelas Hotel Bandung menjadi pilihan para wisatawan untuk berlibur ataupun berbisnis.

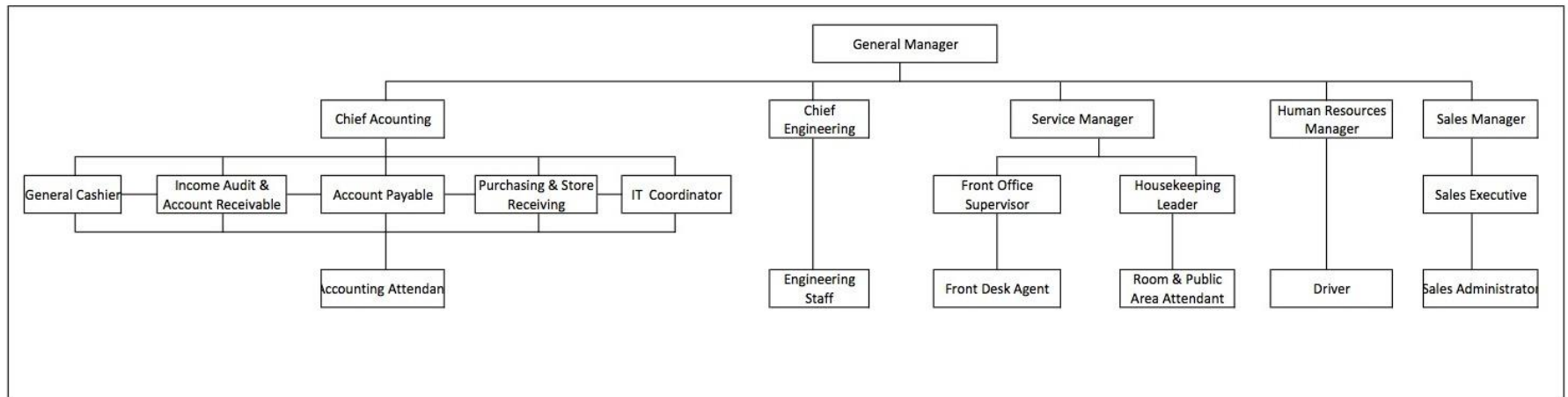
## **2. Struktur Organisasi Vio Cihampelas Hotel Bandung**

Dalam suatu perusahaan tentunya dibutuhkan struktur organisasi. Struktur organisasi ini dibutuhkan untuk mengetahui hubungan kerja, menentukan tugas yang akan diberikan, mengkoordinasi dan mengelompokkan secara formal antara satu sama lain demi mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Berikut ini merupakan struktur organisasi dari Vio Cihampelas Hotel Bandung.



GAMBAR 3.1

STRUKTUR ORGANISASI VIO CIHAMPELAS HOTEL BANDUNG



Sumber: *Human Resources Vio Hotel Bandung 2015*

## **B. Tinjauan Karakteristik Responden di Vio Cihampelas Hotel Bandung**

### **1. Profil Responden**

Berdasarkan kuesioner yang dianalisis dengan jumlah 13 responden karyawan Vio Cihampelas Hotel Bandung yang telah mengalami mutasi kerja, berikut adalah data responden yang telah diolah.

**TABEL 3.1**  
**DATA PROFIL RESPONDEN**  
**BERDASARKAN JENIS KELAMIN**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>
Pria	9
Wanita	4
<b>Total</b>	<b>13</b>

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Data profil responden berdasarkan jenis kelaminnya dapat dilihat bahwa terdapat 9 orang karyawan berjenis kelamin pria dan 4 orang wanita yang mengalami mutasi kerja di Vio Cihampelas Hotel Bandung.

**TABEL 3.2**  
**DATA PROFIL RESPONDEN**  
**BERDASARKAN USIA**

<b>Usia</b>	<b>Jumlah</b>
< 20 Tahun	4
21 - 25 Tahun	7
26 - 30 Tahun	2
> 30 Tahun	0
<b>Total</b>	<b>13</b>

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Dilihat dari tabel 4.2 Vio Cihampelas Hotel Bandung memiliki karyawan berusia kurang dari 20 tahun sebanyak 4 karyawan, 21 sampai dengan 25 tahun sebanyak 7 karyawan dan yang terakhir 26 sampai dengan 30 tahun sebanyak 2 karyawan.

**TABEL 3.3**  
**DATA PROFIL RESPONDEN**  
**BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>
SMA/SMK	7
Diploma / Strata	6
<b>Total</b>	<b>13</b>

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Dari seluruh responden dapat dilihat bahwa karyawan Vio Cihampelas Hotel Bandung rata-rata memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA/SMK dengan jumlah 7 karyawan, dan 6 karyawan lainnya memiliki tingkat pendidikan Diploma/Strata.

**TABEL 3.4**  
**DATA PROFIL RESPONDEN**  
**BERDASARKAN MASA KERJA**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Jumlah</b>
< 1 Tahun	3
> 1 Tahun	10
<b>Total</b>	<b>13</b>

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan sudah bekerja selama 1 tahun lebih dengan jumlah 10 responden, sedangkan 3 lainnya bekerja kurang dari 1 tahun.

**C. Tinjauan Mengenai Mutasi Kerja yang Dilakukan oleh pihak manajemen Vio Cihampelas Hotel Bandung Terhadap Karyawan Operasional**

Pada bagian ini penulis akan menganalisis tentang mutasi kerja yang telah dilakukan oleh pihak Vio Cihampelas Hotel Bandung kepada karyawan Operasional yang telah mengalami mutasi kerja. Berikut ini adalah data hasil kuesioner yang akan dijelaskan per aspek indikator hasil dari tanggapan 13 responden mengenai mutasi kerja yang telah dilakukan oleh pihak manajemen hotel kepada karyawan.

**a. Data hasil kuesioner tentang mutasi kerja**

Kuesioner mengenai mutasi kerja ini berlandaskan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2006). Berikut adalah data hasil yang penulis dapat.

**TABEL 3.5**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**PIHAK MANAJEMEN MELAKUKAN PERUNDINGAN SEBELUM**  
**MELAKUKAN MUTASI**

**1. Sebelum melakukan mutasi, pihak manajemen melakukan perundingan terlebih dahulu kepada karyawan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	7	53.8	53.8	53.8
Tidak Setuju	4	30.8	30.8	84.6
Ragu-Ragu	2	15.4	15.4	100.0
Total	13	100.0	100.0	

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Data tersebut menyatakan mengenai pihak manajemen melakukan perundingan terlebih dahulu sebelum melakukan mutasi kerja. Dapat dilihat bahwa dari total 13 responden, terdapat 7 responden menjawab sangat tidak setuju, 4 responden menjawab tidak setuju dan, 2 ragu- ragu.

**TABEL 3.6**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**MUTASI BERDASARKAN PENILAIAN YANG OBJEKTIF**

**2. Mutasi yang terjadi atas dasar penilaian yang objektif**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	2	15.4	15.4	15.4
Tidak Setuju	6	46.2	46.2	61.5
Valid Ragu-Ragu	2	15.4	15.4	76.9
Setuju	3	23.1	23.1	100.0
Total	13	100.0	100.0	

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Data tersebut menyatakan tentang mutasi yang terjadi berdasarkan penilaian yang objektif. Dapat dilihat bahwa terdapat 2 responden atau sebesar 15.4 % menjawab sangat tidak setuju, 6 responden atau 46.2% menjawab tidak setuju, 2 responden atau 15.4% menjawab ragu-ragu dan 3 responden lainnya atau sebanyak 23.1% menjawab setuju.

**TABEL 3.7**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**MUTASI YANG DITERAPKAN SESUAI DENGAN PROSEDUR**

**3. Mutasi yang diterapkan oleh hotel sudah sesuai dengan prosedur yang ada.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	6	46.2	46.2	46.2
Tidak Setuju	5	38.5	38.5	84.6
Ragu-Ragu	2	15.4	15.4	100.0
Total	13	100.0	100.0	

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Data tersebut menyatakan tentang mutasi yang terjadi berdasarkan dengan prosedur yang ada. Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat 6 responden menjawab sangat tidak setuju dan 5 responden menjawab tidak setuju, dan 2 responden menjawab ragu-ragu.

