

## Pendekatan Proses Internal dalam Menganalisa Efektivitas Organisasi pada Perusahaan Outsourcing Security

**Nisa Indah Pertiwi<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Psikologi,  
Universitas Bhakti Kencana, Indonesia  
Email: [nisa.indahpertiwi@bku.ac.id](mailto:nisa.indahpertiwi@bku.ac.id)

**Megawati Batubara<sup>2</sup>**

<sup>2</sup>Psikologi,  
Universitas Padjadjaran, Indonesia  
Email: [megawati.batubara@unpad.ac.id](mailto:megawati.batubara@unpad.ac.id)

**Diana Harding<sup>3</sup>**

<sup>3</sup>Psikologi,  
Universitas Padjadjaran, Indonesia  
Email: [diana.harding@unpad.ac.id](mailto:diana.harding@unpad.ac.id)

### Correspondence:

**Nisa Indah Pertiwi**

Psikologi, Universitas Bhakti Kencana  
Email: [nisa.indahpertiwi@bku.ac.id](mailto:nisa.indahpertiwi@bku.ac.id)

### Abstract

Effectiveness is needed by the company in order to run its business processes optimally. However, a company can be hampered in achieving its goals due to conditions that occur within the company. Outsourcing security companies are responsible for preparing and managing security personnel to work in client companies that are users, where the processes that occur within the company are an important aspect for outsourcing security companies. This study aimed analyze the organizational effectiveness of security outsourcing company viewed from the internal process approach. This research is qualitative research conducted at a security outsourcing company in West Java. This study used interview to key persons in the company and observation. The results of this study showed that the outsourcing security company classified as effective with note as an organization according to the internal process approach. Human resource management, especially training, is a critical area that hinders the effectiveness of the company. The training aspect can be the focus of organizational development goal to improve the performance of security personnel who can contribute to the effectiveness of the company.

**Keyword :** Organizational effectiveness; internal process; outsourcing

### Abstrak

Efektivitas dibutuhkan oleh perusahaan agar dapat menjalankan proses bisnis secara optimal. Namun, sebuah perusahaan dapat terhambat dalam mencapai tujuannya dikarenakan kondisi yang terjadi di dalam perusahaan. Perusahaan outsourcing security bertanggung jawab menyiapkan dan mengelola personel satpam untuk bekerja di perusahaan klien yang menjadi pengguna, dimana proses yang terjadi di dalam perusahaan merupakan aspek penting bagi perusahaan ini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa efektivitas perusahaan outsourcing security ditinjau dari pendekatan proses internal. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang dilakukan pada sebuah perusahaan outsourcing security di Jawa Barat. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara kepada key person di perusahaan dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perusahaan outsourcing security tergolong efektif dengan catatan sebagai sebuah organisasi menurut pendekatan proses internal. Pengelolaan sumber daya manusia khususnya pelatihan menjadi area kritis yang menghambat efektivitas perusahaan. Aspek pelatihan dapat menjadi fokus sasaran pengembangan organisasi untuk meningkatkan performa karyawan personel satpam yang dapat berkontribusi pada efektivitas perusahaan.

**Kata Kunci :** Efektivitas organisasi; proses internal; alih daya

Copyright (c) Psikostudia: Jurnal Psikologi

Received 08/09/2022

Revised 09/09/2022

Accepted 16/09/2022



## LATAR BELAKANG

Perusahaan *outsourcing* saat ini semakin dikenal dalam bisnis dan industri. Perusahaan *outsourcing* menawarkan tenaga kerja kepada perusahaan lain. Ini sudah menjadi praktik bisnis yang umum dalam ekonomi modern (Pattiwael et al., 2017). *Outsourcing* mulai meningkat seiring perluasan penggunaan teknologi informasi yang memungkinkan penghematan biaya, peningkatan kualitas, dan manfaat transaksi yang lebih cepat. Di sisi lain, banyak perusahaan yang memilih menggunakan tenaga kerja *outsourcing* untuk menghemat biaya sumber daya manusia, terutama pada proses rekrutmen dan pelatihan. Perusahaan dapat berfokus menjalani *core business* atau bisnis inti dari perusahaan. Hal ini dikarenakan sebagian pekerjaan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan urusan teknis pendukung sudah dilimpahkan kepada pihak ketiga.

Perusahaan *outsourcing* di Indonesia juga disebut sebagai perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh, yaitu perusahaan yang berbentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT) yang memenuhi syarat untuk melaksanakan kegiatan jasa penunjang perusahaan pemberi pekerjaan (Permen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No 19 tahun 2012). Perusahaan *outsourcing* memiliki tanggung jawab dalam memilih, melatih, dan mempersiapkan tenaga kerja agar siap dan mahir bekerja di perusahaan yang menjadi pengguna tenaga kerjanya. Karyawan atau tenaga kerja *outsourcing* nantinya akan ditempatkan untuk bekerja di perusahaan pengguna. Namun, karyawan *outsourcing* selama ditempatkan di perusahaan pengguna jasa *outsourcing* wajib mentaati ketentuan kerja yang berlaku di perusahaan *outsourcing*, dimana hal itu harus dicantumkan dalam perjanjian kerja sama (Panjaitan, 2016).

*Outsourcing* atau penyerahan pekerjaan hanya boleh diterapkan pada proses *non-core* dari perusahaan pengguna (Permen Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No

19 tahun 2012). Artinya kegiatan tersebut bukan kegiatan utama dari perusahaan pengguna atau kegiatan penunjang yang apabila tidak dilakukan tidak secara langsung menghambat pelaksanaan kegiatan utama. Perusahaan penyedia jasa *outsourcing* biasanya di bidang *cleaning service, catering, security*, penyedia angkutan karyawan.

