

Competitive Differentiation Strategy of EV Battery Products of Vietnam and Thailand as Market Leaders in the ASEAN Region

Ahmad Mikhail Samudra Usman

Program Pascasarjana, Peminatan Administrasi dan Kebijakan Niaga,
Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia
Ahmadmikhail2303@gmail.com

ABSTRACT.

The development of electric vehicles (EVs) in the ASEAN region has demonstrated significant momentum, particularly in Vietnam and Thailand as key players in the green vehicle industry. This study aims to analyze the competitive advantages of the EV industry in Vietnam and Thailand through a comparative case study of VinFast and BYD, employing the differentiators perspective of Hambrick's Diamond Strategy combined with SWOT analysis. The research adopts a post-positivist qualitative approach based on document analysis and literature review. The findings reveal that the market success of VinFast and BYD is strongly influenced by government policy support, effective product configuration, strong brand image, product reliability, and consistent differentiation strategies. VinFast's advantages lie in its national brand identity, domestic market dominance, and cost efficiency, while BYD in Thailand excels through vertical integration, reliable supply chains, and proactive EV policies. The study offers strategic insights for Indonesia in accelerating the development of its EV and battery industry within the ASEAN renewable energy transition framework.

Keywords: *Electric Vehicles, Hambrick's Diamond, Strategic Differentiation, VinFast, BYD, ASEAN.*

ABSTRAK

Perkembangan kendaraan listrik (electric vehicle/EV) di kawasan ASEAN menunjukkan dinamika yang signifikan, khususnya di Vietnam dan Thailand sebagai dua negara kunci dalam industri kendaraan ramah lingkungan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keunggulan bersaing industri kendaraan listrik di Vietnam dan Thailand melalui studi kasus VinFast dan BYD dengan menggunakan kerangka *differentiators* dari Hambrick's Diamond Strategy yang dipadukan dengan analisis SWOT. Penelitian ini menggunakan pendekatan post-positivis dengan metode kualitatif berbasis studi dokumen dan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan VinFast dan BYD dalam memenangkan pasar domestik masing-masing sangat dipengaruhi oleh dukungan kebijakan pemerintah, konfigurasi produk yang tepat, citra merek yang kuat, keandalan produk, serta strategi diferensiasi yang konsisten. VinFast unggul dalam identitas nasional, penetrasi pasar domestik, dan efisiensi biaya produksi, sementara BYD di Thailand menonjol melalui integrasi vertikal, keandalan rantai pasok, serta dukungan kebijakan EV yang agresif. Temuan penelitian ini memberikan pembelajaran strategis bagi Indonesia dalam mengembangkan industri kendaraan listrik dan baterai EV berbasis energi terbarukan di kawasan ASEAN.

Kata kunci: *Kendaraan Listrik, Hambrick's Diamond, Diferensiasi Strategi, VinFast, BYD, ASEAN.*

PENDAHULUAN

Penemuan kereta api, telepon, dan internet, masing-masing memosisikan bagaimana kita menata masyarakat. Dan belakangan ini, hadirnya kendaraan listrik, terutama mobil dan motor, mendapat sambutan hangat di banyak negara ASEAN. Wilayah ASEAN merupakan 'rumah' bagi sejumlah negara dengan sejumlah unsur menarik terkait pengembangan industri kendaraan listrik yang patut dicermati. Sebut saja, VinFast di Vietnam yang mempunyai jangkauan cukup luas, hingga mencapai wilayah AS dan Eropa. Sementara itu di Thailand, BYD memosisikan dirinya sebagai

basis produsen komponen otomotif dan komponen terkait BEV (Battery Electric Vehicle) atau kendaraan bertenaga baterai listrik yang kokoh berkat kuatnya komitmen Pemerintah Thailand terhadap pengurangan emisi gas rumah kaca. Selain itu, Thailand juga telah mengembangkan *roadmap* EV yang mengarah pada pembangunan infrastruktur agar menjadikannya sebagai pusat industri EV di wilayah ASEAN (Rakarn, 2023). Agar dapat mencapai tahapan *competitive edge*, sebuah unit usaha terlebih dahulu harus menentukan celah mana untuk mendapatkan keunggulan dalam bersaing. Penelitian ini memakai sudut *differentiators* dari Hambrick's Diamond untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang mungkin ada pada suatu target penelitian. Target penelitian yang dimaksud adalah dua merk kendaraan listrik yang paling menonjol di dua negara ASEAN dengan *output* produksi besar, yaitu Vinfast di Vietnam, dan BYD di Thailand.

Vietnam dan Thailand merupakan *key player* pada industri kendaraan hijau di wilayah Asia Tenggara. Melalui parameter *differentiators* Hambrick's Diamond, penelitian ini akan mengidentifikasi unsur yang membedakan hal tersebut, yang sekiranya dapat 'memenangkan pasar'. Pelajaran berharga (*lessons learned*) dari Vietnam dan Thailand selaku *market leader* di wilayah ASEAN, baik itu mengenai kendaraan EV maupun penggunaan energi hijau di wilayah Asia Tenggara. Salah satu cara untuk meningkatkan transisi ke energi terbarukan adalah dengan menggalakkan penggunaan kendaraan EV, dimana industri kendaraan listrik di Vietnam dan Thailand memegang peranan penting di negara-negara ASEAN. Indonesia, dengan sumber daya berlimpah dan berkomitmen menggalakkan penggunaan kendaraan berbasis energi terbarukan kiranya dapat mengambil pelajaran berharga dari kesuksesan industri kendaraan listrik di Vietnam dan Thailand.

Relevansi pada penelitian ini terletak pada sejalanannya upaya-upaya yang dilakukan Pemerintah Indonesia untuk memastikan masa depan energi terbarukan yang cerah dengan berkolaborasi bersama perusahaan-perusahaan distributor maupun lembaga *holding* lainnya. Menurut data Bappenas, Pemerintah menargetkan emisi nol bersih sampai tahun 2060 atau lebih awal (IESR, 2023). Data dari S&P Global research, tercatat peran Indonesia dalam produksi nikel global mencapai 40,2 %. Kemudian, berdasarkan prediksi oleh Macquarie Research, peran Indonesia dapat meningkat sebanyak 75 % dalam 4-5 tahun berikutnya karena Indonesia terus berekspansi, dan produsen (nikel) global lainnya tidak akan mampu berkompetisi dengan harga jual nikel Indonesia yang lebih rendah, yang dapat meningkat sebanyak 75 % dalam 4-5 tahun (Asia Times, 2004).

Keseriusan Pemerintah Indonesia dalam mengembangkan industri baterai EV dan transisi ke energi hijau diatas berkaitan erat dengan topik penelitian ini, dimana hasil penelitian yang diperoleh dari Thailand dan Vietnam dapat dijadikan panduan untuk memenangkan pasar kendaraan EV, setidaknya di lingkup negara-negara ASEAN. Kemudian, dengan parameter Hambrick's Diamond, terutama dari sudut pandang *differentiators*, *novelty* terletak pada pemilihan topik aktual yang signifikan, yaitu isu energi terbarukan di Indonesia. Indonesia dengan rencana dan peta jalan sendiri, juga tidak berbeda jauh dengan ambisi yang dimiliki BYD di Thailand dan Vinfast di Vietnam. Penemuan-penemuan yang diberikan pada penelitian ini akan memberikan data yang relevan mengenai *do's and don't's* terkait studi kasus produksi baterai EV dan kendaraan listrik di dua negara tersebut. Penelitian ini akan memformulasikan analisa atas faktor-faktor kekuatan dan kelemahan pada Vinfast di Vietnam, dan BYD di Thailand yang memungkinkan kedua merk tersebut memenangkan dan menguasai pasar di negaranya.

Dalam beberapa dekade terakhir, meningkatnya kesadaran tantangan lingkungan mendorong pergeseran sudut pandang pada lingkungan korporat, terutama di sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Membangun inovasi ekologi yang sukses dan mengintegrasikannya ke dalam arah strategis perusahaan kini menjadi keharusan, bukan pilihan, karena meningkatnya tekanan pasar dan pemerintah terhadap keberlanjutan (Oduro, 2024).

