

DAMPAK COVID-19 TERHADAP RANTAI PASOK PERUSAHAAN APPLE INC DI TIONGKOK TAHUN 2019-2023

Oleh : Jihan Tri Imelda Wati

Pembimbing: Hendrini Renolafitri, S.IP., MA

Jurusan Hubungan Internasional

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Riau

Kampus Bina Widya, Jl. H.R. Soebrantas Km 12,5 Simp. Baru, Pekanbaru 28293 Telp/Fax.
0761-63277

ABSTRACT

Covid-19 is an infectious disease caused by a novel coronavirus named SARS-CoV-2. It was first identified in Wuhan City, Hubei Province, China, in December 2019. The Covid-19 pandemic has significantly impacted the continuity of operations for multinational corporations, particularly those heavily reliant on global supply chains and manufacturing in China. This study examines the case of Apple Inc., where the pandemic has profoundly affected its supply chain, which depends largely on manufacturing hubs in China, especially key partner factories such as Foxconn and Pegatron. Lockdown policies and mobility restrictions led to decreased production capacity, component shortages, shipment delays, and disruptions in the distribution of products to global markets. The health-related restrictions compelled Apple to adapt its operations by strengthening supplier diversification and expanding its manufacturing base to other countries to mitigate the risks of production concentration in a single location.

Dunning's eclectic theory provides a crucial framework for understanding Apple Inc.'s supply chain management strategy during the pandemic. The theory comprises three main components. First, ownership advantage, which refers to the proprietary assets a firm possesses, such as technology, brand, and innovation, that confer unique competitive advantages. Second, location advantage, which encompasses benefits derived from the production site, including robust infrastructure, low-cost skilled labor, and reduced operational expenses. Third, internalization advantage, which involves the firm's benefits from directly managing production processes rather than outsourcing, thereby maintaining greater control and efficiency. This theory elucidates how Apple systematically and structurally managed to sustain its operations and innovate amid a global crisis.

Keywords: Apple Inc, Economy, Covid-19 Pandemic, Supply Chain.

PENDAHULUAN

Perusahaan multinasional memiliki peran yang strategis dalam dinamika ekonomi dan politik internasional.¹ Keunggulan kompetitif dan kapabilitas operasional mereka di berbagai negara memposisikan mereka sebagai entitas yang mampu mengungguli negara-negara berkembang dalam hal kekuatan ekonomi.² Tiongkok merupakan pasar utama dan krusial bagi perusahaan multinasional, meskipun regulasi ketat dan persaingan ketat menghambat masuknya perusahaan asing. Pembangunan infrastruktur Tiongkok yang pesat merupakan pendorong utama bagi perusahaan multinasional untuk memperluas operasinya ke pasar ini.³

Kemunculan virus Covid-19 di Tiongkok memicu guncangan ekonomi. Covid-19 adalah virus RNA (Asam Ribonukleat) yang memengaruhi sistem tubuh manusia dan hewan. Pada 31 Desember 2019, Tiongkok secara resmi

memberi tahu Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) tentang kemunculan Covid-19 di Kota Wuhan, Tiongkok. Menjelang akhir tahun 2019, Presiden Tiongkok Xi Jinping memerintahkan pemerintah pusat untuk memprioritaskan penghentian dan penanganan pandemi Covid-19, di mana karantina wilayah (lockdown) berdampak pada aktivitas ekonomi di Tiongkok.⁴

Pada akhir Januari 2020, Tiongkok memerintahkan penguncian wilayah atau *lockdown* di Wuhan, penguncian diperluas ke seluruh Provinsi Hubei.⁵ Kebijakan-kebijakan ini mencakup pembatasan lalu lintas yang ketat, seperti karantina wilayah, pembatasan pergerakan dan karantina, tes massal, dan observasi medis. Langkah-langkah ini mengganggu rantai pasok perusahaan multinasional, yang menjadi fondasi utama yang menopang semua proses bisnis. Penurunan investasi asing berkontribusi terhadap penurunan produk domestik bruto (PDB) global pada tahun 2020.⁶

¹ Margono (2015), "Aktor Non-Negara dalam Hubungan Internasional," *Jurnal Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan* 2, no. 5: hal 106.

² Ahmad Fauzan et al. (2024), "Dinamika Kerjasama Perusahaan Multinasional dalam Hubungan Internasional: Tinjauan dari Sudut Pandang Ekonomi Global," *Journal of Social Science Research* 4 : hal 3.

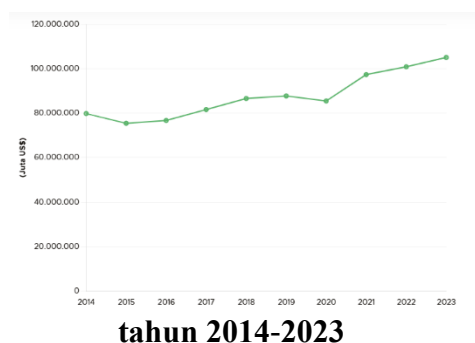
³ Hendrini Renolafitri (2020), "Desa E-Commerce Taobao sebagai Kekuatan Ekonomi Tiongkok dalam Mentransformasikan Perekonomian dan Kesenjangan Sosial di Pedesaan," *Insignia: Journal of International Relations* 7, no. 1: hal 46, <https://doi.org/10.20884/1.ins.2020.7.1.2234>

⁴ Nanda Bagaskara, (2023) "Dinamika Perdagangan Amerika Serikat terhadap Tiongkok pada Masa Covid-19 di Tahun 2020," , hal 2.

⁵ Saeed M. Alshahrani and Nayyar Ahmed Khan (2023). "COVID-19 Advising Application Development for Apple Devices (IOS)," *PeerJ Computer Science* 9 hal 5, <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.1274>.

⁶ Andi Audia Faiza Nazli Irfan (2024), "Simak Perkembangan PDB Dunia dalam 10 Tahun Terakhir," *GoodStats*, https://data.goodstats.id/statistic/simak-perkembangan-pdb-dunia-dalam-10-tahun-terakhir-OllOn#google_vignette.

Gambar :Perkembangan PDB dunia



Sumber : Goodstats.data

Berdasarkan data *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), produk domestik bruto (PDB) global pada tahun 2023 diproyeksikan mencapai US\$105,0 triliun, setara dengan Rp1.717 triliun. Angka ini menunjukkan peningkatan sebesar US\$4,2 triliun, atau 4,1%, dibandingkan dengan US\$100,8 triliun pada tahun 2022. Peningkatan PDB global tertinggi dalam satu dekade terjadi antara tahun 2020 dan 2021, dengan peningkatan sebesar US\$11,8 triliun (13,8%). Di sisi lain, penurunan PDB tercatat antara tahun 2019 dan 2020 serta 2014 dan 2015, masing-masing sebesar 2,6% dan 5,5%. Pandemi Covid-19 telah berdampak terhadap perekonomian global, dengan penerapan kebijakan yang ketat selama periode tersebut mengakibatkan gangguan rantai pasokan, penurunan permintaan, dan kendala operasional.⁷

Apple Inc., sebagai perusahaan teknologi global terkemuka, mengoperasikan jaringan rantai pasok yang menjangkau lebih dari 50 negara, dengan pusat manufaktur utamanya terpusat di Tiongkok. Di Tiongkok, Apple Inc. telah menjalin kemitraan dengan produsen kontrak besar seperti Foxconn dan Pegatron, yang terlibat dalam perakitan produk-produknya, terutama iPhone. Ketergantungan Apple yang tinggi pada rantai pasoknya di Tiongkok membuat operasionalnya sangat rentan terhadap dampak pandemi Covid-19, terutama akibat kebijakan karantina wilayah. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk mengkaji dampak pandemi Covid-19 terhadap rantai pasok Apple Inc. di Tiongkok dari tahun 2019 hingga 2023.

