

**STRATEGI DAYA SAING RETAIL MODERN
BERBASIS ORGANISASI KEAGAMAAN
DALAM MENGHADAPI DOMINASI
JEJARING MINIMARKET NASIONAL**

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Muhamad Alwi Shubhi

NIM 401200247

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMAD BESARI
PONOROGO**

2026

STRATEGI DAYA SAING RETAIL MODERN
BERBASIS ORGANISASI KEAGAMAAN
DALAM MENGHADAPI DOMINASI
JEJARING MINIMARKET NASIONAL

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Program Strata Satu (S-1)



Ditulis oleh:

Muhamad Alwi Shubhi

NIM 401200247

Dosen Pembimbing:

Prof. Iza Hanifuddin, M.Ag., Ph.D.

NIP 196906241998031002

PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMAD BESARI
PONOROGO

2026

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Muhamad Alwi Shubhi

NIM : 401200247

Jurusan : Ekonomi Syariah

menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

STRATEGI DAYA SAING RETAIL MODERN BERBASIS KEAGAMAAN DALAM MENGHADAPI JEJARING MINIMARKET NASIONAL

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang di rujuk sumbernya.

Ponorogo, 11 Mei 2026

Pembuat Pernyataan,




Muhamad Alwi Shubhi
NIM 401200247



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Alamat: Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo 63492
Website: <https://febi.uinponorogo.ac.id/> Email: febi@uinponorogo.ac.id.

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:

NO	NAMA	NIM	PROGRAM STUDI	JUDUL
1	Muhamad Alwi Shubhi	401200247	Ekonomi Syariah	Strategi Daya Saing Retail Modern Berbasis Keagamaan dalam Menghadapi Dominasi Jejaring Minimarket Nasional

Telah selesai melaksanakan bimbingan, dan selanjutnya disetujui untuk diujikan pada ujian skripsi.

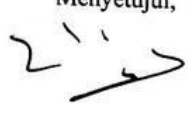
Ponorogo, 11 Mei 2026

Mengetahui,

Kepala Prodi Ekonomi Syariah

Moh. Faizin, M.SE.
NIP 198406292018011001

Menyetujui,


Prof. Iza Hanifuddin M.Ag., Ph.D.
NIP 196906241998031002



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Alamat: Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo 63492
Website: <https://febi.uinponorogo.ac.id/>
Email: febi@uinponorogo.ac.id.

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : Strategi Daya Saing Retail Modern Berbasis
Keagamaan dalam Menghadapi Dominasi Jejaring
Minimarket Nasional
Nama : **Muhamaad Alwi Shubhi**
NIM : 401200247
Program Studi : Ekonomi Syariah

telah diujikan dalam sidang *Ujian Skripsi* oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam bidang Ekonomi.

Dewan Penguji:

Penguji I

Moh. Faizin, M.S.E

198406292018011001

Penguji II

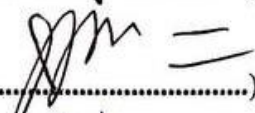
Prof. Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.

197207142000031005

Penguji III

Prof. Iza Hanifuddin M.Ag., Ph.D.

NIP 196906241998031002

: 
(.....)
: 
(.....)
: 
(.....)

Ponorogo, 19 Juni 2026

Mengesahkan:

Dekan FEBI Universitas Islam Negeri

Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo,



Damanuri, M.El

197506022002121003

ABSTRAK

Shubhi, Muhamad Alwi. Strategi Daya Saing Retail Modern Berbasis Keagamaan dalam Menghadapi Dominasi Jejaring Minimarket Nasional. Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo, Pembimbing: Prof. Iza Hanifuddin, M.Ag., Ph.D.

Kata Kunci: Daya Saing, Retail, Dominasi, Jejaring Minimarket

Latar belakang penulisan penelitian ini dimulai dari permasalahan utama yang muncul dalam konteks dua retail Suryamart dan Bintang Swalayan Balong Ponorogo yang sudah berdiri 10 sampai 27 tahun kehadirannya dalam rangka membayangi dan mengimbangi eksistensi retail nasional sekelas Alfamart dan Indomaret, apakah sampai detik ini strategi dua swalayan berbasis keagamaan ini sudah mampu dan mengarah ke memenangkan citra perusahaan ketika menghadapi dua retail nasional tersebut. Agaknya, berkaitan dengan potensi penerapan strategi daya saing dan prinsip keberlanjutan perlu penelitian lebih lanjut.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif-analitis. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori Keunggulan Kompetitif sebagaimana dikemukakan oleh Michael E. Porter dalam *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Porter menegaskan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh melalui kemampuan organisasi menciptakan nilai unggul melalui strategi biaya, diferensiasi, atau fokus yang berkelanjutan. Konsep ini relevan untuk menganalisis strategi daya saing retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam menghadapi dominasi jejaring minimarket nasional. Teori ini diperkuat oleh Fred R. David dalam *Manajemen Strategis: Konsep* yang menjelaskan pentingnya formulasi dan implementasi strategi dalam membangun posisi kompetitif organisasi.

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan disusun sebagai berikut: Bagaimana strategi daya saing retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam menghadapi dominasi minimarket nasional, mengapa strategi daya saing tersebut terbentuk dalam konteks persaingan dengan minimarket nasional, bagaimana dampak penerapan strategi daya saing tersebut terhadap keberlanjutan usaha dan posisi kompetitif retail modern berbasis organisasi keagamaan.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong menerapkan diferensiasi religius dan komunitas, tetapi keterbatasan operasional, promosi, dan inovasi menyebabkan daya saing terhadap minimarket nasional belum sepenuhnya berkelanjutan. Strategi daya saing kedua retail terbentuk karena kebutuhan menciptakan identitas berbeda melalui loyalitas organisasi, pelayanan religius, dan ekonomi komunitas untuk menghadapi dominasi retail nasional modern. Penerapan strategi religius dan komunitas memperkuat citra serta legitimasi sosial retail keagamaan, tetapi keberlanjutan posisi kompetitif masih terhambat efisiensi, teknologi, dan modernisasi retail nasional.

MOTO

وَلِكُلِّ وُجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيُّهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمُ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ

عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Bagi setiap umat ada kiblat yang dia menghadap ke arahnya. Maka, berlomba-lombalah kamu dalam berbagai kebajikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sesungguhnya Allah Mahakuasa atas segala sesuatu (QS. *al-Baqarah*: 2:148)

“Menang tanpa merendahkan, bertahan tanpa kehilangan nilai kehidupan.”

PERSEMBAHAN

Bismi Allâh al-Rahmân al-Rahîm

al-Hamd li Allâh Rabb al-‘Âlamîn, puji syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya, sehingga penulis diberikan kekuatan, kesabaran, dan kemudahan dalam menyelesaikan karya sederhana ini.

Selawat serta salam semoga tetap tercurah kepada Nabi Muhammad saw. teladan umat manusia yang telah membimbing umat dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan dan cahaya keimanan.

Dengan penuh rasa hormat dan cinta, karya ini penulis persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, Bapak Agus Muchlas dan Ibu Sriwinarti, yang senantiasa menjadi sumber kekuatan dan inspirasi dalam hidup penulis. Terima kasih atas segala pengorbanan, doa, dan kasih sayang yang tiada henti. Beliau berdua selalu mengusahakan agar penulis dapat merasakan pendidikan tinggi, meskipun beliau tidak memiliki kesempatan yang sama. Tidak lupa pula atas segala nasihat, arahan, dan pengingat untuk senantiasa menjalankan kewajiban dalam kehidupan. Semoga Allah Swt. membalas segala kebaikan dengan pahala yang berlipat ganda.
2. Kedua saudara tercinta, adik pertama Alvio Rodzi, dan Adik kedua Alwan Dear yang selalu memberikan dukungan, semangat, serta doa kepada penulis dalam setiap langkah. Kehadiran dan support dari kalian menjadi motivasi tersendiri bagi penulis untuk terus berjuang dan menyelesaikan karya ini.

Semoga karya ini dapat menjadi bentuk bakti, rasa terima kasih, serta kebanggaan kecil yang dapat penulis persembahkan kepada keluarga tercinta.

KATA PENGANTAR

al-Hamd li Allâh Rabb al-‘Âlamîn, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad saw. beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya hingga akhir zaman, yang telah menjadi teladan bagi umat manusia. Berkat limpahan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan proses penyusunan skripsi yang berjudul *“Strategi Daya Saing Retail Modern Berbasis Keagamaan dalam Menghadapi Dominasi Jejaring Minimarket Nasional”*. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Strata Satu (S1) pada Jurusan Ekonomi Syariah di Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa keberhasilan ini tidak terlepas dari dukungan, bantuan, serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo yang telah memberi kesempatan Penulis untuk studi di kampus ini.
2. Dr. Aji Damanuri, M.E.I. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo yang telah memberikan arahan serta dukungan dalam proses akademik penulis.

3. Moh Faizin, M.S.E. selaku Ketua Program Studi Ekonomi Syariah yang senantiasa memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Prof. Iza Hanifuddin, M.Ag., Ph.D. selaku dosen pembimbing skripsi sekaligus pembimbing akademik yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing serta mengarahkan penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat, serta seluruh staf dan karyawan yang telah memberikan pelayanan terbaik.
6. Teman-teman kelas Ekonomi Syariah H yang telah menemani perjalanan perkuliahan sejak awal hingga akhir sehingga menjadikan masa studi ini penuh kenangan berharga.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan memerlukan penyempurnaan lebih lanjut. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi perbaikan di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat, baik bagi penulis sendiri maupun bagi para pembaca pada umumnya.

Ponorogo, 20 April 2026

Penulis,

Muhamad Alwi Shubhi
NIM 401200247

DAFTAR ISI

STRATEGI DAYA SAING RETAIL MODERN	i
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI	iv
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	v
ABSTRAK	vi
MOTO	vii
PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
1. Manfaat Teoritis	7
2. Manfaat Praktis	7
E. Studi Penelitian Terdahulu	7
F. Metode Penelitian	11
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	11
2. Lokasi/Tempat Penelitian (Penelitian Lapangan)	11
3. Data dan Sumber Data	12
4. Teknik Pengumpulan Data	12
5. Teknik Pengolahan Data	13
6. Teknik Analisis Data	13
7. Teknik Pengecekan Keabsahan Data	13
G. Sistematika Penulisan	14

BAB II TEORI KEUNGGULAN KOMPETITIF	15
A. Latar Teori.....	15
B. Deskripsi Teori.....	17
1. Pengertian-Pengertian	17
2. Konsep Teori Keunggulan Kompetitif.....	19
3. Strategi Generik (Generic Competitive Strategies).....	21
4. Rantai Nilai (Value Chain) sebagai Sumber Strategi.....	26
5. Keberlanjutan dan Posisi Kompetitif (Sustaining Competitive Advantage)	30
C. Keunggulan Kompetitif Perspektif Islam	34
BAB III DATA STRATEGI DAYA SAING RETAIL MODERN BERBASIS ORGANISASI KEAGAMAAN	37
A. Profil Suryamart dan Bintang Swalayan Balong Ponorogo	37
B. Paparan Data Strategi Daya Saing Retail Modern Berbasis Organisasi Keagamaan dalam Menghadapi Dominasi Minimarket Nasional	40
C. Paparan Data Terbentuknya Strategi Daya Saing dalam Konteks Persaingan dengan Minimarket Nasional.....	47
D. Paparan Data Dampak Penerapan Strategi Daya Saing terhadap Keberlanjutan Usaha dan Posisi Kompetitif Retail Modern Berbasis Organisasi Keagamaan.....	55
BAB IV ANALISIS DATA STRATEGI DAYA SAING RETAIL MODERN BERBASIS ORGANISASI KEAGAMAAN	63
A. Strategi Daya Saing Retail Modern Berbasis Organisasi Keagamaan dalam Menghadapi Dominasi Minimarket Nasional	63
B. Argumen Terbentuknya Strategi Daya Saing dalam Konteks Persaingan dengan Minimarket Nasional	71
C. Dampak Penerapan Strategi Daya Saing terhadap Keberlanjutan Usaha dan Posisi Kompetitif Retail Modern Berbasis Organisasi Keagamaan	80
BAB V PENUTUP.....	89
A. Kesimpulan	89
B. Saran.....	91
DAFTAR PUSTAKA	92
LAMPIRAN.....	98

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan industri ritel nasional menunjukkan dinamika persaingan yang semakin intensif, khususnya antara retail modern dan jejaring minimarket berskala nasional. Secara konseptual, strategi dipahami sebagai rencana cermat untuk mencapai tujuan tertentu,¹ sehingga dalam konteks persaingan ritel, strategi menjadi instrumen utama dalam membangun daya saing. Teori keunggulan kompetitif menegaskan bahwa organisasi hanya dapat bertahan apabila mampu menciptakan nilai yang lebih unggul dibanding pesaingnya melalui posisi biaya atau diferensiasi.² Di sisi lain, ekspansi agresif minimarket nasional membentuk struktur industri yang semakin terkonsentrasi dan kompetitif.³ Kondisi ini menempatkan retail modern berbasis organisasi keagamaan pada tantangan strategis untuk merumuskan model daya saing yang relevan, adaptif, dan berkelanjutan dalam menghadapi dominasi pasar yang terintegrasi secara jaringan dan modal.

Fenomena persaingan industri ritel nasional semakin menguat sejak ekspansi masif jejaring minimarket seperti Alfamart dan Indomaret yang memperluas jaringan gerainya hingga menjangkau wilayah perkotaan dan perdesaan.⁴ Model ekspansi berbasis waralaba dan integrasi distribusi menjadikan keduanya memiliki efisiensi biaya serta kekuatan rantai pasok yang solid.⁵ Sejumlah kajian menunjukkan bahwa kehadiran minimarket nasional

¹ Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi kelima (Jakarta: Balai Pustaka, 2016), 1342.

² Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985), 3–5.

³ Budi Oktavianus Yusan et al., “Competitive Advantage of Alfamart: A SWOT and PESTEL Analysis,” *JPOWER: Journal of Intellectual Power* (2025): 2–4.

⁴ PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, “Company Profile Alfamart,” diakses Februari 2026, <https://alfamart.co.id>.

⁵ PT Indomarco Prismatama, “Tentang Indomaret,” diakses Februari 2026, <https://indomaret.co.id/Tentang-Indomaret-Indomaret>

berdampak langsung pada pergeseran perilaku konsumen dan tekanan terhadap pelaku ritel lokal. Penelitian lain dalam jurnal bereputasi SINTA 2 juga menegaskan bahwa kontestasi antara minimarket modern dan ritel lokal menciptakan ketimpangan daya tawar dalam struktur industri.⁶ Fenomena ini memperlihatkan adanya dominasi jaringan besar yang membentuk arena persaingan semakin terpusat dan kompetitif, sehingga memerlukan analisis strategis yang mendalam.

Isu negatif dalam persaingan ritel nasional kerap mengemuka melalui pemberitaan media, terutama terkait dugaan praktik ekspansi agresif, perang harga, dan tekanan terhadap pelaku usaha kecil. Beberapa laporan menyoroti keluhan pedagang lokal atas kedekatan lokasi gerai minimarket berjaringan dengan pasar tradisional.⁷ Media juga memberitakan kritik terhadap strategi promosi dan diskon besar yang dinilai mempersempit ruang kompetisi ritel independen.⁸ Selain itu, muncul wacana publik mengenai ketimpangan akses distribusi dan modal antara jaringan besar dan pelaku ritel berbasis komunitas.⁹ Pemberitaan tersebut menunjukkan bahwa strategi daya saing antar ritel tidak hanya berdimensi ekonomi, tetapi juga sosial dan struktural. Fenomena ini memperkuat urgensi kajian akademik untuk memahami strategi daya saing secara lebih objektif dan komprehensif dalam konteks persaingan industri ritel nasional.

Penelitian ini mengambil lokasi pada dua retail modern berbasis organisasi keagamaan di Kabupaten Ponorogo, yaitu Suryamart yang beroperasi di Kecamatan Balong di bawah naungan Muhammadiyah,¹⁰ Bintang Swalayan

⁶ Faizul Aulia, M. Nazaruddin, dan Alwi Alwi, "Minimarket Retail Contestation With Local Grocery Stores In Aceh, Indonesia," *Jurnal Ilmu Sosial* (2025): 12–15, <https://doi.org/10.5678/jis.v10i1.1234>.

⁷ Kompas.com, "Pedagang Keluhkan Menjamurnya Minimarket Modern Dekati Pasar Tradisional," diakses Februari 2026, <https://www.kompas.com>.

⁸ CNBC Indonesia, "Perang Harga Ritel Modern dan Dampaknya ke Toko Kelontong," diakses Februari 2026, <https://www.cnbcindonesia.com>.

⁹ Tempo.co, "Ekspansi Minimarket dan Tantangan UMKM Lokal," diakses Februari 2026, <https://www.tempo.co>.

¹⁰ Pimpinan Daerah Muhammadiyah Ponorogo, "Pengembangan Amal Usaha Muhammadiyah Bidang Ekonomi," diakses Februari 2026, <https://www.pdmponorogo.or.id>.

yang berada di Kecamatan Balong dan dimiliki oleh Nahdlatul Ulama.¹¹ Keduanya tidak hanya berfungsi sebagai unit bisnis ritel, tetapi juga sebagai instrumen penguatan ekonomi jamaah dan kemandirian organisasi.¹² Secara geografis, kedua lokasi ini berada pada jalur distribusi dan pusat aktivitas masyarakat, sehingga berhadapan langsung dengan jejaring minimarket nasional. Pemilihan dua entitas ini memberikan konteks komparatif yang relevan untuk menganalisis bagaimana strategi daya saing dirumuskan dalam basis ideologis dan struktural organisasi keagamaan yang berbeda.