Tantangan UMKM adalah menerapkan praktik bisnis berkelanjutan selain berfokus peningkatan pertumbuhan ekonomi. Pada pertumbuhan jangka panjang, UMKM harus menerapkan strategi berkelanjutan yang mengintegrasikan faktor sosial, ekonomi, dan lingkungan. Berdasarkan model bisnis berkelanjutan ini, UMKM harus mengelola limbah secara efektif, mengelola sumber daya lokal dengan bijaksana, dan memberdayakan masyarakat dalam mencapai keseimbangan antara pelestarian lingkungan dan pembangunan ekonomi (Hinelo et al., 2025). Pertumbuhan ekonomi yang mempunyai dampak yang membuat kerusakan lingkungan lebih cepat dari biasanya, disebabkan oeningkatan eksploitasi terhadap energi dan sumber daya alam sebagai pemenuhan produksi, hal ini mengakibatkan tinggi nya kerusakan lingkungan dan perusahaan di tuntutan untuk memikirkan dampak terhadap lingkungan (Putra & Utama, 2022). Kemampuan dinamis merupakan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif berkelanjutan ketika perusahaan tersebut melakukan perencanaan dalam menciptakan nilai tidak bersamaan diterapkan calon pesaing atau pesaing saat ini, saat perusahaan-perusahaan lain tersebut belum mampu meniru manfaat pada strategi tersebut (Barney, 1991).

Sejalan pada fenomena ini, lahirlah konsep *Green Entrepreneurial Orientation* (GEO), yaitu agar mampu proaktif, kreatif, dan berani mengambil risiko saat menerapkan langkah-langkah ramah lingkungan merupakan orientasi strategis perusahaan. Lingkup GEO yakni kemampuan untuk merespons dengan cepat dalam mengidentifikasi peluang pasar hijau, memajukan inovasi dalam produk dan prosedur ramah lingkungan, serta berani menerima risiko yang terukur saat dihadapkan pada keputusan bisnis berkelanjutan. GEO ialah alat utama untuk mendorong usaha bisnis hijau, terutama di kalangan mahasiswa, dan membantu mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (Kartika Nuringsih et al., 2022). Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan hijau yang kuat cenderung secara proaktif mengintegrasikan pertimbangan lingkungan ke dalam pilihan strategis mereka, yang meningkatkan kemampuan mereka untuk menghasilkan inovasi berkelanjutan (Zorza, et al., 2022).

Sustainable Innovation Performance (SIP) adalah kemampuan UMKM untuk mengembangkan dan melaksanakan inovasi pada aspek ekonomi yang berkelanjutan, jadi tida hanya pada peningkatan kerjanya saja. Mencapai hasil inovasi berkelanjutan di bidang ekonomi, lingkungan, dan masyarakat termasuk cakupan SIP (Dasgupta, 2021). UMKM harus mengembangkan keterampilan dinamis, termasuk pembelajaran, penginderaan, integrasi, dan koordinasi dalam lingkungan yang terus berubah. UMKM dapat berinovasi dan beradaptasi secara berkelanjutan berkat keterampilan ini, yang selanjutnya akan meningkatkan SIP mereka. (Taghizadeh et al., 2024). Keberlanjutan memerlukan respons multi-sektoral dan terkoordinasi yang

tidak hanya mengatasi masalah langsung tetapi juga membangun sistem yang tangguh untuk masa depan (Marandure, Mhizha, Wilson, & Nhunzvi, 2023).

Green Innovation Culture (GIC) merupakan kumpulan prinsip, sikap, dan gagasan umum yang dirumuskan oleh tim manajemen untuk memengaruhi tindakan organisasi ke arah keberlanjutan lingkungan. GIC dikatakan memiliki budaya organisasi yang metodis yang mendasarkan cita-cita perusahaan pada perlindungan lingkungan. Pernyataan misi perusahaan mencerminkan budaya ini, memastikan bahwa semua anggota tim menyadari dan berkomitmen terhadap tanggung jawab lingkungan. Kinerja inovasi dan keunggulan persaingan UMKM dipengaruhi secara positif oleh inovasi hijau yang diperkuat budaya perusahaan hijau. GIC membantu UMKM mengasimilasi dan terus-menerus mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam rencana bisnis (Puspasari, 2020).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bagaimana GEO dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan memacu inovasi hijau. Namun, belum banyak diskusi terkait hubungan GEO dan SIP, terutama terkait UMKM. Disamping itu, GIC dianggap memiliki peran signifikan dalam memoderasi dampak GEO terhadap SIP. Penelitian ini relevan dan berkontribusi teoretis maupun praktis, mengingat minimnya kajian penelitian hubungan GEO, GIC, dan SIP secara bersamaan.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan Post Positivis dengan metode pengumpulan data kualitatif, yang definisinya, menurut Ryan (2006), dalam mengutip Eagleton (2003) penelitian post positivis menegaskan nilai, gairah, dan politik di dalam penelitian. Dalam menggunakan metode kualitatif berdasarkan Miles (1994), terdapat data dari tiga aliran aktivitas yang terjadi bersamaan yaitu (1) kondensasi data, (2) tampilan data, (3) penarikan/verifikasi kesimpulan. Mengetahui itu, peneliti disini akan melakukan pemilahan data yang relevan dengan target penelitian, kemudian menampilkan data yang memperlihatkan korelasi yang sesuai dengan narasi yang dibawakan. Penelitian akan mengandalkan studi dokumen (document study) yang berdasarkan Abdussamad & Sik (2021), mengkonsentrasikan fokusnya pada analisis atau interpretasi bahan penelitian tercatat dan terdokumen, seperti media cetak (buku, surat kabar, majalah, surat-surat, film, catatan harian, artikel, naskah dan sebagainya). Kemudian, demi menjamin otentisitas, peneliti harus menjamin keaslian naskah-naskah tersebut. Penelitian ini mendapatkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Ceruk Persaingan dengan Menggunakan Differentiators Hambrick's Diamond terhadap Industri EV Vietnam dan Thailand (VinFast & BYD).

Negara Vietnam dan Thailand telah mencetak sejumlah *milestone* pada industri *green energy* maupun baterai EV, terutama dari segi manufaktur, distribusi, dan pemasaran di kedua negara tersebut. Melalui *differentiators* Hambrick, Peneliti akan mengaplikasikan teori tersebut sebagai unsur identifikasi keunggulan bersaing, sebelum melanjutkan ke pembahasan utamanya yakni menganalisis kekuatan sesungguhnya dengan menggunakan analisa SWOT.

Vietnam

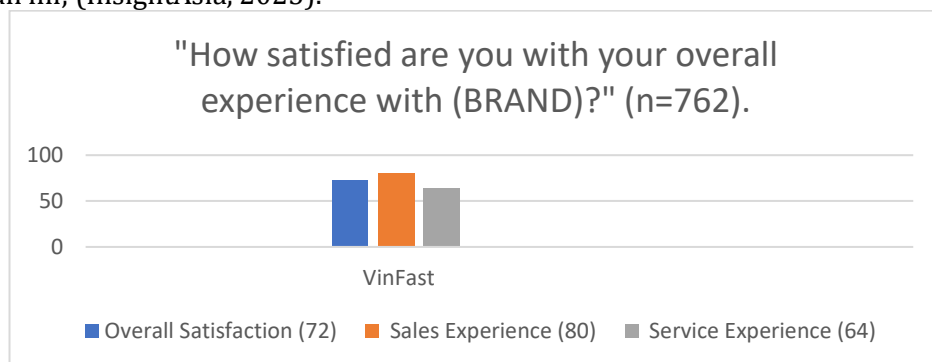
Image

Dari segi *Image*, Industri baterai EV di Vietnam dapat kita gunakan sebagai parameter 'kesuksesan' distribusi baterai EV karena sejumlah hal. Data menunjukkan bahwa Vietnam memimpin di wilayah ASEAN dalam proses elektrifikasi kendaraan roda dua, dan hanya menduduki rangking kedua di belakang Tiongkok untuk skala seluruh dunia (Le et al., 2022). Perusahaan VinFast muncul sebagai sebuah organisasi yang mempunyai market share sebanyak 50 % di negara tersebut terhitung sampai tahun 2023 (Nguyen & Earl, 2024). Perusahaan lokal VinFast memimpin perkembangan pasar roda dua EV dengan *market share* sebanyak 43.4 % (Le et al., 2022). Peningkatan atau perkembangan penjualan EV VinFast di periode 2023–2024 di negara asalnya meningkat sebanyak 192 persen.

