

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 1.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Prima Armada Raya (“PAR”) didirikan pada 11 Juni 2014 oleh PT Patra Jasa dan merupakan bagian dari PT Pertamina (Persero). PAR fokus pada penyediaan jasa transportasi dan layanan pengemudi dan bertujuan untuk memenuhi, menyediakan serta mengelola kebutuhan kendaraan operasional di kalangan PT Pertamina (Persero) beserta anak-anak perusahaannya (“Pertamina Group”). Penugasan awal adalah penyediaan jasa sewa kendaraan dan layanan pengemudi dengan alokasi 22 kendaraan di PT Pertamina (Persero). Operasional PAR terus berkembang hingga mencakup seluruh wilayah Indonesia seperti Pulau Sambu (Batam), Natuna (Kepulauan Riau), dan Kasim (Papua). Saat ini, PAR terus berkembang dan melakukan ekspansi layanan.



Gambar 1. 1 Logo PT Prima Armada Raya

*Sumber: Katalog Pertamina Group, 2024*

Pada Januari 2020, PAR menstandarisasi operasionalnya dengan perolehan sertifikasi terkait mutu dan keselamatan kerja serta PAR telah meresmikan kantor wilayah Cilacap untuk memperkuat layanan operasional.

Tabel 1. 1 Sejarah Prima Armada Raya

Tahun	Sejarah
2014	PAR didirikan tahun 2014 yang berfokus di bidang jasa transportasi dan layanan pengemudi untuk memenuhi kebutuhan Pertamina Group. Penugasan pertama adalah penyediaan 22 kendaraan di kantor pusat Pertamina.
2015-2016	PAR dipercaya PT Pertamina (Persero) dan anak perusahaannya dengan total 636 unit kendaraan. PAR mendapatkan pendanaan dari PT Pertamina Dana Ventura serta lembaga keuangan lain.

2017-2018	Di tahun 2017 total kendaraan tersewa mencapai 2.262 unit. PAR juga memperoleh fasilitas pembiayaan yang bersifat <i>customer financing</i> dan melakukan perubahan logo sebagai bagian dari percepatan perusahaan.
2019	Jangkauan operasional PAR telah mencakup seluruh Indonesia termasuk Pulau Sambu (Batam), Natuna (Kepulauan Riau), dan Kasim (Papua).
2020-2021	PAR mendapat sertifikasi SNI ISO 9001 dan ISO 45001. Total kendaraan tersewa mencapai lebih dari 3.000unit dan total penjualan sebanyak 822unit kendaraan. Atas keputusan RUPS Sirkuler tahun 2020, posisi penting di bidang Keuangan, SDM, Operasional Pemasaran, dan Direktur Utama telah terisi, disertai perubahan pada struktur organisasi.
2022-2023	Total kendaraan tersewa mencapai 3.549unit dan PAR meresmikan kantor wilayah Cilacap untuk meningkatkan layanan.

*Sumber: Laporan Keuangan PT Prima Armada Raya, 2023*

### **1.1.2 Bidang Usaha, Produk dan Layanan**

Bidang usaha PAR berfokus pada penyediaan solusi transportasi terintegrasi termasuk penyewaan kendaraan, layanan pengemudi, perawatan kendaraan, dan penjualan mobil bekas. PAR memiliki 3 layanan utama yaitu sewa transportasi (*PRIMA Fleet Services*), pengemudi profesional (*PRIMA Driver Management*) dan penjualan serta perawatan/perbaikan kendaraan (*PRIMA Auto Care & Sales*).

*PRIMA Fleet Services* merupakan jasa sewa transportasi dengan skema kontrak panjang dengan jangka waktu  $\geq 1$  tahun (*time charter/longterm*) dan kontrak pendek dengan jangka waktu 1 bulan hingga  $< 1$  tahun (*spot charter/short term/daily rental/retail*). Layanan ini menyediakan berbagai jenis kendaraan, seperti bus (*big/medium*), *commuter*, MPV, SUV, sedan, dan lainnya yang dilengkapi dengan asuransi, GPS dan standar keselamatan. *PRIMA Driver Management* adalah layanan pengemudi profesional dengan skema kontrak panjang dan pendek baik dengan maupun tanpa kendaraan. Pengemudi dipilih melalui seleksi ketat dan menjalani *medical & daily checkup* rutin untuk memastikan standar keamanan dan layanan prima. *PRIMA Auto Care & Sales* adalah jasa pemeliharaan dan perbaikan kendaraan melalui bengkel resmi di 135

kota di Indonesia serta *workshop* mandiri. Selain itu, PAR juga menawarkan penjualan kendaraan pasca kontrak melalui skema *direct sales*, lelang, dan kolektif.