Permasalahan utama yang muncul dalam konteks dua retail tersebut, dan sudah berdiri sekian lama yang kehadirannya dalam rangka membayangi dan mengimbangi kehadiran retail nasional sekelas Alfamart dan Indomaret, apakah sampai detik ini strategi mereka sudah mengarah ke memenangkan citra perusahaan. Agaknya, berkaitan dengan potensi penerapan strategi daya saing mereka disinyalir kurang selaras dengan prinsip keberlanjutan dan gaya strategi persaingan yang perlu penelitian lebih lanjut. Sejumlah studi menunjukkan bahwa praktik perang harga ekstrem dapat memicu distorsi pasar dan menekan pelaku usaha kecil di sekitarnya.¹³ Strategi diferensiasi berbasis simbol religius tanpa penguatan nilai substantif juga berisiko menimbulkan persepsi komersialisasi identitas keagamaan.¹⁴ Selain itu, ketergantungan pada pola promosi jangka pendek cenderung melemahkan fondasi keunggulan kompetitif jangka panjang.¹⁵ Literatur lain menegaskan bahwa strategi bersaing yang mengabaikan keseimbangan sosial dapat memicu resistensi komunitas dan

¹¹ Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Ponorogo, "Profil Unit Usaha dan Kemandirian Ekonomi NU Ponorogo," diakses Februari 2026, <https://www.nupnorogo.or.id>.

¹² Ahmad M. Saefuddin, *Ekonomi dan Masyarakat dalam Perspektif Islam* (Jakarta: Rajawali Press, 2011), 112–115.

¹³ Fauziah dan Widyantono Arif, "Market Competition in Modern Franchise Retail Business with Traditional Retail Business in *Saddu Al-Zari'ah* Approach," *Journal of Multiperspectives on Accounting Literature* (2023): 48–50, <https://doi.org/10.1234/jomal.v3i2.5678>.

¹⁴ M. E. Kaukab, Aksamawanti, dan Machfudz, "Sharia Retail Competitiveness and Consumers' Behavior: Should Sharia Retail Capitalize Islam?," *Proceedings of BIS-HESS 2019* (2020): 3–5, <https://doi.org/10.4108/eai.18-7-2019.2290334>.

¹⁵ M. Sahlan, M. F. Abu-Hussin, dan Aminudin Hehsan, "Market Coopetition," *Journal of Islamic Marketing* 10, no. 4 (2019): 1210–1215, <https://doi.org/10.1108/JIMA-12-2018-0247>.

melemahkan legitimasi usaha.¹⁶ Oleh karena itu, strategi daya saing kedua retail perlu dirumuskan secara etis, adaptif, dan berorientasi keberlanjutan agar tidak terjebak pada praktik persaingan yang kontraproduktif.

Dalam perspektif Teori Keunggulan Kompetitif, permasalahan strategi daya saing tersebut dapat dianalisis sebagai konsekuensi dari ketidaktepatan dalam menentukan posisi bersaing dan konfigurasi aktivitas internal.¹⁷ Porter menegaskan bahwa keunggulan kompetitif dibangun melalui kesesuaian antara pilihan strategi dan sistem nilai yang diciptakan organisasi.¹⁸ Apabila strategi hanya berorientasi pada respons jangka pendek, maka keunggulan yang terbentuk cenderung rapuh dan mudah ditiru pesaing.¹⁹ Literatur manajemen strategis juga menekankan pentingnya integrasi formulasi dan implementasi strategi agar menghasilkan daya saing berkelanjutan.²⁰ Dengan demikian, secara asumptif, retail berbasis organisasi keagamaan perlu merumuskan strategi yang selaras antara diferensiasi nilai, struktur biaya, dan legitimasi sosial agar mampu menghadapi dominasi jejaring minimarket nasional secara berkelanjutan.

Terdapat kesenjangan antara konsep strategi berbasis keunggulan kompetitif dan praktik empiris di lapangan. Secara teoritis, strategi harus dirumuskan melalui analisis posisi bersaing dan konfigurasi aktivitas yang terintegrasi.²¹ Namun, hasil wawancara awal dengan pengelola retail menunjukkan bahwa strategi lebih banyak bersifat responsif terhadap promosi pesaing daripada berbasis perencanaan jangka panjang.²² Observasi lapangan juga memperlihatkan pola penyesuaian harga dan tata letak produk yang mengikuti minimarket nasional tanpa diferensiasi yang jelas.²³ Kondisi ini

¹⁶ Pavol Minárik, "Religious Markets Under Heavy Regulation: Diversification as a Survival Strategy of the Catholic Church in Communist Countries," *Journal for the Scientific Study of Religion* 61, no. 3 (2022): 523–525, <https://doi.org/10.1111/jssr.12789>.

¹⁷ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 11–15.

¹⁸ Ibid, 33–38.

¹⁹ Ibid, 95–98.

²⁰ Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep*, trans. Dono Sunardi (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 13–18.

²¹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 11–15.

²² Wawancara dengan Manajer Bintang Swalayan, Balong Ponorogo, 16 Februari 2026.

²³ Observasi langsung di Bintang Swalayan Balong dan Suryamart Balong, Ponorogo, 16 Februari 2026.

menunjukkan adanya gap antara prinsip strategi terencana sebagaimana dikemukakan Porter dan praktik aktual yang masih adaptif-reaktif. Kesenjangan inilah yang mendasari pentingnya menjawab rumusan pertama terkait bagaimana strategi daya saing benar-benar diterapkan dalam menghadapi dominasi jejaring minimarket nasional.

Kesenjangan berikutnya terletak pada faktor pembentuk strategi yang secara teoritis seharusnya lahir dari analisis lingkungan industri dan sumber daya internal.²⁴ Porter menegaskan bahwa strategi berkembang melalui pemahaman struktur persaingan dan kemampuan unik organisasi.²⁵ Namun, wawancara awal menunjukkan bahwa strategi lebih banyak terbentuk karena tekanan langsung dari ekspansi gerai minimarket nasional di sekitar lokasi usaha.²⁶ Observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa perubahan program promosi dan penataan produk dilakukan setelah muncul gerai pesaing baru, bukan melalui kajian industri yang sistematis.²⁷ Hal ini menunjukkan adanya gap antara pembentukan strategi yang berbasis analisis struktural sebagaimana teori dan praktik yang berkembang secara reaktif terhadap dinamika persaingan.

Kesenjangan terakhir berkaitan dengan dampak strategi terhadap keberlanjutan usaha dan posisi kompetitif. Secara teoritis, strategi yang tepat akan menghasilkan keunggulan yang berkelanjutan serta memperkuat posisi bersaing dalam industri.²⁸ Porter menegaskan bahwa keberlanjutan ditentukan oleh konsistensi aktivitas dan keunikan nilai yang sulit ditiru pesaing.²⁹ Namun, hasil wawancara awal menunjukkan bahwa peningkatan penjualan yang terjadi masih bersifat fluktuatif dan belum sepenuhnya mencerminkan posisi kompetitif yang stabil.³⁰ Observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa loyalitas konsumen cenderung dipengaruhi promosi jangka pendek dibanding diferensiasi

²⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis*, 45–48.

²⁵ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 3–10.

²⁶ Wawancara dengan Alfallahu, “Kepala Toko Suryamart Balong”, Ponorogo, 16 Februari 2026.

²⁷ Observasi langsung di sekitar lokasi Suryamart Balong dan gerai minimarket nasional, 16 Februari 2026.

²⁸ Fred R. David, *Manajemen Strategis*, 89–92.

²⁹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 95–98.

³⁰ Wawancara dengan Manajer Bintang Swalayan, Ponorogo, 23 Februari 2026.

nilai jangka panjang.³¹ Kondisi ini menunjukkan adanya gap antara ekspektasi teoritis mengenai keberlanjutan keunggulan dan realitas dampak strategi yang masih temporer dalam praktik.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan disusun sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi daya saing retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam menghadapi dominasi minimarket nasional?
2. Mengapa strategi daya saing tersebut terbentuk dalam konteks persaingan dengan minimarket nasional?
3. Bagaimana dampak penerapan strategi daya saing tersebut terhadap keberlanjutan usaha dan posisi kompetitif retail modern berbasis organisasi keagamaan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas tujuan penelitian disusun sebagai berikut:

1. Menganalisis dan memetakan strategi daya saing yang diterapkan oleh retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam menghadapi dominasi jejaring minimarket nasional.
2. Menjelaskan secara konseptual dan kritis faktor-faktor yang membentuk dan memengaruhi lahirnya strategi daya saing retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam struktur persaingan industri minimarket nasional.
3. Merumuskan model strategi daya saing yang mampu memperkuat keberlanjutan usaha dan posisi kompetitif retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam menghadapi dominasi jejaring minimarket nasional.

³¹ Observasi perilaku konsumen di Bintang Swalayan Balong dan Suryamart Balong, 23 Februari 2026.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian di jelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan kontribusi pada pengembangan kajian manajemen strategi dan daya saing, khususnya dalam konteks retail modern berbasis organisasi keagamaan.
- b. Memperkaya literatur tentang dinamika persaingan industri ritel dengan menghadirkan perspektif alternatif di luar jejaring minimarket nasional.
- c. Menghasilkan model strategi daya saing yang dapat menjadi referensi konseptual bagi penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen dan ekonomi Islam.

2. Manfaat Praktis

- b. Memberikan rekomendasi strategis bagi pengelola retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam memperkuat posisi kompetitifnya.
- c. Menjadi acuan dalam perumusan strategi bisnis yang adaptif terhadap dominasi jejaring minimarket nasional.
- d. Membantu organisasi keagamaan dalam mengembangkan unit usaha ritel yang berkelanjutan dan berdaya saing tinggi.

E. Studi Penelitian Terdahulu

Penelitian Kent D. Miller (2002) membahas strategi kompetitif organisasi keagamaan dalam konteks kelembagaan umum. Fokusnya pada pola adaptasi organisasi berbasis nilai. Sementara skripsi ini menelaah strategi daya saing retail modern berbasis organisasi keagamaan secara spesifik dalam industri ritel dan tekanan dominasi jejaring minimarket nasional.³²

Penelitian Sahlan, Abu-Hussin, dan Hehsan (2019) mengkaji konsep *coopetition* dalam perspektif pemasaran Islam, menekankan kolaborasi dan kompetisi secara simultan antar pelaku pasar. Studi tersebut bersifat konseptual. Skripsi ini berbeda karena memfokuskan analisis empiris pada strategi daya

³² Miller, Kent D. "Competitive strategies of religious organizations." *Southern Medical Journal*, 23 (2002): 435–456. <https://doi.org/10.1002/smj.234>

saing retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam menghadapi dominasi jejaring minimarket nasional.³³

Penelitian Andayani, Ahmad Nuh, T. Syah, Rhian Indradewa, dan Dian Fajarwati (2020) menyoroti strategi layanan bebas ongkir dan isu religius sebagai upaya meningkatkan daya saing ritel lokal menghadapi minimarket nasional. Fokusnya pada taktik pemasaran spesifik. Skripsi ini lebih luas, merumuskan strategi daya saing komprehensif retail berbasis organisasi keagamaan.³⁴

Penelitian Kaukab, Aksamawanti, dan Machfudz (2020) menganalisis daya saing ritel syariah serta perilaku konsumen, terutama pemanfaatan identitas Islam sebagai strategi pasar. Fokusnya pada aspek pemasaran dan respons konsumen. Skripsi ini berbeda karena membangun model strategi daya saing menyeluruh retail berbasis organisasi keagamaan dalam struktur persaingan industri minimarket nasional. Kaukab, M. E., Aksamawanti and Machfudz.³⁵

Penelitian Larasati, Indradewa, Syah, dan Fajarwati (2020) membahas penerapan manajemen risiko dalam pengembangan minimarket halal pada institusi pendidikan Islam. Fokusnya pada aspek pengelolaan risiko internal usaha. Skripsi ini lebih luas karena merumuskan strategi daya saing komprehensif retail berbasis organisasi keagamaan dalam menghadapi dominasi jejaring minimarket nasional.³⁶

Penelitian Rahmawati dan Faidah (2020) mengkaji ketahanan ritel tradisional dalam perspektif bisnis Islam, dengan penekanan pada nilai etika dan prinsip syariah sebagai landasan bertahan. Fokusnya pada ritel tradisional.

³³ Sahlan, M., M. F. Abu-Hussin and Aminudin Hehsan. "Market coopetition." *Journal of Islamic Marketing* (2019). <https://doi.org/10.1108/jima-04-2017-004>.

³⁴ Andayani, Ahmad Nuh, T. Syah, Rhian Indradewa and Dian Fajarwati. "Free Delivery Serving and Religious Issue to Enhance Local Retail Competitiveness Facing National Minimarket." (2020).

³⁵ "Sharia Retail Competitiveness and Consumers' Behavior: Should Sharia Retail Capitalize Islam?." *Proceedings of the 1st Borobudur International Symposium on Humanities, Economics and Social Sciences (BIS-HESS 2019)* (2020). <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200529.246>

³⁶ Larasati, Meydi Nindia, Rhian Indradewa, T. Syah and Dian Fajarwati. "Application of Risk Management in Development Noor Halal Minimarket at Islamic Education Institutions." 4 (2020): 199–202.

Skripsi ini berbeda karena menganalisis strategi daya saing retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam struktur persaingan minimarket nasional.³⁷

Penelitian Maghfiroh, Susminingsih, Wahdati, dan Subiyadi (2021) membahas strategi persaingan ritel tradisional dan modern dalam perspektif etika bisnis Islam. Fokusnya pada aspek normatif dan perbandingan umum. Skripsi ini berbeda karena merumuskan strategi daya saing retail modern berbasis organisasi keagamaan secara spesifik dalam menghadapi dominasi jejaring minimarket nasional.³⁸

Penelitian Minárik (2022) menganalisis strategi diversifikasi Gereja Katolik dalam menghadapi regulasi ketat di negara komunis, dengan pendekatan pasar keagamaan. Fokusnya pada institusi keagamaan dalam konteks politik. Skripsi ini berbeda karena mengkaji strategi daya saing retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam struktur persaingan industri minimarket nasional³⁹

Penelitian Fauziah dan Widyantono (2023) mengkaji persaingan ritel waralaba modern dan ritel tradisional melalui pendekatan *Saddu al-Zari'ah*, dengan penekanan pada pertimbangan hukum Islam. Fokusnya normatif-konseptual. Skripsi ini berbeda karena membangun strategi daya saing retail modern berbasis organisasi keagamaan secara empiris dalam menghadapi dominasi jejaring minimarket nasional.⁴⁰

Penelitian Pertiwi, Nurbaiti, dan Dharma (2024) membahas strategi pedagang tradisional fashion muslim dalam merespons transformasi digital bisnis. Fokusnya pada adaptasi digital pelaku usaha kecil. Skripsi ini berbeda karena menelaah strategi daya saing retail modern berbasis organisasi

³⁷ Rahmawati, Lilik and Mutimmatul Faidah. "Survival of Traditional Retailers: An Islamic Business Perspective." 4 (2020): 18–31. <https://doi.org/10.26740/al-uqud.v4n1.p18-31>

³⁸ Maghfiroh, Wahidatul, Susminingsih, A. Wahdati and Ahmad Subiyadi. "Traditional Retail And Modern Retail Competition Strategy In Islamic Business Ethics Perspective." *Upajiwa Dewantara* (2021). <https://doi.org/10.26460/mmud.v5i1.9920>

³⁹ Minárik, Pavol. "Religious Markets Under Heavy Regulation: Diversification as a Survival Strategy of the Catholic Church in Communist Countries." *Journal for the Scientific Study of Religion* (2022).

⁴⁰ Fauziah, Fauziah and Widyantono Arif. "Market Competition in Modern Franchise Retail Business with Traditional Retail Business in Saddu Al-Zari'ah Approach." *Journal of Multiperspectives on Accounting Literature* (2023). <https://doi.org/10.22219/jameela.v1i2.27984>

keagamaan dalam menghadapi dominasi jejaring minimarket nasional secara struktural dan kompetitif.⁴¹

Penelitian Faizul Aulia, Nazaruddin, dan Alwi (2025) mengkaji kontestasi minimarket dengan toko kelontong lokal di Aceh, menyoroti dinamika persaingan pada level komunitas. Fokusnya pada relasi ritel modern dan usaha tradisional. Skripsi ini berbeda karena merumuskan strategi daya saing retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam menghadapi dominasi jejaring minimarket nasional.⁴²

Penelitian Hafiza Rahim, Rusliani, dan Fielnanda (2025) menganalisis dampak strategi marketing syariah dalam persaingan bisnis waralaba, dengan fokus pada efektivitas pendekatan pemasaran berbasis nilai Islam. Kajian ini menitikberatkan aspek promosi. Skripsi ini berbeda karena membangun strategi daya saing komprehensif retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam struktur persaingan minimarket nasional.⁴³

Penelitian Ibad dan Nugroho (2025) membahas strategi toko ritel tradisional dalam menghadapi persaingan minimarket di Kabupaten Sidoarjo, dengan fokus pada konteks lokal dan adaptasi operasional. Kajian ini menitikberatkan ritel tradisional. Skripsi ini berbeda karena merumuskan strategi daya saing retail modern berbasis organisasi keagamaan pada level persaingan nasional.⁴⁴

Penelitian Somashekhar dan Kennedy (2025) mengkaji konstruksi identitas religius dalam praktik ritel pada platform alternatif berbasis Kristen konservatif, dengan fokus pada narasi ideologis pelaku usaha. Kajian ini bersifat

⁴¹ Pertiwi, D., N. Nurbaiti and B. Dharma. "Strategi Pedagang Tradisional Pakaian Fashion Muslim dalam Menghadapi Transformasi Digital Bisnis." *Ganaya : Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora* (2024). <https://doi.org/10.37329/ganaya.v7i3.3436>

⁴² Faizul Aulia, M., M. Nazaruddin and Alwi. "Minimarket Retail Contestation With Local Grocery Stores In Aceh, Indonesia." *Jurnal Ilmu Sosial* (2025). <https://doi.org/10.14710/jis.23.2.2024.45-63>

⁴³ Hafiza Rahim, Reza, Hansen Rusliani and Refky Fielnanda. "Dampak Strategi Marketing Syariah dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Waralaba." *Jurnal Nuansa : Publikasi Ilmu Manajemen dan Ekonomi Syariah* (2025). <https://doi.org/10.61132/nuansa.v3i1.1668>

⁴⁴ Ibad, Moch Wasiul and Agung Dwi Nugroho. "Strategies of Traditional Retail Store in Dealing with Mini Market Competition in Sidoarjo Regency." *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business* (2025). <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1163>

sosiologis-kultural. Skripsi ini berbeda karena menganalisis strategi daya saing retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam struktur persaingan minimarket nasional.⁴⁵

Penelitian Yusan, Trisandy, Lu, Saragih, dan Tjandrasa (2025) menganalisis keunggulan kompetitif Alfamart melalui pendekatan SWOT dan PESTEL, dengan fokus pada kekuatan korporasi ritel nasional. Kajian ini menitikberatkan analisis perusahaan besar. Skripsi ini berbeda karena merumuskan strategi daya saing retail modern berbasis organisasi keagamaan sebagai alternatif dalam persaingan nasional.⁴⁶

F. Metode Penelitian

Untuk menjelaskan metode penelitian, disusun sub-subbab berikut:

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif-analitis untuk memahami secara mendalam strategi daya saing retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam konteks persaingan industri ritel nasional, melalui penggalan data lapangan dan analisis konseptual yang sistematis.⁴⁷

2. Lokasi/Tempat Penelitian (Penelitian Lapangan)

Penelitian lapangan dilaksanakan di Bintang Swalayan Balong dan Suryamart Balong, Ponorogo, sebagai representasi retail modern berbasis organisasi keagamaan, guna memperoleh data empiris mengenai strategi daya saing melalui interaksi langsung, observasi aktivitas usaha, serta penggalan informasi kontekstual.⁴⁸

⁴⁵ Somashekhar, Mahesh and Ian Kennedy. "The Business of Christian Nationalism: Examining Retailers' Self-Descriptions on a Conservative Christian Alternative to Amazon.com." *Sociology of Religion* (2025). <https://doi.org/10.1093/socrel/sraf014>

⁴⁶ Yusan, Budi Oktavianus, Yudhi Trisandy, Cen Lu, John Salmar Saragih and B. Tjandrasa. "Competitive Advantage of Alfamart: A SWOT and PESTEL Analysis." *JIPower : Journal of Intellectual Power* (2025). <https://doi.org/10.63786/jipower.v2i2.45>

⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 9–12.