Terkait cara pandang masyarakat Vietnam sendiri terhadap merk VinFast di negara asalnya terbilang cukup baik. Cara pandang tersebut juga dipengaruhi oleh *brand Identity* Vinfast yang menjadi kebanggaan nasional rakyat Vietnam. Vinfast adalah singkatan dari cluster "Vietnam – Style – Safety – Creativity – Pioneer". Disamping itu image atau cara pandang terhadap perusahaan ini dapat digambarkan dari sebuah laporan audit pada tahun 2023, dimana sebuah model kendaraan VinFast LUX 2.0 mendapatkan sertifikasi bintang 5 dan model kendaraan Fadil meraih 4 bintang. Prestasi ini merupakan dari hasil COA (Certificate of analysis) yang berhasil dicapai oleh kedua model kendaraan di segmen tersebut (Ta, 2023).

Melanjutkan narasi, dari sebuah survei yang disebarkan kepada 762 orang narasumber, dalam laporan InsightAsia pada April tahun 2025, terkait dengan pertanyaan "seberapa puasakah Anda dengan pengalaman secara keseluruhan terhadap suatu brand mobil? Untuk Vinfast, tingkat kepuasan secara keseluruhan (*overall satisfaction*) meraih posisi nomor dua, dimana terdapat 72 responden yang memilihnya. Sementara itu dari pengalaman penjualan (*sales experience*) mencapai posisi tertinggi di angka 80, dan pada posisi ketiga, sebanyak 64 responden memilih poin pengalaman servis (*Service experience*).

Data tersebut, bilamana digambarkan akan membentuk ilustrasi grafik dibawah ini; (InsightAsia, 2025).

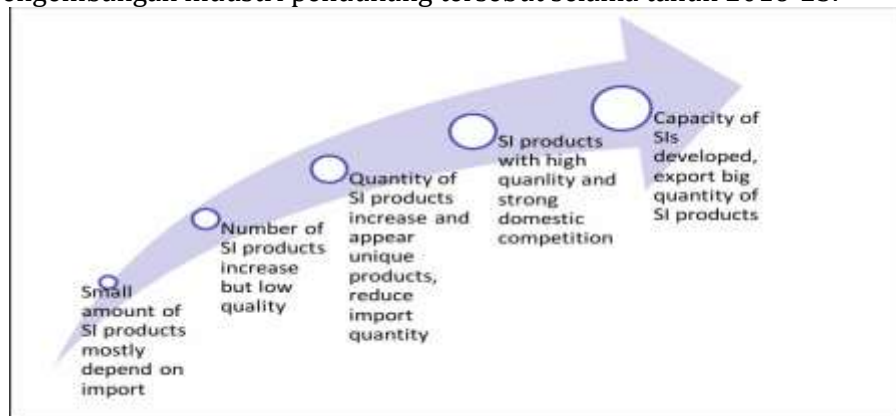


Dari grafik di atas dapat kita simpulkan bahwa *image* atau cara pandang masyarakat Vietnam sangat didominasi oleh impresi keunggulan dari segi pengalaman penjualan produk VinFast (Sales Experience), dimana mendapat skor tertinggi.

Customization

Dari segi *Customization*, yaitu bagaimana perusahaan mengemukakan konfigurasi tertentu sehingga menciptakan *competitive edge*, VinFast mendapat peluang bersaing berkat adanya dukungan pemerintah dalam pengembangan industri dukungan otomotif, seperti pada pengesahan undang undang berikut ini:

1. No. 111/2015/ND-CP, pada tanggal 3 November 2015, terkait perkembangan industri dukungan bagian dan komponen otomotif (berdasarkan *database Vietnam Law Forum*)
2. No 68/QD-TTg bertanggal 18 Januari 2017, tentang menindaklanjuti pengembangan industri pendukung tersebut selama tahun 2016-25.



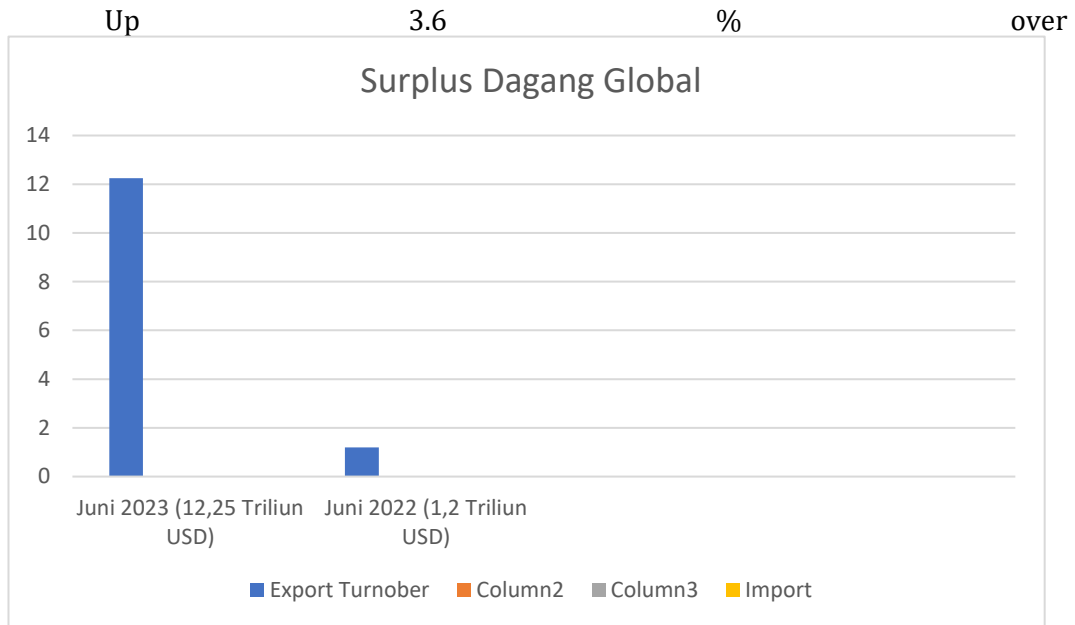
Gambar 1. Proses perkembangan industri pendukung.

Proses perkembangan industri pendukung di Vietnam sampai pada periode 2019-2020 berada pada stadium kedua dan ke ketiga. Tran (2020) menjelaskan bahwa tahapan yang sedang dialami negara Vietnam adalah dalam proses peningkatan jumlah produksi mereka, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, agar dapat menurunkan ketergantungan pada bahan impor dari penjual di luar negeri.

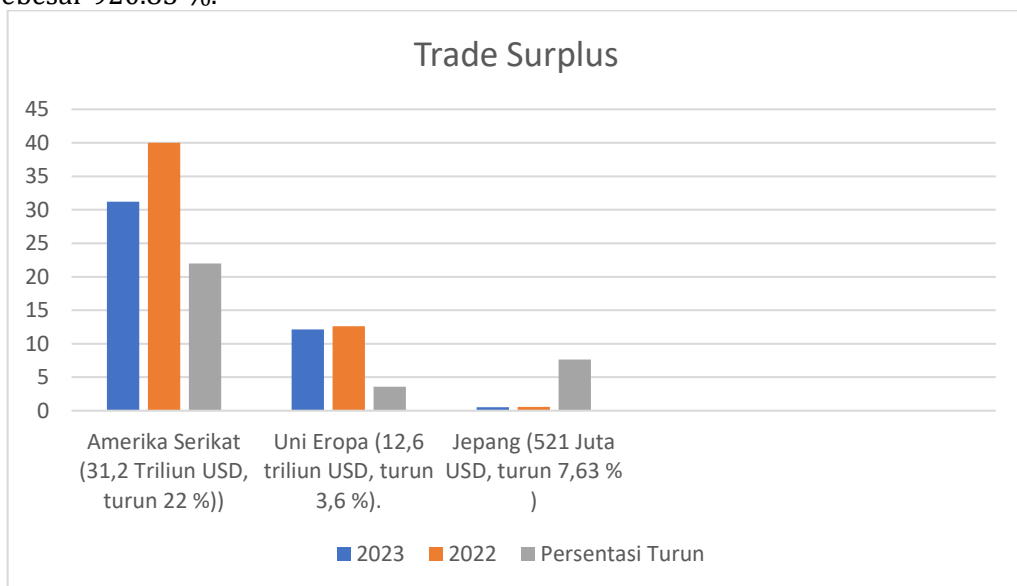
Berdasarkan data yang diperoleh dari situs *National Statistics Office of Vietnam*, dari data terbaru tahun 2023 menunjukkan parameter sebagai berikut;

<i>Import turnover (Sampai Mei 2023)</i>	<i>Trade Balance (2022-2024)</i>
Est. 26.81 triliun USD	Est. 9.8 triliun USD