**TABEL 3.8**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**MUTASI ATAS FAKTOR KEBUTUHAN HOTEL**

**4. Mutasi yang terjadi atas dasar faktor kebutuhan hotel**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	7.7	7.7	7.7
Ragu-Ragu	1	7.7	7.7	15.4
Valid Setuju	6	46.2	46.2	61.5
Sangat Setuju	5	38.5	38.5	100.0
Total	13	100.0	100.0	

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Data tersebut menyatakan tentang mutasi yang terjadi berdasarkan faktor kebutuhan hotel. Dapat dilihat bahwa terdapat 1 responden menyatakan tidak setuju, 1 responden menjawab ragu-ragu, 6 responden menjawab setuju dan 5 responden menjawab sangat setuju.

**TABEL 3.9**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**MUTASI YANG TERJADI BERDASARKAN PADA MASA KERJA**  
**5. Mutasi yang terjadi dikarenakan melihat pada lama waktu bekerja/masa kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	4	30.8	30.8	30.8
Tidak Setuju	6	46.2	46.2	76.9
Ragu-Ragu	3	23.1	23.1	100.0
Total	13	100.0	100.0	

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Dapat dilihat sebanyak 30.8% atau 4 responden menjawab sangat tidak setuju, 6 responden atau sebanyak 46.2% menjawab tidak setuju dan 3 responden menjawab ragu-ragu dari pernyataan bahwa mutasi yang terjadi dikarenakan melihat pada masa kerja karyawan.



**TABEL 3.10**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**MUTASI BERDASARKAN KEINGINAN INDIVIDU**  
**6. Mutasi yang terjadi kerana keinginan individu sendiri**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	6	46.2	46.2	46.2
Tidak Setuju	5	38.5	38.5	84.6
Ragu-Ragu	2	15.4	15.4	100.0
Total	13	100.0	100.0	

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Pernyataan tabel 3.10 menyatakan mutasi yang terjadi atas keinginan individu sendiri. Dari hasil data kuesioner dapat dilihat 6 responden menjawab sangat tidak setuju, 5 responden menjawab tidak setuju dan 2 lainnya menjawab ragu-ragu.

**TABEL 3.11**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**PIHAK MANAJEMEN MEMPERTIMBANGKAN PENDAPAT KARYAWAN**  
**7. Pihak manajemen mempertimbangkan pendapat karyawan mengenai mutasi yang dialaminya**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	4	30.8	30.8	30.8
Tidak Setuju	6	46.2	46.2	76.9
Ragu-Ragu	3	23.1	23.1	100.0
Total	13	100.0	100.0	

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Data pada tabel 3.11 tersebut menyatakan tentang pihak manajemen mempertimbangkan pendapat karyawan mengenai mutasi yang dialaminya. Terdapat 4 responden menjawab sangat tidak setuju, 6 responden menjawab tidak setuju dan 3 responden menjawab ragu-ragu.

**TABEL 3.12**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**KARYAWAN TIDAK KEBERATAN DENGAN MUTASI**  
**8. Saya tidak keberatan dengan terjadinya mutasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	3	23.1	23.1	23.1
Tidak Setuju	7	53.8	53.8	76.9
Valid Ragu-Ragu	2	15.4	15.4	92.3
Setuju	1	7.7	7.7	100.0
Total	13	100.0	100.0	

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Tabel 3.12 merupakan hasil dari pernyataan bahwa pihak karyawan merasa tidak keberatan dengan terjadinya mutasi yang dialaminya. Terdapat 3 responden menjawab sangat tidak setuju, 7 responden menjawab tidak setuju, 2 responden menjawab ragu-ragu dan 1 responden menjawab setuju.

**D. Tinjauan Mengenai Kinerja Karyawan Operasional di Vio Cihampelas Hotel Bandung**

**a. Data hasil kuesioner mengenai Kinerja Karyawan**

Kuesioner mengenai kinerja ini berlandaskan teori yang dikemukakan oleh Mathis & Jackson (2001). Berikut adalah data hasil yang penulis dapat.

**TABEL 3.13**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**KARYAWAN MEMILIKI POTENSI YANG LEBIH**

**1. Saya dimutasikan karena saya memiliki potensi atau kemampuan lebih  
diantara yang lain**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	4	30.8	30.8	30.8
Ragu-Ragu	7	53.8	53.8	84.6
Setuju	2	15.4	15.4	100.0
Total	13	100.0	100.0	

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Dapat dilihat bahwa 30.8% atau sebanyak 4 responden dari pernyataan mutasi yang dilakukan berdasarkan potensi menyatakan tidak setuju, 53.8% atau 7 responden menjawab ragu – ragu dan 15.4% atau sebanyak 2 responden menjawab setuju.

**TABEL 3.14**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**POTENSI BEKERJA KARYAWAN SEMAKIN MENINGKAT**

**2. Setelah dimutasikan potensi bekerja saya menjadi semakin meningkat.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sangat Tidak Setuju	1	7.7	7.7	7.7
Tidak Setuju	3	23.1	23.1	30.8
Ragu-Ragu	4	30.8	30.8	61.5
Setuju	4	30.8	30.8	92.3
Sangat Setuju	1	7.7	7.7	100.0
Total	13	100.0	100.0	

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Dari pernyataan bahwa setelah dimutasikan potensi bekerjanya semakin meningkat, dari total 13 responden dapat dilihat bahwa 1 responden menyatakan sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, 4 responden menjawab ragu – ragu dan setuju dan 1 lainnya menjawab sangat setuju

**TABEL 3.15**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**MUTASI BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN**

**3. Mutasi kerja yang dilakukan berdasarkan dengan tingkat pendidikan terakhir.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	2	15.4	15.4	15.4
Tidak Setuju	6	46.2	46.2	61.5
Ragu-Ragu	5	38.5	38.5	100.0
Total	13	100.0	100.0	

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Dari tabel 3.15 diatas, dapat dilihat hasil sebanyak 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 6 responden menjawab tidak setuju dan 5 lainnya menjawab ragu – ragu.

**TABEL 3.16**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**MUTASI BERDASARKAN LATAR BELAKANG PENDIDIKAN**

**4. Mutasi kerja yang dilakukan berdasarkan dengan kesesuaian latar belakang pendidikan.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	1	7.7	7.7	7.7
Tidak Setuju	7	53.8	53.8	61.5
Ragu-Ragu	5	38.5	38.5	100.0
Total	13	100.0	100.0	

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Dapat dilihat dari hasil data kuesioner di atas bahwa mutasi kerja yang dilakukan berdasarkan dengan latar belakang pendidikan responden. Sebanyak 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 7 responden menjawab tidak setuju dan 5 lainnya menyatakan ragu – ragu.

**TABEL 3.17**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**MUTASI BERDASARKAN PENGALAMAN KERJA**

**5. Mutasi yang dilakukan berdasarkan dengan pengalaman kerja.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	38.5	38.5
	Ragu-Ragu	6	46.2	84.6
	Setuju	2	15.4	100.0
	Total	13	100.0	100.0

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Berdasarkan tabel 3.17 yang menyatakan bahwa mutasi yang dilakukan berdasarkan dengan pengalaman kerja karyawan,



mendapatkan hasil dari 13 responden yang menjawab tidak setuju terdapat 5 orang, ragu-ragu 6 orang dan setuju 2 orang.

**TABEL 3.18**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**MUTASI MEMBERIKAN HAL BARU YANG MENINGKATKAN MOTIVASI**  
**6. Tempat bekerja saya yang baru memberikan saya kesempatan belajar hal-hal yang baru dan lebih membuat saya termotivasi.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	3	23.1	23.1	23.1
Tidak Setuju	7	53.8	53.8	76.9
Ragu-Ragu	3	23.1	23.1	100.0
Total	13	100.0	100.0	

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Dapat dilihat dari table 4.18 terdapat 3 responden menjawab sangat tidak setuju, 7 responden menjawab tidak setuju dan 3 responden lainnya menjawab ragu-ragu dari pernyataan bahwa tempat bekerja yang baru memberikan kesempatan belajar hal baru dan meningkatkan motivasi karyawan.