⁴⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. revisi (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018), 86–90.

3. Data dan Sumber Data

a. Data

Data penelitian ini meliputi informasi mengenai strategi daya saing, praktik operasional, program promosi, dan interaksi dengan konsumen pada retail modern berbasis organisasi keagamaan.⁴⁹

b. Sumber Data

Sumber data penelitian berasal dari pihak internal retail, yaitu manajer dan staf operasional, serta pihak eksternal seperti konsumen dan komunitas lokal. Selain itu, dokumen organisasi, laporan tahunan, dan media publik menjadi sumber pendukung, guna memvalidasi dan melengkapi data primer agar analisis lebih akurat.⁵⁰ Sumber tambahan diperoleh dari literatur dan studi sebelumnya terkait strategi ritel berbasis organisasi keagamaan.⁵¹

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Penelitian ini menggunakan wawancara mendalam dengan manajer dan staf retail modern berbasis organisasi keagamaan untuk memperoleh informasi terkait strategi daya saing, praktik operasional, serta tantangan persaingan dengan jejaring minimarket nasional. Teknik ini memungkinkan peneliti memahami perspektif internal secara kontekstual.⁵²

b. Observasi

Observasi dilakukan secara partisipatif dan non-partisipatif di Bintang Swalayan Balong dan Suryamart Balong. Peneliti mencatat aktivitas operasional, interaksi dengan konsumen, serta implementasi strategi promosi, guna menilai kesesuaian praktik dengan konsep strategi daya saing dan mengidentifikasi pola perilaku yang muncul di lapangan.⁵³

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 98–102.

⁵⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian*, 112–115.

⁵¹ Nazir, Moh., *Metode Penelitian* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2017), 75–78.

⁵² Sugiyono, *Metode Penelitian*, 112–115.

⁵³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian*, 128–132.

c. Dokumentasi

Dokumentasi mencakup pengumpulan arsip internal, laporan kegiatan, materi promosi, dan publikasi media terkait retail. Data ini berfungsi sebagai pelengkap wawancara dan observasi, membantu verifikasi informasi, serta memberikan bukti konkrit atas strategi yang diterapkan dalam konteks persaingan industri ritel.⁵⁴

5. Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis. Pertama, data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dikumpulkan dan diklasifikasikan sesuai kategori strategi daya saing. Kedua, dilakukan reduksi data untuk menyaring informasi yang relevan. Ketiga, data dianalisis secara deskriptif-kualitatif dengan mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antarvariabel. Terakhir, dilakukan verifikasi melalui triangulasi untuk memastikan validitas dan konsistensi temuan penelitian.⁵⁵

6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan secara kualitatif melalui identifikasi tema, pengelompokan kategori, dan interpretasi pola yang muncul dari wawancara, observasi, serta dokumentasi. Hasil analisis diintegrasikan untuk memahami strategi daya saing retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam menghadapi dominasi jejaring minimarket nasional.⁵⁶

7. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Teknik pengecekan keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu untuk memastikan konsistensi informasi. Selain itu, dilakukan pengecekan oleh informan kunci (*member check*) dan diskusi antarpeneliti untuk memverifikasi interpretasi data sehingga hasil penelitian akurat dan dapat dipercaya.⁵⁷

⁵⁴ Nazir, Moh., *Metode Penelitian*, 88–90.

⁵⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 157–160; Lexy J. Moleong, *Metodologi*, 146–150; Nazir, Moh., *Metode*, 102–105.

⁵⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 164–167.

⁵⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi*, 174–177.

G. Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan memaparkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, studi penelitian terdahulu, kajian teori, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Teori Keunggulan Kompetitif yang membahas tentang latar teori, deskripsi teori, dan keunggulan kompetitif prespektif islam.

Bab III Paparan Data Strategi Daya Saing Retail Modern Berbasis Organisasi Keagamaan yang berisi profil Bintang Swalayan Balong dan Suryamart Balong Ponorogo, strategi daya saing yang diterapkan oleh retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam menghadapi dominasi jejaring minimarket nasional, argumen terbentuknya strategi daya saing dalam konteks persaingan dengan jejaring minimarket nasional, dan dampak penerapan strategi daya saing terhadap keberlanjutan usaha dan posisi kompetitif retail modern berbasis organisasi keagamaan.

Bab IV Analisis Data Strategi Daya Saing Retail Modern Berbasis Organisasi Keagamaan yang berisi analisis terhadap strategi daya saing yang diterapkan oleh retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam menghadapi dominasi jejaring minimarket nasional, argumen terbentuknya strategi daya saing dalam konteks persaingan dengan jejaring minimarket nasional, dan dampak penerapan strategi daya saing terhadap keberlanjutan usaha dan posisi kompetitif retail modern berbasis organisasi keagamaan.

Bab V Penutup yang berisi kesimpulan dan saran

BAB II

TEORI KEUNGGULAN KOMPETITIF

A. Latar Teori

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori Keunggulan Kompetitif sebagaimana dikemukakan oleh Michael E. Porter dalam *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.¹ Porter menegaskan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh melalui kemampuan organisasi menciptakan nilai unggul melalui strategi biaya, diferensiasi, atau fokus yang berkelanjutan. Konsep ini relevan untuk menganalisis strategi daya saing retail modern berbasis organisasi keagamaan dalam menghadapi dominasi jejaring minimarket nasional. Teori ini diperkuat oleh Fred R. David dalam *Manajemen Strategis: Konsep* yang menjelaskan pentingnya formulasi dan implementasi strategi dalam membangun posisi kompetitif organisasi.² Dengan demikian, teori keunggulan kompetitif menjadi landasan utama untuk mengkaji bagaimana retail berbasis organisasi keagamaan merumuskan strategi yang adaptif, bernilai, dan berkelanjutan dalam struktur persaingan industri ritel nasional.

Michael E. Porter merupakan seorang akademisi dan pakar strategi bisnis yang dikenal luas melalui kontribusinya dalam pengembangan teori keunggulan kompetitif dan strategi persaingan modern.³ Ia menempuh pendidikan teknik dan ekonomi di Princeton University sebelum melanjutkan studi MBA dan doktoral di Harvard Business School yang kemudian menjadi pusat utama aktivitas akademiknya.⁴ Porter berkarier sebagai profesor di Harvard Business School dan

¹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), 3–5.

² Fred R. David, *Manajemen Strategis*, 5–7.

³ Joan Magretta, “Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy,” *Strategic Direction* 28, no. 3 (2012): 34–36, <https://doi.org/10.1108/02580541211204110>.

⁴ Nicolai J. Foss, “Research in Strategy, Economics, and Michael Porter,” *Journal of Management Studies* 33, no. 1 (1996): 1–24, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00796.x>.

banyak terlibat dalam penelitian mengenai strategi perusahaan, daya saing industri, serta pembangunan ekonomi berbasis klaster.⁵ Kepakarannya berkembang melalui analisis tentang competitive advantage, five forces, dan value chain yang digunakan secara luas dalam studi manajemen strategis dan kebijakan ekonomi global.⁶ Pemikirannya dalam buku *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* menjadi landasan penting dalam menganalisis kemampuan organisasi mempertahankan posisi kompetitif di tengah dinamika persaingan industri modern.

Teori Keunggulan Kompetitif memandang bahwa organisasi memperoleh posisi unggul melalui kemampuan menciptakan nilai yang lebih tinggi dibanding pesaing dengan biaya relatif efisien atau diferensiasi yang bermakna.⁷ Keunggulan tersebut tidak hanya ditentukan oleh produk, tetapi oleh keseluruhan sistem aktivitas yang saling terintegrasi dalam rantai nilai.⁸ Strategi, dalam perspektif ini, menuntut kesesuaian antara analisis lingkungan eksternal dan pengelolaan sumber daya internal agar tercipta posisi bersaing yang konsisten dan berkelanjutan.⁹ Literatur manajemen strategis juga menekankan bahwa formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi merupakan satu kesatuan proses yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika industri.¹⁰ Dengan demikian, konsep teori ini menegaskan bahwa daya saing bukan sekadar respons terhadap pesaing, melainkan hasil dari perencanaan terstruktur dan konfigurasi aktivitas yang dirancang untuk membangun keunggulan jangka panjang.

Teori Keunggulan Kompetitif penting dipilih karena, pertama, memberikan kerangka sistematis untuk menganalisis sumber keunggulan dalam struktur industri melalui analisis rantai nilai dan posisi bersaing.¹¹ Kedua, teori

⁵ Anita M. McGahan, "Michael Porter's Contribution to Strategy Research," *Academy of Management Review* 27, no. 1 (2002): 41–58, <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922316>.

⁶ Richard P. Rumelt, "Evaluating Business Strategy," *Strategic Management Journal* 12, no. S2 (1991): 167–185, <https://doi.org/10.1002/smj.4250121009>.

⁷ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 3–5.

⁸ Ibid, 33–38.

⁹ Fred R. David, *Manajemen Strategis*, 13–18.

¹⁰ Ibid, 45–48.

¹¹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 33–38.

ini menjelaskan bagaimana organisasi membangun diferensiasi yang sulit ditiru pesaing.¹² Ketiga, konsep strategi generik memungkinkan identifikasi pilihan strategis yang realistis bagi retail berbasis organisasi keagamaan. Keempat, teori ini menekankan keberlanjutan keunggulan melalui konsistensi strategi dan kesesuaian aktivitas internal.¹³ Kelima, pendekatan ini relevan untuk membaca dinamika persaingan industri ritel nasional yang kompetitif dan terstruktur. Dukungan konseptual juga ditegaskan dalam literatur manajemen strategis Indonesia yang menekankan pentingnya formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi dalam membangun posisi bersaing organisasi.¹⁴

B. Deskripsi Teori

1. Pengertian-Pengertian

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) menurut Michael E. Porter merupakan kemampuan perusahaan menciptakan posisi unggul melalui biaya rendah, diferensiasi produk, dan penguasaan struktur industri sehingga mampu mempertahankan profit di atas rata-rata pesaing.¹⁵ Porter menegaskan bahwa keunggulan tersebut dibangun melalui pengendalian rantai nilai, hambatan masuk pasar, serta kemampuan menghadapi lima kekuatan persaingan industri.¹⁶ Strategi daya saing merupakan rangkaian tindakan terencana yang digunakan organisasi untuk membangun posisi unggul dalam menghadapi persaingan pasar melalui efisiensi biaya, diferensiasi, dan fokus pasar tertentu.¹⁷ Michael E. Porter menjelaskan bahwa strategi daya saing berfungsi menciptakan nilai berbeda agar organisasi mampu mempertahankan keberlanjutan usaha dan memenangkan persaingan industri secara berkelanjutan.¹⁸

¹² Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 120-125.

¹³ Ibid, 95-98.

¹⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis*, 13-18.

¹⁵ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 3-5.

¹⁶ Ibid, 35-43.

¹⁸ Ibid, 35-38.

Posisi kompetitif merupakan kedudukan strategis organisasi dalam industri yang menunjukkan kemampuan mempertahankan keunggulan dibanding pesaing melalui penguasaan pasar, efisiensi operasional, dan penciptaan nilai bagi konsumen.¹⁹ Michael E. Porter menegaskan bahwa posisi kompetitif dibentuk oleh kemampuan perusahaan mengelola biaya, diferensiasi, serta respon terhadap tekanan persaingan dalam struktur industri.²⁰ Keberlanjutan usaha (*sustained superior performance*) merupakan kemampuan organisasi mempertahankan kinerja unggul secara konsisten melalui strategi yang adaptif, efisien, dan sulit ditiru oleh pesaing.²¹ Michael E. Porter menjelaskan bahwa keberlanjutan keunggulan dicapai ketika perusahaan mampu menjaga diferensiasi, efisiensi biaya, serta stabilitas nilai dalam persaingan industri jangka panjang.²²

Nilai (*value*) merupakan manfaat yang diterima konsumen dari produk atau layanan, sedangkan biaya (*cost*) adalah seluruh pengorbanan yang dikeluarkan organisasi dalam proses menciptakan nilai tersebut.²³ Michael E. Porter menegaskan bahwa keunggulan kompetitif tercipta ketika perusahaan mampu menghasilkan nilai lebih tinggi dengan biaya lebih rendah dibanding pesaing.²⁴ Rantai nilai (*value chain*) merupakan rangkaian aktivitas organisasi yang saling terhubung dalam proses menciptakan, mendistribusikan, dan meningkatkan nilai produk atau layanan guna membangun keunggulan kompetitif dalam persaingan industri.²⁵ Michael E. Porter menjelaskan bahwa setiap aktivitas dalam rantai nilai berkontribusi terhadap efisiensi biaya, diferensiasi, dan penciptaan nilai bagi konsumen.²⁶ Diferensiasi merupakan strategi menciptakan keunikan produk, layanan, maupun citra usaha sehingga organisasi memiliki nilai berbeda yang

¹⁹ Ibid, 1–3.

²⁰ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 29–34.

²¹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 55–58.

²² Ibid, 95–98.

²³ Ibid, 38–40.

²⁴ Ibid, 62–65.

²⁵ Ibid, 36–41.

²⁶ Ibid, 45–48.

sulit disamai pesaing dan mampu menarik loyalitas konsumen dalam persaingan pasar.²⁷

2. Konsep Teori Keunggulan Kompetitif

Michael E. Porter menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif lahir dari kemampuan perusahaan menciptakan nilai yang lebih tinggi dibanding pesaing dalam struktur industri yang sama.²⁸ Nilai tersebut tidak hanya dipahami sebagai keuntungan ekonomi, tetapi juga kemampuan organisasi memenuhi kebutuhan konsumen secara lebih efektif melalui kualitas layanan, efisiensi operasional, dan pengelolaan aktivitas usaha yang terintegrasi.²⁹ Porter menegaskan bahwa perusahaan yang mampu menghasilkan nilai superior akan memiliki posisi lebih kuat dalam menghadapi tekanan persaingan, ancaman pendatang baru, serta perubahan perilaku pasar.³⁰ Dalam kerangka ini, keunggulan kompetitif tidak berdiri pada satu aktivitas tunggal, melainkan dibentuk oleh keseluruhan sistem organisasi yang saling mendukung untuk menciptakan nilai yang sulit ditiru pesaing.³¹ Oleh sebab itu, keberhasilan mempertahankan nilai unggul menjadi inti utama dalam memenangkan persaingan industri secara berkelanjutan. Nilai dapat diperoleh melalui biaya lebih rendah atau diferensiasi.

Porter juga menjelaskan bahwa nilai dalam persaingan industri dapat diperoleh melalui dua sumber utama, yaitu biaya yang lebih rendah (*cost leadership*) atau diferensiasi yang mampu menciptakan keunikan bagi konsumen.³² Perusahaan yang berhasil menekan biaya operasional akan memiliki kemampuan menawarkan harga lebih kompetitif tanpa mengurangi keuntungan usaha, sedangkan diferensiasi memungkinkan organisasi membangun persepsi nilai yang lebih tinggi dibanding pesaing.³³ Porter menegaskan bahwa kedua strategi tersebut menjadi dasar utama dalam

²⁷ Ibid, 119–120.

²⁸ Ibid, 3–5.

²⁹ Ibid, 36–41.

³⁰ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 4–11.

³¹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 55–58.

³² Ibid, 11–15.

³³ Ibid, 119–120.

membangun keunggulan kompetitif karena menentukan cara perusahaan menarik konsumen dan mempertahankan posisi pasar. Dalam praktiknya, keberhasilan strategi biaya maupun diferensiasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi mengelola aktivitas rantai nilai secara efisien dan konsisten.³⁴ Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu memilih serta mengembangkan strategi yang paling sesuai dengan karakter pasar dan kekuatan internal organisasi.

Dalam teori juga ditegaskan bahwa posisi strategis menentukan kemampuan perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah dinamika persaingan industri.³⁵ Posisi strategis terbentuk ketika organisasi mampu memilih ruang pasar, pola aktivitas, dan pendekatan persaingan yang berbeda dibanding pesaing sehingga menciptakan nilai yang lebih sulit ditiru.³⁶ Porter menjelaskan bahwa posisi tersebut tidak hanya berkaitan dengan penguasaan pasar, tetapi juga kemampuan perusahaan membangun kesesuaian antaraktivitas (*fit among activities*) dalam sistem organisasi.³⁷ Melalui kesesuaian aktivitas tersebut, perusahaan dapat menciptakan efisiensi, konsistensi pelayanan, serta diferensiasi yang memperkuat daya saing jangka panjang.³⁸ Selain itu, posisi strategis memungkinkan organisasi lebih adaptif dalam menghadapi tekanan kompetisi, perubahan perilaku konsumen, dan ancaman substitusi pasar.³⁹ Oleh sebab itu, keberhasilan mempertahankan posisi strategis menjadi fondasi penting bagi perusahaan dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan keunggulan kompetitifnya.

