



## UNVEILING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH STRATEGIC ANALYSIS OF THE IPHONE

## MENGUNGKAPKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI ANALISIS STRATEGIS IPHONE

Abhiyoga Deyandra Putra<sup>1</sup>, Muhammad Feyzel Khalfani Putra Ardanesworo<sup>2</sup>, Pratama Hadi Saputra<sup>3</sup>, Muhammad Yusuf<sup>4</sup>

Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie

E-mail: [abhiyogadeyandra@gmail.com](mailto:abhiyogadeyandra@gmail.com)<sup>1</sup>, [feyzelk@gmail.com](mailto:feyzelk@gmail.com)<sup>2</sup>, [saputrapratama95@gmail.com](mailto:saputrapratama95@gmail.com)<sup>3</sup>, [Ym532258@gmail.com](mailto:Ym532258@gmail.com)<sup>4</sup>

### ARTICLE INFO

#### Correspondent

Abhiyoga Deyandra Putra  
[abhiyogadeyandra@gmail.com](mailto:abhiyogadeyandra@gmail.com)

#### key words:

strategic advantage,  
iPhone market position,  
innovation ecosystem

#### Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 701 – 713

### ABSTRACT

*Amid the increasingly aggressive and complex competition in the smartphone industry, the iPhone continues to stand as a leading symbol of technological innovation, social status, and premium lifestyle – even in emerging markets such as Indonesia. However, this dominance now faces mounting pressure from multiple fronts: advancing Android competitors, local regulations such as domestic content requirements (TKDN), and shifting preferences among younger consumers. This study explores Apple's strategy through an integrated framework of SWOT, Porter's Five Forces, PESTEL, RBV, and VRIO. Findings reveal that Apple's competitive advantage stems not only from product excellence but also from its closed ecosystem, innovative organizational structure, and rare, inimitable human capital. These strategies enable Apple to maintain a sustainable differential position. The iPhone is more than a device – it is a manifestation of strategic dominance rooted in value, rarity, and resilient innovation. This analysis offers a reflective perspective on how Apple orchestrates its competitive elements to consistently lead the global smartphone market.*

Copyright © 2025 JSER. All rights reserved.

---

**INFO ARTIKEL**

**Koresponden**

**Abhiyoga Deyandra Putra**  
*abhiyogadeyandra@gmail.com*

**Kata kunci:**

**keunggulan strategis,  
posisi pasar iPhone,  
ekosistem inovasi**

**Website:**

*<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>*

**Hal: 701 - 713**

---

**ABSTRAK**

Di tengah persaingan industri smartphone yang semakin agresif dan kompleks, iPhone tetap menjadi representasi utama dari inovasi teknologi, status sosial, dan gaya hidup premium—termasuk di pasar negara berkembang seperti Indonesia. Namun, dominasi tersebut kini menghadapi tekanan dari berbagai sisi: kompetitor Android yang semakin canggih, regulasi lokal seperti TKDN, hingga dinamika preferensi konsumen muda. Studi ini menggali secara menyeluruh strategi Apple melalui pendekatan SWOT, Porter's Five Forces, PESTEL, RBV, dan VRIO. Temuan menunjukkan bahwa keunggulan Apple tidak hanya bersumber dari kualitas produknya, tetapi juga dari ekosistem tertutup, struktur organisasi yang inovatif, serta sumber daya manusia yang langka dan sulit ditiru. Strategi ini memungkinkan Apple mempertahankan posisi diferensial yang berkelanjutan. iPhone bukan sekadar perangkat, melainkan representasi dari dominasi strategis berbasis nilai, kelangkaan, dan ketangguhan inovasi. Analisis ini membuka ruang reflektif atas cara Apple mengorkestrasi seluruh elemen kompetitifnya untuk terus memimpin pasar secara konsisten.

*Copyright © 2025 JSER. All rights reserved.*

---

**PENDAHULUAN**

Industri smartphone global saat ini menghadapi persaingan yang sangat ketat dan disrupti teknologi yang pesat. Apple Inc., sebuah perusahaan multinasional yang berbasis di Amerika Serikat, merupakan salah satu pemain utama dalam industri ini, khususnya dengan produk unggulannya, iPhone. Sejak diluncurkan pada tahun 2007, iPhone telah merevolusi pasar perangkat komunikasi, tidak hanya sebagai alat telepon, tetapi juga sebagai simbol status, gaya hidup, dan teknologi terdepan (Teece, 2018). Dengan mengintegrasikan perangkat keras dan perangkat lunak dalam ekosistem tertutup, iPhone menawarkan pengalaman pengguna yang unik dan sulit ditiru oleh para pesaingnya (Zeng et al., 2022).

Kontribusi iPhone terhadap kinerja keuangan Apple sangat signifikan, dengan penjualan iPhone menyumbang lebih dari 50% dari total pendapatan tahunan perusahaan (Sherif, 2025). Menurut Rahman et al. (2018), loyalitas konsumen terhadap iPhone didorong oleh persepsi kualitas, keterikatan emosional, dan kekuatan merek Apple yang sudah terbangun dengan kuat. Ekosistem Apple yang terhubung, mulai dari MacBook dan iPad hingga layanan seperti iCloud dan App Store, semakin memperkuat retensi pelanggan. Meskipun demikian, iPhone menghadapi persaingan yang ketat dari produsen Android seperti Samsung, Xiaomi, dan Huawei yang menawarkan perangkat dengan spesifikasi tinggi dengan harga yang lebih terjangkau (Cheng et al., 2021).

