UPAYA KERJA SAMA INDONESIA DENGAN HYUNDAI DALAM MENGEMBANGKAN INDUSTRI MOBIL LISTRIK DI INDONESIA TAHUN 2020—2024

SKRIPSI

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Disusun Oleh:

NAUFAL HADAD NUR HIDAYAH

21323216

PROGRAM STUDI HUBUNGAN INTERNASIONAL

FAKULTAS ILMU SOSIAL BUDAYA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2025

UPAYA KERJA SAMA INDONESIA DENGAN HYUNDAI DALAM MENGEMBANGKAN INDUSTRI MOBIL LISTRIK DI INDONESIA TAHUN 2020—2024

SKRIPSI

Diajukan kepada Program Studi Hubungan Internasional
Fakultas Ilmu Sosial Budaya
Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi sebagian dari syarat guna memperoleh

Derajat Sarjana S1 Hubungan Internasional

Oleh:

NAUFAL HADAD NUR HIDAYAH

21323216

PROGRAM STUDI HUBUNGAN INTERNASIONAL

FAKULTAS ILMU SOSIAL BUDAYA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2025

HALAMAN PENGESAHAN

UPAYA KERJA SAMA INDONESIA DENGAN HYUNDAI DALAM MENGEMBANGKAN INDUSTRI MOBIL LISTRIK DI INDONESIA TAHUN 2020—2024

Dipertahankan di depan Dewan Penguji Skripsi Prodi Hubungan Internasional
Fakultas Ilmu Sosial Budaya
Universitas Islam Indonesia

Untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat dalam memperoleh
derajat Sarjana S1 Hubungan Internasional

Pada Tanggal

25 Juli 2025

Mengesahkan

Program Studi Hubungan Internasional
Fakultas Ilmu Sosial Budaya
Universitas Islam Indonesia

Ketua Program Studi

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA FAKULTAS ILMU SOSIAL BUDAYA YOGYAKARTA

Karina Utami Dewi, S.I.P., M.A.

	Dewan Penguji	Tanda Tangan
1	Enggar Furi Herdianto, S.I.P., M.A.	
2	Alfredha Shinta Putri, S.IP., M.H.I.	
3	Ayu Heryati Naqsabandiyah, S.IP., M.A.	

PERNYATAAN INTEGRITAS AKADEMIK

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini adalah hasil karya ilmiah independen saya sendiri, dan bahwa semua materi dari karya orang lain (dalam buku, artikel, esai, disertasi, dan di internet) telah dinyatakan, serta kutipan dan parafrase diindikasikan dengan jelas.

Tidak ada materi selain yang digunakan selain yang termuat. Saya telah membaca dan memahami peraturan dan prosedur universitas terkait plagiarisme.

Memberikan pernyataan yang tidak benar dianggap sebagai pelanggaran integritas akademik.

Yogyakarta, 25 Juli 2025



Naufal Hadad Nur Hidayah

DAFTAR ISI

SKRIPSI **1**
PERNYATAAN INTEGRITAS AKADEMIK ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **iv**
DAFTAR TABEL ..... **v**
DAFTAR GRAFIK ..... **vi**
DAFTAR GAMBAR ..... **vii**
ABSTRAK ..... **ix**
BAB 1 PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 6
1.3 Tujuan Penelitian 6
1.4 Cakupan penelitian 6
1.5 Tinjauan Pustaka 7
1.6 Kerangka Pemikiran 10
1.7 Argumen Sementara 14
1.8 Metode Penelitian 14
1.8.1 Jenis Penelitian 14
1.8.2 Subjek dan Objek Penelitian 14
1.8.3 Metode Pengumpulan Data 15
1.8.4 Proses Penelitian 15
1.9 Sistematika Pembahasan 15
BAB 2 ANALISIS KONDISI DALAM PENGEMBANGAN INDUSTRI KENDARAAN LISTRIK HYUNDAI DI INDONESIA **17**
2.1 *Factor Condition* di Indonesia 17
2.1.1 Sumber Daya Alam 19
2.1.2 Sumber Daya Manusia 22
2.1.3 Sumber Daya Modal 25
2.1.4 Sumber Daya Teknologi 28
2.2 *Demand Condition* di Indonesia 33
BAB 3 ANALISIS STRUKTUR, STRATEGI, INDUSTRI PENDUKUNG BAGI HYUNDAI DI INDONESIA **39**
3.1 *Related and Supporting Industries* bagi Hyundai di Indonesia 39
3.1.1 Pemasok Lokal yang Kompetitif dan Inovatif 40
3.2.1 Sinergi antara Produsen dan Pemasok 42

3.3.1 Klasterisasi Industri 43
3.4.1 Mendorong Inovasi dan Diferensiasi Produk 44
3.2 *Firm Strategy, Structure and Rivalry* bagi Hyundai di Indonesia ... 45
BAB 4 PENUTUP 53
4.1 Kesimpulan 53
4.2 Rekomendasi 56
DAFTAR PUSTAKA 57

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Data Perkembangan Nikel dari Tahun 2019—2023 20
Tabel 2 Regulasi Pemerintah Indonesia terkait Factor Condition 26
Tabel 3 Perbedaan Fungsi Pabrik Baterai di Cikarang dan Karawang 31
Tabel 4 Regulasi terkait Demand Condition Pemerintah Indonesia 35
Tabel 5 Penjualan Kendaraan Listrik Hyundai di Indonesia dari Tahun 2020—2024 38
Tabel 6 Aspek Penghitungan TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri) 48
Tabel 7: Perbedaan antara SP (Special Partnership) dan SSP (Special Strategic Partnership) 49

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1 Data Penjualan Mobil Listrik di Dunia..... 34

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Konsep Diamond Model..... 10

DAFTAR SINGKATAN

BEV	: *Battery Electric Vehicle*
BKPM	: Badan Koordinasi Penanaman Modal
BNEF	: *Bloomberg New Energy Finance*
BSA	: *Battery System Assembly*
CBU	: *Completely Built-Up*
CKD	: *Completely Knocked Down*
EBT	: Energi Baru Terbarukan
ESDM	: Energi dan Sumber Daya Mineral
EV	: *Electric Vehicle*
FCEV	: *Fuel Cell Electric Vehicle*
FLN	: PT Frina Lestari Nusantara
HEI	: Hyundai Energy Indonesia
HLI	: Hyundai LG Indonesia
HMMI	: Hyundai Motor Manufacturing Indonesia
IBC	: Indonesia Battery Corporation
JCEC	: *Joint Committee on Economic Cooperation*
KBLBB	: Kendaraan Bermotor Listrik Berbasis Baterai
KNIC	: Karawang New Industrial City
KTT	: Konferensi Tingkat Tinggi
MIC	: *Mobility Innovation Center*
Mobis	: *Mobile Systems*
MoU	: Memorandum of Understanding
OEM	: Original Equipment Manufacturer
PPN	: Pajak Pertambahan Nilai
PPnBM	: Pajak Penjualan atas Barang Mewah
PT	: Perseroan Terbatas
R&D	: *Research and Development*
RIPIN	: Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional
RPJMN	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
SDA	: Sumber Daya Alam
SDM	: Sumber Daya Manusia
SP	: *Special Partnership*
SPBKLU	: Stasiun Penukaran Baterai Kendaraan Listrik Umum
SPKLU	: Stasiun Pengisian Kendaraan Listrik Umum
SSP	: *Special Strategic Partnership*
TKDN	: Tingkat Komponen Dalam Negeri
USGS	: United States Geological Survey

ABSTRAK

Penelitian ini mengangkat masalah mengenai pengembangan industri kendaraan listrik di Indonesia, khususnya melalui kerja sama dengan Hyundai. Kerangka pemikiran yang digunakan mencakup analisis kondisi faktor, permintaan, serta struktur dan persaingan dalam industri otomotif. Hal ini menunjukkan pentingnya kolaborasi antara sektor publik dan swasta untuk mencapai tujuan ini, argumen sementara yang diajukan adalah bahwa Indonesia dengan sumber daya alam yang melimpah terutama nikel. Untuk mendukung kerja sama ini, Indonesia memberikan dukungannya dengan memaksimalkan keunggulan kompetitif yang dimiliki Indonesia dari berbagai indikator yaitu *Factor Condition, Demand Condition, Related and Supporting Industries*, dan *Firm Strategy, Structure, and Rivalry*. Melalui insentif dan regulasi yang mendukung berbagai indikator di atas, Indonesia dapat memaksimalkan *Competitive Advantage* yang dimiliki, hal ini penting untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi investasi, inovasi dan mencapai keunggulan kompetitif dalam industri kendaraan listrik.

Kata-kata kunci: Industri Otomotif, Kebijakan Pemerintah, Kendaraan Listrik, Keunggulan Kompetitif, Kerja sama.

ABSTRACT

It can be concluded that Hyundai's proactive engagement in the Indonesian electric vehicle market is a strategic response to government policies. The imposition of a ban on the export of nickel ore, in conjunction with the implementation of stringent Local Content Requirements (TKDN) regulations, represents a substantial challenge for any global automotive industry participant. It is evident that Hyundai does not perceive regulations as impediments; rather, they are regarded as prospects for advancement. In close collaboration with the Indonesian government, Hyundai has proactively established an end-to-end industrial supply chain, intending to ensure domestic component supply and compliance with TKDN regulations. This initiative is not only instrumental in facilitating Hyundai's market entry but also serves to position the company as a trailblazer, poised to exert significant influence over the future of the electric vehicle market.

Keywords: Automotive Industry, Competitive Advantage, Cooperation, Electric Vehicles, Government policy.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara dengan ketersediaan sumber daya alam yang melimpah, salah satu sumber daya alam yang paling banyak diekspor adalah nikel. Indonesia merupakan salah satu produsen bijih nikel terbesar di dunia dengan cadangan nikel sebanyak 23% dengan total mencapai 17,7 miliar ton bijih nikel. Selain itu, Indonesia juga memiliki akses dan lokasi yang strategis ke pasar global. Hal ini berdampak pada penekanan biaya produksi nikel di Indonesia yang lebih rendah dibandingkan dengan negara-negara serupa seperti Filipina, fakta ini selaras dengan meningkatnya permintaan nikel di berbagai belahan dunia salah satunya Indonesia itu sendiri (Suryadarma Redita Fatika dan Faqih Maldini 2023). Dalam hal keunggulan, Indonesia kuat dalam produksi nikel dan Indonesia memiliki kebijakan yang mendukung ekspor dan impor. Indonesia telah menetapkan susunan aturan baru yang lebih mempermudah perusahaan domestik dan asing untuk berinvestasi dan beroperasi di Indonesia khususnya sektor energi dan pertambangan, salah satunya adalah dengan dibuatnya Peraturan Presiden nomor 55 tahun 2019 yang menekankan urgensi transisi dari kendaraan berbasis BBM ke kendaraan berbasis listrik (EV) (Kementerian Sekretariat Negara dan Republik Indonesia 2019)

Pertumbuhan konsumsi nikel sebagai bahan baku baterai kendaraan listrik (EV) diprediksi akan meningkat signifikan dari 163.000 ton pada tahun 2019 menjadi 1,22 juta ton pada tahun 2040. Sekitar 48% total permintaan nikel dunia, dengan perkiraan 4 juta ton pada tahun 2040 akan digunakan untuk baja tahan karat,

30% untuk bahan baku baterai (Handayani Lili 2024). Indonesia merupakan salah satu negara yang menyumbang sekitar 30% persen produksi nikel global dan sekitar 22% cadangan nikel di dunia dengan perkiraan 760.000 ton nikel di tahun 2020. Dengan adanya keunggulan ini Indonesia melihat perlunya ada perkembangan teknologi dan pengolahan nikel yang lebih komprehensif (Konewka, Bednarz, dan Czuba 2021).

Nikel ini digunakan untuk bahan baku pembuatan baterai kendaraan listrik (Electric Vehicle), saat ini kendaraan listrik menjadi tren di berbagai negara dikarenakan urgensi terkait isu lingkungan yang semakin gencar diprioritaskan melihat penurunan kualitas lingkungan. *Electric Vehicle* (EV) ini dipilih karena memiliki kontribusi yang cukup tinggi pada penurunan udara yakni sebanyak 60%-70%. Strategi yang dapat diterapkan oleh Pemerintah Indonesia untuk meningkatkan pangsa pasar nikel adalah dengan menjalin kerja sama dengan negara selain Uni Eropa. Negara-negara seperti China, Jepang, dan Korea Selatan yang merupakan pasar utama bagi ekspor nikel Indonesia. Melalui kemitraan dengan salah satu dari ketiga negara tersebut, diharapkan Indonesia dapat mengembangkan pasar ekspornya dan menghindari risiko ketergantungan pada pasar Uni Eropa (Cahyaningrum Tyas dan Anbiyak Nur 2021)

Dalam lingkup internasional, Korea Selatan merupakan negara yang mempunyai hubungan diplomatik bilateral dengan Indonesia yang terbentuk secara resmi pada tahun 1973 dan sudah menginjak usia ke-50 tahun pada tahun 2023. Relasi tersebut telah terjalin dalam kerja sama di berbagai bidang, baik ekonomi, pendidikan, sosial budaya, dan lain sebagainya. Dalam bidang ekonomi, Korea Selatan telah mendirikan anak perusahaan distributor dan penjualan resmi dari

Hyundai Motor Company pada tahun 2020 (Johan Pardamean Simanjuntak dkk. 2023). Sebagai salah satu bentuk nyata dari rangkaian proses kerja sama internasional dari hubungan Indonesia dan Korea Selatan yaitu dengan adanya investasi Hyundai dalam bidang manufaktur yang berkecimpung di sektor otomotif. Korea Selatan yang telah resmi menyatakan akan mendirikan pabriknya di Indonesia, tepatnya di kawasan Delta mas, Cikarang Pusat, Bekasi, Jawa Barat yang bertujuan untuk nantinya dapat memproduksi beragam model kendaraan secara lokal (Hyundai 2021). Di samping itu, langkah ini juga dinilai sebagai wujud komitmen jangka panjang dari Korea Selatan kepada Indonesia. Untuk saat ini, nilai investasi langsung yang diterima Indonesia dari Korea Selatan dalam proyek Hyundai dinilai cukup untuk memberikan keuntungan finansial bagi Indonesia (Johan Pardamean Simanjuntak dkk. 2023).

Ada banyak alasan dan latar belakang mengapa Indonesia memilih Korea selatan sebagai mitranya. Pertama, kerja sama Indonesia dan Korea Selatan sudah terjalin dalam waktu yang cukup lama, mulai dari tahun 1973, dengan status Kemitraan Strategis Khusus (*Special Strategic Partnership*) yang hanya sedikit negara yang memiliki kerja sama dengan Korea Selatan (Pujayanti Adrini 2019). Kedua, Korea Selatan merupakan salah satu negara yang memprakarsai dan memiliki *concern* yang baik dalam perkembangan teknologi dan mobil listrik di dunia, hal ini dibuktikan pada tahun 2013 Korea Selatan melegitimasi kebijakan mengenai *electric vehicles policy and renewable energy* (Tenggara dkk. 2021). Ketiga, Nilai Investasi yang Besar, Korea Selatan memiliki komitmen untuk menggelontorkan dana dalam jumlah yang cukup besar bagi pengembangan industri kendaraan elektrik di Indonesia. Investasi tersebut tak hanya mencakup

pembuatan pabrik, tetapi juga transfer teknologi serta peningkatan kualitas sumber daya manusia (Wambrauw, Buiney, dan Gani 2023). Keempat, ekspansi pasar global. Dengan adanya kerja sama pengembangan mobil listrik dan pembangunan pabrik EV yang dilakukan oleh Korea Selatan di Indonesia, Indonesia dapat dijadikan basis oleh Korea Selatan untuk mengekspansi pasar global yang membidik Asia Tenggara sebagai target pasarnya (Tenggara dkk. 2021).

