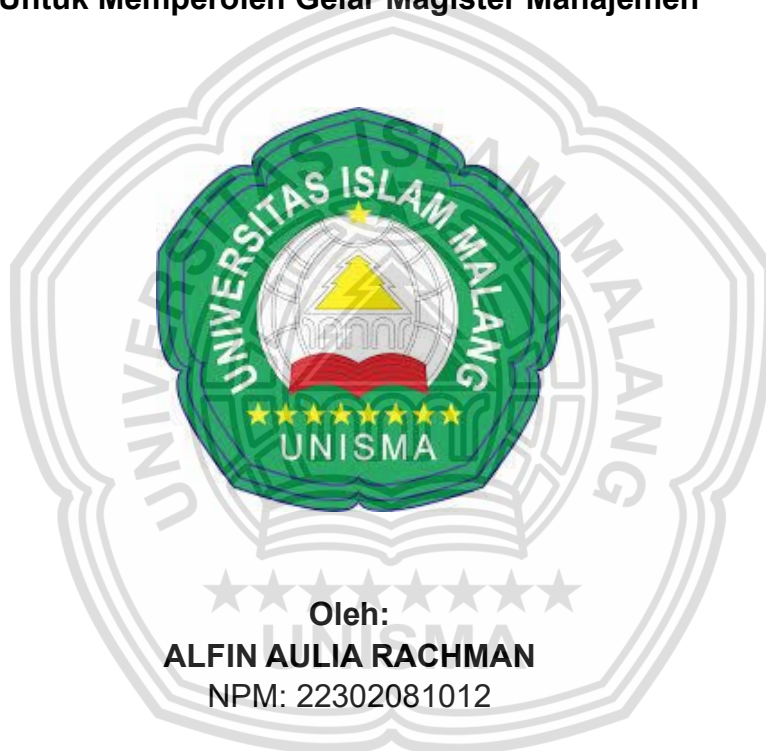


**STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA JASA
ANGKUTAN ARMOR GROUP MALANG**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM MALANG
MALANG
2025**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan serta merumuskan strategi peningkatan kinerja yang efektif di Jasa Angkutan Armor Group Malang. Menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan analisis dokumen, penelitian ini menggabungkan analisis Fishbone, PEST, dan SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya kinerja karyawan disebabkan oleh faktor internal seperti lemahnya manajemen sumber daya manusia, kurangnya pelatihan teknis dan soft skill, serta belum optimalnya sistem evaluasi kerja. Di sisi lain, faktor eksternal seperti perkembangan teknologi dan dinamika industri transportasi turut memengaruhi performa karyawan. Melalui analisis Fishbone, ditemukan akar penyebab utama kinerja yang rendah, sedangkan analisis PEST memberikan gambaran tentang konteks eksternal yang perlu diantisipasi. Selanjutnya, melalui matriks SWOT, dirumuskan strategi-strategi kunci yang mencakup digitalisasi sistem kerja, penguatan SOP, peningkatan kualitas pelatihan, serta penerapan sistem reward and punishment berbasis data. Temuan ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan strategis untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan industri.

Kata kunci: Strategi Manajemen, Kinerja Karyawan, Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

This study aims to identify the factors influencing employee performance and to formulate effective strategies for performance improvement at Armor Group Malang, a transportation service provider. Using a qualitative research approach through in-depth interviews, field observations, and document analysis, this study integrates Fishbone, PEST, and SWOT analyses. The findings reveal that low employee performance is primarily caused by internal factors such as weak human resource management, lack of technical and soft skills training, and suboptimal performance evaluation systems. Additionally, external factors like technological advancements and dynamic changes in the transportation industry also significantly impact employee performance. The Fishbone analysis identified the root causes of poor performance, while the PEST analysis provided insights into the external context that must be anticipated. Subsequently, the SWOT matrix was used to develop key strategies, including digitalizing work systems, strengthening standard operating procedures (SOPs), enhancing training quality, and implementing a data-driven reward and punishment system. These findings are expected to serve as a strategic reference for sustainable performance improvement and organizational adaptation in a competitive industry environment.

