

---

---

## MNC Otomotif di Tengah Persaingan Industri (Studi Kasus: Upaya Toyota Mempertahankan Dominasi di Indonesia)

Angelique Camelita Korassa Sonbai<sup>1)</sup>, I Made Anom Wiranata<sup>2)</sup>, Ni Wayan Rainy Priadarsini<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3)</sup> Hubungan Internasional, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Udayana.

---

### Abstrak

Salah satu sektor yang secara signifikan berdampak bagi perekonomian Indonesia adalah industri otomotif. Pemerintah Indonesia secara lantang mendukung perkembangan industri otomotif di Indonesia karena industri otomotif dapat menghasilkan dampak positif bagi pertumbuhan perekonomian Indonesia. Perusahaan-perusahaan otomotif di Indonesia memanfaatkan respon positif Indonesia dengan semakin meningkatkan inovasi produknya dan gencar dalam memanfaatkan teknologi. Toyota merupakan perusahaan otomotif asal Jepang yang telah mendominasi sektor otomotif Indonesia selama puluhan tahun. Toyota sebagai perusahaan yang telah lebih dahulu mendominasi mengalami gangguan dominasi dengan munculnya perusahaan otomotif baru dan banyaknya inovasi baru yang ditawarkan dibawakan oleh perusahaan-perusahaan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menjabarkan upaya-upaya yang dilakukan Toyota untuk mempertahankan dominasinya di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-kualitatif dengan menggunakan perspektif liberalisme interdependensi untuk melihat upaya Toyota masuk ke pasar otomotif Indonesia dan perspektif persaingan industri upaya Toyota mendapatkan preferensi konsumen di tengah persaingan industri. Penelitian ini menemukan sejumlah upaya yang dilakukan Toyota untuk mempertahankan dominasinya di pasar otomotif Indonesia. Toyota memberikan investasi, bekerjasama dengan BUMN, dan memberikan kontribusi untuk masyarakat dan lingkungan agar dapat masuk ke pasar otomotif Indonesia. Disamping itu, Toyota juga berinovasi pada produk yang dihasilkan, mendiversifikasi produk yang dihasilkan, dan meningkatkan kualitas layanan purna jual yang ditawarkan kepada konsumen.

**Kata-kunci** : Dominasi, Interdependensi Ekonomi, Otomotif Nasional, Persaingan Industri, Toyota.

---

### Abstract

*One sector that significantly impacts the Indonesian economy is the automotive industry. The Indonesian government strongly supports the development of the automotive industry in Indonesia because the automotive industry can produce a positive impact on Indonesia's economic growth. Automotive companies in Indonesia take advantage of Indonesia's positive response by increasing product innovation and intensively utilizing technology. Toyota is a Japanese automotive company that has dominated the Indonesian automotive sector for decades. Toyota as a company that has already dominated experienced dominance disruption with the emergence of new automotive companies and the many innovations offered by*

*these companies. This study aims to describe the efforts made by Toyota to maintain its dominance in Indonesia. This research uses a descriptive-qualitative method using the perspective of interdependence liberalism to see Toyota's efforts to enter the Indonesian automotive market and the perspective of industrial competition, Toyota's efforts to obtain consumer preferences amid industrial competition. This research finds several efforts made by Toyota to maintain its dominance in the Indonesian automotive market. Toyota invests, collaborates with SOEs, and contributes to society and the environment to enter the Indonesian automotive market. In addition, Toyota also innovates on the products produced, diversifies the products produced, and improves the quality of after-sales service offered to consumers.*

**Keywords :***Dominance, Economic Interdependence, Industry Competition, National Automotive, Toyota.*

---

**Kontak Penulis**

Angelique Camelita Korassa Sonbai  
Hubungan Internasional, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Udayana  
Denpasar, 80116  
+6281238385098  
Angeliquecamelita@student.unud.ac.id

## PENDAHULUAN

Perusahaan otomotif asal Jepang bernama Toyota telah menjadi salah satu perusahaan otomotif terkemuka di dunia. Hal ini terjadi berkat kegigihan Toyota dalam memberikan inovasi dalam kegiatan produksi produknya yang memiliki kualitas tinggi dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Puluhan cabang perusahaan manufaktur Toyota yang telah tersebar di seluruh dunia merupakan bukti Toyota telah berhasil mendominasi pasar otomotif di berbagai negara. Berdasarkan data yang diperoleh pada laman resmi Toyota, perusahaan manufaktur milik Toyota telah berdiri lebih dari 50 cabang yang tersebar di Jepang, Amerika Utara, Amerika Latin, Eropa, Afrika, dan Asia Pasifik.

Toyota secara rutin memberikan investasi ke sejumlah negara yang dituju. Toyota berinvestasi pada sejumlah negara untuk memberikan keuntungan jangka panjang kepada perusahaannya. Adapun keuntungan yang dimaksud adalah memperlancar upaya Toyota dalam mendapatkan pasar yang lebih luas. Investasi yang diberikan Toyota digunakan oleh Toyota dalam pengembangan inovasi produk, menciptakan produk ramah lingkungan, dan memberikan pelatihan kepada SDM.