Korea Selatan juga melihat adanya *Competitive Advantege* Indonesia di bidang Industri Otomotif khususnya kawasan industri Bekasi–Karawang–Cikarang. Kawasan ini sudah menjadi bagian dari *global value chain* otomotif di Indonesia dan menopang kurang lebih 80% aktivitas manufaktur otomotif nasional, data ini didukung oleh lokasi geografis yang strategis, infrastruktur logistik yang memadai dan Standar produksi yang telah memenuhi IATF (*International Automotive Task Force*) (Syah dkk. 2022). Hadirnya Hyundai di industri otomotif Indonesia membawa dampak strategis yang signifikan, bukan hanya dari sisi investasi langsung, namun juga perluasan cakupan produksi otomotif nasional. Sebelum kehadiran Hyundai, mayoritas kapasitas produksi di Indonesia terfokus pada kendaraan berbasis *Internal Combustion Engine* (ICE). Hyundai tidak memulai dari nol, melainkan memanfaatkan infrastruktur industri yang sudah ada, menggunakan kembali dan meningkatkan kemampuan teknologinya (Syah dkk. 2022). Selain kawasan industri otomotif Indonesia, Korea Selatan juga melihat adanya *Competitive Advantage* di bidang Sumber Daya Alam (SDA). Indonesia merupakan negara dengan komoditas nikel yang jumlah cadangannya termasuk terbesar di dunia, Keberadaan nikel yang melimpah ini menjadi alasan utama ketertarikan Korea Selatan untuk berinvestasi di Indonesia.

Harapannya, kolaborasi antara dua negara ini dapat mengakselerasi pengenalan dan penerapan kendaraan elektrik di Indonesia, sekaligus memberikan kontribusi pada pengurangan kualitas udara serta mengurangi ketergantungan pada bahan bakar fosil. Selain itu, pengembangan kendaraan listrik di Indonesia juga berpeluang mendorong industri otomotif dalam negeri serta membuka lapangan kerja baru di bidang teknologi dan manufaktur (Zein dan Susanto 2023). Dengan demikian dari banyaknya pertimbangan Indonesia dalam bermitra dengan Korea Selatan untuk mengembangkan Kendaraan Listrik, Indonesia melihat banyak *Competitive Advantage* yang dapat dilahirkan dengan adanya kerja sama ini. *Competitive Advantage* adalah suatu kondisi ketika sebuah perusahaan memiliki kemampuan untuk memberikan nilai lebih kepada pelanggan dibandingkan dengan para pesaingnya. Nilai lebih ini bisa berupa produk atau jasa yang lebih baik, harga yang lebih kompetitif, atau kombinasi keduanya. Keunggulan ini memungkinkan perusahaan untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar, keuntungan yang lebih tinggi, dan posisi yang lebih kuat di industrinya (A. Thompson dkk. 2021).

Ada beberapa aspek *Competitive Advantage* yang dapat dimiliki oleh sebuah perusahaan di antaranya adalah sumber daya, sumber daya yang memiliki ciri khas yang sulit untuk dijiplak, seperti teknologi, merek atau jaringan distribusi sebuah perusahaan (Thompson 2018). Kemampuan, perusahaan memiliki kemampuan untuk mengembangkan sumber daya secara efektif dan efisien, misalnya keunggulan inovasi, kapabilitas produksi yang tinggi, atau kemampuan pemasaran yang kuat (A. A. . Thompson 2018). Lalu yang terakhir ada strategi, perusahaan memiliki keunikan tersendiri yang berbeda dari perusahaan yang lain.

Seperti fokus pada segmentasi pasar tertentu, strategi biaya rendah dan strategi diferensiasi produk (A. Thompson dkk. 2021)

Dari latar belakang yang sudah ditulis, penelitian ini akan menganalisis mengenai upaya apa saja yang sudah dilakukan Indonesia dalam mengembangkan *Competitive Advantage* industri mobil listrik (EV) dalam kerja samanya dengan PT Hyundai Company di Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana kerja sama Indonesia dengan Hyundai dalam mengembangkan industri mobil listrik di Indonesia melalui *Competitive Advantage* tahun 2020—2024?

1.3 Tujuan Penelitian

Riset ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Memetakan *competitive advantage* dari industri kendaraan listrik Hyundai di Indonesia yang memungkinkan untuk mendapatkan dukungan dari Pemerintah Indonesia.
2. Menganalisis strategi Pemerintah Indonesia untuk mengembangkan dan memaksimalkan *Competitive Advantage* pada kerja samanya dengan Hyundai.

1.4 Cakupan penelitian

Dalam penelitian ini penulis menetapkan batasan-batasan agar pembahasan tidak terlalu luas. Dalam batasan tersebut mencakup Indonesia sebagai aktor dari kerja sama pengembangan mobil listrik dengan PT. Hyundai Company dan objek

dari penelitian ini adalah upaya yang dilakukan oleh Indonesia untuk mengembangkan *Competitive Advantage.* Rentang tahun yang dipilih pada penelitian ini adalah 2020—2024. 2020 menjadi rentang tahun awal yang dipilih karena di tahun ini Korea Selatan telah mendirikan anak perusahaan distributor dan penjualan resmi dari Hyundai Motor Company, lalu 2024 adalah rentang tahun akhir yang dipilih karena di tahun ini Hyundai Motor Company merealisasikan investasinya terkait pengembangan kendaraan listrik di Indonesia terlaksana, yaitu dengan pembangunan pabrik mobil listrik di Delta Mas, dan pembangunan pabrik sel baterai listrik di Karawang.

1.5 Tinjauan Pustaka

Berbagai penelitian telah dilakukan oleh peneliti terdahulu mengenai upaya pengembangan *Competitive Advantage* yang dilakukan Indonesia dengan PT. Hyundai Company, terdapat beberapa jurnal dan penelitian yang menjadi acuan dalam menyusun proposal penelitian ini, berikut adalah beberapa penelitian yang membahas seputar *Competitive Advantage* :

Pertama, penelitian yang berjudul "*Faktor Pemilihan Korea Selatan sebagai Mitra Strategis Indonesia dalam Pengembangan Electric Vehicle*" yang ditulis oleh Fatimah Yasmin Zein dan Siti R. Susanto. Artikel ini membahas bagaimana Indonesia memilih Korea Selatan sebagai mitra dalam pengembangan *Electric Vehicle*, hal ini dilakukan dikarenakan keterbatasan kapasitas teknologi dan pendanaan domestik. Selain itu kerja sama ini Indonesia melihat adanya peluang untuk mendukung pembangunan kota rendah karbon di nusantara dan memperkuat industri otomotif nasional, jurnal ini lebih menyoroti transfer

teknologi dan investasi hijau dalam pembangunan berkelanjutan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori analisis strategis dan *market leader,* teori ini dipakai oleh peneliti dikarenakan Korea Selatan dinilai sebagai mitra ideal mengingat posisinya sebagai petinggi pasar FCEV yang dapat membantu mempercepat target untuk menerapkan *Electric Vehicle* di Indonesia (Zein dan Susanto 2023). Perbedaan penelitian ini terdapat pada teori yang digunakan dan pada fokus penelitian yang lebih mengarah pada pembangunan dan ekonomi hijau.

Sebagai *novelty,* penelitian ini kurang melihat adanya risiko dari para kompetitor lain seperti Jepang dan China dalam kerja sama *Electric Vehicle* yang sama-sama memiliki perhatian khusus dalam pasar otomotif khususnya *Electric Vehicle* di Indonesia. Pemahaman dan perbandingan yang lebih detail mengenai kelemahan dan keunggulan Korea Selatan sebagai mitra pilihan.

Kedua, penelitian yang berjudul "*Pengaruh Strategic Leadership Terhadap Competitive Advantage Melalui Organizational Learning Sebagai Variabel Intervening*" yang ditulis oleh Erlinda Lios dan Josua Tarigan. Artikel ini meneliti mengenai bagaimana pengaruh kepemimpinan strategis (*Strategic Leadership*) terhadap keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) dengan pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*) sebagai variabel *intervening*. Pembahasan inti pada penelitian ini menunjukkan adanya antara *Competitive Advantage* dan *Strategic Leadership* serta antara *Strategic Leadership* dan *Organizational Learning.* penelitian ini menyimpulkan bahwa *Strategic Leadership* memiliki peran penting dalam meningkatkan *Competitive Advantage,* dan *Organizational Learning* merupakan faktor yang memperkuat *Competitive Advantage.* Namun, *Organizational Learning* tak dapat berfungsi sebagai Variabel *Intervening* dalam

hubungan antara *Strategic Leadership* dan *Competitive Advantage* (Lios dan Tarigan 2015). Perbedaan pada jurnal tersebut adalah metode penelitian yang digunakan, penelitian tersebut menggunakan metode penelitian kuantitatif, sementara penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif.

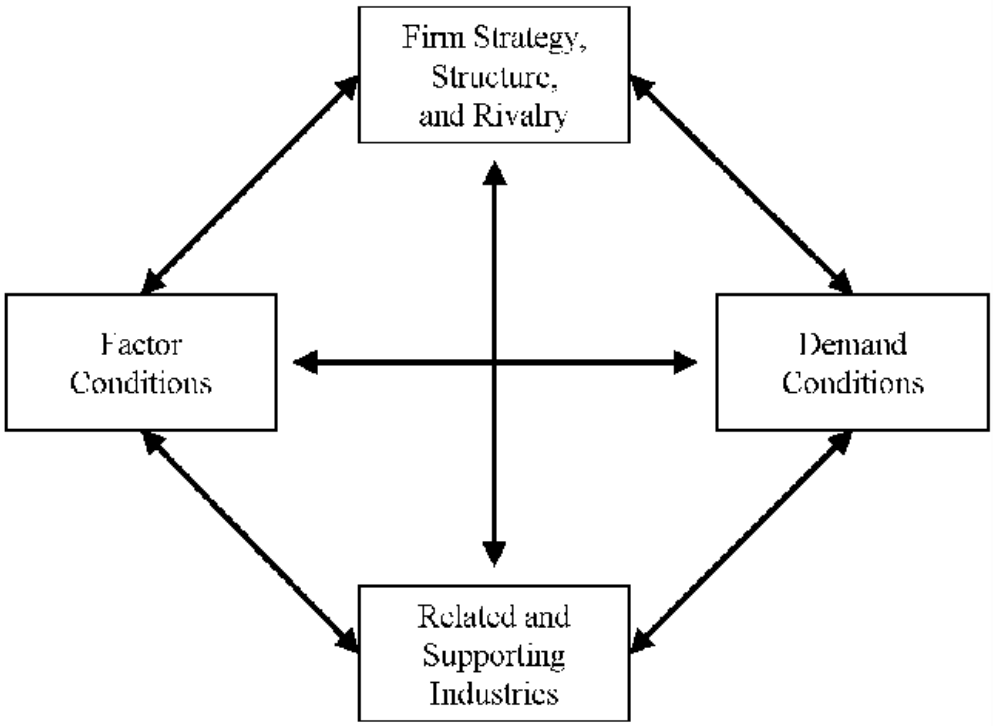
Sebagai *novelty,* minimnya jumlah variabel lain yang berdampak pada *Competitive Advantage*. Penelitian ini hanya membahas mengenai kepemimpinan strategis dan pembelajaran organisasi ini sebagai faktor penentu *Competitive Advantage*. Sementara itu, penelitian ini akan menggunakan Model Diamond dalam menganalisis bagaimana sebuah perusahaan maupun negara memperoleh *Competitive Advantage,* yang mana model ini merupakan teori lanjutan yang dibuat oleh Michael E. Porter dalam bukunya.

Ketiga, penelitian yang berjudul "*Analisis Strategi Generic Michael E Porter Pada Produk Hyundai PT. Shinari Putra Kencana Kota Padang*" yang ditulis oleh Widya Rahmawati, Sapta Eka Putra, dan Yuliarni Putri ini berfokus menganalisis penerapan strategi generik dari teori yang dicetuskan oleh Michael E. Porter di PT. Shinari Putra Kencana. PT. Shinari Putra Kencana ini merupakan salah satu diler Hyundai di kota Padang, diler ini menerapkan tiga strategi utama dalam menghadapi kompetisi pasar otomotif lokal yaitu kepemimpinan harga, fokus dan diferensiasi. Dalam strategi *Price Leadership*, PT. Shinari Putra Kencana berkompetisi dengan cara memberikan harga yang lebih terjangkau jika dibandingkan dengan para kompetitor. Upaya ini dibarengi dengan adanya penurunan biaya *Overhead* yang mana hal ini bertujuan agar harga jual lebih mudah dijangkau oleh konsumen sehingga konsumen tidak mudah berpindah ke *dealer* lain (Rahmawati, Putra, dan Putri 2024).

Sebagai *novelty*, penelitian tersebut hanya berfokus pada satu cabang Hyundai yang berada di kota Padang, meskipun penelitian tersebut menggunakan teori dan perusahaan yang sama tetapi dikarenakan hanya berfokus pada satu cabang saja hasil penelitian tersebut kurang representatif untuk menarik kesimpulan umum tentang strategi PT. Hyundai di Indonesia. Hal ini berbeda dengan penelitian ini, karena penelitian ini akan berfokus pada PT. Hyundai di Indonesia secara keseluruhan.

1.6 Kerangka Pemikiran

Gambar 1. Kerangka Konsep Diamond Model



Sumber: Porter (1990)

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan teori "Diamond Model" yang ditulis oleh Michael E. Porter dalam bukunya *The Competitive Advantage of Nation* yang diterbitkan pada tahun 1990. Diamond Model ini digunakan untuk menganalisis berbagai faktor yang dapat mempengaruhi daya saing suatu negara, model ini merupakan hasil dari penelitian terhadap beberapa negara dengan perdagangan tertinggi seperti Jepang, Jerman, dan Amerika Serikat yang bertujuan untuk menganalisis dan memahami mengapa negara-negara ini lebih unggul dalam bidang industri dibandingkan negara-negara lain (Porter 1990).

Model Diamond ini menekankan bahwa *Competitive Advantage* tidak hanya bergantung pada sumber daya alam atau biaya tenaga kerja saja. Akan tetapi, Model Diamond ini lebih berfokus pada kemampuan sebuah perusahaan atau industri dalam beradaptasi dan berinovasi dalam persaingan yang kompetitif. Michael E. Porter menekankan bahwa kondisi sejarah, kebijakan Pemerintah dan

budaya suatu negara dapat menciptakan lingkungan yang menghambat atau mendukung daya saing suatu perusahaan. Dengan demikian Diamond Model ini dapat memberikan kerangka pemikiran bagaimana negara dapat memperoleh *Competitive Advantage* melalui inovasi dan peningkatan kualitas dalam persaingan global (Porter 1990).