**TABEL 3.19**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**MUTASI MENJADIKAN SEMANGAT BEKERJA MENINGKAT**

**7. Situasi tempat bekerja yang baru membuat semangat kerja saya semakin meningkat.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	3	23.1	23.1	23.1
Tidak Setuju	4	30.8	30.8	53.8
Ragu-Ragu	6	46.2	46.2	100.0
Total	13	100.0	100.0	

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Sebanyak 3 responden menjawab sangat tidak setuju dengan pernyataan situasi tempat bekerja yang baru membuat semangat kerja responden semakin meningkat sedangkan yang menjawab tidak setuju terdapat 4 orang dan 6 lainnya menjawab ragu – ragu.

**TABEL 3.20**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**KEADAAN SETELAH DIMUTASI**

**8. Saya merasa terasingkan berada dilingkungan kerja yang baru.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	3	23.1	23.1	23.1
Ragu-Ragu	4	30.8	30.8	53.8
Valid Setuju	5	38.5	38.5	92.3
Sangat Setuju	1	7.7	7.7	100.0
Total	13	100.0	100.0	

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Sebanyak 3 responden atau 23.1% menjawab tidak setuju, 4 orang responden atau 30.8% menjawab ragu-ragu, 5 responden atau 38.5% menjawab setuju dan terakhir 1 responden atau sebanyak 7.7% menjawab sangat setuju.

**TABEL 3.21**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**PRILAKU DARI *TEAM* BARU MEMBUAT KINERJA MENINGKAT**  
**9. Perilaku dan kerja sama dari team baru membuat kinerja meningkat.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	61.5	61.5
	Ragu-Ragu	3	23.1	84.6
	Setuju	2	15.4	100.0
	Total	13	100.0	100.0

*Sumber : Data Olahan Kuesioner, 2016*

Terlihat jelas dari tabel 3.21 di atas, bahwa sebanyak 61% atau 8 responden menjawab tidak setuju, 23.1% atau 3 responden menjawab ragu – ragu dan 15.4% atau 2 responden menjawab setuju dalam menjawab pernyataan bahwa prilaku dan kerja sama dari *team* baru meembuat kinerja meningkat.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab IV penulis akan membahas analisis permasalahan dari identifikasi masalah dalam penelitian ini. Hal tersebut ialah kesesuaian mutasi karyawan dengan dasar mutasi dari teori Hasibuan, kinerja karyawan dan dampak dari mutasi karyawan di Vio Cihampelas Hotel Bandung. Untuk menganalisis hal ini, penulis menggunakan skala likert dengan pedoman sebagai berikut :

**TABEL 4.1**

#### **PEDOMAN DALAM MEMBERIKAN**

#### **NILAI SKALA LIKERT**

<b>Skor</b>	<b>Penilaian</b>
5	Sangat setuju/selalu/sangat positif/sangat puas
4	Setuju/sering/positif/puas
3	Ragu-ragu/kadang-kadang/netral/cukup
2	Tidak setuju/hampir tidak pernah/negative/tidak puas
1	Sangat tidak setuju/tidak pernah/sangat negative/sangat tidak puas

Sumber : Sugiyono, Metode Penelitian Administasi (2006:214)

Pada analisis mengenai kegiatan mutasi kerja terhadap kinerja karyawan hal yang akan dibahas adalah penilaian dari para responden yaitu karyawan yang mengalami mutasi kerja, melalui penyebaran kuesioner.

### **A. Analisis dan Pembahasan Mutasi Kerja di Vio Cihampelas Hotel Bandung**

Bagian ini membahas mengenai variable x yaitu mutasi kerja yang penulis teliti. Metode pengumpulan data yang penulis ambil ialah metode kuesioner. Data hasil kuesioner telah tersaji pada BAB III sebelumnya, berikut adalah analisis dan pembahasan mengenai variabel mutasi kerja.

Sekarang ini mutasi kerja bukan merupakan hal yang asing lagi dilingkungan para pekerja. Terdapat 2 macam mutasi, yaitu mutasi perpindahan tempat kerja dan perpindahan posisi ataupun golongan pekerja tersebut. Perusahaan pastinya memiliki suatu alasan tersendiri sebelum melakukan mutasi kerja. Terdapat beberapa tujuan dari mutasi kerja di antaranya, menghilangkan rasa jenuh dan bosan yang dialami karyawan, meningkatkan kemampuan kerja, pekerja memiliki pengalaman baru, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, pelaksanaan hukuman atau sanksi atas pelanggaran yang dilakukan, menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan dan lain lain. Setelah dan sebelum mutasi dilakukan, perlu adanya evaluasi pada setiap pekerja terus menerus secara objektif agar pihak manajemen dapat melihat bahwa mutasi yang dilakukan meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Sebagai suatu perusahaan di bidang jasa, pihak manajemen Vio Cihampelas Hotel Bandung pun melakukan mutasi kerja terhadap karyawannya.

Pada BAB IV ini, penulis akan mengolah nilai dari setiap indikator yang tercantum di BAB III untuk mengetahui nilai terendah, nilai rata-rata dan nilai tertinggi yang didapatkan dari tiap-tiap indikator yang telah diberikan kepada 13 responden yang mengalami mutasi kerja. Berikut di bawah ini merupakan hasil data olahan dari sistem SPSS statistik yang penulis gunakan.

**TABEL 4.2**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**MUTASI KERJA**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Sebelum melakukan mutasi, pihak manajemen melakukan perundingan terlebih dahulu kepada karyawan	13	1.00	3.00	1.6154	.76795
2. Mutasi yang terjadi atas dasar penilaian yang objektif	13	1.00	4.00	2.4615	1.05003
3. Mutasi yang diterapkan oleh hotel sudah sesuai dengan prosedur yang ada.	13	1.00	3.00	1.6923	.75107
4. Mutasi yang terjadi atas dasar faktor kebutuhan hotel	13	2.00	5.00	4.1538	.89872
5. Mutasi yang terjadi dikarenakan melihat pada lama waktu bekerja/masa kerja	13	1.00	3.00	1.9231	.75955
6. Mutasi yang terjadi kerana keinginan individu sendiri	13	1.00	3.00	1.6923	.75107
7. Pihak manajemen mempertimbangkan pendapat karyawan mengenai mutasi yang dialaminya	13	1.00	3.00	1.9231	.75955
8. Saya tidak keberatan dengan terjadinya mutasi	13	1.00	4.00	2.0769	.86232

Valid N (listwise)	13			
--------------------	----	--	--	--

*Sumber: Data Olahan Penulis, 2016*

Dapat diketahui dari tabel 4.2, dari 13 responden nilai terendah yang banyak diberikan adalah angka 1 dan nilai tertingginya rata-rata memiliki nilai 3 pada 5 indikator berbeda. Untuk mengetahui lebih jelasnya, di bawah ini merupakan hasil olahan untuk mengetahui berapa nilai terendah, nilai rata-rata dan nilai tertinggi untuk keseluruhan dari penilaian responden terhadap mutasi kerja di Vio Cihampelas Hotel Bandung.