Keywords: Management Strategy, Employee Performance, Human Resources,

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Industri jasa angkutan kini menghadapi persaingan yang semakin ketat seiring dengan pertumbuhan ekonomi dan peningkatan permintaan terhadap pengiriman barang dan logistik. Persaingan ini menuntut perusahaan untuk selalu meningkatkan kualitas layanan serta efisiensi operasional demi mempertahankan pelanggan dan meraih pangsa pasar yang lebih luas. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, perusahaan perlu memiliki keunggulan bersaing yang tidak hanya terbatas pada inovasi produk atau layanan, tetapi juga pada kinerja karyawan sebagai sumber daya utama yang menjalankan operasional sehari-hari. Kinerja individu atau kelompok dalam perusahaan memiliki kaitan erat dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan (6, 2023).

Keberhasilan dalam dunia usaha, khususnya di sektor jasa angkutan, sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk merencanakan dan melaksanakan strategi yang tepat dalam mengelola sumber daya manusia (SDM). Kinerja karyawan dalam perusahaan jasa angkutan, seperti sopir dan staf operasional lainnya, memegang peranan penting dalam memastikan pengiriman barang berjalan lancar, tepat waktu, dan dengan biaya yang efisien. Oleh karena itu, manajemen SDM memerlukan pendekatan strategis yang mencakup

seleksi kandidat terbaik, pelatihan, desain pekerjaan, serta rencana kompensasi yang mencakup tunjangan dan layanan yang mendukung kesehatan serta kesejahteraan karyawan (Sisca et al., 2020).

Namun, dalam praktiknya, banyak perusahaan menghadapi tantangan besar dalam mengelola kinerja karyawan. Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan meliputi motivasi kerja, tingkat kedisiplinan, pelatihan yang memadai, serta sistem pelaporan yang transparan. Kinerja karyawan juga tidak dapat dipisahkan dari kondisi operasional perusahaan yang mencakup manajemen kendaraan, pengelolaan bahan bakar, dan pemeliharaan unit kendaraan operasional.

Salah satu aspek penting dalam manajemen kinerja karyawan adalah transparansi dan akurasi dalam pelaporan operasional. Dalam konteks perusahaan jasa angkutan, laporan yang tidak akurat, terutama terkait penggunaan bahan bakar dan kondisi kendaraan, dapat menyulitkan evaluasi kinerja secara menyeluruh. Hal ini menghambat perusahaan dalam mengambil keputusan yang tepat untuk meningkatkan efisiensi dan menekan biaya operasional. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem pelaporan yang lebih efektif dan berbasis teknologi untuk memastikan informasi yang diterima manajemen valid dan dapat dipercaya.

Armor Group, salah satu perusahaan di industri jasa angkutan, menghadapi sejumlah permasalahan terkait manajemen operasional,

terutama kinerja karyawan. Masalah utama yang dihadapi adalah ketidaktepatan pelaporan penggunaan bahan bakar oleh sopir. Berdasarkan wawancara dengan manajemen, ditemukan bahwa beberapa sopir tidak melaporkan penggunaan bahan bakar secara akurat, sehingga menyulitkan perusahaan dalam memantau efisiensi operasional. Akibatnya, biaya bahan bakar menjadi sulit diprediksi karena data yang tidak lengkap.

Selain pelaporan, pengelolaan administrasi juga menjadi isu penting dalam manajemen operasional Armor Group. Saat ini, pencatatan laporan masih dilakukan secara manual, yang menyebabkan laporan dari sopir sering kali tidak lengkap atau tidak sesuai format yang ditentukan. Hal ini menghambat evaluasi kinerja berbasis data dan memengaruhi pengambilan keputusan strategis oleh manajemen.

Masalah lain yang dihadapi adalah ketidakefisienan dalam penjadwalan karyawan. Armor Group belum memiliki jadwal kerja yang terstruktur untuk sopir, yang menyebabkan ketidakpastian dalam pemanfaatan sumber daya manusia dan kendaraan. Tanpa jadwal yang jelas, proses pengiriman menjadi lebih lambat dan kurang efisien, terutama jika sopir utama tidak tersedia. Perusahaan sering kali harus mencari sopir pengganti dalam waktu terbatas, yang berpotensi mengganggu kelancaran pengiriman.