Dengan berbagai produk dan layanan yang terintegrasi, PAR berupaya memperluas jangkauan pasar di lingkungan BUMN, pemerintah dan swasta seperti industri FMCG, logistik, transportasi publik, energi, pertambangan, konstruksi, dan *retail*. Wilayah operasional PAR telah menjangkau berbagai wilayah di Indonesia seperti Pulau Sambu (Batam), Natuna (Kepulauan Riau), dan Kasim (Papua).

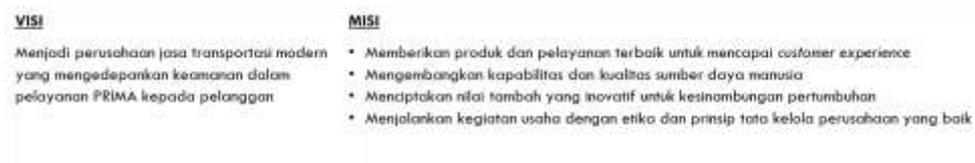


Gambar 1. 2 Peta Sebaran Kantor Area dan Unit Operasi di Indonesia

Sumber: Katalog Pertamina Group, 2024

### 1.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Dengan solusi terintegrasi, PAR berkomitmen menyediakan layanan yang aman, nyaman dan handal yang juga tercantum dalam visi dan misi PAR.



Gambar 1. 3 Visi dan Misi PAR

Sumber: Katalog Pertamina Group, 2024

### 1.1.4 Tata Nilai Perusahaan

PAR menerapkan tata nilai sebagai pedoman untuk menjaga profesionalisme dan kualitas layanan. Sejak tahun 2020, PAR turut mengadopsi

dan menerapkan nilai-nilai AKHLAK yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN untuk menjadi panduan perilaku setiap pegawai sehari-hari.



Gambar 1. 4 AKHLAK

Sumber: Katalog Pertamina Group, 2024

Selain itu, PAR juga memiliki tata nilai tersendiri yang terintegrasi juga pada nilai-nilai yang diterapkan oleh Kementerian BUMN yaitu PRIMA (*Performance, Reliable, Integrity, Modern, Agile*).



Gambar 1. 5 PRIMA

Sumber: Sumber: Katalog Pertamina Group, 2024

### 1.1.5 Struktur Perusahaan

Entitas induk langsung PAR adalah PT Patra Jasa dan induk entitas utama adalah PT Pertamina (Persero). Kepemilikan saham PAR terdiri dari 99,95% oleh PT Patra Jasa dan 0,05% oleh PT Pertamina Training & Consulting.



Gambar 1. 6 Struktur Kepemilikan PAR

Sumber: Katalog Pertamina Group, 2024

PAR memiliki struktur organisasi yang terorganisir dengan baik untuk mendukung visi dan misinya dalam menyediakan layanan transportasi yang aman, nyaman, dan andal. PAR dipimpin oleh Direktur Utama yang memiliki tanggung jawab kepada Dewan Komisaris, dengan dukungan unit pengawasan dan dua direktorat utama, yaitu Direktorat Operasi dan Direktorat Keuangan & Sumber Daya Manusia guna memastikan kelancaran operasional dan pengelolaan perusahaan secara optimal.

