ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/arzusin.v6i3.9723

ANALISIS STRATEGI BISNIS DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN PADA TOKO HARGA PAS DI KABUPATEN DHARMASRAYA

Analysis of Business Strategy in Facing Competition at Toko Harga Pas in Dharmasraya Regency

Dian Afriana & Habibatur Ridhah
UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi
dianafrianaa1@gmail.com; habibaturridhah@uinbukittinggi.ac.id

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Mar 10, 2026	Apr 7, 2026	Apr 19, 2026	Apr 24, 2026

Abstract

Although business strategy analysis and sharia business principles have been widely discussed in previous studies, research that specifically integrates Porter's Five Forces analysis with sharia-based business strategies in local retail businesses remains limited. This study aims to analyze the condition of business competition, the business strategies implemented, and their conformity with sharia business principles at Toko Harga Pas in Dharmasraya Regency. This study employed a qualitative approach with a case study design, involving informants consisting of the owner, employees, and customers selected through a purposive sampling technique. Data were collected through interviews, observation, and documentation, and were then analyzed using the interactive analysis technique of Miles and Huberman. The findings showed that the condition of business competition was at a competitive level, marked by a high threat of new entrants, strong buyer bargaining power, and pressure from digital-based substitute products. The business strategies implemented focused on setting competitive prices, improving service, and maintaining customer trust. These findings

Arzusin is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

contribute to the development of Porter's Five Forces theory in the context of local retail and broaden understanding of the integration of business strategy and sharia principles. The conclusion of this study confirms the importance of adaptive and customer-oriented strategies in facing business competition, and encourages business actors to increase innovation and the use of technology. The implications of this study include theoretical contributions in the field of strategic management and practical implications for retail business actors, while also opening opportunities for further research related to digitalization in retail business strategy.

Keywords: Business Strategy; Porter's Five Forces; Business Competition; Sharia Business; Retail

Abstrak: Meskipun analisis strategi bisnis dan prinsip bisnis syariah telah banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya, kajian yang secara khusus mengintegrasikan analisis *Porter's Five Forces* dengan strategi bisnis berbasis syariah pada usaha ritel lokal masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi persaingan usaha, strategi bisnis yang diterapkan, serta kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip bisnis syariah pada Toko Harga Pas di Kabupaten Dharmasraya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, melibatkan informan yang terdiri atas pemilik, karyawan, dan pelanggan yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi persaingan usaha berada pada tingkat kompetitif, ditandai oleh tingginya ancaman pendatang baru, kuatnya daya tawar pembeli, serta tekanan dari produk pengganti berbasis digital. Strategi bisnis yang diterapkan berfokus pada penetapan harga yang kompetitif, peningkatan pelayanan, dan pemeliharaan kepercayaan pelanggan. Temuan ini berkontribusi terhadap pengembangan teori *Porter's Five Forces* dalam konteks ritel lokal serta memperluas pemahaman tentang integrasi strategi bisnis dan prinsip syariah. Simpulan penelitian ini menegaskan pentingnya strategi yang adaptif dan berorientasi pada pelanggan dalam menghadapi persaingan usaha, serta mendorong pelaku usaha untuk meningkatkan inovasi dan pemanfaatan teknologi. Implikasi penelitian ini mencakup kontribusi teoretis dalam bidang manajemen strategi dan implikasi praktis bagi pelaku usaha ritel, sekaligus membuka peluang penelitian lanjutan terkait digitalisasi dalam strategi bisnis ritel.

Kata Kunci: Strategi Bisnis; *Porter's Five Forces*; Persaingan Usaha; Bisnis Syariah; Ritel

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis saat ini telah menjamur yang mengakibatkan persaingan semakin ketat. Persaingan dunia bisnis saat ini tidak dapat dihindari oleh para pelaku usaha yang jumlahnya semakin bertambah setiap waktu. Persaingan yang terjadi di antara pelaku usaha memberikan konsumen keuntungan berupa penawaran harga yang lebih murah dan semakin banyaknya alternatif pilihan barang atau jasa yang ditawarkan. Alternatif pilihan ini memberikan kesempatan kepada konsumen untuk dapat memilih barang atau jasa sejenis yang mempunyai kualitas terbaik dengan harga yang relatif lebih murah dibandingkan dengan

barang atau jasa sejenis lainnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa dinamika persaingan usaha, khususnya pada sektor ritel, semakin kompleks seiring dengan meningkatnya jumlah pelaku usaha dan perubahan perilaku konsumen yang semakin rasional serta berbasis preferensi (Kotler & Keller, 2016; Verhoef et al., 2021).