Dalam Diamond Model ini terdapat empat atribut yang dapat menjadi patokan untuk perkembangan industri mobil listrik Indonesia dan Hyundai:

1. *Factor Condition:* Kondisi faktor melingkupi semua sumber daya yang ada dalam suatu negara demi mendukung produksi sebuah perusahaan seperti infrastruktur, tenaga kerja, modal dan sumber daya alam. Faktor-faktor ini seyogyanya memiliki kualitas yang tinggi serta relevan bagi industri pada perusahaan, hal ini dimaksudkan agar faktor-faktor tadi dapat menciptakan *Competitive Advantage.* Pada penelitian ini Indonesia sebagai negara yang memiliki sumber daya yang melimpah khususnya nikel memiliki peluang lebih besar untuk bersaing di pasar global (Porter 1990).
2. *Demand Condition:* Kondisi permintaan merujuk kepada sifat dan ukuran pasar dalam negeri untuk produk atau jasa yang disediakan oleh perusahaan. Kuatnya permintaan dari pasar domestik dapat memicu perusahaan untuk berinovasi dan mengembangkan kualitas produk mereka. Saat permintaan domestik tinggi, perusahaan akan lebih terpacu untuk dapat memenuhi standar yang lebih tinggi, yang pada akhirnya akan menaikkan daya saing mereka di pasar internasional (Porter 1990).
3. *Related and Supporting Industries:* Yang dimaksud dengan industri terkait dan pendukung adalah hadirnya industri lain yang dapat menyediakan dukungan

atau sinergi terhadap perusahaan-perusahaan di dalam satu sektor. Dengan adanya pemasok yang efisien dan industri pendukung mampu mengakselerasi inovasi dan mengembangkan produk. Pada penelitian ini Indonesia menjadi pemasok sumber daya alam yang efisien dalam kerja samanya dalam mengembangkan kendaraan listrik dengan Hyundai, alasannya adalah karena Indonesia merupakan salah satu negara dengan cadangan nikel paling banyak di dunia. Hal ini membuat Inovasi dan pengembangan kendaraan listrik Hyundai di Indonesia menjadi lebih terakselerasi (Porter 1990).

4. *Firm Strategy, Structure, and Rivalry:* Indikator ini menjelaskan tentang bagaimana perusahaan mengorganisir diri mereka dari segi strategi bisnis, struktur organisasi, serta tingkat persaingan di kalangan perusahaan dalam industri. Adanya persaingan yang sehat mendorong perusahaan untuk senantiasa berinovasi dan meningkatkan efektivitas operasionalnya. Dalam kondisi ini, pemilihan strategi yang tepat sangat penting dalam memanfaatkan potensi pasar dan mengatasi tantangan dari para kompetitor (Porter 1990).

Penelitian ini menggunakan "Diamond Model" yang dikategorikan sebagai teori bisnis sebagai dasar dan landasan untuk menganalisis bagaimana Indonesia mengembangkan *Competitive Advatage.* Namun, meskipun penelitian ini menggunakan teori bisnis, peneliti akan menyoroti bagaimana strategi Pemerintah Indonesia dalam menciptakan dan mendorong *Competitive Advantage* Hyundai Motor Indonesia di pasar Indonesia dengan menggunakan 4 Indikator yaitu *Factor Condition, Demand Condition, Related and Supoorting Industries* dan *Firm Strategy, Structure and Rivalry*.

1.7 Argumen Sementara

Dari serangkaian rumusan masalah, tinjauan pustaka, dan kerangka konseptual yang sudah ditulis, Diamond Model memiliki 4 determinan yaitu yang dapat digunakan untuk mendukung dan mengembangkan industri kendaraan listrik oleh Indonesia dan Hyundai melalui pemanfaatan *Factor Condition, Demand Condition*, kerja sama melalui *Related and Supporting Industries* dan *Firm Strategy, Structure, and Rivalry.* Dengan menggunakan Diamond Model yang ditulis oleh Michael E. Porter ini akan membantu melihat upaya apa saja yang dilakukan Indonesia untuk memajukan sektor otomotif khususnya pengembangan kendaraan dan teknologi mobil listrik di Indonesia.

1.8 Metode Penelitian

1.8.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kualitatif, Satori & Aan Komariah dalam bukunya yang berjudul "Penelitian Kualitatif" menyatakan bahwa “penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan penelitian yang mengungkapkan mengenai situasi sosial tertentu dengan mendeskripsikan realitas, dibentuk oleh kata-kata berdasar pada teknik analisis dan metode pengumpulan data yang relevan yang diperoleh dari situasi yang alamiah”. Dalam penelitian kualitatif terdapat beberapa karakteristik, yaitu mendeskripsikan suatu keadaan yang sebenarnya, tetapi laporannya tidak hanya sekedar melaporkan suatu kejadian tanpa adanya penafsiran secara ilmiah (Muhadjir 1996).

1.8.2 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dari penelitian ini adalah Korea Selatan sebagai *Home Nation* dan Hyundai sebagai perusahaan yang mengembangkan dan bekerja sama dengan Indonesia dan mengembangkan kendaraan listrik, dan Objek dari penelitian ini adalah bagaimana upaya Indonesia dalam mengembangkan *Competitive Advantage* industri mobil listrik di Indonesia.

1.8.3 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur atau tinjauan pustaka. Studi literatur adalah gambaran menyeluruh mengenai penelitian yang sudah pernah dilakukan pada topik tertentu untuk memperlihatkan kepada pembaca apa yang telah diketahui tentang topik tersebut dan apa yang belum diketahui, dan untuk menemukan dasar pemikiran dari penelitian yang telah dilakukan atau ide untuk penelitian di masa yang akan datang (Putrihapsari dan Fauziah 2020).

1.8.4 Proses Penelitian

Penelitian ini diawali dengan menentukan teori yang relevan dengan topik yang dibahas dengan memperhatikan rumusan masalah dan tinjauan pustaka. Hal ini dilanjutkan dengan mengumpulkan sumber-sumber literatur yang terpercaya untuk kemudian dilakukan analisis data dan menginterpretasikannya menjadi sebuah penelitian.

1.9 Sistematika Pembahasan

Pada penelitian ini akan memuat empat bab yang diuraikan secara sistematis, empat bab yang akan diuraikan adalah:

1. BAB 1 : Pendahuluan

Pada bab ini peneliti akan membahas mengenai Latar Belakang, Rumusan masalah, Tujuan Penelitian, Cakupan Penelitian, Tinjauan Pustaka, Kerangka Pemikiran, Argumen Sementara, Metode Penelitian, dan Sistematika Pembahasan.

2. BAB 2 : Analisis kondisi permintaan pasar domestik yang dimiliki Indonesia dengan menggunakan dua dari empat determinan yang dimiliki Model Diamond yaitu *Factor Condition* dan *Demand Condition.*
3. BAB 3 : Analisis upaya kerja sama Indonesia dan Hyundai dalam mengembangkan industri kendaraan listrik di Indonesia dengan menggunakan dua dari empat determinan dalam Model Diamond yaitu *Related and Supporting Industries* dan *Firm Strategy, Structure, and Rivalry.*
4. BAB 4 : Kesimpulan

   Memuat saran dan kesimpulan terkait penelitian selanjutnya.

BAB 2

ANALISIS KONDISI DALAM PENGEMBANGAN INDUSTRI KENDARAAN LISTRIK HYUNDAI DI INDONESIA

Pada bab ini, penulis akan menganalisis dua faktor yang berada dalam Pemerintah Indonesia yaitu *Factor Condition* dan *Demand Condition* dalam kerja samanya dengan PT. Hyundai Company ini. Penulis membagi pembahasan menjadi dua subbab. Subbab pertama menjelaskan bagaimana *Factor Condition* yang dimiliki Indonesia dapat mendukung pengembangan industri mobil listrik serta kerja samanya dengan PT. Hyundai Company. Subbab kedua akan menjelaskan bagaimana *Demand Condition* yang dimiliki Pemerintah Indonesia pada tahun 2020—2024 berpengaruh pada kerja samanya dengan PT. Hyundai Company.

2.1 *Factor Condition* di Indonesia

Saat ini negara-negara di dunia sangat membutuhkan sumber daya alam, utamanya adalah energi dan sumber daya mineral. Keberagaman manfaatnya di berbagai bidang mengakibatkan hampir semua negara membutuhkan pasokan energi mineral yang dapat dijadikan sebagai bahan baku. Salah satu logam yang sangat penting dalam infrastruktur modern adalah nikel, penggunaan nikel cukup signifikan dalam industri baja tahan karat yaitu sebesar 65%, industri paduan sebesar 20%, industri listrik dan baterai sebesar 20%, dan industri pelapisan logam sebesar 9% (Mudd 2008). Pertumbuhan kebutuhan industri berbasis logam akan mengalami peningkatan seiring dengan berkembangnya populasi penduduk dunia yang diperkirakan akan mencapai 8,3 miliar pada tahun (Minaei dan Osanloo

2014). Besarnya permintaan sumber daya mineral di tingkat global tersebut harus diimbangi dengan suplai yang mumpuni. Indonesia merupakan salah satu negara dengan cadangan mineral yang melimpah. Salah satunya sumber daya mineral yang menjadi keunggulan Indonesia adalah bijih nikel. Dilansir dari United States *Geological Survey* (USGS) dalam Data Base (2023), pada tahun 2023, Indonesia menyumbang 1,6 juta metrik ton atau yang setara dengan 48,48% dari total populasi nikel dunia pada tahun 2022 (Simamora, Pravitasari, dan Octavia 2024).

Nikel adalah jenis logam berwarna putih keperakan yang bersifat kuat, padat, dan memiliki ketahanan pada suhu tinggi, nikel banyak digunakan dalam berbagai kehidupan sehari-hari seperti pembuatan baja tahan karat yang melapisi alat-alat elektronik, peralatan dapur, transportasi, dan lain sebagainya. Selain itu, nikel juga dapat diolah menjadi unsur lain seperti grafit dan litium yang merupakan bahan dasar dalam pembentukan anode dan katode. Anode dan katode merupakan komponen utama dalam pembuatan baterai kendaraan listrik. Dilansir dari Bloomberg New Energy Finance (BNEF), diperkirakan penjualan kendaraan listrik di pasar global dapat menyentuh angka 55% dari total penjualan mobil dunia pada 2040 (BloombergNEF 2024).

Fakta ini membuat berbagai perusahaan otomotif dunia gencar mempromosikan dan juga memasarkan mobil listrik ke berbagai penjuru dunia. Indonesia yang melihat peluang bisnis ini pun akhirnya memanfaatkan sumber daya nikel dengan menetapkan regulasi baru sebagai upaya menciptakan nilai tambah (Zein dan Susanto 2023). Bentuk lain dari pemanfaatan sumber daya nikel ini adalah Indonesia bekerja sama dengan Korea Selatan, khususnya dengan PT. Hyundai Company di bidang otomotif dengan tujuan untuk mengembangkan

kendaraan listrik. Kerja sama ini merupakan pembaharuan dari kerja sama sebelumnya, Indonesia dan Korea Selatan telah resmi bekerja sama sejak 1973 dalam berbagai bidang, lalu pada tahun 2017 Indonesia dan Korea Selatan memperbaharui kerja samanya untuk sama-sama berfokus pada pengembangan kendaraan listrik (*Electric Vehicle*) dan penandatanganan MoU (*Memorandum of Understanding*) (El Shaddai, Wijayati, dan Widhiyoga 2023). Bentuk implementasi kerja sama ini dibuktikan di tahun 2020, PT. Hyundai Motor Company mendirikan anak perusahaan penjualan dan distributor resmi di Indonesia (El Shaddai, Wijayati, dan Widhiyoga 2023).

2.1.1 Sumber Daya Alam

Indonesia merupakan negara dengan cadangan sumber daya alam dan mineral yang melimpah, hal ini dibuktikan dengan data yang dimiliki oleh Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM). Berdasarkan data, Indonesia menduduki peringkat ke-6 dunia dalam hal kekayaan sumber daya geologi, yang mencakup logam, non-logam, batuan, dan Batubara. Indonesia memiliki cadangan besar berbagai mineral dan energi, termasuk minyak bumi, gas alam, nikel, dan timah (Dewi 2024). Indonesia memiliki kondisi geologi dan tektonik yang unik. Keadaan geologi dan tektonik Indonesia yang unik merupakan hasil bertemunya tiga lempeng besar dunia, yaitu Lempeng Samudera Hindia-Australia, Lempeng Samudera Pasifik dan Lempeng Benua Eurasia, yang didalam-Nya terdapat lempeng mikro Gondwana (MINISTRY OF ENERGY AND MINERAL RESOURCES REPUBLIC OF INDONESIA 2021). Hal ini menjadikan Indonesia sebagai wilayah yang kaya dengan berbagai jenis sumber

daya mineral, baik yang umum dijumpai maupun yang memiliki nilai ekonomis yang sangat tinggi dan diklasifikasikan sebagai bahan galian strategis, antara lain emas, tembaga, nikel, bauksit, timah, seng, bijih besi, dan bahan baku penting lainnya (MINISTRY OF ENERGY AND MINERAL RESOURCES REPUBLIC OF INDONESIA 2021).

Nikel merupakan salah satu komoditas mineral ekspor utama Indonesia, hal ini disebabkan karena Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki cadangan nikel terbesar di dunia, Indonesia memiliki sekitar 23% cadangan nikel di dunia. Perkiraan cadangan bijih nikel kurang lebih 17,7 miliar ton, berdasarkan jumlah tersebut jumlah potensi logam nikel yang dapat diekstraksi diperkirakan mencapai 177,8 juta ton. Di samping itu, Indonesia juga menyimpan cadangan yang cukup besar, yaitu sekitar 5,2 miliar ton bijih nikel dan 57 juta ton logam nikel (Pribadi 2023).

Tabel 1. Data Perkembangan Nikel dari Tahun 2019—2023

No	Tahun	Data Perkembangan Nikel
1	2019	60.948.143 Ton metrik
2	2020	48.040.003 Ton metrik
3	2021	65.509.854 Ton metrik
4	2022	98.187.963 Ton metrik
1	2019	60.948.143 Ton metrik

Sumber: Kusumawardhani (t.t.)

Dari data yang tercantum pada tabel 1, dapat dilihat bahwa Indonesia mengalami peningkatan produksi nikel di setiap tahunnya di periode 2019 — 2023. Peningkatan produksi nikel ini dibarengi dengan peningkatan permintaan Energi Baru Terbarukan (EBT), peningkatan permintaan EBT ini mengakibatkan kebutuhan mineral di pasar dunia khususnya nikel melonjak. Ada sekitar 480 kilo ton kebutuhan nikel untuk industri baterai yang mana angka ini setara dengan 15%

konsumsi nikel global. Angka ini diperkirakan akan meningkat tiap tahunnya sampai 2030 sekitar 26% konsumsi nikel global, minat masyarakat terhadap penggunaan mobil listrik pun naik sejalan dengan peningkatan penggunaan nikel untuk baterai (CNN Indonesia 2024). Indonesia sebagai negara yang kaya akan sumber daya alam dan masih tergolong negara berkembang tentunya akan menjadi incaran bagi para investor asing untuk menanamkan modalnya, salah satunya adalah PT. Hyundai Company yang merupakan negara pelopor pengembangan mobil listrik. Dengan teknologi modern yang dimiliki Hyundai dan kekayaan nikel yang dimiliki Indonesia ini akan melahirkan kerja sama yang komprehensif bagi kedua belah pihak.