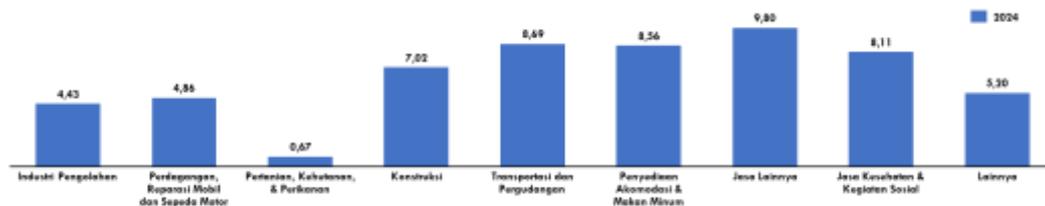


Gambar 1. 7 Struktur Organisasi PAR

Sumber: Surat Keputusan Direksi No. SKEP-004/DIRUT-PAR/IX/2022

## 1.2. Latar Belakang Penelitian

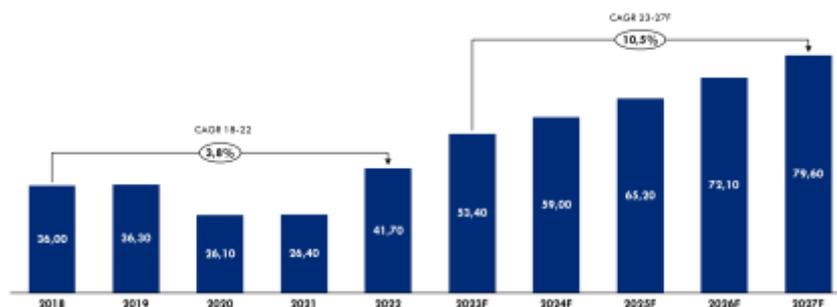
Industri transportasi di Indonesia berperan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Transportasi tidak hanya menjadi sarana mobilitas masyarakat namun turut berperan dalam distribusi barang dan jasa di berbagai sektor seperti manufaktur, perdagangan, dan jasa. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2025), sektor transportasi dan pergudangan mencatatkan pertumbuhan 8,69% pada tahun 2024, melebihi pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 5,03%. Ini mencerminkan kinerja yang positif dan mengindikasikan adanya pertumbuhan kebutuhan terhadap sektor transportasi dan pergudangan yang mampu memberikan efisiensi operasional serta keandalan dalam mendukung aktivitas bisnis lintas sektor.



Gambar 1. 8 Pertumbuhan PDB Beberapa Lapangan Usaha 2024

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2025

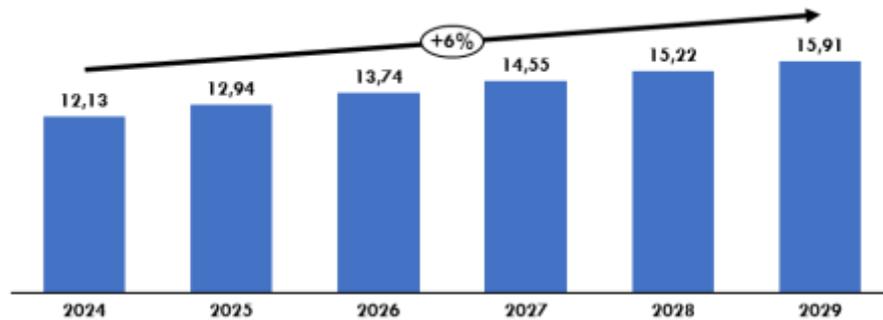
Industri penyewaan kendaraan ringan diperkirakan akan tumbuh sebesar 10,5% setiap tahun dari 2023 hingga 2027. Pertumbuhan ini tidak hanya didorong oleh meningkatnya aktivitas ekonomi, tetapi juga oleh perubahan perilaku masyarakat dan pelaku usaha yang mulai beralih dari kepemilikan kendaraan pribadi ke model layanan berbasis penggunaan (*service-based model*) seperti penyewaan kendaraan jangka pendek maupun jangka panjang. Tren ini turut memperkuat pertumbuhan sektor logistik dan pergudangan di Indonesia.



Gambar 1. 9 Market Size Kendaraan Ringan dan Penumpang

Sumber: Euromonitor, 2024

Seiring dengan perubahan pola konsumsi ini, jumlah pengguna jasa penyewaan kendaraan diproyeksikan akan meningkat sekitar 6% hingga tahun 2029. Perubahan ini mencerminkan meningkatnya ketergantungan masyarakat dan pelaku bisnis terhadap layanan penyewaan kendaraan sebagai solusi mobilitas, baik untuk kebutuhan pribadi maupun operasional perusahaan. Kebutuhan ini didorong oleh faktor-faktor seperti kemudahan akses, efisiensi biaya, serta fleksibilitas dalam pemilihan durasi sewa yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan.



