



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

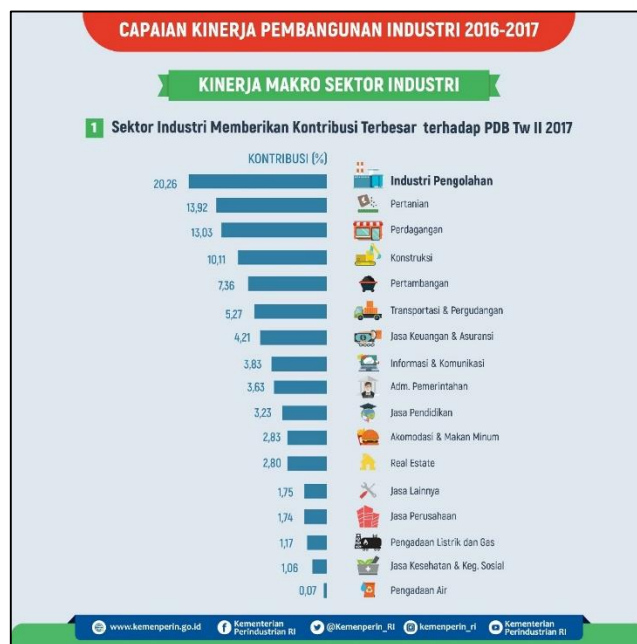
### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang



Sumber: Kementerian Perindustrian, 2017

**Gambar 1. 1 Kinerja Makro Sektor *Real Estate***

Sektor *real estate* belakangan ini bisa dikatakan tidak dapat memberikan kontribusi yang banyak terhadap pendapatan PDB (Produk Domestik Bruto) Triwulan II pada tahun 2017. Pada Gambar 1.1 terlihat bahwa sektor *real estate* hanya bisa memberikan kontribusi sebesar 2,80% saja terhadap PDB Triwulan II pada tahun 2017, tepat berada dibawah sektor akomodasi dan juga makan dan minuman yaitu sebesar 2,83%. Sementara untuk penyumbang kontribusi tertinggi yaitu sebesar 20,26% diberikan oleh sektor industri pengolahan (Kementerian Perindustrian, 2017).



Sumber: Kementerian Perindustrian, 2017

**Gambar 1. 2 Peringkat Sektor Penyumbang Investasi**

Pada Gambar 1.2 juga terlihat bahwa sektor *real estate* sama sekali tidak tertera atau tidak masuk kedalam salah satu dari total tujuh sektor teratas yang menyumbang investasi tertinggi di Indonesia pada tahun 2017. Urutan pertama yang paling tinggi dalam menyumbang investasi adalah sektor perindustrian yaitu sebesar 21,6 M (Miliar) USD (*United States Dollar*) dengan total ada 256 proyek. Selanjutnya urutan kedua berasal dari sektor pariwisata dengan jumlah investasi sebesar 17 M USD, mereka menyumbang sekitar 159 proyek. Urutan ketiga adalah sektor PUPR (Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat) yaitu sebesar 1,3 M USD dengan jumlah proyek sebanyak 98 proyek. Kemudian untuk urutan ke empat datang dari sektor ESDM (Energi dan Sumber Daya Mineral) dengan jumlah investasi sebesar 1,18 M USD. Sektor perdagangan berada pada urutan selanjutnya

dengan jumlah investasi sebesar 0,92 M USD. Kemudian sektor pertanian dengan jumlah investasi sebesar 0,27 M USD. Selanjutnya yang terakhir untuk sektor lain – lain menyumbang investasi sebesar 0,42 USD dengan total proyek sebanyak 60 proyek (Kementerian Perindustrian, 2017).

Definisi dari *real estate* sendiri adalah sebuah properti dalam bentuk bangunan ataupun tanah (*Cambridge Dictionary*, 2019). Sektor *real estate* juga meliputi banyak sekali aspek yang termasuk kedalam bidang properti, contohnya adalah bagaimana cara pengembangan, penilaian, pemasaran dan juga penjualan, lalu kemudian penyewaan industri, perumahan dan lainnya. Sektor *real estate* dapat dikatakan sebagai sektor yang tidak dapat dipastikan dan juga diprediksi perkembangannya, karena sektor ini sangat bergantung kepada pertumbuhan dari ekonomi nasional dan juga ekonomi lokal, biarpun memang pada dasarnya setiap orang pasti membutuhkan sebuah rumah, tempat bisnis, ataupun kantor untuk tempat mereka bekerja (Vault, 2019).