Selain itu, Armor Group menghadapi masalah dalam pelatihan karyawan, khususnya sopir. Meskipun sopir diwajibkan merawat kendaraan, sebagian besar tidak memiliki pelatihan khusus dalam perawatan kendaraan. Akibatnya, kendaraan sering kali tidak terawat dengan baik, yang menyebabkan kerusakan dan peningkatan biaya pemeliharaan. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan perlu menyediakan pelatihan berkala mengenai perawatan kendaraan kepada sopir dan staf operasional lainnya. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Holy et al, 2023).

Dalam menghadapi tantangan ini, Armor Group perlu menerapkan strategi manajemen yang lebih terstruktur untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memperbaiki efisiensi operasional. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan adalah dengan memperkenalkan sistem manajemen berbasis teknologi untuk meningkatkan transparansi pelaporan, mempermudah penjadwalan kerja, dan memastikan kendaraan dalam kondisi optimal. Implementasi sistem informasi yang efisien dapat mengurangi ketergantungan pada pencatatan manual dan meningkatkan akurasi data untuk pengambilan keputusan (Nugroho & Iestari, 2023).

Selain itu, perusahaan perlu merancang program peningkatan kinerja karyawan yang mencakup pengembangan keterampilan teknis dan non-teknis, termasuk pelatihan perawatan kendaraan dan

pengelolaan operasional. Dengan pendekatan yang tepat, diharapkan kinerja karyawan dapat meningkat secara signifikan, yang pada gilirannya akan mendukung pengembangan bisnis perusahaan (Asriyanti et al., 2024).

Penerapan strategi manajemen yang efektif akan membantu Armor Group menghadapi tantangan yang ada dan memperkuat daya saing di pasar jasa angkutan. Dengan peningkatan kinerja karyawan yang berkelanjutan, perusahaan diharapkan dapat mencapai tujuan jangka panjangnya, mengurangi biaya operasional, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen yang dapat diterapkan oleh Armor Group dalam meningkatkan kinerja karyawan guna mendukung pengembangan bisnis perusahaan.

Dalam penelitian ini, akan dianalisis bagaimana strategi yang tepat dapat diterapkan pada perusahaan Armor Group untuk mengatasi permasalahan yang ada dan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan menerapkan strategi yang tepat, perusahaan diharapkan dapat memperbaiki efisiensi operasional, menekan biaya yang tidak perlu, dan memperkuat daya saing di pasar jasa angkutan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, peneliti merumuskan permasalahan utama dalam penelitian ini sebagai berikut: Bagaimana identifikasi permasalahan dan perumusan strategi dapat

dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada jasa angkutan Armor Group Malang melalui pendekatan analisis Fishbone, PEST dan analisis SWOT?"

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada jasa angkutan Armor Group Malang, serta merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang manajemen strategi, peningkatan kinerja karyawan, dan pengembangan bisnis di industri jasa angkutan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang tertarik mendalami isu serupa.

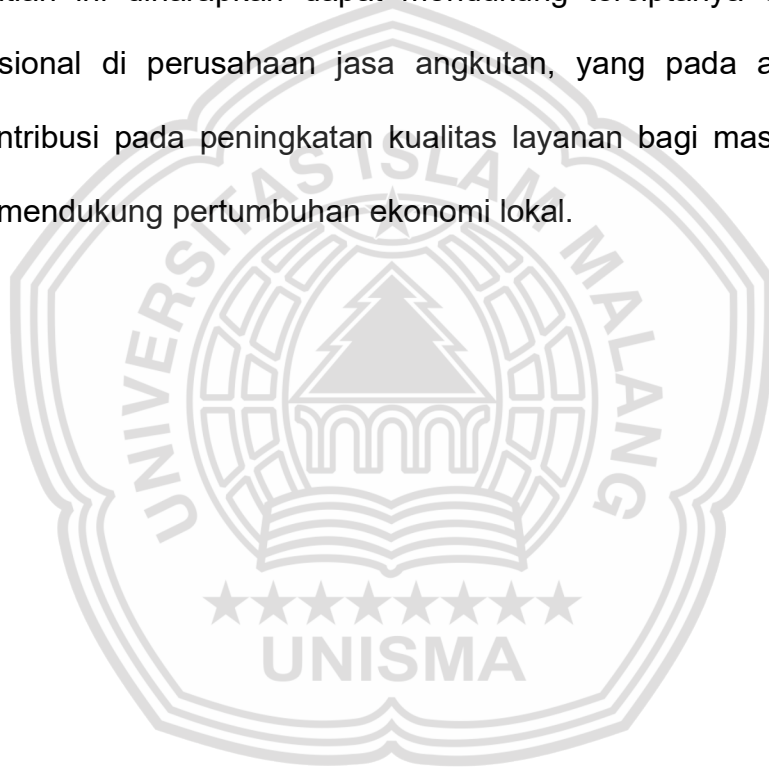
2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Perusahaan (Armor Group): Penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi praktis dan rekomendasi strategis yang aplikatif untuk meningkatkan kinerja karyawan, mengatasi permasalahan operasional, dan memperkuat daya saing perusahaan.