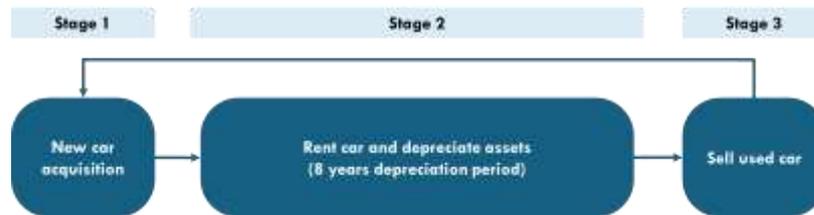
Gambar 1. 10 Pertumbuhan Pengguna Penyewaan Mobil di Indonesia

*Sumber: Statista Market Insight, 2025*

Terdapat dua segmen dalam industri ini yaitu *business-to-business* (B2B) dan *business-to-consumer* (B2C). Pada segmen B2B, layanan penyewaan ditujukan untuk memenuhi kebutuhan operasional perusahaan seperti armada bisnis, kegiatan konstruksi, atau acara korporat. Prosesnya umumnya melibatkan kontrak jangka panjang, negosiasi yang mendalam, serta persyaratan layanan yang disesuaikan dengan skala operasional perusahaan. Sementara itu, segmen B2C menasar konsumen individu untuk kebutuhan pribadi seperti liburan, perjalanan singkat, atau aktivitas harian. Proses penyewaannya lebih sederhana, tidak banyak melibatkan negosiasi kontrak, dan menawarkan fleksibilitas durasi sewa, mulai dari harian hingga bulanan.

Pada segmen B2B dan B2C, industri penyewaan kendaraan didorong oleh tiga tren yaitu preferensi konsumen, transformasi digital, dan adopsi kendaraan listrik. Untuk segmen B2B, banyak perusahaan yang lebih memilih layanan sewa untuk meminimalkan risiko, mengurangi tanggung jawab operasional, serta mengalokasikan investasi pada bisnis utama mereka. Sedangkan di segmen B2C, perubahan gaya hidup dan preferensi konsumen yang lebih memilih fleksibilitas, kemudahan akses, serta efisiensi biaya semakin meningkatkan permintaan terhadap layanan penyewaan kendaraan. Transformasi digital juga memainkan peran penting di kedua segmen yang dimana penggunaan aplikasi integratif yang semakin mempermudah proses penyewaan, meningkatkan efisiensi operasional, serta memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Selain itu, arah industri yang semakin menekankan pada keberlanjutan (*sustainability*) turut mendorong peningkatan minat terhadap kendaraan listrik. Kendaraan listrik menawarkan

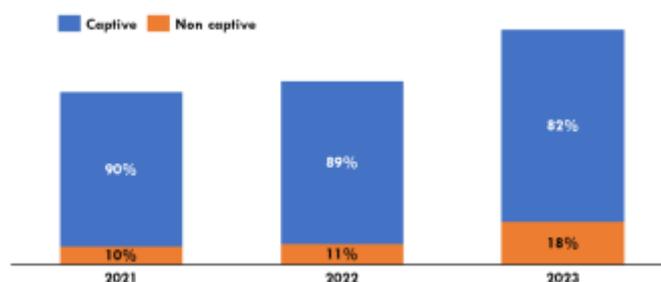
sejumlah keuntungan seperti penghematan bahan bakar, insentif pemerintah yang mendukung adopsi serta biaya perawatan yang lebih rendah yang semakin menarik baik bagi perusahaan di segmen B2B maupun konsumen di segmen B2C.



Gambar 1. 11 Model Bisnis PAR

Sumber: Materi RKAP PAR, 2023

PAR merupakan perusahaan yang beroperasi di segmen B2B dalam industri penyewaan kendaraan dengan model bisnis yang mencakup tiga tahap yaitu akuisisi kendaraan baru, penyewaan kendaraan, dan penjualan kendaraan bekas, Model ini menciptakan siklus bisnis yang berkelanjutan dengan sumber pendapatan dari investasi aset, monetisasi melalui penyewaan, serta optimalisasi nilai aset melalui penjualan kendaraan bekas. Model bisnis ini memberikan fleksibilitas bagi PAR untuk terus berkembang, menyesuaikan layanan dengan kebutuhan pasar B2B yang terus berkembang serta membuka peluang ekspansi ke pasar *non-captive* yang semakin penting untuk mengurangi ketergantungan pada satu segmen pasar.