*Real estate* dibagi lagi menjadi tiga kategori, yang pertama adalah kategori *residential*, yang kedua adalah kategori *commercial*, dan yang ketiga adalah kategori *industrial*. Perusahaan yang bergerak pada bidang pengembang properti menjadi salah satu bagian dari sektor *real estate* dan tepatnya memasuki kategori *residential*. Karena *residential* itu sendiri meliputi beberapa tanah yang belum dikembangkan, kemudian rumah – rumah, *condominiums*, dan juga *townhouse* (Chen, 2019).

Sektor properti di Indonesia memang sudah dikenal sejak tahun 2015 memiliki pergerakan yang lambat, namun bukan berarti sektor properti tidak bisa

bangkit dan juga berkembang lagi di era modern ini, karena menurut pendapat dari Sekretaris Jenderal Dewan Pimpinan Pusat *Real Estate* Indonesia (REI) yaitu Paulus Totok Lusida, ia mengatakan bahwa para pengembang saat ini sedang optimis bahwa bisnis properti pada tahun 2019 akan memiliki keadaan yang lebih baik dan juga mengalami pertumbuhan sekitar 10% (Erwin, 2019).

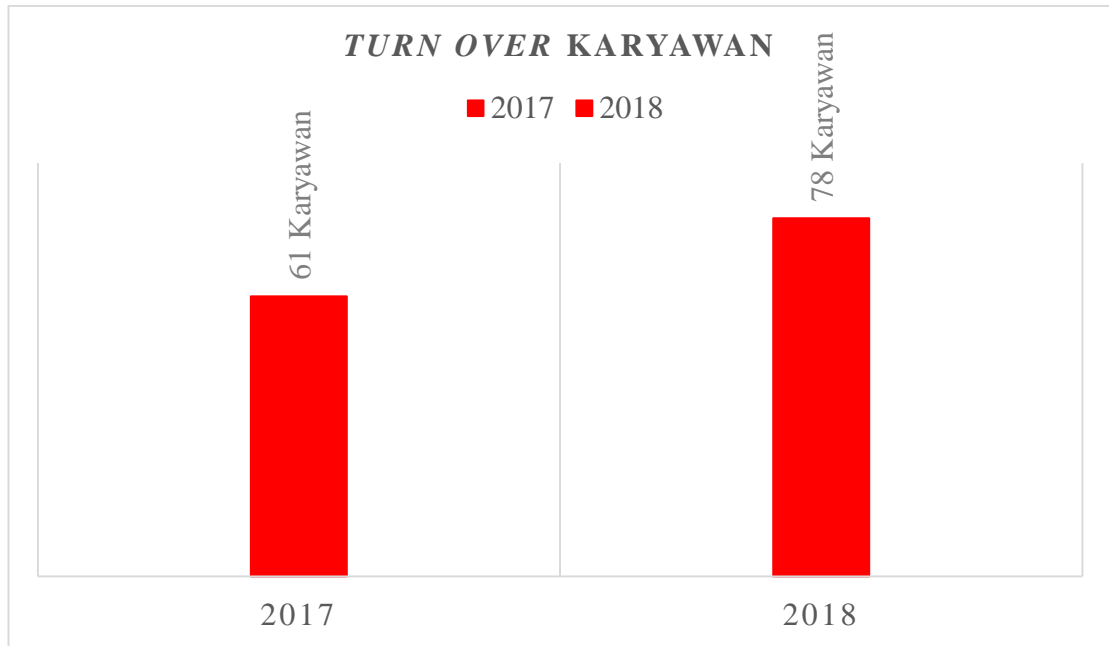
Para pengembang yang menggeluti bisnis dibidang properti merasa yakin dan juga optimis dikarenakan semakin berkembangnya berbagai macam infrastruktur yang ada di Indonesia contohnya seperti MRT (*Mass Rapid Transit*) Jakarta, kemudian LRT (*Light Rail Transit*) Jabodetabek. Dengan adanya kehadiran dari MRT dan LRT diyakini dapat memicu peningkatan dalam hal pembangunan hunian yang berkonsep TOD (*Transit Oriented Development*). Konsep tersebut mensyaratkan hunian yang terintegrasi secara mudah dengan pusat kegiatan perekonomian dan juga sarana transportasi umum. Totok selaku Sekretaris Jenderal Dewan Pimpinan Pusat REI juga menambahkan bahwa proyek TOD akan terus berkembang dan akan terus menarik minat pasar, terutama konsumen milenial yang memang membutuhkan gaya hidup yang mudah dan juga praktis (Alexander, 2019).