**TABEL 4.3**  
**RATA-RATA HASIL KUESIONER**  
**MENGENAI MUTASI KERJA**

**Descriptive Statistics**

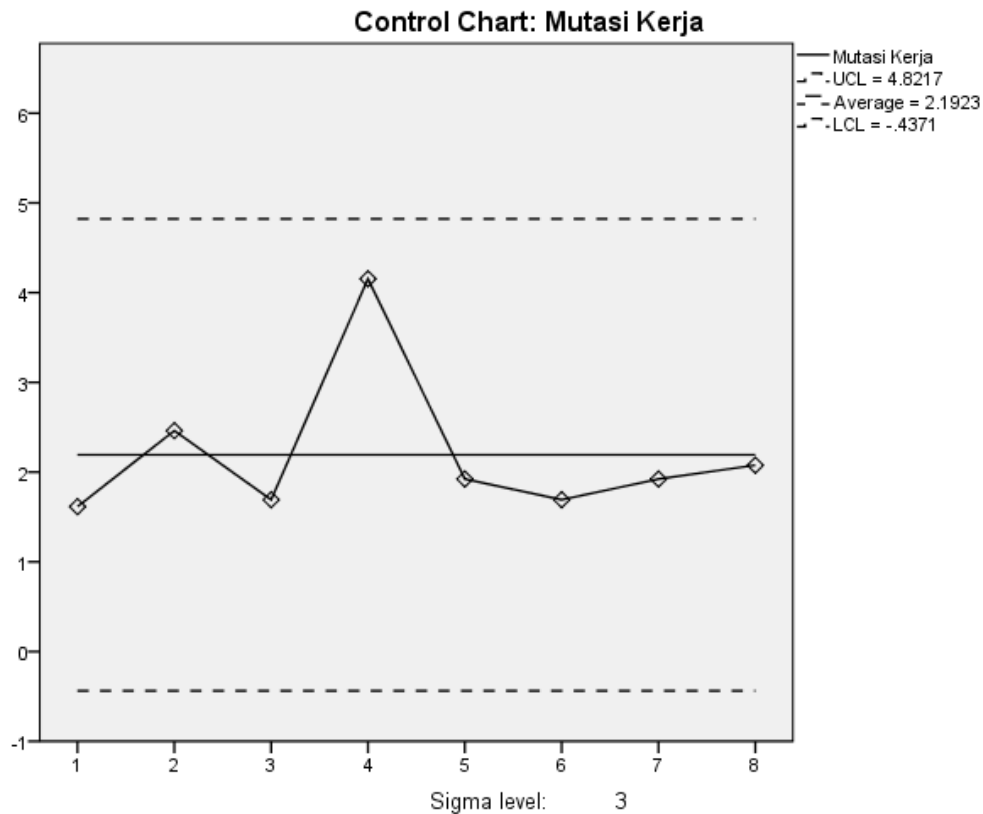
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Mutasi Kerja	8	1.62	4.15	2.1923	.83760
Valid N (listwise)	8				

*Sumber: Data Olahan Penulis, 2016*

Pada tabel 4.3 tertera bahwa rata-rata nilai yang diberikan untuk kuesioner mengenai mutasi kerja adalah 2.19. yang berarti menunjukkan tidak puas. Nilai minimum yang diberikan yaitu 1.62 dan nilai maximum sebesar 4.15. Dari nilai-nilai tersebut di bawah ini penulis memberikan gambaran berupa grafik yang menunjukkan indikator mana saja yang berada di atas ataupun di bawah rata-rata:



**GAMBAR 4.1**  
**GRAFIK PENILAIAN MUTASI KERJA**  
**BERDASARKAN HASIL KUESIONER**



*Sumber: Data Olahan Penulis, 2016*

Berikut ini penulis menjabarkan setiap indikator berdasarkan pada grafik di atas :

1. Sebelum melakukan mutasi pihak manajemen melakukan perundingan terlebih dahulu kepada karyawan.
2. Mutasi yang terjadi atas dasar penilaian yang objektif.
3. Mutasi yang diterapkan oleh hotel sudah sesuai dengan prosedur yang ada.
4. Mutasi terjadi atas dasar faktor kebutuhan hotel.
5. Mutasi terjadi dikarenakan melihat pada lama waktu bekerja/masa kerja.
6. Mutasi terjadi karena keinginan individu sendiri.

7. Pihak manajemen mempertimbangkan pendapat karyawan mengenai mutasi yang dialaminya.
8. Saya tidak keberatan dengan terjadinya mutasi.

Dari hasil grafik penilaian mutasi kerja pada gambar 4.1 dapat diketahui bahwa masih terdapat 6 indikator yang nilainya masih berada di bawah rata-rata. Berikut ini penulis menjabarkan setiap indikator yang dinilai masih belum maksimal pelaksanaannya di Vio Cihampelas Hotel Bandung :

- a. Pihak manajemen melakukan perundingan terlebih dahulu sebelum melakukan mutasi kerja.

Indikator ini mendapatkan nilai 1.61 untuk penilaian perundingan yang dilakukan oleh pihak manajemen. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak *human resources* Vio Cihampelas Hotel Bandung, tenaga kerja yang mendapatkan tugas mutasi akan mendapatkan pemberitahuan melalui surat yang akan diberikan langsung kepada karyawan tersebut, pihak manajemen memberikan waktu satu minggu sebelum mutasi kerja dilakukan. Dalam hal ini diperlukan adanya perbaikan atau perubahan bagi pihak manajemen, perundingan diperlukan agar karyawan tersebut tidak merasakan adanya keterpaksaan yang dilakukan oleh pihak manajemen. Perundingan sebaiknya dilakukan sebelum mutasi dilaksanakan antara pihak personalia dengan karyawan yang akan dimutasikan.

b. Mutasi yang dilakukan sesuai dengan prosedur.

1.69 merupakan nilai yang diberikan responden terhadap indikator mutasi yang dilakukan sesuai dengan prosedur. Dilihat pada hal ini, dapat dikatakan pihak manajemen Vio Cihampelas Hotel Bandung melakukan mutasi tanpa adanya prosedur. Berdasarkan wawancara dengan pihak personalia, mutasi dilakukan secara acak atau dengan melihat dengan ketentuan untuk menghilangkan kecurigaan terhadap karyawan. Sebaiknya pihak manajemen menetapkan suatu prosedur untuk menjalankan mutasi kerja tersebut. Karena prosedur akan mempengaruhi konsistensi dalam melakukan sesuatu.

c. Mutasi berorientasi kepada masa kerja.

Nilai yang didapatkan indikator mutasi berorientasi pada masa kerja yaitu 1.92. Pihak manajemen memang sebaiknya tidak melihat orientasi pada masa kerja karyawan apabila akan melakukan mutasi, karena masa kerja yang lebih lama tidak selalu menjamin pada kinerja karyawan menjadi lebih baik. Seperti yang dijelaskan pada bab sebelumnya, mutasi yang baik tidak melihat pada berapa lama masa kerja karyawannya tersebut.

d. Mutasi berdasarkan keinginan individu.

Indikator ini bermaksud bahwa mutasi yang terjadi merupakan faktor keinginan karyawan itu sendiri. Nilai yang didapat yaitu, 1.69 yang dapat mengartikan dengan jelas bahwa faktor keinginan karyawan sendiri untuk melakukan mutasi itu sangat kecil. Beberapa faktor mengapa karyawan tidak ingin melakukan

mutasi dapat dilihat dari situasi dan kondisi karyawan. Apabila berasal dari inisiatif karyawan sendiri, hal itu dapat membuat kinerja karyawan semakin optimal. Berdasarkan hal ini, penulis menarik keterangan bahwa mutasi yang dilakukan merupakan alih tugas yang didasari oleh faktor yang berkenaan dengan organisasi.

e. Mempertimbangkan pendapat karyawan

Penilaian pada indikator ini mendapatkan nilai yang cukup rendah yaitu 1.92, dimana maksud dari indikator ini untuk mengetahui apakah karyawan merasa pendapat yang mereka utarakan menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen atau tidak. Pihak manajemen sebaiknya menampung dan membuat kebijakan ataupun memberikan penjelasan kepada karyawan mengenai mutasi kerja yang dilakukan selama ini. Hal itu diperlukan agar karyawan merasa bahwa dirinya dihargai oleh pihak atasannya, sebab seorang karyawan pun sebenarnya memiliki hak untuk mengeluarkan suaranya pada pihak manajemen.

f. Karyawan tidak keberatan dengan mutasi.