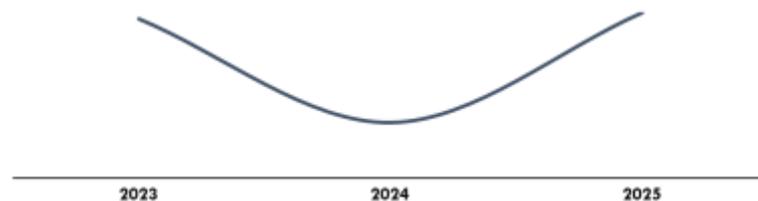
Gambar 1. 12 Breakdown *Captive & Non-captive Revenue*

Sumber: Laporan Keuangan PT Prima Armada Raya, 2023

Meskipun model bisnis ini berjalan secara berkelanjutan, pendapatan PAR dari tahun 2021 hingga 2023 didominasi oleh *captive market* yaitu Pertamina Group. Ketergantungan yang tinggi ini menimbulkan risiko bagi perusahaan, karena perubahan kebijakan atau strategi di Pertamina Group dapat

mempengaruhi permintaan kendaraan dan secara langsung berdampak pada pendapatan PAR. Teori Ketergantungan Sumber Daya (*Resource Dependence Theory*) menjelaskan bahwa perusahaan yang terlalu bergantung pada satu sumber pendapatan akan lebih rentan terhadap perubahan eksternal seperti perubahan kebijakan atau fluktuasi ekonomi (Pfeffer dan Salancik, 1978). Oleh karena itu, PAR perlu mengurangi ketergantungan pada pasar *captive* dan memperluas pasar ke segmen *non-captive* untuk mengurangi risiko ini dan mencapai pertumbuhan yang lebih stabil.

Selain itu, permintaan dari *captive market* menunjukkan pola yang fluktuatif di mana tingkat permintaan mengalami naik-turun dari waktu ke waktu. Ketidakstabilan ini semakin memperkuat urgensi bagi PAR untuk tidak bergantung hanya pada satu sumber pendapatan. Pola permintaan yang fluktuatif ini menunjukkan bahwa pasar *captive* mulai memasuki fase *maturity* sebagaimana dijelaskan dalam Teori Siklus Hidup Industri (Vernon, 1966) yang mengindikasikan bahwa pasar tersebut mungkin tidak dapat lagi memberikan kontribusi pertumbuhan yang signifikan di masa depan. Oleh karena itu, ekspansi ke pasar *non-captive* menjadi langkah yang sangat relevan untuk mengatasi potensi stagnasi dan memperkuat posisi PAR di pasar penyewaan kendaraan.



Gambar 1. 13 Grafik Demand Sewa Kendaraan Ringan Penumpang

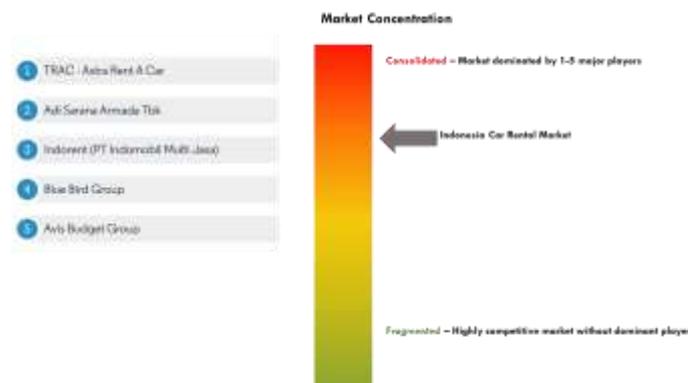
*Sumber: Data yang telah diolah*

Berdasarkan wawancara dengan pihak manajemen, mereka menyadari pentingnya langkah ini dan telah menetapkan target kontribusi pasar *non-captive* untuk mengalami kenaikan sebesar 2% dibandingkan dengan realisasi tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan komitmen PAR untuk mengurangi ketergantungan pada *captive market* dan memperluas jangkauan pasarnya. Dengan menggunakan pendekatan Matriks Ansoff (1957) yang menekankan strategi pengembangan pasar, PAR berharap dapat memperluas segmen baru yang lebih

stabil dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk merumuskan strategi yang tepat dalam mengembangkan pasar *non-captive*, sehingga PAR dapat mencapai pertumbuhan yang lebih diversifikasi dan mengurangi ketergantungan pada satu segmen pasar yang fluktuatif.