Di Indonesia, iPhone tetap menunjukkan daya tarik yang kuat meskipun dibanderol dengan harga premium. Hal ini mencerminkan persepsi bahwa iPhone bukan sekadar perangkat komunikasi, tetapi juga simbol modernitas dan status sosial (Saragih, 2020). Puspitasari dan Ishii (2016) menyebutkan bahwa dalam konteks negara berkembang, keputusan pembelian smartphone sangat dipengaruhi oleh faktor gaya hidup dan tekanan sosial. Ini menjadikan iPhone sebagai fenomena sosial dan bisnis sekaligus.

Meskipun banyak penelitian telah membahas strategi pemasaran Apple, masih sedikit penelitian yang secara komprehensif mengintegrasikan pendekatan analisis strategis seperti SWOT, Porter's Five Forces, PEST, RBV, dan VRIO dalam mengevaluasi posisi kompetitif iPhone, baik secara global maupun lokal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan analisis internal dan eksternal yang menyeluruh terhadap produk iPhone dengan menggunakan lima pendekatan utama: SWOT, Porter's Five Forces, PEST, RBV, dan VRIO.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengeksplorasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan operasional dan posisi kompetitif iPhone di pasar Indonesia. Peneliti mengumpulkan data sekunder dari berbagai sumber yang relevan, seperti laporan tahunan Apple Inc. (Apple Inc,2023), artikel jurnal ilmiah, dan publikasi terkait industri smartphome. Teknik pengumpulan data utama yang digunakan adalah studi pustaka dan dokumentasi, dengan fokus pada analisis dokumen yang memuat informasi terkait dengan strategi bisnis Apple, tren pasar, serta persepsi konsumen terhadap produk iPhone.

Untuk menganalisis data, penelitian ini mengadopsi lima pendekatan strategis utama, yaitu analisis SWOT, Porter's Five Forces, PESTEL, Resource-Based View (RBV), dan VRIO Framework. Pendekatan ini dipilih karena memberikan pemahaman yang menyeluruh mengenai kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja iPhone di pasar Indonesia. Analisis SWOT digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari perspektif internal dan eksternal Perusahaan (Rangkuti, 2015). Porter's Five Forces digunakan untuk menganalisis tingkat persaingan dalam industri smartphome, sementara analisis PESTEL membantu mengidentifikasi faktor-faktor makro eksternal yang berpotensi mempengaruhi operasional Apple di Indonesia, seperti regulasi politik, kondisi ekonomi, dan tren sosial. Selain itu, analisis RBV dan VRIO digunakan untuk menilai sumber daya internal Apple yang menjadi dasar kekuatan kompetitif jangka panjang perusahaan.

Melalui kombinasi pendekatan analisis ini, penelitian bertujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang posisi kompetitif iPhone, serta strategi yang dapat diterapkan oleh Apple untuk mempertahankan dan memperkuat posisinya di pasar Indonesia yang sangat kompetitif. Data yang diperoleh dari berbagai sumber kemudian dianalisis dengan pendekatan sistematis untuk menghasilkan pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor yang mendasari keberhasilan dan tantangan yang dihadapi oleh Apple Inc.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan menggunakan pendekatan SWOT, Porter's Five Forces, PESTEL, RBV, dan VRIO Framework, ditemukan beberapa temuan penting yang menggambarkan posisi kompetitif iPhone di pasar Indonesia (Tabel 1).

Analisis SWOT Apple menunjukkan bagaimana kekuatan internal dan peluang eksternal dapat dimanfaatkan untuk mempertahankan dominasi pasar teknologi global. Dari sisi kekuatan, Apple memiliki reputasi global sebagai merek premium yang kuat, didukung oleh loyalitas pengguna yang tinggi dan ekosistem produk yang terintegrasi secara mulus. Perusahaan ini secara konsisten menghadirkan inovasi teknologi seperti chip Bionic yang canggih, pendekatan privasi yang solid, dan strategi ramah lingkungan, yang semuanya memperkuat posisi Apple sebagai pemimpin inovasi yang juga peduli terhadap isu sosial.

**Tabel 1. Hasil Analisis SWOT**

<b>Faktor</b>	<b>Temuan Utama</b>	<b>Sumber</b>
<b>Strengths</b>	Reputasi global Apple sebagai merek premium, loyalitas pengguna tinggi, ekosistem Apple yang kohesif, inovasi teknologi seperti chip Bionic, pendekatan privasi yang kuat, dan strategi ramah lingkungan.	Cusumano et.al (2019) dan Apple Inc (2023)
<b>Weaknesses</b>	Harga tinggi membatasi penetrasi pasar negara berkembang, persepsi stagnasi inovasi, ketergantungan manufaktur di Tiongkok, dan sistem operasi yang tertutup.	Johnson (2023) dan Lee (2022)
<b>Opportunities</b>	Pertumbuhan kelas menengah di negara berkembang, tren digitalisasi dan kerja jarak jauh, adopsi teknologi baru (5G, AI, AR), serta posisi iPhone sebagai produk ramah lingkungan dengan perlindungan data yang kuat.	World Bank (2022)
<b>Threats</b>	Persaingan ketat dari produsen Android, risiko geopolitik, regulasi privasi dan pajak digital yang ketat, serta perubahan preferensi konsumen muda dan pasar smartphone yang jenuh.	Cheng et al. (2021); Kim & Ko (2019)