Jelas dinyatakan dalam indikator ini mengenai pendapat karyawan yang menyatakan tidak keberatan dengan adanya mutasi yang mereka alami, tetapi nyatanya indikator ini mendapatkan nilai yang cukup rendah yaitu 2.07. Ini berarti bahwa mayoritas karyawan merasa keberatan dengan adanya mutasi kerja yang mereka alami. Jika disatukan dengan indikator sebelumnya, dapat diartikan bahwa karyawan merasa keberatan dengan mutasi kerja karena cara yang dilakukan pihak manajemen melakukan mutasi mendapatkan nilai yang negatif dari mata para karyawan. Agar karyawan tidak keberatan dengan mutasi yang

dialaminya, sebaiknya pihak manajemen memperbaiki cara dari mutasi tersebut dengan mempertimbangkan dari segi karyawan.

Dilihat dari grafik tersebut pula, terdapat nilai indikator yang berada di atas rata-rata, dengan pernyataan sebagai berikut :

a. Berdasarkan penilaian yang objektif.

Indikator ini mendapatkan nilai 2.4. Walaupun nilai yang didapat tidak terlalu tinggi, tetapi indikasi dari mutasi berdasarkan penilaian yang objektif tersebut mendapatkan nilai yang positif dari para responden. Seperti yang sudah dibahas pada bab sebelumnya, sebelum melakukan mutasi sebaiknya pihak manajemen menilai kinerja karyawannya terlebih dahulu, penilaian dapat dilihat dari *appearance, responsibility, attendance punctuality, ways of work* dan lain sebagainya. Penilaian yang objektif diperlukan untuk mempertimbangkan beberapa hal seperti perbaikan kinerja, pemberian *reward* selain itu agar adanya keadilan yang dirasakan oleh karyawan.

b. Berdasarkan faktor kebutuhan hotel.

Indikator ini mendapatkan nilai yang sangat tinggi yaitu 4.15 Untuk mengetahui pandangan dari para responden mengenai mutasi yang dilaksanakan berdasarkan faktor kebutuhan hotel, ternyata karyawan sangat setuju dengan pernyataan

tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak personalia di Vio Cihampelas Hotel Bandung, memang faktor kebutuhan hotel sangat berpengaruh terhadap mutasi ini. Menurut hasil wawancara, pihak manajemen melakukan mutasi untuk menghilangkan kecurigaan kepada karyawan ataupun adanya kekurangan tenaga kerja dari salah satu hotel tersebut. Pihak manajemen merasa apabila melakukan mutasi kerja dapat menghemat biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dibandingkan merekrut kembali tenaga kerja yang baru. Sebaiknya mutasi yang terjadi tidak hanya dilihat dari kedua faktor tersebut, tetapi pihak manajemen melihat juga dari hasil kinerja karyawan, apabila karyawan memiliki kinerja yang baik tidak ada salahnya untuk mempertimbangkan kenaikan tingkat atau jabatan dari karyawan tersebut.

#### **B. Analisis dan Pembahasan Kinerja Karyawan di Vio Cihampelas Hotel Bandung**

Kinerja karyawan merupakan variabel  $y$  dalam penelitian ini. Pada pertanyaan kuesioner penulis membagi menjadi 9 indikator yang diisi oleh 13 responden. Karyawan merupakan salah satu faktor pendukung agar tercapainya tujuan dan kesuksesan hotel. Kesuksesan akan didapat apabila karyawan memiliki kinerja yang optimal, melihat pada penilaian kinerja di Vio Cihampelas Hotel Bandung yang kurang optimal, pada bagian ini penulis akan melihat dan membahas hasil nilai dari tiap-tiap indikator yang bersangkutan mengenai kinerja karyawan operasional.

**TABEL 4.4**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**KINERJA KARYAWAN**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Saya dimutasikan karena saya memiliki potensi atau kemampuan lebih di antara yang lain.	13	2	4	2.8462	0.68874
2. Setelah dimutasikan potensi bekerja saya menjadi semakin meningkat.	13	1	5	3.0769	1.11516
3. Mutasi kerja yang dilakukan berdasarkan dengan tingkat pendidikan terakhir.	13	1	3	2.2308	0.72501
4. Mutasi kerja yang dilakukan berdasarkan dengan kesesuaian latar belakang pendidikan.	13	1	3	2.3077	0.63043
5. Mutasi yang dilakukan berdasarkan dengan pengalaman kerja.	13	2	4	2.7692	0.72501
6. Tempat bekerja saya yang baru memberikan saya kesempatan belajar hal-hal yang baru dan lebih membuat saya termotivasi.	13	1	3	2	0.70711

7. Situasi tempat bekerja yang baru membuat semangat kerja saya semakin meningkat.	13	1	3	2.2308	0.83205
--	----	---	---	--------	---------

**LANJUTAN TABEL 4.4**  
**DATA HASIL KUESIONER MENGENAI**  
**KINERJA KARYAWAN**

8. Saya merasa terasingkan berada dilingkungan kerja yang baru.	13	2.00	5.00	3.3077	.94733
9. Prilaku dan kerja sama dari <i>team</i> baru membuat kinerja meningkat.	13	2.00	4.00	2.5385	.77625
Valid N (listwise)	13				

*Sumber: Data Olahan Penulis, 2016*

Tabel 4.4 merupakan penjabaran dari setiap indikator variabel kinerja karyawan untuk mengetahui lebih jelasnya, di bawah ini merupakan hasil olahan dari keseluruhan penilaian responden terhadap kinerja karyawan di Vio Cihampelas Hotel Bandung:



**TABEL 4.5**  
**RATA-RATA HASIL KUESIONER**  
**MENGENAI KINERJA KARYAWAN**

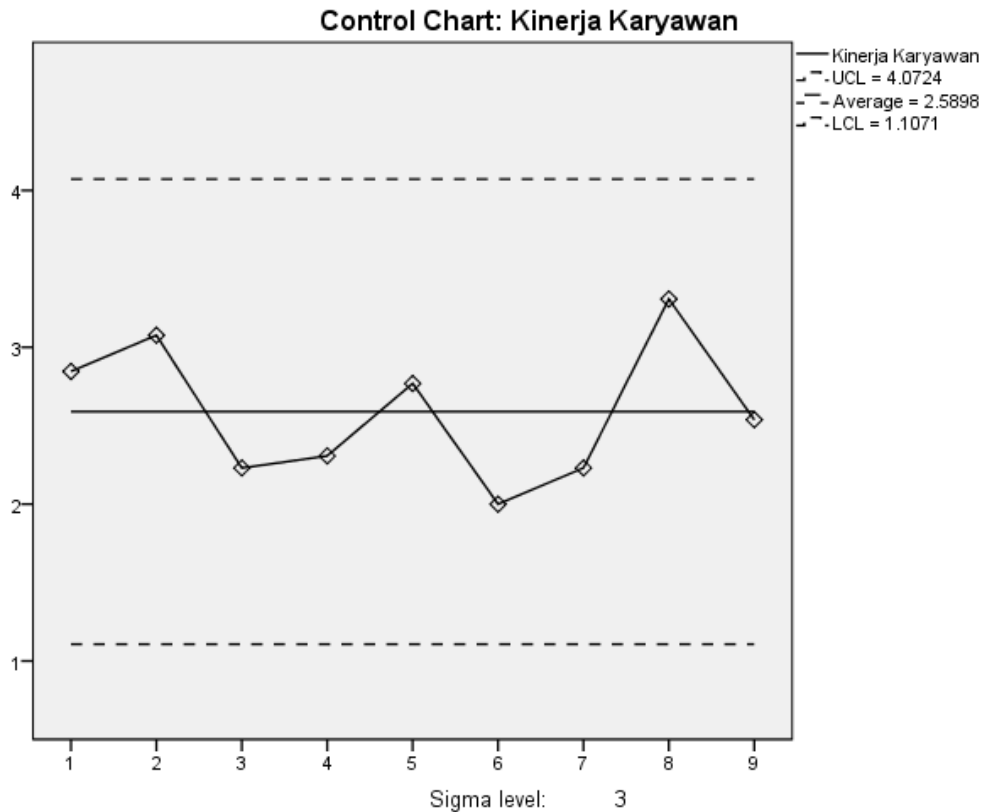
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Karyawan	9	2.00	3.31	2.5898	.43852
Valid N (listwise)	9				

*Sumber: Data Olahan Penulis, 2016*

Tabel 4.5 menjelaskan bahwa rata-rata nilai yang diberikan untuk kuesioner mengenai kinerja karyawan adalah 2.58. yang menunjukkan ketidakpuasan. Nilai minimum yang diberikan yaitu 2.00 dan nilai maximum sebesar 3.31. Dari nilai-nilai tersebut, berikut ini penulis memberikan gambaran berupa grafik yang menunjukkan indikator mana saja yang berada diatas ataupun dibawah rata-rata .