Perkembangan yang sedang dihadapi oleh sektor properti tidak lepas dari peran sumber daya manusia yang selalu membantu dan juga membuat agar kondisi dari sektor properti ini semakin baik dan juga semakin bagus daripada sebelumnya. Sumber daya manusia sendiri memang memiliki peran yang sangat penting, terutama dalam sebuah perusahaan yang bergerak pada sektor pengembang properti. Sumber daya manusia yang ada pada perusahaan harus benar – benar memiliki kemampuan yang baik agar dapat membantu perusahaan agar terus bisa

bertahan dan juga agar terus bisa berkembang, dan yang terpenting adalah agar dapat membuat perusahaan terus bisa meningkatkan pelayanan serta membuat perusahaan tersebut agar bisa selalu berkompetisi (Lakshminarayanan & Ramaprasad, 2016).

Summarecon Serpong merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada sektor pengembang properti. Summarecon Serpong sendiri merupakan salah satu anak perusahaan dari perusahaan ternama yaitu PT. Summarecon Agung Tbk. PT. Summarecon Agung Tbk. merupakan sebuah perusahaan pengembang properti ternama di Indonesia yang turut membantu mengembangkan beberapa kota terpadu sebagai kota satelit yang kemudian akan mendukung perkembangan di Indonesia. Dengan mengkombinasikan beberapa aspek seperti pengetahuan, dan juga keterampilan, Summarecon Serpong telah dikenal sebagai perusahaan terpercaya yang dapat diandalkan dengan kemampuannya untuk bisa menghadirkan proyek – proyek pengembangan properti di area sekitar Jakarta (Summarecon Serpong, 2019).

Salah satu pembuktian yang menunjukkan bahwa Summarecon merupakan salah satu perusahaan yang terpercaya adalah PT. Summarecon Agung Tbk. termasuk kedalam daftar perusahaan pengembang yang berada pada papan tengah di Indonesia. Perusahaan ini tercatat memiliki nilai aset secara keseluruhan senilai Rp 23,73 triliun, angka tersebut telah mengalami peningkatan dibandingkan pada tahun sebelumnya yang berjumlah 21,66 triliun (Alexander, 2019).



Sumber: Data Perusahaan, 2019

**Gambar 1.3 Turn Over Karyawan Summarecon Serpong**

Situasi yang sedang terjadi pada perusahaan saat ini adalah peningkatan terhadap jumlah karyawan yang pindah dari perusahaan yang diakibatkan oleh kurang efektifnya segala proses yang terjadi dan juga yang dijalankan di dalam perusahaan dalam mencapai suatu tujuan yaitu menyelesaikan pekerjaan dari setiap karyawannya dengan baik dan juga sesuai dengan target. Berdasarkan Gambar 1.3 tertera bahwa terdapat total 78 karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan pada tahun 2018, hasil tersebut juga mengalami kenaikan jika dibandingkan dengan jumlah karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan pada tahun lalu, jumlahnya yaitu sebesar 61 orang karyawan.

No.	Alasan	2017	2018	%
1	Pindah Kerja	35	43	19%
2	Keluarga	5	6	17%
3	Putus Kontrak	15	18	17%
4	Melanjutkan Sekolah	6	11	45%
	<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>78</b>	<b>22%</b>

Sumber: Data Perusahaan, 2019

**Gambar 1. 4 Keterangan Keluar dari Perusahaan**

Pada Gambar 1.4 juga menjelaskan tentang keterangan karyawan keluar dari perusahaan. Pada tahun 2017 total 35 orang memutuskan untuk keluar dari perusahaan dengan alasan pindah kerja, atau lebih memilih untuk mencari tempat kerja yang baru, saat tahun 2018 total karyawan yang memutuskan untuk pindah mengalami kenaikan sebesar 19% menjadi 43 orang dengan alasan memilih untuk mencari tempat kerja yang lebih baik. Selanjutnya pada tahun 2017 total hanya 5 orang yang memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya karena alasan keluarga dan kemudian pada tahun 2018 mengalami kenaikan sedikit menjadi 6 orang yang memutuskan untuk berhenti dari tempat kerja dengan alasan keluarga.