Untuk memaksimalkan sumber daya alam yang dimiliki, Indonesia membuat regulasi terkait hilirisasi sumber daya alam, khususnya nikel. Pemerintah Indonesia memberlakukan pelarangan ekspor biji nikel dan pemurnian melalui pembangunan *smelter* yang tercantum dalam Peraturan Menteri ESDM No. 17 Tahun 2020, regulasi ini dibentuk oleh Indonesia untuk memastikan pengolahan biji nikel dalam negeri. Selain itu regulasi ini bertujuan untuk menjaga keberlanjutan cadangan nikel agar dapat dimanfaatkan secara optimal oleh negara, mendukung pertumbuhan ekonomi dengan menciptakan lapangan kerja dan memperkuat industri kendaraan listrik dan merupakan upaya Indonesia untuk mengurangi ketergantungan ekspor bahan mentah dan meningkatkan daya saing (Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral 2020).

Kebijakan pelarangan ekspor bijih nikel menjadi landasan fundamental dalam memberikan kepastian investasi yang berlapis bagi pendirian *smelter* dan pabrik baterai oleh Hyundai & LG di Indonesia. Dengan ‘mengunci’ pasokan nikel

murni untuk memenuhi kebutuhan domestik, regulasi ini menjadi garansi utama bagi ketersediaan bahan baku untuk *smelter*. Dampaknya Hyundai & LG memperoleh jaminan pasokan nikel pemurnian yang vital bagi pabrik baterai mereka, tanpa harus berkompetisi di pasar global yang fluktuatif (Purwanto 2024).

Lebih dari itu, kebijakan ini memaksa terciptanya ekosistem industri kendaraan listrik yang terintegrasi, mulai dari tambang hingga sel baterai dalam satu negara. Model ini secara drastis mengurangi biaya logistik dan risiko rantai pasok, memberikan keunggulan kompetitif serta stabilitas biaya jangka panjang. Ketegasan Pemerintah dalam mempertahankan kebijakan ini, meski menghadapi tantangan, mengirimkan sinyal komitmen politik yang kuat. Dengan demikian, larangan ekspor berhasil mentransformasi Indonesia menjadi pusat manufaktur strategis, menjadikan investasi *smelter* dan pabrik baterai Hyundai & LG sebagai sebuah langkah bisnis yang aman dan sangat terjamin.

Dari berbagai data yang sudah dipaparkan sebelumnya membuktikan bahwa *Factor Condition* sumber daya alam Indonesia sangat mendukung dalam kerja samanya dengan PT. Hyundai Company untuk mengembangkan kendaraan listrik di kedua negara.

2.1.2 Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia menjadi *Factor Condition* yang sangat krusial dalam pengembangan suatu bangsa, karena salah satu kunci keberhasilan ekonomi adalah sumber daya manusia. Memang benar sumber daya manusia menjadi salah satu pendorong, namun Pemerintah Indonesia sampai saat ini tidak terlihat adanya upaya atau kebijakan spesifik guna mendukung aktivitas kerja sama

Hyundai di Indonesia. Meskipun demikian, Pemerintah Indonesia sedang menyiapkan pembangunan SDM (Sumber Daya Manusia) jangka panjang demi bersaing di pasar global. Dalam konteks aktivitas bisnis Hyundai di Indonesia, Pemerintah tidak secara khusus mengatur program yang mendukung aktivitas bisnis Hyundai tersebut, meskipun demikian Pemerintah Indonesia turut memaksimalkan bawa bonus demografi yang terjadi di Indonesia saat ini (Astuti dan Stiawati 2023).

Merespons posisi negara yang berada di fase *demographic dividend,* Indonesia memanfaatkan kesempatan ini dengan membuat Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) yang berlangsung di tahun 2005 sampai 2025 (Astuti dan Stiawati 2023). Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) ini salah satunya berisi agenda *Making Indonesia 4.0*, *Making Indonesia 4.0* merupakan inisiatif Pemerintah Indonesia yang dibuat untuk berhadapan dengan era revolusi industri 4.0. *Making Indonesia* 4.0 juga ditujukan untuk mempersiapkan negara Indonesia menjadi bagian dari sepuluh besar ekonomi dunia pada tahun 2030, hal ini disebabkan karena sektor industri menjadi prioritas negara yang salah satunya yaitu berfokus dalam meningkatkan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) (Astuti dan Stiawati 2023). Hal ini dibuktikan dalam pertemuan *Joint Committee on Economic Cooperation* (JCEC-2) yang dilaksanakan pada tanggal 24 Juli 2023 di Seoul Korea, pada pertemuan tersebut Pemerintah Indonesia sendiri telah meminta Korea Selatan dan Hyundai agar membantu dalam pengembangan kompetensi teknis lokal dalam perawatan, pembuatan, dan penyediaan infrastruktur mobil listrik, antara lain stasiun pengisian daya dan pengolahan limbah baterai (KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG

PEREKONOMIAN REPUBLIK Indonesia 2023). Pernyataan ini diperkuat oleh Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Airlangga Hartarto pada Senin (20/5/2024)

"Kami mendorong Hyundai memberikan peningkatan kapasitas bagi UMKM, *supplier* lokal, maupun *engineer* Indonesia untuk menguasai urusan EV" (Septiyati Liman 2024).

Sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Indonesia juga menyusun Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN) yang berlangsung dari tahun 2015—2035, RIPIN ini memiliki 2 tahapan. Tahap 1 (2015—2019) ini fokus pada penambahan nilai sumber daya alam seperti industri berbasis agro, migas dan mineral yang diiringi dengan pembangunan industri andalan dan pendukung. hal ini dibarengi penyiapan SDM (Sumber Daya Manusia) yang berkompeten, ahli dan menguasai teknologi di bidang industri (Mubyarto dan Sohibien 2020). Tahap 2 (2020—2024) berfokus pada pencapaian keunggulan kompetitif dengan melalui penguatan di struktur industri dan penguasaan pada teknologi yang didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas tinggi. Dengan beberapa tahapan yang dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa Indonesia sudah mengusahakan *windows of opportunity* dalam mengembangkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) (Mubyarto dan Sohibien 2020).

Pada tahap kedua (2020—2024) dapat dilihat bahwa Indonesia berfokus pada penguasaan teknologi yang didukung oleh SDA yang berkualitas, realisasi dari tahap kedua ini salah satunya adalah dengan kerja sama Indonesia dan PT. Hyundai Company yang merupakan kerja sama di bidang otomotif untuk

mengambangkan *Electric Vehicle* (EV). Dengan adanya kerja sama ini Indonesia dapat mengembangkan kekuatannya pada struktur industri dan penguasaan pada teknologi otomotif, Sumber Daya Manusia yang ada di Indonesia juga dapat merasakan transfer teknologi yang dampaknya merembet pada peningkatan SDM itu sendiri. Dengan begitu *Factor Condition* dalam bidang SDM yang ada di Indonesia dapat menjadi salah satu modal kuat dalam kerja samanya dengan PT. Hyundai Company dalam mengembangkan *Electric Vehicle* (EV) (Mubyarto dan Sohibien 2020).

2.1.3 Sumber Daya Modal

Determinasi modal dalam konteks teori Berlian Michael E. Porter merujuk pada akses terhadap sumber daya finansial yang diperlukan untuk investasi dan pengembangan industri. Porter menyatakan bahwa kepemilikan modal tidak hanya dipengaruhi oleh harta warisan atau kekayaan sumber daya yang dimiliki, melainkan lebih pada bagaimana cara suatu negara atau industri menciptakan akses pada modal tersebut melalui penerapan kebijakan, lembaga keuangan, dan lingkungan bisnis yang menguntungkan. Pada studi kasus ini Indonesia pun memiliki sumber daya modalnya sendiri dengan menciptakan regulasi untuk mempercepat pengembangan kendaraan listrik di Indonesia dan hal ini sekaligus mempengaruhi kelancaran kerja sama yang dibuat Indonesia dengan PT. Hyundai dalam sektor otomotif khususnya kendaraan listrik (EV) (Porter 1990).

Dalam mendukung kerja samanya dengan Hyundai Motor Company Indonesia memberikan beberapa regulasi terkait investasi, hal ini ditujukan untuk mendorong investasi dan pengembangan industri kendaraan listrik yang strategis di

Indonesia. Dukungan tersebut direalisasikan dengan pembuatan undang-undang terkait kebijakan dasar dalam penanaman modal demi menciptakan iklim investasi yang kondusif dan aman bagi para investor baik lokal maupun internasional, khususnya Hyundai. Insentif fiskal juga diberikan oleh Pemerintah Indonesia dalam dukungannya terhadap kerja sama ini yang mencakup pengurangan pajak penghasilan, prosedur pengajuan dan pemanfaatan insentif pajak bagi investor, serta pengawasan terhadap pelaksanaannya. Hal ini guna menarik investasi di sektor prioritas, yaitu industri kendaraan listrik. Selain itu Indonesia juga berfokus pada percepatan industri kendaraan listrik dengan insentif, pengembangan infrastruktur dan regulasi teknis yang ada. Pada dasarnya, regulasi ini didesain untuk menaikkan daya saing industri, mengakselerasi pengembangan industri strategis, dan menjadikan Indonesia sebagai sentra produksi industri kendaraan listrik di kawasan Asia Tenggara.

Ada beberapa regulasi di Indonesia terkait percepatan pengembangan kendaraan listrik :

Tabel 2. Regulasi Pemerintah Indonesia terkait Factor Condition

No	Regulasi	Deskripsi
1	Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007	Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal bertujuan untuk menciptakan iklim investasi yang kondusif dan transparan di Indonesia, baik bagi investor dalam negeri maupun asing. Regulasi ini menjamin kepastian hukum, memberikan perlindungan kepada penanam modal, serta membuka peluang investasi asing melalui perseroan terbatas yang beroperasi di Indonesia. Selain itu, Pemerintah juga menyediakan berbagai insentif bagi sektor-sektor yang dianggap strategis untuk mendorong pertumbuhan ekonomi nasional.
2	Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2016	Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2016 mengatur pemberian fasilitas pajak penghasilan bagi perusahaan yang melakukan investasi di bidang usaha tertentu atau di daerah tertentu. Dengan adanya insentif ini,

		diharapkan investasi dapat lebih merata dan sektor-sektor prioritas yang berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi dapat berkembang lebih pesat. Peraturan ini juga menetapkan prosedur pengajuan dan pemanfaatan insentif pajak bagi investor, serta pengawasan terhadap pelaksanaannya.
3	Peraturan Menteri Keuangan Nomor 130 Tahun 2020	Peraturan Menteri Keuangan Nomor 130 Tahun 2020 lebih spesifik dalam memberikan fasilitas pengurangan Pajak Penghasilan Badan bagi perusahaan yang memenuhi syarat tertentu. Pengurangan tarif pajak ini ditujukan bagi perusahaan yang melakukan investasi besar di sektor-sektor prioritas, dengan tujuan meningkatkan daya tarik investasi di Indonesia. Selain itu, peraturan ini juga mengatur kriteria, prosedur pengajuan, serta mekanisme pengawasan dan evaluasi bagi perusahaan yang mendapatkan fasilitas ini agar manfaatnya dapat optimal bagi perekonomian nasional.
4	Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2023	Peraturan Presiden Nomor 55 Tahun 2019 berfokus pada percepatan pengembangan kendaraan listrik berbasis baterai di Indonesia. Beberapa poin utama dalam aturan ini meliputi peningkatan target TKDN, pemberian insentif fiskal dan non fiskal bagi industri kendaraan listrik, serta penguatan infrastruktur seperti Stasiun Pengisian Kendaraan Listrik Umum (SPKLU) dan Stasiun Penukaran Baterai (SPBKLU). Selain itu, aturan ini juga memberikan kemudahan bagi industri dalam melakukan impor kendaraan listrik secara utuh (CBU) dengan syarat komitmen produksi di dalam negeri hingga 2025. Selain itu, peraturan ini juga mengatur standar teknis kendaraan listrik serta aspek perlindungan lingkungan hidup. Dengan adanya kebijakan ini, Pemerintah berharap dapat menarik investasi di sektor manufaktur kendaraan listrik dan baterai, sekaligus menjadikan Indonesia sebagai pusat produksi kendaraan listrik di kawasan Asia Tenggara.

Secara keseluruhan, regulasi Pemerintah ini membentuk kerangka kerja investasi yang menyeluruh untuk menggaet perusahaan-perusahaan strategis seperti Hyundai. Regulasi ini tidak hanya menciptakan landasan hukum yang kuat dan terjamin melalui UU Penanaman Modal, tetapi juga menghadirkan ‘karpet merah’ fiskal berupa insentif pembebasan pajak (*tax holiday*). Kebijakan ini kemudian

didukung oleh kebijakan khusus seperti Perpres tentang kendaraan listrik, yang secara spesifik memfasilitasi perizinan, pengembangan infrastruktur pendukung, dan jaminan pasar. Dengan demikian, perpaduan kebijakan ini secara signifikan membuka jalan dengan menciptakan kemudahan dari aspek legal, finansial, dan operasional.

Dengan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa regulasi yang dibuat oleh Indonesia ini dapat membuka jalan dan mendukung kerja samanya dengan PT. Hyundai Company dalam mengembangkan industri kendaraan listrik khususnya di Indonesia.

2.1.4 Sumber Daya Teknologi

Sumber daya teknologi juga memiliki peran penting dalam kondisi faktor suatu negara, ketika sebuah negara memiliki kemampuan untuk berinovasi dan mengadopsi kemajuan teknologi yang berkembang maka negara tersebut dapat memanfaatkan sumber daya alam dan manusia dengan maksimal. Dengan adanya teknologi yang canggih, sebuah negara dapat meningkatkan berbagai aspek seperti efisiensi, kualitas produk dan produktivitas, yang mana berbagai aspek ini akan membantu negara bersaing di pasar global (Porter 1990).

Hingga sebelum tahun 2020, Indonesia belum sepenuhnya memiliki teknologi yang mumpuni dalam pengembangan kendaraan listrik, baik dari sisi manufaktur, sistem baterai, maupun infrastruktur pendukung. Keterbatasan ini terlihat dari masih bergantungnya Indonesia pada impor teknologi utama seperti motor listrik, baterai, dan sistem manajemen energi. Meskipun demikian, pemerintah telah menunjukkan komitmen awal melalui penyusunan *Rencana*

Roadmap Kendaraan Listrik Nasional sebagai panduan strategis jangka panjang untuk pengembangan industri kendaraan listrik dalam negeri (Asaad 2020). Selain itu, dirumuskannya Peraturan Presiden (Perpres) No. 22 Tahun 2017 tentang Rencana Umum Energi Nasional (RUEN) menjadi landasan kebijakan yang secara eksplisit menargetkan adopsi kendaraan listrik sebagai bagian dari upaya transisi energi dan pengurangan emisi karbon. Kedua kebijakan ini menjadi cikal bakal arah pembangunan sektor kendaraan listrik nasional, meskipun pada saat itu implementasinya masih terbatas pada tahapan perencanaan dan pengembangan awal (Peraturan Presiden (PERPRES) No. 22 Tahun 2017 Rencana Umum Energi Nasional 2017). Indonesia menggaet Korea Selatan untuk membantu pengembangan industri kendaraan kendaraan listrik di Indonesia, melalui HMMI (Hyundai Motor Manufacturing Indonesia) Indonesia menghadirkan berbagai program sebagai bentuk implementasi pengembangan kendaraan listrik.