METODE PENELITIAN

Metode penulisan yang digunakan penulis adalah metode penelitian kualitatif deskriptif.⁸ Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik analisis dokumen (*document analysis*). Analisis dokumen adalah teknik menilai dokumen dan memahami konten cetak dan digital (transmisi melalui internet). Data dasar penelitian ini berasal

⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif* (Bandung: CV Alfabeta, 2017), hal 31.

⁷ Ibid

dari website seperti IMF, WHO, website pemerintahan dan Media Berita, sedangkan data sekunder berasal dari buku, artikel, report dan publikasi ilmiah yang relevan dengan topik pembahasan penulis.⁹

KAJIAN TEORITIS

A. Perspektif

Penulis menggunakan Perspektif Liberalisme, Perspektif liberal di dalam hubungan internasional dan ekonomi berfokus pada kebebasan ekonomi, kepemilikan pribadi, dan peran pemerintah yang minimal di dalam regulasi ekonomi.¹⁰

Perspektif ini menyoroti bagaimana pembatasan perjalanan, lockdown, dan kebijakan lainnya yang diterapkan oleh pemerintah Tiongkok, sebagai respons terhadap pandemi, mempengaruhi kebebasan perusahaan multinasional untuk beroperasi secara efisien, perspektif ini menekankan bahwa kerjasama internasional dapat menghasilkan keuntungan bagi semua pihak yang terlibat.¹¹

⁹ Glenn Bowen (2017), "Document Analysis as a Qualitative Research Method," hal 27, <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.

¹⁰ Robi Cahyadi Kurniawan and Robi (2011), "Global Governance: Perspektif Liberalisme," 4, no. 8 : hal 2–3.

¹¹ Burchill, L. Scott, and Andrew Linklater (2019), Teori-Teori Hubungan Internasional. Bandung: Nusamedia, hal 2.

B. Teori

Dunning merupakan pencetus teori eklektik. Teori tersebut menguraikan motivasi perusahaan untuk memilih produksi di luar negeri. Perusahaan akan menjalankan proses produksi di negara asing jika memiliki tiga keunggulan sebagai berikut:

1. *Ownership advantage.*

Perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif yang eksklusif, seperti teknologi, paten, inovasi, merek dan reputasi, atau kemampuan manajemen yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain di negara tuan rumah, yang lebih mengenal kondisi dalam negeri mereka sendiri daripada perusahaan asing.

2. *Location advantage.*

Keunggulan ini berkaitan dengan keunggulan yang tersedia di negara tujuan, termasuk skala ekonomis, faktor produksi yang lebih ekonomis, biaya operasional, risiko yang lebih rendah, dan keunggulan politik. Faktor-faktor ini membuat produksi di negara tujuan lebih menguntungkan bagi perusahaan dibandingkan di negara asalnya.

3. *Internalization advantage.*

Keunggulan ini berkaitan dengan manfaat yang diperoleh perusahaan

melalui pemeliharaan informasi atau aset internal tertentu, seperti pengetahuan dan teknologi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan kendali atas operasi bisnisnya di luar negeri, berbeda dengan lisensi yang dapat mengakibatkan hilangnya kendali atas operasi.¹²

Berdasarkan teori ini, keputusan Apple untuk memproduksi di Tiongkok terpengaruh oleh tiga keunggulan tersebut, yaitu keunggulan kepemilikan, keunggulan lokasi, dan keunggulan internalisasi.

C. Tingkat Analisis

Pada tulisan ini, penulis menggunakan tingkatan analisis sistem. Pada penelitian hubungan internasional, analisis sistem dianggap sebagai tingkat pemeriksaan yang paling menyeluruh. Tingkat analisis ini mencakup semua interaksi yang terjadi antara lingkungan dan sistem. Dengan berkonsentrasi pada sistem, kita dapat memeriksa pola interaksi yang ditampilkan dan mengekstrapolasi pola-pola ini ke fenomena seperti pembentukan dan disintegrasi koalisi, frekuensi dan durasi konfigurasi dan perubahan konflik.¹³

¹² Moosa, Imad A., *Foreign Direct Investment*, hal 36–37.

¹³ Luerdi (2014), “Teori Ilmu Hubungan Internasional: Masalah Tingkat Analisis,” hal 1, http://repository.lppm.unila.ac.id/52512/1/TIHI_Masalah_Tingkat_Analisis.pdf.

Di dalam Ilmu Hubungan Internasional, Perusahaan Multinasional disebut dengan *non-state actor* yang muncul karena adanya proses globalisasi. Mereka seringkali menjadi penggerak utama di dalam pertumbuhan ekonomi di negara-negara tuan rumah, terutama di negara berkembang, dengan meningkatkan produktivitas dan intensitas ekspor. Perusahaan Multinasional berfungsi sebagai jembatan antara negara-negara, memfasilitasi interaksi dan kerjasama antar negara.¹⁴

HASIL PEMBAHASAN

Munculnya virus Covid-19 di Tiongkok

COVID-19 pertama kali terdeteksi di Kota Wuhan, Provinsi Hubei, Tiongkok pada akhir Desember 2019. Penyakit ini disebabkan oleh virus corona SARS-CoV-2 dan umumnya menular melalui kontak dekat antar individu.¹⁵ Gejala yang dialami pasien COVID-19 bervariasi, mulai dari tidak menunjukkan gejala sama sekali, gejala ringan seperti batuk, demam, kelelahan, nyeri dan sakit badan, hidung tersumbat, pilek, sakit kepala, konjungtivitis, sakit tenggorokan, diare, kehilangan indra penciuman, atau ruam kulit, hingga gejala berat seperti sesak

¹⁴ Ibid

¹⁵ World Health Organization (2023), “Coronavirus Disease (COVID-19)”, <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/coronavirus-disease-%28covid-19%29>.

napas (ARDS atau Sindrom Gangguan Pernapasan Akut), sepsis, syok septik, dan kegagalan multiorgan. Virus ini mirip dengan jenis β -coronavirus lainnya, seperti SARS, MERS, dan SARS, dan dideteksi menggunakan metode PCR yang mengidentifikasi gen spesifik dan konservatif untuk menghindari reaksi silang dan hasil negatif palsu akibat tidak terdeteksinya SARS-CoV-2.¹⁶

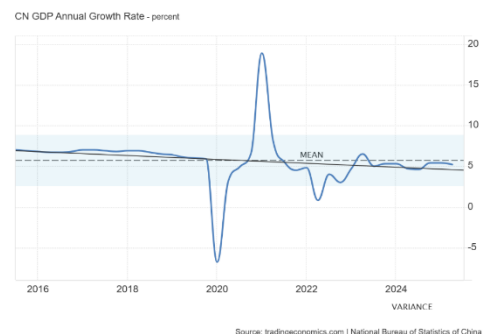
Pandemi COVID-19 telah memicu krisis ekonomi global. Dampaknya meluas, mulai dari individu dan keluarga, usaha kecil dan perusahaan besar, hingga perekonomian nasional. Kontraksi ekonomi ini diawali dengan penurunan sektor transportasi dan pariwisata,¹⁷

International Monetary Fund (IMF) Menurut Dana Moneter Internasional (IMF), angka produk domestik bruto (PDB) global diperkirakan turun 3,4% pada tahun 2020, dengan PDB dunia mencapai sekitar US\$84,54 triliun, yang mengakibatkan hilangnya pertumbuhan ekonomi sebesar 4,5% yang setara dengan kerugian sebesar US\$2,96 triliun.¹⁸ Resesi ekonomi global ini tidak hanya memengaruhi negara-negara tetapi juga

perusahaan di seluruh dunia, termasuk perusahaan multinasional. Menurut laporan Bank Dunia, satu dari empat perusahaan global mengalami penurunan penjualan hingga 50%. Sekitar 65% perusahaan telah menyesuaikan diri dengan mengurangi gaji karyawan melalui pemotongan jam kerja, dan 11% telah memberhentikan karyawan untuk mencegah kerugian lebih lanjut. Secara keseluruhan, COVID-19 telah mengubah lanskap ekonomi dan sosial di seluruh dunia.¹⁹

Ekonomi Tiongkok 2019-2023

Gambar : Grafik Pertumbuhan PDB Tiongkok



Sumber: Trading Economics, National Bureau of Statistics. Tingkat Pertumbuhan PDB Tahunan China.²⁰

Grafik ini menggambarkan laju pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) tahunan Tiongkok dari tahun 2016 hingga proyeksi tahun 2025. Sebelum

¹⁶ Rizka Ariani et al (2020)., *Ragam Penanganan dan Pencegahan Covid-19 di Rumah Sakit dan Klinik Primer*, ed. Eka Airlangga and Rizki Ariani (Medan: Umsu Press), hal 3–9.