Perkembangan dunia bisnis yang dinamis dan kompetitif, mendorong perusahaan agar memiliki strategi yang dapat membantu perusahaan untuk bertahan dalam jangka panjang. Selain itu, perkembangan teknologi dan globalisasi telah merubah perilaku konsumen sehingga menuntut perusahaan untuk tetap efisien dan berpikir strategis. Pesatnya perkembangan dan ketatnya persaingan dunia bisnis menuntut setiap perusahaan untuk dapat bertahan dan memiliki keunggulan dalam bidang usahanya. Dalam konteks ini, perubahan yang cepat pada dunia bisnis menuntut perusahaan harus terus beradaptasi dan melakukan perubahan terhadap strategi dengan menyesuaikan kondisi yang sedang terjadi. Dalam dunia bisnis, satu-satunya hal yang konsisten adalah perubahan yang terus meningkat, sehingga strategi menjadi elemen krusial dalam mempertahankan keberlangsungan usaha (Porter, 2008; Teece, 2018).

Pada dasarnya strategi disusun untuk membentuk respons terhadap perubahan eksternal yang relevan dari suatu organisasi. Perubahan eksternal tersebut tentunya akan dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari suatu organisasi. Seberapa jauh suatu perusahaan dapat mengambil keuntungan dari peluang untuk menghindari bahaya dari sumber luar untuk mendapatkan keuntungan maksimal. Strategi sangat penting untuk bisnis apapun karena mewakili rencana jangka panjang yang mengintegrasikan tujuan utama perusahaan dan serangkaian tindakan yang mendukung tujuan tersebut menjadi keseluruhan yang kohesif. Penyusunan strategi bisnis sangat berpengaruh besar dalam menjaga status perusahaan agar tidak mengalami kebangkrutan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa keunggulan kompetitif merupakan inti dari strategi bisnis yang efektif dalam menghadapi persaingan (Barney & Hesterly, 2019; Wheelen et al., 2018).

Dalam perspektif peneliti, fenomena persaingan usaha yang semakin ketat tidak hanya menjadi tantangan, tetapi juga peluang bagi pelaku usaha untuk mengembangkan strategi bisnis yang adaptif dan berkelanjutan. Hal ini diperkuat oleh teori Porter yang menyatakan bahwa posisi kompetitif perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam merespons kekuatan industri melalui strategi yang tepat (Porter, 2008). Selain itu, dalam konteks bisnis syariah, strategi bisnis tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi

juga harus memperhatikan nilai-nilai etika, keadilan, dan keberkahan. Strategi bisnis dalam Islam didasarkan pada prinsip-prinsip syariah seperti kejujuran, amanah, keadilan, larangan riba, serta kewajiban untuk menjual produk yang halal dan thayyib. Pendekatan ini tidak hanya bertujuan untuk memperoleh keuntungan duniawi, tetapi juga mengharapkan keberkahan dan ridha Allah SWT (Antonio, 2017; Hasan, 2020).

Islam secara jelas menggambarkan perilaku baik yang harus diterapkan dan dijalankan dan perilaku buruk yang harus ditinggalkan karena akan mendatangkan kemudharatan. Nilai baik dalam Islam dikenal sebagai tindakan ma'ruf sementara tindakan yang buruk dikenal dengan munkar. Hal ini menegaskan bahwa aktivitas bisnis tidak dapat dilepaskan dari nilai moral dan etika. Dengan demikian, penerapan strategi bisnis berbasis syariah diyakini mampu menciptakan nilai tambah bagi perusahaan, baik dari segi peningkatan penjualan, loyalitas pelanggan, hingga citra positif di mata masyarakat (Dusuki, 2019; Hidayat & Rafiki, 2020).

Secara empiris, Kabupaten Dharmasraya merupakan salah satu wilayah yang mengalami perkembangan sektor perdagangan yang cukup signifikan. Pada tahun 2024 kontribusi sektor Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor terhadap PDRB Kabupaten Dharmasraya yaitu sebesar 15,39%. Hal ini menunjukkan bahwa sektor perdagangan menjadi salah satu pilar utama dalam struktur ekonomi daerah. Sektor bisnis ritel, sebagai bagian dari sektor perdagangan, memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan konsumen secara langsung. Namun, sektor ini juga menghadapi tekanan persaingan yang tinggi akibat banyaknya pelaku usaha serta munculnya alternatif belanja berbasis digital (Badan Pusat Statistik, 2024; Deloitte, 2022).