Indonesia diketahui merupakan market Toyota terbesar keempat. Hal ini menjadi salah satu faktor penyebab Toyota secara rutin berinvestasi di Indonesia. Diketahui bahwa terhitung sejak 2016 hingga tahun 2020 silam, Toyota telah berinvestasi di Indonesia sebesar Rp. 26 T. Toyota kembali berkomitmen untuk memberikan investasi di Indonesia sebesar Rp. 27 T hingga tahun 2027. Melalui investasi yang diberikan Toyota, terlihat dengan jelas dukungan Toyota terhadap pertumbuhan industri otomotif Indonesia. Hal tersebut

membuat Toyota telah mendominasi industri otomotif Indonesia selama lebih dari 50 tahun.

Toyota dan Indonesia memiliki relasi yang cukup baik yang ditandai melalui sifat interpedepensi antara Toyota dan pemerintah Indonesia. Hal ini terlihat pada investasi yang diperoleh oleh industri otomotif hingga tahun 2021 mencapai Rp. 99,16 triliun dan kapasitas produksi mencapai 2,35 juta unit per tahun. Secara tidak langsung, tingginya angka produksi memberikan pengaruh pada angka penyerapan tenaga kerja yang turut meningkat. Melihat dampak positif yang diberikan industri otomotif sangat banyak, pemerintah sangat mendukung perkembangan industri otomotif di tanah air.

Sikap pemerintah Indonesia yang sangat terbuka terhadap perkembangan industri otomotif Indonesia membuat perusahaan-perusahaan otomotif menjadikan Indonesia sebagai target pasar perusahaannya. Banyak perusahaan-perusahaan otomotif baru yang masuk ke sektor otomotif tanah air. Hal ini merupakan ancaman bagi Toyota yaitu ancaman adanya produk pengganti. Sebagai perusahaan besar yang telah lebih dahulu mendominasi sektor otomotif Indonesia, Toyota tentu tidak akan membiarkan dominasinya direbut. Toyota harus melakukan sejumlah upaya untuk mempertahankan dominasinya di Indonesia.

Sejumlah penelitian terkait topik upaya MNC mempertahankan dominasi telah dilakukan diantaranya penelitian oleh Aspin Nur Arifin Rivai. Penelitian ini diterbitkan pada tahun 2017 dengan judul "Posisi Indonesia di Tengah Fenomena Korporasi Global (Studi Kasus: Relasi Dagang Indonesia-Toyota Pasca Kesepakatan IJEP). Literatur ini membantu penulis untuk melihat ketergantungan ekonomi yang dimiliki Indonesia dengan perusahaan otomotif asal

Jepang. Literatur karya Rivai (2017) menjelaskan mengenai dependensi ekonomi Indonesia terhadap korporasi Toyota yang dianalisis menggunakan teori diplomasi. Namun, karena pembahasannya terbatas hanya mengenai dependensi yang dimiliki Indonesia saja, maka penulis menambahkan literatur lain untuk menambah pandangan dalam penelitian ini.

Literatur kedua berjudul “Strategi Pertahanan General Motors Dari Situasi Pasar Industri Otomotif Indonesia Pasca *Low-Cost Green Car* (LCGC)” karya Amy Tirto (2018) membantu penulis untuk melihat upaya suatu perusahaan otomotif bertahan ditengah persaingan industri. Literatur tersebut membahas mengenai perusahaan otomotif Jepang yang mendominasi pasar otomotif Indonesia. Perusahaan otomotif Jepang memperkuat pangsa pasarnya di Indonesia dengan melakukan pengembangan *Low MPV*, seperti Toyota Avanza. Pembahasan literatur ini hanya terbatas pada pembahasan persaingan industri dan dominasi Toyota di Indonesia, sehingga penulis menambahkan satu literatur lagi untuk mengakomodasi kebutuhan tulisan ini.

Literatur terakhir merupakan karya Achmad Ismail dan Darynaufal Mulyaman pada tahun 2021 yang berjudul “*Hyundai Investment on Electric Vehicles in Indonesia: A Push and Pull Factors Analysis*”. Literatur tersebut membantu penulis untuk melihat penyebab suatu MNC Otomotif berinvestasi di Indonesia. Literatur tersebut menjelaskan mengenai faktor yang mendorong Hyundai berinvestasi di Indonesia adalah keadaan Korea Selatan sebagai *home country* Hyundai sangat mendukung Hyundai untuk melakukan ekspansi. Literatur tersebut juga menjelaskan bahwa Hyundai memanfaatkan tren mobil listrik untuk dapat menguasai global terutama kawasan ASEAN.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini menggunakan data sekunder yang merupakan data yang mengacu pada data primer yang telah ditemukan oleh informan sebelumnya. Data sekunder yang digunakan penulis dalam penelitian ini berupa data yang berasal dari jurnal, buku, dan laporan resmi, serta artikel berita melalui studi kepustakaan. Penelitian ini menggunakan satu unit analisis yaitu MNC yang digunakan untuk menganalisis upaya-upaya yang dilakukan Toyota untuk mempertahankan dominasinya dalam persaingan industri otomotif Indonesia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gangguan Dominasi Toyota di Tengah Persaingan Industri.