Perusahaan *outsourcing* di bidang *security* menyediakan tenaga kerja untuk menjalankan segala bentuk tugas pengamanan di perusahaan pengguna, atau biasa disebut Satpam. PT X merupakan salah satu perusahaan *outsourcing* penyedia jasa pengamanan di Jawa Barat. Perusahaan ini terus berkembang dengan bertambahnya perusahaan klien yang menjadi pengguna dan jumlah personel satpam setiap tahunnya. PT X memiliki karyawan sejumlah 214 orang, yang terdiri dari 9 orang karyawan manajemen dan 205 orang karyawan tenaga pengamanan (personel satpam) serta 43 perusahaan klien. Adapun tujuan PT X yaitu memberikan pelayanan terbaik secara profesional dengan mengutamakan kepuasan pengguna. Tujuan perusahaan dapat tercapai dengan sistem pengelolaan organisasi yang tepat dan optimal. Pengelolaan organisasi yang baik akan membantu perusahaan bisa tetap bertahan dalam proses bisnisnya serta dapat tetap bersaing dengan perusahaan lain di bidang serupa.

Setiap organisasi, termasuk perusahaan *outsourcing security*, memiliki tujuan yang ingin dicapai. Tujuan dirancang sebagai arahan dalam menjalankan proses bisnis untuk mengelola sumber daya menjadi produk. Tingkatan sejauh mana organisasi mencapai tujuan-tujuan yang dimiliki disebut efektivitas organisasi (Daft, 2013). Semakin besar pencapaian organisasi terhadap tujuan yang diinginkan, maka semakin tinggi tingkat efektivitas organisasi tersebut, dan begitupun sebaliknya. Menilai efektivitas organisasi diperlukan karena dapat menilai sejauh mana ketercapaian tujuan dari organisasi tersebut.

Perusahaan *outsourcing* penyedia jasa pengamanan merekrut sumber daya manusia dari lingkungan. Lalu mengelolanya dalam proses di perusahaan agar menghasilkan *output* berupa jasa pengamanan untuk melakukan sebagian pekerjaan perusahaan pengguna, yang dalam hal ini adalah bidang keamanan. Perusahaan *outsourcing security* harus mampu mempersiapkan, mengelola dan mengembangkan karyawan personel satpam agar mencapai kepuasan pengguna.

Proses bisnis perusahaan dapat berjalan dengan baik ketika proses internal perusahaan berjalan dengan sehat. Hal ini berkenaan dengan pendekatan proses internal (*internal process approach*) untuk melihat efektivitas suatu organisasi. Hipotesis dasar dari pendekatan ini adalah bahwa ada hubungan yang jelas antara proses internal (seperti pengambilan keputusan dan penempatan staf) dan *output* yang diinginkan (Eydi, 2015). Proses dalam mempersiapkan dan mengelola tenaga kerja satpam menjadi aspek yang penting bagi perusahaan *outsourcing security* demi kepuasan *customer* yang menjadi penggunanya. Pendekatan proses internal tepat ketika kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh proses tertentu (Oghojafor et al., 2012). Oleh karena itu, perlu dilakukan asesmen untuk mengetahui efektivitas organisasi perusahaan *outsourcing security* menggunakan kerangka proses internal. Proses internal melihat efektivitas organisasi melalui indikator, yaitu budaya dan iklim organisasi, efisiensi operasional, komunikasi organisasi, serta pertumbuhan dan perkembangan sumber daya manusia (Daft, 2013).

Proses internal yang sehat merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Pendekatan proses internal penting karena penggunaan sumber daya yang efisien dan fungsi internal yang harmonis adalah cara yang baik untuk menilai efektivitas organisasi (Daft, 2013).

Semakin maraknya perusahaan *outsourcing* pada industri saat ini

membutuhkan adanya analisis efektivitas organisasi untuk melihat sejauh mana perusahaan *outsourcing* mencapai tujuannya. Bisnis inti dari perusahaan *outsourcing security* yaitu menyediakan jasa petugas satuan pengamanan (Shahnaz N et al., 2018). Perusahaan *outsourcing security* merekrut sumber daya manusia dari lingkungan, kemudian mengolahnya pada proses perusahaan agar menghasilkan *output* yang unggul untuk digunakan oleh perusahaan yang menjadi kliennya. Oleh sebab itu, proses di dalam organisasi menjadi tahap yang penting bagi perusahaan *outsourcing security*. Sejauh penelusuran peneliti, belum ada penelitian yang mengkaji efektivitas perusahaan *outsourcing security* menggunakan pendekatan proses internal.