¹⁷ Fuad Azmi (2023), “COVID-19 dan Eksistensi Multinational Corporation (MNC): Suatu Telaah dalam Perspektif Liberalisme,” hal 98–99, <https://doi.org/10.33197/jpi.v1i2.1516>.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid

²⁰ Trading Economics, “Tingkat Pertumbuhan PDB Tahunan China,” diakses 20 juni 2025, <https://id.tradingeconomics.com/china/gdp-growth-annual>.

pandemi Covid-19, pertumbuhan ekonomi Tiongkok relatif stabil, berkisar antara 5 hingga 7 % per tahun. Namun, pada awal tahun 2020, terjadi penurunan, mencapai kontraksi sekitar -6,8 % akibat kebijakan karantina wilayah yang ketat untuk mencegah penyebaran Covid-19.²¹

Sejak diberlakukannya karantina wilayah (*lockdown*), perekonomian Tiongkok mengalami guncangan yang sangat besar. Perubahan pola aktivitas yang mendadak ini mengakibatkan penurunan ekspor dan impor yang drastis. Akibat pandemi Covid-19, perekonomian Tiongkok mengalami kontraksi sebesar 6,8% pada kuartal pertama tahun 2020. Menurut Biro Statistik Nasional Tiongkok, kontraksi ini merupakan yang pertama sejak tahun 1992. Penurunan ini disebabkan oleh kebijakan karantina wilayah yang menghambat investasi, ekspor, dan impor, sehingga secara langsung memengaruhi sisi penawaran dan permintaan pasar domestik. Dalam dua bulan pertama tahun 2020, perekonomian Tiongkok mengalami kerugian lebih dari 1,3 triliun yuan (sekitar USD 196 miliar atau Rp 2.685 triliun) akibat dampak besar wabah virus corona.²²

²¹Ibid

²² Mekar Djulianti, "Jadi Korban Corona, Ekonomi China Minus 6,8% di Q1 2020," *CNBC Indonesia* (2020), <https://www.cnbcindonesia.com/market/20200417131922-19-152685/jadi-korban-corona-ekonomi-china-minus-68-di-q1-2020>.

Banyak perusahaan asing menutup cabang kantor dan melakukan pemutusan hubungan kerja sebagai konsekuensi dari kebijakan karantina wilayah tersebut. Jika dibandingkan, pada periode 2018 hingga pertengahan 2019, pertumbuhan ekonomi Tiongkok masih dalam kondisi normal sekitar 6,5% meskipun telah mengalami perlambatan.²³

Kebijakan Tiongkok masa covid-19

Tiongkok segera mengambil langkah-langkah strategi dengan menerapkan berbagai kebijakan baru guna mengendalikan penyebaran virus dan dampaknya.

1. Kebijakan *Zero Covid*

Kebijakan *Zero Covid* Tiongkok adalah strategi ketat yang dilakukan pemerintah untuk mencegah penyebaran virus corona dengan tujuan menekan kasus Covid-19 hingga mendekati nol. Strategi ini meliputi penguncian wilayah secara luas, pengujian massal, karantina wajib, dan pembatasan perjalanan guna memutus rantai penularan secara cepat dan terkontrol. Pemerintah Tiongkok mulai menerapkan kebijakan karantina (*lockdown*) di tiga kota di Provinsi Hubei, yaitu Wuhan, Huanggang, dan Ezhou, untuk mengendalikan

²³ Ibid.

penyebaran virus yang lebih luas. Kebijakan yang sangat ketat seperti penutupan wilayah besar, pengujian massal, karantina wajib, pembatasan perjalanan. Banyak perusahaan harus menghentikan produksi sementara waktu karena gangguan rantai pasok, naiknya biaya operasional, dan penurunan permintaan domestik.²⁴

1. Kebijakan Moneter

Kebijakan moneter merupakan alat penting yang digunakan pemerintah untuk menjaga stabilitas ekonomi, termasuk mengatasi kondisi krisis akibat pandemi Covid-19. Pemerintah Tiongkok melalui *People's Bank of China* (PBoC) mengambil langkah cepat untuk memulihkan ekonomi dengan menerapkan berbagai kebijakan moneter yang berkelanjutan selama tahun 2020. Langkah-langkah tersebut meliputi penyuntikan likuiditas besar-besaran ke sektor perbankan melalui operasi pasar terbuka, fasilitas pinjaman dengan bunga rendah, penurunan suku bunga,

serta pengurangan rasio cadangan wajib bank agar mampu meningkatkan jumlah pinjaman untuk usaha kecil dan menengah serta sektor lain yang terdampak. Kebijakan ini tidak bersifat satu kali, melainkan dilaksanakan berulang kali selama enam bulan pertama 2020, dan berhasil membantu stabilisasi serta pemulihan ekonomi, di mana pada kuartal kedua tahun 2020 ekonomi mulai tumbuh positif di angka 3,2%.²⁵

2. Kebijakan Fiskal

Kebijakan fiskal di Tiongkok mulai diterapkan sejak 2019, pemerintah memperkuat kebijakan fiskal untuk mendorong pemulihan ekonomi, dengan langkah-langkah seperti stimulus fiskal, pemotongan pajak, dan subsidi untuk sektor.²⁶

Kebijakan fiskal Tiongkok dibuat dan diatur oleh Kementerian Keuangan, Sejak 2020, subsidi

²⁴ Kabul Doniyanto and Muhammad Syaroni Rofi(2023), "Kepemimpinan Strategis dan Kolaboratif Presiden Xi Jinping dalam Mengatasi Pandemi Covid-19 di Cina," 7, no. 3: hal 4, <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i3.9975>.-19 Di Cina" 07, no. 03 (2023): hal 4, <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jptam.v7i3.9975>.

²⁵ Michael Funke and Andrew Tsang (2020), "*The People's Bank of China's Response to the Coronavirus Pandemic: A Quantitative Assessment*," *Jurnal Elsevier*: hal 465, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264999320311792?via%3Dihub>.

²⁶ "Analisis Strategi Keberhasilan Kebijakan EkonAnalisis strategi keberhasilan kebijakan ekonomi China terhadap pertumbuhan ekonomi nasional di tengah pandemi Covid-19" (2023), hal 14-16, https://repository.unibos.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/5748/2023_iis_kurnia_4519023051.pdf?sequence=1&isallowed=y.

untuk kendaraan energi baru dikurangi sebesar 20%. Pemerintah juga meningkatkan subsidi untuk pembangkit listrik terbarukan seperti tenaga surya dan angin dengan anggaran 89 miliar yuan. Selain itu, ada dukungan untuk pengeboran gas alam nonkonvensional dan dana khusus sebesar 6,1 miliar yuan untuk pengembangan energi bersih pada 2021, Pemerintah menjalankan kebijakan yang ketat agar pengeluaran tidak berlebihan dan defisit tidak besar. Dengan pengaturan yang disiplin, pemerintah berhasil menjaga keseimbangan antara pengeluaran dan pemasukan.²⁷