Strategi brand yang eksklusif dan kualitas produk yang tinggi menciptakan persepsi superioritas yang sulit disaingi oleh kompetitor lain, terutama dalam ekosistem tertutup yang membuat pengguna cenderung bertahan lama dalam sistem Apple. (Rahman et al., 2018). Namun demikian, Apple tetap menghadapi berbagai kelemahan internal yang perlu dikelola secara strategis. Salah satu isu utama adalah harga produk yang tinggi, yang membatasi penetrasi pasar di negara-negara berkembang dan menimbulkan persepsi bahwa Apple kurang inklusif. (Cheng et al., 2021). Selain itu, ketergantungan pada manufaktur di Tiongkok menghadirkan risiko operasional dan geopolitik yang signifikan. Beberapa pihak juga menilai bahwa inovasi Apple mulai stagnan, dengan siklus rilis produk yang kurang revolusioner dibandingkan masa lalu. Sistem operasi yang tertutup, meski menjadi keunggulan dalam hal keamanan dan ekosistem, juga dinilai membatasi fleksibilitas pengguna dan menciptakan ketergantungan berlebihan terhadap layanan Apple.

Dari sisi eksternal, Apple memiliki peluang besar untuk memperluas pasar melalui pertumbuhan kelas menengah di negara berkembang, adopsi teknologi baru seperti 5G, AI, dan AR, serta tren kerja jarak jauh yang meningkatkan permintaan perangkat digital berkualitas tinggi. Posisi iPhone sebagai simbol status sosial juga menjadi nilai tambah yang dapat dioptimalkan dalam strategi pemasaran global. Namun, perusahaan juga harus mewaspadaikan ancaman dari berbagai arah, termasuk kompetisi ketat dari produsen Android yang lebih fleksibel dalam harga dan fitur, risiko regulasi privasi dan pajak digital di berbagai negara, serta perubahan preferensi konsumen muda yang mulai mengarah pada alternatif merek lain. Jika tidak diantisipasi dengan adaptasi inovatif dan strategi diferensiasi yang berkelanjutan, ancaman ini dapat mengikis dominasi Apple secara perlahan. Tabel 2, menunjukkan analisis.

**Tabel 2. Hasil Analisis Porter's Five Forces**

<b>Faktor</b>	<b>Analisis</b>	<b>Contoh / Bukti</b>	<b>Sumber</b>
<b>Threat of New Entrants</b>	Ekosistem iPhone yang terintegrasi dan teknologi unggulan menciptakan hambatan tinggi bagi pendatang baru.	Teknologi eksklusif multitouch dan integrasi iOS, chip Apple Bionic, App Store.	Apple Inc (2019),
<b>Bargaining Power of Suppliers</b>	Diversifikasi pemasok global memungkinkan Apple mengurangi ketergantungan dan meningkatkan posisi tawar.	Pemasok utama: Foxconn, TSMC, Sony, Samsung, Broadcom.	Hivelr Business Review (2023)
<b>Threat of Substitutes</b>	Apple menawarkan model dengan harga bervariasi untuk bersaing dengan perangkat Android tanpa mengorbankan kualitas.	Model iPhone SE dan program trade-in.	Palumbo (2025)
<b>Bargaining Power of Buyers</b>	Meski tekanan ekonomi meningkat, loyalitas dan kualitas jangka panjang mempertahankan posisi Apple di pasar.	Lonjakan pasar iPhone bekas, loyalitas Gen Z, dukungan software iOS.	Gallagher (2025)
<b>Industry Rivalry</b>	Persaingan sengit tetap ada, namun Apple mempertahankan kepemimpinan pasar lewat inovasi dan diversifikasi produk.	Peluncuran iPhone 16e, Apple memimpin pasar smartphone global Q1 2025 (19% market share).	Gallagher (2025)

Analisis Porter's Five Forces terhadap Apple Inc. mengungkapkan bahwa hambatan masuk yang tinggi menjadi faktor kunci yang melindungi posisi Apple dari pendatang baru. Ekosistem iPhone yang terintegrasi, mulai dari perangkat keras, perangkat lunak (iOS), hingga layanan seperti App Store, menjadikan teknologi Apple eksklusif dan sulit ditiru. Hal ini menciptakan keunggulan kompetitif yang kuat karena perusahaan baru akan menghadapi tantangan besar untuk bisa menawarkan pengalaman terintegrasi serupa. Selain itu, paten dan investasi riset yang signifikan juga memperkuat dominasi Apple dalam teknologi multitouch, chip Bionic, dan sistem operasi milik sendiri.

Dalam aspek kekuatan tawar pemasok, Apple mampu menjaga posisi tawarnya tetap tinggi dengan memanfaatkan diversifikasi rantai pasok global. Meski bergantung pada pemasok utama seperti Foxconn untuk manufaktur dan TSMC untuk chipset, Apple tidak sepenuhnya terikat pada satu pihak karena memiliki kemitraan dengan berbagai vendor ternama seperti Sony, Samsung, dan Broadcom. Volume produksi yang masif juga memungkinkan Apple menekan harga dan menegosiasikan persyaratan yang lebih menguntungkan, sekaligus memastikan stabilitas pasokan untuk memenuhi permintaan global.