- b. Bagi Manajer dan Pemangku Kebijakan: Penelitian ini dapat menjadi panduan dalam merancang strategi manajemen karyawan yang lebih efektif, termasuk dalam aspek pelaporan, penjadwalan, pelatihan, dan penerapan teknologi manajemen.

3. Manfaat Sosial-Ekonomi

Penelitian ini diharapkan dapat mendukung terciptanya efisiensi operasional di perusahaan jasa angkutan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan bagi masyarakat serta mendukung pertumbuhan ekonomi lokal.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan dan analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa rendahnya kinerja pegawai di Armor Group Malang merupakan akibat dari berbagai faktor sistemik yang saling berkaitan, yang teridentifikasi melalui pendekatan Fishbone Diagram. Faktor dominan berasal dari aspek Sumber Daya Manusia, diikuti oleh kelemahan pada metode kerja, teknologi, sarana pendukung, lingkungan kerja, dan manajemen.

Mengatasi persoalan tersebut, dirumuskan strategi peningkatan kinerja berbasis analisis Fishbone, SWOT, dan PEST yang menyeluruh. Strategi prioritas meliputi digitalisasi sistem absensi dan evaluasi kinerja, penyusunan SOP yang aplikatif, pelatihan teknis dan soft skill secara rutin, penerapan sistem reward and punishment berbasis data, serta penguatan komunikasi internal. Strategi-strategi ini dirancang untuk menjawab kelemahan internal sekaligus merespons dinamika eksternal yang dihadapi perusahaan.

Dengan penerapan strategi yang komprehensif dan berbasis data, diharapkan kinerja pegawai Armor Group dapat meningkat secara signifikan dan berkelanjutan, serta perusahaan mampu beradaptasi dalam industri transportasi yang semakin kompetitif. Temuan ini juga

memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan pentingnya pelatihan, sistem evaluasi, motivasi kerja, dan dukungan teknologi dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.

5.2. Saran

1) Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek dan lokasi penelitian agar hasilnya lebih generalisabel. Penambahan pendekatan kuantitatif juga dapat memperkuat analisis melalui data numerik yang lebih terukur.

2) Pengembangan Variabel

Disarankan agar penelitian ke depan mempertimbangkan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau kepuasan kerja.

3) Uji Implementasi Strategi

Penelitian lanjutan dapat difokuskan pada pengujian langsung efektivitas strategi yang telah dirumuskan, sehingga dapat diketahui dampaknya secara empiris terhadap peningkatan kinerja.

4) Pemanfaatan Teknologi dalam Riset

Penggunaan tools digital seperti software evaluasi kinerja atau survei online disarankan untuk memperoleh data yang lebih cepat, luas, dan akurat.