Sektor otomotif merupakan sektor yang dapat bertumbuh dalam keadaan perekonomian yang sulit sehingga menjadikan sektor otomotif sebagai salah satu sektor yang diandalkan di Indonesia. Keuntungan yang cukup menjanjikan dari sektor otomotif membuat sektor ini memperoleh perhatian yang cukup besar dari pemerintah Indonesia. Hal ini tercermin pada kebijakan yang diberikan pemerintah pada sektor otomotif, seperti pemberian insentif Pajak Penjualan atas Barang Mewah Ditanggung Pemerintah (PPnBM) (Peraturan Menteri Keuangan RI, 2021). Respon yang diberikan pemerintah menunjukkan dukungan pemerintah terhadap pertumbuhan sektor otomotif.

Kekuatan industri otomotif di Indonesia saat ini didukung oleh 26 perusahaan industri kendaraan bermotor roda empat (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Indonesia, 2023). Industri otomotif berkontribusi besar pada pertumbuhan ekonomi Indonesia dalam beberapa tahun terakhir sehingga, perusahaan-perusahaan otomotif memanfaatkan peluang tersebut sebagai peluang bisnis. Perusahaan-

perusahaan otomotif di Indonesia berkompetisi menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat di Indonesia dan menciptakan suatu persaingan industri di tengah industri otomotif Indonesia. Banyak perusahaan otomotif baru yang muncul dan bersaing memproduksi produk yang diminati masyarakat untuk dapat mendominasi sektor otomotif Indonesia.

Lambat laun, upaya-upaya perusahaan otomotif untuk mendapatkan konsumen setia menciptakan suatu persaingan industri di tengah industri otomotif tanah air. Di era modern ini, banyak sekali perusahaan-perusahaan otomotif baru yang muncul dengan berbagai teknologi terbaru yang ditawarkan. Perusahaan-perusahaan tersebut bersaing untuk memproduksi produk yang diminati masyarakat banyak. Hal ini dilakukan agar perusahaan tersebut dapat mendominasi sektor otomotif Indonesia.

Selama lebih dari 50 tahun Toyota telah mendominasi pasar otomotif Indonesia terhitung setelah Toyota berekspansi ke Indonesia. Toyota selalu berada pada posisi teratas produk otomotif yang paling diminati di Indonesia karena Toyota telah memiliki 5 pabrik yang melancarkan produksi mesin dan unit kendaraannya di Indonesia. Perkembangan sektor otomotif Indonesia yang pesat berdampak pada peningkatan persaingan didalamnya menjadi suatu bentuk ancaman dominasi Toyota. Toyota yang telah mendominasi sektor otomotif Indonesia selama puluhan tahun mengalami gangguan dominasi.

Kini di era modernisasi perusahaan otomotif asal Cina seperti Wuling, Chery, dan DFSK berekspansi ke Indonesia. Perusahaan otomotif Cina tersebut menawarkan harga kendaraan yang relatif lebih murah dengan teknologi yang juga relatif lebih maju dibandingkan teknologi kompetitornya.

Kendati posisi Toyota tetap teratas, namun Toyota tidak dapat menyepelekan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi sehingga Toyota merespon dengan positif persaingan industri tersebut.

Eksistensi Toyota di Indonesia mengalami tantangan dalam persaingan industri. Peningkatan tantangan yang dihadapi Toyota terjadi saat Indonesia mengungkapkan targetnya untuk mencapai *net zero emission*. Tantangan tersebut meningkat karena perusahaan kompetitor Toyota menghadirkan deretan kendaraan elektrifikasi sebagai bentuk respon terhadap kebutuhan Indonesia. Toyota melakukan sejumlah upaya untuk mempertahankan dominasinya di sektor otomotif Indonesia.

Upaya yang dilakukan Toyota untuk mempertahankan dominasinya di Indonesia adalah dengan memanfaatkan interdependensi yang dimiliki Indonesia terhadap perusahaan dalam aspek ekonomi. Hal ini dilakukan Toyota dengan menganalisis kebutuhan Indonesia dalam aspek otomotif sehingga dapat menghasilkan kendaraan yang sesuai. Toyota secara konsisten berinovasi, menghadirkan pilihan produk yang beragam, dan meningkatkan kualitas layanannya untuk mempertahankan posisinya di tengah persaingan industri. Toyota berhasil mempertahankan dominasinya di Indonesia melalui upaya-upaya yang dilakukan. Hal ini terbukti karena Januari-Maret 2024 Toyota masih menduduki tingkat penjualan tertinggi pada sektor *wholesales* dengan penjualan total 65.655 unit (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, 2024).

### **Upaya Toyota Masuk ke Industri Otomotif Indonesia Ditinjau dari Pemikiran Liberalisme Interdependensi**

Kerjasama internasional antar aktor dalam tatanan hubungan internasional terjadi

karena perkembangan yang cukup pesat dalam modernisasi (Irwansyah, 2019). Interdependensi memungkinkan terwujudnya suatu kerjasama internasional selaras dengan meningkatnya ruang lingkup yang saling ketergantungan akan meningkat melalui adanya modernisasi sesuai dengan pemikiran liberalisme interdependensi. Menurut liberalisme interdependensi, seiring dengan meningkatnya ketergantungan maka akan menghasilkan kerjasama yang memberikan keuntungan bagi pihak-pihak yang terlibat (Jackson & Sorensen, 2013).