Ancaman substitusi juga menjadi pertimbangan strategis Apple. Untuk menanggulangnya, Apple menawarkan variasi produk seperti iPhone SE yang lebih terjangkau dan program trade-in untuk menjaga loyalitas pelanggan tanpa menurunkan standar kualitas. Ini memberikan alternatif internal yang menarik bagi konsumen yang memiliki keterbatasan anggaran namun tetap menginginkan sistem iOS. Langkah ini

sekaligus menahan kemungkinan konsumen berpindah ke produk Android yang kerap menargetkan segmen harga lebih rendah dengan fitur serupa (Cheng et al., 2021).

Kemudian terakhir, kekuatan tawar pembeli dan intensitas persaingan dalam industri smartphone tetap tinggi. Konsumen memiliki banyak pilihan, dan persaingan antara brand seperti Samsung, Xiaomi, dan lainnya menuntut Apple untuk terus berinovasi. Namun, Apple mempertahankan keunggulannya melalui loyalitas pengguna yang kuat, khususnya di kalangan Gen Z, serta dukungan software yang panjang dan pengalaman premium yang sulit disaingi. Peluncuran produk seperti iPhone 16 dan data market share global kuartal pertama 2025 yang menunjukkan posisi Apple sebagai pemimpin pasar mencerminkan strategi diferensiasi dan inovasi yang berhasil dalam menghadapi kompetisi yang ketat.

**Tabel 3. Hasil Analisis PESTEL**

<b>Faktor</b>	<b>Analisis</b>	<b>Contoh / Bukti</b>	<b>Sumber</b>
<b>Politik</b>	Regulasi TKDN mendorong investasi Apple di pusat pelatihan. Stabilitas politik Indonesia mendukung. Apple investasi USD 160 juta di Batam.	Investasi Apple di Batam (USD 160 juta, 2023-2029); stabilitas politik Indonesia.	Yudha (2025)
<b>Ekonomi</b>	Fluktuasi kurs mempengaruhi harga. Pertumbuhan kelas menengah menciptakan peluang meski daya beli masih terbatas.	Harga iPhone terpengaruh nilai tukar USD; kelas menengah tumbuh.	Lestari (2023)
<b>Sosial</b>	iPhone sebagai simbol status. Loyalitas pengguna tinggi karena ekosistem Apple, namun banyak konsumen memilih alternatif karena harga.	iPhone populer di kalangan anak muda; banyak alternatif karena harga tinggi.	Ansah (2025)
<b>Teknologi</b>	Pemimpin inovasi teknologi, tetapi fitur seperti Apple Pay belum tersedia. Antusiasme terhadap iPhone 16 tetap tinggi meski kondisi ekonomi sulit.	Peluncuran iPhone 16 disambut baik; fitur Apple Pay belum digunakan luas.	Rahayu & Arief (2025)
<b>Lingkungan</b>	Komitmen terhadap lingkungan melalui pengurangan jejak karbon dan bahan daur ulang. Namun, kesadaran lingkungan konsumen Indonesia masih rendah.	Penghapusan charger menuai kritik; kesadaran lingkungan masih rendah.	Noviarty & Prastyia (2022)
<b>Hukum</b>	Harus patuh TKDN dan hukum perlindungan konsumen. Fokus kuat pada kekayaan intelektual dan kepatuhan hukum lokal untuk kelangsungan bisnis.	Sertifikasi TKDN, iOS tertutup; kepatuhan hukum sebagai strategi utama.	Friawan (2025)

Analisis PESTEL terhadap Apple Inc. menunjukkan bagaimana faktor-faktor eksternal seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum secara signifikan membentuk strategi dan operasional perusahaan di pasar Indonesia. Apple, sebagai pemain teknologi global, tidak hanya harus mempertimbangkan kompetisi industri, tetapi juga menavigasi lanskap makroekonomi dan kebijakan lokal yang dinamis.

Pendekatan PESTEL ini membantu memahami tantangan dan peluang yang bersumber dari lingkungan eksternal yang tidak dapat dikendalikan secara langsung oleh perusahaan, namun memiliki pengaruh besar terhadap kelangsungan bisnis dan keputusan strategis Apple.

Dalam aspek politik, kebijakan pemerintah Indonesia terkait Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) mendorong Apple untuk meningkatkan kontribusinya secara lokal, termasuk melalui investasi sebesar USD 160 juta untuk pembangunan pusat pelatihan dan fasilitas di Batam. Langkah ini sekaligus merupakan respon atas pelarangan penjualan iPhone 16 yang belum memenuhi ketentuan TKDN. Stabilitas politik di Indonesia turut memberi sinyal positif bagi investor asing, termasuk Apple, untuk terus memperluas jejak operasionalnya di wilayah Asia Tenggara. Akan tetapi, dinamika ini juga mencerminkan adanya tekanan dari pemerintah agar perusahaan multinasional tidak hanya melakukan ekspansi pasar, tetapi juga berkontribusi terhadap penguatan ekosistem teknologi dalam negeri.

