

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan dapat dipandang sebagai suatu lembaga dalam bidang perekonomian. Melalui aktivitas ekonomi yang dilakukannya, perusahaan bertindak untuk melayani masyarakat memenuhi kebutuhan yang beragam. Keberagaman kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan berupa produk atau barang maupun pelayanan jasa. Mendirikan perusahaan pada hakikatnya adalah untuk mencapai tiga hal yang saling berkaitan, yaitu memperoleh keuntungan, membuka lapangan pekerjaan, dan menghasilkan barang atau jasa. Perusahaan yang menghasilkan suatu barang atau jasa sudah tentu produknya tersebut memiliki peran penting dalam kaitan dengan keberlanjutan pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan senantiasa dituntut secara aktif melakukan perubahan berkelanjutan agar menjadi lebih baik.

Globalisasi memberikan dampak bagi sistem ekonomi global dengan munculnya pasar bebas dan peningkatan dalam perdagangan internasional yang membuka peluang sekaligus tantangan baru bagi perusahaan. Kemajuan teknologi informasi dan internet telah mempermudah interaksi antarnegara dan memperluas cakrawala pasar. Hal ini juga mengakibatkan pola kebutuhan dan konsumsi masyarakat serta tren sosial yang berubah secara dinamis. Perusahaan sebagai pelaku ekonomi harus mengenali, memahami, dan menyusun strategi untuk menghadapi tantangan perubahan pola kebutuhan dan konsumsi serta tren sosial agar perusahaan dapat tetap relevan dan kompetitif.

Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah Kendaraan Bermotor Menurut Jenis (unit) Tahun 2021 – 2025

Jenis Kendaraan /Tahun	2021	2022	2023	2024	2025
Mobil Penumpang	16,413,348	18,948,976	19,710,434	20,444,507	21,059,828
Mobil Bus	237,566	262,403	272,793	293,991	309,757
Mobil Barang	5,299,361	5,880,541	6,087,299	6,277,403	6,500,243
Sepeda Motor	120,042,298	126,952,280	133,051,310	139,450,013	145,903,552
Total	141,992,573	152,044,200	159,121,836	166,465,914	173,773,380

(Sumber: BPS, Januari 2026)

Tabel 1.2 Data Penjualan Ritel Nasional (*Retail Sales*) 5 Merek Teratas pada Periode 2021 – 2025

Merek Kendaraan /Tahun	2021		2022		2023		2024		2025		Rerata MS (%)
	Unit	Market Share (%)	Unit	Market Share (%)	Unit	Market Share (%)	Unit	Market Share (%)	Unit	Market Share (%)	
Toyota	290,499	33.6	329,498	32.5	325,395	32.6	293,788	33.0	258,923	31.1	32.6
Daihatsu	151,107	17.5	188,660	18.6	194,108	19.4	168,263	18.9	137,855	16.5	18.2
Honda	91,393	10.6	125,411	12.4	128,010	12.8	103,023	11.6	71,233	8.5	11.2
Mitsubishi Motors	104,407	12.1	97,936	9.7	81,792	8.1	74,030	8.3	70,338	8.4	9.3
Suzuki	89,596	10.4	89,067	8.8	82,244	8.3	69,392	7.8	64,838	7.8	8.6
Others	136,346	15.8	183,010	18.0	186,510	18.8	181,184	20.4	230,525	27.7	20.1
Total Nasional	863,348	100	1,013,582	100	998,059	100	889,680	100	833,712	100	100

(Sumber: www.gaikindo.or.id, Januari 2026)

Perusahaan otomotif adalah salah satu perusahaan yang terus berkembang pesat seiring dengan permintaan konsumen yang meningkat terhadap kendaraan bermotor. Menurut data yang dilansir dari portal berita nasional DetikOto pada

tanggal 13 Januari 2026 (<https://oto.detik.com/mobil/d-8304690/toyota-masih-jadi-raja-otomotif-dunia>), bahwa populasi kendaraan dunia selama periode Januari hingga November tahun 2025, didominasi oleh merek Toyota dengan pembukuan distribusi sebesar 10.32 juta unit, disusul oleh Volkswagen dengan populasi sebesar 8.98 juta unit pada penutupan tahun 2025 dan disusul oleh Hyundai sebesar 4.13 juta unit, seperti yang dilaporkan portal berita Mobilitas (<https://www.mobilitas.id/sepanjang-2025-penjualan-hyundai-di-dunia-melorat-berkurang-3-779-unit>). Data Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat adanya kenaikan jumlah unit kendaraan bermotor di Indonesia pada semua jenis sejak tahun 2021 hingga 2025. Pada tahun 2021 jumlah kendaraan bermotor semua jenis adalah 141,992,573 unit bertambah menjadi 173,773,380 pada tahun 2025, atau terdapat peningkatan sejumlah 31,780,807 dalam kurun waktu 4 tahun. Pola kenaikan jumlah kendaraan bermotor dimaksud tergambar pada tabel 1.1.