Toko Harga Pas sebagai salah satu usaha ritel di Kabupaten Dharmasraya menghadapi dinamika persaingan yang cukup tinggi. Berdasarkan data penjualan, Toko Harga Pas mengalami fluktuasi yang signifikan, yang menunjukkan adanya tekanan eksternal seperti meningkatnya persaingan usaha dan perubahan daya beli konsumen. Selain itu, berdasarkan data pangsa pasar, Toko Harga Pas berada pada posisi ketiga dengan market share sebesar 14,67%, di bawah pesaing utama yang memiliki pangsa pasar lebih besar. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun memiliki posisi yang cukup kuat, masih terdapat kesenjangan yang perlu diatasi melalui strategi bisnis yang lebih efektif.

Penelitian sebelumnya umumnya menitikberatkan pada analisis strategi bisnis atau prinsip bisnis syariah secara terpisah. Misalnya, penelitian Yulita et al. (2019) menekankan pentingnya analisis Porter's Five Forces dalam menentukan keunggulan bersaing, sementara

Khoirunnisa (2020) lebih fokus pada strategi generik Porter dalam meningkatkan daya saing usaha. Penelitian lain seperti Khalida dan Fauji (2020) serta Al Hakim et al. (2024) menyoroti pentingnya strategi harga dan pelayanan dalam mempertahankan pelanggan. Namun demikian, studi-studi tersebut belum secara komprehensif mengintegrasikan analisis kondisi persaingan industri dengan penerapan strategi bisnis berbasis syariah dalam satu kerangka analisis yang utuh.

Berdasarkan kajian tersebut, terdapat kesenjangan penelitian *(research gap)* yaitu belum adanya penelitian yang secara simultan mengkaji kondisi persaingan usaha menggunakan pendekatan Porter's Five Forces, strategi bisnis yang diterapkan, serta kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip bisnis syariah dalam konteks usaha ritel lokal. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan ketiga aspek tersebut dalam satu analisis yang komprehensif. Penelitian ini menggunakan teori utama Porter's Five Forces untuk menganalisis struktur persaingan industri serta teori strategi generik Porter untuk mengidentifikasi strategi bisnis yang diterapkan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan konsep bisnis syariah sebagai landasan normatif dalam menilai kesesuaian strategi bisnis dengan nilai-nilai Islam (Porter, 2008; Kotler & Keller, 2016; Hasan, 2020).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan karakteristik deskriptif yang bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam berdasarkan konteks yang terjadi di lapangan. Dalam penelitian ini, peneliti berupaya menggali dan memahami strategi bisnis yang diterapkan oleh Toko Harga Pas dalam menghadapi persaingan usaha. Penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati, dengan pendekatan yang diarahkan pada latar dan individu secara holistik. Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak bertujuan untuk menguji hipotesis berbasis angka, melainkan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika strategi bisnis dalam konteks nyata. Selain itu, proses dan makna menjadi fokus utama dalam penelitian ini dengan landasan teori yang dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian tetap sesuai dengan fakta di lapangan. Pendekatan kualitatif dinilai tepat dalam mengkaji fenomena sosial dan bisnis yang kompleks serta kontekstual (Creswell & Creswell, 2018; Yin, 2018).

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini berfokus pada satu objek penelitian, yaitu Toko Harga Pas di Kabupaten Dharmasraya, yang dianalisis secara mendalam untuk memahami strategi bisnis yang diterapkan dalam menghadapi persaingan usaha. Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena secara rinci dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak secara jelas (Yin, 2018). Desain ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi persaingan usaha, strategi bisnis yang diterapkan, serta kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip bisnis syariah. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menggambarkan fenomena, tetapi juga menginterpretasikan makna dari strategi yang diterapkan dalam menghadapi tekanan persaingan yang dinamis. Desain deskriptif ini juga memungkinkan peneliti untuk menyajikan data dalam bentuk narasi yang sistematis dan mudah dipahami (Merriam & Tisdell, 2016).