Michael E. Porter menyatakan bahwa keunggulan kompetitif harus bersifat berkelanjutan (*sustained superior performance*), bukan sekadar keunggulan sesaat yang mudah ditiru pesaing.⁴⁰ Keberlanjutan tersebut

³⁴ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 35–38.

³⁵ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 55–58.

³⁶ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 29–34.

³⁷ Michael E. Porter, “What Is Strategy?,” *Harvard Business Review* 74, no. 6 (1996): 68–

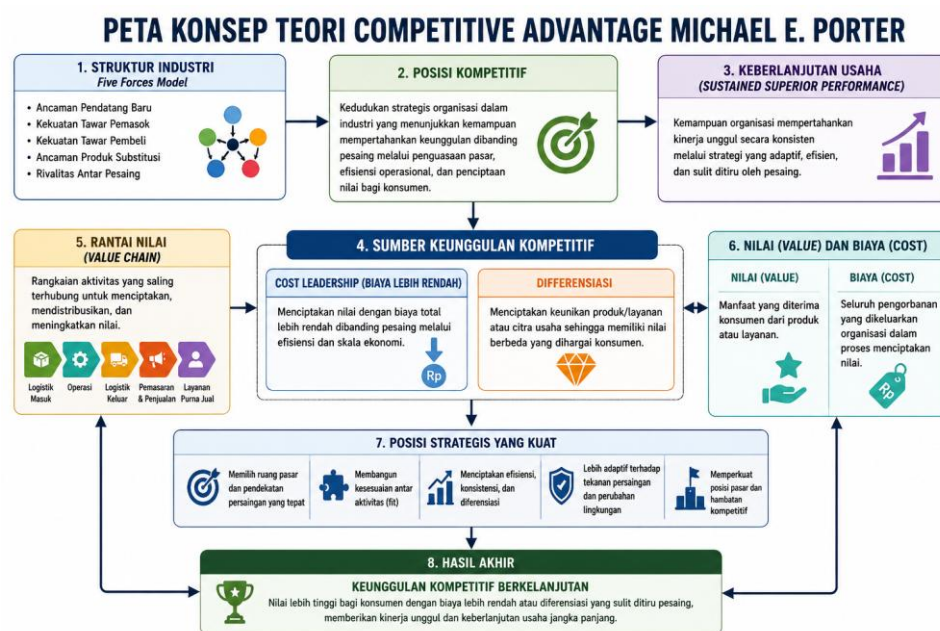
71.

³⁸ *Ibid*, 72–75.

³⁹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 95–98.

⁴⁰ *Ibid*, 1–3.

tercapai ketika perusahaan mampu mempertahankan diferensiasi, efisiensi biaya, dan sistem aktivitas yang konsisten dalam jangka panjang.⁴¹ Porter menjelaskan bahwa organisasi yang hanya mengandalkan keuntungan sementara tanpa penguatan strategi internal akan rentan kehilangan posisi pasar ketika menghadapi perubahan industri dan tekanan kompetisi. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun hambatan kompetitif melalui inovasi, pengelolaan rantai nilai, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan kebutuhan konsumen. Dalam kerangka ini, keberlanjutan keunggulan bukan hanya berkaitan dengan profit, tetapi juga kemampuan menjaga stabilitas organisasi dan mempertahankan relevansi usaha di tengah persaingan yang terus berkembang.⁴²



3. Strategi Generik (Generic Competitive Strategies)

Michael E. Porter menjelaskan bahwa strategi generik (*generic competitive strategies*) merupakan pendekatan dasar yang digunakan perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif dalam menghadapi

⁴¹ Ibid, 95–98.

⁴² Ibid, 47–52.

persaingan industri.⁴³ Strategi ini dirancang agar organisasi mampu menentukan posisi persaingan yang jelas melalui pengendalian biaya, penciptaan diferensiasi, maupun fokus pada segmen pasar tertentu.⁴⁴ Porter menegaskan bahwa keberhasilan perusahaan mempertahankan posisi kompetitif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan produk, tetapi juga oleh ketepatan memilih strategi yang sesuai dengan struktur industri dan karakter pasar.⁴⁵ Dalam kerangka tersebut, strategi generik berfungsi sebagai fondasi utama bagi organisasi untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi dibanding pesaing serta mempertahankan profitabilitas jangka panjang. Oleh karena itu, strategi generik menjadi instrumen penting dalam membangun arah persaingan yang terstruktur, efisien, dan berkelanjutan dalam dinamika industri modern.⁴⁶

Dalam pemikiran Michael E. Porter, cost leadership dipahami sebagai strategi perusahaan untuk mencapai biaya operasional paling rendah dibanding pesaing tanpa menghilangkan nilai utama produk atau layanan.⁴⁷ Strategi ini menuntut organisasi mampu mengelola aktivitas usaha secara efisien melalui pengendalian biaya produksi, distribusi, pelayanan, hingga pemanfaatan skala ekonomi yang optimal.⁴⁸ Porter menekankan bahwa perusahaan dengan biaya rendah memiliki peluang lebih besar mempertahankan harga kompetitif, menghadapi tekanan persaingan, serta menjaga profitabilitas dalam kondisi pasar yang ketat. Keunggulan biaya juga dapat menjadi hambatan bagi pesaing baru karena tidak semua perusahaan mampu meniru efisiensi yang telah dibangun secara sistematis. Oleh sebab itu, cost leadership bukan sekadar upaya menekan pengeluaran, tetapi merupakan strategi menyeluruh untuk memperkuat posisi kompetitif dan mempertahankan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.⁴⁹

⁴³ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 34–36.

⁴⁴ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 11–15.

⁴⁵ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 38–41.

⁴⁶ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 55–58.

⁴⁷ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 35–38.

⁴⁸ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 62–65.

⁴⁹ Ibid, 95–98.

Strategi diferensiasi dalam pandangan Michael E. Porter diarahkan pada kemampuan perusahaan menciptakan keunikan yang memiliki nilai lebih di mata konsumen dibanding pesaing.⁵⁰ Keunikan tersebut dapat muncul melalui kualitas produk, pelayanan, desain usaha, citra merek, hingga pengalaman konsumen yang tidak mudah ditemukan pada perusahaan lain.⁵¹ Porter menilai bahwa diferensiasi memungkinkan organisasi membangun loyalitas pelanggan karena konsumen tidak hanya mempertimbangkan harga, tetapi juga nilai emosional dan kualitas yang dirasakan. Dalam kondisi persaingan industri yang ketat, strategi ini menjadi penting karena perusahaan dapat mempertahankan posisi pasar tanpa harus terjebak dalam perang harga yang berkepanjangan.⁵² Selain itu, diferensiasi juga menciptakan hambatan kompetitif karena pesaing memerlukan waktu dan sumber daya besar untuk meniru keunikan yang telah dibangun perusahaan.⁵³ Oleh sebab itu, diferensiasi dipahami sebagai strategi penting dalam memperkuat identitas usaha dan mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Dalam strategi fokus (*focus strategy*), Michael E. Porter menempatkan perhatian pada kemampuan perusahaan melayani segmen pasar tertentu secara lebih mendalam dibanding pesaing.⁵⁴ Strategi ini digunakan ketika organisasi memilih konsumen, wilayah, atau kebutuhan pasar yang lebih spesifik sehingga perusahaan dapat memahami karakter pelanggan secara lebih detail.⁵⁵ Porter menjelaskan bahwa fokus memungkinkan perusahaan membangun hubungan yang lebih dekat dengan konsumen karena produk dan layanan disesuaikan dengan kebutuhan segmen yang dipilih.⁵⁶ Melalui pendekatan tersebut, perusahaan dapat menciptakan efisiensi sekaligus diferensiasi yang sulit dicapai oleh pesaing yang melayani pasar lebih luas. Fokus juga membantu organisasi mengoptimalkan sumber

⁵⁰ Ibid, 119–120.

⁵¹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 37–38.

⁵² Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 120–125.

⁵³ Michael E. Porter, “What Is Strategy?”, 68–71.

⁵⁴ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 38–39.

⁵⁵ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 15–18.

⁵⁶ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 40–41.

daya karena strategi usaha diarahkan pada target pasar yang lebih jelas dan terukur.⁵⁷ Dalam persaingan industri modern, strategi fokus menjadi penting bagi perusahaan yang memiliki keterbatasan modal atau skala usaha, namun ingin mempertahankan posisi kompetitif melalui kedekatan pasar dan pelayanan yang lebih spesifik.⁵⁸

Bagi Michael E. Porter, strategi generik memiliki hubungan yang sangat erat dengan proses penciptaan nilai (*value creation*) dan pembentukan posisi kompetitif perusahaan dalam industri.⁵⁹ Melalui strategi biaya rendah, diferensiasi, maupun fokus pasar, perusahaan berupaya menciptakan nilai yang dianggap lebih bermanfaat oleh konsumen dibanding nilai yang ditawarkan pesaing. Nilai tersebut tidak hanya muncul dari produk, tetapi juga dari pelayanan, efisiensi distribusi, pengalaman konsumen, serta kemampuan perusahaan memahami kebutuhan pasar secara tepat.⁶⁰ Porter menegaskan bahwa posisi kompetitif yang kuat terbentuk ketika organisasi mampu mempertahankan nilai unggul tersebut secara konsisten melalui sistem aktivitas yang saling mendukung. Dengan demikian, strategi generik bukan sekadar alat persaingan, tetapi menjadi kerangka utama dalam membangun identitas usaha, memperkuat loyalitas konsumen, dan menjaga keberlanjutan keunggulan kompetitif perusahaan.⁶¹

Di balik kekuatan strategi generik, Michael E. Porter juga menyoroti adanya risiko dan kelemahan apabila strategi tersebut diterapkan secara tidak konsisten atau mudah ditiru pesaing.⁶² Perusahaan yang gagal mempertahankan efisiensi biaya dapat kehilangan keunggulan harga, sedangkan diferensiasi yang tidak berkembang akan mudah tersaingi oleh inovasi kompetitor.⁶³ Porter menjelaskan bahwa kondisi paling berbahaya terjadi ketika perusahaan berada di posisi *stuck in the middle*, yaitu tidak

⁵⁷ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 126–128.

⁵⁸ Michael E. Porter, “What Is Strategy?,” 72–75.

⁵⁹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 36–41.

⁶⁰ Ibid, 55–58.

⁶¹ Michael E. Porter, “What Is Strategy?,” 68–73.

⁶² Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 41–42.

⁶³ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 95–98.

memiliki keunggulan biaya maupun diferensiasi yang jelas sehingga sulit membangun posisi kompetitif yang kuat.⁶⁴ Selain itu, perubahan teknologi, pergeseran perilaku konsumen, dan munculnya pesaing baru dapat melemahkan strategi yang sebelumnya dianggap efektif apabila organisasi tidak mampu beradaptasi. Oleh sebab itu, strategi generik menuntut konsistensi arah, penguatan sistem aktivitas, dan evaluasi berkelanjutan agar perusahaan tetap mampu mempertahankan nilai unggul dalam persaingan industri yang terus berubah.⁶⁵

Dalam pemikiran Michael E. Porter, strategi generik tidak hanya berfungsi memenangkan persaingan sesaat, tetapi menjadi fondasi utama dalam mempertahankan keberlanjutan keunggulan kompetitif (*sustained competitive advantage*).⁶⁶ Keunggulan yang berkelanjutan muncul ketika perusahaan mampu menjaga konsistensi strategi biaya rendah, diferensiasi, atau fokus pasar secara terus-menerus dalam dinamika industri yang berubah.⁶⁷ Porter menekankan bahwa keberlanjutan tersebut sangat bergantung pada kemampuan organisasi membangun sistem aktivitas yang saling mendukung dan sulit ditiru pesaing.⁶⁸ Dengan sistem yang terintegrasi, perusahaan dapat mempertahankan nilai unggul, loyalitas konsumen, dan posisi pasar meskipun menghadapi tekanan kompetisi maupun perubahan perilaku konsumen. Selain itu, keberlanjutan keunggulan juga membutuhkan inovasi serta kemampuan adaptasi agar strategi yang dimiliki tidak kehilangan relevansi dalam perkembangan industri modern.⁶⁹ Oleh karena itu, strategi generik dipahami sebagai kerangka jangka panjang yang menjaga stabilitas, daya tahan, dan kekuatan kompetitif perusahaan secara berkesinambungan.⁷⁰

⁶⁴ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 41–44.

⁶⁵ Michael E. Porter, “What Is Strategy?”, 74–77.

⁶⁶ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 1–3.

⁶⁷ Ibid, 95–98.

⁶⁸ Michael E. Porter, “What Is Strategy?”, 70–73.

⁶⁹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 120–125.

⁷⁰ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 47–52.

4. Rantai Nilai (Value Chain) sebagai Sumber Strategi

Konsep rantai nilai (value chain) yang dikembangkan Michael E. Porter menjelaskan bahwa setiap perusahaan terdiri atas rangkaian aktivitas yang saling berhubungan dalam proses menciptakan nilai bagi konsumen.⁷¹ Aktivitas tersebut mencakup proses memperoleh bahan, mengelola operasi, mendistribusikan produk, hingga memberikan pelayanan setelah penjualan.⁷² Porter menekankan bahwa nilai tidak hanya dihasilkan melalui produk akhir, tetapi juga melalui efisiensi dan kualitas pada setiap tahapan aktivitas perusahaan. Karena itu, rantai nilai dipahami sebagai instrumen analisis strategis untuk melihat bagaimana organisasi membangun keunggulan kompetitif melalui pengelolaan aktivitas yang lebih efektif dibanding pesaing.⁷³ Dalam kerangka ini, setiap aktivitas memiliki kontribusi terhadap biaya, diferensiasi, dan kualitas nilai yang diterima konsumen. Oleh sebab itu, perusahaan yang mampu mengintegrasikan aktivitas rantai nilai secara optimal akan memiliki posisi kompetitif yang lebih kuat dan berkelanjutan dalam persaingan industri.⁷⁴

Dalam kerangka rantai nilai, Michael E. Porter membagi aktivitas perusahaan ke dalam aktivitas utama (*primary activities*) yang secara langsung berkaitan dengan proses penciptaan dan penyampaian nilai kepada konsumen.⁷⁵ Aktivitas tersebut meliputi logistik masuk (*inbound logistics*), operasi produksi, logistik keluar (*outbound logistics*), pemasaran dan penjualan, serta pelayanan kepada pelanggan.⁷⁶ Porter menjelaskan bahwa setiap aktivitas memiliki peran strategis dalam menentukan efisiensi biaya maupun kualitas nilai yang diterima pasar. Logistik dan operasi berhubungan dengan kelancaran proses produksi, sedangkan pemasaran serta pelayanan berfungsi membangun hubungan dan loyalitas konsumen.⁷⁷ Melalui

⁷¹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 33–36.

⁷² Ibid, 36–41.

⁷³ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 47–52.

⁷⁴ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 55–58.

⁷⁵ Ibid, 37–38.

⁷⁶ Ibid, 39–41.

⁷⁷ Ibid, 62–65.

pengelolaan aktivitas utama yang efektif, perusahaan dapat menciptakan diferensiasi sekaligus meningkatkan posisi kompetitif dalam industri.⁷⁸ Karena itu, keberhasilan strategi perusahaan tidak hanya ditentukan oleh produk akhir, tetapi juga oleh kualitas pengelolaan aktivitas utama yang saling terhubung dan berjalan secara konsisten dalam sistem organisasi.⁷⁹

Selain aktivitas utama, Michael E. Porter juga menempatkan aktivitas pendukung (*support activities*) sebagai elemen penting dalam memperkuat efisiensi dan keberlanjutan strategi perusahaan.⁸⁰ Aktivitas pendukung meliputi infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pengadaan (*procurement*) yang berfungsi menopang seluruh proses bisnis organisasi. Porter menegaskan bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh proses produksi atau pemasaran, tetapi juga oleh kualitas sistem pendukung yang menjaga konsistensi aktivitas perusahaan secara keseluruhan.⁸¹ Melalui pengelolaan aktivitas pendukung yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat inovasi, serta memperkuat kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar. Oleh sebab itu, aktivitas pendukung memiliki posisi strategis karena menjadi fondasi internal yang membantu organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan usaha dalam persaingan industri modern.⁸²

Melalui strategi fokus (*focus strategy*), Michael E. Porter menekankan pentingnya perusahaan memusatkan pelayanan pada segmen pasar tertentu yang memiliki kebutuhan lebih spesifik.⁸³ Pendekatan ini memungkinkan organisasi memahami karakter konsumen secara lebih mendalam dibanding pesaing yang melayani pasar lebih luas. Porter menjelaskan bahwa strategi fokus dapat diarahkan pada wilayah geografis, kelompok pelanggan, maupun jenis produk tertentu sehingga perusahaan mampu menciptakan pelayanan

⁷⁸ Michael E. Porter, "What Is Strategy?", 68–71.

⁷⁹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 47–52.

⁸⁰ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 40–41.

⁸¹ Ibid, 55–58.

⁸² Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 47–52.

⁸³ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 38–39.

yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar sasaran.⁸⁴ Dengan ruang pasar yang lebih terbatas, organisasi dapat mengoptimalkan sumber daya serta membangun hubungan yang lebih dekat dengan konsumen. Selain meningkatkan efisiensi, fokus pasar juga membuka peluang diferensiasi yang lebih kuat karena perusahaan memiliki pemahaman yang lebih detail terhadap perilaku dan preferensi pelanggan.⁸⁵ Oleh sebab itu, strategi fokus dipandang sebagai pendekatan penting bagi perusahaan yang ingin mempertahankan posisi kompetitif melalui kedalaman pelayanan dan kedekatan pasar.⁸⁶

Dalam pandangan Michael E. Porter, diferensiasi usaha tidak hanya dibangun melalui produk akhir, tetapi juga melalui pengelolaan rantai nilai yang unik dan sulit ditiru pesaing.⁸⁷ Setiap aktivitas perusahaan, mulai dari pengadaan bahan, proses operasional, pemasaran, hingga pelayanan pelanggan, dapat menjadi sumber pembeda yang menciptakan nilai lebih bagi konsumen.⁸⁸ Porter menegaskan bahwa diferensiasi yang kuat lahir ketika perusahaan mampu mengintegrasikan aktivitas tersebut secara konsisten sehingga menghasilkan pengalaman dan kualitas layanan yang berbeda dari kompetitor.⁸⁹ Keunikan dalam rantai nilai juga menciptakan hambatan kompetitif karena pesaing tidak mudah menyalin keseluruhan sistem aktivitas yang telah dibangun perusahaan dalam jangka panjang.⁹⁰ Oleh sebab itu, diferensiasi berbasis rantai nilai dipahami sebagai strategi yang tidak hanya memperkuat citra usaha, tetapi juga menjaga loyalitas konsumen dan mempertahankan keberlanjutan keunggulan kompetitif perusahaan dalam persaingan industri modern.⁹¹

Menurut Michael E. Porter, kekuatan utama rantai nilai terletak pada keterkaitan antaraktivitas perusahaan yang saling mendukung dalam

⁸⁴ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 15–18.