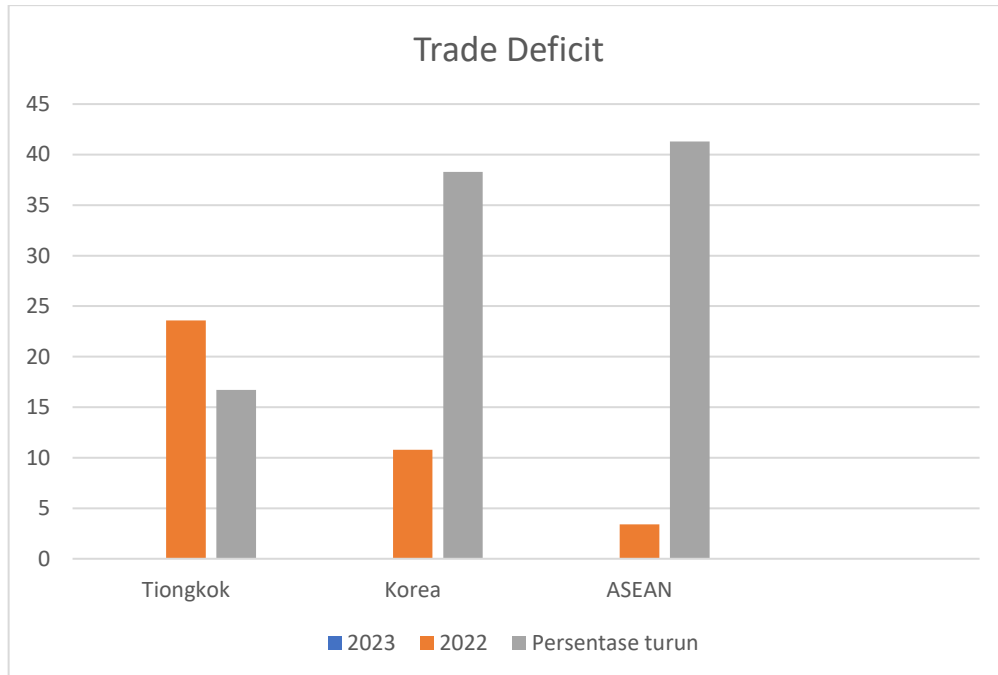
Berdasarkan badan statistika nasional Vietnam, *Trade Surplus* Vietnam mengalami penurunan dibanding tahun sebelumnya pada tahun 2023, sebagai berikut:



Secara umum, surplus dagang global Vietnam mengalami peningkatan pesat selama periode tahun 2023 dan 2022, dimana terjadi kenaikan yang drastis, yaitu sebesar 920.83 %.



Peningkatan inflasi secara keseluruhan akan dilihat sebagai peningkatan pada harga input dan gaji. Maka dari itu, negara dengan surplus perdagangan biasanya akan melihat *competitive price advantage* mereka menghilang. Dari diagram diatas, Amerika Serikat memiliki efisiensi dagang terbanyak dibanding negara lain, dan bisa kita asumsikan bahwa hal ini memperlihatkan potensi untuk memaksimalkan efisiensi dagang di wilayah tersebut, dan secara umum juga memperlihatkan positività timbal balik yang seimbang. Menurut Hume, berdasarkan Gould & Ruffin (1996) akumulasi emas dari surplus perdagangan yang konsisten akan meningkatkan suplai keseluruhan sirkulasi uang didalam sebuah negara, dan hal inilah yang akan menyebabkan inflasi (Gould, 1996).



Kemudian, defisit dagang (*trade deficit*) seringkali dilihat sebagai sumber utama deindustrialisasi, yaitu dalam bentuk penurunan pembagian pekerjaan di banyak negara yang seringkali membawa efek negatif pada pekerja dan komunitas, serta peningkatan tingkat persaingan di kancah internasional di bidang manufaktur untuk mengurangi hal tersebut (Lawrence, 2020).

Mengetahui itu, menurunnya kelebihan perdagangan di Vietnam menandakan efisiensi output perdagangan yang meningkat. Hal ini disebabkan beberapa hal, yaitu adanya inisiatif pemerintah Vietnam dalam mendukung industri otomotif di negara tersebut. Mulai dari tahun 2007, pemerintah Vietnam menandatangani perjanjian dagang uni Eropa-Vietnam (EU-Vietnam Free Trade Agreement – EVFTA). Komitmen yang termasuk dalam perjanjian tersebut adalah pembukaan pasar otomotif dari Vietnam di Eropa (Ta, 2023). Perjanjian ini bertujuan untuk menstimulasi perdagangan dan menghilangkan penghalang yang masih ada terhadap investasi. Sebagai anggota World Trade Organization sejak tahun 2007, Vietnam telah berkomitmen untuk melakukan sejumlah hal seperti menurunkan bea masuk, menghapuskan beberapa ketidakadilan yang ada di antara investor asing dengan domestik, membuka pasar jasa, dan mengimplementasikan perjanjian pada aspek terkait perdagangan dalam hak kekayaan intelektual (TRIPS).

Hal ini penting untuk disinggung karena berimplikasi terhadap pasar ekspor VinFast. Situasi VinFast seperti yang telah dijelaskan diatas ditopang oleh beberapa aspek yang bersifat eksternal, baik dari inisiatif pemerintah, maupun iklim di sektor perekonomian impor-ekspor yang mumpuni. Dari sudut pandang *customization*, kita melihat bagaimana perusahaan VinFast bisa memanfaatkan peluang yang ada, sehingga mampu memformulasikan konfigurasi tertentu yang dapat menciptakan *differentiators*.

Dari sini kita lihat seperangkat peraturan yang memungkinkan pelatihan dan pengerahan buruh yang lebih murah. Dan selain itu, juga terdapat kemungkinan perolehan biaya operasional yang lebih murah dengan adanya asistensi pada

peralatan utama tersebut. Keterlibatan pemerintah dalam kebijakan semacam itu tentunya berdampak pada kemampuan VinFast dalam menghasilkan output secara efektif, seperti yang diperlihatkan pada sebuah laporan hasil bisnis yang dikirim ke Sekuritas dan Bursa di AS, bahwa VinFast menghabiskan VND 14.534 miliar pada tahun 2023 untuk R&D (penelitian dan pengembangan), dan mengalami penurunan sebanyak 27 % dibandingkan dengan tahun 2022. Sesungguhnya ini merupakan pencapaian yang cukup signifikan karena biaya riset dan pengembangan selalu menjadi bagian terbesar dari total biaya operasional perusahaan mobil tersebut.

Laporan di atas merupakan bukti dimana VinFast menyadari dan memanfaatkan keunggulan bersaing (*competitive edge*) yang diperoleh dari inisiatif Pemerintah Vietnam, seperti reduksi biaya operasional, sekalipun perusahaan sedang mempercepat peluncuran produk-produk kendaraan listriknya di kancah global.

Styling

Dari segi *Styling*, dimana penciptaan ‘gaya’ pada produk dilakukan guna meningkatkan daya saing, dan menunjukkan kapabilitas perusahaan untuk memikat pelanggan dalam memilih produk mereka ketimbang yang ditawarkan oleh pesaing. Dalam hal ini, kita dapat merujuk kepada laporan-laporan berupa RnD hasil respons pengguna VinFast. Pertama-tama, sumber memperlihatkan pasar EV di Vietnam adalah masyarakat berkategori ‘muda dan baru’ (young and hip), dan didominasi oleh motor pribadi dan mobil penumpang pribadi (Nguyen & Earl, 2024). Dalam konteks adopsi awal Vietnam terhadap keberlanjutan dan pengurangan emisi, adopsi EV oleh konsumen sepertinya terutama didorong oleh faktor sosio-ekonomi daripada pro-environmentalis.