HMMI (Hyundai Motor Manufacturing Indonesia) menghadirkan *Supplier R&D Improvement Program* guna menjadi pemicu bagi para pemasok lokal agar tertarik di bidang R&D dan berinvestasi untuk mengembangkan kendaraan listrik (Chadie 2023). Program ini menjadi bagian dari upaya HMMI (Hyundai Motor Manufacturing Indonesia) untuk meningkatkan kualitas pemasok lokal dan SDM (Sumber Daya Manusia) sebagai *supplier* yang memasok suku cadang kendaraan Hyundai. *Supplier R&D Improvement Program* ini merupakan program jangka panjang yang dilaksanakan oleh HMMI (Hyundai Motor Manufacturing Indonesia), dimulai sejak April 2021 dan masih berlanjut sampai 2023 (Chadie 2023). Program ini dilaksanakan di *Mobility Innovation Center* (MIC), GIIC Kota Deltamas, Cikarang. Hyundai MIC didukung dengan MS Lab yang memiliki 70

total peralatan evaluasi untuk menguji kendaraan. Selain itu, MIC ini juga dilengkapi dengan *Engine Durability Test Laboratory* yang memiliki 13 peralatan pengujian mesin gamma II yang diproduksi oleh Hyundai Motor Company guna melakukan pengujian ketahanan kendaraan listrik hingga 300 jam (Biantoro 2023). Fasilitas ini difungsikan untuk pengembangan produk suku cadang dan komponen sesuai dengan kebutuhan di Asia Tenggara serta perusahaan lokal untuk melakukan verifikasi suku cadang (Biantoro 2023).

Upaya lain dari Hyundai Motor Manufacturing Indonesia dalam mengembangkan kendaraan listrik adalah dengan membuat pabrik sel baterai yang masing-masing berlokasi di Karawang dan Delta Mas Cikarang. Pabrik sel baterai Karawang merupakan hasil kolaborasi antara LG dan Hyundai Motor grup, Pabrik Karawang ini berfokus pada pengolahan bahan mentah untuk produksi sel baterai yang kemudian digunakan dalam perakitan sistem baterai. Selanjutnya ada pabrik sel baterai Cikarang, pabrik ini merupakan kolaborasi antara Hyundai Motor Manufacturing Indonesia (HMMI) dan Mobis (Hyundai Mobile Systems) yang diberi nama HEI (Hyundai Energy Indonesia). Upaya Pemerintah Indonesia dalam mendukung pengembangan sumber daya teknologi bersama Hyundai salah satunya adalah dengan dibentuknya PT HLI Green Power, PT HLI Green Power merupakan perusahaan gabungan antara Hyundai Motor Company, LG Energy Solution, dan PT Indonesia Battery Corporation (IBC). Penanaman modal PT HLI Green Power tersebut merupakan langkah lanjutan dari ditandatanganinya Nota Kesepahaman (MoU) oleh Kementerian Penanaman Modal/BKPM bersama Konsorsium Hyundai, LG, dan IBC yang ditandatangani pada tanggal 28 Juli 2021 lalu. Kesepakatan ini sekaligus menjadi bagian dari upaya bersama untuk mendorong

investasi yang akan mendukung pertumbuhan ekosistem kendaraan listrik di Indonesia (Kementerian Investasi dan Hilirisasi 2023).

Pabrik ini bertanggung jawab atas perakitan sel baterai menjadi satu unit yang utuh dan siap diaplikasikan pada kendaraan listrik. Berikut adalah perbedaan antara kedua pabrik sel baterai di Karawang dan Cikarang:

Tabel 3. Perbedaan Fungsi Pabrik Baterai di Cikarang dan Karawang

Aspek	Pabrik Sel Baterai di Karawang	Pabrik Sistem Baterai di Cikarang
Nama Perusahaan	PT Hyundai LG Indonesia (HLI) Green Power	PT Hyundai Energy Indonesia (HEI)
Lokasi	Karawang New Industrial City (KNIC), Karawang, Jawa Barat	Greenland International Industrial Center (GIIC) Deltamas, Cikarang, Jawa Barat
Mitra Kolaborasi	Hyundai Motor Group dan LG Energy Solution (LGES) Ltd.	Hyundai Motor Manufacturing Indonesia (HMMI) dan Hyundai Mobis
Luas Lahan	330.000 meter persegi	32.188 meter persegi
Nilai Investasi	1,1 miliar dolar AS (sekitar Rp16,3 triliun)	60 juta dolar AS (sekitar Rp900 miliar)
Fungsi Utama	Produksi sel baterai *lithium*-ion	Merakit sel-sel baterai menjadi sistem baterai siap pakai (Battery System Assembly/BSA)
Kapasitas Produksi	10 GWh per tahun (cukup untuk lebih dari 150.000 kendaraan listrik); rencana ekspansi hingga 30 GWh	21.000 unit BSA per tahun, dengan rencana peningkatan hingga 56.000 unit BSA; kapasitas produksi 1,4 GWh dengan rencana peningkatan hingga 5 GWh
Tanggal *Groundbreaking*	September 2021	31 Mei 2023
Tanggal Operasional	Dijadwalkan mulai produksi massal pada paruh pertama 2024	Dijadwalkan mulai beroperasi pada Juli 2024
Jumlah Tenaga Kerja	-	Lebih dari 150 orang
Produk Akhir	Sel baterai *lithium*-ion untuk kendaraan listrik	Sistem baterai lengkap (BSA) termasuk perangkat kontrol, keamanan, dan perlindungan baterai

Sumber: Putra (2023)

Dari *Factor Condition* yang dimiliki Indonesia seperti Sumber Daya Alam, Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Teknologi, dan Sumber Daya Modal. Pemerintah Indonesia juga sudah memberikan berbagai dukungan yang dituangkan lewat serangkaian regulasi penting, seperti larangan ekspor bijih nikel yang tertuang dalam Peraturan Menteri ESDM No. 17 Tahun 2020, hal ini bertujuan untuk meningkatkan hilir isasi industri dan memastikan ketersediaan bahan baku di dalam negeri. Selain itu, Pemerintah juga telah menetapkan peraturan investasi melalui UU No. 25 tahun 2007 dan Peraturan Presiden No. 55 tahun 2019 tentang percepatan program kendaraan listrik bertenaga baterai. Beberapa insentif fiskal dan non-fiskal juga telah ditetapkan, seperti pemotongan pajak penghasilan, kemudahan perizinan impor, dan penguatan infrastruktur seperti SPKLU (Stasiun Pengisian Kendaraan Listrik Umum) dan SPBKLU (Stasiun Penukaran Baterai Kendaraan Listrik Umum). Seluruh kebijakan tersebut merupakan fondasi yang kuat guna menciptakan iklim investasi yang kondusif dan menjamin kepastian bagi investor asing seperti Hyundai dalam pengembangan industri kendaraan listrik di Indonesia.

Selain dukungan regulasi dan fiskal, Pemerintah Indonesia juga memfokuskan diri pada penguatan sumber daya manusia dan sarana dan prasarana industri. Melalui agenda nasional seperti Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dan Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN), Pemerintah secara berkala membangun kapasitas SDM yang mampu bersaing di era Industri 4.0. Di sisi lain, pada tataran implementasi, melalui Hyundai Motor Manufacturing Indonesia (HMMI), Hyundai juga mendorong penguatan kualitas pemasok lokal melalui program *Supplier R&D Improvement* dan pengembangan

Mobility Innovation Center (MIC) di Cikarang. Di samping itu, dibangunnya dua fasilitas produksi baterai di Karawang dan Cikarang juga mencerminkan terbentuknya ekosistem kendaraan listrik yang terintegrasi dari hulu ke hilir, dimulai dari proses pengolahan nikel hingga menjadi baterai yang layak digunakan. Seluruh rangkaian kebijakan dan insentif ini menunjukkan bahwa Indonesia bukan hanya menjadi penyedia sumber daya alam, namun juga berperan dalam pembentukan ekosistem teknologi yang siap bersaing di skala global.

2.2 *Demand Condition* di Indonesia

Demand Condition sangat berpengaruh pada seberapa menguntungkan sebuah industri di negara tersebut, karena semakin besar permintaan pasar semakin banyak pula tantangan yang akan dihadapi, tetapi hal ini juga menciptakan peluang besar untuk pertumbuhan sebuah industri juga. Mobil listrik saat ini sedang menjadi tren bagi negara-negara di dunia terutama perusahaan-perusahaan besar yang bergelut dibidang otomotif, dapat dilihat pertumbuhan signifikan pada grafik 1 di bawah ini:

Grafik 1. Data Penjualan Mobil Listrik di Dunia



Sumber: Adhee (2024)

Dapat dilihat pada grafik 1, pertumbuhan permintaan kendaraan listrik di dunia meningkat setiap tahunnya. Pada tahun 2020 ada sekitar 3,1 juta unit kendaraan listrik di dunia yang terjual, angka ini terbilang rendah dikarenakan perekonomian dunia yang belum stabil dampak dari Covid-19. selanjutnya pada tahun 2021 terjadi peningkatan sebanyak 2 kali lipat yaitu sekitar 6,75 unit. Ditahun 2022 penjualan mobil listrik naik menjadi 10 juta unit, peningkatan penjualan ini juga disebabkan dengan meningkatnya kesadaran akan perubahan iklim dan dukungan kebijakan dari berbagai negara. Lalu pada tahun 2023 terjadi peningkatan signifikan sekitar 35% dari tahun lalu. Terakhir pada tahun 2024 jumlah kendaraan listrik diperkirakan naik menjadi 17 juta unit atau sekitar 25% dari tahun sebelumnya (Adhee 2024).

Tren ini mencerminkan pertumbuhan yang kuat seiring dengan makin matangnya industri mobil listrik (IEA 2024). Dengan tren peningkatan permintaan kendaraan listrik yang sedang terjadi di dunia, Indonesia memanfaatkan

kesempatan ini dengan menjadikan kendaraan listrik sebagai salah satu proyek nasional untuk dikembangkan. Berbagai kebijakan telah dirumuskan oleh Pemerintah guna mendukung pengembangan mobil listrik (Utami, Yoesgiantoro, dan Sasongko 2022). Peraturan yang dirumuskan oleh Pemerintah Indonesia dapat dilihat pada tabel 2:

Tabel 4. Regulasi terkait *Demand Condition* Pemerintah Indonesia

No	Regulasi	Deskripsi
1	Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 88 Tahun 2019	Memberikan pengecualian terhadap kebijakan ganjil-genap untuk kendaraan listrik.
2	Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2019	Pajak kepemilikan di atas akan dikenakan sebesar 10% pada mobil listrik dan sekitar 2.5% untuk sepeda motor berbasis listrik oleh Pemprov Jawa Barat
3	Peraturan Gubernur Nomor 3 Tahun 2020	Peraturan Gubernur ini mengatur mengenai Penyerahan Kendaraan Bermotor Listrik Berbasis Baterai (KBL Berbasis Baterai) untuk Transportasi Jalan merupakan Objek Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, dan diberikan insentif tidak dikenakan pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor.
4	Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2021	Peraturan ini mengatur ulang tarif Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM) untuk kendaraan bermotor dengan kapasitas silinder hingga 3.000 cc, serta menetapkan tarif PPnBM sebesar 15% dengan Dasar Pengenaan Pajak 0% dari Harga Jual untuk kendaraan bermotor yang menggunakan teknologi *battery electric vehicles* atau *electric vehicles*.
5	Peraturan Menteri ESDM Nomor 13 Tahun 2020	mengatur tentang penyediaan infrastruktur pengisian listrik untuk Kendaraan Bermotor Listrik Berbasis Baterai (KBLBB) sebagai bagian dari upaya percepatan program elektrifikasi kendaraan di Indonesia. Peraturan ini mencakup ketentuan terkait pembangunan Stasiun Pengisian Kendaraan Listrik Umum (SPKLU) dan Stasiun Penukaran Baterai Kendaraan Listrik Umum (SPBKLU), yang bertujuan untuk mendukung efisiensi energi, ketahanan energi, dan konservasi energi di sektor transportasi.

Untuk memaksimalkan pengembangan mobil listrik, Indonesia juga bekerja sama dengan Korea Selatan sebagai negara maju yang memiliki keahlian di bidang otomotif khususnya pengembangan mobil listrik. Demi kelancaran kerja sama Indonesia dan Korea Selatan, Pemerintah Indonesia membuat regulasi terkait kebijakan insentif yang mendukung program pengembangan mobil listrik.

Dalam konteks perkembangan permintaan mobil listrik, Indonesia merupakan negara dengan *Demand Condition* yang sangat stabil dan terus bertambah setiap tahunnya. Pada tahun 2020 penjualan mobil listrik di Indonesia hanya sebanyak 125 unit atau sekitar 0,02% dari total *wholesales* 532.027 unit. Lalu tahun 2021 penjualan mobil listrik di Indonesia naik 0,05 persen dari tahun sebelumnya yaitu 687 unit atau 0,07% dari total *wholesales* 887.202 unit. Tahun selanjutnya yaitu 2022 penjualan mobil listrik di Indonesia naik cukup drastis yaitu sebanyak 0,91% atau sekitar 10.327 unit (0,98% dari total *wholesales* 1.048.040 unit), hal ini dipengaruhi oleh pengumuman yang diberitahukan oleh Pemerintah terkait subsidi yang akan diberikan pada para pengguna mobil listrik. Selanjutnya tahun 2023, tahun ini penjualan mobil listrik juga naik cukup signifikan dibandingkan tahun sebelumnya yaitu sebanyak 0,67% atau sekitar 17.051 unit (1,69% dari total *wholesales* 1.005.802 unit), hal ini disebabkan karena penerapan insentif yang diberikan Pemerintah, mobil listrik yang memiliki TKDN (Tingkat Kandungan Dalam Negeri) sebanyak minimal 40% akan mendapatkan PPN 10%, dengan begitu mobil listrik yang memenuhi syarat ini hanya akan dikenakan PPN sebanyak 1%. Lalu pada tahun kemarin yaitu 2024 penjualan mobil listrik di Indonesia naik drastis sebanyak 3,28% atau sekitar 43.188 unit (4,98% dari total *wholesales* 865.723 unit), bila dilihat secara angka penjualan mobil listrik di

Indonesia melesat dari yang hanya 125 unit per-tahun menjadi 43.188 atau sekitar 34.450% hanya dalam rentang tahun 2020 sampai 2024 (Rajendra 2025).