Di antara pilihan jenis kendaraan bermotor, kendaraan pribadi menjadi pilihan yang dinilai sangat menguntungkan bagi banyak masyarakat karena kendaraan pribadi dapat mendukung mobilitas yang tinggi, menghemat waktu serta memberikan keleluasaan yang lebih besar untuk melakukan aktivitas sosial dengan bebas. Dari segmen mobil penumpang yang ditunjukkan dalam tabel 1.1, Gaikindo (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia) melalui website gaikindo.or.id mencatatkan ragam pencapaian penjualan kendaraan roda empat di Indonesia berdasarkan merek dari tahun 2021 hingga 2025 seperti dalam tabel 1.2. Terdapat beberapa merek kendaraan yang konsisten berada dalam peringkat 5 besar, di antaranya Toyota yang selalu menjadi *leader* dalam penjualan dengan rerata *market*

share yang tinggi secara signifikan yaitu 32.6%, jauh mengungguli semua kompetitornya.

Data dari Korlantas Polri pada 22 Januari 2026 menyampaikan fakta bahwa dari 173,773,380 unit kendaraan bermotor yang aktif terdapat 145,903,552 unit sepeda motor dan 21,059,828 unit kendaraan roda empat sebagai kendaraan pribadi. Selebihnya merupakan angkutan barang sebanyak 6,500,243 unit dan bus 309,757 unit. Memperhatikan potensi perkembangan jumlah kendaraan pribadi tersebut dan cukup banyaknya jumlah perusahaan otomotif yang merupakan Agen Pemegang Merek (APM), maka perusahaan otomotif perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan untuk mencapai kesuksesan dalam pasar yang kompetitif ini.

Persaingan yang ketat di antara perusahaan otomotif ini mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan inovasi dalam desain kendaraan mereka. Dinamika yang dihadapi oleh perusahaan otomotif sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti di antaranya teknologi, kebijakan pemerintah, tren konsumen, dan kondisi ekonomi. Sebagai contoh, konsumen saat ini sudah semakin peduli dengan isu-isu lingkungan, sehingga perusahaan otomotif yang mampu menghadirkan kendaraan ramah lingkungan memiliki kekuatan yang besar di pasar. Apalagi dengan adanya kebijakan lebih ketat terkait emisi kendaraan, pertumbuhan pasar dan permintaan untuk kendaraan dengan efisiensi bahan bakar tinggi terus meningkat. Berdasarkan data GAIKINDO, total penjualan mobil berbasis listrik berbagai merek sepanjang 2025 mencapai 175,144 unit. Jumlah ini meningkat sebesar 69.7% dibanding capaian penjualan pada tahun 2024 yaitu 103,228 unit.

Jenis mobil berbasis listrik mencakup *Battery Electric Vehicle*, *Hybrid Electric Vehicle*, dan *Plug-in Hybrid Electric Vehicle*.

Perusahaan otomotif harus mampu mengantisipasi perubahan pasar dengan cepat dan menyesuaikan strategi. Dari contoh yang diuraikan sebelumnya, perubahan preferensi konsumen akan kendaraan ramah lingkungan merupakan momentum dan memberikan peluang bagi perusahaan otomotif untuk merancang kendaraan yang ramah lingkungan dan memperluas pangsa pasarnya di segmen ini.

Dalam rangkaantisipasi pasar, perusahaan otomotif harus melakukan analisis atau riset terhadap tren industri otomotif seperti teknologi baru, inovasi pesaing, perubahan kebijakan, serta yang tidak kalah penting adalah riset preferensi konsumen, kebutuhan dan layanan purna jual. Oleh karenanya, unit penelitian dan pengembangan yang solid dan karyawan yang berkualitas merupakan aset berharga bagi perusahaan otomotif dalam menghasilkan produk unggulan.