Dari sisi ekonomi, Apple menghadapi tantangan fluktuasi kurs dan daya beli masyarakat menengah yang belum sepenuhnya stabil. Nilai tukar USD terhadap rupiah yang tidak menentu berdampak pada harga jual iPhone, sehingga membatasi penetrasi di segmen menengah ke bawah. Meski kelas menengah Indonesia menunjukkan pertumbuhan, daya beli untuk produk premium seperti iPhone masih terbatas. Oleh karena itu, Apple perlu menyesuaikan strategi pemasaran dan distribusinya, termasuk melalui program trade-in dan peluncuran produk dengan kisaran harga lebih terjangkau seperti iPhone SE, untuk mempertahankan relevansinya dalam kondisi ekonomi yang penuh ketidakpastian.

Di sisi sosial, iPhone tetap dilihat sebagai simbol status dan kualitas, meskipun segmen pasar yang lebih muda semakin tertarik pada harga yang lebih terjangkau (Saragih, 2020). Namun demikian, dominasi tersebut dihadapkan pada kenyataan bahwa konsumen muda kini lebih sensitif terhadap harga dan cenderung mengeksplorasi alternatif yang lebih terjangkau. Kecenderungan ini didorong oleh semakin tingginya kesadaran terhadap nilai guna dan efisiensi produk, serta beragamnya pilihan smartphone dari kompetitor. Oleh karena itu, Apple harus mampu menyeimbangkan antara eksklusivitas merek dan aksesibilitas pasar, dengan tetap mempertahankan keunggulan kualitas dan pengalaman pengguna yang menjadi ciri khasnya.

Di sisi teknologi, Apple masih menjadi pemimpin dalam inovasi, tercermin dari peluncuran iPhone 16 dan integrasi sistem iOS yang diperbarui. Namun, belum tersedianya fitur seperti Apple Pay secara luas di Indonesia menunjukkan adanya hambatan dalam adopsi teknologi berbasis ekosistem. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi teknologi tidak hanya bergantung pada kemampuan internal perusahaan, tetapi juga pada kesiapan infrastruktur dan regulasi lokal. Faktor lingkungan dan hukum turut memengaruhi strategi Apple, seperti penghapusan charger demi alasan keberlanjutan yang sekaligus menimbulkan kontroversi, serta penerapan hukum lokal seperti sertifikasi TKDN dan perlindungan data yang menuntut kepatuhan tinggi. Dalam konteks ini, Apple tidak hanya dituntut untuk berinovasi, tetapi juga harus adaptif terhadap ekspektasi sosial, regulatif, dan etis di pasar lokal.

Dari perspektif *Resource-Based View (RBV)* Apple dikenal sebagai perusahaan teknologi yang tidak hanya mengandalkan keunggulan produk, tetapi juga memanfaatkan secara maksimal kekuatan sumber daya manusianya (SDM) dan sumber daya organisasinya. Analisis RBV menunjukkan bahwa Apple memiliki fondasi kuat dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pengelolaan sumber daya internal

yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. Dalam konteks ini, Apple tidak hanya melihat SDM sebagai pelaksana operasional, tetapi sebagai sumber inovasi strategis yang mendefinisikan arah teknologi global. Kesesuaian antara nilai yang ditawarkan oleh SDM dan kesulitan bagi pesaing untuk menggantikan atau menirunya menjadi pilar keunggulan yang signifikan.

**Tabel 4. Hasil Analisis Resource-Based View (RBV)**

Kategori Sumber Daya	Dimensi RBV	Penjelasan	Sumber
Sumber Daya Fisik	Valuable	Desain elegan, teknologi inovatif, brand premium	Barley dkk (2020)
	Rare	Ekosistem terintegrasi, loyalitas pelanggan tinggi, R&D unggul	Tabor (2024)
	Inimitable	Hardware-software kohesif, budaya inovasi, paten kuat	Apple Inc (2018)
	Non-substitutable	Tidak ada substitusi untuk ekosistem dan iOS	Strategy Capstone
Sumber Daya Manusia	Valuable	Menghasilkan inovasi yang mendefinisikan pasar (chip, iOS)	Apple Inc (2024)
	Rare	Talenta teknis langka hasil seleksi ketat	Sullivan (2011)
	Inimitable	Budaya dan sistem kerja inovatif sulit ditiru	Harvard Business Review (2020)
	Non-substitutable	Pengganti setara untuk keunggulan SDM Apple hampir tidak tersedia	Barney (1991)
Sumber Daya Organisasi	Valuable	Manajemen kinerja selaras strategi korporat	Harvard Business Review (2020)
	Rare	Nilai perusahaan ditanamkan sejak orientasi	Lashinsky, A. (2012)
	Inimitable	Sistem pembinaan berkelanjutan, kultur organisasi kuat	Isaacson, W. (2011)
	Non-substitutable	Koordinasi lintas departemen Apple sulit digantikan oleh kompetitor	Barney (1991)

Sumber daya manusia Apple memenuhi dimensi *Rare* karena talenta teknis yang direkrut umumnya merupakan hasil dari seleksi ketat dan kompetisi global. Apple merekrut lulusan terbaik dari universitas ternama dan memiliki sistem pelatihan yang eksklusif, menghasilkan individu dengan kompetensi teknologi mutakhir dan wawasan strategis jangka panjang. Dimensi *Inimitable* juga terlihat jelas melalui budaya kerja dan sistem inovasi internal yang sulit direplikasi oleh perusahaan lain. Seperti dicatat oleh Harvard Business Review (2020), proses internal Apple sangat bergantung pada kolaborasi tim multidisiplin dan semangat inovatif yang sudah terbangun selama puluhan tahun.