Dengan tren peningkatan permintaan kendaraan listrik yang sedang terjadi di dunia. Indonesia memanfaatkan keadaan ini dengan bekerja sama dengan Hyundai, Hyundai merupakan salah satu aktor bisnis yang telah berinvestasi sejak awal di Indonesia. Dengan status kerja sama antara Indonesia dan Korea Selatan yang sudah naik menjadi SSP (Special Strategic Partnership) Indonesia memanfaatkan hal ini untuk menjadikan Hyundai sebagai salah satu pemain utama kendaraan listrik di pasar domestik Indonesia, hal ini selaras dengan pertumbuhan kondisi pasar kendaraan di Indonesia yang sedang di dominasi oleh kendaraan listrik (GAIKINDO 2024). Untuk mendukung dan memproteksi pasar domestik kerja sama ini, Indonesia memberikan dukungan memberikan insentif dari Pemerintah seperti subsidi, kemudahan regulasi, pembebasan pajak, dan pemahaman terkait kesadaran masyarakat akan isu lingkungan yang dihadapi. Pemerintah Indonesia juga berusaha menciptakan *Demand Condition* melalui berbagai program elektrifikasi kendaraan dinas di instansi Pemerintah seperti KTT G20 *Summit* dan KTT ASEAN ke-43. Pada KTT G20 *Summit*, sebanyak 393 kendaraan listrik Hyundai digunakan sebagai kendaraan dinas untuk pelaksanaan KTT G20 yang di antara-Nya adalah 44 unit Genesis *Electrified* G80 *Special*, 87 unit Genesis *Electrified* G80 *Regular* dan 262 unit Hyundai IONIQ 5(Sandi 2022). Lalu pada KTT Asean ke-43, Indonesia meminjam sebanyak 346 kendaraan listrik Hyundai yang di antar-Nya adalah 74 unit IONIQ 6 dan 272 unit Hyundai IONIQ 5. Pemanfaatan kendaraan listrik Hyundai sebagai kendaraan operasional *event* Internasional ini merupakan bentuk upaya Pemerintah Indonesia

mengenalkan Hyundai dan menciptakan *Demand Condition* (Kementerian Sekretariat Negara dan Republik Indonesia 2023). Berikut adalah tabel penjualan kendaraan listrik Hyundai di tahun 2020—2024:

Tabel 5. Penjualan Kendaraan Listrik Hyundai di Indonesia dari Tahun 2020—2024

Tahun	Penjualan
2020	124 Unit BEV
2021	605 Unit BEV
2022	2.028 Unit BEV
2023	7.475 Unit BEV
2024	1.453 Unit BEV

Sumber: Kim (2023)

BAB 3

ANALISIS STRUKTUR, STRATEGI, INDUSTRI PENDUKUNG BAGI HYUNDAI DI INDONESIA

Pada bab ini, penulis akan menganalisis dua indikator yang berasal dari buku Michael E. Porter *The Competitive Advantage of Nations* (1990) yang mengacu pada perusahaan Hyundai Motor Company yaitu *Related and Supporting Industries* dan *Firm Strategy, Structure, and Rivalry.* Penulis membagi pembahasan dalam bab ini menjadi dua subbab, subbab pertama menjelaskan *Related and Supporting Industries* yang dimiliki PT. Hyundai Motor Company dapat mengambangkan kerja samanya dan mendukung pengembangan industri mobil listrik dengan Indonesia. Subbab kedua akan menjelaskan bagaimana PT. Hyundai Motor Company diorganisasikan, dikelola, dan bersaing di pasar domestik di Indonesia. Indikator *Related and Supporting Industries* dan *Firm Strategy, Structure, and Rivalry* menjadi relevan dan dapat diterapkan pada studi kasus kerja sama Indonesia dan PT. Hyundai Company karena pada faktanya PT. Hyundai Company sudah mengambil langkah strategis dengan membangun ekosistem Industri terkait pengembangan kendaraan listrik di Indonesia yang kuat demi mencapai *Competitive Advantage*.

3.1 *Related and Supporting Industries* bagi Hyundai di Indonesia

Related and Supporting Industries merupakan salah satu dari 4 indikator yang terdapat dalam buku Michael E. Porter *The Competitive Advantage of Nations* (1990) yang menentukan *Competitive Advantage* suatu negara dalam industri

tertentu. *Related and Supporting Industries* merujuk pada ketersediaan *supplier* dan industri-industri pendukung yang kuat dan berdaya saing di dalam negeri, yang dapat berkontribusi terhadap daya saing sektor industri tertentu khususnya pada studi kasus ini industri mobil listrik. Hal ini menekankan bahwa unggulnya suatu perusahaan bukan hanya ditentukan oleh perusahaan itu sendiri, tetapi ditentukan juga dengan adanya ekosistem industri terkait yang berada di sekitarnya. Dengan adanya pemasok yang inovatif dan industri terkait mobil listrik yang kuat dapat memberikan dampak signifikan terhadap akselerasi inovasi, peningkatan efisiensi, dan penguatan daya saing suatu perusahaan di pasar global.

Tetapi hal ini berbanding terbalik dengan fakta lapangan yang terjadi di Indonesia, fokus Pemerintah Indonesia dalam membangun *Competitive Advantage* di Indonesia masih belum terfokus pada variabel *Related and Supporting Industries* atau industri terkait dan pendukung. Hal ini bisa dilihat pada belum adanya regulasi khusus yang mengatur, Pemerintah Indonesia hanya memberikan insentif untuk mendukung variabel ini, maka dari itu pada pembahasan sub bab ini masih berat pada Hyundai.

3.1.1 Pemasok Lokal yang Kompetitif dan Inovatif

Perusahaan yang memiliki hubungan kerja yang erat dan mendapat dukungan dari pemasok lokal akan mendapatkan banyak keuntungan. Apabila pemasok dan konsumen berlokasi berdekatan, perusahaan dapat memanfaatkan jalur komunikasi yang pendek, mendapatkan aliran informasi lebih cepat dan pertukaran inovasi dan ide yang berkesinambungan. Dampaknya perusahaan mempunyai kesempatan untuk mempengaruhi mencoba upaya teknis dari para

supplier mereka dan dapat menjadi lokasi uji coba untuk kegiatan R&D, sehingga akan meningkatkan laju inovasi (Porter 1990). Pada tahun 2021 di Indonesia, PT. Hyundai Motor Manufacturing Indonesia (HMMI) telah meluncurkan program *R&D Level Up Supplier Education,* program ini dilaksanakan demi meningkatkan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) khususnya di industri otomotif. Pelatihan ini didesain guna memacu para supplier lokal untuk mengembangkan fasilitas riset dan pengembangan dengan mandiri, sebagai *output* dari program ini perusahaan yang sebelumnya tidak memiliki *concern* di bidang riset dan pengembangan kini sudah mulai berinvestasi di bidang tersebut (GAKINDO 2023).

Sebagai dukungan dari Pemerintahan, Indonesia menerapkan *Super tax deduction* yang memiliki nilai sampai 300% untuk mendukung biaya penelitian dan pengembangan kendaraan listrik serta baterai. Hal ini tentu saja membantu perusahaan dalam mempercepat pengembangan dan mendorong inovasi teknologi di dalam negeri (Mulya 2025). PT Frina Lestari Nusantara (FLN) merupakan salah satu perusahaan yang mengikuti program *R&D Level Up Supplier Education,* perusahaan ini mendapatkan pembinaan, evaluasi, dan didorong mengembangkan sarana (R&D) yang bersifat mandiri melalui berbagai skema program yang komprehensif dan intensif. Pada 2023 PT Frina Lestari Nusantara (FLN), tepatnya 2 tahun pasca bergabung dalam program ini, FLN telah memiliki sarana R&D untuk melaksanakan seluruh proses. Pada saat ini, FLN telah sukses mendesain dan memproduksi sejumlah komponen yang salah satunya adalah *roof rail*. FLN, beserta dengan beberapa perusahaan pemasok lainnya, sudah melalui proses pelatihan yang intensif, pihak Hyundai sendiri berbagi pengetahuan manufakturnya dengan para mitranya di Indonesia, kegiatan pelatihan yang digelar oleh Hyundai

Motor Manufacturing Indonesia ini dipusatkan di *Hyundai Mobility Innovation Center* (MIC) (Katana 2023). Dengan demikian dapat dilihat bahwa pemasok lokal memiliki dampak yang signifikan dalam pengembangan dan inovasi perusahaan.

3.2.1 Sinergi antara Produsen dan Pemasok

Pada indikator ini ditekankan bahwa *Competitive Advantage* yang dimiliki suatu perusahaan tidak akan bisa bergantung pada dirinya sendiri atau perusahaan utama saja, tetapi juga bergantung pada industri pemasok terkait dan industri pendukung untuk perusahaan tersebut (Porter 1990). Hal ini terjadi dengan kerja sama yang dilakukan Indonesia dan PT. Hyundai Company karena Hyundai merupakan salah satu perusahaan otomotif terbesar di Indonesia yang tetap membutuhkan pemasok lokal untuk membantu proses produksi. Di Indonesia, PT. Hyundai Company telah menjalin sinergi dan kemitraan strategis, seperti melakukan program *R&D Level Up Supplier Education*. Dalam industri pemasok, melalui program *R&D Level Up Supplier Education* PT. Hyundai Motor Manufacturing Indonesia (HMMI) telah sukses menggaet 3 pemasok yang mendapatkan sertifikat atas pencapaian "Kapabilitas Desain Mandiri" yaitu PT. Frina Lestari Nusantara (FLN), PT Autoplastik Indonesia, dan PT Dasa Windu Agung. Ketiga perusahaan ini sudah memiliki fasilitas (R&D) yang membuat mereka dapat merancang desain, mengembangkan material, dan melakukan pengujian komponen secara mandiri. Selain itu, para pemasok komponen berstandar kualitas *Original Equipment Manufacturer* (OEM) (Jemadu 2024).

Aturan yang mendukung terkait sinergi antara pemasok lokal dengan perusahaan sudah diatur oleh Pemerintah Indonesia dalam dua Undang-Undang. Pertama, Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 2015 mengenai pelaksanaan kegiatan

usaha industri menyediakan pedoman bagi para perusahaan untuk menggandeng pemasok lokal dalam rantai pasok mereka (Pemerintah Indonesia 2015). Kedua, Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 mengenai Perseroan Terbatas, peraturan ini mengatur mengenai struktur perusahaan dan menciptakan kerangka hukum bagi kolaborasi antara perusahaan besar dan para pemasok lokal. Di samping itu, terdapat regulasi yang mendorong pemanfaatan komponen lokal dalam sektor otomotif (Pemerintah Indonesia 2007).

Dengan data yang sudah tercantum, membuktikan bahwa Pemerintah telah mengambil langkah strategis untuk memaksimalkan *Competitive Advantage* dengan menciptakan lingkungan kondusif bagi pemasok lokal untuk berkolaborasi dengan Hyundai, langkah ini dilakukan melalui pembuatan regulasi yang dirancang khusus untuk membangun sinergi antara Hyundai dan para pemasok lokal.

3.3.1 Klasterisasi Industri

Klasterisasi industri berarti adanya konsentrasi perusahaan yang berkumpul dalam satu wilayah, perusahaan yang berada pada klaster biasanya saling berbagi teknologi, sumber daya manusia, dan teknik yang dampaknya adalah percepatan dan perkembangan industri secara keseluruhan (Porter 1990). Klasterisasi industri memang menjadi salah satu faktor pendukung dalam *Related and Supporting Industries,* namun sampai saat ini belum terlihat adanya upaya atau kebijakan tertentu yang mengatur dan mendukung aktivitas Hyundai di Indonesia, terutama untuk pabrik sel baterai kendaraan listrik di Karawang dan Cikarang.

Namun, meskipun belum ada upaya yang terlihat dari Pemerintah Indonesia terkait Klasterisasi Industri, secara geografis Karawang dan Cikarang merupakan

daerah yang dekat dengan ibu kota Indonesia yaitu Jakarta, berkat hal ini Karawang dan Cikarang memiliki jaringan transportasi yang memadai dan mapan seperti bandara, jalan raya, dan pelabuhan. Karawang dan Cikarang juga merupakan daerah yang memiliki beberapa industri besar seperti otomotif, elektronik, bahan konstruksi, logistik dan elektronik. Hal ini menjadikan produsen, pemasok bahan baku, dan pengembang teknologi manufaktur bekerja sama untuk terus berinovasi lebih cepat dan efisien karena berada pada satu *cluster* (Hyundai 2021).

3.4.1 Mendorong Inovasi dan Diferensiasi Produk

Menurut Michael E. Porter, inovasi dan diferensiasi produk merupakan dua strategi kunci dalam upaya menciptakan keunggulan kompetitif yang berkepanjangan. Dalam inovasi produk, terdapat pengembangan teknologi baru, perbaikan desain, dan penyempurnaan terhadap proses produksi untuk menciptakan peningkatan efisiensi dan kualitas. Sedangkan diferensiasi ditujukan guna menciptakan keunikan pada suatu produk atau jasa baik melalui kualitas yang unggul, desain yang eksklusif, teknologi yang inovatif, layanan tambahan, atau citra produk yang kuat. Perpaduan antara dua hal tersebut memungkinkan perusahaan tak hanya menghasilkan produk yang lebih baik, namun sekaligus membangun loyalitas pelanggan dan terhindar dari persaingan harga secara langsung, yang pada akhirnya dapat memperkuat posisinya di pasar global (Porter 1990).

Pemerintah juga memiliki peran aktif dalam mendukung inovasi dan diferensiasi produk dari adanya kerja sama ini dengan memberikan beberapa insentif. Pertama, Pemerintah memberikan insentif terkait industri kendaraan bermotor, industri besi baja yang terkait dengan komponen perakitan kendaraan

listrik, *smelter* nikel yang berkaitan dengan komponen baterai kendaraan listrik dan produksi kendaraan listrik dengan menerapkan *tax holiday* sampai 20 tahun lamanya. Kedua, pembebasan PPN (Pajak Pertambahan Nilai) pada nikel sebagai bahan baku pembuatan baterai kendaraan listrik, serta perolehan dan impor barang modal yang berupa alat/mesin untuk memproduksi kendaraan listrik (Pemerintah Republik Indonesia 2022).

3.2 *Firm Strategy, Structure and Rivalry* bagi Hyundai di Indonesia

Firm Strategy, structure and Rivarly adalah salah satu dari empat indikator dalam *Diamond Model* yang dikembangkan oleh Michael E. Porter untuk memahami *Competitive Advantage* suatu negara dalam industri tertentu. Indikator ini merujuk pada bagaimana perusahaan-perusahaan dalam suatu negara diorganisir, dibentuk, diatur serta bagaimana tingkat persaingan mereka dapat mendorong dan melahirkan inovasi. Persaingan yang kuat antar perusahaan domestik di suatu negara dapat menimbulkan tekanan yang pada akhirnya menciptakan inovasi dan peningkatan berkelanjutan, sehingga berdampak pada daya saing perusahaan di pasar domestik maupun internasional (Porter 1990).

Indonesia kini mulai berfokus mengembangkan industri kendaraan listrik, ini ditandai dengan hadirnya berbagai macam produsen otomotif kendaraan listrik di Indonesia. Berikut adalah beberapa merek kendaraan listrik yang memasuki pasar Indonesia dalam rentan tahun 2020—2024:

Tabel 6. Daftar Merek Otomotif Yang Memasuki Pasar Kendaraan Listrik Indonesia Tahun 2020—2024

No	Merek Mobil	Tahun Masuk
1	Hyundai	2021
2	Wuling	2022
3	BYD	2024

4	Chery	2023
5	MG	2024
6	Aion	2024
7	Neta Auto	2024

Sumber: Financial Times (2024)

Hadirnya berbagai macam merek kendaraan listrik ini dipengaruhi oleh perumusan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10 Tahun 2024, regulasi ini memberikan insentif bea masuk untuk kendaraan bermotor listrik berbasis baterai guna mengakselerasi adopsi kendaraan listrik di Indonesia. Dengan adanya regulasi ini, impor kendaraan listrik baik dalam bentuk *Completely Built-Up* (CBU) maupun *Completely Knocked Down* (CKD) dikenai tarif bea masuk 0% sampai dengan 31 Desember 2025. Pemberian insentif ini diberlakukan untuk kendaraan dengan pos tarif 8703.80.17, 8703.80.18, 8703.80.19, 8703.80.97, 8703.80.98, dan 8703.80.99. Secara umum, semua kendaraan dalam kategori ini adalah *Battery Electric Vehicles* (BEV).