Apple Inc di Tiongkok

Apple Inc. adalah perusahaan teknologi terkemuka Amerika yang merancang, mengembangkan, dan memasarkan barang elektronik konsumen, perangkat lunak komputer, dan layanan daring. Perusahaan ini didirikan pada 1 April 1976 oleh Steve Jobs dan Steve Wozniak. Sejak saat itu, produk inti Apple meliputi telepon seluler (iPhone),

komputer (Mac), dan tablet (iPad). Apple juga memproduksi perangkat yang dapat dikenakan dan aksesoris rumah seperti AirPods, Apple TV, Apple Watch, Beats, dan HomePod mini, antara lain. Menurut Fast Company, Apple termasuk dalam 50 inovator teratas dunia. Berbasis iOS, Apple telah menciptakan berbagai alat praktis, termasuk iCloud untuk penyimpanan data, Airdrop untuk berbagi antar pengguna, dan widget untuk informasi saham dan cuaca. Setiap produk Apple dirancang dengan proporsi, warna, dan karakteristik yang khas. Misalnya, kamera iPhone dilengkapi lensa khusus untuk merekam video, iPad dapat berfungsi sebagai komputer dengan Bluetooth dan Apple Pencil, sementara Mac dilengkapi pemindai sidik jari dan touch bar yang membedakannya dari komputer lain.²⁸

Apple tidak memiliki pabrik sendiri. Apple mengalihdayakan manufaktur dan perakitan ke produsen kontrak elektronik, di antaranya Hon Hai Precision Industry Co, yang lebih dikenal sebagai Foxconn Technology Group. merupakan mitra terbesar, diikuti oleh Pegatron Corp. dan Wistron Corp, yang semuanya berkantor pusat di Taiwan, dengan 90% perakitan terjadi di Tiongkok. Foxconn mempekerjakan sekitar 1,3 juta orang di

²⁷ International Energy Agency. (2023). *Report on the implementation of China's fiscal policy in the first half of 2021*. Ministry of Finance of the People's Republic of China. <https://www.iea.org/policies/14305-report-on-the-implementation-of-chinas-fiscal-policy-in-the-first-half-of-2021>

²⁸ Xiefan Wu, "Research on Apple Inc. market winning case study," hal 130–139, <https://doi.org/10.54254/2754-1169/24/20230425>.

Tiongkok dan menghasilkan pendapatan global sekitar \$140 miliar. Foxconn telah menjadi mitra Apple selama 20 tahun dan saat ini sekitar 50% pendapatan Foxconn berasal dari Apple. Foxconn sangat penting bagi Apple dan merupakan dalang serta pendorong pengembangan ekosistem manufaktur Tiongkok.²⁹

Apple Inc mulai memasuki pasar Tiongkok pada tahun 1990-an dengan menjual komputer melalui pemasok pihak ketiga. Namun, secara resmi Apple hadir di Tiongkok pada tahun 2001 dan mulai memproduksi produk di sana dengan kemitraan bersama Foxconn yang memproduksi iPod, iMac, dan kemudian iPhone. Apple membuka toko ritelnya yang pertama di Beijing pada tahun 2008, penjualan iPhone secara resmi dimulai di Tiongkok pada tahun 2009 dengan peluncuran iPhone 3G oleh China Unicom, Ketika Steve Jobs membuka layar iPhone 4, seluruh dunia antusias. Bisa dikatakan iPhone 4 adalah ponsel Apple yang membuat pelanggan Tiongkok tergila-gila, hal ini karena keinginan akan teknologi terbaru. Keterlibatan Apple di Tiongkok saling menguntungkan. Kontribusi perusahaan Apple pada Tiongkok membantu mengembangkan ekosistem pemasok lokal berbiaya rendah, mulai dari

²⁹ Schuh, Huber, and Vienna: Schuh, H., Huber, D., & Vienna, V. (2020). *Apple Inc.'s dilemma: Relocating global supply chain out of China*, hal 1–6

komponen dan perakitan hingga penyedia teknologi dan perangkat lunak. Infrastruktur Tiongkok lebih berkembang dibandingkan negara-negara Asia lainnya.³⁰

Pada tahun 2018, Apple mencatatkan pendapatan sebesar sekitar 51 miliar dolar AS dari wilayah Greater China, yang mencakup Tiongkok, Hong Kong, dan Taiwan. Pada periode itu, iPhone berkontribusi sekitar 60% dari total pendapatan Apple di wilayah tersebut.³¹ Apple juga melakukan investasi besar-besaran di Tiongkok, tidak hanya dalam hal produksi tetapi juga pelatihan karyawan dan pengelolaan rantai pasok.³² Sekitar 80% iPhone dirakit di pabrik-pabrik di Tiongkok, menjadikan negara ini pusat manufaktur utama produk Apple. Banyak pemasok komponen Apple juga berbasis di Tiongkok, sehingga negara ini menjadi tulang punggung logistik Apple untuk memenuhi permintaan pasar global. Apple secara aktif menjalin kontrak yang ketat dengan pemasok di Tiongkok mengenai kualitas produk dan kondisi kerja, yang sekaligus mencerminkan

³⁰ Ibid

³¹ Franedya, R. (2019). Rakyat China boikot iPhone, pendapatan Apple anjlok 26%. *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/tech/20190529185727-37-75867/rakyat-china-boikot-iphone-pendapatan-apple-anjlok-26>

³² Turpin, M. (2025). *Apple's investment in China more than quadruple the Marshall Plan*. *China Articles*. https://chinaarticles.substack.com/p/apples-investment-in-china-more-than?_x_tr_hist=true

keterlibatan ekonomi Apple yang mendalam di negara tersebut.³³ Selain perakitan, pemasok Tiongkok juga menyumbang komponen penting dan bahan baku, yang semakin memperdalam ketergantungan Apple pada kawasan tersebut.³⁴

Adanya infrastruktur canggih yang dimiliki Tiongkok menjadikan negara ini sebagai tempat produksi yang sesuai bagi banyaknya perusahaan termasuk Apple Inc. Tiongkok telah berinvestasi besar-besaran dalam membangun jaringan transportasi dan logistik kelas dunia, termasuk jalan raya, rel kereta api, dan pelabuhan modern. Infrastruktur ini telah mempermudah dan menghemat biaya bagi Apple untuk mengangkut komponen dan produk jadi ke seluruh negeri dan dunia. Selain infrastruktur transportasinya, Tiongkok juga memiliki tenaga kerja yang sangat terampil dan banyak produsen berpengalaman yang berspesialisasi dalam manufaktur elektronik. Hal ini memudahkan Apple menemukan pemasok dan produsen yang dapat memenuhi standar kualitas dan keberlanjutan

lingkungan yang tinggi. pemerintah Tiongkok telah menerapkan kebijakan untuk menarik investasi asing dan mendukung perkembangan industri manufakturnya. Kebijakan ini mencakup insentif pajak, subsidi, dan bentuk dukungan lain yang membuat Apple dan perusahaan lain lebih tertarik untuk memproduksi di Tiongkok.³⁵

Kondisi Rantai Pasok Apple Inc di Tiongkok.

Apple bekerja sama dengan para pemasok untuk memastikan mereka memenuhi standar kualitas dan lingkungan yang ketat, alasan utama Apple melakukan produksi di Tiongkok adalah infrastruktur canggih yang dimiliki negara tersebut. Tiongkok telah berinvestasi besar-besaran dalam membangun jaringan transportasi dan logistik kelas dunia, termasuk jalan raya, rel kereta api, dan pelabuhan modern. Infrastruktur ini mempermudah dan menghemat biaya bagi Apple dalam mengangkut komponen maupun produk jadi ke seluruh dunia.³⁶

Selain itu, Tiongkok juga memiliki tenaga kerja yang sangat terampil dan produsen berpengalaman yang berspesialisasi dalam manufaktur elektronik yang memudahkan perusahaan

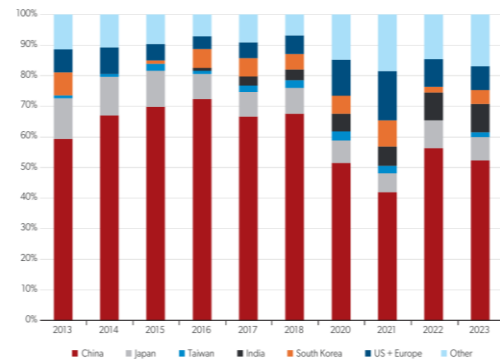
³³ Hsieh, D. (2025). *Display dynamics – May 2025: China assembles 80% of Apple's iPhones, while 34% are delivered to the US market*. Omdia. <https://omdia.tech.informa.com/om129746/display-dynamics--may-2025-china-assembles-80-of-apples-iphones-while-34-of-iphones-are-delivered-to-the-us-market>