**GAMBAR 4.2**  
**GRAFIK PENILAIAN KINERJA KARYAWAN**  
**BERDASARKAN HASIL KUESIONER**



*Sumber: Data Olahan Penulis, 2016*

Berikut ini penulis menjabarkan setiap indikator berdasarkan pada grafik diatas :

1. Saya dimutasikan karena saya memiliki potensi atau kemampuan lebih di antara yang lain.
2. Setelah dimutasikan potensi bekerja saya menjadi semakin meningkat.
3. Mutasi kerja yang dilakukan berdasarkan dengan tingkat pendidikan terakhir.
4. Mutasi kerja yang dilakukan berdasarkan kesesuaian latar belakang pendidikan.
5. Mutasi yang dilakukan berdasarkan dengan pengalaman kerja.

6. Tempat bekerja saya yang baru memberikan saya kesempatan belajar hal-hal yang baru dan lebih membuat saya termotivasi.
7. Situasi tempat bekerja yang baru membuat semangat kerja saya semakin meningkat.
8. Saya merasa terasingkan berada dilingkungan kerja yang baru.
9. Prilaku dan kerja sama dari *team* baru membuat kinerja meningkat.

Dari hasil grafik penilaian kinerja karyawan pada gambar 4.2 dapat diketahui bahwa masih terdapat beberapa indikator yang nilainya masih berada di bawah rata-rata. Nilai didapat berdasarkan kuesioner yang diisi oleh 13 responden, Berikut di bawah ini penulis menjabarkan setiap indikator yang dinilai masih berada dibawah rata-rata:

- a. Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir.

Indikator ini mendapatkan nilai, 2.23. Maksud dari pernyataan tingkat pendidikan terakhir ini apakah karyawan memiliki tingkat pendidikan SMA ataukah diploma. Kecil kemungkinannya, tetapi secara tidak langsung hal tersebut dapat mempengaruhi cara bekerja dan berpikir karyawan dalam menghadapi pekerjaannya. Tetapi sebenarnya hal tersebut tidak bisa selalu dijadikan acuan dalam melakukan mutasi, karena yang terpenting adalah melihat secara keseluruhan dari prestasi atau faktor yang *real*.

- b. Latar belakang pendidikan.

Indikator ini hampir serupa dengan yang sebelumnya, latar belakang pendidikan disini bermaksud apakah latar belakangnya dari bidang studi yang karyawan ambil sebelumnya sudah sesuai dengan pekerjaannya. Karena logikanya apabila adanya kesesuaian antara latar belakang pendidikan dan pekerjaan maka karyawan dapat lebih optimal dalam melakukan pekerjaannya. Indikator ini mendapatkan nilai 2.30. Tetapi

seperti yang telah dibahas sebelumnya, hal ini pun tidak bisa dijadikan acuan, karena mutasi yang baik tidak berorientasi kepada ijazah dari karyawan tersebut.

c. Kesempatan belajar hal baru meningkatkan motivasi.

Maksud dari pernyataan ini adalah untuk mengetahui apakah karyawan mendapatkan kesempatan belajar hal baru yang dapat meningkatkan motivasi setelah terjadinya mutasi. Ternyata nilai yang didapat mendapatkan nilai yang kecil, yaitu 2.00. Dari nilai tersebut dapat dinyatakan bahwa karyawan tidak mendapatkan kesempatan belajar hal baru yang dapat meningkatkan motivasinya. Setelah melihat penilaian karyawan dengan hasil tersebut, yang dapat dikatakan sebaiknya pihak manajemen mempertimbangkan kembali atau mencari cara lain agar para karyawan memiliki antusias bekerja yang lebih tinggi.

d. Semangat bekerja semakin meningkat.

Indikator ini secara jelas menyatakan semangat bekerja dari para responden, tetapi nyatanya dengan hasil nilai di bawah rata-rata dari grafik tersebut yaitu 2.23, hasil tersebut dapat menyatakan bahwa karyawan merasa semangat bekerjanya tidak meningkat karena mutasi. Oleh karena itu pihak manajemen Vio Cihampelas Hotel Bandung setelah melihat hasil tersebut sebaiknya mencari cara lain agar semangat kerja para karyawannya meningkat, misalnya seperti adanya program *best employee* setiap bulannya.

e. Perilaku dan kerja sama dari *team* baru membuat kinerja meningkat.

Pernyataan dari indikator tersebut untuk mengetahui pendapat karyawan mengenai perilaku dan kerja sama dari *team* barunya. Tetapi nyatanya indikator ini mendapatkan nilai 2.53 yang artinya perilaku dan kerja sama dari *team* baru tidak meningkatkan kinerja karyawan. Dalam hal ini sebaiknya pihak manajemen mengontrol kekompakan dari para karyawan tersebut dengan salah satu cara misalnya melakukan acara *gathering together*.

Dilihat dari grafik 4.2 tersebut pula, terdapat nilai indikator yang berada di atas rata-rata, dengan pernyataan sebagai berikut :

a. Potensi yang lebih

Penilaian mengenai potensi yang lebih ini menunjukkan pada angka 2.84, dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai yang didapat berada di atas nilai rata-rata. Walaupun nilai yang di dapat tidak terlalu tinggi tetapi beberapa responden memiliki sedikit keyakinan bahwa ia memiliki potensi diri yang lebih dibandingkan dengan yang lainnya. Sebenarnya hal ini cukup baik, karena dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

b. Potensi bekerja meningkat.

Indikator ini menyatakan pendapat mengenai potensi bekerja karyawan meningkat setelah terjadinya mutasi. Apabila potensi meningkat sebenarnya dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Indikator ini memiliki nilai 3.07. Seperti yang telah dibahas pada bagian sebelumnya, beberapa responden memiliki sedikit keyakinan bahwa ia memiliki potensi diri yang lebih. Hal ini dapat meningkatkan rasa kepercayaan diri dari responden sendiri. Sebagai pihak atasan, sebaiknya melakukan sedikit demi sedikit dorongan kepada karyawannya agar dapat meningkatkan lagi prestasi yang dihasilkannya.

c. Pengalaman bekerja

Indikator ini mendapatkan nilai 2.76. Selain tingkat pendidikan, latar belakang pendidikan adapula satu faktor yang mempengaruhi pekerjaan yang dihasilkan karyawan yaitu pengalaman bekerja. *Experience* dari karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat dipertimbangkan oleh pihak manajemen atau personalia, karena pengalaman merupakan pembelajaran yang paling penting. Dilihat dari nilai tersebut dapat dikatakan bahwa mutasi yang sudah berdasarkan pengalaman kerja.

d. Merasa terasingkan berada dilingkungan baru.

Indikator ini mendapatkan nilai yang sangat tinggi di antara yang lainnya yaitu 3.30. Ini mengungkapkan mengenai kenyamanan bekerja para responden, dari hal tersebut dapat dikatakan para responden tidak merasa nyaman dengan perlakuan yang ia dapat dari lingkungan barunya. Hal ini dapat disebabkan karena kurangnya adaptasi dan pendekatan dari salah satu pihak. Seperti yang sudah dibahas sebelumnya sebagai pihak manajemen atau atasan dapat melakukan kontrol keadaan lingkungan kerja, lebih memperhatikan lagi para karyawannya ataupun mengadakan acara yang dapat mempersatukan karyawan dalam satu *event* seperti *gathering* ataupun training dengan melakukan *role play*.