⁸⁵ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 40–41.

⁸⁶ Michael E. Porter, “What Is Strategy?”, 72–75.

⁸⁷ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 119–120.

⁸⁸ Ibid, 36–41.

⁸⁹ Ibid, 120–125.

⁹⁰ Ibid, 120–125.

⁹¹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), 47–52.

menjalankan strategi organisasi.⁹² Porter menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif tidak lahir dari satu aktivitas tunggal, melainkan dari kesesuaian (*fit*) antarproses operasional, pemasaran, distribusi, pelayanan, hingga sistem pendukung yang berjalan secara konsisten. Ketika seluruh aktivitas memiliki arah strategis yang sama, perusahaan akan lebih mudah menciptakan efisiensi biaya, kualitas layanan, serta diferensiasi yang sulit ditiru pesaing.⁹³ Keterkaitan tersebut juga membantu organisasi menjaga stabilitas strategi dalam jangka panjang karena setiap bagian perusahaan bekerja dalam sistem yang terintegrasi. Oleh sebab itu, konsistensi antaraktivitas menjadi fondasi penting bagi perusahaan untuk mempertahankan posisi kompetitif, memperkuat nilai usaha, dan menjaga keberlanjutan strategi dalam dinamika persaingan industri modern.⁹⁴

Bagi Michael E. Porter, rantai nilai merupakan instrumen strategis yang membantu perusahaan mempertahankan posisi kompetitif dan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.⁹⁵ Melalui pengelolaan aktivitas yang terintegrasi, organisasi dapat menciptakan efisiensi biaya, meningkatkan kualitas layanan, serta membangun diferensiasi yang memiliki nilai lebih bagi konsumen.⁹⁶ Porter menegaskan bahwa perusahaan yang mampu mengendalikan rantai nilainya secara efektif akan lebih siap menghadapi tekanan persaingan, perubahan pasar, dan ancaman dari kompetitor baru. Keunggulan tersebut muncul karena setiap aktivitas perusahaan bekerja dalam sistem yang saling mendukung dan menghasilkan nilai yang sulit ditiru pesaing.⁹⁷ Selain menjaga profitabilitas, rantai nilai juga memperkuat kemampuan adaptasi organisasi terhadap perkembangan industri sehingga keberlanjutan usaha dapat dipertahankan secara konsisten.

⁹² Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985), 48–52.

⁹³ Michael E. Porter, “What Is Strategy?”, 70–73.

⁹⁴ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 95–98.

⁹⁵ Ibid, 55–58.

⁹⁶ Ibid, 62–65.

⁹⁷ Michael E. Porter, “What Is Strategy?”, 74–77.

Oleh sebab itu, rantai nilai dipahami sebagai fondasi penting dalam menjaga stabilitas strategi dan kekuatan kompetitif perusahaan secara berkelanjutan.⁹⁸

5. Keberlanjutan dan Posisi Kompetitif (Sustaining Competitive Advantage)

Konsep keberlanjutan keunggulan kompetitif (sustained competitive advantage) dalam pemikiran Michael E. Porter merujuk pada kemampuan perusahaan mempertahankan posisi unggul secara konsisten di tengah persaingan industri yang terus berubah.⁹⁹ Keunggulan tersebut tidak hanya diukur dari keberhasilan memperoleh keuntungan sesaat, tetapi dari kemampuan organisasi menjaga nilai unggul, efisiensi, dan diferensiasi dalam jangka panjang. Porter menegaskan bahwa perusahaan yang memiliki keberlanjutan keunggulan kompetitif biasanya mampu membangun sistem strategi yang sulit ditiru pesaing karena didukung oleh keterkaitan aktivitas yang kuat dan konsisten.¹⁰⁰ Dalam kondisi persaingan modern, keberlanjutan menjadi penting karena perubahan pasar, teknologi, dan perilaku konsumen dapat dengan cepat menggeser posisi perusahaan yang tidak adaptif. Oleh sebab itu, keberlanjutan keunggulan kompetitif dipahami sebagai fondasi utama untuk menjaga stabilitas usaha, loyalitas konsumen, dan daya tahan perusahaan dalam menghadapi tekanan kompetisi industri.¹⁰¹

Dalam perspektif Michael E. Porter, posisi kompetitif tidak terbentuk secara instan, melainkan merupakan hasil dari konsistensi perusahaan menjalankan strategi dalam jangka panjang.¹⁰² Konsistensi tersebut terlihat pada kemampuan organisasi menjaga arah persaingan, mempertahankan nilai unggul, dan memastikan seluruh aktivitas perusahaan berjalan sesuai tujuan strategis yang telah ditetapkan.¹⁰³ Porter menjelaskan bahwa perusahaan yang sering mengubah arah strategi tanpa dasar yang jelas akan sulit membangun

⁹⁸ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 47–52.

⁹⁹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 1–3.

¹⁰⁰ Michael E. Porter, “What Is Strategy?”, 70–73.

¹⁰¹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 95–98.

¹⁰² Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 29–34.

¹⁰³ Michael E. Porter, “What Is Strategy?”, 68–71.

identitas kompetitif yang kuat di mata konsumen maupun pasar. Sebaliknya, organisasi yang mampu mempertahankan pola strategi secara stabil akan lebih mudah menciptakan loyalitas pelanggan, efisiensi operasional, dan diferensiasi yang berkelanjutan.¹⁰⁴ Dalam kondisi persaingan industri modern, konsistensi strategi juga menjadi faktor penting untuk membangun kepercayaan pasar dan memperkuat posisi perusahaan menghadapi tekanan kompetitor baru. Oleh sebab itu, posisi kompetitif dipahami sebagai hasil akumulasi strategi yang dijalankan secara terarah, konsisten, dan berkesinambungan.¹⁰⁵

Dalam gagasan Michael E. Porter, diferensiasi dan efisiensi biaya merupakan dua fondasi utama yang menentukan keberlanjutan usaha perusahaan dalam persaingan industri.¹⁰⁶ Diferensiasi memungkinkan organisasi membangun keunikan produk, layanan, maupun citra usaha yang memberikan nilai lebih bagi konsumen sehingga loyalitas pasar dapat dipertahankan.¹⁰⁷ Di sisi lain, efisiensi biaya membantu perusahaan menjaga profitabilitas melalui pengelolaan operasional yang lebih efektif dibanding pesaing. Porter menegaskan bahwa perusahaan yang mampu menggabungkan nilai unggul dan efisiensi akan memiliki daya tahan lebih kuat dalam menghadapi tekanan harga, perubahan pasar, maupun kompetitor baru.¹⁰⁸ Kombinasi keduanya juga menciptakan hambatan kompetitif karena pesaing tidak mudah meniru sistem usaha yang telah terintegrasi secara konsisten.¹⁰⁹ Oleh sebab itu, diferensiasi dan efisiensi biaya dipahami bukan sekadar strategi persaingan, melainkan instrumen penting untuk menjaga stabilitas usaha, mempertahankan posisi kompetitif, dan memastikan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.¹¹⁰

¹⁰⁴ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 55–58.

¹⁰⁵ Ibid, 95–98.

¹⁰⁶ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 35–41.

¹⁰⁷ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 119–125.

¹⁰⁸ Ibid, 62–65.

¹⁰⁹ Michael E. Porter, “What Is Strategy?”, 70–73.

¹¹⁰ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 95–98.

Salah satu gagasan penting Michael E. Porter dalam mempertahankan keunggulan kompetitif adalah konsep *fit among activities*, yaitu kesesuaian antaraktivitas perusahaan dalam menjalankan strategi secara terpadu.¹¹¹ Porter menjelaskan bahwa strategi akan sulit bertahan apabila setiap aktivitas organisasi berjalan sendiri-sendiri tanpa arah yang saling mendukung. Sebaliknya, ketika operasional, pemasaran, distribusi, pelayanan, dan sistem pendukung terhubung secara konsisten, perusahaan dapat menciptakan efisiensi sekaligus diferensiasi yang lebih kuat dibanding pesaing.¹¹² Kesesuaian aktivitas tersebut juga memperkuat daya tahan strategi karena kompetitor tidak mudah meniru keseluruhan sistem yang telah dibangun perusahaan dalam jangka panjang.¹¹³ Dalam kondisi persaingan industri modern, *fit among activities* membantu organisasi menjaga stabilitas strategi, memperkuat identitas usaha, dan mempertahankan nilai unggul secara berkelanjutan. Oleh sebab itu, keterpaduan aktivitas dipandang sebagai fondasi penting dalam menjaga kekuatan dan keberlanjutan posisi kompetitif perusahaan.¹¹⁴

Keberlanjutan keunggulan kompetitif menurut Michael E. Porter selalu menghadapi ancaman dari imitasi pesaing, perubahan pasar, dan munculnya kompetitor baru dalam industri.¹¹⁵ Porter menegaskan bahwa strategi yang berhasil pada satu periode dapat kehilangan efektivitas ketika pesaing mulai meniru model usaha, teknologi, maupun pendekatan pelayanan yang dimiliki perusahaan. Selain itu, perubahan perilaku konsumen dan dinamika pasar juga dapat menggeser posisi kompetitif organisasi apabila perusahaan tidak mampu menyesuaikan strategi secara cepat.¹¹⁶ Ancaman lain muncul dari pendatang baru yang membawa inovasi, efisiensi biaya, atau diferensiasi yang lebih relevan dengan kebutuhan pasar. Dalam kondisi tersebut, perusahaan dituntut untuk terus memperkuat sistem aktivitas,

¹¹¹ Michael E. Porter, "What Is Strategy?", 70–71.

¹¹² Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 48–52.

¹¹³ Michael E. Porter, "What Is Strategy?", 72–75.

¹¹⁴ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 95–98.

¹¹⁵ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 4–11.

¹¹⁶ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 95–98.

melakukan pembaruan strategi, dan menjaga nilai unggul agar tidak mudah tergeser oleh kompetisi industri yang terus berkembang.¹¹⁷

Dalam dinamika persaingan industri, Michael E. Porter memandang inovasi dan adaptasi strategi sebagai syarat penting untuk menjaga posisi kompetitif perusahaan.¹¹⁸ Porter menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif tidak akan bertahan apabila organisasi hanya mengandalkan strategi lama tanpa menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar, teknologi, dan perilaku konsumen.¹¹⁹ Inovasi dibutuhkan agar perusahaan mampu menciptakan nilai baru, memperkuat diferensiasi, serta meningkatkan efisiensi aktivitas usaha secara berkelanjutan. Sementara itu, adaptasi strategi memungkinkan organisasi merespons tekanan persaingan dan ancaman kompetitor baru dengan lebih fleksibel.¹²⁰ Porter juga menekankan bahwa perusahaan yang gagal melakukan pembaruan strategi cenderung kehilangan relevansi di pasar karena pesaing dapat menghadirkan pendekatan yang lebih efektif dan sesuai kebutuhan konsumen.¹²¹ Oleh sebab itu, inovasi dan adaptasi dipahami sebagai proses berkelanjutan yang menjaga stabilitas usaha, mempertahankan loyalitas pelanggan, dan memperkuat daya tahan perusahaan dalam persaingan industri modern.¹²²

Dalam pemikiran Michael E. Porter, keberlanjutan keunggulan kompetitif menjadi dasar penting bagi terciptanya stabilitas usaha, loyalitas konsumen, dan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang.¹²³ Porter menilai bahwa perusahaan yang mampu mempertahankan nilai unggul secara konsisten akan lebih mudah membangun kepercayaan pasar serta menjaga hubungan berkelanjutan dengan konsumen. Loyalitas tersebut muncul karena pelanggan melihat adanya kualitas, pelayanan, dan identitas usaha yang tetap

¹¹⁷ Michael E. Porter, "What Is Strategy?", 74–77.

¹¹⁸ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 47–52.

¹¹⁹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 95–98.

¹²⁰ Michael E. Porter, "What Is Strategy?", 74–75.

¹²¹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 120–125.

¹²² Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 4–11.

¹²³ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 1–3.

relevan dibanding pesaing.¹²⁴ Selain memperkuat posisi pasar, keberlanjutan keunggulan juga membantu perusahaan menjaga profitabilitas dan stabilitas operasional meskipun menghadapi tekanan kompetisi maupun perubahan industri.¹²⁵ Dalam konteks ini, pertumbuhan usaha tidak hanya ditentukan oleh ekspansi pasar, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mempertahankan strategi, inovasi, dan sistem aktivitas yang mendukung nilai unggul perusahaan secara terus-menerus. Oleh sebab itu, keberlanjutan keunggulan kompetitif dipahami sebagai fondasi utama bagi ketahanan dan perkembangan usaha jangka panjang.¹²⁶

C. Keunggulan Kompetitif Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, keunggulan kompetitif tidak semata dipahami sebagai kemampuan menguasai pasar, tetapi sebagai kemampuan menghadirkan kemaslahatan (*al-maṣlahah*) melalui aktivitas bisnis yang dijalankan secara adil, jujur, dan bertanggung jawab. Prinsip *ṣidq* (kejujuran), *amānah* (kepercayaan), dan *‘adl* (keadilan) menjadi fondasi utama dalam membangun daya saing usaha yang berkelanjutan.¹²⁷ Islam memandang bahwa keberhasilan bisnis harus selaras dengan tujuan syariat (*maqāṣid al-syarī‘ah*), yakni menjaga agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta dalam aktivitas ekonomi.¹²⁸ Karena itu, persaingan usaha tidak diarahkan untuk menghancurkan pesaing, melainkan menciptakan nilai, keberkahan (*barakah*), dan keseimbangan sosial melalui praktik bisnis yang etis. Dalam konteks ini, keunggulan kompetitif lahir dari integritas moral dan kualitas

¹²⁴ Ibid, 55–58.

¹²⁵ Michael E. Porter, “What Is Strategy?”, 72–77.

¹²⁶ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 47–52.

¹²⁷ Al-Ghazali, *Al-Mustashfa min ‘Ilm al-Ushul*, vol. 1 (Beirut: Dar al-Kutub al-‘Ilmiyyah, 1993), 286–290.

¹²⁸ Arman Mergaliyev et al., “Higher Ethical Objective (Maqasid al-Shari’ah) Augmented Framework for Islamic Banks: Assessing Ethical Performance and Exploring Its Determinants,” *Journal of Business Ethics* 170 (2021): 799–803, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-019-04331-4>.

pelayanan yang memberi manfaat luas bagi masyarakat, bukan sekadar dominasi ekonomi semata.¹²⁹

Dalam ajaran Islam, daya saing usaha juga berkaitan erat dengan kemampuan menciptakan kualitas kerja terbaik (*iḥsān*) dan efisiensi yang tidak merugikan pihak lain. Prinsip *lā ḍarar wa lā ḍirār* menegaskan bahwa aktivitas bisnis tidak boleh menghasilkan kerusakan ataupun eksploitasi terhadap konsumen maupun pesaing.¹³⁰ Oleh sebab itu, Islam mendorong pelaku usaha membangun keunggulan melalui kualitas produk, pelayanan yang baik, dan pengelolaan usaha yang profesional. Rasulullah SAW mencontohkan praktik perdagangan yang mengedepankan transparansi, keramahan, serta perlindungan hak konsumen sehingga membangun kepercayaan pasar secara kuat.¹³¹ Dalam konteks persaingan modern, nilai-nilai tersebut menjadi sumber diferensiasi yang sulit ditiru karena berakar pada etika dan spiritualitas usaha. Dengan demikian, keunggulan kompetitif perspektif Islam tidak hanya bertumpu pada efisiensi ekonomi, tetapi juga pada kemampuan menjaga moralitas bisnis dan keberlanjutan hubungan sosial secara harmonis.¹³²

Lebih jauh, Islam memandang keberlanjutan keunggulan usaha sebagai bagian dari tanggung jawab manusia sebagai *khalīfah fī al-arḍ* dalam mengelola ekonomi secara produktif dan berkeadilan. Keunggulan yang berkelanjutan harus dibangun melalui inovasi, kerja sama (*ta'āwun*), dan distribusi manfaat yang tidak menimbulkan ketimpangan sosial.¹³³ Konsep *maqāṣid al-syarī'ah* menempatkan kesejahteraan masyarakat sebagai

¹²⁹ Eva Andriani et al., "Maqashid Sharia, Business Ethics and Sharia Economic Transactions (A Review of the Hadith of the Prophet Muhammad)," *International Journal of Economics* 2, no. 1 (2023): 136–139, <https://doi.org/10.55299/ijec.v2i1.427>.

¹³⁰ Abu Zakariya Yahya bin Syaraf al-Nawawi, *Al-Majmu' Syarh al-Muhadzdzab*, vol. 9 (Beirut: Dar al-Fikr, 2005), 320–322.

¹³¹ Neni Hardiati, "Etika Bisnis Rasulullah SAW Sebagai Pelaku Usaha Sukses dalam Perspektif Maqashid Syariah," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (2021): 514–517, <https://www.jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jei/article/view/1862>.

