

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Sepanjang tahun 2019 data sektor di bidang pariwisata, jumlah turis asing yang mengunjungi Indonesia mencapai 16,11 juta, angka ini meningkat 1,88% jika dibandingkan dengan wisatawan dalam periode yang sama pada tahun 2018 sebesar 15,81 juta. Kunjungan turis ke Indonesia sepanjang tahun 2019 yang paling banyak berasal dari Malaysia, yaitu 2,98 juta (18,51%) dan diikuti oleh Cina yang sebesar 2,07 juta (12,86%) ([www.cnbcindonesia.com](http://www.cnbcindonesia.com), 2020).

Namun, sejak penyebaran virus COVID-19, tidak hanya memberlakukan pembatasan kebijakan pada impor barang, pemerintah juga menghentikan kunjungan turis-turis asing, tentunya hal ini akan mempengaruhi sektor wisata di Indonesia. Banyak perusahaan penerbangan dan perjalanan yang mengalami kerugian akibat penghentian penerbangan juga wisata di Indonesia. Sejak pemberlakuan pemerintahan itu, saat ini kunjungan wisatawan menurun. Tahun 2019, dari 6,3 juta turis asing, sebanyak 1.185.519 atau 18,2% berasal dari beberapa negara. Akan tetapi pada bulan Januari sampai pertengahan Februari 2020 tercatat 22.000 wisatawan membatalkan perjalanan ke Indonesia ([www.tribunnews.com](http://www.tribunnews.com), 2020).

Pandemi COVID-19 yang sedang menyebar luas di banyak negara, termasuk Indonesia, membuat industri perhotelan juga terpuruk. Banyak pengusaha dan jaringan hotel yang menutup bisnisnya untuk sementara waktu.

Dilaporkan, hampir ribuan hotel di Indonesia ditutup untuk sementara, terutama karena kurangnya tamu dan imbauan untuk saling menjaga jarak, isolasi diri dan *work from home*. Berdasarkan data yang beredar, total 1.139 hotel tutup sejak 1 April 2020, hal ini dibenarkan oleh Hariyadi Sukamdi, “Data yang beredar itu benar. Ada 1.139 hotel sementara ditutup,” ujar Ketua Umum dari Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) ketika dihubungi oleh Liputan6.com ([www.liputan6.com](http://www.liputan6.com), 2020).

Meski begitu, sejumlah hotel masih tetap beroperasi walaupun tamu tidak sebanyak seperti biasa. Hampir semua hotel yang masih beroperasi menawarkan potongan harga dari yang besar sampai yang kecil. Namun itu saja tidak cukup, karena pilihan sebagian besar masyarakat saat ini adalah tinggal di rumah masing-masing. Situasi itu membuat para pelaku bisnis perhotelan putar otak demi tetap mendapatkan *profit*. Mereka berusaha mendukung anjuran pemerintah untuk menjalani *social distancing* dan *WFH*, namun tetap mendapatkan keuntungan ([www.jpnn.com](http://www.jpnn.com), 2020).

Kendati perkembangan dunia usaha dibidang perhotelan kini sedang menurun, tiap-tiap penggelut usaha perhotelan tetap mendambakan kesuksesan dalam usaha yang dibangunnya. Maka perusahaan dalam mengelola usaha diharapkan mampu menggunakan sumber daya manusia dengan baik dan benar. Hotel itu sendiri merupakan bangunan yang menyewakan kamar dengan fasilitas seperti makanan dan minuman yang dijalankan dengan baik untuk mendapatkan manfaat bagi pengunjung (Rumekso, 2002). Hotel juga merupakan akomodasi yang memberikan fasilitas seperti kamar, makanan, minuman dan fasilitas pendukung lain seperti area olahraga, dan *laundry* yang

bisa dinikmati pengunjung yang ingin menginap atau hanya berkunjung menikmati fasilitas yang telah disediakan (Sulastiyono, 2006).

Menurut penjelasan tersebut bahwa hotel adalah jenis dalam bentuk bangunan, memiliki lambang sebuah perusahaan atau badan akomodasi yang menyediakan layanan, makanan, minuman, fasilitas lain seperti layanan refleksi dan dari semua layanan ini juga berlaku untuk semua pengunjung di hotel atau yang hanya menggunakan fasilitas tertentu.