Dalam konteks *Non-substitutable*, Apple menempatkan SDM sebagai penggerak utama keunggulan teknologinya. Keunggulan tersebut tidak dapat digantikan dengan sumber

daya lain karena keterpaduan antara keahlian teknis, pengalaman, dan kemampuan adaptif dalam merespon perubahan pasar sangat khas Apple. Seperti ditegaskan Barney (1991), kemampuan unik SDM yang dikembangkan secara konsisten selama waktu yang lama membuat Apple tidak mudah tergantikan dalam hal pengembangan produk dan proses. Oleh karena itu, SDM menjadi sumber daya yang bukan hanya bernilai tinggi, tapi juga memberikan diferensiasi berkelanjutan terhadap kompetitor.

Sementara itu, sumber daya organisasi Apple memperkuat seluruh keunggulan kompetitif ini melalui struktur manajemen dan sistem pembinaan yang selaras dengan strategi korporat. Nilai organisasi Apple terbukti dari kemampuannya dalam menyelaraskan visi teknologi dengan implementasi operasional secara efisien. Rarity muncul dari nilai-nilai perusahaan yang sudah ditanamkan sejak proses orientasi, seperti yang dijelaskan oleh Lashinsky (2012), di mana setiap karyawan memiliki pemahaman mendalam tentang misi dan ekspektasi perusahaan, menjadikan Apple organisasi yang bergerak dalam satu arah terkoordinasi.

Terakhir, dimensi Non-substitutable dalam organisasi Apple tercermin dari sistem pengembangan talenta yang berkelanjutan serta koordinasi lintas departemen yang solid dan tidak tergantikan. Apple mengembangkan sistem mentoring dan penilaian kinerja yang secara terus menerus memperkuat kapabilitas internal. Selain itu, integrasi lintas fungsi dalam proyek pengembangan produk menjadikan struktur organisasi Apple sangat sulit ditiru dan tidak mudah digantikan oleh struktur organisasi lain yang lebih birokratis. Hal ini memperkuat posisi Apple sebagai perusahaan dengan keunggulan organisasi yang bukan hanya efisien, tetapi juga inovatif secara berkelanjutan.

**Tabel 5. Hasil Analisis VRIO**

Dimensi VRIO	Pertanyaan Kunci	Aset Utama Apple (Contoh pada iPhone)	Penilaian	Keunggulan Kompetitif	Sumber
<b>Value (Nilai)</b>	Apakah sumber daya memberikan nilai bagi perusahaan?	Sistem operasi iOS, desain premium, dan pengalaman pengguna yang unik	Memberikan nilai tinggi	Keunggulan bersaing sementara	Apple Inc. (2024)
<b>Rarity (Kelangkaan)</b>	Apakah sumber daya ini langka dan tidak dimiliki banyak pesaing?	Ekosistem tertutup (iOS, App Store, iCloud)	Langka dan tidak tersedia luas	Keunggulan bersaing berkelanjutan	Tabor, J. (2024)
<b>Imitability</b>	Apakah sulit untuk ditiru oleh pesaing?	Desain, teknologi, dan paten iPhone yang unik	Sulit ditiru karena paten & budaya	Keunggulan bersaing berkelanjutan	Apple Inc (2018)
<b>Organization</b>	Apakah perusahaan terorganisasi dengan baik untuk mengeksploitasi sumber daya ini?	Struktur organisasi mendukung inovasi berkelanjutan	Organisasi sangat mendukung	Keunggulan bersaing berkelanjutan	Isaacson, W. (2011)

Analisis VRIO terhadap Apple, khususnya pada lini produk iPhone, menunjukkan bagaimana perusahaan ini membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan aset strategisnya. Pada aspek value, sistem operasi iOS, desain premium, dan pengalaman pengguna yang unik memberikan nilai signifikan bagi Apple. Kombinasi ini menciptakan loyalitas konsumen tinggi dan citra eksklusif yang sulit disaingi. Meskipun nilai ini dapat direspons oleh pesaing dengan diferensiasi sejenis, kekuatan Apple dalam mengintegrasikan elemen-elemen tersebut secara holistik menghasilkan keunggulan bersaing yang meskipun bersifat sementara, tetap sangat kuat dalam konteks pasar global saat ini.

Dalam dimensi rarity, Apple unggul melalui keberadaan ekosistem tertutup seperti iOS, App Store, dan iCloud, yang tidak tersedia di luar platform Apple. Keberadaan ekosistem ini bersifat eksklusif dan memberikan pengalaman yang tidak dapat direplikasi secara mudah, bahkan oleh perusahaan teknologi besar sekalipun. Menurut Tabor (2024), kelangkaan ini bukan hanya terletak pada teknologinya, tetapi juga pada sinergi dan kestabilan ekosistem yang dibangun Apple secara konsisten selama bertahun-tahun. Oleh karena itu, kelangkaan ini berkontribusi pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan sulit dipatahkan oleh kompetitor.