Pemerintah Indonesia juga sudah menetapkan regulasi terkait TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri) yang terdapat pada Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 2023, regulasi tersebut ditunjukkan untuk menunjang pengembangan industri kendaraan listrik (*Battery Electric Vehicle*/BEV) di dalam negeri. Regulasi ini memuat tentang standar spesifikasi kendaraan listrik, *roadmap* pengembangan industri, dan perhitungan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN). Sebagai tambahan, peraturan ini juga mengatur tentang persyaratan manufaktur, perakitan, serta *Research and development* (R&D) untuk mendukung produksi kendaraan listrik di Indonesia. Melalui regulasi tersebut, Pemerintah menargetkan adanya peningkatan investasi, utilitas teknologi lokal, dan akselerasi transisi menuju kendaraan ramah lingkungan.

Salah satu produsen kendaraan listrik yang masuk ke Indonesia adalah PT. Hyundai Company, Indonesia bekerja sama dengan Korea Selatan dan menjadikan PT. Hyundai Company sebagai perpanjangan tangan untuk merealisasikan kerja samanya dalam mengembangkan kendaraan listrik di Indonesia. PT. Hyundai Company memiliki fokus pada investasi terkait ekosistem kendaraan listrik, diluncurkannya berbagai model baru yang relevan bagi keperluan pasar lokal, peningkatan infrastruktur pengisian daya, serta kolaborasi dengan mitra strategis guna menciptakan rantai pasokan kendaraan listrik yang terintegrasi. Melalui pendekatan ini, Hyundai tidak saja berupaya untuk berperan sebagai pemain utama di industri kendaraan listrik di negara ini, namun sekaligus menjadikan Indonesia sebagai pusat pengembangan dan produksi kendaraan listrik di kawasan ASEAN (Prasetyo Andhika 2023).

Regulasi Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) menjadi salah satu instrumen kebijakan yang secara strategis difungsikan untuk mendukung penguatan kerja sama antara Indonesia dan Korea Selatan, khususnya melalui kehadiran Hyundai dalam industri kendaraan listrik. Pemerintah Indonesia merancang kebijakan TKDN tidak hanya sebagai alat untuk mendorong industrialisasi nasional, tetapi juga sebagai insentif struktural bagi investor asing seperti Hyundai agar dapat mengintegrasikan komponen lokal dalam proses produksi. Dengan demikian, kebijakan ini turut memperkuat ekosistem manufaktur domestik sekaligus mempererat hubungan ekonomi bilateral melalui transfer teknologi dan peningkatan kapasitas industri dalam negeri. Hyundai sebagai perusahaan yang menjadi perpanjangan tangan Korea Selatan juga mendapatkan berbagai manfaat dalam ekspansi pasarnya di Indonesia, dalam pembangunan pabrik sel baterai di

Cikarang dan Karawang, sebagian besar dana yang digelontorkan untuk pembangunan merupakan fasilitas yang diberikan oleh Korea Selatan sebagai *Home Nation* melalui pinjaman dan jaminan dari lembaga keuangan negara. Selain itu, HMMI (Hyundai Motor Manufacturing Indonesia) juga mendapatkan proteksi dan asuransi dari kegiatan investasi dan proyek internasional yang melibatkan perusahaan Korea Selatan, asuransi ini diberikan oleh K-SURE (*Korea Trade Insurance Cooperation*) (K-SURE (Korea Trade Insurance Cooperation) 2022).

Berikut adalah tabel yang merangkum persyaratan, komponen, serta persentase yang dihitung dalam TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri) berdasarkan Peraturan Menteri Perindustrian No. 28 Tahun 2023:

Tabel 7. Aspek Penghitungan TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri)

Aspek Penghitungan TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri)		
Aspek TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri)	**Tahun 2020—2029**	**Tahun 2030 ke atas**
Manufaktur Komponen Utama	50%	60%
Manufaktur Komponen Pendukung	10%	10%
Perakitan	30%	20%
Pengembangan (R&D)	10%	10%
Komposisi TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri) Kendaraan Roda Empat atau Lebih		
Komponen Utama	**Tahun 2020—2029**	**Tahun 2030 ke atas**
Bodi, kabin, dan/atau sasis	5%	5%
Baterai	40%	50%
Sistem penggerak motor listrik	5%	5%
Komponen Pendukung		**Persentase**
Sistem Kemudi		2%
Suspensi		1%
Sistem pengereman		2%
Ban dan velg		1%
Kursi dan sistem kabel		2%
Komposisi TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri) Kendaraan Roda Dua atau Tiga		

Komponen Utama	Tahun 2020—2029	Tahun 2030 ke atas
Bodi, kabin, dan/atau sasis	5%	5%
Baterai	40%	50%
Sistem penggerak motor listrik	5%	5%
Komponen Pendukung	**Persentase**	**Komponen Pendukung**
Sistem Kemudi	2%	Sistem Kemudi
Suspensi	1%	Suspensi
Sistem pengereman	2%	Sistem pengereman
Ban dan velg	1%	Ban dan velg
Kursi dan sistem kabel	2%	Kursi dan sistem kabel
Komposisi TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri) Kendaraan Roda Dua atau Tiga		
Komponen Utama	**Tahun 2020—2029**	**Tahun 2030 ke atas**
Rangka dan bodi	5%	5%
Baterai	40%	50%
Sistem penggerak motor listrik	5%	5%
Komponen Pendukung	**Persentase**	
Sistem Kemudi	2%	
Suspensi	2%	
Sistem pengereman	2%	
Sistem roda dan transmisi	2%	
Sistem elektronik	2%	
Metode Penghitungan TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri)		
Metode Penghitungan TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri) Baterai		
Berdasarkan nilai realisasi investasi sektor manufaktur baterai		
Berdasarkan tahapan manufaktur baterai		
Berdasarkan perbandingan antara biaya TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri) terhadap harga barang jadi		

Sumber: MENTERI PERINDUSTRIAN REPUBLIK INDONESIA (2023)

Pada MoU yang ditandatangani oleh Indonesia dan Korea Selatan pada tahun 2017 salah satunya membahas mengenai peningkatan status kerja sama yang tadinya SP (*Special Partnership*) menjadi SSP (*Special Strategic partnership*). Perbedaan status ini dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 8. Perbedaan antara SP (Special Partnership) dan SSP (Special Strategic Partnership)

no	Perubahan	*Special Partnership*	*Special Strategic Partnership*
1	Definisi dan Fokus	Merupakan bentuk kerja sama yang lebih umum dan tidak terlalu spesifik dalam hal sektor yang dikerja samakan. Fokus utama biasanya pada hubungan persahabatan dan kerja sama ekonomi secara makro.	Dikenalkan pada tahun 2017, bentuk ini menandai peningkatan status kemitraan dengan fokus yang lebih konkret pada kerja sama di sektor-sektor kunci seperti industri, teknologi, pertahanan, dan infrastruktur. Kemitraan ini bertujuan untuk menciptakan kesejahteraan jangka panjang bagi masyarakat kedua negara.
2	Cakupan Sektor Kerja sama	Dalam *Special Partnership*, cakupan kerja sama cenderung lebih terbatas dan berfokus pada aspek ekonomi tradisional serta investasi.	Sebaliknya, *Special Strategic Partnership* mencakup sektor-sektor baru dan modern, seperti industri digital, pariwisata, dan inovasi teknologi, serta memperluas kerja sama di bidang sosial dan budaya.
3	Mekanisme Kerja sama	*Special Partnership* memiliki mekanisme yang lebih sederhana dalam pelaksanaan kerja samanya.	Dalam *Special Strategic Partnership*, terdapat penekanan pada mekanisme kerja sama yang lebih intensif dan terstruktur, seperti pertemuan dua-plus-dua (*two-plus-two meetings*) yang melibatkan menteri dari kedua negara untuk membahas isu-isu strategis secara langsung.
4	Nilai Kebijakan Luar Negeri	Di bawah *Special Partnership*, kebijakan luar negeri lebih berorientasi pada keuntungan ekonomi domestik dengan pendekatan yang bersifat *inward-looking*.	Sementara itu, *Special Strategic Partnership* menekankan pada nilai-nilai kerja sama yang saling menguntungkan dan berkontribusi terhadap stabilitas regional serta keamanan global

Sumber : El Shaddai, Wijayati, dan Widhiyoga (2023)

Dari poin-poin yang sudah dipaparkan pada tabel dapat ditarik kesimpulan bahwa peningkatan kemitraan status kemitraan antara Indonesia dan Korea Selatan ini merupakan bentuk upaya akselerasi hubungan bilateral. Di lingkup Kemitraan

Strategis Khusus, sektor kerja sama yang sudah berlangsung ditingkatkan statusnya menjadi lebih spesifik. Tidak hanya itu, peningkatan status ini sekaligus mengarah pada jenis industri baru di era industri 4.0 yang lebih menjanjikan, yaitu industri teknologi dan kreatif. Kemitraan Strategis Khusus juga berusaha membangun ke arah yang lebih fokus pada peningkatan kesejahteraan masyarakat kedua negara dengan wawasan yang lebih futuristik. Fakta ini sejalan dengan kerja sama yang dilakukan oleh Pemerintah Indonesia dan PT. Hyundai Company dalam mengembangkan kendaraan listrik (*Electric Vehicle*). Selanjutnya, peneliti akan melihat bagaimana *Factor Condition* yang dimiliki Indonesia dapat mendukung kerja samanya dengan PT. Hyundai Company dan mendukung pengembangan industri mobil listrik. *Factor Condition* memiliki empat indikator pokok yaitu: SDA (Sumber Daya Alam), SDM (Sumber Daya Manusia), sumber daya modal dan sumber daya teknologi (El Shaddai, Wijayati, dan Widhiyoga 2023).

Dapat disimpulkan bahwa langkah aktif Hyundai di pasar kendaraan listrik Indonesia merupakan respons yang cerdas dan strategis dalam merespons kebijakan Pemerintah. Adanya kebijakan pelarangan ekspor bijih nikel dan diberlakukannya regulasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN) yang ketat menjadi landasan yang sulit untuk diabaikan oleh setiap pelaku industri otomotif global. Memahami hal ini, Hyundai tidak menjadikan regulasi sebagai hambatan, tapi justru sebagai peluang. Lewat kerja sama yang erat dengan Pemerintah Indonesia, Hyundai dengan proaktif membangun rantai pasokan industri dari ujung hulu ke ujung hilir, untuk menjamin pasokan komponen dalam negeri dan pemenuhan regulasi TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri). Langkah ini tidak hanya membantu Hyundai dalam melakukan penetrasi pasar, tapi juga menempatkan mereka dalam posisi

sebagai pionir yang berani untuk mendominasi pasar otomotif kendaraan listrik di masa depan.

BAB 4

PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Negara Indonesia adalah negara dengan potensi sumber daya alam dan demografi yang begitu besar, salah satunya adalah dari sisi cadangan nikel yang menjadi komponen utama dalam produksi baterai kendaraan listrik. Keadaan ini memberikan peluang strategis bagi Indonesia dalam pengembangan sektor kendaraan listrik yang saat ini menjadi tren global seiring dengan meningkatnya kesadaran akan isu permasalahan lingkungan dan transisi energi bersih. Secara global, Korea Selatan, khususnya melalui Hyundai Motor Company, sudah menunjukkan keseriusannya dalam mengembangkan teknologi kendaraan listrik dan sudah menjadi mitra strategis bagi Indonesia. Bentuk kerja sama ini direalisasikan dalam beberapa bentuk seperti kerja sama investasi, pembangunan pabrik mobil listrik dan baterai, dan transfer teknologi.

Hubungan kerja sama ini menjadi bagian dari strategi besar Indonesia untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam industri otomotif masa depan. Oleh karena itu, menjadi penting untuk dipahami bagaimana upaya kerja sama Indonesia dengan Hyundai memberikan kontribusi dalam pembentukan dan pengembangan keunggulan ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan Model Berlian Michael E. Porter sebagai kerangka kerja, studi ini mengkaji empat faktor penentu utama yang membentuk keunggulan kompetitif, yaitu kondisi faktor, kondisi permintaan, industri terkait dan industri pendukung, serta strategi, struktur, dan persaingan perusahaan.

Faktor Kondisi dan Kondisi Permintaan di Indonesia sangat kuat untuk mendukung kerja sama dengan Hyundai. Dari segi faktor, banyaknya sumber daya yang melimpah seperti nikel, potensi bonus demografi, kemudahan berinvestasi, serta sokongan teknologi dan infrastruktur menjadi fondasi yang kuat bagi pengembangan industri mobil listrik. Peran Pemerintah juga sangat proaktif dalam mendukung peningkatan kualitas SDM dan proses alih teknologi melalui beragam kebijakan strategis. Adapun di sisi permintaan, terlihat signifikannya pertumbuhan pasar kendaraan listrik domestik yang didorong oleh kebijakan insentif, pembebasan pajak, serta peningkatan kesadaran masyarakat terhadap kelestarian lingkungan. Berdasarkan penelitian ini, hasil dari *factor dan demand condition* di Indonesia bersifat positif dan progresif dalam pengembangan kendaraan listrik di Indonesia.

Kesuksesan kerja sama Indonesia bersama Hyundai juga ditopang oleh keunggulan di bidang Industri Terkait dan Pendukung serta Strategi, Struktur, dan Persaingan Perusahaan. Hyundai telah berhasil membentuk lingkungan industri yang terintegrasi melalui berbagai kemitraan dengan para pemasok lokal, pelatihan R&D, dan klasterisasi industri di area strategis di Karawang dan Cikarang. Beberapa program seperti *Supplier R&D Improvement* dan Akademi Hyundai memperlihatkan sinergi jangka panjang yang mendorong inovasi dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dari segi strategi perusahaan, Hyundai melakukan adaptasi terhadap peraturan lokal seperti TKDN dan mengambil keuntungan dari insentif Pemerintah untuk mempercepat produksi dan perluasan pasar. Hasil Bab 3 menunjukkan arah yang positif dan strategis.

Dari segi *Related and Supporting Industries*, meskipun belum terlihat adanya regulasi yang khusus dan signifikan dari Pemerintah Indonesia, Hyundai telah secara sukses menciptakan ekosistem penunjang bagi industri kendaraan listrik di Indonesia dengan melibatkan pemasok lokal yang kompetitif, menjalin sinergi dengan produsen dalam negeri, dan mengembangkan kluster industri strategis di lokasi seperti Karawang dan Cikarang. Program-program Seperti R&D *Level Up Supplier Education* dan penanaman modal pabrik baterai menunjukkan kolaborasi saling menguntungkan antara Hyundai dan industri dalam negeri.

Sementara itu, dari segi *Firm Strategy, structure and Rivarly*, Hyundai telah menunjukkan strategi adaptifnya dengan merespons regulasi dan insentif Pemerintah Indonesia seperti bea masuk 0%, libur pajak, dan kebijakan TKDN. Persaingan di industri otomotif Indonesia juga memacu Hyundai untuk terus berinovasi, menanamkan investasi dalam riset, dan menyesuaikan struktur organisasinya dengan pasar domestik. Hyundai tidak hanya menyesuaikan operasional bisnisnya namun juga aktif berpartisipasi dalam pengembangan SDM dan pendidikan vokasi.

Dari strategi *competitive advantage* terlihat adanya kerja sama antara Indonesia dan Hyundai di sektor *factor, demand dan structure and rivalry*. Meskipun belum terlihat adanya dukungan langsung dari Pemerintah pada determinan *related and supporting industries*, tetapi Pemerintah memberikan dukungan di tiga indikator sebelumnya.