³⁴ Saragudge. (2025). *How Apple handles its China-dependent supply chain amid global tensions*. SCW Magazine

³⁵ Atihongkong.com. (2023). *Why does Apple manufacture in China?* <https://atihongkong.com/2023/11/why-does-apple-manufacture-in-china>

³⁶ Ibid

Apple Inc mencari pemasok dan produsen yang memenuhi standar kualitas dan keberlanjutan tinggi. pemerintah Tiongkok menerapkan berbagai kebijakan untuk menarik investasi asing dan mendukung perkembangan industri manufakturnya. Kebijakan tersebut mencakup insentif pajak, subsidi, serta bentuk dukungan lain yang membuat Apple dan perusahaan lain tertarik untuk melakukan produksi di Tiongkok. Pandemi menyebabkan karantina wilayah di Tiongkok, yang mengganggu produksi dan menyebabkan keterlambatan dalam rantai pasokan. Pemasok Apple di Tiongkok juga terdampak pandemi, yang menyebabkan kekurangan komponen. Tiongkok telah lama menjadi pusat rantai pasokan Apple. Sekitar 80 % mitra manufaktur perusahaan memiliki cabang di Tiongkok.³⁷ sebagai negara yang mendominasi dalam pabrik manufaktur elektronik, membuat banyaknya perusahaan multinasional yang bergantung pada pasokan barang dari Tiongkok, berikut Grafik yang memperlihatkan kedudukan Tiongkok yang mendominasi global sebagai negara dengan pabrik manufaktur elektronik paling banyak.



Gambar : Diagram Dominasi Pabrik Manufaktur Elektronik Berdasarkan Negara

Sumber : *apple, supply chain reports, github repository*³⁸

Gambar di atas menunjukkan bahwa Tiongkok secara konsisten mendominasi pangsa pabrik manufaktur elektronik global selama periode 2013–2023, meskipun pangsa mereka menurun dari sekitar 60% pada tahun 2013 menjadi sekitar 50% pada tahun 2023. Pangsa Jepang, Taiwan, Korea Selatan, dan India relatif stabil atau mengalami sedikit peningkatan, tetapi tetap jauh lebih rendah daripada Tiongkok. Sejak tahun 2020, pangsa pabrik di Amerika Serikat, Eropa, dan negara-negara lain telah meningkat drastis, mencerminkan tren relokasi pabrik dari Tiongkok ke negara-negara tersebut. Pada periode 2020–2023, terdapat variasi lokasi pabrik manufaktur elektronik, dengan lebih banyak fasilitas yang dibangun di luar Tiongkok dan Asia Timur. Data ini menggambarkan perubahan distribusi lokasi pabrik manufaktur elektronik global

³⁷ Bloomberg. (2023). 2023 Apple supply chain shift beyond China. <https://www.bloomberg.com/graphics/2023-apple-supply-chain-shift-beyond-china/>

³⁸ Miller, C., & Venugopalan, V. (2025). *Apple's supply chain: Economic and geopolitical implications*, hal 4. <https://www.aei.org/research-products/report/apples-supply-chain-economic-and-geopolitical-implications/#scrollSection3>

selama dekade terakhir. Sebagian besar pabrik masih berlokasi di Tiongkok, dengan pangsa mencapai 60 hingga 70 % antara tahun 2013 dan 2018. Namun, sejak tahun 2020, terjadi penurunan pangsa pabrik di Tiongkok, diikuti oleh peningkatan jumlah pabrik di Amerika Serikat, Eropa, India, dan negara-negara lain di luar Asia Timur. Penurunan dominasi Tiongkok pada tahun 2020 didorong oleh pergeseran rantai pasokan dan variasi respons terhadap tantangan geopolitik dan pandemi COVID-19.³⁹

Dalam lima tahun terakhir hingga 2019, Tiongkok menjadi lokasi utama antara 44% hingga 47% produksi pemasok Apple Inc., namun angka ini menurun menjadi 41% pada 2020 dan 36% pada 2021. Apple menghadapi masalah di pabrik iPhone di Zhengzhou yang dioperasikan oleh Foxconn, pemasok utama perusahaan. Pada kuartal pertama 2020, pendapatan Foxconn turun drastis hingga 90% akibat penghentian produksi selama lockdown awal pandemi Covid-19 di Tiongkok. Kebijakan zero-COVID yang ketat menyebabkan gangguan besar, termasuk eksodus pekerja dari pabrik. Pada November 2022, penjualan Foxconn turun 11,4% akibat lockdown ketat di Zhengzhou yang mengakibatkan penurunan produksi dengan hanya sekitar

10% pekerja kembali ke pabrik selama masa pengendalian pandemi, jauh di bawah kapasitas normal.⁴⁰

Blokade pabrik di Tiongkok dan Asia Tenggara menyebabkan gangguan serius dalam rantai pasok Apple, dengan kekurangan pasokan komponen kunci seperti chip, layar, dan modul kamera. pada kuartal pertama 2020, produksi iPhone Apple turun sekitar 20% dibandingkan tahun sebelumnya. Pandemi di Asia Tenggara pada tahun 2021 memperparah kesulitan dalam pengemasan dan pengujian chip, sehingga Apple berkali-kali merevisi target produksinya ke bawah. Produksi seri iPhone 13 direvisi dari 95 juta unit menjadi sekitar 83 juta unit, Gangguan operasi pasar, Pengiriman global dan logistik sangat terpengaruh oleh wabah. Waktu transportasi melambat karena banyak penerbangan dibatalkan, volume pengiriman global turun hampir 20%.⁴¹ Situasi ini menyebabkan waktu pengiriman produk Apple yang diperpanjang sekitar 3-4 minggu, yang

³⁹ Ibid

⁴⁰ MacRumors. (2019). Apple's iPhone sales in China down an estimated 30% in Q1 2019, Huawei continues to dominate. <https://www.macrumors.com/2019/04/30/iphone-sales-china-30-percent-drop-q1-2019/>

⁴¹ Rhodium Group. (2025). *China and the future of global supply chains*. https://rhg.com/research/china-and-the-future-of-global-supply-chains/?_x_tr_hist=true

berdampak pada kinerja pasar perusahaan dan kepuasan pelanggan.⁴²

Pada kuartal keempat tahun 2022, penjualan dan laba Apple tidak memenuhi ekspektasi Wall Street akibat penurunan penjualan iPhone. Penjualan Apple turun 5 % menjadi US\$117,2 miliar akibat penurunan di semua kategori produk. Saat ini, Apple melaporkan laba per saham sebesar US\$1,88. Cook menyatakan bahwa karantina wilayah di Tiongkok menimbulkan tantangan ganda bagi Apple. Pasokan dan permintaan terbatas, dengan penjualan dari Tiongkok pada tahun 2022 turun lebih dari 7 % menjadi US\$23,9 miliar.⁴³

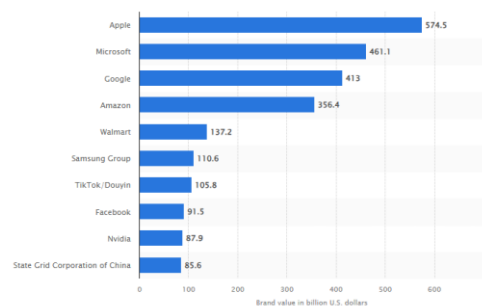
Analisis Dampak Covid-19 terhadap Rantai Pasok Apple Inc di Tiongkok Menggunakan Teori Elektif Dunning