Kemudian total 15 orang karyawan pada tahun 2017 berhenti dari perusahaan dengan alasan kontraknya habis dan kemudian tidak dilanjutkan kontraknya oleh perusahaan, pada tahun 2018 mengalami kenaikan kembali menjadi sebanyak 18 orang karyawan yang kontraknya diputus oleh perusahaan. Keterangan yang terakhir adalah karyawan yang memutuskan untuk sekolah, tahun 2017 ada total 6 karyawan yang memutuskan untuk tidak melanjutkan bekerja pada perusahaan dengan alasan karena ingin melanjutkan pendidikannya, sehingga karyawan tersebut tidak bisa melanjutkan aktivitasnya di tempat kerja, kemudian



pada tahun 2018 kembali mengalami kenaikan sebanyak 5 orang. Total ada 11 karyawan yang memutuskan untuk berhenti dari perusahaan dengan alasan ingin melanjutkan pendidikan pada tahun 2018.

Selanjutnya menurut hasil *in-depth interview* yang peneliti lakukan kepada Ibu Agatha selaku Kepala Divisi *Human Resources* di Summarecon Serpong, beliau mengatakan bahwa setiap karyawan yang keluar dari perusahaan pasti memiliki alasannya tersendiri, namun menurutnya ada 43 karyawan yang sesuai juga dengan keterangan pada Gambar 1.4 memilih untuk keluar karena ingin mendapat tempat kerja yang lebih baik dan juga lebih bagus. Ibu Agatha sendiri menjelaskan dan juga mengakui bahwa memang salah satu alasannya mungkin dikarenakan Summarecon Serpong ini belum memiliki panduan kompetensi yang jelas, belum memiliki *standard* kompetensi yang benar – benar sesuai dengan perusahaan, sehingga karyawan tersebut merasa bahwa dalam bekerja mereka tidak memiliki panduan yang jelas, *standard* yang jelas dan juga tidak memiliki tolak ukur yang tepat. Kesimpulannya adalah karyawan tidak dapat memberikan hasil kinerja yang optimal kepada perusahaan serta akan mempengaruhi *organizational effectiveness* dari Summarecon Serpong.

*Organizational effectiveness* sendiri menurut Roy dan Sanjiv (2005), adalah salah satu kepuasan perusahaan secara bersih atas semua bagian penting yang telah dijalani, dari mulai proses pengumpulan *input* lalu kemudian dijadikan menjadi *output* yang dikerjakan secara efisien agar semua yang dijalani tadi dapat berjalan dengan optimal. Ketika sebuah perusahaan tidak dapat membuat sebuah sistem didalam perusahaan secara efisien, maka perusahaan tersebut bisa dikatakan tidak memiliki *organizational effectiveness* yang baik (Roy dan Sanjiv, 2005).

Beberapa penelitian terdahulu pun menjelaskan bahwa *organizational effectiveness* pada suatu perusahaan dapat tidak efektif dikarenakan kurang efektifnya proses bekerja yang dialami oleh perusahaan, kemudian juga ketika perusahaan tidak dapat memberdayakan sumber dayanya dengan baik serta tidak bisa mengoptimalkan produktivitas dari setiap karyawannya di dalam perusahaan agar terus dapat bisa meningkatkan kemajuan dan juga perkembangan dari perusahaan (Potnuru R. K. dan Sahoo C. K. 2016).