¹³² Agus Wahyu Irawan et al., "Islamic Business Ethics: How to Apply it on the Supply Chain Management?," *Journal of Sharia Economics* 3, no. 1 (2020): 14–18, <https://www.journal.uaindonesia.ac.id/index.php/JSE/article/view/180>

¹³³ Ibn Khaldun, *Muqaddimah Ibn Khaldun*, trans. Franz Rosenthal (Princeton: Princeton University Press, 1967), 298–301.

orientasi utama aktivitas ekonomi sehingga keberhasilan usaha tidak hanya diukur dari laba, tetapi juga dari kontribusinya terhadap keberlangsungan sosial dan kemanusiaan.¹³⁴ Dalam praktik bisnis syariah, loyalitas konsumen dapat terbentuk karena perusahaan dinilai memiliki integritas moral, kepedulian sosial, dan konsistensi menjaga kualitas pelayanan.¹³⁵ Dengan demikian, keberlanjutan keunggulan kompetitif perspektif Islam lahir dari perpaduan antara efisiensi usaha, etika bisnis, nilai spiritual, dan tanggung jawab sosial yang dijalankan secara seimbang dalam aktivitas ekonomi modern.¹³⁶

¹³⁴ Dasmadi et al., “Maqasid Shariah and Organizational Performance: A Systematic Literature Review,” *Global Review of Islamic Economics and Business* 12, no. 2 (2024): 45–49, <https://ejournal.uin-suka.ac.id/febi/grieb/article/view/1812>.

¹³⁵ Riza Wahyu Rahmanda et al., “The Impact of Islamic Business Ethics on the Sustainable Competitive Advantage of SMEs: An Empirical Study,” *HARAMAIN: Jurnal Manajemen Bisnis* 4, no. 2 (2025): 102–106, <https://jurnalstebibama.ac.id/index.php/jmb/id/article/view/44>.

¹³⁶ Mohammad Saiful Rifai, “Implementasi Maqashid Syariah dalam Strategi Harga Berkeadilan untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Bisnis Internet Service Provider (ISP) Lokal,” *JSE: Jurnal Sharia Economica* 6, no. 1 (2026): 55–60, <https://jurnal.staim-probolinggo.ac.id/JSE/article/view/3602>,

BAB III

DATA STRATEGI DAYA SAING RETAIL MODERN BERBASIS ORGANISASI KEAGAMAAN

A. Profil Suryamart dan Bintang Swalayan Balong Ponorogo

Suryamart merupakan jaringan retail modern berbasis organisasi keagamaan milik Muhammadiyah yang dikelola melalui badan usaha PT Daya Surya Sejahtera. Usaha ini bergerak pada sektor perdagangan retail modern dengan konsep ekonomi jamaah dan penguatan usaha umat.¹ Suryamart berkembang di berbagai wilayah Ponorogo, termasuk Kecamatan Balong yang menjadi salah satu titik ekspansi strategis karena berada pada jalur perdagangan Ponorogo–Pacitan.² Pengelolaan Suryamart Balong melibatkan struktur Muhammadiyah tingkat cabang dan pengelola profesional yang berorientasi pada pelayanan islami, harga terjangkau, dan pemberdayaan UMKM lokal.³ Dalam perkembangannya, Suryamart tidak hanya berfungsi sebagai pusat perbelanjaan, tetapi juga sebagai instrumen penguatan ekonomi komunitas Muhammadiyah di tingkat lokal. Kehadiran outlet Balong bahkan berkembang hingga pembukaan cabang kedua yang menunjukkan tingginya respons pasar terhadap model retail berbasis organisasi keagamaan tersebut.⁴

Bintang Swalayan merupakan retail modern berbasis Nahdlatul Ulama yang berada di bawah PT Karya Bintang Sembilan (KBS), sebuah badan usaha

¹ Tagar.co, “Membangun Ekonomi Jamaah ala SuryaMart Ponorogo,” dipublikasikan 4 Juli 2025, <https://tagar.co/membangun-ekonomi-jamaah-ala-suryamart-ponorogo/>.

² Gema Surya FM, “Sukses dan Lancar Grand Opening Suryamart Balong 2 Ponorogo, Bisa Belanja Bertabur Diskon,” dipublikasikan 28 Oktober 2024, <https://gemasuryafm.com/2024/10/28/sukses-dan-lancar-grand-opening-suryamart-balong-2-ponorogo-bisa-belanja-bertabur-diskon/>.

³ Tagar.co, “Membangun Ekonomi Jamaah ala SuryaMart Ponorogo.” <https://tagar.co/membangun-ekonomi-jamaah-ala-suryamart-ponorogo/>.

⁴ Gema Surya FM, “Sukses dan Lancar Grand Opening Suryamart Balong 2 Ponorogo.” <https://gemasuryafm.com/2024/10/28/sukses-dan-lancar-grand-opening-suryamart-balong-2-ponorogo-bisa-belanja-bertabur-diskon/>.

milik PCNU Ponorogo yang berdiri sejak tahun 2015.⁵ Retail ini dikembangkan sebagai bagian dari strategi kemandirian ekonomi organisasi dan penguatan ekonomi warga Nahdliyin melalui sistem swalayan modern.⁶ Bintang Swalayan bergerak pada bidang perdagangan retail kebutuhan harian, grosir, dan distribusi barang konsumsi masyarakat. Lokasi pusat usahanya berada di Jalan Letjend Suprpto, Ronowijayan, Siman, Ponorogo dengan jaringan usaha yang terus berkembang di wilayah Ponorogo.⁷ Bintang Swalayan Balong mulai berdiri pada Desember 2020 dengan menghadirkan berbagai produk kebutuhan sehari-hari yang kurang lebih sama seperti ritel nasional. Namun, Bintang Swalayan Balong memiliki keunggulan pada beberapa jenis produk tertentu, salah satunya minyak goreng yang tersedia lebih lengkap dan beragam. Dalam pengembangannya, swalayan ini didirikan dengan modal yang berasal dari masyarakat yang ingin menanamkan saham sebagai bentuk partisipasi bersama dalam membangun usaha. Selain berorientasi pada keuntungan bisnis, Bintang Swalayan Balong juga memiliki kepedulian sosial dengan menyisihkan 10% dari profit yang diperoleh untuk diberikan kepada organisasi NU sebagai bentuk kontribusi dan dukungan terhadap kegiatan organisasi masyarakat.⁸

Perbedaan utama antara Suryamart dan Bintang Swalayan tampak pada basis kelembagaan, model pengelolaan, serta orientasi penguatan ekonomi yang dikembangkan masing-masing organisasi. Suryamart dibangun melalui jaringan Muhammadiyah dengan pendekatan ekonomi jamaah dan model ekspansi outlet yang terintegrasi dalam pengembangan Badan Usaha Milik Muhammadiyah. Sebaliknya, Bintang Swalayan berkembang melalui pola penghimpunan saham warga Nahdlatul Ulama dan penguatan ekonomi komunitas Nahdliyin berbasis

⁵ NU Online Jatim, “Bintang Swalayan Makin Berkembang, NU Ponorogo Kian Mandiri,” dipublikasikan 20 Maret 2021, <https://jatim.nu.or.id/matraman/bintang-swalayan-makin-berkembang--nu-ponorogo-kian-mandiri-svOQU>.

⁶ NU Ponorogo, “Bintang Swalayan Terus Berupaya Mencari Kepercayaan Pasar,” dipublikasikan 22 Maret 2021, <https://nuponorogo.or.id/bintang-swalayan-terus-berupaya-mencari-kepercayaan-pasar/>.

⁷ SemuaBis, “Bintang Swalayan,” diakses Maret 2026, https://www.semuaabis.com/bintang-swalayan_12a-0352-3510030.

⁸ Wawancara dengan Kepala toko Bintang Swalayan Balong, Balong Ponorogo, 25 Maret 2026.

perseroan kolektif.⁹ Dari sisi diferensiasi pelayanan, Suryamart menonjolkan identitas retail islami modern dengan konsep pelayanan ramah dan dukungan bagi UMKM lokal, sedangkan Bintang Swalayan lebih menekankan penguatan ekonomi warga NU melalui pola kemitraan dengan toko kecil dan jaringan komunitas internal.¹⁰ Kedua retail tersebut sama-sama bergerak pada sektor swalayan modern, namun memiliki karakter sosial-keagamaan yang berbeda sesuai kultur organisasi induknya.¹¹

Dalam konteks persaingan retail modern di Ponorogo, keberadaan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan menunjukkan dinamika kompetisi yang cukup kuat dengan jaringan minimarket nasional seperti Alfamart dan Indomaret. Kedua retail berbasis organisasi keagamaan tersebut berkembang pada wilayah strategis yang memiliki mobilitas perdagangan tinggi dan konsumen masyarakat menengah.¹² Persaingan terjadi pada aspek harga, pelayanan, kelengkapan produk, serta kemampuan membangun loyalitas pelanggan berbasis identitas sosial-keagamaan.¹³ Suryamart memanfaatkan pendekatan ekonomi jamaah dan pelayanan islami untuk memperkuat kedekatan dengan konsumen lokal, sementara Bintang Swalayan mengembangkan strategi pemberdayaan ekonomi warga NU melalui pola kemitraan komunitas.¹⁴ Di tengah dominasi retail nasional, keduanya berupaya mempertahankan posisi kompetitif dengan menggabungkan fungsi bisnis dan misi sosial organisasi

⁹ NU Ponorogo, "Bintang Swalayan Terus Berupaya Mencari Kepercayaan Pasar," <https://nuponorogo.or.id/bintang-swalayan-terus-berupaya-mencari-kepercayaan-pasar/>.

¹⁰ Gema Surya FM, "Sukses dan Lancar Grand Opening Suryamart Balong 2 Ponorogo, Bisa Belanja Bertabur Diskon," <https://gemasuryafm.com/2024/10/28/sukses-dan-lancar-grand-opening-suryamart-balong-2-ponorogo-bisa-belanja-bertabur-diskon/>.

¹¹ "2018 Skripsi Jurnal Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Pada Kinerja Karyawan Ponorogo." <https://studylibid.com/doc/4281983/2018-skripsi-jurnal-pengaruh-kompensasi-finansial-dan-non>.

¹² Tagar.co, "Membangun Ekonomi Jamaah ala SuryaMart Ponorogo," <https://gemasuryafm.com/2024/10/28/sukses-dan-lancar-grand-opening-suryamart-balong-2-ponorogo-bisa-belanja-bertabur-diskon/>.

¹³ Gema Surya FM, "Sukses dan Lancar Grand Opening Suryamart Balong 2 Ponorogo, Bisa Belanja Bertabur Diskon."

¹⁴ NU Online Jatim, "Bintang Swalayan Makin Berkembang, NU Ponorogo Kian Mandiri."

keagamaan sehingga memiliki karakter persaingan yang berbeda dibanding retail modern konvensional.¹⁵

B. Paparan Data Strategi Daya Saing Retail Modern Berbasis Organisasi Keagamaan dalam Menghadapi Dominasi Minimarket Nasional

Suryamart Balong membangun strategi pelayanan islami melalui pendekatan ekonomi jamaah Muhammadiyah yang menekankan nilai religius, kedekatan sosial, serta semangat pemberdayaan ekonomi umat dalam aktivitas retail modern.¹⁶ Di sisi lain, Bintang Swalayan Balong mengembangkan strategi penguatan ekonomi Nahdliyin dengan memanfaatkan jaringan sosial warga NU sebagai basis loyalitas konsumen dan memastikan produk yang mereka jual halal.¹⁷ Meskipun kedua retail tersebut memiliki identitas keagamaan yang kuat, realitas lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar konsumen masih menjadikan faktor harga, kenyamanan tempat, kelengkapan produk, dan promosi sebagai pertimbangan utama dalam menentukan pilihan belanja.¹⁸ Kondisi tersebut menyebabkan identitas kelembagaan keagamaan belum sepenuhnya mampu membentuk loyalitas pasar yang stabil. Hasil observasi juga memperlihatkan bahwa konsumen dari kalangan umum tetap membandingkan kedua retail tersebut dengan minimarket nasional yang dianggap lebih modern, praktis, dan konsisten dalam pelayanan maupun program promosi yang ditawarkan.¹⁹

Fenomena persaingan harga menjadi tantangan yang cukup nyata bagi Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam menghadapi dominasi minimarket nasional. Suryamart Balong berupaya menjaga harga kompetitif melalui pendekatan pola distribusi berbasis komunitas Muhammadiyah. Bintang Swalayan Balong juga menerapkan strategi efisiensi harga barang melalui

¹⁵ NU Ponorogo, "Bintang Swalayan Terus Berupaya Mencari Kepercayaan Pasar."

¹⁶ Alfallahu, *Wawancara*, 12 Maret 2026.

¹⁷ Tri Handayani, *Wawancara*, 12 Maret 2026.

¹⁸ Muh. Najib, *Wawancara*, 12 Maret 2026.

¹⁹ Observasi langsung di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong, 12 Maret

ditributor lokal dan komunitas Nahdlatul Ulama.²⁰ Akan tetapi, Abdul Mustaqim mengatakan bahwa retail keagamaan sering mengalami kesulitan ketika berhadapan dengan program promo nasional seperti potongan harga mingguan, cashback aplikasi, dan sistem poin pelanggan yang dimiliki minimarket berjaringan besar.²¹ Kondisi ini membuat sebagian konsumen lebih tertarik berbelanja pada retail nasional karena dianggap menawarkan keuntungan ekonomi yang lebih praktis dan beragam. Dari hasil observasi lapangan, promosi visual, banner diskon, dan program loyalitas digital retail nasional juga terlihat lebih masif dibanding pola promosi yang dilakukan kedua retail berbasis organisasi keagamaan tersebut.²²

Upaya pemberdayaan produk lokal menjadi salah satu strategi yang dijalankan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong untuk memperkuat posisi usaha di tengah persaingan retail modern. Suryamart Balong memberi ruang bagi produk UMKM warga Muhammadiyah dan pelaku usaha sekitar melalui penyediaan rak khusus produk lokal, walaupun masih banyak kekurangan dari produk lokal tersebut dari segi kemasan dan kualitas tapi upaya ini cukup membantu warga sekitar dalam menambah penghasilan mereka.²³ Bintang Swalayan Balong membangun pola kemitraan dengan usaha kecil warga Nahdliyin dalam penyediaan barang konsumsi masyarakat seperti songkok, sarung, kripik dan sambal kacang.²⁴ Namun, kondisi lapangan menunjukkan bahwa sebagian produk lokal masih menghadapi kendala pada aspek kemasan, kualitas branding, serta konsistensi distribusi barang dibanding produk nasional yang telah memiliki standar industri lebih kuat. Beberapa konsumen juga menilai tampilan produk lokal kurang menarik sehingga daya saingnya di dalam swalayan belum optimal.²⁵ Hasil observasi memperlihatkan bahwa produk nasional cenderung lebih dominan pada tata letak display, variasi produk, dan

²⁰ Alfallahu, *Wawancara*, 12 Maret 2026.

²¹ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 12 Maret 2026.

²² Observasi langsung di Suryamart Balong, 12 Maret 2026.

²³ Alfallahu, *Wawancara*, 12 Maret 2026.

²⁴ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 12 Maret 2026.

²⁵ Muh Najib, *Wawancara*, 12 Maret 2026.

strategi promosi visual dibanding produk lokal yang dipasarkan kedua retail tersebut.²⁶

Kedekatan sosial berbasis organisasi keagamaan menjadi modal penting yang dimanfaatkan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam mempertahankan pelanggan di tengah persaingan retail modern. Suryamart Balong membangun loyalitas melalui jaringan warga Muhammadiyah dengan memberikan sebagian dari profit perusahaan ke organisasi Muhammadiyah, Begitu juga dengan Bintang Swalayan Balong mengandalkan kedekatan komunitas Nahdliyin sebagai basis hubungan sosial dengan organisasi Nahdlatul Ulama seperti IPNU dan IPPNU.²⁷ Akan tetapi, hasil lapangan menunjukkan bahwa loyalitas tersebut belum sepenuhnya stabil karena sebagian pelanggan tetap mempertimbangkan faktor kenyamanan toko, kelengkapan produk, serta kemudahan pelayanan yang ditawarkan minimarket nasional. Observasi di lapangan memperlihatkan bahwa konsumen sering membandingkan fasilitas retail nasional dengan kedua swalayan berbasis organisasi keagamaan tersebut sebelum menentukan tempat berbelanja.²⁸

Langkah ekspansi usaha menjadi strategi yang terus dilakukan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong untuk memperluas jangkauan pasar di tengah persaingan retail modern. Suryamart Balong mengembangkan outlet baru berbasis ekonomi jamaah Muhammadiyah dengan cara menarik investor lokal yang ada disekitar.²⁹ sedangkan Bintang Swalayan Balong memperkuat pengembangan usaha melalui dukungan modal komunitas dan jaringan warga Nahdliyin.³⁰ Meskipun demikian, proses pengembangan usaha keduanya masih menghadapi keterbatasan modal, penguatan sistem manajemen, dan efisiensi operasional apabila dibandingkan dengan retail nasional yang memiliki dukungan jaringan distribusi lebih besar.³¹ Beberapa pengelola juga mengakui

²⁶ Observasi langsung di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong, 12 Maret 2026.

²⁷ Alfallahu, *Wawancara*, 12 Maret 2026.

²⁸ Observasi di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong, 12 Maret 2026.

²⁹ Alfallahu, *Wawancara*, 12 Maret 2026.

³⁰ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 25 Maret 2026.

³¹ Tri Handayani, *Wawancara*, 25 Maret 2026.

bahwa pengembangan cabang baru membutuhkan penyesuaian sumber daya manusia, stok barang, dan sistem pelayanan agar tetap stabil dalam persaingan pasar yang semakin ketat.³² Hasil observasi menunjukkan bahwa minimarket nasional memiliki tata kelola operasional yang lebih seragam dan sistem distribusi barang yang lebih cepat dibanding dua retail berbasis organisasi keagamaan tersebut.³³

Pendekatan pelayanan berbasis nilai religius menjadi ciri yang cukup menonjol pada Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam menghadapi persaingan retail modern. Suryamart Balong berusaha membangun pelayanan islami yang ramah dan santun sesuai kultur Muhammadiyah, sedangkan Bintang Swalayan Balong menampilkan pola pelayanan sederhana yang dekat dengan tradisi sosial Nahdliyin.³⁴ Akan tetapi, hasil wawancara menunjukkan bahwa kualitas pelayanan kedua retail tersebut masih menghadapi persoalan pada konsistensi sumber daya manusia, terutama dalam hal kecepatan pelayanan, penguasaan sistem kasir, dan respons terhadap konsumen pada jam ramai.³⁵ Dari hasil observasi lapangan, minimarket nasional terlihat memiliki standar pelayanan yang lebih seragam karena didukung pelatihan kerja, sistem operasional, dan pengawasan pelayanan yang lebih terstruktur dibanding retail berbasis organisasi keagamaan di Balong Ponorogo.³⁶

Upaya membangun diferensiasi sebagai retail berbasis organisasi keagamaan terus dilakukan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam menghadapi dominasi minimarket nasional. Suryamart Balong menampilkan identitas retail islami modern melalui nuansa pelayanan religius dan pendekatan ekonomi jamaah Muhammadiyah.³⁷ Sedangkan Bintang Swalayan Balong memperkuat citra sebagai retail umat berbasis jaringan sosial Nahdlatul Ulama dan nuansa islami dengan pakaian yang sopan.³⁸ Meskipun

³² Alfallahu, *Wawancara*, 25 Maret 2026.