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian yaitu bagaimana efektivitas perusahaan *outsourcing security* ditinjau dari pendekatan proses internal? Dengan melakukan analisis efektivitas organisasi ini, diharapkan mendapat gambaran umum kondisi efektivitas perusahaan. Selain itu, dapat diketahui area kritis yang harus diperbaiki ataupun ditingkatkan untuk mencapai performa perusahaan yang lebih optimal. Area kritis tersebut selanjutnya dapat menjadi sasaran dalam kegiatan intervensi yang diterapkan perusahaan untuk memperbaiki aspek – aspek yang menghambat efektivitas dalam perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif untuk mengeksplorasi atau memotret situasi sosial secara menyeluruh dan mendalam untuk lebih memahami kondisi efektivitas perusahaan *outsourcing security*. Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan *outsourcing security* di Jawa Barat.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan wawancara dan observasi, berdasarkan kerangka pendekatan

internal proses dengan indikator menurut Daft (2013) yaitu: (1) budaya perusahaan yang kuat dan adaptif, serta iklim kerja yang positif; (2) efisiensi operasional; (3) komunikasi horizontal dan vertikal yang tidak terdistorsi; (4) pertumbuhan dan perkembangan sumber daya manusia. Tipe wawancara yang digunakan adalah wawancara terfokus untuk mengumpulkan pokok-pokok informasi penting sesuai kebutuhan, namun peneliti tidak membatasi jawaban narasumber. Penentuan subjek dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan tujuan, yaitu kepada *key person* atau pihak kunci di perusahaan yang sesuai dengan indikator pendekatan proses internal. Berikut narasumber wawancara setiap indikator proses internal:

1. Budaya perusahaan yang kuat dan adaptif, serta iklim kerja yang positif: Direktur Utama, Manager HRGA, Manager Operasional, serta karyawan di level staf dan personel satpam.
2. Efisiensi operasional: Direktur Utama, Manager Finance, dan Staff General Affair.
3. Komunikasi horizontal dan vertikal yang tidak terdistorsi: Manager HRGA, Manager Operasional, serta karyawan di level staff dan personel satpam.
4. Pertumbuhan dan perkembangan karyawan: Manager HRGA, Manager Operasional, serta karyawan di level staff dan personel satpam.

Sebelum melakukan wawancara, narasumber diminta kesediaannya untuk diwawancara dan diberitahukan informasi yang jelas mengenai penelitian. Setelah mendapatkan persetujuan, barulah diatur waktu yang memungkinkan untuk dilakukannya wawancara.

Sementara itu, metode observasi yang digunakan yaitu observasi partisipan. Peneliti melakukan pengamatan saat melakukan

praktek kerja di perusahaan *outsourcing security*. Teknik untuk memastikan keabsahan data pada penelitian ini dengan melakukan triangulasi sumber, yaitu mengumpulkan fakta dari berbagai variasi sumber untuk memperjelas sebuah pandangan (Creswell, 2013). Peneliti melakukan triangulasi sumber dengan mengambil dan menggunakan data hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen perusahaan. Sumber data utama dalam penelitian ini berupa kata-kata hasil wawancara dan tindakan melalui observasi, selebihnya ialah data tambahan seperti dokumen *company profile*, struktur organisasi, *database* karyawan, serta semua SOP di bagian HRGA dan Operasional.

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles and Huberman yaitu melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2013). Pada reduksi data, peneliti merangkum data, memilih poin-poin pokok, dan mencari tema yang sesuai. Selanjutnya pada penyajian data, peneliti mengorganisir data aktual masing-masing indikator pendekatan proses internal dalam bentuk tabel agar mudah dipahami dan dianalisis. Terakhir, dilakukan penarikan kesimpulan mengenai kondisi efektivitas masing-masing indikator yang membawa kepada kesimpulan efektivitas organisasi di perusahaan *outsourcing security*.

## HASIL PENELITIAN

Tabel 1 menunjukkan hasil temuan penelitian efektivitas organisasi perusahaan *outsourcing security* pada masing-masing indikator pendekatan proses internal. Secara umum, perusahaan *outsourcing security* tergolong efektif dengan catatan sebagai sebuah organisasi menurut pendekatan proses internal.

Tabel 1. Hasil Temuan berdasarkan Pendekatan Proses Internal

No	Indikator	Hasil Temuan	Kesimpulan
1	Budaya organisasi yang kuat dan adaptif, serta iklim kerja yang positif	Pada indikaator budaya organisasi yang kuat dan adaptif ditemukan bahwa nilai organisasi belum memenuhi ciri nilai yang dimiliki budaya yang kuat dan adaptif. Nilai-nilai belum terdiferensiasi dengan jelas dan belum disosialisasikan dengan baik sehingga penerapan nilai juga belum menyeluruh di perusahaan. Peran budaya organisasi untuk mengarahkan perilaku-perilaku di dalam perusahaan dan membimbing kerja sama dalam rangka mencapai tujuan perusahaan belum dicapai oleh perusahaan ini. Iklim kerja menunjukkan karyawan merasa nyaman di lingkungan perusahaan. Namun, iklim kerja yang ada belum dapat mendorong karyawan melakukan usaha untuk bekerja melebihi target yang diberikan.	Tidak efektif
2	Efisiensi operasional	Pada indikator efisiensi operasional ditemukan bahwa pemasukan perusahaan lebih besar dari pada seluruh biaya operasional yang dikeluarkan. Pertumbuhan jumlah klien yang didapatkan perusahaan <i>outsourcing security</i> memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pemasukan perusahaan. Perusahaan <i>outsourcing security</i> dapat menghasilkan <i>output</i> perusahaan dengan menggunakan sumber daya yang minimal.	Efektif
3	Komunikasi horizontal dan vertikal yang tidak terdistorsi	Dari segi komunikasi ditemukan bahwa alur komunikasi tidak terlalu kaku dan dapat berjalan secara fleksibel sehingga memfasilitasi karyawan dalam berkomunikasi secara langsung. Komunikasi langsung tersebut mendukung proses koordinasi antar bagian. Komunikasi relatif lancar pada karyawan personel satpam yang bekerja pada <i>shift</i> yang sama dalam rangka koordinasi. Namun terkadang terjadi kesulitan penyebaran informasi disebabkan kendala peralatan komunikasi serta informasi tugas yang tidak disampaikan dengan lengkap. Komunikasi di perusahaan <i>outsourcing security</i> belum sepenuhnya dapat memberikan informasi dan mendukung terjalannya koordinasi dengan lancar	Efektif dengan catatan
4	Pertumbuhan dan perkembangan SDM	Pengelolaan SDM di perusahaan <i>outsourcing security</i> masih perlu dibenahi baik dari sistem maupun pelaksanaannya. Proses rekrutmen dan seleksi karyawan personel satpam serta pelatihan dasar belum dilaksanakan seluruhnya sesuai prosedur. Program-program pelatihan belum didasarkan pada analisis kebutuhan dan belum ada evaluasi terhadap hasil pelaksanaannya, serta minimnya pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan keahlian karyawan personel satpam. Kedua hal tersebut berdampak pada kualitas karyawan personel satpam yang ditempatkan di area klien untuk melaksanakan tugas keamanan serta tidak jarang perusahaan <i>outsourcing security</i> menerima komplain dari klien mengenai performa dan perilaku personel satpam. <i>Rewarding</i> juga belum bisa mempertahankan karyawan di perusahaan. Pengelolaan SDM belum bisa membuat karyawan menampilkan kinerja optimal yang mendukung perusahaan untuk menghasilkan <i>output</i> yang berkualitas	Tidak efektif