### **C. Analisis dan Pembahasan Pengaruh Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operasional di Vio Cihampelas Hotel Bandung**

Setelah menjelaskan berbagai indikator dari setiap variabel x dan y, maka untuk mengetahui koefisien korelasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja karyawan operasional di Vio Cihampelas Hotel Bandung, dapat dilihat pada tabel seperti berikut :

**TABEL 4.6**  
**KORELASI ANTARA MUTASI KERJA**  
**TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**Correlations**

		Xtot	Ytot
Spearman's rho	Mutasi Kerja	1.000	.852**
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	13	13
	Kinerja Karyawan	.852**	1.000
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	13	13

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tabel 4.26 dapat dilihat bahwa besarnya hubungan antara variabel x dan y yaitu mutasi kerja dan kinerja karyawan adalah sebesar 0.852 atau 85.2% yang artinya adalah terdapat hubungan yang sangat kuat.

Untuk menentukan besarnya pengaruh antara variabel x dan y dilakukan proses perhitungan menggunakan rumus atau formula sebagai berikut :

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = (0.852)^2 \times 100\%$$

$$KD = 72.5\%$$

Dari perhitungan koefisien determinasi diperoleh nilai  $r^2$  atau nilai koefisien determinasi sebesar 72.5%. Angka  $r^2$  merupakan angka koefisien korelasi yang dikuadratkan yaitu 0.852. Dari hasil

perhitungan itu dapat diketahui besarnya determinasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja karyawan di Vio Cihampelas Hotel Bandung adalah sebesar 72.5%. Sebesar 27.5 % lainnya merupakan faktor – faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis pada penelitian proyek akhir ini.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sesuai dengan analisis permasalahan pada bab empat, yaitu sebagai berikut :

##### **1. Mutasi yang dilakukan oleh Pihak Vio Cihampelas Hotel Bandung.**

Berdasarkan hasil dari kuesioner mengenai mutasi yang telah penulis sebarkan kepada 13 responden yaitu karyawan operasional di Vio Cihampelas Hotel Bandung yang mengalami mutasi, dapat disimpulkan bahwa karyawan tidak setuju/tidak puas dengan cara mutasi atau mutasi yang diterapkan di Vio Cihampelas Hotel Bandung. Tidak setuju pada pernyataan disini adalah bahwa karyawan tidak setuju apabila pihak manajemen telah melakukan mutasi dengan cara ilmiah. Dengan beberapa indikator yang penulis tanyakan seperti, mutasi yang dilakukan berdasarkan kriteria tertentu, dinilai dengan objektif yang dapat dipertanggung jawabkan, berorientasi pada masa kerja dan lain lain. Mutasi yang terjadi di Vio Cihampelas Hotel Bandung adalah perpindahan tempat kerja tanpa adanya kenaikan jabatan atau golongan, dimana karyawan merasa tidak dapat memberikan pendapat atau masukan kepada pihak manajemen perihal mutasi tersebut.

## **2. Kinerja Karyawan Operasional di Vio Cihampelas Hotel Bandung**

Berdasarkan hasil dari pernyataan kuesioner mengenai kinerja yang telah penulis berikan kepada karyawan di Vio Cihampelas Hotel Bandung menunjukkan bahwa dari 9 indikator yang didapatkan berdasarkan kemampuan karyawan, latar belakang pendidikan, potensi, motivasi, situasi dan perilaku. Memiliki hasil yang kurang cukup baik. Dari hasil kuesioner memiliki 5 nilai yang rendah. Secara keseluruhan kinerja karyawan masuk dalam kategori kurang baik, sedangkan pihak manajemen pastinya mengharapkan karyawannya memiliki kinerja yang berada pada kategori sangat baik. Demi mencapai tujuan visi dan misi hotel tersebut.

## **3. Pengaruh Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Vio Cihampelas Hotel Bandung**

Dilihat dari nilai hasil olahan data kuesioner yang telah penulis sebarakan kepada 13 responden, dan hasil akhirnya menjelaskan bahwa adanya hubungan yang sangat kuat, antara mutasi dan kinerja karyawan operasional di Vio Cihampelas Hotel Bandung. Hal ini dibuktikan atau diperkuat dengan hasil koefisien korelasi *Rank Spearman* yang menghasilkan nilai 0,852 yang berada pada kategori atau posisi sangat kuat pada skala nilai interval, dan juga mendapatkan hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar 72,5%. Hasil dari perhitungan koefisien determinasi tidak mencapai 100% karena terdapat 27,5% faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang tidak diteliti oleh penulis.

## **B. Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan di atas penulis mencoba membuat suatu rekomendasi sesuai dengan permasalahan yang dihadapi dan hasil dari rekomendasi ini diharapkan dapat berguna bagi pihak Vio Cihampelas Hotel Bandung. Adapun rekomendasi yang diberikan adalah sebagai berikut :

### **1. Mutasi**

- a. Pihak manajemen sebaiknya terlebih dahulu memiliki kriteria tertentu dalam melakukan mutasi kepada karyawannya. Seperti dilihat dari penilaian karyawan.

- b. Pihak manajemen sebaiknya tidak hanya melakukan mutasi secara tempat kerja saja (horizontal), melainkan mempertimbangkan kenaikan jabatan atau golongan bagi karyawan (promosi).
- c. Sebelum mutasi kerja dilaksanakan sebaiknya pihak manajemen tidak hanya melihat dari satu sisi saja melainkan dapat mempertimbangkan kondisi dan situasi dari karyawan.
- d. Pihak manajemen sebaiknya dapat mempertimbangkan pendapat atau masukan dari karyawan yang mengalami mutasi kerja.
- e. Pihak manajemen sebaiknya memberikan penjelasan terlebih dahulu kepada karyawan sebelum mutasi kerja dilakukan. Sehingga karyawan tersebut mengetahui alasannya, tidak hanya mendapatkan perintah tanpa adanya penjelasan hal ini dapat mengakibatkan karyawan bertanya-tanya.
- f. Sebaiknya pihak manajemen memberitaukan karyawan mengenai hal mutasi ini dalam kontrak kerja yang diberikan.

## **2. Kinerja**

- a. Perlu memperhatikan beberapa faktor demi meningkatkan kinerja karyawan, yaitu dengan memberikan dukungan dan membuat suasana kerja nyaman mungkin bagi karyawan.
- b. Memberikan *support* kepada karyawan agar karyawan memiliki rasa diperhatikan dan membuat motivasi kerja karyawan semakin meningkat.
- c. Pihak manajemen sebaiknya sebelum menempatkan karyawan dilihat terlebih dahulu potensi, tingkat dan latar belakang pendidikan atau sesuai dengan keahlian yang dimilikinya. Sehingga karyawan dapat bekerja dengan optimal.
- d. Perlunya pengawasan bekerja kepada karyawan, sehingga karyawan merasa diperhatikan oleh atasannya.
- e. Pihak manajemen sebaiknya mengadakan program *reward* untuk para karyawan, seperti *best employee of the month*.

- f. Mengadakan acara yang dapat mempersatukan seluruh anggota organisasi seperti *gathering together*.

### **3. Pengaruh Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Setelah berbagai faktor yang dianalisis menyatakan hasil yang tidak baik pada mutasi kerja, maka pihak manajemen sebaiknya memperbaiki cara mutasi yang dilaksanakan di Vio Cihampelas Hotel Bandung, agar terciptanya kinerja yang optimal yang menguntungkan kedua belah pihak, yaitu manajemen dan karyawan sendiri.

## DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Achmad S. Ruky. 2006, Sistem Manajemen Kinerja, Jakarta : PT. Gramedia  
Pustaka Utama.

Alex. S. Nitisemito, 2002. Manajemen Personalia. Edisi Revisi: Penerbit Ghalia Indonesia.