5.3. Keterbatasan

- 1) Terbatas pada Satu Lokasi dan Subjek Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan, yaitu Armor Group Malang, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi untuk organisasi atau industri lain dengan karakteristik berbeda.
- 2) Pendekatan Kualitatif Deskriptif Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif tanpa pengukuran kuantitatif, sehingga tidak dapat menggambarkan tingkat pengaruh atau hubungan antar variabel secara statistik.
- 3) Belum Menguji Efektivitas Strategi Strategi yang dirumuskan belum diuji secara empiris dalam praktik, sehingga efektivitas dan dampak nyata dari strategi tersebut terhadap peningkatan kinerja pegawai belum dapat dipastikan.
- 4) Keterbatasan Waktu dan Akses Data Waktu penelitian yang terbatas serta keterbatasan akses terhadap data internal perusahaan menyebabkan analisis hanya dapat dilakukan berdasarkan informasi yang tersedia saat itu.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, D. (2021). Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan Bengkel Auto Dakar Ponorogo (Doctoral dissertation, IAIN PONOROGO). Ahmad. (2020). *Manajemen Strategi*. Makassar: CV. Nas Media Pustaka.
- Anitra, K. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan UPBU Kelas I APT. Pranoto Samarinda.
- Arfah, M. (2021). Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Unit Bulomario Kota Pasangkayu. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5, 55-71.
- Asriyanti et al. (2024) Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktifitas Kerja Karyawan. *Jurnal PPIMAN: Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*. 2 (11), 3025-4396
- Basrowi, & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.
- Bharadwaj, A. S., Bharadwaj, S. G., & Konsynski, B. R. (2014). Information technology effects on firm performance as measured by Tobin's q. *Management Science*, 45(7), 1008–1024. <https://doi.org/10.1287/mnsc.45.7.1008>
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gaya Media.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2016). *Understanding management* (10th ed.). Cengage Learning.
- David, F. R. (2016). *Manajemen Strategik* (Alih Bahasa Alexander Sindoro). Prehallindo, Jakarta.

- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Edison, E. Y. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- Fatimah, F., & Tyas, W. M. (2020). Strategi Bersaing Umkm Rumah Makan Di Saat Pandemi Covid 19. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 5(2), 245–253.
- Gunawan, I. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori & Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Habeahan, L. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* (Vol. 7, Issue 2, pp. 410–420).
- Handoko, T.H. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. T., Amansyah, A., & Sudiarti, S. (2022). Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Regional 1 PT. Pelabuhan Indonesia (Persero). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 8996-9003.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hilgers, S. A. C. S., & Faddila, S. P. (2023). Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan untuk Mencapai Tujuan Usaha pada PD. Mustika Prima Telur Dawuan. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 3(3), 299-312.
- Holy, I., Haedar, S. E., MM, H., SE, M., & Dewi, S. R. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*, 6(2), 1761-1771.
- Joseph Kim and Keung Ho. 2014. *Formulation of a Systemic PEST Analysis For Strategic Analysis*. European Academic Research. Vol. II. Issue 5.

- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Ma'ruf, A. (2022). *Analisis Strategi Panduan Praktis: SWOT, GE-MCKinsey, SPACE, FFA, QSPM, AHP menggunakan Microsoft Excel*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedua). Alfabeta, Bandung.
- Mendra, N. P. Y., & Pradnyani, N. L. P. S. P. (2024, June). Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Mengoptimalkan Sistem Pencatatan Akuntansi pada Satker Biro Logistik Polda Bali. In *Prosiding Seminar Nasional Pengabdian Masyarakat (SENEMA)* (Vol. 3, No. 1, pp. 489-493).
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nugroho, R., & Lestari, T. (2023). Efektivitas Pelatihan dalam Implementasi Sistem Informasi Akuntansi. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi*, 11(4), 215-230
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rangkuti, F. (2016). *Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Rangkuti, Freddy. 2018. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Rivai, V. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Edisi 2. Jakarta; Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

- Sisca, S., Chandra, E., Sinaga, O. S., Revida, E., Purba, S., Fuadi, F., ... & Silitonga, H. P. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Suryani. (2023). Management Strategy in Improving Employee Performance at PT. Agta Sinar Jaya in Bandar Lampung. *Business Perspective Journal*, 3(1).
- Susanto, J. (2014). *Manajemen Strategik Komprehensif*. Erlangga Alfabeta, Jakarta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Kedelapan). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., et al. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15th ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Yos, R. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Star Korea Industri MM2100 Cikarang. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 6, 22-23.
- Yuliandari, N. K., Utami, K. R., & Usadha, I. D. N. (2023). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Rajawali Jaya Ekspres (ID Express) Banyuwangi. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 6(2), 176-185.