Pada dimensi imitability, Apple mempertahankan keunggulan melalui desain produk, inovasi teknologi, dan portofolio paten yang luas. Tak hanya itu, budaya inovasi internal menjadi elemen tak kasat mata yang memperkuat ketahanan perusahaan terhadap imitasi. Desain iPhone dan teknologinya tidak hanya mahal untuk direplikasi, tetapi juga terlindungi secara hukum dan budaya perusahaan yang khas. Hal ini diperkuat oleh laporan Apple Inc. (2018) yang menyebutkan bahwa kombinasi antara teknologi dan filosofi desain menjadi benteng kokoh terhadap strategi peniruan oleh perusahaan lain.

Sementara itu, dalam aspek organization, struktur internal Apple terbukti sangat mendukung eksploitasi keunggulan kompetitifnya. Organisasi Apple dirancang untuk mendorong inovasi secara terstruktur dan berkelanjutan, dengan integrasi lintas fungsi yang memungkinkan respons cepat terhadap dinamika pasar. Isaacson (2011) menyatakan bahwa Apple memiliki sistem internal yang memfasilitasi kreativitas sekaligus menjaga arah strategis perusahaan. Kekuatan organisasi ini menjadikan keunggulan Apple bukan hanya bertumpu pada produk, tetapi juga pada manajemen dan tata kelola strategis jangka panjang.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan integrasi kelima kerangka analisis strategis—SWOT, Porter's Five Forces, PESTEL, RBV, dan VRIO—terungkap bahwa posisi kompetitif iPhone sangat dipengaruhi oleh kekuatan internal Apple yang unik serta dinamika eksternal yang terus berkembang. Apple secara konsisten memanfaatkan diferensiasi produk, ekosistem tertutup, dan inovasi teknologi untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan mengatasi tekanan pasar. Di tengah persaingan industri smartphone yang tinggi, pendekatan strategis Apple terbukti efektif dalam menciptakan hambatan masuk, menekan daya tawar pemasok, dan mempertahankan nilai tambah yang sulit disubstitusi. Namun demikian, tantangan eksternal seperti fluktuasi nilai tukar, regulasi TKDN, dan perubahan preferensi konsumen di pasar negara berkembang, terutama Indonesia, mengharuskan Apple untuk terus beradaptasi secara lokal tanpa kehilangan esensi globalnya.

Sementara itu, sumber daya internal Apple yang dianalisis melalui RBV dan VRIO menegaskan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan sangat bergantung pada kombinasi antara aset fisik yang premium, SDM yang langka dan inovatif, serta struktur organisasi yang adaptif. Nilai dari ekosistem iOS dan kekuatan organisasi yang mendukung inovasi jangka panjang menjadikan Apple bukan hanya pemimpin teknologi, tetapi juga simbol budaya digital kontemporer. Apple berhasil menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui aset-aset yang sulit ditiru dan tidak mudah digantikan, baik secara teknologi maupun manajerial. Dengan demikian, strategi Apple dalam mempertahankan dan memperkuat posisi iPhone di pasar Indonesia memerlukan sinergi antara pemanfaatan sumber daya internal dan respons adaptif terhadap lingkungan eksternal yang dinamis dan kompleks.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan.
- Ahmad, N., D. A., P. G., & Zalicha, S. (2021). Analisis faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian produk iPhone oleh konsumen di wilayah Jabodetabek. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 254–263.
- Apple Inc. (2018). *Apple's Patents and Innovation Culture*. <https://www.apple.com/legal/intellectual-property/>
- Apple Inc. (2018). Form 10-K Annual Report. U.S. Securities and Exchange Commission. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000032019318000145/a10-k20189292018.htm>
- Apple Inc. (2019). Form 10-K: Annual report pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 for the fiscal year ended September 28, 2019. United States Securities and Exchange Commission. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000032019319000119/a10-k20199282019.htm>
- Apple Inc. (2023). *Apple annual report 2023*. <https://investor.apple.com>
- Apple Inc. (2023). *Environmental Progress Report*. <https://www.apple.com/environment/>
- Apple Inc. (2024). Form 10-K Annual Report. U.S. Securities and Exchange Commission. <https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/320193/000032019324000066/aapl-20230930.htm>
- Aulia, S. R., & Wati, K. M. (2024). Pengaruh kualitas produk, gaya hidup, dan citra merek terhadap keputusan pembelian iPhone di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal JAMAN*, 4(2), 84–96.
- Barley, B., Kitamura, A., Loar, T., Ramon-Samayoa, E., Yuzon, J., & Daim, T. U. (2020). An Investigation of the Motivations and Strategies Behind Apple's Product Design. In *Innovation Management in the Intelligent World* (pp. 3–27). Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-58301-9\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-58301-9_1)
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barron's. (2024). *Apple Has a Secret Weapon Fueling Growth. It's Nearly 30 Years Old*. <https://www.barrons.com/articles/apple-aapl-stock-price-ceo-executives-62727a3d>