³³ Observasi langsung, 25 Maret 2026.

³⁴ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 25 Maret 2026.

³⁵ Muh Najib, *Wawancara*, 25 Maret 2026.

³⁶ Observasi langsung di Minimarket Nasional kecamatan Balong, 25 Maret 2026.

³⁷ Alfallahu, *Wawancara*, 25 Maret 2026.

³⁸ Alfallahu, *Wawancara*, 25 Maret 2026.

demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian konsumen masih menilai konsep toko kedua retail tersebut belum memiliki pembeda yang benar-benar kuat dibanding minimarket nasional karena tata ruang, sistem display, dan pola pelayanan dianggap relatif serupa.³⁹ Kondisi ini menyebabkan identitas keagamaan lebih tampak pada simbol kelembagaan dibanding pengalaman belanja yang dirasakan langsung oleh konsumen. Dari hasil observasi lapangan, retail nasional terlihat lebih unggul pada aspek visual toko, penataan produk, pencahayaan ruang, dan konsistensi desain modern yang lebih menarik perhatian pelanggan umum.⁴⁰

Pemanfaatan jaringan organisasi keagamaan menjadi salah satu kekuatan utama yang diandalkan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam mempertahankan keberlangsungan usaha retail modern. Suryamart Balong memanfaatkan jaringan Muhammadiyah sebagai basis pasar dan dukungan sosial ekonomi jamaah, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pola serupa melalui keterikatan warga Nahdlatul Ulama dalam aktivitas ekonomi komunitas.⁴¹ Akan tetapi, realitas lapangan menunjukkan bahwa keterikatan ekonomi anggota organisasi terhadap retail internal belum sepenuhnya terbentuk secara konsisten. Sebagian warga organisasi masih memilih berbelanja di minimarket nasional karena faktor lokasi yang lebih dekat, kelengkapan produk yang lebih stabil, dan kenyamanan fasilitas yang dianggap lebih modern. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kedekatan ideologis dan sosial belum otomatis membentuk loyalitas ekonomi yang kuat dalam praktik konsumsi masyarakat sehari-hari. Observasi lapangan juga menunjukkan bahwa pola belanja konsumen tetap dipengaruhi pertimbangan praktis dibanding identitas organisasi keagamaan semata.⁴²

Berbagai upaya promosi terus dilakukan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong untuk mempertahankan daya saing di tengah ekspansi retail nasional. Suryamart Balong memanfaatkan media lokal, jaringan

³⁹ Muh Najib, *Wawancara*, 25 Maret 2026.

⁴⁰ Dokumentasi lapangan di Bintang Swalayan Balong, Maret 2026.

⁴¹ Alfallahu, *Wawancara*, 25 Maret 2026.

⁴² Observasi langsung di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong, 7 April 2026.

Muhammadiyah, serta promosi berbasis kegiatan komunitas untuk memperkenalkan program usaha dan menarik konsumen. Sementara itu, Bintang Swalayan Balong mengoptimalkan jaringan sosial Nahdlatul Ulama melalui kegiatan organisasi dan komunikasi komunitas dalam memperluas pasar retail.⁴³ Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa pola promosi kedua retail tersebut masih menghadapi keterbatasan pada jangkauan pemasaran digital, intensitas iklan, dan pemanfaatan media sosial yang belum sekuat retail nasional.⁴⁴ Kondisi ini menyebabkan program promo dan informasi produk sering kalah cepat diketahui masyarakat dibanding promosi minimarket berjejaringan besar yang aktif menggunakan aplikasi digital, media sosial, dan sistem notifikasi pelanggan. Observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa media promosi retail nasional tampak lebih masif, modern, dan konsisten dibanding strategi promosi retail berbasis organisasi keagamaan di Balong Ponorogo.⁴⁵

Persoalan distribusi barang dan kestabilan stok masih menjadi tantangan yang dihadapi Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam mempertahankan daya saing retail modern. Suryamart Balong berupaya menjaga harga melalui pola distribusi lokal dan kerja sama dengan pemasok sekitar, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan penyediaan kebutuhan masyarakat berbasis jaringan usaha komunitas Nahdliyin.⁴⁶ Akan tetapi, hasil wawancara menunjukkan bahwa kedua retail tersebut masih mengalami kendala pada keterlambatan distribusi barang, keterbatasan variasi produk tertentu, serta ketidakstabilan stok ketika permintaan pasar meningkat.⁴⁷ Beberapa konsumen juga menyampaikan bahwa produk tertentu lebih mudah ditemukan di minimarket nasional karena sistem distribusi mereka lebih cepat dan terintegrasi.⁴⁸ Dari hasil observasi lapangan, retail nasional tampak memiliki pola penataan stok, pengisian barang, dan manajemen gudang yang lebih

⁴³ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 7 April 2026.

⁴⁴ Muh Najib, *Wawancara*, 7 April 2026.

⁴⁵ Observasi langsung di Suryamart Balong, 7 April 2026.

⁴⁶ Alfallahu, *Wawancara*, 7 April 2026.

⁴⁷ Tri Handayani, *Wawancara*, 7 April 2026.

⁴⁸ Muh. Najib, *Wawancara*, 7 April 2026.

konsisten dibanding Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong sehingga ketersediaan produk relatif lebih stabil di rak penjualan.

Citra sebagai retail milik organisasi keagamaan masih menjadi identitas penting yang dipertahankan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam menghadapi persaingan retail nasional. Suryamart Balong berusaha menjaga identitas usaha Muhammadiyah melalui pelayanan islami dan pendekatan ekonomi jamaah, sedangkan Bintang Swalayan Balong mempertahankan citra retail Nahdliyin berbasis solidaritas sosial warga NU.⁴⁹ Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian konsumen, khususnya generasi muda, lebih tertarik pada retail nasional yang dianggap memiliki fasilitas modern, desain toko lebih menarik, dan pengalaman belanja yang lebih praktis.⁵⁰ Kondisi tersebut membuat identitas kelembagaan keagamaan belum sepenuhnya menjadi faktor utama dalam membangun loyalitas pelanggan. Beberapa konsumen bahkan menilai bahwa kenyamanan ruang, pencahayaan toko, variasi produk, dan sistem pembayaran digital lebih memengaruhi keputusan berbelanja dibanding latar belakang organisasi pemilik retail.⁵¹ Dari hasil observasi lapangan, retail nasional terlihat lebih unggul dalam visual merchandising, tata ruang modern, serta fasilitas pendukung konsumen.⁵²

Perluasan pasar di luar basis organisasi keagamaan menjadi langkah yang terus diupayakan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam menghadapi persaingan retail nasional. Suryamart Balong berusaha menarik konsumen umum melalui pelayanan islami yang terbuka bagi seluruh masyarakat, sedangkan Bintang Swalayan Balong mencoba memperluas segmentasi pasar dengan pendekatan retail modern berbasis kebutuhan masyarakat lokal.⁵³ Akan tetapi, hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian masyarakat masih memandang kedua retail tersebut sebagai usaha yang identik dengan kelompok organisasi tertentu sehingga memengaruhi minat konsumen di

⁴⁹ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 6 April 2026.

⁵⁰ Tri Handayani, *Wawancara*, 7 April 2026.

⁵¹ Muh. Najib, *Wawancara*, 7 April 2026.

⁵² Dokumentasi lapangan di Retail Nasional, April 2026.

⁵³ Alfallahu, *Wawancara*, 7 April 2026.

luar komunitas internal.⁵⁴ Kondisi tersebut menyebabkan proses perluasan pasar berjalan lebih lambat dibanding minimarket nasional yang dianggap lebih netral dan universal. Beberapa konsumen juga menilai bahwa identitas organisasi keagamaan pada retail terkadang memunculkan kesan segmentatif meskipun pelayanan yang diberikan tetap terbuka bagi masyarakat umum.⁵⁵ Hasil observasi lapangan memperlihatkan bahwa konsumen nonorganisasi cenderung lebih banyak memilih retail nasional karena dianggap lebih umum, modern, dan tidak memiliki keterikatan identitas tertentu.⁵⁶

STRATEGI DAYA SAING RETAIL KEAGAMAAN TERHADAP RETAIL MODERN						
NO.	ASPEK STRATEGI	SURYAMART BALONG		BINTANG SWALAYAN BALONG PONOROGO		TERHADAP RETAIL NASIONAL
		Strategi yang Diterapkan	Masalah yang Dihadapi	Strategi yang Diterapkan	Masalah yang Dihadapi	Perbandingan & Tantangan
1	Identitas & Basis Organisasi	Pelayanan Islami dan ekonomi jamaah Muhammadiyah	Identitas keagamaan belum menjadi alasan utama konsumen berbelanja	ekonomi Nahdliyin melalui retail modern	Identitas NU belum sepenuhnya menjadi pertimbangan utama konsumen	Retail nasional tidak berbasis identitas keagamaan sehingga lebih netral dan diterima semua kalangan.
2	Harga & Promo	Harga kompetitif berbasis komunitas	Kalah bersaing dengan promo dan diskon agresif retail nasional	Harga kompetitif melalui jaringan komunitas NU	Kalah bersaing dengan promo besar dan program loyalitas retail nasional	Retail nasional memiliki kekuatan promo besar, diskon rutin, dan program loyalty yang lebih menarik.
3	Produk Lokal & UMKM	Memberdayakan UMKM Muhammadiyah dan produk lokal	Produk lokal kalah kualitas kemasan, branding, dan standar distribusi	Kemitraan dengan toko kecil & UMKM warga NU	Produk lokal kalah dalam branding, display, dan standar distribusi	Retail nasional memiliki standar produk lebih baik, pilihan lebih lengkap, dan pemasok yang kuat.
4	Loyalitas & Kedekatan Sosial	Kedekatan sosial dengan warga Muhammadiyah	Loyalitas konsumen mudah berpindah karena faktor kenyamanan & diskon	Mengandalkan loyalitas komunitas Nahdliyin	Loyalitas konsumen masih mudah berpindah ke retail nasional	Retail nasional unggul dalam kenyamanan, kelengkapan produk, dan lokasi strategis.
5	Eksistensi & Penguatan Modal	Eksistensi outlet berbasis ekonomi jamaah	Modal dan sistem operasional terbatas dibanding retail nasional	Eksistensi usaha melalui saham warga NU	Penguatan modal berkembang lebih lambat dibanding ekspansi retail nasional	Retail nasional memiliki modal besar dan ekspansi jaringan sangat cepat.
6	SDM & Kualitas Pelayanan	Pelayanan ramah bermuamalah Islami	Jumlah & kualitas SDM retail modern belum stabil	Pelayanan kekeluargaan & sosial keagamaan	Standar pelayanan modern belum seragam antarpegawai	Retail nasional memiliki pelatihan SDM standar dan sistem pelayanan modern.
7	Diferensiasi & Konsep Usaha	Diferensiasi sebagai retail Islami modern	Konsep toko masih dianggap mirip minimarket nasional	Diferensiasi sebagai retail umat	Keunggulan pembeda belum terlihat kuat (tata ruang & pengalaman belanja)	Retail nasional memiliki konsep visual dan pengalaman belanja lebih modern dan konsisten.
8	Jaringan Organisasi Keagamaan	Memfaatkan jaringan Muhammadiyah	Keterikatan ekonomi anggota belum konsisten untuk berbelanja rutin	Memfaatkan jaringan NU	Partisipasi ekonomi warga NU belum sepenuhnya konsisten	Retail nasional tidak bergantung pada jaringan komunitas, sehingga pasar lebih luas.
9	Promosi & Pemasaran	Promosi berbasis komunitas dan media lokal	Jangkauan promosi digital kalah masif dari retail nasional	Promosi melalui jaringan organisasi NU	Daya jangkauan promosi digital masih kalah luas dari kompetitor nasional	Retail nasional memiliki pemasaran digital besar-besaran dan multichannel.
10	Distribusi, Stok & Variasi Produk	Menjaga harga melalui distribusi lokal	Distribusi kurang efisien & stok tidak selalu stabil	Penyediaan produk kebutuhan masyarakat lokal	Variasi produk belum selengkap minimarket nasional	Retail nasional memiliki rantai pasok lebih kuat dan kelengkapan produk lebih baik.
11	Citra & Persepsi Konsumen	Mempertahankan citra usaha Muhammadiyah	Konsumen lebih memprioritaskan fasilitas modern & kenyamanan	Menjaga identitas retail Nahdliyin	Generasi muda lebih tertarik retail modern dengan konsep visual lebih menarik	Retail nasional memiliki citra modern, nyaman, dan lebih menarik bagi semua kalangan.
12	Perluasan Pasar	Memperluas pasar di luar warga Muhammadiyah	Citra retail keagamaan dianggap hanya untuk kelompok tertentu	Menjangkau konsumen umum di luar warga NU	Persepsi retail keagamaan masih dianggap terbatas pada kelompok tertentu	Retail nasional lebih diterima secara umum tanpa batasan identitas organisasi.

C. Paparan Data Terbentuknya Strategi Daya Saing dalam Konteks Persaingan dengan Minimarket Nasional

⁵⁴ Tri Handayani, *Wawancara*, 7 April 2026.

⁵⁵ Muh Najib, *Wawancara*, 7 April 2026.

⁵⁶ Observasi langsung di Suryamart Balong, Bintang Swalayan Balong, dan minimarket nasional di Kecamatan Balong, 7 April 2026.

Strategi pelayanan islami di Suryamart Balong dan pelayanan berbasis sosial keagamaan di Bintang Swalayan Balong terbentuk sebagai upaya menghadirkan identitas retail yang berbeda dari minimarket nasional yang lebih menonjolkan orientasi bisnis komersial umum. Suryamart Balong membangun pendekatan pelayanan dengan nuansa islami, ramah, dan berbasis ekonomi jamaah Muhammadiyah, sedangkan Bintang Swalayan Balong menekankan hubungan sosial kekeluargaan serta penguatan ekonomi warga Nahdlatul Ulama dalam aktivitas pelayanan retail.⁵⁷ Kedua strategi tersebut lahir dari kebutuhan membangun kedekatan emosional dan legitimasi sosial di tengah persaingan retail modern yang semakin kompetitif.⁵⁸ Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa identitas keagamaan tersebut belum sepenuhnya mampu membentuk loyalitas konsumen secara kuat karena sebagian masyarakat masih lebih mempertimbangkan faktor harga, kelengkapan produk, dan kenyamanan fasilitas retail modern.⁵⁹ Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa konsumen masih menjadikan standar pelayanan minimarket nasional sebagai acuan dalam membandingkan kualitas layanan kedua ritel tersebut sebelum memutuskan tempat berbelanja.⁶⁰

Fenomena persaingan harga dengan minimarket nasional menjadi alasan utama terbentuknya strategi harga kompetitif di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong. Suryamart Balong berupaya mempertahankan harga terjangkau melalui pendekatan ekonomi jamaah Muhammadiyah dan kerja sama distribusi lokal, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pola harga komunitas berbasis jaringan ekonomi warga Nahdliyin.⁶¹ Strategi tersebut muncul karena kedua retail menyadari bahwa konsumen retail modern sangat sensitif terhadap perbedaan harga, promo, dan potongan belanja yang ditawarkan pasar. Akan tetapi, hasil wawancara menunjukkan bahwa kemampuan kedua retail tersebut dalam menyediakan diskon besar dan program

⁵⁷ Alfallahu, *Wawancara*, 7 April 2026.

⁵⁸ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 7 April 2026.

⁵⁹ Muh. Najib, *Wawancara*, 7 April 2026.

⁶⁰ Observasi langsung di Bintang Swalayan Balong, 7 April 2026.

⁶¹ Alfallahu, *Wawancara*, 7 April 2026.

loyalitas pelanggan masih terbatas dibanding minimarket nasional yang memiliki dukungan modal serta jaringan distribusi lebih kuat.⁶² Dari hasil observasi lapangan, retail nasional tampak lebih agresif dalam penggunaan banner promo, paket hemat, dan sistem poin pelanggan sehingga lebih mudah menarik perhatian konsumen di kawasan Balong Ponorogo.⁶³

Dorongan untuk memberdayakan ekonomi lokal menjadi salah satu alasan terbentuknya strategi pemasaran produk UMKM di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong. Suryamart Balong menyediakan ruang pemasaran bagi produk usaha warga Muhammadiyah dan pelaku usaha sekitar, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan kerja sama dengan UMKM warga Nahdlatul Ulama sebagai bagian dari penguatan ekonomi komunitas.⁶⁴ Strategi tersebut dibentuk agar kedua retail tidak hanya berfungsi sebagai tempat belanja modern, tetapi juga menjadi sarana distribusi produk masyarakat lokal di tengah dominasi produk nasional. Namun demikian, kondisi lapangan menunjukkan bahwa sebagian produk lokal masih menghadapi kendala pada kualitas kemasan, konsistensi pasokan, dan daya tarik visual sehingga belum sepenuhnya mampu bersaing dengan produk pabrikan nasional yang lebih dikenal konsumen. Hasil observasi memperlihatkan bahwa produk nasional cenderung lebih dominan dalam penataan display dan promosi penjualan dibanding produk UMKM lokal di kedua retail tersebut.⁶⁵

Kebutuhan mempertahankan basis pasar internal menjadi alasan utama terbentuknya strategi pemanfaatan loyalitas organisasi keagamaan di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong. Suryamart Balong membangun kedekatan ekonomi dengan warga Muhammadiyah melalui konsep ekonomi jamaah, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pola loyalitas berbasis solidaritas sosial warga Nahdlatul Ulama.⁶⁶ Strategi tersebut muncul karena kedua retail membutuhkan dukungan komunitas internal untuk menjaga

⁶² Muh Najib, *Wawancara*, 12 April 2026.