Seperti halnya perusahaan lainnya, perusahaan otomotif juga mengalami berbagai hambatan seperti masa produksi yang lama dan biaya produksi yang tinggi, terutama dalam proses produksi kendaraan yang membutuhkan teknologi dan infrastruktur yang kompleks. Masalah ini harus diatasi agar perusahaan otomotif dapat bersaing dengan efektif di pasar. Selain itu, terkadang citra merek sebuah perusahaan otomotif dapat terpengaruh oleh masalah kualitas produk dan ketidakpuasan konsumen. Dalam menghadapi tantangan ini, perusahaan perlu melakukan perbaikan berkelanjutan dalam proses produksi dan pelayanan konsumen mereka.

Di samping perubahan cara konsumen membeli dan menggunakan kendaraan serta tren pasar, perusahaan otomotif juga harus siap menghadapi persaingan yang semakin ketat dari produsen otomotif lainnya. Perusahaan bersaing untuk merebut hati konsumen dengan menawarkan produk dan jasa yang menarik, baik dari segi harga, kualitas, maupun pelayanan. Kombinasi yang tepat dari ketiga faktor tersebut perlu dilakukan dalam rangka memenangkan persaingan.

Terdapat empat hal yang perlu diperhatikan untuk memenangkan persaingan usaha, daya saing kualitas, daya saing harga, daya saing pemasaran (*marketing*), dan daya saing jaringan kerja (*networking*). Terkait daya saing pemasaran (*marketing*), perusahaan otomotif juga perlu mempertimbangkan strategi bauran promosi pemasaran dengan metode *cross-selling*. *Cross-selling* adalah proses penjualan suatu tambahan kepada seseorang yang sudah melakukan pembelian atau lebih mudahnya bila seorang pelanggan memesan sebuah produk, dan para tenaga penjual mengajukan penawaran beberapa produk tambahan lainnya, maka cara semacam ini disebut *cross-selling*.

Cara pemasaran ini kini semakin memikat dan memberikan manfaat baik kepada penjual maupun pembeli. Dari sisi pembeli, mereka dapat menggunakan waktu secara efisien dengan melakukan negosiasi dengan penjual, sedangkan dari sisi penjual, tidak perlu membuang-buang uang, waktu dan tenaga yang berlebihan. Hal tersebut dapat menimbulkan interaksi secara langsung kepada konsumen, sehingga penawaran serta penjelasan secara spesifik terkait produk dan harga yang dijual dapat meningkatkan ketertarikan konsumen untuk membeli. Selain itu, konsumen dapat selalu mengingat produk tawaran tersebut.

Tabel 1.3 Data Penjualan Ritel Provinsi Jawa Timur 5 Merek Teratas pada Periode 2021 – 2025

Merek Kendaraan /Tahun	2021		2022		2023		2024		2025		Rerata MS (%)
	Unit	Market Share (%)	Unit	Market Share (%)	Unit	Market Share (%)	Unit	Market Share (%)	Unit	Market Share (%)	
Toyota	28,129	31.1	32,127	32.8	31,797	34.1	31,129	36.0	21,600	31.9	33.2
Daihatsu	16,580	18.3	18,861	19.3	16,643	17.9	13,139	15.2	9,324	13.8	16.9
Honda	9,504	10.5	10,709	10.9	11,325	12.2	10,052	11.6	5,583	8.3	10.7
Mitsubishi Motors	14,779	16.3	13,722	14.0	11,833	12.7	11,246	13.0	9,621	14.2	14.1
Suzuki	10,979	12.1	9,879	10.1	8,692	9.3	6,878	8.0	5,507	8.1	9.5
Others	10,552	11.7	12,674	12.9	12,878	13.8	14,015	16.2	15,972	23.6	15.7
Total Jatim	90,523	100	97,972	100	93,168	100	86,459	100	67,607	100	100

(Sumber: Dokumen PT. TAM, Januari 2026)

Tabel 1.4 Data Sebaran Unit Toyota pada 5 Daerah Terbanyak di Jatim Periode 2021 – 2025