- Cheng, Y., Chen, Y., & Tsai, C. (2021). Consumer perception and behavior in smartphone markets: A comparative analysis between premium and budget users. *Journal of Business Research*, 132, 140–150. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.030>
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. Harper Business.
- Extrada, W. (2020). Gaya hidup dengan keputusan pembelian iPhone pada mahasiswa. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(4), 729–737
- Friawan, D. (2025, January 14). Polemik Apple, TKDN, dan arah pembangunan industri. *Kompas.id*. <https://www.kompas.id/artikel/polemik-apple-tkdn-dan-arah-pembangunan-industri>
- Gallagher, D. (2025, February 20). Apple keeps iPhone from going too downmarket. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/tech/apple-iphone-16e-price-strategy-d3f41f23>
- Harvard Business Review. (2020). How Apple Is Organized for Innovation. <https://hbr.org/2020/11/how-apple-is-organized-for-innovation>
- Hivelr Business Review. (2023, January 14). Apple, Inc. (AAPL): Porter's Five Forces industry and competition analysis. Hivelr. <https://www.hivelr.com/2023/01/apple-inc-aapl-porters-five-forces-industry-and-competition-analysis/>
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster.
- Johnson, A. (2023, September 23). Apple iPhone 15 Pro and Pro Max review: by the numbers. *The Verge*. <https://www.theverge.com/23879619/apple-iphone-15-pro-max-review>
- Kim, A. J., & Ko, E. (2019). Impact of design innovation on customer loyalty in mobile phone market. *Fashion and Textiles*, 6(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s40691-019-0173-3>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Lashinsky, A. (2012). *Inside Apple: How America's Most Admired – and Secretive – Company Really Works*. Hachette Book Group.
- Lee, Y. (2022, November 26). Foxconn unrest risks iPhone shipments, weighs on Apple shares. *Reuters*. <https://www.reuters.com/technology/more-than-20000-new-hires-have-left-apple-supplier-foxconn-s-zhengzhou-plant-2022-11-25/>
- Lestari, H. P. (2023, December 3). Update harga iPhone 11, 12, 13, 14, dan 15 di iBox terbaru bulan Desember 2023, mulai Rp7 jutaan. *Bisnis.com*. <https://teknologi.bisnis.com/read/20231203/280/1720363/update-harga-iphone-11-12-13-14-dan-15-di-ibox-terbaru-bulan-desember-2023-mulai-rp7-jutaan>
- Noviarty, D., & Prastya, D. (2022, March 14). Apple untung Rp 93 triliun, usai hapus charger dan earpods di boks iPhone. *Suara.com*. <https://www.suara.com/tekno/2022/03/14/155810/apple-untung-rp-93-triliun-usai-hapus-charger-dan-earpods-di-boks-iphone>
- Palumbo, A. (2025, February 19). Apple launches new, cheaper phone. It will run AI – but there's a pricey catch. *Barron's*. <https://www.barrons.com/articles/apple-iphone-16e-launch-event-80174b6a>

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Puspitasari, L., & Ishii, K. (2016). Digital divides and mobile internet in Indonesia: Impact of smartphones. *Telematics and Informatics*, 33(2), 472–483. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2015.11.001>
- Rahayu, I. R. S., & Arief, T. M. V. (2025, January 18). Viral video transaksi pakai Apple Pay, BI tegaskan belum bisa digunakan di Indonesia. *Kompas.com*. <https://money.kompas.com/read/2025/01/18/114824626/viral-video-transaksi-pakai-apple-pay-bi-tegaskan-belum-bisa-digunakan-di>
- Rahman, M., Suomi, R., & Nykänen, O. (2018). Habit and intention in the use of Apple products: A study of iPhone usage behavior. *Information Development*, 34(3), 203–216. <https://doi.org/10.1177/0266666916678289>
- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis cara perhitungan bobot, rating dan OCAI*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Saragih, R. (2020). Persepsi Merek dan Loyalitas Konsumen iPhone di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 111–119.
- Sherif, A. (2025, February 24). iPhone revenue as share of Apple's total revenue 2009–2025, by quarter. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/253649/iphone-revenue-as-share-of-apples-total-revenue/>
- Strategy Capstone. (n.d.). An Introduction to the VRIN Framework. <https://strategycapstone.org/vrin/>
- Sullivan, J. (2011). Talent Management Lessons From Apple: A Case Study of the World's Most Valuable Firm (Part 2 of 4). *DrJohnSullivan.com*. <https://drjohnsullivan.com/articles/talent-management-lessons-from-apple-a-case-study-of-the-worlds-most-valuable-firm-part-1-of-4/>
- Tabor, A. (2024). Analyzing Apple's Internal Organization for Competitive Advantage. *CliffsNotes*. <https://www.cliffsnotes.com/study-notes/20824502>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Yudha, T. (2025, February 26). Apple bakal investasi besar di Indonesia: Pabrik di Batam dan Bandung hingga R&D Center. *IDX Channel*. <https://www.idxchannel.com/economics/apple-bakal-investasi-besar-di-indonesia-pabrik-di-batam-dan-bandung-hingga-rd-center>
- Yulius, Y., & Ansorullah, M. F. (2022). Kualitas produk, gaya hidup, harga dan keputusan pembelian iPhone di wilayah DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Perbankan (JUMPA)*, 9(3), 31–42.
- World Bank. (2020, January 30). *Aspiring Indonesia: Expanding the middle class*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/country/indonesia/publication/aspiring-indonesia-expanding-the-middle-class>
- Zeng, J., Zhao, X., & Yang, Y. (2022). Platform stickiness and consumer loyalty in the smartphone ecosystem: Evidence from Apple users. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121248. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121248>