Bagi banyak perusahaan mobil, pengenalan *brand* yang stabil adalah spesifikasi desain yang krusial melalui petunjuk (*clue*) dari desain visual sebuah mobil dan pengenalan merk untuk mengidentifikasi sebuah merk (Wang & Chen, 2020). Berdasarkan data dari Decision Lab Automotive Brand Rankings 2023, terlihat bahwa VinFast sudah mendapati posisi nomor lima dari segi *brand health* sebagaimana yang diperlihatkan data berikut ;

Decision Lab Automotive Rankings 2023



Rank	Brand name	Score
1	Toyota	21.0
2	Mercedes-Benz	20.0
3	BMW	19.5
4	Honda	18.9
5	Vinfast	15.8
6	Ford	15.5
7	Audi	14.7
8	Hyundai	12.5
9	Porsche	12.3
10	Lexus	12.0

Source: YouGov BrandIndex Index Score.
Data collection period: 31/8/2022 - 30/8/2023. (n=6310)

Decision Lab

Gambar 2 Sumber : <https://www.decisionlab.co/blog/toyota-leads-vietnams-first-ever-automotive-brand-ranking-vinfast-secures-a-spot-in-the-top-5>

VinFast meraih skor *brand health* yang cukup tinggi, dan menjadi satu-satunya merk lokal Vietnam pada daftar tersebut. Namun, *brand health* VinFast mencapai dukungan tertingginya di pasar di wilayah utara, dan tidak mencapai posisi 5 teratas di pasar (wilayah) selatam. Selain itu, VinFast, terutama dengan produk EV mereka menggunakan iklan yang nasionalistik, untuk mengkarakterisasikan produk mereka sebagai yang pertama yang “dibuat di Vietnam” dan bahwa produk inilah yang akan membantu Vietnam “menjangkau dunia” (Tran et al., 2023). Oleh karena *brand health* VinFast sudah mencapai tahap seperti ini, maka, bisa kita nilai jangkauan serta keabsahan korelasi *brand* VinFast di masyarakat Vietnam.

Product Reliability

Dari segi *Product reliability*, kita lihat respons serupa dari konsumen terkait kepuasan terhadap produk VinFast. Berdasarkan laporan Vietnam Automotive Customer Satisfaction Report dari InsightAsia, tertanggal April tahun 2025, terlihat bahwa untuk Key Purchase Driver, keandalan produk (*product reliability*) menempati skor tertinggi yakni pada 92 orang, dari total sampel sebanyak 762 orang (InsightAsia, 2025). Kemudian, data juga memperlihatkan bahwa VinFast memimpin dari segi kualitas fasilitas (94%) dan integrasi digital (92%), menguntungkan dari fasilitas terbarunya dan pionir dalam pendekatan digital (InsightAsia, 2025).

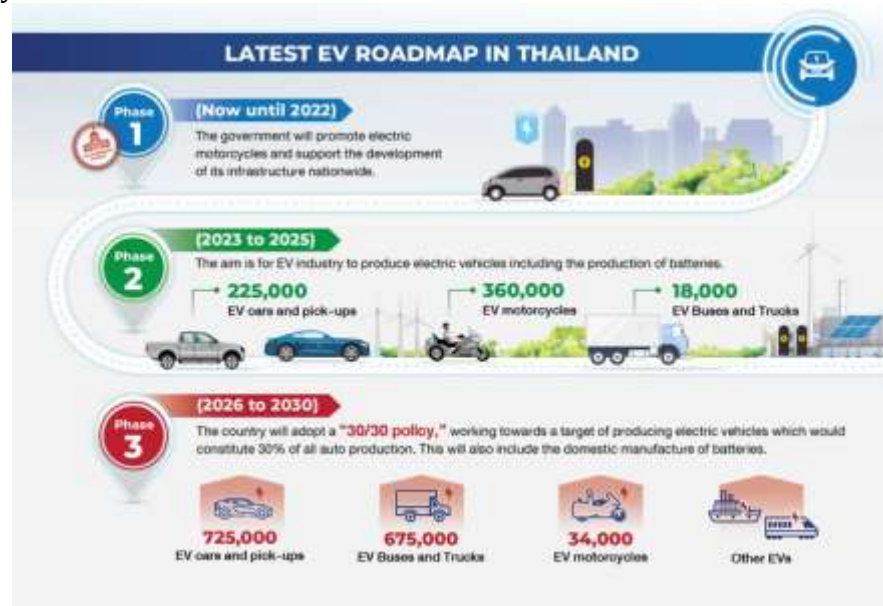
Thailand

Selain Vietnam, Thailand adalah negara yang penting untuk dibahas karena kontribusinya menyerupai Vietnam dengan VinFast, baik dari segi komitmen dan produktivitas *output* mereka. Pemerintah Thailand, sudah menginisiasi komitmen mereka terhadap energi hijau sejak tahun 2015. Pada tahun 2015, dalam perjanjian Climate Change Conference di Paris, Pemerintah Thailand telah berkomitmen untuk mengurangi emisi gas rumah kaca sebanyak 20 % dari level yang berlaku saat itu pada tahun 2030 (Thananusak, 2024). Juga pada tahun 2015, Thailand telah mengembangkan *roadmap* EV yang menjadikannya sebagai pusat EV di wilayah

ASEAN. Signifikansi terletak pada posisi Thailand yang merupakan produsen mobil terbesar di wilayah Asia Tenggara dan ke sepuluh besar di tingkat global, serta menduduki ranking 5 besar di wilayah Asia dari segi volume dengan produksi total 4.1 juta unit per tahun. Produksi mobil, penjualan, dan ekspor berkorelasi dengan perkembangan ekonomi negara, kebijakan pemerintahan, dan ekonomi global (Rakarn, 2023).

Pemerintah Thailand kemudian meluncurkan kebijakan EV mereka pada tahun 2017, dengan cara 'menjagokan' atau mempromosikan produk lokal mereka, dengan menggunakan metode yang sebelumnya terbukti sukses. Yaitu mengenakan kendaraan *pickup* buatan lokal dan terbukti disambut dengan hangat oleh para konsumen. Selanjutnya pemerintah Thailand mengenakan *eco-car* dan EV ke masyarakat (Schroder, 2024). Untuk menyukceskannya lahirlah *EV champion policy*, atau seperangkat kebijakan yang memperjuangkan produk-produk EV di Thailand.

Perusahaan yang patut diamati di Thailand adalah BYD. Meskipun berasal dari Tiongkok, BYD mendapat dukungan dari rakyat Thailand. Selain itu, BYD juga disupport dengan beragam inisiatif dari Pemerintah Thailand. Sebagai produsen baterai, BYD berhasil memenuhi permintaan pasar yang didukung oleh teknologi baterai mutakhir dan sistem *power* untuk mencapai emisi nol dan konsumsi energi rendah. Ini semua selaras dengan kebijakan Pemerintahan Thailand dalam hal kendaraan energi terbarukan (Yan Li, 2024). Mulai dari tahun 2015, Thailand mengembangkan *roadmap* EV mereka, menargetkan dari awal untuk menjadi pusat EV di wilayah ASEAN.



Gambar 3. Ilustrasi alur rencana intensifikasi produksi baterai oleh pemerintah Thailand (roadmap 30@30). Sumber : Informa Markets – Thailand.

Proyek ini berupaya menjadikan Thailand sebagai pusat kendaraan listrik di wilayah ASEAN. Inisiatif tersebut mematok target produksi 750,000 unit EV, yang mencakup 30 % dari kapasitas produksi mobil di Thailand (Intarakumnerd, 2023). Kebijakan ini dikenal dengan 30@30 dan efektif mendorong Thailand menjadi pusat produksi kendaraan nol emisi. Dibawah kebijakan ini, diharapkan memenuhi target produksi, termasuk 725,000 kendaraan penumpang dan truk pikap, 675,000 motor dan 34,000 bus dan truk. Selain itu, kebijakan 30@30 mendukung peningkatan

infrastruktur yang diperlukan untuk kendaraan EV, seperti pada pendirian 12,000 kendaraan listrik dengan daya isi ulang cepat, dan 1,450 stasiun pergantian baterai untuk motor listrik (Chonsalasin, 2024).

Image

Agar dapat membangun *image* di kalangan konsumen, BYD melakukan beberapa terobosan yang membuatnya lebih dekat lagi dengan para konsumen di Thailand berdasarkan Li (2024) adalah ;

1. BYD memenuhi kesadaran lingkungan dan kebutuhan akan menghemat energi.

Kesadaran masyarakat Thailand akan pentingnya energi hijau mendorong banyak yang melakukan peralihan ke energi terbarukan. Produk-produk BYD sejalan dengan persepsi para konsumen di Thailand, yang menunjukkan kesadaran terhadap lingkungan dan penghematan energi dari mobil listrik. Diekspektasikan bahwa sampai pada tahun 2030, populasi kelas menengah di Thailand akan membentuk lebih dari 60 % dari total populasi. Dan permintaan kelompok ini akan kendaraan berkualitas tinggi dan ramah lingkungan telah meningkat secara signifikan, membuka jalan untuk pasar energi baru.