Pada dasarnya perusahaan *outsourcing security* mengalami *growth* baik dari segi jumlah klien maupun jumlah karyawan personel satpam. Selain itu, dalam menjalani proses bisnisnya perusahaan *outsourcing security* mendapatkan profit serta target per tahun berupa meningkatnya 20% jumlah karyawan personel satpam selalu tercapai. Namun, dapat dilihat pada hasil di tabel 1 bahwa masih ada proses internal yang belum mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Area kritis yang bisa menjadi opsi bagi perusahaan untuk diperbaiki dalam rangka meningkatkan performa organisasi yaitu budaya organisasi dan pengelolaan SDM.

Meninjau situasi pada perusahaan *outsourcing security* terdapat catatan yang perlu diingat yaitu perusahaan *outsourcing security* merupakan perusahaan yang masih terbilang baru dan baru beroperasi selama 5 tahun. Masih banyak perubahan yang terjadi di dalam tubuh perusahaan seperti struktur organisasi, susunan jabatan, perubahan tugas, dan aturan perusahaan. Berbagai perubahan tersebut membuat situasi di dalam perusahaan cukup dinamis. Jika meninjau situasi tersebut, untuk membentuk budaya organisasi perusahaan *outsourcing security* masih perlu waktu disertai upaya dari perusahaan untuk merancang dan membentuk nilai-nilai budaya yang sesuai untuk menunjang terbentuknya budaya yang kuat dan adaptif di perusahaan.

Indikator lain yang belum efektif pada proses internal perusahaan *outsourcing security* yaitu pertumbuhan dan perkembangan SDM. Kekurangan pada indikator ini berdampak pada adanya komplain dari klien mengenai kinerja dan perilaku karyawan personel satpam di tempat pengguna. Sementara itu, tujuan utama perusahaan *outsourcing security* yaitu kepuasan klien yang menjadi pengguna melalui performa yang baik dari karyawan personel satpam. Karyawan personel satpam secara khusus dipersiapkan dan dikembangkan pada saat pelatihan dasar, orientasi dan penyegaran/*refreshment*. Namun, belum ada

*training need analysis* yang dilakukan untuk merancang dan melaksanakan program pelatihan tersebut agar sesuai dan memenuhi kebutuhan kompetensi karyawan personel satpam serta belum dilakukan evaluasi terhadap hasil dari program pelatihan yang sudah ada.

Pelatihan yang khusus ditujukan untuk meningkatkan keahlian satpam juga minim dilakukan perusahaan. Aspek pertumbuhan dan perkembangan SDM yang dirasa perlu diprioritaskan untuk diperbaiki yaitu aspek pelatihan. Perusahaan *outsourcing security* perlu melaksanakan program pelatihan yang terarah dan tepat sasaran agar karyawan personel satpam dapat memberikan pelayanan yang berkualitas dan bekerja secara profesional sehingga menghasilkan kepuasan bagi klien. Maka dari itu, ditentukan area kritis dari analisa efektivitas organisasi perusahaan *outsourcing security* adalah kurangnya kemampuan karyawan dalam merancang dan melaksanakan program pelatihan untuk karyawan personel satpam.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk melihat efektivitas organisasi pada perusahaan *outsourcing security* ditinjau dari pendekatan proses internal. Perusahaan *outsourcing security* bertanggung jawab untuk mempersiapkan personel satpam agar cakap bekerja sebagai tenaga keamanan di tempat klien yang menjadi pengguna (*user*). Setelah memasukkan input dari lingkungan, perusahaan *outsourcing security* harus didukung dengan proses yang tepat agar dapat menghasilkan *output* yang diharapkan. Berdasarkan kerangka pendekatan proses internal, organisasi yang efektif memiliki kriteria yaitu: (1) budaya perusahaan yang kuat dan adaptif, serta iklim kerja yang positif; (2) efisiensi operasional; (3) komunikasi horizontal dan vertikal yang tidak terdistorsi; (4) pertumbuhan dan perkembangan SDM (Daft, 2013).