Indonesia sebagai suatu negara tentu mempunyai kebutuhan yang tidak dapat dipenuhi sendiri, seperti keinginan Indonesia dalam mengurangi emisi karbon. Toyota melihat interdependen yang dimiliki Indonesia sebagai peluang bisnis sehingga dapat dikatakan melalui adanya interdependen inilah yang membuat Toyota dapat hadir di Indonesia. Indonesia membutuhkan mitra luar negeri dalam hal ini adalah perusahaan otomotif yang dapat menyediakan kebutuhan Indonesia. Toyota berupaya memenuhi kebutuhan Indonesia melalui sejumlah upaya, yaitu: investasi, bekerjasama dengan BUMN, dan berkontribusi bagi masyarakat dan lingkungan.

*Foreign Direct Investment* (FDI) merupakan salah satu indikator dalam mengukur besaran interdependensi antara suatu negara dengan MNC (Triantama, 2020). Toyota mengemukakan komitmennya untuk memberikan FDI sebesar USD 2 miliar hingga tahun 2024 untuk memproduksi produk *hybrid* di Indonesia (Administrator Portal Informasi Indonesia, 2021). Investasi yang diberikan Toyota kepada Indonesia menguntungkan bagi Toyota karena dapat mempertahankan dominasinya melalui produksi kendaraan *hybrid* yang dibutuhkan Indonesia. Sedangkan keuntungan Indonesia dalam investasi yang

diberikan Toyota adalah menjadikan otomotif Indonesia semakin berkembang dan dapat meningkatkan kapasitas produksi (Cahyadi, 2014). Menurut liberalisme klasik ketergantungan merupakan salah satu bentuk *human nature* yang mendorong terjadinya kerjasama untuk mencapai suatu kemajuan dan kebahagiaan bagi pihak yang terlibat (Jackson & Sorensen, 2013).

Jika ditinjau dari liberalisme interdependensi, Indonesia memerlukan dukungan Toyota untuk menghadirkan kendaraan yang ramah lingkungan mewujudkan tujuannya untuk mencapai *net zero emission* maksimal pada 2060. Toyota mengusung strategi *Multiple Pathway* yaitu strategi untuk menyediakan beragam alternatif kendaraan yang bersifat ramah lingkungan sebagai bentuk respon Toyota terhadap keinginan Indonesia (Toyota Astra, 2023a). Sesuai dengan pemikiran liberalisme interdependensi, Toyota memanfaatkan peluang tersebut untuk memproduksi kendaraan *hybrid* di Indonesia. Konsep interdependensi ekonomi membahas mengenai upaya suatu pihak mengkhususkan diri dalam produksi barang yang diperlukan untuk memenuhi semua kebutuhan kedua belah pihak sehingga perusahaan dan negara saling interdependen.

Toyota melakukan sejumlah upaya untuk merespon kebutuhan Indonesia. Pertama, pada awal November 2022 Toyota secara resmi meluncurkan All New Toyota bZ4X. Kedua, pada November 2022 Toyota juga mempersembahkan Kijang Innova Generasi 7 Zenix dengan total investasi Rp 4,2 triliun (Toyota Astra, 2022b). Ketiga, Toyota mempersembahkan kendaraan elektrifikasi produksi lokal kedua yaitu Yaris Cross dengan biaya investasi mencapai Rp 2,5 triliun (Toyota Indonesia, 2023d).

Data diatas menunjukkan bahwa *feedback* yang baik dari suatu investasi akan memungkinkan terjadinya investasi lagi dikemudian hari. Hal ini terjadi karena Toyota merasa berhasil menciptakan suatu dijadikan peluang bisnis dan mempertahankan dominasinya di Indonesia dengan memanfaatkan interdependensi yang ada. Keuntungan yang diperoleh Indonesia dalam kerjasama internasional ini adalah Indonesia menjadi negara pertama yang melakukan produksi lokal kendaraan Yaris Cross. Dengan demikian, kerjasama dalam produksi Yaris Cross telah memperkuat posisi Indonesia sebagai salah satu basis produksi dan ekspor kendaraan Toyota di Asia Pasifik.

Sebagai bentuk pemanfaatan interdependensi yang dimiliki Indonesia sebagai celah untuk mempertahankan dominasinya di Indonesia, Toyota menerima sejumlah tawaran kerjasama dari BUMN. Pertama, PT PLN telah berkolaborasi dengan Toyota dalam penyediaan layanan pengisian daya di rumah atau *home charging* bagi pemilik kendaraan elektrifikasi. Kedua, PT PLN telah berkolaborasi dengan Toyota dalam pembentukan *Electric Vehicle Digital Services* (EVDS). Ketiga, PT Pertamina dan BRIN telah berkolaborasi dengan Toyota dalam penelitian bahan bakar bioetanol E100. Terakhir, PT Pertamina telah berkolaborasi dengan Toyota dalam pembangunan SPBU Hidrogen pertama di Indonesia.