1. Keunggulan Kepemilikan.

Keunggulan Kepemilikan. Keunggulan kepemilikan mengharuskan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang unik, seperti teknologi, paten, inovasi, merek, reputasi, sumber daya manusia, dan keterampilan manajemen yang tidak mudah didapatkan

di negara tujuan. Apple memiliki keunggulan teknologi unik yang sulit ditiru, termasuk pengembangan chip silikon seri M2 Ultra dan M2 Max pada MacBook Pro 2023 terbaru. Chip ini menggabungkan CPU, GPU, dan Neural Engine untuk mendukung komputasi intensif dan kecerdasan buatan secara eksklusif. Produk Apple mengintegrasikan perangkat keras dan perangkat lunak dalam ekosistem tertutup, seperti layanan iOS dan iCloud, yang didorong oleh inovasi berkelanjutan dan paten teknologi sebagai aset tak berwujud. Keunggulan ini mendukung arus kas positif dan memperkuat kendali mutu serta kontinuitas produksi, bahkan di tengah gangguan pandemi.⁴⁴

Gambar : Diagram Merek dengan Nilai



Tertinggi di Dunia pada tahun 2025

Sumber : Statista 2025

Gambar ini menyajikan perbandingan nilai pasar merek berdasarkan data yang menunjukkan dominasi perusahaan

⁴² SAscroft, S. (2024). *Supply chain profile: Apple's inventory magic trick*. Supply Chain Digital. <https://supplychaindigital.com/operations/supply-chain-profile-apples-inventory-magic-trick><https://supplychaindigital.com/operations/supply-chain-profile-apples-inventory-magic-trick>.

⁴³ Amahoru, I. K. (2023). Pendapatan Apple tergerus negara lockdown China. *Herald.id*. <https://herald.id/2023/02/03/pendapatan-apple-tergerus-negara-lockdown-di-china/>

⁴⁴ Apple Inc. (2023). *MacBook Pro (16 inci, 2023) - spesifikasi teknis*. Apple Support. <https://support.apple.com/id-id/111838>

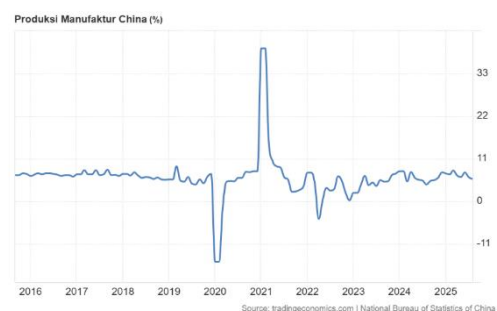
teknologi AS di puncak daftar. Apple menduduki puncak daftar dengan nilai merek sebesar US\$574,5 miliar, jauh melampaui pesaing terdekatnya, Microsoft, yang bernilai US\$461,1 miliar. Google dan Amazon menyusul di posisi ketiga dan keempat dengan nilai masing-masing sebesar US\$413 dan US\$356,4 miliar. Hal ini menegaskan bahwa Apple tetap menjadi pemain internasional yang sangat solid, membangun loyalitas konsumen dan posisi premium di pasar global, termasuk Tiongkok. Pengenalan merek yang kuat ini tidak hanya mendorong permintaan tetapi juga memungkinkan Apple untuk menetapkan harga produk yang tinggi. Dalam konteks gangguan rantai pasokan akibat COVID-19, kepercayaan konsumen terhadap Apple Inc. membantu menjaga stabilitas penjualan meskipun terjadi penundaan distribusi. Apple menerapkan sistem manajemen rantai pasokan yang terintegrasi dan fleksibel dengan pendekatan internal, sehingga secara langsung mengendalikan proses produksi dan distribusi. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk merespons dengan cepat gangguan operasional selama pandemi. Merek teknologi paling berharga dan dominan secara global. Reputasi merek Apple dalam diversifikasi pemasok dan restrukturisasi rantai pasokan mengurangi

risiko ketergantungan pada satu lokasi, menunjukkan keunggulan manajerial Apple dalam menangani krisis (Dunning, 1988). Keunggulan teknologi, merek, dan manajemen merupakan fondasi strategis yang memungkinkan Apple bertahan dan beradaptasi selama pandemi di Tiongkok serta mempertahankan kesinambungan rantai pasokan dan operasi globalnya secara efektif.⁴⁵

2. Keunggulan Lokasi (*Location Advantage*)

Teori elektif Dunning menyebutkan bahwa keunggulan lokasi (*Location Advantage*) berperan penting dalam keputusan perusahaan multinasional untuk berinvestasi dan menjalankan operasi di negara tujuan. Dalam konteks Apple Inc di Tiongkok, terdapat beberapa faktor lokasi yang menjadi daya tarik utama.

Gambar : Grafik Produksi manufaktur Tiongkok



⁴⁵ Statista. (2025). *Most valuable brands worldwide in* 2025. <https://www.statista.com/statistics/264875/brand-value-of-the-25-most-valuable-brands/>

Sumber : *Trading Economics 2025*⁴⁶

Output manufaktur Tiongkok meningkat sebesar 5,70 % pada Agustus 2025 dibandingkan dengan bulan yang sama tahun sebelumnya. Output manufaktur Tiongkok rata-rata 6,59 % dari tahun 2013 hingga 2025, mencapai puncak sepanjang masa sebesar 39,50 % pada Januari 2021 dan terendah sepanjang masa sebesar - 15,70 % pada Januari 2020 karena pandemi COVID-19 yang menutup semua akses ke Tiongkok, dan mulai pulih pada Januari 2023 sebesar 2,10 %.⁴⁷

Infrastruktur transportasi sangat memadai dengan jaringan pelabuhan internasional, kereta api berkecepatan tinggi, jalan raya, dan kawasan industri khusus. Kota-kota seperti Shenzhen dan Dongguan dikenal sebagai pusat produksi elektronik terbesar di dunia karena logistiknya yang terhubung erat dengan rantai pasokan global Apple dan perusahaan multinasional lainnya. Dari Januari hingga Juli 2025, sektor transportasi Tiongkok mencatat penanganan kargo sebesar 10,44 miliar ton, meningkat 4,4 persen dari tahun ke tahun. Volume pengiriman pelabuhan mencapai 1,54 miliar ton pada bulan Juli saja, meningkat 6,9 persen dibandingkan

tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan kapasitas pelabuhan yang besar dan efisien yang mendukung arus distribusi produksi global.⁴⁸

Infrastruktur transportasi sangat memadai dengan jaringan pelabuhan internasional, kereta api berkecepatan tinggi, jalan raya, dan kawasan industri khusus. Kota-kota seperti Shenzhen dan Dongguan dikenal sebagai pusat produksi elektronik terbesar di dunia karena logistiknya yang terhubung erat dengan rantai pasokan global Apple dan perusahaan multinasional lainnya. Dari Januari hingga Juli 2025, sektor transportasi Tiongkok mencatat penanganan kargo sebesar 10,44 miliar ton, meningkat 4,4 persen dari tahun ke tahun. Volume pengiriman pelabuhan mencapai 1,54 miliar ton pada bulan Juli saja, meningkat 6,9 persen dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan kapasitas pelabuhan yang besar dan efisien yang mendukung arus distribusi produksi global.⁴⁹

Pada tahun yang sama, Tiongkok memperluas jaringan kereta api

⁴⁶ Trading Economics. (2025). *China manufacturing production*. <https://id.tradingeconomics.com/china/manufacturing-production>

⁴⁷ Ibid

⁴⁸ Wibowo, E. S. (2025). Sektor transportasi Tiongkok tumbuh stabil pada 7 bulan pertama tahun 2025. *Bharata Radio Online*. <https://bharataradio738.com/beritalengkap/ZUiHxAm56ITahun2025>,” Bharata Radio Online, 2025, <https://bharataradio738.com/beritalengkap/ZUiHxAm56I>.