Menurut Sutrisno (2009), terciptanya sumber daya organisasi yang baik berasal dari manajemen sumber daya manusia yang baik pula. Salah satu hal yang paling penting dalam organisasi adalah sumber daya manusia. Dalam konteks kompetisi, organisasi / perusahaan harus memiliki sumber daya yang kuat. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai suatu entitas tangguh dan membentuk suatu sinergi. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tak terpisahkan dari sumber daya manusia yang efektif. Efektivitas kerja yang optimal dapat mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja perusahaan sehingga dalam hal ini peran sumber daya manusia diperlukan.

Perkembangan hotel yang pesat dapat dilihat dari SDM nya itu sendiri, perkembangan sumber daya manusia pun didorong oleh kemajuan dan tuntutan perusahaan untuk bersaing dalam menawarkan fasilitas dan jasa yang pada dasarnya mempunyai tujuan untuk memperoleh *profit* atau keuntungan yang besar. I Komang Ardana, dkk (2012:3) menjelaskan, “Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan selain menawarkan fasilitas dan layanan adalah

proses mutasi karyawan di posisi yang tepat dan pekerjaan yang tepat, sehingga antusiasme dan produktivitas pekerjaan mereka meningkat, karena dengan proses mutasi pada posisi yang tepat, merupakan sumber daya terpenting dalam mencapai tujuan perusahaan”.

Tak hanya usaha perhotelan yang berkembang pesat dengan sumber daya organisasi yang baik maupun dengan sumber daya manusia nya sendiri. Terkadang persaingan antara satu organisasi dengan organisasi lain juga sering berlangsung, maka untuk meningkatkan kinerja yang mampu bersaing setiap organisasi harus melakukan pembenahan secara internal. Menurut Hasibuan (2009) agar itu dapat terlaksanakan, sumber daya manusia yang andal sangat diperlukan untuk memperoleh perencanaan SDM yang tepat dan baik sehingga SDM memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan. Salah satu kunci utama dalam menciptakan SDM profesional terletak pada proses mutasi. Mutasi merupakan sebagai bagian dari strategi pengembangan.

Mutasi dilakukan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan memberikan deskripsi pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan kerja, dan alat kerja yang sesuai untuk karyawan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif di posisi tersebut. Kadarisman (2013) menjelaskan, apapun alasannya sehingga mutasi karyawan dirasa semakin penting karena tuntutan pekerjaan atau posisi, sebagai akibat dari kemajuan teknologi dan persaingan yang semakin ketat antara organisasi serupa. Moral karyawan itu sendiri juga penting untuk kinerja kerja yang baik agar mencapai hasil yang optimal.

Mutasi juga harus sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimiliki, mutasi ini juga terkait dengan penyesuaian kemampuan dan bakat karyawan terhadap

pekerjaan yang harus dilakukan. Seorang karyawan diberi pekerjaan mengikuti pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki di bawah persyaratan perusahaan. Bangun (2012) menjelaskan, kesalahan dalam menempatkan karyawan dalam pekerjaan yang tidak sesuai akan mendapatkan hasil yang buruk. Ketidaktepatan, dalam hal ini, dapat mengakibatkan kurangnya semangat kerja yang berakibat pada rendahnya kinerja, tingkat *turnover* yang tinggi, dan absensi karyawan.

Selanjutnya Hasibuan (2013:102) juga memaparkan bahwa “Mutasi adalah perubahan posisi/tempat/pekerjaan yang dilakukan secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam suatu organisasi”. Hasibuan melanjutkan, ada tiga mutasi dasar, yaitu *Merit system*, *Seniority system* dan *Spoil system (like or dislike)*. Berikut adalah dasar-dasar mutasi menurut Hasibuan (2013):

1. *Merit system*

Mutasi karyawan didasarkan pada landasan bersifat ilmiah, objektif, dan kinerja.

2. *Seniority system*

Mutasi didasarkan pada masa kerja, usia dan pengalaman kerja karyawan yang bersangkutan.