Sebagai bentuk visi Toyota menjadi perusahaan otomotif terdepan di Indonesia, Toyota juga turut berkontribusi bagi masyarakat lokal dan lingkungan. Melalui pemanfaatan Toyota terhadap interdependensi yang ada dengan berkontribusi bagi masyarakat, lingkungan, dan pemerintah, Toyota berharap dapat mempertahankan dominasinya di Indonesia. Terhitung sampai tahun 2020, keberadaan Toyota di Indonesia

telah memberikan lapangan kerja bagi 300.000. Kendaraan Toyota di Indonesia telah diproduksi dengan komponen lokal dengan tingkat kandungan lokal mencapai 75%-94% yang merupakan bentuk upaya Toyota dalam memanfaatkan interdependensi untuk membantu laju perekonomian Indonesia dengan memberikan keuntungan bagi IKM (Toyota Indonesia, 2020a). Selain itu, Toyota mengusung kampanye "*It's Time For Everyone*" dengan realisasi aksi yaitu Toyota *Waste Station* yang telah tersebar di 7 lokasi di Indonesia.

Interdependensi antara Toyota dan Indonesia terlihat pada Toyota yang membutuhkan Indonesia karena memiliki pasar yang luas, sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa Indonesia merupakan pasar Toyota terbesar keempat di dunia. Disisi lainnya, Indonesia membutuhkan Toyota untuk membantu Indonesia mencapai *net zero emission* pada 2060 dengan menyediakan kendaraan ramah lingkungan. Perusahaan Toyota telah membantu pemerintah dalam menyediakan lapangan pekerjaan, merealisasikan netralitas karbon, dan menerima tawaran kerjasama BUMN untuk membantu Indonesia mencapai *net zero emission* pada 2060. Toyota juga telah memberikan FDI ke Indonesia dengan mempertimbangkan *opportunity cost* yaitu nominal investasi yang diberikan dengan *feedback* yang diperoleh berupa peluang Toyota mempertahankan dominasi di Indonesia.

### **Ambisi Toyota dalam Mempertahankan Dominasinya di Indonesia**

Industri otomotif tergolong dalam industri persaingan monopolistik dalam sektor ekonomi. Industri persaingan monopolistik merupakan industri yang didalamnya memiliki banyak perusahaan yang memproduksi produk yang serupa namun terdapat aspek pembeda antara satu dengan perusahaan lainnya yang akan mempengaruhi preferensi konsumen.

Dalam persaingan industri terdapat tiga jenis konsumen, yaitu: pembeli setia (*loyal buyers*), pembeli tidak setia (*non-loyal buyers*), dan bukan pembeli (*non-buyers*). Perusahaan-perusahaan berusaha memperlihatkan keunggulannya dan memiliki keunggulan kompetitif supaya dapat memperoleh pembeli setia (*loyal buyers*) sebanyak mungkin (Rosyidi, 2017).

Produk yang dimiliki oleh perusahaan kompetitor dianggap sebagai suatu bentuk ancaman karena merupakan substitusi atau pengganti bagi produk perusahaannya (Rosyidi, 2017). Menyikapi ancaman yang dialami Toyota tersebut membuat Toyota terus meningkatkan inovasi produk agar produknya tidak digantikan. Toyota berfokus pada inovasi dan peningkatan kualitasnya sehingga membuat Toyota menonjol dan memiliki keunggulan kompetitif. Sikap konsisten dalam meningkatkan teknologi membuat produk yang dihasilkan Toyota dapat bertahan dalam periode waktu yang lama. Dengan demikian, Toyota memiliki keunggulan kompetitif berupa kualitas produk terbukti dengan banyaknya mobil Toyota yang hingga saat ini masih dapat beroperasi dengan baik setelah jangka waktu penggunaan yang panjang (Auto2000, 2023a).

TAM kembali berpartisipasi pada salah satu pameran otomotif terbesar di Indonesia yaitu GAIKINDO Jakarta *Auto Week* (GJAW) 2022. Pameran tersebut dimanfaatkan oleh Toyota untuk mempromosikan sejumlah kendaraannya yang dijuluki sebagai *ever-better cars*. Hal yang dilakukan Toyota menunjukkan keseriusan Toyota menghadirkan *Total Mobility Solution* kepada masyarakat Indonesia untuk menambah keunggulan produknya dalam persaingan antar kompetitor (Auto2000, 2023a). Toyota *Official Store Solution* (TOSS) merupakan inovasi baru yang ditawarkan Toyota yang memungkinkan pelanggan untuk membeli mobil, paket *service*, *spare part* dan aksesoris asli

Toyota secara daring. Keunggulan yang ditawarkan Toyota dalam hal ini berupa kemudahan berbelanja sesuai dengan strategi inovasi yang merupakan salah satu strategi kompetitif dalam persaingan industri (Porter dalam Pamungkas, 2016). Disamping memperkenalkan inovasi barunya, Toyota dalam kesempatan tersebut juga menawarkan program cicilan ringan EZDeals dan layanan langganan KINTO (Auto2000, 2023a).