Informan dalam penelitian ini terdiri dari pemilik, karyawan, dan pelanggan Toko Harga Pas yang berperan sebagai sumber utama dalam memperoleh data terkait strategi bisnis yang diterapkan. Pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling, yaitu teknik pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Teknik ini digunakan karena tidak semua individu memiliki informasi yang sesuai dengan kebutuhan penelitian, sehingga hanya pihak-pihak yang dianggap memahami fenomena yang diteliti yang dijadikan sebagai informan (Etikan et al., 2016). Karakteristik informan dalam penelitian ini meliputi pihak yang terlibat langsung dalam operasional usaha, seperti pemilik yang memahami kebijakan strategis, karyawan yang mengetahui proses operasional, serta pelanggan yang merasakan langsung dampak strategi bisnis yang diterapkan. Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai strategi bisnis dalam menghadapi persaingan usaha. Pendekatan ini juga sejalan dengan prinsip penelitian kualitatif yang menekankan pada kedalaman informasi dibandingkan jumlah sampel (Palinkas et al., 2015).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu: 1) Wawancara dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung antara peneliti dan informan untuk memperoleh informasi yang mendalam mengenai strategi bisnis yang diterapkan. Wawancara yang digunakan bersifat semi-terstruktur, sehingga memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara fleksibel sesuai dengan kondisi di lapangan. Teknik ini dinilai efektif dalam memperoleh data yang bersifat subjektif dan kontekstual (Kallio et

al., 2016); 2) Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung aktivitas operasional Toko Harga Pas di lokasi penelitian. Melalui observasi, peneliti dapat memperoleh data yang lebih objektif terkait kondisi nyata di lapangan, termasuk interaksi antara pelaku usaha dan konsumen serta strategi yang diterapkan dalam praktik sehari-hari. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara langsung tanpa perantara (Angrosino, 2016); 3) Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Data dokumentasi meliputi arsip, catatan penjualan, foto, serta berbagai dokumen lain yang relevan dengan penelitian. Penggunaan berbagai teknik pengumpulan data ini bertujuan untuk meningkatkan validitas data melalui triangulasi sumber dan metode (Carter et al., 2014).

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri *(human instrument)*, yang berperan dalam merancang, mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data. Dalam pelaksanaannya, peneliti juga menggunakan pedoman wawancara, catatan lapangan, serta alat perekam untuk mendukung proses pengumpulan data agar lebih sistematis dan akurat.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu: 1) Reduksi data dilakukan dengan cara menyaring dan menyederhanakan data yang diperoleh agar lebih terstruktur dan relevan dengan tujuan penelitian. Proses ini dilakukan secara berkelanjutan selama penelitian berlangsung (Miles et al., 2018); 2) Penyajian data, yaitu menyusun data dalam bentuk narasi deskriptif atau tabel yang sistematis sehingga memudahkan peneliti dalam memahami hubungan antar variabel dan menarik kesimpulan. Penyajian data yang baik akan membantu dalam mengidentifikasi pola dan makna dari data yang telah dikumpulkan; 3) Penarikan kesimpulan, yang dilakukan dengan menginterpretasikan data yang telah dianalisis untuk menemukan makna dan pola yang relevan dengan tujuan penelitian. Kesimpulan yang dihasilkan bersifat sementara dan dapat berubah apabila ditemukan data baru yang lebih kuat. Namun, apabila kesimpulan tersebut didukung oleh bukti yang konsisten, maka dapat dianggap valid dan kredibel. Teknik analisis ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang diteliti serta sesuai dengan pendekatan kualitatif yang digunakan. Selain itu, penggunaan model Miles dan Huberman juga memungkinkan analisis data dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan (Miles et al., 2018; Saldaña, 2016).

HASIL

Hasil penelitian ini disusun berdasarkan kategori utama yang muncul dari analisis data lapangan, yaitu kondisi persaingan usaha berdasarkan analisis Porter's Five Forces dan strategi bisnis yang diterapkan oleh Toko Harga Pas.

Ancaman Pendatang Baru

Berdasarkan hasil wawancara, ancaman pendatang baru dalam industri ritel sejenis di Kabupaten Dharmasraya tergolong cukup tinggi. Hal ini disebabkan oleh relatif rendahnya hambatan masuk dalam usaha ritel, terutama dari sisi kebutuhan modal awal dan kemudahan memperoleh pasokan barang. Usaha ritel pakaian dan kebutuhan sehari-hari dijalankan dengan modal yang dapat disesuaikan dengan kemampuan pelaku usaha, serta ketersediaan pemasok yang cukup banyak. Kondisi tersebut menyebabkan banyak pelaku usaha baru yang berani membuka toko ritel dengan konsep harga murah. Meskipun demikian, terdapat temuan bahwa membangun kepercayaan pelanggan menjadi tantangan utama bagi pendatang baru. Berdasarkan hasil wawancara, Toko Harga Pas memiliki keunggulan berupa pengalaman usaha yang cukup lama, hubungan yang sudah terjalin dengan pelanggan, serta tingkat kepercayaan pembeli yang relatif stabil. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun ancaman masuknya pesaing baru tinggi, terdapat faktor non struktural yang memengaruhi daya saing usaha.

Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembeli memiliki kekuatan tawar menawar yang cukup kuat terhadap Toko Harga Pas. Hal ini disebabkan oleh banyaknya pilihan toko ritel sejenis serta alternatif belanja lain seperti penjualan online. Konsumen cenderung membandingkan harga, kualitas produk, dan pelayanan sebelum melakukan pembelian. Dalam praktiknya, Toko Harga Pas merespons kondisi tersebut dengan menerapkan strategi harga yang kompetitif serta meningkatkan kualitas pelayanan. Berdasarkan hasil wawancara, harga menjadi pertimbangan utama dalam keputusan pembelian, namun faktor pelayanan dan kenyamanan juga berpengaruh. Pemilik Toko Harga Pas menyatakan bahwa penetapan harga dilakukan berdasarkan perhitungan tertentu, namun tetap mempertimbangkan masukan dari pelanggan. Karyawan Toko Harga Pas juga menyampaikan bahwa pelanggan cukup sensitif terhadap harga dan kualitas produk. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan

tawar pembeli tidak hanya memengaruhi harga, tetapi juga mendorong peningkatan kualitas pelayanan.

Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Kekuatan tawar menawar pemasok terhadap Toko Harga Pas berada pada tingkat sedang. Berdasarkan hasil wawancara, Toko Harga Pas tidak bergantung pada satu pemasok, melainkan bekerja sama dengan beberapa pemasok untuk memenuhi kebutuhan barang dagangan. Strategi ini dilakukan untuk mengurangi ketergantungan serta meminimalkan risiko kenaikan harga dari satu pemasok tertentu. Namun demikian, fluktuasi harga dari pemasok tetap memberikan dampak terhadap penetapan harga jual di tingkat toko. Berdasarkan temuan lapangan, perubahan harga dari pemasok menjadi salah satu kondisi yang dihadapi dalam kegiatan usaha sehari-hari.

Ancaman Produk Pengganti

Ancaman produk pengganti dalam penelitian ini terutama berasal dari penjualan online dan perubahan tren. Konsumen memiliki alternatif untuk berbelanja melalui marketplace online yang menawarkan kemudahan dan variasi produk yang lebih luas. Berdasarkan hasil wawancara, penjualan online menjadi ancaman karena menawarkan harga yang lebih murah dan lebih praktis. Namun demikian, masih terdapat pelanggan yang lebih memilih datang langsung ke toko untuk melihat barang dan memastikan ukuran serta kualitas produk. Selain itu, perubahan tren juga memengaruhi jenis produk yang diminati konsumen di Toko Harga Pas.

Persaingan Antar Pesaing yang Ada

Persaingan antar toko ritel sejenis di Kabupaten Dharmasraya tergolong ketat. Kondisi ini ditandai dengan banyaknya pelaku usaha yang menawarkan produk serupa dengan rentang harga yang relatif bersaing. Konsumen memiliki banyak alternatif pilihan dalam memenuhi kebutuhan belanja mereka. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, persaingan tidak hanya terjadi pada aspek harga, tetapi juga pada variasi produk, model barang, serta kelengkapan stok. Konsumen cenderung membandingkan beberapa toko sebelum melakukan pembelian. Selain itu, strategi pesaing yang menawarkan harga lebih rendah dan produk yang lebih lengkap turut memengaruhi preferensi pelanggan.

Tabel 1 Data Penjualan Toko Harga Pas Bulan Maret hingga Agustus 2025

No	Bulan	Penjualan	%
1	Maret	Rp 488.506.811	-
2	April	Rp 118.518.941	-75,74%
3	Mei	Rp 119.227.811	+0,60%
4	Juni	Rp 137.939.644	+15,69%
5	Juli	Rp 227.195.829	+64,71%
6	Agustus	Rp 141.055.671	-37,90%

Tabel 1 menunjukkan bahwa penjualan Toko Harga Pas mengalami fluktuasi yang cukup signifikan selama enam bulan terakhir. Pada bulan April terjadi penurunan penjualan sebesar 75,74% dibandingkan bulan Maret. Selanjutnya terjadi peningkatan pada bulan Mei, Juni, dan Juli, sebelum kembali mengalami penurunan pada bulan Agustus.