Berdasarkan hasil analisis terhadap efektivitas organisasi di perusahaan *outsourcing security* menggunakan pendekatan proses internal didapatkan bahwa perusahaan *outsourcing security* tergolong efektif dengan catatan sebagai sebuah organisasi. Artinya, proses internal yang terjadi di perusahaan *outsourcing security* belum sepenuhnya mendukung perusahaan dalam mencapai *output* perusahaan yang diharapkan. Terdapat catatan yang perlu dikembangkan oleh perusahaan agar efektif dalam meningkatkan performa perusahaan.

Nilai-nilai perusahaan diharapkan menjadi budaya yang terinternalisasi kepada seluruh anggota perusahaan. Menurut Gorenak & Kosir (2012), nilai penting dimiliki oleh setiap organisasi, karena: (1) digunakan untuk menginspirasi baik karyawan maupun pelanggannya karena biasanya tertulis secara positif; (2) nilai organisasi terintegrasi menjadi kepribadian dari organisasi itu sendiri dan mengarahkan pola perilaku; (3) dapat memengaruhi performa karyawan. Pengenalan nilai perusahaan *outsourcing security* dilakukan sebatas pengetahuan dan tidak ada penanaman lebih lanjut mengenai nilai-nilai agar terinternalisasi oleh karyawan. Pada satu sisi, budaya merupakan landasan bagi karyawan untuk berperilaku di perusahaan sehingga ketika budaya belum jelas, maka anggota akan kebingungan.

Di sisi lain, perusahaan *outsourcing security* ini masih tergolong baru sehingga perubahan yang terjadi di organisasi cukup dinamis, sedangkan budaya terbentuk dari kebiasaan, adat, dan cara-cara umum dalam melakukan sesuatu (Robbins & Judge, 2017). Oleh karena itu, perusahaan *outsourcing security* masih memerlukan waktu untuk dapat menciptakan budaya organisasi yang jelas dan bisa terinternalisasi menjadi budaya organisasi yang kuat dan adaptif. Semakin kuat budaya organisasi diterapkan dan diimplementasikan oleh karyawan perusahaan, maka tingkat loyalitas yang dimanifestasikan karyawan akan semakin tinggi juga (Manikotama et al., 2022).

Berkaitan dengan iklim organisasi, karyawan merasa bahwa situasi kerja cukup nyaman dan mendukung terjadinya koordinasi antar bagian. Adanya lingkungan kerja yang nyaman dan disertai rasa kekeluargaan akan membuat suasana kerja menjadi lebih produktif dan harmonis yang membuat karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja (Rakhim, 2020). Kenyamanan yang dirasakan karyawan perusahaan *outsourcing security* dapat membuat mereka bekerja sesuai dengan apa yang diperintahkan, namun belum sampai pada adanya usaha untuk bekerja melebihi target yang diberikan.

Ditinjau dari perbandingan *output* dan *input* menunjukkan bahwa *output* yang dihasilkan lebih besar dari pengeluaran untuk mengelola *input* perusahaan. Perusahaan *outsourcing security* dapat menghasilkan *output* berupa jasa pengamanan dengan menggunakan minimal sumber daya tanpa pemborosan. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan, efisiensi operasional berkaitan dengan bagaimana perusahaan dapat menghasilkan *output* dengan menggunakan sumber daya yang minimal (Daft, 2013).

Menurut pendekatan proses internal, organisasi yang dapat menawarkan lingkungan internal yang harmonis dan efisien dipandang sebagai operasi yang efektif (Eydi, 2015). Perusahaan *outsourcing security* efisien dalam pengelolaan sumber daya. Hal ini menyebabkan perusahaan masih memperoleh profit serta berkembang, baik dari segi jumlah klien maupun jumlah personel satpam. Prasyarat organisasi dapat mencapai tujuannya yaitu hanya jika mereka mampu bertahan, dan kondisi utama untuk bertahan hidup adalah profitabilitas yang cukup untuk memungkinkan mereka mempertahankan kemampuan menciptakan kekayaan organisasi (Oghojafor et al., 2012).

Proses internal perusahaan tentu membutuhkan komunikasi. Komunikasi cukup krusial perannya bagi perusahaan *outsourcing security*, dimana karyawan personel satpam

yang menjadi pelaksana tugas keamanan bekerja di berbagai tempat yang terpisah-pisah. Komunikasi organisasi merupakan anteseden yang diperlukan untuk kerja sama dan mengarahkan perilaku konstruktif (Akpinar et al., 2013). Pada pelaksanaannya, proses komunikasi yang terjadi pada karyawan manajemen perusahaan *outsourcing security* berjalan dengan fleksibel dan lancar. Hal ini dapat mendukung terjalannya kerja sama antara satu bagian dengan bagian lain, yang pada akhirnya dapat berdampak pada kualitas kerja karyawan. Semakin baik komunikasi organisasi dalam perusahaan, maka dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Nuridin, 2017). Melalui komunikasi organisasi, harapan peran dikomunikasikan kepada karyawan sehingga karyawan menjadi paham dan selanjutnya menjalankan peran tersebut. Salah satu tanda bahwa komunikasi dikatakan efektif yaitu jika menimbulkan pengaruh pada sikap karyawan (Putrianti & Abdullah, 2022).