Untuk dapat mengetahui tingkat *organizational effectiveness* pada Summarecon Serpong, peneliti melakukan *in depth interview* kepada sepuluh karyawan. Berdasarkan hasil *in depth interview*, tujuh dari sepuluh orang mengatakan bahwa mereka merasa tidak dapat bekerja secara efektif dikarenakan terdapat karyawan yang berada satu divisi dengan mereka yang masih belum bisa mencapai target individu yang telah ditentukan oleh setiap kadivnya, karyawan tersebut tidak bisa mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan target yang telah ditentukan, padahal porsi pekerjaan yang diberikan sudah sama dan juga setara, tapi hasil yang diberikan berbeda dan juga tidak sesuai dengan yang tentukan, akibat dari adanya hal tersebut karyawan tersebut mendapat limpahan pekerjaan yang lebih banyak dikarenakan orang yang kinerjanya kurang tadi tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya. Kemudian enam dari sepuluh karyawan juga mengatakan bahwa dengan adanya hal tersebut mengakibatkan menurunnya produktivitas dari divisi – divisi seperti *design infrastructure, marketing*, dan *planning* yang merasa tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya secara keseluruhan dengan baik dan juga sesuai dengan yang mereka inginkan.

Oleh karena itu bisa dikatakan juga bahwa faktor – faktor tersebut menunjukkan kalau memang *organizational effectiveness* dari Summarecon Serpong kurang baik, dikarenakan masih perusahaan masih belum bisa mengoptimalkan setiap sumber daya yang dimiliki dan juga masih belum bisa mengoptimalkan produktivitas dari setiap karyawannya agar dapat memenuhi target dari setiap individu dan juga hingga nantinya target dari divisinya, serta efisiensi terhadap segala proses yang dijalani oleh perusahaan dalam pemberian tugas kepada masing – masing pekerjaannya belum sesuai dengan yang diinginkan.

Menurut Nilsson dan Ellstrom (2012), untuk dapat meningkatkan *organizational effectiveness* dari suatu perusahaan itu perlu bisa mengembangkan strategi dari *Human Resources Development* (HRD) dengan baik, salah satunya adalah dengan cara memberikan kesempatan bagi karyawan untuk dapat bisa memperkaya kompetensi yang mereka miliki. Menurut Lakshminarayanan dan Ramaprasad (2016), definisi *competency* sendiri itu adalah berbagai bentuk dan juga kombinasi dari *knowledge, skills, abilities, motives, dan traits*. *Competency* juga memiliki peran yang sangat penting untuk bisa memprediksi kinerja aktual dari para karyawan yang ada pada perusahaan. Dengan adanya *competency* yang jelas, kemudian perusahaan pun dapat mengembangkan *competency* tersebut dengan baik, maka nantinya akan membuat kinerja dari para karyawan akan menjadi lebih efektif lagi (Lakshminarayanan dan Ramaprasad, 2016).

Menurut Potnuru dan Sahoo (2016), terdapat lima komponen yang dapat digunakan untuk bisa meningkatkan *employee competencies*, yang pertama *ethical competency, team competency, change competency, communication competency, dan employee self-competency*. Apabila perusahaan menggunakan lima komponen

tersebut, maka kemungkinan besar *employee competencies* dari perusahaan tersebut akan meningkat dengan baik.

Berdasarkan hasil *in depth interview* yang peneliti lakukan, tujuh dari sepuluh orang mengatakan mereka merasa standar kompetensi yang mereka miliki di dalam perusahaan belum sesuai dengan yang seharusnya, terutama belum sesuai dengan pekerjaan dan juga jabatan yang mereka duduki saat ini, karyawan masih merasa bingung tentang batasan yang seharusnya mereka ketahui, serta karyawan merasa bahwa kompetensi yang mereka miliki belum baik, atau belum pada hasil yang sempurna. Kemudian enam dari sepuluh karyawan juga menekankan bahwa standar kompetensi itu merupakan hal yang penting dan juga sangat berguna untuk setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan.

Pada umumnya memang setiap perusahaan harus memiliki standar kompetensi yang jelas untuk setiap karyawannya, tujuannya adalah agar setiap karyawan memiliki tolak ukur dan juga batasan yang jelas dalam setiap pekerjaan yang mereka kerjakan (Lakshminarayanan dan Ramaprasad, 2016). Hal yang akan terjadi jika perusahaan tidak memiliki standar kompetensi yang jelas adalah akan mengakibatkan ketidaksesuaian antara kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan dengan kompetensi yang karyawan miliki saat ini, selain itu juga *performance* dari karyawan menjadi tidak optimal. Ibu Agatha selaku kepala divisi *human resources* perusahaan juga mengakui kalau memang karyawan saat ini merasa kebingungan dan juga kurang tahu tentang apa yang harus mereka kerjakan serta seberapa jauh batasan yang mereka harus ketahui dalam bekerja.