Toyota juga tergolong perusahaan otomotif yang mendukung realisasi produk elektrifikasi. Hal ini terbukti pada pameran tersebut Toyota mempromosikan kendaraan elektrifikasinya yaitu New Corolla Altis *Hybrid*. Toyota dalam pameran tersebut memamerkan keunggulan produknya berupa teknologi canggih Toyota *platform* Toyota *New Global Architecture* (TNGA) dan Toyota *Safety Sense* (TSS) yang lebih aman (Auto2000, 2023a). Bentuk upaya Toyota dalam menghadirkan produk elektrifikasi di Indonesia menunjukkan upaya Toyota dalam beradaptasi pada kemajuan teknologi agar perusahaan kompetitornya tidak lebih unggul dari perusahaannya.

Komitmen Toyota yaitu *Mobility Happiness for All* juga merupakan strategi lainnya yang diusung Toyota dalam menghadapi ancaman produk pengganti. Dalam mewujudkan strategi tersebut, Toyota secara konsisten mengembangkan layanan mobilitas menjadi lebih inovatif untuk menyesuaikan kebutuhan mobilitas di Indonesia yang beragam. Porter mengatakan bahwa salah satu faktor yang mendorong terjadinya persaingan industri adalah adanya ancaman produk pengganti berupa kualitas dan jasa dari produk yang ditawarkan pesaing yang lebih unggul (Pamungkas, 2016). Toyota selalu memperhatikan pergerakan kompetitornya sehingga Toyota dapat menghasilkan produk dan layanan sehingga

lebih baik daripada kompetitornya untuk mengatasi ancaman produk pengganti.

Porter mengatakan ancaman pesaing baru dalam teori persaingan industri yang didefinisikan sebagai salah satu dari lima kekuatan yang mempengaruhi tingkat persaingan industri (Pamungkas, 2016). Hal ini berarti suatu perusahaan harus memiliki keunggulan jika dibandingkan dengan kompetitornya untuk dapat unggul dalam persaingan industri. Bentuk keunggulan yang dapat ditawarkan oleh perusahaan otomotif adalah diversifikasi produk dan layanan purna jual yang menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen. Toyota sebagai perusahaan otomotif yang telah puluhan tahun mendominasi dan tidak ingin dominasinya tergantikan mencoba untuk menghadirkan produk otomotif yang dapat menjangkau berbagai kalangan dan memuaskan konsumennya melalui layanan purna jual yang diberikan.

Saat suatu perusahaan berusaha menguasai atau mempertahankan dominasinya di tengah persaingan industri, perusahaan tersebut perlu menganalisis kebutuhan konsumen agar dapat produk yang dihasilkan dapat sesuai dengan kebutuhan pasar. Penting bagi perusahaan untuk melakukan hal tersebut agar produk yang dihasilkan dapat memenangkan pangsa pasar. Toyota berupaya menjangkau konsumen dengan berbagai preferensi dan kebutuhan untuk mempertahankan dominasinya di Indonesia. Hal ini kemudian yang membuat Toyota menciptakan berbagai produk yang menyesuaikan segmen pasar seperti mobil keluarga dan kendaraan untuk kebutuhan komersial.

Toyota memberikan sejumlah pilihan untuk menyesuaikan preferensi *design*, jumlah penumpang, dan *budget* konsumennya. Toyota menyediakan pilihan SUV (*Sport Utility Vehicle*)

dan 5 kategori MPV (*Multi Purpose Vehicle*) (Toyota Astra, 2017). SUV merupakan kendaraan yang dirancang bagi konsumen yang melakukan aktivitas di berbagai medan sedangkan tipe MPV ditujukan bagi konsumen Toyota yang menggunakan kendaraan di jalan perkotaan atau aktivitas ringan. Selain menghadirkan deretan kendaraan SUV dan MPV, Toyota juga menghadirkan deretan kendaraan komersial untuk merespon kebutuhan konsumen terhadap kendaraan komersial. Upaya yang dilakukan menunjukkan keseriusan Toyota dalam memperhatikan faktor-faktor dalam persaingan industri dengan menghadirkan berbagai pilihan kendaraan dengan fungsi dan *range* harga yang luas sehingga dapat menyesuaikan *budget* konsumennya.

Layanan purna jual merupakan salah satu aspek yang diperhatikan konsumen dalam menentukan merek otomotif mana yang hendak dipilih. Penting bagi konsumen untuk menentukan produk otomotif yang memiliki layanan purna jual yang baik karena layanan purna jual merupakan layanan yang akan digunakan dalam jangka panjang. Philip Kotler & Armstrong (dalam Solihat, 2019) mengatakan bahwa terdapat empat aspek dalam layanan purna jual, yaitu: *guarantee*, *spare part*, *maintenance and repair*, dan *facility and equipment*. Toyota berusaha untuk unggul dalam keempat aspek tersebut untuk mempertahankan dominasinya dengan mengantisipasi munculnya produk substitusi dan pesaing baru.