3. *Spoil system*

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

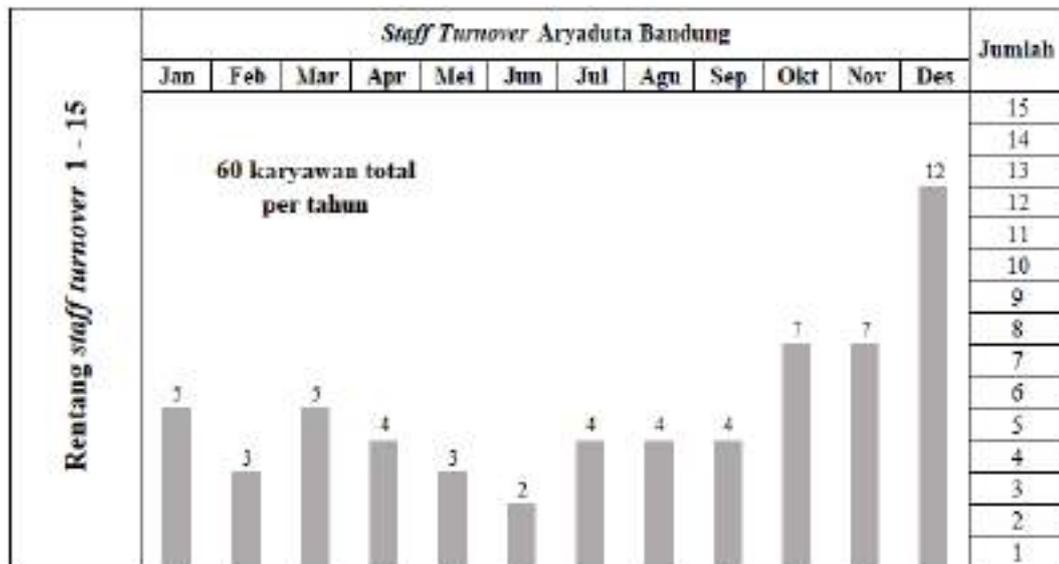
Pengertian mutasi pada dasarnya memiliki manfaat yang positif dan negatif bagi organisasi maupun karyawan yang dimutasikan oleh perusahaannya, dampak positif mutasi yaitu dapat mengurangi tingkat kebosanan terhadap karyawan karena karyawan itu sendiri dapat belajar hal baru pada departemen yang lain selain itu mutasi yang dijalankan sesuai

dengan aturannya dapat membangun karyawan termotivasi untuk meningkatkan *profit* perusahaan, hal ini diperkuat oleh Black dkk (2012) yang menjelaskan bahwa *transfer*/mutasi pekerjaan bermanfaat bagi karyawan yang berpartisipasi dengan mengurangi keletihan kerja, apatis, dan kelelahan, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat kepuasan dan motivasi karyawan.

Lain hal nya dengan dampak negatif dari mutasi kerja karyawan, berdasarkan wawancara dan data yang penulis peroleh dari *Human Resources Manager* di Aryaduta Bandung, penulis menemukan dampak negatif yang terjadi di Aryaduta Bandung. Mutasi tersebut berlangsung hampir terjadi setiap bulannya dan tanpa ada sikap kepuasan terhadap beberapa karyawan. Pada kesempatan lain, peneliti mewawancarai beberapa karyawan, keluhan yang mereka alami mengatakan, kebingungan dengan *job description* baru, lingkungan kerja, dan *transfer skills* yang tidak sesuai dengan keterampilan atau hobi karyawan yang dimutasikan. Hal ini juga berkaitan dengan sikap dari karyawan yang mendapat *comfort zone* pada departemen yang di embaninya sebelumnya, sehingga kebanyakan lebih memilih acuh tak acuh terhadap perusahaan. Situasi ini yang dapat merusak manajemen sumber daya manusia yang ada, bisa dalam jangka pendek atau terjadi dalam jangka panjang.

Data terakhir menjelaskan Aryaduta Bandung memiliki 184 karyawan, dan pada bagian dibawah ini penulis perlihatkan data *staff turnover* Aryaduta Bandung yang diduga merupakan salah satu alasan pihak manajemen memutuskan untuk memutasikan beberapa karyawannya, data ini berlangsung pada bulan Januari 2019 – Desember 2019.