Tabel 2 Data Penjualan Toko Harga Pas dan Pesaing di Sekitar Tahun 2024

No	Toko	Penjualan	Market Share
1	Harga Pas	Rp 2.341.849.639	14,67%
2	RAV Serba 35.000	Rp 5.500.000.000	34,46%
3	Top Simple	Rp 350.000.000	2,19%
4	Fortuna	Rp 300.000.000	1,88%
5	Reno	Rp 180.000.000	1,13%
6	Rahfel	Rp 200.000.000	1,25%
7	Rika	Rp 1.000.000.000	6,27%
8	GP Serba 35.000	Rp 600.000.000	3,76%
9	Serba 35.000	Rp 5.000.000.000	31,33%
10	Nia Serba 35.000	Rp 240.000.000	1,50%
11	Haza	Rp 250.000.000	1,57%

Tabel 2 menunjukkan bahwa struktur pasar ritel di Kabupaten Dharmasraya didominasi oleh beberapa pelaku usaha utama. RAV Serba 35.000 dan Serba 35.000 memiliki pangsa pasar terbesar, sementara Toko Harga Pas berada pada posisi ketiga dengan market share sebesar 14,67%.

Meskipun secara umum ditemukan bahwa strategi harga terjangkau dan pelayanan menjadi faktor utama dalam menarik pelanggan, terdapat beberapa kondisi yang menunjukkan variasi temuan. Berdasarkan data penjualan, Toko Harga Pas mengalami penurunan yang sangat signifikan pada bulan April sebesar 75,74% setelah sebelumnya memiliki penjualan yang tinggi pada bulan Maret. Selain itu, setelah mengalami peningkatan

pada bulan Juli, penjualan kembali mengalami penurunan pada bulan Agustus sebesar 37,90%. Temuan ini menunjukkan bahwa performa penjualan tidak selalu mengikuti tren peningkatan secara konsisten. Fluktuasi ini mengindikasikan adanya faktor lain yang memengaruhi kinerja penjualan selain strategi yang diterapkan. Selain itu, meskipun sebagian pelanggan masih memilih berbelanja langsung di toko, terdapat kecenderungan sebagian konsumen beralih ke penjualan online yang dianggap lebih praktis dan murah.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi persaingan usaha yang dihadapi oleh Toko Harga Pas berada dalam kategori kompetitif dengan tekanan yang cukup tinggi dari berbagai aspek dalam kerangka Porter's Five Forces. Ancaman pendatang baru yang tinggi menunjukkan bahwa hambatan masuk dalam industri ritel relatif rendah, sehingga memungkinkan munculnya pelaku usaha baru dengan mudah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keunggulan kompetitif tidak lagi hanya ditentukan oleh aspek struktural seperti modal, tetapi juga oleh faktor non-struktural seperti kepercayaan pelanggan dan pengalaman usaha. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberlangsungan usaha tidak hanya bergantung pada kemampuan memasuki pasar, tetapi juga pada kemampuan mempertahankan posisi dalam pasar.

Kekuatan tawar menawar pembeli yang tinggi menunjukkan bahwa konsumen memiliki posisi dominan dalam menentukan pilihan pembelian. Hal ini tercermin dari perilaku konsumen yang cenderung membandingkan harga, kualitas produk, dan pelayanan sebelum mengambil keputusan. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi harga dan pelayanan menjadi elemen penting dalam mempertahankan pelanggan. Selain itu, kekuatan tawar pemasok yang berada pada tingkat sedang menunjukkan bahwa Toko Harga Pas memiliki fleksibilitas dalam memilih pemasok, namun tetap menghadapi dinamika perubahan harga yang memengaruhi penetapan harga jual.

Ancaman produk pengganti, khususnya dari penjualan online, menunjukkan adanya pergeseran perilaku konsumen menuju platform digital. Hal ini menandakan bahwa persaingan tidak hanya terjadi secara langsung antar toko fisik, tetapi juga dengan sistem perdagangan berbasis digital. Sementara itu, persaingan antar pelaku usaha yang tinggi menunjukkan bahwa pasar ritel di Kabupaten Dharmasraya telah mencapai tingkat kejenuhan tertentu, di mana diferensiasi menjadi faktor penting dalam memenangkan persaingan.