Toyota memberikan garansi yang lebih unggul dibandingkan dengan kompetitornya dengan cara memberikan tambahan garansi 1 tahun sebagai bentuk apresiasi Toyota terhadap konsumen yang rutin melakukan servis (Toyota Astra, 2023d). Toyota juga memiliki keunggulan kompetitif lainnya yaitu adalah Toyota memiliki 365 *dealer* yang tersebar di

berbagai wilayah di Indonesia untuk menjangkau konsumen di berbagai wilayah lebih banyak daripada kompetitornya (Toyota Astra, 2024). Keunggulan kompetitif yang ditawarkan Toyota berupa kenyamanan konsumen dalam mengakses pelayanan dan suku cadang seperti mengakses *spare part*, perawatan dan perbaikan. Selanjutnya, Toyota melalui *dealer* Auto2000 menghadirkan layanan *home service* bagi konsumen yang berhalangan atau kesulitan datang ke *dealer* (Auto2000, 2023c). Bahkan, pada mudik hari raya 2023 Toyota menyediakan 308 titik pelayanan servis berupa Toyota Bengkel Siaga dan Toyota Posko Siaga (Toyota Astra, 2023e). Upaya yang dilakukan Toyota tentu mempengaruhi loyalitas konsumen yang berdampak pada dominasi Toyota di tengah persaingan industri.

Sejumlah penghargaan yang telah diterima Toyota telah menunjukkan keberhasilan Toyota dalam memenangkan persaingan industri. Toyota telah menggunakan sejumlah strategi kompetitif seperti strategi diferensiasi produk, inovasi teknologi, dan pelayanan prima untuk mempertahankan dominasinya di tengah persaingan industri. Toyota telah memiliki reputasi yang baik di industri otomotif nasional yang tercermin pada penghargaan-penghargaan yang diterima. Adapun penghargaan-penghargaan yang diterima Toyota, diantaranya: *National Lighthouse Industry 2024* dari Kementerian Perindustrian (Toyota Indonesia, 2024), *Indonesia Most Acclaimed Company 2022 with Outstanding Market Segmentations and Community Empowerment Programs* dari Warta Ekonomi, *WOW Brand 2022* dari MarkPlus Insight, dan *Indonesia Customer Satisfaction Award 2022* dari SWA Magazine.

## PENUTUP

Toyota perlu melakukan sejumlah upaya untuk mempertahankan dominasinya di

Indonesia. Upaya-upaya tersebut harus dilakukan Toyota untuk mengatasi gangguan dominasi yang dialaminya akibat banyak perusahaan otomotif baru yang muncul di Indonesia. Gangguan dominasi yang dialami oleh Toyota semakin meningkat karena perusahaan-perusahaan tersebut menawarkan sejumlah keunggulan yang menjadi ancaman bagi dominasi Toyota di Indonesia. Toyota melakukan sejumlah upaya untuk mempertahankan dominasinya di tengah persaingan industri sebagai respon Toyota terhadap ancaman dominasi yang dialami. Toyota memanfaatkan interdependensi yang dimiliki Indonesia terhadap perusahaannya untuk mempertahankan dominasinya dan menjadi peluang bisnis bagi perusahaannya.

Toyota berupaya menyediakan kebutuhan Indonesia untuk dapat mempertahankan dominasinya di sektor otomotif Indonesia. Toyota melakukan 3 cara untuk mempertahankan dominasinya, yaitu: berinvestasi dalam produksi produk otomotif, bekerjasama dengan BUMN, dan berkontribusi langsung bagi masyarakat dan lingkungan Indonesia. Selain itu, Toyota berupaya untuk menunjukkan keunggulan produknya dalam berbagai aspek, seperti: jangkauan distribusi, citra merek, dan inovasi teknologi. Inovasi-inovasi yang diciptakan Toyota berhasil mengantar Toyota pada sejumlah penghargaan yang tentunya berdampak baik kepada citra Toyota.

## Daftar Pustaka

- Administrator Portal Informasi Indonesia. (2021) Raksasa otomotif Berlomba Investasi di Indonesia. Tersedia di <https://indonesia.go.id/kategori/feature/2603/raksasa-otomotif-berlomba-investasi-di-indonesia?lang=1>
- Arifin Rivai, A. N. (2017) Posisi Indonesia di Tengah Fenomena Korporasi Global (Studi Kasus: Relasi