**TABEL 1**  
**DATA STAFF TURNOVER**  
**ARYADUTA BANDUNG 2019**



Sumber: Human Resources Manager Aryaduta Bandung, 2020

Pada bagian berikutnya, pada tabel 2 dibawah ini penulis perlihatkan data mengenai jumlah karyawan yang dimutasikan oleh pihak Aryaduta Bandung, pada bulan Januari 2019 – Desember 2019, berikut gambaran data tersebut :

**TABEL 2**  
**JUMLAH KARYAWAN YANG DIMUTASIKAN**  
**OLEH ARYADUTA BANDUNG PER-2019**

DEPARTEMEN	BULAN DIMUTASIKAN												TOTAL /thn
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	
<i>F&amp;B Product</i>					2	1	4						7
<i>F&amp;B Service</i>	1	1	1	1	1		3		1				9
<i>Housekeeping</i>		3	1	4									8
<i>Front Office</i>	4	1					1			1			7
<i>Finance</i>					1				3				4
<i>Sales</i>						1	1						2
<i>Security</i>							1		4				5
<i>Engineering</i>							2		1				3
<b>TOTAL/bln</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

**TABEL 3**

**DATA PARTISIPAN DAN DURASI MASA KERJA  
OLEH ARYADUTA BANDUNG PER-2019**

PARTISIPAN	DEPARTEMEN	JABATAN	MULAI KERJA	DURASI MASA KERJA PER-2019
Partisipan 1	HRD	HR & GA MANAGER	07-Jul-16	3 th 5 bln
Partisipan 2	FINANCE	GENERAL CASHIER	03-Mar-97	22 th 9 bln
Partisipan 3	S&M	SALES EXECUTIVE	21-Mei-18	1 th 7 bln
Partisipan 4	F&B PRODUCT	STEWARD	01-Apr-00	19 th 8 bln

*Sumber: Human Resources Manager Aryaduta Bandung, 2020*

Seperti yang dijabarkan pada tabel 2 di atas terdapat beberapa karyawan dari tiap-tiap departemen yang mengalami mutasi kerja selama periode satu tahun, dari bulan Januari – Desember 2019. Serta pada tabel 3 menjelaskan masa kerja daripada tiap karyawan yang nantinya akan menjadi narasumber untuk penelitian ini.

Menurut pada wawancara singkat dengan *HRM* di Aryaduta Bandung mengatakan seringnya terjadi mutasi kerja disebabkan karna kurangnya jumlah karyawan di departemen tersebut diduga karena peningkatan *staff turnover* yang tidak sesuai dengan *staff manning budget* dari pihak manajemen maka alasannya seperti *resign* karena ketentuan manajemen, *resign* secara pribadi, pensiun dini maupun pensiun normal.

Perpindahan dengan kebijakan manajemenlah ataupun pihak personalia yang disetujui oleh *General Manager* maka mutasi tersebut akan berlangsung, dengan adanya perundingan terlebih dahulu dengan pihak karyawan yang akan di mutasikan. Maka, dari data yang penulis temukan dan keadaan yang penulis alami juga analisa sendiri saat masa *On the Job Training*, penulis tertarik melakukan penelitian untuk mengerjakan proyek akhir dengan judul, yaitu:

## **“PELAKSANAAN MUTASI KERJA KARYAWAN DI ARYADUTA BANDUNG”**

### **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dari penelitian ini, penulis akan memfokuskan pada mutasi kerja karyawan di Aryaduta Bandung. Dengan fokus penelitian yaitu, mengkaji pelaksanaan mutasi kerja karyawan di Aryaduta Bandung dengan aspek prinsip dasar mutasi (*Merit system, Seniority system, Spoil system*).

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian yang telah penulis jabarkan, tujuan penelitian ini adalah mengkaji kesesuaian pelaksanaan mutasi kerja karyawan di Aryaduta Bandung berdasarkan aspek prinsip dasar dari mutasi itu sendiri, yaitu:

1. Dasar mutasi *merit system* sebagai aspek mutasi Aryaduta Bandung,
2. Dasar mutasi *seniority system* sebagai aspek mutasi Aryaduta Bandung, atau
3. Dasar mutasi *spoil system* sebagai aspek mutasi Aryaduta Bandung.

### **D. Manfaat Penelitian**

Sebagai bahan teoritis untuk mengkaji pelaksanaan mutasi kerja karyawan yang dapat dijadikan bahan pembelajaran di dalam kegiatan perkuliahan, selain itu dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian kedepannya. Dapat juga digunakan sebagai masukan dan rekomendasi bagi pihak manajemen Aryaduta Bandung mengenai mutasi kerja karyawan yang baik dan dapat memberikan *profit* yang baik pula bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri di Aryaduta Bandung.