⁴⁹ Zhang, W. (2025). *Total length of express ways in China 2009-2023*. Statista.

berkecepatan tinggi menjadi 43.700 kilometer.⁵⁰ Mengenai infrastruktur transportasi udara, Administrasi Penerbangan Sipil Tiongkok mencatat 259 bandara sipil yang beroperasi pada tahun 2023.⁵¹ Infrastruktur transportasi udara Tiongkok juga diperkuat dengan 2.409 dan 469 tempat berlabuh untuk kargo dengan berat 10.000 ton ke atas di pelabuhan sungai pesisir dan pedalaman.⁵²

Pandemi COVID-19 dan penguncian wilayah berikutnya di Tiongkok telah mengganggu keunggulan lokasi strategisnya. Penutupan sementara pabrik-pabrik strategis seperti Foxconn dan Pegatron telah mengakibatkan Apple kehilangan kapasitas produksi dan mengalami gangguan pasokan produk global. Gangguan distribusi akibat pembatasan logistik menunjukkan bahwa keunggulan lokasi dapat menjadi kelemahan selama krisis kesehatan masyarakat. Apple sedang mengevaluasi kembali keunggulan lokasinya yang sebelumnya dominan di Tiongkok. Perusahaan ini mendiversifikasi rantai

pasokannya dan membuka fasilitas di negara lain, seperti India dan Vietnam, untuk mengurangi ketergantungannya pada satu wilayah produksi. Evaluasi strategis ini menunjukkan bahwa keunggulan lokasi dapat berubah jika kondisi eksternal, seperti pandemi, mengganggu kelangsungan operasional. Dengan menggunakan paradigma elektif Dunning, Apple berupaya menyeimbangkan efisiensi lokasi dengan manajemen risiko jangka panjang.

3. Keunggulan Internalisasi (*Internalization Advantage*)

Keunggulan Internalisasi
Keunggulan internalisasi berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kendali atas aset informasi dan teknologi secara internal, sehingga menghindari hilangnya kendali yang mungkin terjadi jika proses produksi dialihdayakan melalui lisensi. Keunggulan internalisasi mendorong perusahaan untuk mengelola produksi barang dan jasa mereka sendiri untuk mempertahankan efisiensi dan kendali atas operasi. Sebelum pandemi COVID-19, Apple sangat bergantung pada produksi di Tiongkok, dengan infrastruktur manufaktur yang kuat dan mitra utama seperti Foxconn dan Pegatron. Sekitar 90% iPhone dirakit di sana, dengan rantai pasokan terintegrasi dan kontrol kualitas yang ketat,

⁵⁰ Zhang, W. (2025). *High speed rail in China*. <https://www.statista.com/topics/7534/high-speed-rail-in-china/#topicOverview>

⁵¹ Zhang, W. (2025). *Number of civil airports in mainland China from 2000 to 2024*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/258207/number-of-civil-airports-in-china/>

⁵² Zhang, W. (2025). *Number of berths in coastal and river ports in China in 2023, by cargo volume over 10,000 metric tons*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/258301/number-of-berths-in-coastal-and-river-ports-in-china-by-cargo-volume/>

memungkinkan operasi yang efisien dan memenuhi permintaan pasar global.⁵³ Namun, selama pandemi COVID-19, Apple mengalami gangguan yang karena penguncian dan pembatasan sosial di pabrik-pabrik Tiongkok, yang menyebabkan berkurangnya kapasitas produksi dan keterlambatan pengiriman produk. Situasi ini mendorong Apple untuk mempercepat diversifikasi produksi ke negara-negara lain seperti India dan Vietnam.⁵⁴ Pada tahun 2025, India diperkirakan akan menjadi pusat produksi iPhone, menyumbang sekitar 14-20% dari produksi global, dengan pertumbuhan tahunan yang kuat, sementara Vietnam diperkirakan akan menjadi lokasi produksi utama untuk iPad dan perangkat wearable lainnya. Langkah ini merupakan bagian dari strategi Apple untuk mengurangi risiko ketergantungan penuh pada Tiongkok dalam produksi, sekaligus mengantisipasi risiko geopolitik dan gangguan rantai pasokan di masa mendatang.⁵⁵ Selama pandemi, kendali ini

memungkinkan Apple untuk cepat beradaptasi dengan perubahan kondisi di lapangan, termasuk menyesuaikan jadwal produksi dan manajemen tenaga kerja untuk memastikan produksi tetap berjalan meskipun ada pembatasan yang ketat.⁵⁶

SIMPULAN

Pandemi COVID-19 berdampak pada rantai pasokan Apple Inc. di Tiongkok dari tahun 2019 hingga 2023. Gangguan yang diakibatkannya, termasuk penutupan pabrik-pabrik utama seperti Foxconn di Zhengzhou, keterlambatan pengiriman komponen utama, dan penurunan kapasitas produksi, sangat mengganggu operasi global Apple. Pandemi mendorong Apple untuk menyesuaikan strateginya dengan mendiversifikasi produksi ke negara-negara lain seperti India dan Vietnam, yang bertujuan untuk mengurangi risiko ketergantungan pada satu wilayah geografis. Meskipun menghadapi berbagai tantangan, Apple berhasil mempertahankan penjualan yang stabil berkat keunggulan teknologinya, merek yang kuat, dan manajemen rantai pasokan yang fleksibel.

⁵³ Thorbecke, C. (2022). *Apple made China the backbone of its iPhone assembly. Shifting away could take years.* CNN Business. <https://edition.cnn.com/2022/12/09/tech/apple-china>

⁵⁴ Maya Derrick (2025), "Apple's Manufacturing Shift Fuels India's iPhone Growth," *Technology Magazine*, <https://technologymagazine.com/it-procurement/apple-pivots-to-india-with-expected-us-22bn-output>.

⁵⁵ Tianjian Xu, *Resilience and Sustainability in Global Supply Chains: Case Study of Apple's Response to the COVID-19* (2025), hal 57–

58, <https://doi.org/10.54254/2754-1169/158/2025.19700>

⁵⁶ Tianjian Xu (2025), *Resilience and sustainability in global supply chains: Case study of Apple's response to the COVID-19*, hal. 57–58, <https://doi.org/10.54254/2754-1169/158/2025.19700>

Dengan menerapkan teori elektif Dunning, studi ini mengungkapkan bagaimana tiga keunggulan utama kepemilikan, lokasi, dan internalisasi memainkan peran krusial dalam mengelola risiko dan menjaga kelangsungan bisnis Apple selama pandemi. Keunggulan kepemilikan tercermin dalam teknologi cip milik Apple dan ekosistem perangkatnya yang sulit direplikasi. Keunggulan lokasi didukung oleh infrastruktur canggih di Tiongkok, meskipun pandemi memaksa produksi untuk pindah ke negara lain. Keunggulan internalisasi memungkinkan Apple mengendalikan rantai pasokannya secara langsung melalui mitra terpercaya, sehingga memungkinkannya beradaptasi dengan cepat terhadap krisis. Pendekatan strategis ini menunjukkan kemampuan Apple Inc. untuk mengatasi gangguan global dan mempertahankan posisi pasar yang kuat.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Ariani, R., Annisa, M. E. N. S., Sinaga, N., Pratiwi, F. D., Nuralita, N., Yunafri, A., et al. (2020). *Ragam penanganan dan pencegahan Covid-19 di rumah sakit dan klinik primer* (E. Airlangga & R. Ariani, Eds.). Medan: Umsu Press.
- Moosa, I. A. (2002). *Foreign direct investment: Theory, evidence and practice* (pp. 41–43). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Scott, B., Burchill, L., & Linklater, A. (2019). *Teori-teori hubungan internasional*. Bandung: Nusamedia.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kualitatif kuantitatif* (Cetakan ke-25). Bandung: CV Alfabeta.
- ### Jurnal
- Alshahrani, S. M., & Khan, N. A. (2023). COVID-19 advising application development for Apple devices (iOS). *PeerJ Computer Science*, 9, 1–17. <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.1274>
- Azmi, F., Dermawan, W., & Alam, N. (2023). COVID-19 dan eksistensi multinational corporation (MNC): Suatu telaah dalam perspektif liberalisme. *Jurnal Perdagangan Internasional*, 1(2), 98–111. <https://doi.org/10.33197/jpi.v1i2.1516>
- Bagaskara, N. (2023). Dinamika perdagangan Amerika Serikat terhadap Tiongkok pada masa Covid-19 di tahun 2020.
- Bowen, G. (2017). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, (27–40). <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Doniyanto, K., & Rofi, M. S. (2023). Kepemimpinan strategis dan kolaboratif Presiden Xi Jinping dalam mengatasi pandemi Covid-19 di Cina. *JPTAM*, 7(3), 1–4. <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i3.9975>
- Fauzan, A., & Rukmana, G. M. (2024). Dinamika kerjasama perusahaan multinasional dalam hubungan internasional: Tinjauan dari sudut pandang ekonomi global. *Journal of Social Science Research*, 4, 1766–1771.
- Funke, M., & Tsang, A. (2020). The People's Bank of China's response to the coronavirus pandemic: A quantitative assessment. *Elsevier*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii>