2. Praktikalitas dan kebutuhan hemat biaya.

Agar dapat memenuhi kebutuhan yang tinggi dari para konsumen Thailand terhadap performa kendaraan, maka Divisi Usaha Riset dan Pengembangan BYD terus berinvestasi dalam riset dan pengembangan, dengan harapan dapat meningkatkan kecanggihan teknologi pada produk-produknya. Teknologi yang dimaksud selain meningkatkan fleksibilitas penggunaan kendaraan listrik ini diantara pelanggan-pelanggan, pada saat yang sama semakin mengasosiasikan performa tinggi tersebut dengan *brand* BYD.

3. Biaya untuk konsumen

Pabrik BYD di Thailand diselesaikan pada 4 Juli 2024, hal ini memungkinkan produksi terlokalisir, dimana, biaya transportasi dan perantara lainnya berhasil dikurangi. Seperangkat inisiatif lainnya juga diberikan oleh Pemerintah Thailand, yaitu pengurangan pemasukan pajak sebesar 50 % dan pengurangan bea masuk. Hal ini dapat mengurangi harga produk BYD di pasaran. Kedua hal tersebut, bila bekerja secara bergandengan tangan, akan memberikan efek yang tidak hanya memperbesar dari segi *output* produksi mobil tapi juga efektivitas distribusi kendaraan listrik merk BYD.

4. Komunikasi yang baik

Poin relevan terakhir yang dibahas Li (2024) terkait dengan imej yang baik pada *brand* BYD. BYD menggunakan sumber sosial media populer di Thailand, dengan demikian mampu memperlihatkan nilai *brand* dengan tingkat visibilitas tinggi. Kemudian, berdasarkan sumber yang sama, BYD juga aktif mengenalkan produknya secara *offline* sehingga berhasil membangun presensi *brand* BYD.

Poin-poin diatas memperlihatkan bahwa BYD secara efektif dapat mendirikan pondasi-pondasi struktural yang mendukung *brand* BYD, yang secara efektif dapat mendongkrak imej *brand* di mata konsumen, selain menaiki gelombang *trend* yang sudah ada dengan meningkatnya kesadaran energi hijau di kalangan rakyat Thailand. Dapat disimpulkan disini adalah bahwa BYD di Thailand telah memanfaatkan aset-aset *pemasaran* dan dukungan pemerintah seperti inisiatif pengurangan pajak dan pengurangan bea masuk, yang kesemuanya berkontribusi pada kokohnya imej *brand* BYD yang baik.

Customization.

Bagian ini kita melihat bagaimana BYD di Thailand mengatur konfigurasi pada produk mereka sehingga dapat diterima baik oleh masyarakat Thailand. BYD melakukan beberapa pengaturan terhadap produk mereka, seperti berikut;

1. Pemerintah Thailand mempunyai pendekatan strategik dalam hal adopsi kendaraan listrik dan produksinya. Hal ini tercermin dengan adanya kebijakan 30@30 dan 3.5 EV, yang memfokuskan pada bantuan finansial, reduksi pajak, dan dukungan produksi domestik (Chonsalasin, 2024).
2. Insentif kebijakan seperti pengembangan infrastruktur pengisian ulang baterai, konstruksi jaringan pintar, dan pengurangan pajak untuk NEV, yang menyebabkan pasar BYD di Thailand berkembang pesat, memberikan daya tarik pasar yang cukup besar. (Yu, 2025).
3. Anak perusahaan BYD mampu memproduksi semikonduktor, komponen elektronik, papan sirkuit (circuit board) dan motor listrik, baik untuk BYD dan perusahaan. Faktanya, sekitar 75 % komponen dalam kendaraan listrik BYD, seperti layar di dalam mobil, unit kontrol elektronik, sensor, radar, dan sistem pengereman, semuanya dibuat *in house*, hal ini membantu menjaga biaya komponen tetap rendah (Ko, 2025).

Ketiga hal tersebut, dapat berkontribusi pada kelancaran distribusi dan produksi produk BYD di Thailand.

Product Reliability

Salah satu indikator baik dari sebuah kendaraan listrik adalah tingginya kualitas baterai lithium-ion yang dipakai pada mobil-mobil EV tersebut. Bagaimana tanggapan perusahaan terkait performa baterai pada mobil-mobil listrik menjadi salah satu kunci keberhasilan memenangkan pasar. Thailand memang tidak memiliki sumber daya berlimpah untuk memproduksi baterai listrik, menurut Schroder, (2021), namun negara ini mempunyai basis produksi yang kuat untuk memproduksi bagian-bagian otomotif dan komponen yang terkait dengan BEV seperti mesin listrik, konverter dan inverter. BYD, beserta merk-merk mobil lainnya menaruh banyak kepercayaan pada Thailand karena memiliki sektor otomotif yang gemilang, mengingat sektor otomotif Thailand menduduki peringkat pertama produsen otomotif di wilayah Asia Tenggara dan mendapati peringkat ke-11 di tingkat dunia.

Terlebih dengan konsep produksi baterai EV BYD untuk produk-produknya yang dilakukan secara *in house* di negara asalnya, hal yang sama pun dilakukan di Thailand, dimana pabrik yang dibuka BYD di provinsi Rayong, Thailand, secara langsung dihadiri oleh *chairman* BYD, Wang Chuanfu. Dari sini terungkap signifikansi negara Thailand di lingkup operasional BYD. Dalam kesempatan tersebut Chuanfu mengatakan perusahaannya akan memproduksi baterai kendaraan listrik sebelum mulai memproduksi mobil *hybrid*. Pada pabrik BYD tersebut juga akan dilakukan perakitan baterai dan bagian penting lainnya (Bhavana G., 2024).

Implikasi yang dari hal di atas adalah, dengan adanya *supply chain* yang bisa lebih diandalkan, alih-alih bergantung kepada penyuplai pihak ketiga, BYD dapat melakukan integrasi vertikal yang membantu mereka menghindari disrupsi rantai pasokan, dan memastikan lini produksi yang konsisten, sebagaimana sejalan dengan teori *vertical integration*.

Per definisinya, sentralisasi memungkinkan penyelesaian “tugas akumulasi kerja” dan memudahkan para kapitalis memperluas skala operasinya (Tekin, 2025). *Vertical integration* yang dilakukan oleh BYD disini, adalah dengan strategi integrasi

vertikal “otomotif + IT”, telah membuat seluruh industri otomotif lebih transparan dari pengertiannya terhadap rantai industri (Junyu, 2024). Maka dari itu, BYD mampu lebih cepat menyelesaikan masalah (*problem solving*). Para teknisi terkait tidak perlu memerlukan izin ke pihak ketiga untuk merespon. Mereka mempunyai akses langsung ke data manufaktur dan ke tim desain untuk bagian spesifik tersebut. Dengan demikian BYD dapat lebih cepat melakukan penarikan kembali produk-produk defektif, sekaligus meningkatkan produk secara berkelanjutan.

SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat).

Penulis menganalisis kekuatan dan kelemahan industri baterai EV di Thailand dan Vietnam dengan menggunakan metode SWOT. Dari data-data yang dikemukakan melalui kacamata *differentiators Hambrick*, maka kita mendapatkan;

Vietnam.

Strength

Market presence. VinFast dengan *market share* mencapai 50 % di negaranya sendiri, dan mengalami peningkatan penjualan EV pada periode 2023 – 2024 di negara asalnya sebanyak 197 %, hal ini mengindikasikan bahwa Vinfast tidak hanya mampu menjajaki pasar, tapi juga mempunyai *growth prospect* yang bagus.

Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi. Berdasarkan survei yang disebar oleh InsightAsia pada April tahun 2025, terkait dengan pertanyaan tentang kepuasan *overall* terhadap produk berada pada posisi nomor dua. Sementara pengalaman penjualan (*sales experience*) mencapai posisi tertinggi, dan pengalaman servis produknya menduduki posisi ketiga. Grafis yang menyertai data tersebut sebelumnya, sudah memperlihatkan dominasi pandangan masyarakat di Vietnam terhadap ketiga pandangan tersebut. Implikasi dari keberadaan tiga unsur -kepuasan produk, pengalaman sales dan servis- membentuk tidak hanya output dalam bentuk penjualan, namun juga kontinuitas dan retensi pelanggan. Dengan demikian, kepuasan pelanggan yang tinggi per kondisi kontemporer telah tercapai. Selain itu, VinFast juga memiliki *brand health* yang tinggi.