Hasibuan, Malayu S.P. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi: Jakarta. Bumi Aksara.

Mathis. L. Robert. dan Jackson. H. John, 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Indonesia : PT  
Salemba Empat Jakarta

Moh. Nazir. Ph.D. 2005. Metode Penelitian. Ghalia Indonesia. Bogor.

Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, CV Andi Offset, Yogyakarta

Sadili, Samsudin, 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia: Pustaka Setia, Bandung.

Siagian, Sondang P. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedua Puluh Tiga: Penerbit Bumi  
Aksara, Jakarta

Siregar, Syofian. 2013. Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif. Jakarta, PT. Bumi Aksara.

Sugiyono, 2006. Metode Penelitian Administrasi dan R&D: Bandung Alfabeta

Sugiyono, 2008. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D: Bandung Alfabeta.

Sugiyono, 2010. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND. Bandung: Alfabeta

Sugiyono, 2011. Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: Alfabeta

Sugiyono, 2012. Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D:  
Bandung Alfabeta.

Sutrisno, Edy. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.

Website :

<https://id.wikipedia.org/wiki/hotel>

<http://id.wikipedia.org/wiki/majemen>

<http://id.wikipwdia.org/wiki/obyek-wisata>

[www.book-me-tiboux.blogspot.co.id.html](http://www.book-me-tiboux.blogspot.co.id.html)

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

[www.wisatakandi.com/2011/11/undang-undang-ri-no-10-tahun-2009.html](http://www.wisatakandi.com/2011/11/undang-undang-ri-no-10-tahun-2009.html)

## **SURAT PENGANTAR KUESIONER**

Kepada Yth,  
Karyawan Kantor Depan dan Divisi Kamar  
di Vio Cihampelas Hotel Bandung

Dengan Hormat,

Dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk penelitian mengenai **Pengaruh Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operasional di Vio Cihampelas Hotel Bandung**. Sehubungan dengan maksud tersebut, saya mohon ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi sesuai dengan petunjuk pengisiannya.

Perlu saya sampaikan bahwa hasil dari penelitian ini hanya untuk kepentingan akademik guna unruk penyelesaian proyek akhir pada program studi Administrasi Hotel di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung, dan tidak akan berpengaruh dengan status Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai karyawan di Vio Cihampelas Hotel Bandung. Oleh karena itu diharapkan Bapak/Ibu/Saudara/i memberikan jawaban sejujur-jujurnya sesuai dengan keadaan sesungguhnya. Bantuan dan partisipasi. Akhir kata saya ucapkan terima kasih atas partisipasinya.

Bandung, Maret 2016

Hormat saya,

Gharsina Fajarani Putri (201218299)



## A. Profil Responden

Berilah tanda ceklist (✓) pada kolom yang sesuai dengan pilihan Anda:

1. Apakah anda seorang karyawan di Vio Cihampelas Hotel Bandung? (    )  
Iya  Tidak
  
2. Apakah anda seorang karyawan yang telah mengalami mutasi kerja?  
 Iya  Tidak
  
3. Apakah jenis kelamin Anda?  
 Pria  Wanita
  
4. Berapa usia Anda saat ini?  
 <20 tahun  21-30 tahun  
 31-40 tahun  >40 tahun
  
5. Sudah berapa lama Anda bekerja di Vio Cihampelas Hotel Bandung?  
 <1 tahun  >1 tahun
  
6. Apa tingkat pendidikan terakhir Anda?  
 SMA/SMK  Diploma/Stra

## Pernyataan Kuestioner

Bacalah petunjuk pengisian dengan seksama kemudian berikan jawaban saudara pada lembar jawaban bagi setiap pertanyaan tersebut dengan cara memberi tanda ceklist (✓). Keterangan dari jawaban :

- SS : Sangat Setuju  
S : Setuju  
R : Ragu-ragu  
TS : Tidak Setuju  
STS : Sangat Tidak Setuju

Para responden diharapkan mengisi kuesioner sesuai dengan keadaan sesungguhnya, karena tidak ada jawaban yang dianggap salah dan tidak akan mempengaruhi dengan status responden sebagai karyawan di Vio Cihampelas Hotel Bandung.

No	Pertanyaan	5	4	3	2	1
		SS	S	R	TS	STS
1	Sebelum melakukan mutasi, pihak manajemen melakukan perundingan terlebih dahulu kepada karyawan.					
2	Mutasi yang terjadi atas dasar penilaian kerja yang objektif.					
3	Mutasi yang diterapkan oleh hotel sudah sesuai dengan prosedur yang ada.					
4	Mutasi terjadi atas dasar faktor kebutuhan hotel.					
5	Mutasi terjadi dikarenakan melihat pada lama waktu bekerja/masa kerja.					
6	Mutasi terjadi karena keinginan individu sendiri.					
7	Pihak manajemen mempertimbangkan pendapat karyawan mengenai mutasi yang di alaminya.					
8	Saya tidak keberatan dengan terjadinya mutasi.					
9	Saya dimutasikan karena saya memiliki potensi atau kemampuan lebih diantara yang lain.					
10	Setelah dimutasikan potensi bekerja saya menjadi semakin meningkat.					

No	Pertanyaan	5	4	3	2	1
		SS	S	R	TS	STS
11	Mutasi kerja yang dilakukan berdasarkan dengan tingkat pendidikan terakhir.					
12	Mutasi kerja yang dilakukan berdasarkan dengan kesesuaian latar belakang pendidikan					
13	Mutasi yang dilakukan berdasarkan dengan kesesuaian pengalaman kerja					
14	Tempat bekerja saya yang baru memberikan saya kesempatan belajar hal-hal yang baru dan lebih membuat saya termotivasi.					
15	Situasi tempat bekerja yang baru membuat semangat kerja saya semakin meningkat.					
16	Saya merasa terasingkan berada dilingkungan kerja yang baru.					
17	Prilaku dan kerja sama dari <i>team</i> baru membuat kinerja meningkat.					

## PEDOMAN WAWANCARA

Pewawancara : Gharsina Fajarani Putri

Responden : Irvan Avriana

Tempat : Vio Cihampelas Hotel Bandung

Tanggal : 17 Maret 2016

Tujuan : Pengumpulan data dan informasi

Pertanyaan :

1. Berdasarkan kriteria apa sajakah mutasi kerja yang dilakukan oleh pihak Vio Cihampelas Hotel Bandung?
2. Apakah sebelum melakukan mutasi kerja, pihak manajemen merundingkan dulu kepada karyawan yang akan dimutasi kan?
3. Apakah selama ini ada karyawan yang menentang adanya mutasi kerja tersebut?
4. Menurut pihak manajemen, bagaimana kondisi dan situasi karyawan setelah di mutasikan?
5. Apakah pada kontrak kerja karyawan terdapat perjanjian mutasi kerja?

## **BIODATA PENULIS**

### **A. DATA PRIBADI**

1. Nama : Gharsina Fajarani Putri
2. Tempat Lahir : Bandung
3. Tanggal Lahir : 25 Februari 1994
4. Agama : Islam
5. Alamat : Jl. Sari Asih IV no. I, Sarijadi Bandung

### **B. DATA ORANG TUA**

1. Nama Ayah : Andy Rahmat
2. Nama Ibu : Yulisniarti
3. Alamat : Jl. Sari Asih IV no. I, Sarijadi Bandung

### **C. PENDIDIKAN FORMAL**

1. Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung 2012 – Sekarang
2. SMA Laboratorium UPI 2009 – 2012
3. SMP Laboratorium UPI 2006 – 2009
4. SDN Sukarasa 5 2004 – 2006
5. SD Assalam I 2000 – 2004

### **D. PENGALAMAN KERJA**

1. Praktik Kerja Nyata II Bagian *Human Resources*, Juli 2015 – Januari 2016 di Sheraton Bandung Hotel & Towers.
2. Praktik Kerja Nyata I Bagian *Front Office* Februari 2014 – Agustus 2014 di The Gardens Hotel and Residences, Kuala Lumpur Malaysia