- /S0264999320311792?via%3Dihub
- Hsieh, D. (2025). Display dynamics – May 2025: China assembles 80% of Apple's iPhones, while 34% of iPhones are delivered to the US market. *Omdia*. <https://omdia.tech.informa.com/om129746/display-dynamics--may-2025-china-assembles-80-of-apples-iphones-while-34-of-iphones-are-delivered-to-the-us-market>
- Kharisma, D. B. (2020). Pandemi Covid-19 apakah force majeure? *RechtsVinding Online*.
- Kurniawan, R. C., & Robi. (2011). Global governance: Perspektif liberalisme. *Jurnal Ilmiah*, 4(8), 1–7.
- Luerdi. (2014). Teori ilmu hubungan internasional: Masalah tingkat analisis. Makalah Akademik, Universitas Lampung.
- Margono. (2015). Aktor non-negara dalam hubungan internasional. *Jurnal Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, 2(5), 105–108.
- Renolafitri, H. (2020). Desa e-commerce Taobao sebagai kekuatan ekonomi Tiongkok dalam mentransformasikan perekonomian dan kesenjangan sosial di pedesaan. *Insignia: Journal of International Relations*, 7(1), 45. <https://doi.org/10.20884/1.ins.2020.7.1.2234>
- Schuh, A., Huber, D., & Vienna. (2020). Apple Inc.'s dilemma: Relocating global supply chain out of China (pp. 1–7). <https://id.scribd.com/document/907478513/Case-Apple-China-Supply-Chain-Schuh-Huber-October-2020>
- Wu, X. (2023). Research on Apple Inc. market winning case study (pp. 130–139). <https://doi.org/10.54254/2754-1169/24/20230425>
- Xu, T. (2025). Resilience and sustainability in global supply chains: Case study of Apple's response to the COVID-19 (pp. 57–58). <https://doi.org/10.54254/2754-1169/158/2025.19700>
- Laporan**
- Bureau of Economic Analysis. 2025 “Activities of U.S. Multinational Enterprises In.” *Survey of Current Business*. <https://www.bea.gov/data/intl-trade-investment/activities-us-multinational-enterprises-mnes>.
- International Energy Agency. 2023. “Report on the Implementation of China's Fiscal Policy in the First Half of 2021.” *Ministry of Finance of the People's Republic of China*. <https://www.iea.org/policies/14305-report-on-the-implementation-of-chinas-fiscal-policy-in-the-first-half-of-2021>
- Miller, Chris, and Vishnu Venugopalan. 2025 “Apple's Supply Chain: Economic and Geopolitical Implications,” *American Enterprise Institute*. <https://www.aei.org/research-products/report/apples-supply-chain-economic-and-geopolitical-implications/#scrollSection3>.
- U.S. Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce. “Changes in Host Country Employment for U . S . Multinational Enterprises , 2009 – ” no. chart 1 (2024): 1–3.
- Website**
- Amahoru, I. K. (2023). Pendapatan Apple tergerus negara lockdown China. *Herald.id*. <https://herald.id/2023/02/03/pendapatan-apple-tergerus-negara-lockdown-di-china/>
- Apple Inc. (2023). *MacBook Pro (16 inci, 2023) - Spesifikasi teknis*. Apple Support. <https://support.apple.com/id-id/111838>

- Ashcroft, S. (2024). Supply chain profile: Apple's inventory magic trick. *Supply Chain Digital*. <https://supplychaindigital.com/operations/supply-chain-profile-apples-inventory-magic-trick>
- Atihongkong.com. (2025). Why does Apple manufacture in China? <https://atihongkong.com/2023/11/why-does-apple-manufacture-in-china>
- Bloomberg. (2023). 2023 Apple supply chain shift beyond China. <https://www.bloomberg.com/graphics/2023-apple-supply-chain-shift-beyond-china/>
- Derrick, M. (2025). Apple's manufacturing shift fuels India's iPhone growth. *Technology Magazine*. <https://technologymagazine.com/it-procurement/apple-pivots-to-india-with-expected-us-22bn-output>
- Djulianti, M. (2020). Jadi korban corona, ekonomi China minus 6,8% di Q1 2020. *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20200417131922-19-152685/jadi-korban-corona-ekonomi-china-minus-68-di-q1-2020>
- Economics, Trading. (2025). China manufacturing production. <https://id.tradingeconomics.com/china/manufacturing-production>
- Economics, Trading. (2025). Tingkat pertumbuhan PDB tahunan China. <https://id.tradingeconomics.com/china/gdp-growth-annual>
- Franedya, R. (2019). Rakyat China boikot iPhone, pendapatan Apple anjlok 26%. *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/tech/20190529185727-37-75867rakyat-china-boikot-iphone-pendapatan-apple-anjlok-26>
- Irfan, A. A. F. N. (2024). Simak perkembangan PDB dunia dalam 10 tahun terakhir. *GoodStats*. [https://data.goodstats.id/statistic/simak-perkembangan-pdb-dunia-dalam-10-tahun-terakhir-](https://data.goodstats.id/statistic/simak-perkembangan-pdb-dunia-dalam-10-tahun-terakhir-OllOn#google_vignette)
- OllOn#google_vignette
- MacRumors. (2019). Apple's iPhone sales in China down an estimated 30% in Q1 2019, Huawei continues to dominate. <https://www.macrumors.com/2019/04/30/iphone-sales-china-30-percent-drop-q1-2019/>
- Rhodium Group. (2025). China and the future of global supply chains. https://rhg.com/research/china-and-the-future-of-global-supply-chains/?_x_tr_hist=true
- Saragruge. (2025). How Apple handles its China-dependent supply chain amid global tensions. *SCW Magazine*.
- Statista. (2025). Most valuable brands worldwide in 2025. <https://www.statista.com/statistics/264875/brand-value-of-the-25-most-valuable-brands/>
- Thorbecke, C. (2022). Apple made China the backbone of its iPhone assembly. Shifting away could take years. *CNN Business*. <https://edition.cnn.com/2022/12/09/tech/apple-china>
- Turpin, M. (2025). Apple's investment in China... more than quadruple the Marshall Plan. *China Articles*. https://chinaarticles.substack.com/p/apples-investment-in-china-more-than?_x_tr_hist=true
- Wibowo, E. S. (2025). Sektor transportasi Tiongkok tumbuh stabil pada 7 bulan pertama tahun 2025. *Bharata Radio Online*. <https://bharataradio738.com/berialengkap/ZUiHxAm56I>
- World Health Organization. (2023). Coronavirus disease (COVID-19). <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/coronavirus-disease-%28covid-19%29>
- Zhang, W. (2025). Total length of express ways in China 2009-2023. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/276050/total-length-of-chinas-freeways/>
- Zhang, W. (2025). High speed rail in China. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/276050/high-speed-rail-in-china/>

om/topics/7534/high-speed-rail-in-china/#topicOverview

Statista. (2025). Number of berths in coastal and river ports in China in 2023, by cargo volume over 10,000 metric

tons. <https://www.statista.com/statistics/258301/number-of-berths-in-coastal-and-river-ports-in-china-by-cargo-volume/>

Statista. (2025). Number of civil airports in mainland China from 2000 to 2024. <https://www.statista.com/statistics/258207/number-of-civil-airports-in-china/>