Komunikasi perusahaan *outsourcing security* terdapat catatan pada karyawan personel satpam di area pengguna yang terkadang penyebaran informasi kurang merata karena terkendala peralatan komunikasi dan ketika informasi pekerjaan tidak diberikan secara lengkap. Untuk komunikasi perencanaan yang bersifat operasional yang menyangkut instruksi kerja dan arahan-arahan kepada pelaksana lebih efektif dilakukan dengan komunikasi secara langsung (Kinanthi et al., 2020). Komunikasi langsung dapat mengurangi kemungkinan kehilangan detail-detail informasi dan menghindari adanya keterbatasan dari media. Komunikasi yang terkendala dapat menyebabkan gangguan pada proses pekerjaan yang akhirnya berdampak pada *output* perusahaan. Dalam organisasi, komunikasi merupakan hal yang urgen, dalam artian komunikasi sangat menunjang pencapaian tujuan organisasi (Ishak et al., 2018).

Proses internal selanjutnya berkaitan dengan pengelolaan SDM perusahaan. Meskipun personel satpam bekerja di tempat pengguna, namun perekrutan, pengembangan, penggajian, dan pengaturan karyawan personel satpam dilakukan oleh perusahaan *outsourcing security*. Proses rekrutmen karyawan personel satpam didasarkan pada penilaian kebutuhan di tempat pengguna. Selanjutnya dilakukan proses seleksi, dimana organisasi memilih orang yang tepat dari sekian banyak lamaran yang masuk, yang paling sesuai dengan kriteria pada posisi yang tersedia dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan pada saat ini (Ivancevich & Konopaske, 2013). Pada pelaksanaannya, proses rekrutmen dan seleksi di perusahaan ini belum semua dilakukan sesuai SOP yang ditetapkan. Perusahaan *outsourcing security* sering melewatkan satu tahap tes yaitu tes kesempataan (tes fisik), padahal aspek fisik menjadi salah satu prioritas bagi pekerjaan di bidang keamanan.

Pada proses *rewarding*, pelaksanaan *performance evaluation* baru dilakukan bagi karyawan personel satpam melalui penilaian performansi atau kinerja, namun hasilnya belum dijadikan acuan untuk pemberian *reward*. Bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kinanthi et al. (2020) pada sebuah perusahaan *outsourcing* di Samarinda menyatakan bahwa karyawan *outsourcing* dengan penilaian kinerja yang baik akan dipertimbangkan untuk memperoleh promosi jabatan, peningkatan tunjangan dan pengembangan diri.

Perusahaan *outsourcing security* ini melakukan penilaian terhadap personel satpam pada aspek pekerjaan/aktivitas (kehadiran, kedisiplinan, etika, pelayanan, dll) serta aspek penampilan (seragam, atribut, kerapian, dll). Sementara itu, menurut Wibowo & Hartati (2016), dalam menilai kinerja satpam perlu diklasifikasikan dalam kinerja baik, cukup, dan buruk berdasarkan aspek kemampuan, kepribadian, dan keterampilan. Selain itu, penelitian oleh Ishak et al. (2018) menyebutkan



bahwa indikator untuk mengukur kinerja pegawai *outsourcing* yaitu kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi.

Kompensasi menjadi alasan pengunduran diri karyawan personel satpam yang menilai gaji yang diberikan masih rendah. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Ilona & Prabowo (2013) bahwa ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara kepuasan terhadap gaji dengan intensitas pengunduran diri. Lebih lanjut dijelaskan bahwa harapan karyawan yang bekerja yaitu terpenuhinya kebutuhan hidup beserta keluarga melalui gaji yang diperolehnya, yang merupakan bagian dari kompensasi. Selain itu, Penelitian Fadli et al. (2022), menemukan bahwa aspek gaji pada kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan aspek *intention to quit* (niat untuk berhenti) dari pekerjaan.

Kompensasi tidak hanya berbentuk gaji, namun setiap jenis *reward* yang diterima individu sebagai pertukaran karena telah melaksanakan tugasnya di organisasi (Ivancevich & Konopaske, 2013). Secara keseluruhan, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, perusahaan yang dapat memberikan berbagai fasilitas bagi karyawan, maka dapat mengikat karyawan untuk tidak mengundurkan diri dari perusahaan (Alamsyah, 2016). Selain itu, kompensasi yang diberikan dapat memicu karyawan menampilkan kinerja yang baik. Semakin tepat kompensasi yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhannya, maka semakin baik kinerja yang akan ditampilkan karyawan (Nuridin, 2017).

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan personel satpam oleh perusahaan *outsourcing security* diantaranya gaji pokok, asuransi kesehatan, uang transportasi, dan uang pulsa. Sementara itu, menurut penelitian Wulan & Adi (2014) jaminan sosial/kesehatan, pesangon saat keluar dari pekerjaan, dan dana/persiapan pensiun merupakan indikator prioritas yang terjadi kesenjangan antara tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan bagi

tenaga kerja *outsourcing*. Artinya ketiga aspek tersebut dianggap penting, namun tenaga kerja *outsourcing* belum puas terhadap aspek tersebut.

Promosi jabatan disediakan bagi karyawan yang dinilai memiliki kinerja baik. Sejauh ini belum ada prosedur yang sistematis dan keputusan siapa yang layak untuk dipromosi masih berdasarkan penilaian subjektif pimpinan. Hal ini berpotensi menimbulkan kebingungan dan ketidakjelasan bagi karyawan. Akpinar et al. (2013) menyatakan bahwa pimpinan dapat berkomunikasi dengan jelas serta membuat keputusan dan prosedur yang adil, agar karyawan lebih mempercayai mereka dan merasakan ikatan emosional dengan organisasi. Di sisi lain, menurut Larasati et al. (2021) promosi jabatan juga memiliki keterkaitan dengan kinerja karena promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan bahkan menjadi sebuah tujuan yang selalu diharapkan.