Menurut Potnuru dan Sahoo (2016), salah satu intervensi yang paling baik yang harus dilakukan oleh HRD dalam lingkungan ekonomi global yang terus berubah adalah *training*, dimana setiap individu dalam suatu perusahaan memiliki kesempatan untuk bisa mengembangkan kompetensi yang sesuai. *Training* sendiri digambarkan sebagai “perpanjangan program formal untuk dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan” (Evans and Davis dalam Potnuru dan Sahoo, 2016). Menurut Mondy (2008), definisi *training* adalah serangkaian aktivitas yang dirancang guna memberi pengetahuan dan juga keterampilan yang memang dibutuhkan oleh para pembelajar agar mereka nantinya dapat melaksanakan pekerjaan yang mereka sedang kerjakan saat ini dengan baik.

Dalam hasil *indepth interview* yang peneliti lakukan kepada sepuluh orang karyawan, enam dari sepuluh orang mengatakan bahwa mereka belum mendapat kesempatan *training* yang sesuai dengan keinginan mereka, alasannya adalah terlalu padatnya pekerjaan yang sedang mereka kerjakan saat ini, sehingga mereka tidak memiliki waktu untuk bisa mengikuti program *training*. Selain itu mayoritas mengatakan bahwa saat mereka diikutkan pada program *training*, mereka merasa program *training* yang mereka ikuti itu tidak sesuai dengan apa yang mereka butuhkan, dan juga karyawan juga tidak dapat mendapat kesempatan untuk bisa memberikan *feedback* yang baik terhadap program *training* yang telah mereka ikuti. Karena memang dengan adanya *training* yang baik dan juga tepat sesuai dengan apa yang diinginkan oleh karyawan, maka nantinya akan menyebabkan meningkatnya kompetensi dari karyawan itu sendiri secara keseluruhan, dan tentunya akan menjadi lebih baik lagi daripada sebelumnya.

Selanjutnya faktor yang dapat membuat *employee competencies* menjadi lebih baik adalah *career development*, alasannya adalah karena *career development* melibatkan penciptaan pola dari karir seseorang, cara pengambilan keputusan, integrasi peran kehidupan, serta ekspresi nilai dan konsep di terhadap peran kehidupan (Niles dan Bowlsbey, 2002). Menurut Gilley, *et al.*, (2009), intervensi terhadap *career development* dapat membantu kemitraan antara organisasi dan juga karyawannya, selain itu juga dapat membantu memperkaya pengetahuan, keterampilan, dan juga kemampuan mereka, dengan meningkatkan kompetensi individu, tentunya memungkinkan juga untuk peningkatan *organizational effectiveness* secara simultan.

McGraw (2014), juga mengatakan bahwa implementasi yang efektif dari suatu proses manajemen karir individu secara signifikan dapat meningkatkan kompetensi dari karyawan dan juga meningkatkan kinerja individu. Definisi dari *Career development* sendiri menurut Gilley, *et al.*, (2002), dalam Lee Y. dan Lee J. Y. (2018), adalah suatu proses yang melibatkan individu dan juga organisasi untuk bisa menciptakan kemitraan agar dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan juga beberapa sikap yang dibutuhkan oleh karyawan untuk dapat menguasai pekerjaan yang sedang dikerjakan saat ini dan juga di masa depan.

Berdasarkan *in depth interview* yang peneliti lakukan kepada sepuluh orang karyawan, mayoritas mengatakan bahwa perusahaan tidak membantu menyediakan rencana pengembangan karir yang tepat dan juga baik untuk mereka, serta atasan juga tidak membantu mereka dalam memberikan masukan atau pendapat yang lain tentang pengembangan karir dari diri mereka sendiri di dalam perusahaan. Pada akhirnya karyawan kebingungan dan cenderung tidak memikirkan tentang *career*

*path* mereka. Kurangnya perhatian yang lebih dari perusahaan kepada karyawannya menjadi salah satu penyebab kurang kompetennya karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Enam dari sepuluh karyawan juga mengatakan bahwa mereka merasa sangat sulit untuk bisa mendapat kenaikan jabatan. Perusahaan memang terkadang kurang menyadari bahwa betapa pentingnya *career development* bagi setiap karyawan yang ada di perusahaan, padahal dengan adanya *career development* yang baik, dapat membantu meningkatkan produktivitas dan juga kompetensi dari karyawan.