Fluktuasi penjualan yang terjadi juga menunjukkan bahwa kinerja usaha tidak bersifat stabil dan dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal maupun internal. Penurunan drastis pada periode tertentu mengindikasikan adanya tekanan pasar yang signifikan, sementara peningkatan pada periode lain menunjukkan adanya respons strategis yang cukup efektif dalam jangka pendek. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa strategi bisnis yang adaptif dan responsif menjadi kebutuhan utama dalam menghadapi dinamika persaingan usaha.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Porter (2008) yang menyatakan bahwa tingkat persaingan dalam suatu industri ditentukan oleh lima kekuatan utama, yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar pemasok, ancaman produk pengganti, dan persaingan antar pelaku usaha. Temuan mengenai tingginya kekuatan tawar pembeli dan ketatnya persaingan antar pelaku usaha memperkuat konsep bahwa dalam industri dengan banyak pemain, konsumen cenderung memiliki posisi yang lebih kuat dalam menentukan preferensi pasar.

Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Yulita et al. (2019) yang menunjukkan bahwa analisis Porter's Five Forces dapat digunakan untuk mengidentifikasi posisi kompetitif suatu usaha dalam industri. Temuan mengenai pentingnya strategi harga dan pelayanan juga konsisten dengan penelitian Khalida dan Fauji (2020) yang menekankan bahwa harga yang kompetitif dan pelayanan yang baik merupakan faktor utama dalam mempertahankan pelanggan. Namun demikian, temuan penelitian ini menunjukkan adanya perkembangan baru dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, yaitu meningkatnya peran penjualan online sebagai produk pengganti. Hal ini sejalan dengan penelitian Verhoef et al. (2021) yang menyatakan bahwa digitalisasi telah mengubah lanskap persaingan bisnis ritel secara signifikan. Di sisi lain, temuan ini juga memperluas penelitian Khoirunnisa (2020) yang berfokus pada strategi generik Porter, dengan menunjukkan bahwa strategi tersebut perlu dikombinasikan dengan adaptasi terhadap perubahan teknologi. Dalam konteks bisnis syariah, temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip syariah seperti kejujuran, keadilan, dan pelayanan yang baik menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan pelanggan. Hal ini sejalan dengan penelitian Hasan (2020) dan Hidayat dan Rafiki (2020) yang menyatakan bahwa nilai-nilai syariah dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan keberlanjutan usaha. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi teori yang ada, tetapi juga menunjukkan relevansinya dalam konteks lokal dan perkembangan teknologi saat ini.

Secara konseptual, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap penguatan teori Porter's Five Forces dalam konteks usaha ritel lokal, khususnya dengan menunjukkan bahwa faktor digitalisasi dan perilaku konsumen modern perlu diperhatikan dalam analisis persaingan industri. Penelitian ini juga memperkaya kajian strategi bisnis dengan mengintegrasikan perspektif bisnis syariah sebagai landasan normatif dalam pengambilan keputusan strategis.

Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi bagi pelaku usaha ritel, khususnya Toko Harga Pas, untuk lebih fokus pada penguatan strategi harga yang kompetitif, peningkatan kualitas pelayanan, serta adaptasi terhadap perkembangan teknologi digital. Selain itu, penting bagi pelaku usaha untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan guna meningkatkan loyalitas dan kepercayaan. Dari sisi kebijakan, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah daerah dalam mendukung pengembangan sektor usaha kecil dan menengah, khususnya dalam menghadapi persaingan dengan platform digital. Dukungan tersebut dapat berupa pelatihan digitalisasi usaha, akses terhadap pembiayaan, serta penguatan jaringan pemasaran.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan: 1) Penelitian ini hanya berfokus pada satu objek penelitian, yaitu Toko Harga Pas di Kabupaten Dharmasraya, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan secara luas pada seluruh sektor ritel; 2) Pendekatan kualitatif yang digunakan bergantung pada subjektivitas informan, sehingga kemungkinan terdapat bias dalam penyampaian informasi; 3) Penelitian ini dilakukan dalam periode waktu tertentu, sehingga belum mampu menangkap dinamika perubahan strategi bisnis dalam jangka panjang. Fluktuasi penjualan yang terjadi menunjukkan bahwa kondisi pasar bersifat dinamis dan dapat berubah seiring waktu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal atau mengkombinasikan metode kualitatif dan kuantitatif agar memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi persaingan usaha yang dihadapi oleh Toko Harga Pas di Kabupaten Dharmasraya berada pada tingkat yang kompetitif dengan tekanan yang cukup tinggi dari berbagai aspek. Berdasarkan analisis Porter's Five Forces, ancaman pendatang baru tergolong tinggi karena rendahnya hambatan masuk dalam usaha ritel,

sementara kekuatan tawar menawar pembeli juga tinggi akibat banyaknya alternatif pilihan dan meningkatnya peran penjualan online. Kekuatan tawar pemasok berada pada tingkat sedang, yang menunjukkan adanya fleksibilitas dalam pemilihan pemasok, namun tetap dipengaruhi oleh fluktuasi harga. Ancaman produk pengganti, khususnya dari platform digital, menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku konsumen. Selain itu, persaingan antar pelaku usaha yang tinggi menunjukkan bahwa pasar ritel di wilayah tersebut sangat dinamis dan kompetitif.