Area/Tahun	2021		2022		2023		2024		2025		Rerata Rasio (%)
	Unit	Rasio (%)	Unit	Rasio (%)	Unit	Rasio (%)	Unit	Rasio (%)	Unit	Rasio (%)	
Surabaya Area	9,732	34.6	11,869	36.9	13,401	42.1	13,760	44.2	12,319	57.0	43.0
Malang Area	5,328	18.9	6,538	20.4	6,796	21.4	6,424	20.6	3,488	16.1	19.5
Kediri-Madiun Area	4,019	14.3	4,191	13.0	3,768	11.9	4,563	14.7	2,027	9.4	12.6
Jember-Banyuwangi Area	1,812	6.4	2,161	6.7	2,231	7.0	2,443	7.8	1,153	5.3	6.7
Tuban-Gresik Area	793	2.8	812	2.5	992	3.1	1,052	3.4	912	4.2	3.2
Others	6,445	22.9	6,556	20.4	4,609	14.5	2,887	9.3	1,701	7.9	15.0
Total Toyota Jatim	28,129	100	32,127	100	31,797	100	31,129	100	21,600	100	100

(Sumber: Dokumen PT. TAM, Januari 2026)

PT. Toyota-Astra Motor (TAM) adalah perusahaan otomotif yang memiliki sejarah panjang sejak berdiri pada 12 April 1971. PT. TAM memulai usaha sebagai importir dan distributor kendaraan merek Toyota dengan jaringan penjualan melalui lima *main dealer*. Melalui proses perkembangan yang cukup panjang, saat ini PT. TAM memiliki bisnis yang luas, tidak hanya di bidang penjualan unit kendaraan sebagai bisnis inti, namun juga bisnis perbaikan dan pemeliharaan kendaraan (bengkel) serta penjualan suku cadang serta aksesoris yang menunjang keberlanjutan bisnis inti.

Provinsi Jawa Timur memiliki peran yang cukup strategis dalam menyumbangkan angka penjualan otomotif di kancah nasional. Jika data yang ditunjukkan pada tabel 1.3 dibandingkan dengan tabel 1.2, maka dalam rentang tahun 2021 hingga 2025, kontribusi penjualan otomotif di Jawa Timur terhadap angka nasional secara rerata adalah 9.46% dengan Toyota yang selalu konsisten memiliki angka penjualan tertinggi dengan rerata *market share* sebesar 33.2% di Jawa Timur.

Kemudian, dalam pencapaian penjualan unit kendaraan Toyota di seluruh Jawa Timur, Kota Surabaya merupakan area yang berkontribusi paling kuat terhadap data tersebut. Tingginya pencapaian penjualan Toyota di Kota Surabaya dibandingkan area lain di Jawa Timur dapat dilihat dalam tabel 1.4. Pada kurun waktu yang sama yaitu 2021 hingga 2025, rerata penjualan di Kota Surabaya mencapai angka signifikan 43%. Hal ini menjadikan Kota Surabaya sangat menarik untuk dikaji secara mendalam oleh peneliti.

Tabel 1.5 Data Penjualan Ritel Kota Surabaya 5 Merek Teratas pada Periode 2021 – 2025

Merek Kendaraan /Tahun	2021		2022		2023		2024		2025		Rerata MS (%)
	Unit	Market Share (%)	Unit	Market Share (%)	Unit	Market Share (%)	Unit	Market Share (%)	Unit	Market Share (%)	
Toyota	9,732	35.9	11,869	36.0	13,401	42.5	13,760	47.2	12,319	53.2	43.0
Daihatsu	3,796	13.9	5,084	15.4	4,574	14.5	3,604	12.4	3,010	13.0	13.8
Honda	2,690	9.9	3,440	10.4	3,354	10.7	2,824	9.7	1,524	6.6	9.5
Mitsubishi Motors	3,647	13.4	4,130	12.5	3,361	10.7	3,065	10.5	2,592	11.2	11.7
Suzuki	2,859	10.5	2,530	7.7	2,071	6.6	1,853	6.4	1,493	6.4	7.5
Others	4,422	16.4	5,949	18.0	4,702	15.0	3,987	13.8	2,200	9.6	14.6
Total Surabaya	27,146	100	33,002	100	31,463	100	29,093	100	23,138	100	100

(Sumber: Dokumen PT. TAM, Januari 2026)

Tabel 1.6 Data Penjualan *Part* Aksesoris *Toyota Customization Option* (TCO) Tahun 2021 – 2025 di Kota Surabaya

Model/Tahun	2021	2022	2023	2024	2025
AGYA	3	23	55	76	63
AVANZA	504	402	353	2,222	2,244
CALYA	673	650	1,788	2,859	2,734
FORTUNER	130	787	670	2,024	1,572
INNOVA	203	3,616	3,528	8,146	8,324
RAIZE	82	84	203	288	245
RUSH	188	211	611	2,342	2,241
Total	1,783	5,773	7,208	17,957	17,423