Kemudian tidak baiknya kompetensi karyawan dapat dipengaruhi oleh *performance* yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri dalam bekerja. *Performance* sendiri juga dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari seberapa baiknya individu, dan kemudian seberapa banyak kontribusi yang diberikan oleh individu kepada perusahaan, baik itu dalam bidang pencapaian hasil dari kinerja yang diharapkan oleh perusahaan hingga dapat menunjukkan perilaku yang diharapkan pula oleh perusahaan (Berger dan Berger, 2011). Beberapa peneliti juga menunjukkan bahwa integrasi antara HRD dan *performance management policies* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *attitude* dan juga komitmen dari karyawan terhadap organisasi (Berger dan Berger, 2011).

Menurut Kinicki *et al*, (2013), *performance management* adalah berbagai macam prosedur dan juga perilaku dari manajerial yang memiliki tujuan untuk dapat menggambarkan, mendorong, mengukur dan juga mengembangkan kinerja dari karyawan, lalu kemudian nantinya dapat diaplikasikan secara langsung oleh karyawan tersebut terhadap kinerjanya di perusahaan. Menurut Almohtaseb, *et al.*, (2019), definisi dari *performance management* itu adalah serangkaian tindakan

yang kemudian disatukan untuk dapat mengembangkan dan juga mengelola seseorang dengan tujuan agar dapat meningkatkan pencapaian terhadap beberapa tujuan, baik itu untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Untuk mengetahui lebih lanjut terkait *performance*, peneliti melakukan *in depth interview* kepada karyawan Summarecon Serpong. Berdasarkan hasil *in depth interview* kepada sepuluh orang karyawan, mayoritas mengatakan bahwa mereka merasa belum memiliki *performance* yang baik dalam bekerja, mereka merasa bahwa hasil dari pekerjaan yang mereka telah kerjakan kurang memiliki hasil yang baik. Selain itu juga enam dari sepuluh karyawan mengatakan bahwa mereka merasa kurang mendapat *control* ataupun arahan yang baik dari atasan mereka, yang sesuai mereka inginkan agar nantinya mereka dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Mayoritas juga mengatakan bahwa mereka tidak begitu memperhatikan tentang hasil penilaian yang mereka dapati atas pekerjaan yang telah mereka kerjakan, karena mereka merasa tidak dapat memberikan *feedback* akhirnya mereka tidak bisa merefleksikan diri mereka terhadap nilai dari performa yang telah mereka dapatkan.

Berdasarkan hal yang sudah disampaikan, penulis ingin lebih menggali dan mengetahui secara pasti mengenai pengaruh *training*, *career development*, dan *performance* yang ada di Summarecon Serpong dalam mempengaruhi *employee competencies* serta implikasinya terhadap *organizational effectiveness* di perusahaan.



Maka penulis melakukan penelitian dengan judul: **Analisis pengaruh *Training, Career Development, dan Performance Management* terhadap *Employee Competencies* serta implikasinya terhadap *Organizational Effectiveness*: telaah pada Summarecon Serpong.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa masalah yang dapat dirumuskan, yaitu sebagai berikut:

1. Kurangnya produktivitas dari beberapa divisi dikarenakan mereka tidak bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan hasil yang mereka harapkan dan juga efektivitas dari karyawan karena karyawan mendapat limpahan pekerjaan yang berlebih akibat dari adanya karyawan yang tidak dapat menyelesaikan target individu yang telah di tentukan oleh perusahaan. Maka dari itu perusahaan belum bisa mengoptimalkan sumber dayanya dengan baik.
2. Perusahaan juga belum memiliki standar kompetensi jelas yang sesuai dengan setiap karyawan, setiap divisi, dan juga setiap jabatan yang ada pada perusahaan, hal tersebut dapat menyebabkan terjadinya kebingungan serta ketidakpastian bagi karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.
3. Karyawan merasa belum mendapat kesempatan untuk mengikuti *training* yang baik yang sesuai dengan yang mereka inginkan, yang memang dapat membantu menunjang pekerjaan yang sedang mereka

kerjakan saat ini. Hal ini dapat menyebabkan menurunnya performa dari karyawan terhadap hasil pekerjaan yang sedang mereka kerjakan