4.2 Rekomendasi

Dalam penelitian ini masih ada kekurangan dalam cakupan penelitian, karena hanya berfokus pada tahun 2020-2024, sedangkan kendaraan listrik terus berkembang dan mengalami perubahan yang signifikan setiap tahunnya. Selain itu penelitian ini juga hanya fokus pada Indonesia saja, melihat hal ini peneliti berharap di masa mendatang penelitian ini dapat dikembangkan kembali.

DAFTAR PUSTAKA

Adhee, Ray. 2024. "Pertumbuhan Pesat Pasar Kendaraan Listrik Global 2024." Autoajago. 9 Juli 2024. https://www.autojago.com/features/pasar-kendaraan-listrik-global-dan-perkembangannya.

Astuti, Ismaya Indri, dan Titi Stiawati. 2023. "KEBIJAKAN MAKING INDONESIA 4.0 DALAM UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) YANG KOMPETEN." *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh* 13 (2): 85–183. https://doi.org/10.37598/jimma.v13i2.1864.

Biantoro, Koes. 2023. "57 Suplier Lokal Ikuti Pelatihan R&D Level Up Supplier Education Yang Diadakan PT HMMI – Berita Otomotif Terlengkap." AutoPlus.Id. 6 Mei 2023. https://www.autoplus.id/57-suplier-lokal-ikuti-pelatihan-rd-level-up-supplier-education-yang-diadakan-pt-hmmi/.

BloombergNEF. 2024. "New Energy Outlook 2024 | BloombergNEF | Bloomberg Finance LP." BNEF. 2024. https://about.bnef.com/new-energy-outlook/.

Cahyaningrum Tyas, dan Anbiyak Nur. 2021. "SISTEM PERINGATAN DINI: PEMANTAUAN LERENG TAMBANG MENGGUNAKAN APLIKASI TELEGRAM." *Indonesian Mining Professionals Journal* 2 (2): 103–10. https://doi.org/10.36986/impj.v2i2.38.

Chadie. 2023. "Hyundai Konsisten Genjot Potensi RD Pemasok Komponen Lokal." 5 April 2023. https://mediaindonesia.com/otomotif/578607/hyundai-konsisten-genjot-potensi-rd-pemasok-komponen-lokal.

CNN Indonesia. 2024. "Harga Turun, Bos IBC Sebut Permintaan Nikel Terus Meningkat." CNN Indonesia. 25 Januari 2024. https://www.cnnindonesia.com/nasional/20240125103625-293-1054164/harga-turun-bos-ibc-sebut-permintaan-nikel-terus-meningkat.

GAIKINDO. 2024. "Pengamat Otomotif: Pasar Mobil Listrik di Indonesia Berpotensi Tumbuh – GAIKINDO." Economy & Industry. Maret 2024. https://www.gaikindo.or.id/pengamat-otomotif-pasar-mobil-listrik-di-indonesia-berpotensi-tumbuh/.

GAKINDO. 2023. "Hyundai di Indonesia Tingkatkan Kualitas Produk – GAIKINDO." Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAKINDO). 23 Juni 2023. https://www.gaikindo.or.id/hyundai-di-indonesia-tingkatkan-kualitas-produk/.

Handayani Lili. 2024. "IMA Prediksi Kebutuhan Nikel Dunia Capai 4 Juta Ton Lebih di 2040 | Media Nikel Indonesia." Media Nikel Indonesia. Maret 2024. https://nikel.co.id/2024/03/25/ima-prediksi-kebutuhan-nikel-dunia-capai-4-juta-ton-lebih-di-2040/.

Hyundai. 2021a. “Hyundai Motor Group and LG Energy Solution Sign MoU with Indonesian Government to Establish EV Battery Cell Plant.” Hyundai. 30 Juli 2021. https://www.hyundai.news/eu/articles/press-releases/hyundai-lg-energy-solution-mou-indonesian-government-ev-battery-cell-plant.html.

———. 2021b. “Hyundai Motor Group and LG Energy Solution Sign MoU with Indonesian Government to Establish EV Battery Cell Plant.” Hyundai. 30 Juli 2021. https://www.hyundai.news/eu/articles/press-releases/hyundai-lg-energy-solution-mou-indonesian-government-ev-battery-cell-plant.html.

IEA. 2024. “Global EV Outlook 2024 – Analysis - IEA.” 2024. April 2024. https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024.

Jemadu, Liberty. 2024. “Tiga Pemasok Komponen Hyundai di Indonesia Terima Sertifikat R&D.” Suara. 17 Januari 2024. https://www.suara.com/otomotif/2024/01/17/225643/tiga-pemasok-komponen-hyundai-di-indonesia-terima-sertifikat-rd?

Johan Pardamean Simanjuntak, Mima Defliyanti Saragih, Manotar Leryaldo Sinaga, Joy Novi Yanti Lumbantobing, San Mikael Sinambela, dan Ramsul Nababan. 2023. “Analisis Tingkat Toleransi dan Menghargai Perbedaan Dalam Konteks Pendidikan Kewarganegaraan di SMPN 35 Medan.” *Sinar Dunia: Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Ilmu Pendidikan* 2 (4): 272–82. https://doi.org/10.58192/sidu.v2i4.1591.

Katana, Satria. 2023. “Disupport Hyundai Indonesia, Supplier Bisa Punya R&D Mandiri.” Autonetmagz. 23 September 2023. https://autonetmagz.com/disupport-hyundai-indonesia-supplier-komponen-bisa-punya-rd-mandiri/121779/.

Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. 2020. *Peraturan Menteri ESDM Nomor 17 Tahun 2020*. Jakarta.

Kementerian Investasi dan Hilirisasi. 2023. “Menteri Investasi Dampingi Presiden Jokowi Tinjau Pabrik Baterai Kendaraan Listrik Pertama dan Terbesar di Asia Tenggara.” BKPM. 14 September 2023. https://www.bkpm.go.id/id/info/siaran-pers/menteri-investasi-dampingi-presiden-jokowi-tinjau-pabrik-baterai-kendaraan-listrik-pertama-dan-terbesar-di-asia-tenggara?utm_source=chatgpt.com.

KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG PEREKONOMIAN REPUBLIK Indonesia. 2023. “The Second Meeting Of The Joint Committee On Economic Cooperation (JCEC-2) Republik Indonesia-Republik Korea - Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia.” KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG PEREKONOMIAN REPUBLIK Indonesia. 26 Juli 2023. https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/5273/the-second-meeting-of-the-joint-committee-on-economic-cooperation-jcec-2-republik-indonesia-republik-korea?

Kementerian Sekretariat Negara, dan Republik Indonesia. 2019. “Presiden Jokowi Terima Delegasi Hyundai Motors Group | Sekretariat Negara.” Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. 24 Juli 2019. https://setneg.go.id/baca/index/presiden_jokowi_terima_delegasi_hyundai_motors_group.

———. 2023. “Jelang Penyelenggaraan KTT ASEAN ke-43 dan KTT AIS, Kemensetneg Hadiri Serah Terima IONIQ 5 dan IONIQ 6 | Sekretariat Negara.” 13 Agustus 2023. https://setneg.go.id/baca/index/jelang_penyelenggaraan_ktt_asean_ke_43_dan_ktt_ais_kemensetneg_hadiri_serah_terima_ioniq_5_dan_ioniq_6.

Konewka, Tomasz, Joanna Bednarz, dan Tomasz Czuba. 2021. “Building a competitive advantage for Indonesia in the development of the regional EV battery chain.” *Energies* 14 (21). https://doi.org/10.3390/en14217332.

Kusumawardhani, Fanny. t.t. “ Kumpulan Data Nikel hingga 2023 dan Target *Smelter* Indonesia 2024.” *DataIndonesia.id*. Diakses 20 Mei 2025. www.DataIndonesia.id.

Lios, Erlinda, dan Josua Tarigan. 2015. “PENGARUH STRATEGIC LEADERSHIP TERHADAP COMPETITIVE ADVANTAGE MELALUI ORGANIZATIONAL LEARNING SEBAGAI VARIABEL INTERVENING.” *Bussines Accounting Review* 3 (2): 231–40.

MENTERI PERINDUSTRIAN REPUBLIK INDONESIA. 2023. *Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 28 Tahun 2023*. Jakarta.

Minaei, M, dan Mobtaker M Osanloo. 2014. “Positive impacts of mining activities on environment.” Beijing.

MINISTRY OF ENERGY AND MINERAL RESOURCES REPUBLIC OF INDONESIA. 2021. “INDONESIAN MINERALS, COAL, AND GEOTHERMAL RESOURCES AND RESERVES 2021.” bandung.

Mubyarto, Muhammad Mubin, dan Gama Putra Danu Sohibien. 2020. “DETERMINAN DAYA SAING SEKTOR MANUFAKTUR UNGGULAN MENUJU PROGRAM MAKING INDONESIA 4.0.” *Seminar Nasional Official Statistics* 2019 (1): 710–19. https://doi.org/10.34123/semnasoffstat.v2019i1.56.

Mudd, Gavin M. 2008. “Environmental Sustainability Metrics for Nickel Sulphide Versus Nickel Laterite NICKEL SULFIDE VERSUS LATERITE : THE HARD SUSTAINABILITY CHALLENGE REMAINS” 48. https://www.researchgate.net/publication/237440102.

Muhadjir, Noeng. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Pendekatan Positivistik, Rasionalistik, Phenomenologik dan Realisme Metaphisik, Telaah Studi Teks dan Penelitian Agama*.

Mulya, Abi. 2025. “Understanding Super Tax Deduction in Indonesia.” Investaninasia. 10 Februari 2025. https://investinasia.id/blog/super-tax-deduction-indonesia/.

Pemerintah Indonesia. 2007. *Undang-undang (UU) No. 40 Tahun 2007*. Jakarta. https://peraturan.bpk.go.id/Details/39965.

———. 2015. *Peraturan Pemerintah (PP) No. 14 Tahun 2015*. Jakarta. https://peraturan.bpk.go.id/Details/5577/pp-no-14-tahun-2015.

Pemerintah Republik Indonesia. 2022. “Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 49 Tahun 2022.” Jakarta.

Porter, Michael E. 1990. “The Competitive Advantage of Nations Harvard Business Review.”

Prasetyo Andhika. 2023. “Hyundai Komitmen Ciptakan Ekosistem Kendaraan Listrik di Indonesia.” Media Indonesia. 15 September 2023. https://mediaindonesia.com/ekonomi/613680/hyundai-komitmen-ciptakan-ekosistem-kendaraan-listrik-di-indonesia.

Pribadi, Agung. 2023. “Kementerian ESDM RI - Media Center - Arsip Berita - Potensi Menjanjikan, Nikel RI Bakal Laris Manis Pikat Investor.” KEMENTERIAN ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL REPUBLIK INDONESIA. 18 Oktober 2023. https://www.esdm.go.id/id/media-center/arsip-berita/potensi-menjanjikan-nikel-ri-bakal-laris-manis-pikat-investor-.

Pujayanti Adrini. 2019. “POTENSI DAN TANTANGAN KERJA SAMA EKONOMI INDONESIA-KOREA SELATAN” 11 (23): 7–12.

Purwanto, Niken Paramita. 2024. “KEBIJAKAN PEMERINTAH DALAM MEMAKSIMALKAN POTENSI NIKEL DI INDONESIA.” Jakarta.

Putra, Bangkit. 2023. “Ini Perbedaan Tugas Pabrik Baterai Hyundai di Cikarang dan Karawang.” OTO. 2 Juni 2023. https://www.oto.com/berita-mobil/ini-perbedaan-tugas-pabrik-baterai-hyundai-di-cikarang-dan-karawang.

Putrihapsari, Raras, dan Puji Yanti Fauziah. 2020. “MANAJEMEN PENGASUHAN ANAK USIA DINI PADA IBU YANG BEKERJA: SEBUAH STUDI LITERATUR.” *JIV-Jurnal Ilmiah Visi* 15 (2): 127–36. https://doi.org/10.21009/jiv.1502.4.

Rahmawati, Widya, Sapta Eka Putra, dan Yuliarni Putri. 2024. “ANALISIS STRATEGI GENERIC MICHAEL E PORTER PADA PRODUK HYUNDAI PT. SHINARI PUTRA KENCANA KOTA PADANG” 7 (2).

Rajendra, Rizki. 2025. “Segini Total Penjualan Mobil Listrik 5 Tahun Terakhir di RI.” Bisnis. 14 Januari 2025.

https://otomotif.bisnis.com/read/20250114/275/1831369/segini-total-penjualan-mobil-listrik-5-tahun-terakhir-di-ri.

Sandi, Ferry. 2022. "Mobil Listrik Hyundai Eks Kepala Negara G20 Muncul, Dijual?" 25 November 2022. https://www.cnbcindonesia.com/news/20221125140308-4-391249/mobil-listrik-hyundai-eks-kepala-negara-g20-muncul-dijual.

Shaddai, Sada Rhema El, Hasna Wijayati, dan Ganjar Widhiyoga. 2023. "Kerja Sama Korea Selatan-Indonesia dalam Akselerasi Mobil Listrik di Indonesia." *Global Political Studies Journal* 7 (2): 127–48. https://doi.org/10.34010/gpsjournal.v7i2.9899.

Simamora, Virgo, Endyastuti Pravitasari, dan Irene Octavia. 2024. "Analisis SWOT Untuk Industri Nikel Indonesia." *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 5 (2): 9608–21. http://journal.yrpipku.com/index.php/msej.

Suryadarma Redita Fatika, dan Faqih Maldini. 2023. "Ekspor Nikel Indonesia Pasca Gugatan Oleh Uni Eropa Ditinjau." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah Sekolah Tinggi Ekonomi dan Bisnis Syariah (STEBIS)* 3 (2): 261–68.

Tenggara, Ayodya Pradhipta, Rachmawan Budiarto, Andhika Yudha Prawira, Ari Bimo Prakoso, dan Ahmad Ibrahim. 2021. "Study on Electrical Vehicle Policy in South Korea as a Lesson Learning for Indonesia." *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* 927 (1): 1–7. https://doi.org/10.1088/1755-1315/927/1/012003.

Thompson, Arthur A.. 2018. *Crafting and executing strategy : the quest for competitive advantage : concepts and cases (21st ed.)*. 21st ed. McGraw-Hill Education.

Thompson, Arthur, John Gamble, Margaret Peteraf, dan Strickland III. 2021. *CRAFTING AND EXECUTING STRATEGY The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases*. 23 ed. New York: Mc Grawhill.

Utami, Irza, Donny Yoesgiantoro, dan Nugroho Adi Sasongko. 2022. "IMPLEMENTASI KEBIJAKAN KENDARAAN LISTRIK INDONESIA UNTUK MENDUKUNG KETAHANAN ENERGI NASIONAL." *Jurnal Ketahanan Energi*, no. 2.

Wambrauw, Meyland S F, Mariana E Buiney, dan Nadia Nurilmi Gani. 2023. "DIPLOMASI INDONESIA DAN KOREA SELATAN DALAM PEMBANGUNAN PABRIK MOBIL LISTRIK DI INDONESIA." *Jurnal Dinamika Global* 8 (2).

Zein, Fatimah Yasmin, dan Siti R Susanto. 2023. “Faktor Pemilihan Korea Selatan sebagai Mitra Strategis Indonesia dalam Pengembangan Electric Vehicle.” *JURNAL HUBUNGAN LUAR NEGERI* 8 (1): 115–39.