- Dagang Indonesia – Toyota Pasca Kesepakatan IJEP(A) *Indonesian Perspective*, 2(2), 105-129.
- Auto2000. (2023a) Apa Yang Membuat Mobil toyota Menonjol? Tersedia di <https://auto2000.co.id/berita-dan-tips/crm-paa-apa-yang-membuat-mobil-toyota-menonjol-ulasan>
- Auto2000. (2023c) Mobil Bermasalah? Pakai Service Mobil Panggilan Auto2000 Home Service Saja Tersedia di <https://auto2000.co.id/berita-dan-tips/apa-saja-daftar-layanan-ths--auto2000-home-service>
- CAHYADI, I Dewa Nyoman Ngurah Ari; DHARMIASIH, Wiwik; FASISAKA, Idin. DAMPAK INVESTASI ASING LANGSUNG OLEH PT BENING BIG TREE FARMS TERHADAP EKONOMI POLITIK PETANI GARAM KLUNGKUNG. DIKSHI (DISKUSI ILMIAH KOMUNITAS HUBUNGAN INTERNASIONAL), [S.l.], v. 1, n. 2, dec. 2014. ISSN 2828-1853. Tersedia di : <<https://ojs.unud.ac.id/index.php/hi/article/view/10676>>.
- Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia. (2024) Gaikindo Wholesales Data. Tersedia di <https://files.gaikindo.or.id/>
- IRWANSYAH, Irwansyah; SUSHANTI, Sukma; WISNU NUGRAHA, A. A. Bagus Surya. ANALISIS CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PT. NEWMONT NUSA TENGGARA DI WILAYAH KABUPATEN SUMBAWA BARAT PERIODE TAHUN 2009-2013. DIKSHI (DISKUSI ILMIAH KOMUNITAS HUBUNGAN INTERNASIONAL), [S.l.], v. 1, n. 1, apr. 2019. ISSN 2828-1853. Tersedia di : <<https://ojs.unud.ac.id/index.php/hi/article/view/48350>>.
- Ismail, A & Mulyaman, D (2021) Hyundai Investment on Electric Vehicles in Indonesia: A Push and Pull Factors Analysis. *Intermestic : Journal of International Studies*, 5(2), 375-394
- Jackson, R., & Sorensen, G. (2013) Pengantar Studi Hubungan Internasional. Yogyakarta, Indonesia: Pustaka Pelajar.
- Kementrian Koordinator Bidang Perekonomian Indonesia. (2023) Dorong Kinerja Sektor Industri Otomotif, Menko Airlangga Tegaskan Indonesia Siap Menjadi Produsen Electric Vehicle bagi Pasar Global. Tersedia di <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/5527/dorong-kinerja-sektor-industri>
- Pamungkas, D. P. (2016) Analisis Competitive force dan Competitive Strategy Sistem Informasi Kuliner di Indonesia (Studi Kasus: Kulina.id) *Jurnal Electronics, Informatics, and Vocational Education (ELINVO)*, 1(2), 118–127.
- Peraturan Menteri Keuangan RI. (2021) PMK no. 31/PMK.010/2021. Tersedia di <https://peraturan.bpk.go.id/Details/164419/pmk-no-31pmk0102021>
- Rosyidi, S. (2017) *Pengantar Teori Ekonomi: Pendekatan kepada Teori Ekonomi Mikro dan Makro*. Jakarta, Indonesia: PT RajaGrafindo Persada.
- Solihat, A. (2019) Layanan Purna Jual Pada produk otomotif. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 1(1), 6–10. doi:10.35899/biej.v1i1.5
- Tirto, A. (2018) Strategi Pertahanan General Motors Dari Situasi Pasar Industri Otomotif Indonesia Pasca Low Cost Green Car (LCGC) *Jurnal Analisis Hubungan Internasional*, 7(2), 225–235.
- Toyota Astra. (2017) Beragam Jenis dan Segmentasi Kendaraan. Tersedia di <https://pressroom.toyota.astra.co.id/beragam-jenis-dan-segmentasi-kendaraan>
- Toyota Astra. (2022b) Produksi Perdana Kendaraan Elektrifikasi Toyota Indonesia “Dari indonesia untuk dunia.” Tersedia di <https://newsroom.toyota.co.id/news/produksi-perdana-kendaraan-elektifikasi-toyota-Indonesia-dari-Indonesia-untuk-dunia>
- Toyota Astra. (2023a) Dukung Kebijakan Pemerintah menuju Netralitas Karbon, kemenko marves boyong 7 unit kendaraan Listrik Toyota bz4x. Tersedia di <https://itstimeforeveryone.toyota.astra.co.id/news-and-events/dukung-kebijakan-pemerintah-menuju-netralitas-karbon-kemenko-marves-boyong-7-unit-kendaraan-listrik-toyota-bz4x>
- Toyota Astra. (2023d) T-Care. Tersedia di <https://aftersales.toyota.astra.co.id/t-care>
- Toyota Astra. (2023e) Daftar Lokasi dan Fasilitas Toyota Posko Siaga 2023, Beroperasi 24 Jam dan Ada Diskon Jasa Hingga 25 Persen. Tersedia di <https://www.toyota.astra.co.id/toyota-connect/news/daftar-lokasi-dan-fasilitas-toyota-posko-siaga-2023-beroperasi-24-jam-dan-ada-diskon-jasa-hingga-25-persen>

- Toyota Astra. (2024) Dealer. Tersedia di <https://www.toyota.astra.co.id/shopping-tools/dealer>
- Toyota Indonesia. (2020a) Peran strategis Indonesia. Tersedia di <https://newsroom.toyota.co.id/industry/peran-strategis-indonesia#:~:text=Hingga%20kini%2C%20produk%20besutan%20Toyota,menjaga%20laju%20industri%20otomotif%20nasional>
- Toyota Indonesia. (2024) TMMIN becomes Indonesia's Industry 4.0 Role Model for Receiving the National Lighthouse Industry 2024 Award. Tersedia di <https://newsroom.toyota.co.id/en/news/terima-penghargaan-national-lighthouse-industry-2024-tmmin-jadi-role-model-industri-4-0-indonesia>
- Triantama, F. (2020) Interdependensi Ekonomi Sebagai Pencipta Perdamaian Asia Timur. *Jurnal Dinamika Global*, 5(2), 278–298.