(Sumber: Dokumen PT. TAM-RVDC Ngoro, Januari 2026)

Peneliti memiliki *resource* yang memadai baik data maupun informan tentang *market* otomotif di Kota Surabaya. Dalam perbandingan total penjualan otomotif pada tabel 1.5 dan tabel 1.3, pada rentang tahun 2021 hingga 2025, Kota Surabaya memberikan kontribusi penjualan sebesar rerata 33.1% di Jawa Timur untuk semua

merek, sehingga secara statistik Kota Surabaya layak dijadikan basis pemodelan untuk analisis. Data dalam tabel 1.5 juga menunjukkan kuatnya dominasi Toyota selama kurun waktu tersebut di Kota Surabaya, sehingga menempatkan Toyota sebagai merek dengan angka rerata penjualan terbesar yaitu 43%.

Sementara itu, PT. TAM juga mulai memperkenalkan pemasangan aksesoris melalui strategi *cross-selling* pada pertengahan tahun 2020 ketika Indonesia mengalami pandemi Covid-19. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan peminatan atas produk Toyota di tengah lesunya daya beli masyarakat akibat pandemi. Tabel 1.6 menunjukkan serapan jumlah ritel aksesoris yang dibeli oleh *customer* selama periode tahun 2021 hingga 2025. Tingginya kreativitas wiraniaga dalam menawarkan aksesoris tersebut dapat dilihat dari peningkatan penjualan aksesoris dalam kurun waktu tersebut. Strategi *cross-selling* yang dilakukan oleh PT. TAM tidak hanya ditujukan untuk meningkatkan jumlah penjualan ritel aksesoris sebagai bagian yang tidak terpisahkan (*embedded part*) dari unit kendaraan yang dijual, namun juga sebagai strategi layanan untuk mengakomodasi selera konsumen. Dengan memperhatikan uraian di atas, peneliti melakukan penelitian ini dengan mengangkat judul **“Analisis Strategi *Cross-Selling* dalam Meningkatkan Volume Penjualan PT. Toyota-Astra Motor Cabang Kota Surabaya”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi *cross-selling* dalam meningkatkan volume penjualan PT. Toyota-Astra Motor cabang Kota Surabaya?
2. Apa saja hambatan yang terjadi dalam penerapan strategi *cross-selling* terhadap peningkatan volume penjualan di PT. Toyota-Astra Motor cabang Kota Surabaya?
3. Solusi strategis apa yang telah dihadirkan PT. Toyota-Astra Motor cabang Kota Surabaya untuk menghadapi hambatan dalam menjalankan skema bisnisnya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis strategi *cross-selling* terhadap peningkatan volume penjualan di PT. Toyota-Astra Motor cabang Kota Surabaya
2. Untuk mengetahui dan menganalisis hambatan yang terjadi dalam penerapan strategi *cross-selling* terhadap peningkatan volume penjualan di PT. Toyota-Astra Motor cabang Kota Surabaya
3. Untuk mengetahui dan menganalisis solusi strategis yang telah dihadirkan oleh PT. Toyota-Astra Motor cabang Kota Surabaya dalam menghadapi hambatan dalam menjalankan skema bisnisnya

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Menambah wawasan mengenai masalah penjualan produk yang dihadapi oleh perusahaan dapat terselesaikan atau terpecahkan. Khususnya yaitu untuk mengetahui serta mempelajari penerapan strategi promosi penjualan *cross-selling* yang dilakukan PT. Toyota-Astra Motor cabang Kota Surabaya.
2. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya terutama pada strategi *cross-selling* pada perusahaan lainnya.
3. Memperkaya referensi akademis tentang strategi *cross-selling* terutama pada industri otomotif sehingga dapat digunakan untuk studi terkait di masa mendatang.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu PT. Toyota-Astra Motor cabang Kota Surabaya dalam memaksimalkan strategi *cross-selling* untuk meningkatkan volume penjualan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat meningkatkan daya saing perusahaan serta memperluas jangkauan pasar di Kota Surabaya.

2. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi praktis bagi para pelaku industri sejenis dalam meningkatkan volume penjualan, khususnya pada industri otomotif yang memiliki target pasar masyarakat di perkotaan dengan ekonomi menengah keatas seperti Surabaya dan kota lainnya.