Pada proses pengembangan, program yang diperuntukkan bagi karyawan personel satpam diantaranya pelatihan dasar, orientasi, penyegaran/*refreshment*, dan kesempatan mengikuti pendidikan lanjutan gada pratama. Pada pelaksanaannya, pelatihan dasar tidak dilakukan sesuai prosedur yang berdampak pada pengetahuan dan keterampilan satpam yang belum memadai. Pelatihan dasar merupakan persiapan awal bagi karyawan personel satpam sebelum melaksanakan tugas keamanan di perusahaan pengguna. Jika pelatihan dasar ini dilewatkan atau dilakukan seadanya, maka perusahaan belum dapat memastikan bahwa karyawan personel satpam sudah memiliki kompetensi yang memadai. Menurut Wandasari (2019), idealnya pelatihan yang efektif dapat memberikan pengaruh pada kesiapan kerja peserta pelatihan, tapi ada juga pelatihan yang kurang efektif dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti kurangnya evaluasi pembelajaran serta kurangnya fasilitas yang menunjang pelaksanaan pelatihan.

Program-program pelatihan di perusahaan *outsourcing security* belum didasarkan pada analisis kebutuhan. Padahal analisis kebutuhan perlu dilakukan untuk mengetahui kebutuhan karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik (Riggio, 2013). Hal ini menyebabkan program yang ada belum tentu sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan serta belum memenuhi kebutuhan kompetensi karyawan personel satpam. Belum ada cara khusus untuk merancang program sesuai kebutuhan satpam di lapangan dan mensinkronkan dengan informasi dari keluhan pengguna. Di sisi lain, penilaian pengguna sebagai *customer* penting untuk dijadikan pertimbangan dalam pengembangan personel satpam agar mencapai *customer satisfaction*. Pada perusahaan *outsourcing*, penilaian *customer satisfaction* dianggap sangat penting karena *customer satisfaction* dapat menentukan kontrak kerja akan diperpanjang atau diakhiri (Shahnaz N et al., 2018).

Selain itu, belum ada evaluasi secara sistematis terhadap hasil dari program pelatihan yang sudah dilakukan selama ini. Padahal mengevaluasi program pelatihan merupakan bagian yang penting karena dapat menilai efektivitas dari pelatihan yang telah dilakukan (Riggio, 2013). Hal-hal tersebut dapat berpengaruh pada kinerja karyawan personel satpam yang belum menguasai keterampilan ataupun kompetensi untuk pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada adanya komplain dari pengguna mengenai kinerja karyawan personel satpam. Idealnya, pelatihan dirancang untuk membantu individu agar dapat memberikan kontribusi positif kepada perusahaan dalam bentuk kinerja yang baik (Ivancevich & Konopaske, 2013).

Pelatihan yang secara khusus ditujukan untuk meningkatkan keahlian karyawan personel satpam juga minim dilakukan perusahaan *outsourcing security*. Di satu sisi, hal ini berdampak baik terhadap efisiensi operasional perusahaan dimana tidak mengeluarkan biaya yang begitu banyak. Namun di sisi lain, hal ini juga berdampak pada

kompetensi karyawan personel satpam untuk melaksanakan pekerjaan. Kualitas karyawan personel satpam yang mumpuni dapat membuat perusahaan pengguna percaya pada perusahaan *outsourcing security*. Kepercayaan mempengaruhi dan dapat membangun komitmen hubungan serta retensi selanjutnya dari klien terhadap vendor *outsourcing* (Leeman & Reynolds, 2012).

Pertumbuhan dan perkembangan SDM belum bisa membuat karyawan menampilkan kinerja optimal yang mendukung perusahaan untuk menghasilkan *output* yang berkualitas. Sementara itu, unsur penting dalam perkembangan dan keberhasilan sebuah perusahaan penyedia jasa (seperti *outsourcing*) adalah kualitas kinerja karyawan *outsourcing*-nya (Kinanthi et al., 2020).

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa perusahaan *outsourcing security* tergolong efektif dengan catatan sebagai sebuah organisasi menurut pendekatan proses internal. Artinya, proses internal yang terjadi di perusahaan *outsourcing security* belum sepenuhnya mendukung perusahaan dalam mencapai *output* perusahaan yang diharapkan. Area kritis yang ditemukan pada analisa efektivitas organisasi ini yaitu aspek pelatihan. Hasil temuan ini dapat menjadi acuan dalam menentukan area pengembangan perusahaan agar lebih optimal dalam menjalankan proses bisnis untuk mencapai tujuan. Perusahaan dapat memberikan keterampilan kepada Bagian HRGA dan Bagian Operasional agar dapat merancang dan melaksanakan program pelatihan yang efektif. Selain itu, perusahaan dapat menyusun kembali SOP (*Standard Operational Procedure*) pelaksanaan program pelatihan secara detail sesuai dengan alur perancangan dan pelaksanaan pelatihan yang tepat.