Bonus Reduksi Biaya. Strategi *pricing* dalam kacamata Hambrick’s diamond memperlihatkan bahwa peraturan dan regulasi pemerintah Vietnam berdampak pada menurunnya biaya produksi kendaraan dan baterai EV VinFast. Seperangkat peraturan dari rentang waktu tahun 2001 sampai tahun 2022, mencakup sejumlah hal, mulai dari dukungan untuk membeli peralatan laboratorium, pendanaan riset dan pengembangan, sampai pada larangan impor suku cadang bekas dan kendaraan bekas dibawah 16 kursi telah berhasil mengurangi influks kompetitor dari luar negeri. *Weakness:*

Adapun kelemahan VinFast berdasarkan data yang telah dikemas melalui parameter Differentiators dari Hambrick’s Diamond, terletak pada belum mampunya pemerintah Vietnam dalam menyamaratakan usaha terkait dengan persebaran produk-produk mereka di Vietnam. Perihal VinFast yang tidak mempunyai *foothold* ini dapat menyebabkan beberapa implikasi, yaitu:

1. Memberikan kesempatan merk-merk lainya untuk mengakar dengan lebih baik di wilayah tersebut, dan, bila diberikan waktu, hanya akan memperkuat posisi mereka.
2. Belum terdatanya upaya VinFast dalam memformulasikan strategi dalam men-*tackle* hal tersebut, berarti mengimplikasikan kelalaian atau tindakan yang

belum terformulasikan. Oleh karena dari itu, dapat diartikulasikan sebagai suatu bentuk kelemahan.

Opportunity

Vinfast memiliki kesempatan emas yang lahir dari efisiensi *output* perdagangan di Vietnam yang diperkirakan terus meningkat sebagai akibat menurunnya surplus perdagangan di negeri itu, yang menandakan efisiensi output perdagangan yang meningkat, atas inisiatif pemerintah Vietnam sebagai bentuk dukungan terhadap industri otomotif di negara tersebut. Dengan ditandatanganinya perjanjian dagang Uni Eropa-Vietnam, maka penghalang investasi dipastikan hilang atau berkurang. Disini, VinFast dapat lebih memanfaatkan keterbukaan tersebut dengan lebih giat mengeksplorasi celah yang terbuka lebar di pasar Eropa. Salah satunya, dengan melanjutkan kerjasama antara VinFast dengan Bosch yang sudah membuka titik pengisian daya di 700,000 titik yang tersebar di berbagai negara Eropa.

Selain itu, dari segi *marketability*-nya, VinFast juga dapat memanfaatkan unsur nasionalistik yang melekat erat dengan *brand* VinFast itu sendiri. Terlebih lagi dengan adanya kemudahan dan privilese tersendiri, yang diperoleh dalam bentuk regulasi-regulasi pemerintah Vietnam yang sangat bersahabat untuk memudahkan produksi, distribusi, dan pemasaran merk VinFast.

Threat

Dari sejumlah hal yang disampaikan, terdapat ancaman yang mulai tampak di kejauhan, dan tentunya berpotensi merugikan VinFast dalam usahanya mendominasi pasar. Sejumlah hal dapat kita lihat seperti dari segi *brand health*, VinFast mendapat dukungan kuat terhadap *brand* mereka dimana yang dukungan tertinggi berada di wilayah utara dan selatan Vietnam. Kedua lokasi tersebut berada pada posisi lima teratas. Meski demikian berdasarkan ilustrasi yang sudah diberikan, VinFast perlu mengkaji usaha-usaha yang dilakukan oleh 5 *brand* mobil yang telah mendahului presensi VinFast di wilayah selatan Vietnam. Vinfast juga perlu terus menerus meningkatkan strategi untuk mengoptimalkan pemasaran dan penjualan VinFast di wilayah tersebut sehingga dapat mengalahkan para pesaingnya.

Thailand.

Strength

Sejumlah kekuatan yang dimiliki BYD di Thailand dapat dipaparkan sebagai berikut:

Dukungan pemerintah yang relevan.

Pemerintah Thailand telah melakukan *pledge* di kancah internasional untuk melakukan migrasi ke energi hijau, seperti pada perjanjian Climate Change Conference di Paris. Dan dengan diluncurkannya kebijakan EV mereka di tahun 2017 secara efektif melejitkan produk-produk yang mereka miliki, terutama yang diproduksi di negara Thailand.

Konfigurasi produk yang tepat.

BYD di Thailand secara akurat dapat mengkonfigurasi produk mereka sedemikian rupa hingga menyentuh tepat pada permintaan masyarakat setempat - khususnya para pembeli kendaraan EV- yaitu mendapatkan reduksi biaya hingga

meningkatnya performa produk-produk BYD yang ramah lingkungan. Fakta ini sesuai dengan proyeksi selera permintaan konsumen kelas menengah Thailand pada tahun 2030, yang kelak akan membentuk mayoritas (60%) dari total populasi di Thailand.

Rantai pasokan yang dapat diandalkan.

Alih-alih bergantung kepada pihak ketiga, BYD di Thailand melakukan Integrasi Vertikal (*Vertical Integration*) yang membantu mereka menghindari disrupsi rantai pasokan, dan memastikan lini produksi yang konsisten. Berkat metode ini BYD lebih cepat menyelesaikan berbagai masalah.

Weakness

Kelemahan BYD di Thailand berada pada tidak terdapatnya sumber daya alamiah untuk memproduksi baterai EV. Baterai EV membutuhkan sejumlah bahan baku yang keberadaannya belum terjamin diperoleh secara *homegrown*. Dan ini merupakan kekurangan dari proses produksi BYD di Thailand, sehingga mengharuskan pihak perusahaan melakukan impor bahan baku.

Opportunity

Supply chain integration. Dengan rantai pasokan yang mempersingkat volume interaksinya, BYD berkesempatan menawarkan produk yang lebih berkualitas, karena Tim Desain BYD mempunyai tahapan yang lebih singkat dalam mengakses data manufaktur pada bagian spesifik tersebut, misalnya untuk menarik produk-produk defektif. Dari sana memungkinkan peningkatan produk yang lebih efisien dan cepat dibanding kompetitor mereka.

Selain itu BYD memiliki Divisi Riset dan Pengembangan yang mumpuni berkat sistem *vertical integration*, yaitu dengan “otomotif + IT” yang berhasil meningkatkan reliabilitas produk BYD secara keseluruhan, melalui proses mendapatkan umpan balik yang efisien tanpa perantara tengah,

Komunikasi pihak BYD yang baik dengan pelanggan. Integrasi media sosial yang baik dapat berkontribusi pada tingginya visibilitas merk dan bila dikelola dengan baik menyebabkan terjadinya hubungan *feedback* langsung dengan audiens (sejumlah besar merupakan pengguna media sosial, per standar usia mereka), memperbesar kemampuan jangkauan, dan memfasilitasi interaksi dengan memungkinkannya dilakukan sosialisasi brand BYD secara online maupun offline. Hal ini menjadi peluang apabila hal tersebut dikapitalisasikan menjadi sesuatu yang melekat erat dengan BYD.

Threat

Berdasarkan data yang diberikan, sejumlah ancaman bisa kita lihat datang dalam bentuk ketergantungan pada dukungan pemerintah. Kebijakan 30 @ 30 berambisi untuk memacu Thailand menjadi pusat EV di wilayah Asia Tenggara. Berkat dukungan pemerintah tersebut permintaan rakyat Thailand terhadap kendaraan listrik berhasil dipenuhi, sebagaimana yang diperlihatkan dalam survei pelanggan. Namun apabila pemerintah Thailand mencabut dukungan tersebut, maka ketergantungan BYD akan terlihat jelas dan akan berdampak secara signifikan terhadap harga, daya saing, dan pertumbuhan pasar EV di Thailand secara keseluruhan.

Pentingnya ‘Image’ yang positif. Telah disebutkan bahwa BYD di Thailand membangun dan menjaga presensinya di pasaran dengan membina citra produk

mereka dalam iklan-iklan media sosial. Apabila terjadi mismanajemen, maka implikasinya akan buruk dan mengancam posisi BYD di pasar Thailand. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya imej di mata perusahaan dan konsumen.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dengan menggunakan analisa SWOT untuk menganalisis kapabilitas dan prospek industri kendaraan bertenaga baterai di Vietnam (Vinfast) dan Thailand (BYD), dapat terlihat kekuatan, kelemahan, kesempatan, maupun ancaman yang bisa terjadi pada industri kedua negara tersebut sebagai perusahaan EV *key player* di lingkup regional. Berdasarkan parameter *framework differentiators*, baik Vinfast maupun BYD ternyata sama-sama memiliki dukungan yang erat kaitannya dengan pemerintah masing-masing. Pemerintah kedua negara kerap memberikan pelonggaran dan regulasi yang sifatnya meningkatkan kesempatan bersaing bagi perusahaan kendaraan EV di negara masing-masing.