Untuk mencapai tujuan tersebut, PAR menghadapi persaingan ketat di pasar *non-captive* yang didominasi oleh beberapa pemain besar seperti TRAC (Astra Rent), Adi Sarana Armada Tbk, Indorent, Blue Bird Group, dan Avis Budget Group. Para pesaing ini menguasai sekitar 76% pangsa pasar penyewaan kendaraan di Indonesia dan memiliki keunggulan dalam hal armada yang lebih besar, merek yang kuat, jaringan luas, serta sistem manajemen armada yang terdigitalisasi. Hal ini memberikan tantangan besar bagi PAR untuk dapat bersaing secara efektif dalam pasar yang semakin kompetitif ini.

TRAC memiliki armada kendaraan yang sangat luas dan didukung oleh Grup Astra yang memiliki kekuatan finansial dan jaringan distribusi yang sangat besar. Sementara itu, Blue Bird memiliki reputasi merek yang kuat dan layanan pemesanan berbasis aplikasi yang canggih. Pemain lain seperti Adi Sarana Armada Tbk dan Avis Budget Group juga memiliki armada kendaraan yang besar dan jangkauan luas di berbagai wilayah Indonesia.



Gambar 1. 14 Pemain Besar di Industri Penyewaan Kendaraan di Indonesia

Sumber: Mordor Intelligence, 2025

Namun, meskipun menghadapi tantangan tersebut, PAR memiliki peluang untuk berkembang dengan memanfaatkan kekuatan dan pengalaman yang dimiliki di pasar *captive*. Selain itu, PAR juga harus fokus pada peningkatan infrastruktur digital, memperluas jaringan distribusi, dan mengembangkan layanan yang lebih

flexibel untuk memenuhi kebutuhan pasar *non-captive* yang terus berkembang. Ekspansi ini, apabila dijalankan dengan strategi yang tepat, akan membantu PAR menciptakan sumber pendapatan yang lebih stabil dan berkelanjutan, serta mengurangi ketergantungan pada satu segmen pasar yang fluktuatif.

Selain bersaing dengan pemain besar di pasar *non-captive*, PAR juga menghadapi persaingan dari anak perusahaan Pertamina Group yang bergerak di bidang penyewaan kendaraan ringan yaitu PT Pratama Mitra Sejati, PT Patra Logistik, dan PT Permata Graha Nusantara yang membuat persaingan semakin ketat. PT Pratama Mitra Sejati memiliki bisnis inti yang sama dengan PAR dalam penyewaan kendaraan ringan, sedangkan PT Patra Logistik dan PT Permata Graha Nusantara lebih fokus pada penyediaan kendaraan untuk keperluan logistik dan distribusi, namun tetap mempengaruhi pasar dengan armada kendaraan yang besar.

Dengan adanya kompetisi internal dari anak perusahaan Pertamina Group serta persaingan eksternal dari pemain besar lainnya, PAR harus lebih fokus dalam memperkuat keunggulannya di sektor penyewaan kendaraan ringan. Upaya untuk meningkatkan layanan, memperluas jangkauan pasar, dan mengembangkan sistem digitalisasi yang lebih canggih menjadi langkah strategis untuk bertahan dan berkembang di pasar *non-captive* yang semakin kompetitif.



Gambar 1. 15 Entitas Pertamina Group dalam Bisnis Sewa Kendaraan Ringan

*Sumber: Katalog Pertamina Group, 2024*

Melihat kondisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa PAR berada dalam posisi yang penuh tantangan namun juga menawarkan banyak peluang. Ketergantungan yang tinggi terhadap pasar *captive* menjadikan perusahaan rentan terhadap fluktuasi eksternal sementara peluang pertumbuhan pasar *non-captive* terus berkembang seiring dengan meningkatnya permintaan dan kebutuhan penyewaan kendaraan dari berbagai sektor industri. Di sisi lain, persaingan yang

ketat dari pemain besar dan anak perusahaan Pertamina Group menuntut PAR untuk segera merumuskan langkah strategis yang tepat agar dapat memperluas pangsa pasar sekaligus meningkatkan daya saing.