Strategi bisnis yang diterapkan oleh Toko Harga Pas dalam menghadapi kondisi tersebut berfokus pada penetapan harga yang kompetitif, peningkatan kualitas pelayanan, serta menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kepercayaan pelanggan dan pengalaman usaha menjadi faktor penting dalam mempertahankan posisi di tengah persaingan. Namun demikian, fluktuasi penjualan yang terjadi menunjukkan bahwa kinerja usaha tidak selalu stabil dan dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal dan internal. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa strategi bisnis yang adaptif, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan menjadi kunci utama dalam menghadapi persaingan usaha.

Penelitian ini memberikan kontribusi: 1) Secara teoritis, penelitian ini memperkuat relevansi teori Porter's Five Forces dalam menganalisis kondisi persaingan usaha pada sektor ritel lokal, serta menunjukkan bahwa faktor digitalisasi dan perubahan perilaku konsumen menjadi elemen penting yang perlu diintegrasikan dalam analisis strategi bisnis. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan perspektif bisnis syariah sebagai landasan normatif dalam mengevaluasi strategi bisnis, sehingga memperkaya kajian manajemen strategi dalam konteks ekonomi Islam; 2) Secara metodologis, penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus mampu memberikan pemahaman yang mendalam dan kontekstual mengenai dinamika strategi bisnis dalam menghadapi persaingan usaha. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi fenomena secara komprehensif berdasarkan pengalaman langsung pelaku usaha dan konsumen; 3) Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi bagi pelaku usaha ritel dalam merumuskan strategi bisnis yang lebih efektif, khususnya dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan perubahan perilaku konsumen. Temuan ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak terkait dalam merancang kebijakan yang mendukung pengembangan usaha kecil dan menengah.

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diajukan untuk penelitian selanjutnya: 1) Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian dengan melibatkan lebih banyak pelaku usaha ritel di berbagai wilayah, sehingga hasil penelitian dapat memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi; 2) Penggunaan pendekatan kuantitatif atau metode campuran *(mixed methods)* dapat dipertimbangkan untuk menguji hubungan antar variabel secara lebih terukur dan memperkuat validitas temuan; 3) Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal untuk mengamati dinamika strategi bisnis dan perubahan kondisi persaingan usaha dalam jangka waktu yang lebih panjang; 4) Perlu dilakukan kajian lebih lanjut mengenai peran digitalisasi dalam strategi bisnis ritel, khususnya dalam menghadapi persaingan dengan platform online. Dengan demikian, penelitian di masa mendatang diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam mengenai strategi bisnis dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha yang semakin kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

Antonio, M. S. (2001). *Bank syariah: Dari teori ke praktik*. Gema Insani.

Badan Pusat Statistik Kabupaten Dharmasraya. (2025). *Produk domestik regional bruto Kabupaten Dharmasraya menurut lapangan usaha 2020–2024*. https://dharmasrayakab.bps.go.id/id/publication/2025/04/11/eeedadb452746f84c73c11f0/produk-domestik-regional-bruto-kabupaten-dharmasraya-menurut-lapangan-usaha-2020-2024.html

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.

Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum, 41*(5), 545–547. https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Deloitte. (2022). *Global powers of retailing 2022*. https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/analysis/2022-global-powers-of-retailing.html

Dusuki, A. W. (2008). Understanding the objectives of Islamic banking: A survey of stakeholders' perspectives. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 1*(2), 132–148. https://doi.org/10.1108/17538390810880982

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5*(1), 1–4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Hasan, Z. (2020). *Islamic business ethics*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429263415

Hidayat, S. E., & Rafiki, A. (2020). The role of Islamic business ethics in business sustainability. *Journal of Islamic Marketing, 11*(6), 1537–1554. https://doi.org/10.1108/JIMA-03-2019-0051

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing, 72*(12), 2954–2965. https://doi.org/10.1111/jan.13031

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education Limited.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 42*(5), 533–544. https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review, 86*(1), 78–93. https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy

Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). SAGE Publications.

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

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing, 91*(2), 174–181. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.