4. Kurangnya perhatian dari perusahaan kepada karyawan terhadap *career development* yang baik dan juga tepat untuk setiap karyawan, dan karyawan merasa kesulitan untuk bisa mengalami kenaikan jabatan. Hal ini menyebabkan kurang perhatiannya karyawan terhadap kepercayaan diri mereka dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga dapat menyebabkan kurang baiknya hasil yang diberikan oleh karyawan dalam bekerja
5. Karyawan merasa belum memiliki *performance* yang baik dalam mengerjakan suatu pekerjaan, hal tersebut diakibatkan kurangnya perhatian perusahaan terhadap hasil pekerjaan yang telah dikerjakan oleh perusahaan, karyawan tidak mendapatkan *feedback* yang baik atas apa yang mereka kerjakan, serta kurang bisa merefleksikan diri atas hasil penilaian yang mereka dapatkan.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Adapun pertanyaan – pertanyaan yang akan menjawab seluruh masalah yang terjadi, pertanyaannya adalah sebagai berikut:

1. Apakah *training* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee competencies*?
2. Apakah *career development* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee competencies*?

3. Apakah *performance management* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee competencies*?
4. Apakah *employee competencies* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational effectiveness*?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk dapat mencapai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh signifikan yang diberikan oleh *training* terhadap *employee competencies*.
2. Untuk mengetahui pengaruh signifikan yang diberikan oleh *career development* terhadap *employee competencies*.
3. Untuk mengetahui pengaruh signifikan yang diberikan oleh *performance management* terhadap *employee competencies*.
4. Untuk mengetahui pengaruh signifikan yang diberikan oleh *employee competencies* terhadap *organizational effectiveness*.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Dengan melakukan penelitian ini, peneliti berharap bahwa hasil dari penelitian ini akan memberikan manfaat sebagai berikut:

##### **1.5.1 Manfaat Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada para pembaca mengenai pengaruh *training*, *career development*, *performance*

*management* terhadap *employee competencies* serta implikasinya terhadap *organizational effectiveness* telaah pada Summarecon Serpong.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan informasi apakah *training, career development, performance management* merupakan faktor yang tepat untuk menjadi faktor pengukur serta menilai *employee competencies* serta mempengaruhi *organizational effectiveness* dari Summarecon Serpong. Selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi terhadap pemecahan masalah mengenai *organizational effectiveness* pada perusahaan Summarecon Serpong.

### **1.6 Batasan Penelitian**

Adapun batasan ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Responden pada penelitian ini adalah karyawan Summarecon Serpong.
2. Responden pada penelitian ini merupakan karyawan tetap yang sudah bekerja minimal 1 tahun di Summarecon Serpong.
3. Variabel – variabel yang diteliti adalah *training, career development, performance management, employee competencies, dan organizational effectiveness*.
4. Penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS versi 23 untuk uji *pre-test* dan AMOS versi 23 untuk uji *main-test*.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Untuk memahami lebih jelas mengenai laporan skripsi ini, maka materi – materi yang tertera dikelompokkan menjadi beberapa sub-bab dengan sistematika penyampaian sebagai berikut:

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini berisikan tentang teori – teori yang digunakan peneliti sebagai landasan teori dalam penelitian, pengembangan hipotesis penelitian, model dan hipotesis penelitian, serta penelitian terdahulu.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini membahas tentang gambaran umum objek yang akan diteliti yaitu Summarecon Serpong, metode penelitian yang digunakan dalam penelitian, ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik *sampling* yang digunakan dalam skala pengukuran *likert*, teknik pengumpulan data, tabel operasional variabel, dan teknik pengolahan analisis data.

### **BAB IV ANALISIS DATA**

Bab ini berisikan tentang keseluruhan analisis dan pembahasan dari hasil penelitian, yakni hasil analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas pada *main-test* maupun *pre-test*, uji hipotesis, interpretasi hasil penelitian, dan implikasi manajerial.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian dan saran untuk perusahaan maupun penelitian selanjutnya.