Dalam pada itu Penulis menyarankan untuk menindaklanjuti penelitian ini karena kurangnya data terkait bagaimana kedua perusahaan tersebut memperoleh dan mengolah bahan baku utama baterai EV seperti nikel. Hal ini menjadi potensi bagi negara pesaing yang memiliki sumber daya lebih banyak, untuk menyusul prestasi Vinfast dan BYD dengan *competitive edge* mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiguzel, Z., & Sonmez Cakir, F. (2025). Empowering sustainability: green entrepreneurial orientation, innovative strategies, culture and operational performance. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2024-1700>
- Andra, Y., Indrayani, T. I., & Putri, A. W. E. (2024). PENGARUH KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP INOVASI BISNIS BERKELANJUTAN PADA UKM DI KOTA PADANG. *Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian Dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 5(1), 977-990. <https://doi.org/https://doi.org/10.31869/me.v10i2.5933>
- Asad, M., Majali, T., Aledeinat, M., Abdelkarim Almajali, D., & Akhorshaideh, A. H. O. (2023). Green entrepreneurial orientation for enhancing SMEs financial and environmental performance: Synergetic moderation of green technology dynamism and knowledge transfer and integration. *Cogent Business and Management*, 10(3), 1-20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2278842>
- Baribin, D. P., & Saputri, C. B. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 46-61. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.011.1.03>
- Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Cearsolo, X., Sánchez, J., Pombo, I., Cabanes, I., & Portillo, E. (2016). Dry-dressing for ecological grinding. *Journal of Cleaner Production*. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.117>
- Dasgupta, M. (2021). *Sustainable innovation initiatives by small and medium enterprises: a systematic literature review*. <http://dx.doi.org/10.1080/08276331.2021.1898177>
- Dewi, I. R., Michel, R. J., & Puspitarini, D. A. (2022). Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Loyalitas Dengan Mediasi Kepuasan Pelanggan Pada Toko Prima

- Freshmart Cirebon. *Jurnal Maneksi*, 11(1), 314–321.
<https://doi.org/10.31959/jm.v11i1.1080>
- Febrianti, F., Sujati, H., & Herwin, H. (2023). Uji Validitas Dan Reliabilitas Konstruk Instrumen Pakapin Untuk Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa Kelas Iii Sdn. *AKSIOMA: Jurnal Program Studi Pendidikan Matematika*, 12(3), 3014.
<https://doi.org/10.24127/ajpm.v12i3.7602>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. In *Pearson Education Limited* (7th ed.).
<https://doi.org/10.4324/9781351269360>
- Hamdan, H., Marlapa, E., & Raharja, I. (2024). Kewirausahaan Hijau Sebagai Solusi Inovatif Keberlanjutan Lingkungan di Kelurahan Meruya Utara. *Solma*, 13(2), 1056–1065.
<https://journal.uhamka.ac.id/index.php/solma/article/download/14721/4554/50129>
- Hart, S. L. (1995). A Nature Resource Based View of The Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hinelo, R., Selvi, I. A., & Asnawi, R. M. M. (2025). *STRATEGI BERKELANJUTAN DALAM PENGEMBANGAN UMKM Membangun Kualitas SDM Menuju Desa Mandiri Berwirausaha*.
[https://repository-penerbitlitnus.co.id/id/eprint/426/1/STRATEGI BERKELANJUTAN DALAM PENGEMBANGAN UMKM.pdf](https://repository-penerbitlitnus.co.id/id/eprint/426/1/STRATEGI%20BERKELANJUTAN%20DALAM%20PENGEMBANGAN%20UMKM.pdf)
- Jraisat, L., Jreissat, M., Upadhyay, A., Sajjad, F., & Balodi, K. C. (2022). Paradox of strategic partnerships for sustainable value chains: Perspectives of not-for-profit actors. *Business Strategy and The Environment*, 31, 3491-3508.
doi:<https://doi.org/10.1002/bse.3101>
- Kartika Nuringsih, Nuryasman MN, & Jovita Aurellia Rosa. (2022). Mendorong Green Entrepreneurial Intention Melalui Green Economy dan Green Entrepreneurial Orientation. *Jurnal Ekonomi*, 27(3), 417–438.
<https://doi.org/10.24912/je.v27i3.1203>
- Kraus, S., Rehman, S. U., & García, F. J. S. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 160(July), 120262. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120262>
- Marandure, B. N., Mhizha, S., Wilson, A., & Nhunzvi, C. (2023). Understanding the nature of substance use in Zimbabwe: State of the art and ways forward: A scoping review protocol. *PLOS ONE*, 1-9.
doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272240>
- Muangmee, C., Dacko-Pikiewicz, Z., Meekaewkunchorn, N., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Green entrepreneurial orientation and green innovation in small and medium-sized enterprises (Smes). *Social Sciences*, 10(4).
<https://doi.org/10.3390/socsci10040136>
- Mulyati, I., Mansyuruddin, M., Adrianus, A., Bahari, Y., & Warneri, W. (2023). Proses Difusi Inovasi dalam Penerapan Metode Pengajaran Baru. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5(6), 2425–2433. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v5i6.5769>
- Nofriandini, A. (2024). *PENGARUH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (GHRM) DAN ENVIRONMENTAL STRATEGY TERHADAP ENVIRONMENTAL PERFORMANCE: PERAN MEDIASI GREEN INNOVATION (SURVEI PADA PT XYLO PRATAMA)*.

<https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/54304/22911009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Oduro, S. (2024). Eco-innovation and SMEs' sustainable performance: a meta-analysis. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 248–279. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2023-0961>
- Puspasari, N. E. F. (2020). *Pengaruh Green Innovation terhadap Kinerja Inovasi dan Keunggulan Kompetitif yang dimediasi oleh Managerial Environmental Concern (Studi Kasus pada UMKM Batik di Yogyakarta)*. 2507(February), 1–9.
- Putra, W. E., & Utama, L. (2022). PENGARUH GREEN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION DAN GREEN INNOVATION TERHADAP KINERJA BERKELANJUTAN INDUSTRI GIGI PALSU. 04(02), 534–545. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i2.18262>
- Rehman, S. U., Kraus, S., Shah, S. A., Khanin, D., & Mahto, R. V. (2021). Analyzing the relationship between green innovation and environmental performance in large manufacturing firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 163(xxxx). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120481>
- Ridha, & Anisah, H. U. (2024). (STUDI PADA UMKM MEBEL DI KOTA BANJARMASIN). 1995–2010. <https://doi.org/https://doi.org/10.62976/ijijel.v2i4.742>
- Sari Sidabutar. (2023). Analisis Deskriptif. https://www.academia.edu/100956681/MAKALAH_Analisis_Deskriptif
- Suntara, A. A., Widagdo, P. P., & Kamila, V. Z. (2023). Analisis Penerapan Model Unified Theory Of Acceptance And Use Of Technology (UTAUT) Terhadap Perilaku Pengguna Sistem Informasi Uang Kuliah Tunggal Universitas Mulawarman. *Kreatif Teknologi Dan Sistem Informasi (KRETISI)*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.30872/kretisi.v1i1.275>
- Sustrastanti, E., & Sistya Rachmawati. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Hijau, Modal Intelektual Hijau Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Inovasi Hijau Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), 2349–2358. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i2.16982>
- Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., Nikbin, D., Radomska, M., & Far, S. M. (2024). *Dynamic capabilities of the SMEs for sustainable innovation performance: role of environmental turbulence*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2023-0166>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Zhang, H., & Chen, X. (2022). Open Innovation and Sustainable Innovation Performance: The Moderating Role of IP Strategic Planning and IP Operation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(14). <https://doi.org/10.3390/su14148693>
- Zorza, L., Bertins, M., Saleniece, K., Kizane, G., Grinbergs, A., Eismonts, U., . . . Muter, O. (2022). Caesium-133 Accumulation by Freshwater Macrophytes: Partitioning of Translocated Ions and Enzyme Activity in Plants and Microorganisms. *Sustainability*, 14(1132). doi:<https://doi.org/10.3390/su14031132>