## REFERENSI

Akpinar, A. T., Torun, E., Okur, M. O., & Akpinar,

- O. (2013). The Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Small Businesses. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 3(04), 27–32.
- Alamsyah, B. N. (2016). *Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dan Dampaknya terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Outsourcing di PT. Alih Daya Indonesia*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3th ed.). SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2013). *Organization Theory & Design* (11th ed.). Cengage Learning.
- Eydi, H. (2015). Organizational Effectiveness Models: Review and Apply in Non-Profit Sporting Organizations. *American Journal of Economics, Finance and Management*, 1(5), 460–467. <http://www.aiscience.org/journal/ajefmh> <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
- Fadli, A., Adriansyah, M. A., & Rahmah, D. D. N. (2022). Kepuasan Kerja dengan Intensi Turnover pada Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 10(1), 23–31. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v10i1.6996>
- Gorenak, M., & Kosir, S. (2012). The Importance of Organizational Values for Organization. *Management, Knowledge and Learning International Conference 2012*, 563–569. [http://issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12\\_117.pdf](http://issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12_117.pdf)
- Ilona, E. A., & Prabowo, S. (2013). Hubungan Kepuasan terhadap Gaji dengan Intensi Turnover pada Karyawan Marketing PT. F. *Psikodimensia*, 12(1), 80–94. <http://journal.unika.ac.id/index.php/psi/article/view/40>
- Ishak, A. H. S., Adys, A. K., & Haerana. (2018). Kinerja Pegawai Outsourcing di PT. Telkom Divre VII Kota Makassar. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 4(3), 268–281. <https://doi.org/10.26618/kjap.v4i3.1643>
- Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2013). *Human Resource Management* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Kinanthi, S. A., Fitriyah, N., & Dwivayani, K. D. (2020). Strategi Komunikasi Human Resource Development (HRD) dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan Outsourcing PT. Tekindo Mitra Mandiri Samarinda. *EJournal Ilmu Komunikasi*, 8(2), 108–121.
- Larasati, L. D., Adriansyah, M. A., & Rahmah, D. D. N. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(4), 783–798. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v9i4.6709>
- Leeman, D., & Reynolds, D. (2012). Trust and Outsourcing: Do Perceptions of Trust Influence the Retention of Outsourcing Providers in the Hospitality Industry? *International Journal of Hospitality Management*, 31, 601–608. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.006>
- Manikotama, A. R., Lubis, H., & Rahmah, D. D. N. (2022). Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan terhadap Loyalitas Kerja. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 10(1), 201–212. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v10i1.7237>
- Nuridin. (2017). The Influence of Compensation and Organizational Communication toward Employee s ' Performance of PT. Cipta Baja Trimatra Jakarta through Working Motivation. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19(10), 68–79. <https://doi.org/10.9790/487X-1910066879>
- Oghojafor, B. E. A., Muo, F. I., & Aduloju, S. A. (2012). Organisational Effectiveness: Whom and What Do We Believe? *Advances in Management & Applied Economics*, 2(4), 81–108. <http://search.proquest.com.library.capell>

- a.edu/docview/1314732437?accountid=27965%5Cnhttp://wv9lq5ld3p.search.serialsolutions.com.library.capella.edu/?ctx\_ver=Z39.88-2004&ctx\_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft\_id=info:sid/ProQ:abiglobal&rft\_val\_fmt=info:ofi/fmt:
- Panjaitan, B. (2016). Outsourcing (Alih Daya) dan Pengelolaan Tenaga Kerja di Perusahaan. *Jurnal Ilmiah "Advokasi,"* 4(1), 12–24.
- Pattiwael, A. P., Lengkong, V. P., & Taroreh, R. N. (2017). Penerapan Sistem Pengupahan Karyawan Alih Daya pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk Manado. *Jurnal EMBA, 5*(2), 1520–1531.
- Putrianti, F. G., & Abdullah, S. M. (2022). Meningkatkan Produktivitas Kerja Financial Advisor Melalui Komunikasi Persuasif. *Psikostudia Jurnal Psikologi, 11*(1), 178–188. <https://doi.org/10.30872/psikostudia>
- Rakhim, A. F. (2020). Factors that Cause Work Engagement in the Millennial Performance in BUMN. *Proceedings of The ICECRS, 8*, 1–8. <https://icecrs.umsida.ac.id/index.php/icecrs/article/view/422%0Ahttps://icecrs.umsida.ac.id/index.php/icecrs/article/view/422/297>
- Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2012 tentang Syarat-syarat Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Perusahaan Lain, (2012).
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (6th ed.). Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. In *Pearson Education Limited* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Shahnaz N, N., Sutari, W., & Lalu, H. (2018). Perancangan Instrumen Penilaian Kinerja Tenaga Kerja Alih Daya Pada Petugas Satuan Pengamanan Di PT. Trengginas Jaya. *E-Proceedings of Engineering, 5*(3), 6790–6798.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Alfabeta (ed.)).
- Wandasari, P. (2019). Hubungan Efektivitas Pelatihan dengan Kesiapan Kerja pada Calon Tenaga Kerja yang Telah Mengikuti Pelatihan Pemagangan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi, 7*(2), 311–318. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v7i2.4786>
- Wibowo, A. P., & Hartati, S. (2016). Sistem Klasifikasi Kinerja Satpam Menggunakan Metode Naïve Bayes Classifier. *Jurnal Inovtek Polbeng - Seri Informatika, 1*(2), 192–201. <https://doi.org/10.35314/isi.v1i2.138>
- Wulan, V. R., & Adi, T. J. W. (2014). Analisa Kepuasan Tenaga Kerja Alih Daya (Outsourcing ) pada Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XXI, 1–9*.