Seiring dengan target pertumbuhan yang ingin dicapai oleh PAR, perusahaan memerlukan formulasi strategi yang jelas untuk mengurangi ketergantungan pada pasar *captive* dan memperkuat posisinya di pasar *non-captive*. Untuk itu, diperlukan pendekatan yang sistematis dalam merumuskan strategi pengembangan pasar *non-captive* yang mencakup analisis menyeluruh terhadap kekuatan(*strength*), kelemahan(*weakness*), peluang(*opportunities*), dan ancaman(*threats*) perusahaan. Pendekatan analisis SWOT menjadi penting untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Selanjutnya, QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) digunakan untuk mengevaluasi dan memilih alternatif strategi yang paling relevan untuk mencapai tujuan pertumbuhan perusahaan yang lebih berkelanjutan.

Penelitian ini dilakukan untuk merumuskan strategi pengembangan pasar *non-captive* yang dapat mendukung target pertumbuhan PAR. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat memberikan panduan yang lebih jelas bagi manajemen dalam mengambil keputusan strategis guna memperluas pasar dan memperkuat daya saing perusahaan di industri penyewaan kendaraan.

### **1.3. Perumusan Masalah**

Industri penyewaan kendaraan di Indonesia mengalami pertumbuhan pesat yang didorong oleh perubahan perilaku masyarakat dan kebutuhan operasional perusahaan di berbagai sektor. Peralihan dari kepemilikan kendaraan pribadi ke model penyewaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, semakin diminati oleh konsumen dan pelaku usaha.

PAR merupakan perusahaan penyewaan kendaraan ringan di segmen B2B yang menghadapi tantangan besar akibat ketergantungan yang tinggi terhadap pasar *captive* yang mendominasi sebagian besar pendapatan perusahaan. Ketergantungan yang tinggi pada satu pelanggan utama, yaitu Pertamina Group, membawa risiko besar bagi perusahaan.

Permintaan dari pasar *captive* menunjukkan pola fluktuatif dengan tingkat permintaan yang naik-turun dari waktu ke waktu. Fluktuasi permintaan ini dipengaruhi oleh perubahan kebijakan atau strategi di Pertamina Group, yang dapat langsung memengaruhi pendapatan PAR dan menimbulkan ketidakpastian yang mengganggu kestabilan arus kas serta perencanaan bisnis jangka panjang.

Berdasarkan laporan keuangan PAR, pendapatan perusahaan masih didominasi oleh pasar *captive* sehingga perlu adanya langkah untuk mengurangi ketergantungan tersebut. PAR menargetkan peningkatan pendapatan dari pasar *non-captive* sebesar 2% dibandingkan dengan realisasi tahun sebelumnya. Target ini bertujuan untuk mendiversifikasi sumber pendapatan dan mengurangi risiko yang dihasilkan dari ketergantungan pada satu pelanggan besar. Pengembangan pasar *non-captive* PAR menghadapi persaingan ketat dari pemain besar dan anak perusahaan Pertamina Group, namun PAR memiliki peluang untuk memperluas pasar dan menciptakan sumber pendapatan yang lebih stabil dengan memanfaatkan pengalaman di pasar *captive*.

Berdasarkan tantangan yang dihadapi PAR akibat ketergantungan yang tinggi pada pasar *captive*, perusahaan perlu merumuskan strategi ekspansi ke pasar *non-captive* untuk menciptakan sumber pendapatan yang lebih stabil dan berkelanjutan.

Untuk memastikan strategi yang diambil sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan, PAR perlu mengevaluasi kembali visi dan misi yang ada. Visi dan misi ini akan membantu PAR dalam mengarahkan langkah-langkah strategis, memastikan bahwa tujuan perusahaan mencerminkan perubahan kebutuhan pasar dan potensi pertumbuhan di pasar *non-captive*.

Dalam memformulasikan strategi, perlu juga mengkaji faktor internal maupun eksternal perusahaan. Secara internal, analisis dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan PAR, dan di sisi eksternal untuk menilai ancaman dan peluang yang ada. Selain itu, dilakukan juga analisis untuk menilai posisi kompetitif PAR dibandingkan dengan pesaing utama di pasar guna memahami kekuatan dan kelemahan relatif terhadap kompetitor.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, PAR dapat mengidentifikasi berbagai alternatif strategi yang tepat dengan menggabungkan analisis faktor internal dan eksternal perusahaan, serta menggunakan matriks SWOT untuk merumuskan strategi-strategi yang sesuai dan terukur. Selanjutnya, menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk mengevaluasi dan menentukan strategi yang paling efektif. Pendekatan ini akan membantu PAR dalam memprioritaskan alternatif strategi berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal yang telah dilakukan, sehingga keputusan yang diambil juga telah mempertimbangkan posisi kompetitif PAR di pasar. Dengan strategi yang tepat, PAR dapat mengurangi ketergantungan pada pasar *captive*, memperluas pasar *non-captive*, dan memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan di tengah persaingan yang semakin ketat. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana visi dan misi PT Prima Armada Raya dalam 5 tahun ke depan dalam mendukung pengembangan ke pasar *non-captive*?
2. Bagaimana situasi strategis PT Prima Armada Raya secara internal dan eksternal dalam pengembangan ke pasar *non-captive*?
3. Alternatif strategi apa saja yang dapat diusulkan untuk PT Prima Armada Raya untuk pengembangan ke *pasar non-captive*?
4. Strategi terpilih apa yang sebaiknya dijalankan oleh PT Prima Armada Raya untuk pengembangan ke pasar *non-captive*?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan memformulasikan strategi bagi PAR dalam mengurangi ketergantungan pada pasar *captive* dan memperkuat posisi perusahaan di pasar *non-captive*. Dengan merumuskan strategi yang tepat, diharapkan PAR dapat mencapai pertumbuhan yang lebih stabil, mendiversifikasi sumber pendapatan, serta mengoptimalkan daya saing perusahaan dalam menghadapi tantangan yang semakin kompetitif di industri penyewaan kendaraan.

1. Mengidentifikasi visi dan misi PAR untuk lima tahun ke depan dalam pengembangan ke pasar *non-captive*.

2. Mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal (peluang dan ancaman) bagi PAR dalam pengembangan ke pasar *non-captive*.
3. Merumuskan rekomendasi beberapa alternatif strategi untuk PAR untuk pengembangan ke *pasar non-captive*.
4. Memilih dan merekomendasikan alternatif strategi terbaik untuk PAR untuk pengembangan ke *pasar non-captive*.

## **1.5. Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini berguna bagi peneliti untuk menerapkan pengetahuan dalam dunia bisnis nyata serta memberikan wawasan baru di bidang manajemen strategi sekaligus diharapkan menjadi bukti empiris dan pembanding untuk penelitian selanjutnya mengenai formulasi strategi perusahaan.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada PAR mengenai kondisi lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh pada keberlanjutan usaha sehingga dapat menjadi referensi dalam memformulasikan strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

## **1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Sehubungan dengan susunan dan gambaran umum laporan penelitian yang mencakup bagian pertama hingga bagian kelima, dengan penjelasan sebagai berikut.

### **1.6.1 BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi penjelasan umum mengenai objek penelitian yang mencakup deskripsi umum, latar belakang, identifikasi masalah, tujuan, dan manfaat penelitian.

### **1.6.2 BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini mencakup teori-teori umum hingga yang lebih spesifik dan disertai dengan kajian penelitian sebelumnya dan kerangka pemikiran penelitian.

### **1.6.3 BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini mengulas jenis penelitian, definisi operasional variabel, langkah-langkah penelitian, kondisi sosial, karakteristik penelitian, metode pengumpulan data, sumber data, uji validitas, reliabilitas, serta teknik analisis data.

### **1.6.4 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini terkait hasil dan pembahasan penelitian yang akan disampaikan secara sistematis.

### **1.6.5 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini tentang kesimpulan dan saran yang didasarkan hasil penelitian.