⁶³ Observasi langsung di Suryamart Balong, 12 April 2026.

⁶⁴ Alfallahu, *Wawancara*, 12 April 2026.

⁶⁵ Observasi langsung di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong, 12 April 2026.

⁶⁶ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 12 April 2026.

keberlangsungan usaha di tengah ekspansi minimarket nasional yang semakin luas. Akan tetapi, hasil wawancara menunjukkan bahwa loyalitas anggota organisasi belum sepenuhnya berubah menjadi loyalitas ekonomi yang konsisten karena sebagian masyarakat tetap memilih retail berdasarkan faktor praktis seperti harga, lokasi, dan kenyamanan fasilitas.⁶⁷ Dari hasil observasi lapangan, konsumen yang berasal dari lingkungan Muhammadiyah maupun Nahdlatul Ulama juga masih terlihat berbelanja di minimarket nasional ketika produk yang dibutuhkan dianggap lebih lengkap atau lebih mudah dijangkau.⁶⁸

Keinginan mempertahankan eksistensi retail lokal di tengah ekspansi minimarket nasional menjadi alasan utama terbentuknya strategi pengembangan usaha dan ekspansi outlet di Suryamart Balong maupun Bintang Swalayan Balong. Suryamart Balong melakukan pengembangan usaha berbasis ekonomi jamaah Muhammadiyah dengan memperluas jaringan layanan retail, sedangkan Bintang Swalayan Balong memperkuat usaha melalui dukungan modal komunitas dan partisipasi ekonomi warga Nahdliyin.⁶⁹ Strategi tersebut dibentuk karena kedua retail menyadari bahwa keberadaan outlet yang terbatas akan semakin menyulitkan persaingan dengan retail nasional yang memiliki jaringan lebih luas dan sistem operasional lebih mapan.⁷⁰ Akan tetapi, hasil wawancara menunjukkan bahwa proses pengembangan usaha masih menghadapi kendala pada penguatan modal, pengelolaan SDM, dan kestabilan operasional cabang baru.⁷¹ Hasil observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa minimarket nasional memiliki tata kelola operasional yang lebih seragam, distribusi barang lebih cepat, dan dukungan sistem manajemen yang lebih kuat dibanding retail berbasis organisasi keagamaan di Kecamatan Balong.⁷²

Nuansa pelayanan religius menjadi alasan penting terbentuknya strategi pelayanan di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam menghadapi persaingan retail modern. Suryamart Balong membangun

⁶⁷ Muh Najib, *Wawancara*, 12 April 2026.

⁶⁸ Observasi langsung Bintang Swalayan Balong, 12 April 2026.

⁶⁹ Alfallahu, *Wawancara*, 12 April 2026.

⁷⁰ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 12 April 2026.

⁷¹ Tri Handayani, *Wawancara*, 12 April 2026.

⁷² Observasi langsung di Suryamart Balong, 12 April 2026.

pelayanan islami yang menonjolkan keramahan, kesopanan, dan pendekatan ekonomi jamaah Muhammadiyah, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pelayanan berbasis kekeluargaan serta kedekatan sosial warga Nahdlatul Ulama.⁷³ Strategi tersebut muncul karena kedua retail ingin menghadirkan pengalaman belanja yang tidak hanya bersifat transaksi ekonomi, tetapi juga membangun hubungan sosial dan emosional dengan konsumen. Akan tetapi, kondisi lapangan menunjukkan bahwa kualitas pelayanan masih menghadapi persoalan pada konsistensi kerja pegawai, kecepatan pelayanan, dan penguasaan sistem retail modern. Hasil observasi juga memperlihatkan bahwa minimarket nasional memiliki standar pelayanan yang lebih beragam karena didukung sistem pelatihan dan pengawasan kerja yang lebih terstruktur dibanding retail berbasis organisasi keagamaan di Balong Ponorogo.⁷⁴

Keinginan membangun identitas usaha yang berbeda dari minimarket nasional menjadi alasan utama terbentuknya strategi diferensiasi retail di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong. Suryamart Balong mengembangkan citra retail islami modern berbasis ekonomi jamaah Muhammadiyah, sedangkan Bintang Swalayan Balong membangun identitas sebagai retail umat yang dekat dengan kultur sosial Nahdlatul Ulama.⁷⁵ Strategi diferensiasi tersebut dibentuk agar kedua retail memiliki ciri khas tersendiri dalam persaingan pasar retail modern yang semakin kompetitif. Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian konsumen masih menilai konsep toko, pola pelayanan, dan tata ruang kedua retail tersebut belum memiliki pembeda yang cukup kuat dibanding minimarket nasional.⁷⁶ Dari hasil observasi lapangan, retail nasional terlihat lebih unggul dalam aspek visual merchandising, desain interior, penataan produk, serta konsistensi konsep modern yang lebih mudah dikenali konsumen umum dibanding retail berbasis organisasi keagamaan di Kecamatan Balong.⁷⁷

⁷³ Alfallahu, *Wawancara*, 12 April 2026.

⁷⁴ Observasi langsung di Bintang Swalayan Balong, 12 April 2026.

⁷⁵ Alfallahu, *Wawancara*, 12 April 2026.

⁷⁶ Muh Najib, *Wawancara*, 12 April 2026.

⁷⁷ Observasi langsung di Minimarket Nasional Balong, 12 April 2026.

Pemanfaatan jaringan organisasi Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama menjadi alasan penting terbentuknya strategi penguatan pasar internal di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong. Suryamart Balong membangun pola dukungan ekonomi jamaah melalui jaringan Muhammadiyah sebagai basis konsumen dan penguatan usaha retail, sedangkan Bintang Swalayan Balong memanfaatkan solidaritas sosial warga Nahdliyin untuk memperluas keterlibatan komunitas dalam aktivitas ekonomi retail modern.⁷⁸ Strategi tersebut dibentuk karena kedua retail menyadari bahwa kekuatan komunitas keagamaan dapat menjadi modal sosial dalam menghadapi dominasi minimarket nasional yang memiliki jaringan bisnis lebih besar.⁷⁹ Akan tetapi, hasil wawancara menunjukkan bahwa keterikatan sosial organisasi belum sepenuhnya berbanding lurus dengan loyalitas ekonomi masyarakat dalam praktik konsumsi sehari-hari.⁸⁰ Dari hasil observasi lapangan, sebagian warga Muhammadiyah maupun Nahdlatul Ulama tetap memilih minimarket nasional ketika mempertimbangkan faktor kenyamanan, kelengkapan produk, dan kemudahan akses belanja yang lebih praktis dibanding retail berbasis organisasi keagamaan.⁸¹

Keterbatasan kemampuan promosi menjadi alasan utama terbentuknya strategi pemasaran berbasis komunitas di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong. Suryamart Balong memanfaatkan jaringan Muhammadiyah, media lokal, dan kegiatan sosial jamaah untuk memperkenalkan program retail kepada masyarakat, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan promosi melalui jaringan Nahdlatul Ulama dan komunikasi komunitas warga Nahdliyin.⁸² Strategi tersebut muncul karena kedua retail tidak memiliki kekuatan modal promosi sebesar minimarket nasional yang aktif menggunakan media digital, aplikasi pelanggan, dan iklan berskala luas.⁸³ Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa pola promosi berbasis komunitas masih

⁷⁸ Alfallahu, *Wawancara*, 12 April 2026.

⁷⁹ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 12 April 2026.

⁸⁰ Muh Najib, *Wawancara*, 12 April 2026.

⁸¹ Observasi langsung di Suryamart Balong, 12 April 2026.

⁸² Alfallahu, *Wawancara*, 12 April 2026.

⁸³ Tri Handayani, *Wawancara*, 12 April 2026.

menghadapi keterbatasan jangkauan informasi dan kecepatan penyebaran promo kepada konsumen umum.⁸⁴ Sebagian pelanggan bahkan mengetahui informasi promo retail nasional lebih cepat melalui media sosial dan aplikasi digital dibanding promosi retail berbasis organisasi keagamaan. Observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa minimarket nasional tampak lebih konsisten dalam penggunaan banner digital, notifikasi aplikasi, dan strategi pemasaran visual dibanding Suryamart Balong maupun Bintang Swalayan Balong.⁸⁵

Persoalan distribusi barang dan penyediaan kebutuhan masyarakat lokal menjadi alasan penting terbentuknya strategi penguatan distribusi di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong. Suryamart Balong berupaya membangun kerja sama dengan pemasok lokal serta memanfaatkan jaringan ekonomi jamaah Muhammadiyah untuk menjaga kestabilan harga dan ketersediaan barang, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pola distribusi berbasis kebutuhan masyarakat sekitar melalui dukungan jaringan usaha warga Nahdliyin.⁸⁶ Strategi tersebut dibentuk karena kedua retail ingin mempertahankan kedekatan ekonomi lokal sekaligus menghadapi dominasi minimarket nasional yang memiliki sistem distribusi lebih besar dan terintegrasi. Namun demikian, kondisi lapangan menunjukkan bahwa keterbatasan distribusi masih menyebabkan beberapa produk mengalami keterlambatan pasokan, variasi barang kurang lengkap, dan stok tertentu tidak selalu stabil ketika permintaan meningkat. Observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa retail nasional memiliki pengelolaan stok dan sistem distribusi yang lebih cepat dibanding retail berbasis organisasi keagamaan di Kecamatan Balong.⁸⁷

Upaya mempertahankan citra sebagai retail umat menjadi alasan utama terbentuknya strategi identitas kelembagaan di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam menghadapi persaingan retail nasional. Suryamart

⁸⁴ Muh Najib, *Wawancara*, 12 April 2026.

⁸⁵ Dokumentasi Minimarket Nasional, April 2026.

⁸⁶ Wawancara dengan Alfallahu, “Kepala Toko Suryamart Balong” dan Abdul Mustaqim, “Kepala Toko Bintang Swalayan Balong” terkait sistem distribusi barang dan penyediaan produk retail modern, Ponorogo, 12 April 2026.

⁸⁷ Observasi langsung terhadap pengelolaan stok barang, aktivitas distribusi, dan ketersediaan produk di Suryamart Balong, Bintang Swalayan Balong, 12 April 2026.

Balong membangun citra usaha Muhammadiyah melalui pelayanan islami dan penguatan ekonomi jamaah, sedangkan Bintang Swalayan Balong mempertahankan identitas retail Nahdliyin berbasis solidaritas sosial warga NU.⁸⁸ Strategi tersebut dibentuk karena kedua retail ingin memperoleh legitimasi sosial sekaligus memperkuat keterikatan emosional masyarakat terhadap usaha milik organisasi keagamaan. Akan tetapi, hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian konsumen tetap lebih mempertimbangkan fasilitas modern, kenyamanan ruang, dan kelengkapan layanan dibanding identitas kelembagaan retail.⁸⁹ Beberapa pelanggan bahkan menilai bahwa pengalaman belanja yang praktis lebih menentukan pilihan dibanding latar belakang organisasi pemilik usaha. Hasil observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa minimarket nasional lebih unggul dalam visual toko, sistem pembayaran digital, serta fasilitas pendukung konsumen dibanding retail berbasis organisasi keagamaan di Kecamatan Balong.⁹⁰

Keinginan memperluas pasar di luar basis organisasi keagamaan menjadi alasan penting terbentuknya strategi perluasan segmentasi konsumen di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong. Suryamart Balong berusaha menghadirkan retail islami yang terbuka bagi seluruh lapisan masyarakat tanpa membedakan latar belakang organisasi, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pendekatan retail modern berbasis kebutuhan masyarakat umum di Kecamatan Balong.⁹¹ Strategi tersebut dibentuk karena kedua retail menyadari bahwa ketergantungan pada pasar internal organisasi saja tidak cukup untuk mempertahankan keberlangsungan usaha di tengah persaingan retail nasional yang semakin luas.⁹² Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian masyarakat masih memandang kedua retail tersebut identik dengan kelompok organisasi tertentu sehingga memengaruhi minat konsumen

⁸⁸ Wawancara dengan Alfallahu, “Kepala Toko Suryamart Balong”, Abdul Mustaqim, “Kepala Toko Bintang Swalayan Balong”, serta Pengurus Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama Kecamatan Balong, Ponorogo, 30 April 2026.

⁸⁹ Muh Najib, *Wawancara*, 5 Mei 2026.

⁹⁰ Observasi langsung di Suryamart Balong, Bintang Swalayan Balong, 5 Mei 2026.

⁹¹ Alfallahu, *Wawancara*, Ponorogo, 5 Mei 2026.

⁹² Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 5 Mei 2026.

umum untuk berbelanja secara rutin.⁹³ Dari hasil observasi lapangan, konsumen nonorganisasi terlihat lebih banyak memilih minimarket nasional karena dianggap lebih netral, modern, dan tidak memiliki identitas sosial tertentu dalam aktivitas pelayanan maupun pemasaran usaha retail.⁹⁴

D. Paparan Data Dampak Penerapan Strategi Daya Saing terhadap Keberlanjutan Usaha dan Posisi Kompetitif Retail Modern Berbasis Organisasi Keagamaan

Penerapan strategi pelayanan islami di Suryamart Balong dan pelayanan berbasis sosial keagamaan di Bintang Swalayan Balong berdampak pada terbentuknya citra retail religius yang membedakan kedua usaha tersebut dari minimarket nasional. Suryamart Balong membangun identitas pelayanan melalui nilai keramahan islami, budaya ekonomi jamaah Muhammadiyah, dan pendekatan pelayanan yang santun kepada konsumen, sedangkan Bintang Swalayan Balong memperkuat citra retail umat melalui hubungan sosial kekeluargaan dan semangat pemberdayaan ekonomi warga Nahdlatul Ulama.⁹⁵ Dampak dari strategi tersebut terlihat pada munculnya persepsi masyarakat bahwa kedua retail memiliki nuansa sosial dan religius yang lebih dekat dengan kehidupan komunitas lokal dibanding retail nasional.⁹⁶ Akan tetapi, hasil wawancara menunjukkan bahwa citra religius tersebut belum sepenuhnya mampu membentuk loyalitas belanja jangka panjang karena sebagian konsumen tetap memprioritaskan aspek harga, fasilitas, dan kenyamanan layanan retail modern.⁹⁷ Observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa identitas religius lebih tampak pada simbol pelayanan dan suasana sosial dibanding diferensiasi sistem retail secara menyeluruh.⁹⁸

⁹³ Muh Najib *Wawancara*, 5 Mei 2026.

⁹⁴ Observasi langsung di Suryamart Balong, Bintang Swalayan Balong, 5 Mei 2026.

⁹⁵ Alfallahu, *Wawancara*, 5 Mei 2026.

⁹⁶ Muh. Najib, *Wawancara*, 5 Mei 2026.

⁹⁷ Muh Najib, *Wawancara*, 5 Mei 2026.

⁹⁸ Observasi langsung di Suryamart Balong, Bintang Swalayan Balong, 5 Mei 2026.

Fenomena penerapan strategi harga kompetitif berbasis komunitas memberikan dampak pada meningkatnya daya tarik konsumen lokal terhadap Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong di tengah persaingan retail modern. Suryamart Balong berupaya menjaga harga terjangkau melalui pendekatan ekonomi jamaah Muhammadiyah dan kerja sama distribusi lokal, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pola harga komunitas berbasis jaringan ekonomi warga Nahdliyin.⁹⁹ Dampak dari strategi tersebut terlihat pada meningkatnya minat sebagian masyarakat untuk berbelanja di retail keagamaan karena dianggap lebih dekat dengan kepentingan ekonomi lokal.¹⁰⁰ Akan tetapi, hasil wawancara menunjukkan bahwa kemampuan kedua retail dalam memberikan diskon besar, cashback, dan program loyalitas pelanggan masih belum mampu menandingi minimarket nasional yang memiliki dukungan modal serta sistem promosi lebih agresif.¹⁰¹ Observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa retail nasional lebih dominan dalam penggunaan banner promo, paket hemat, dan pemasaran digital sehingga lebih mudah menarik perhatian konsumen umum di Kecamatan Balong.¹⁰²

Keberadaan strategi pemberdayaan produk UMKM lokal memberikan dampak pada meningkatnya keterlibatan masyarakat sekitar dalam aktivitas ekonomi retail modern di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong. Suryamart Balong menyediakan ruang pemasaran bagi produk usaha warga Muhammadiyah dan pelaku usaha lokal, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pola kerja sama dengan UMKM warga Nahdlatul Ulama sebagai bagian dari penguatan ekonomi komunitas.¹⁰³ Dampak dari strategi tersebut terlihat pada semakin terbukanya akses pemasaran produk lokal di lingkungan retail modern yang sebelumnya lebih didominasi produk nasional. Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa kualitas kemasan, kontinuitas pasokan, dan daya tarik visual produk UMKM masih menjadi

⁹⁹ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 5 Mei 2026.

¹⁰⁰ Muh Najib, *Wawancara*, 5 Mei 2026.

¹⁰¹ Tri Handayani, *Wawancara*, 5 Mei 2026.

¹⁰² Observasi langsung di Suryamart Balong, Bintang Swalayan Balong, 5 Mei 2026.

¹⁰³ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 5 Mei 2026.

kendala dalam menjaga daya saing pasar secara berkelanjutan.¹⁰⁴ Hasil observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa produk nasional tetap lebih dominan dalam tata letak display, variasi barang, dan strategi promosi penjualan dibanding produk lokal yang dipasarkan kedua retail berbasis organisasi keagamaan tersebut.¹⁰⁵

Pemanfaatan loyalitas organisasi Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama memberikan dampak pada terbentuknya basis pasar internal yang membantu keberlangsungan usaha Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong di tengah persaingan retail nasional. Suryamart Balong memperoleh dukungan ekonomi jamaah Muhammadiyah melalui pola konsumsi komunitas dan keterlibatan sosial warga persyarikatan, sedangkan Bintang Swalayan Balong memanfaatkan solidaritas sosial warga Nahdliyin dalam mendukung aktivitas retail berbasis organisasi keagamaan.¹⁰⁶ Dampak tersebut terlihat pada tetap terjaganya keberadaan kedua retail di tengah ekspansi minimarket nasional yang semakin luas di Kecamatan Balong. Akan tetapi, kondisi lapangan menunjukkan bahwa loyalitas sosial organisasi belum sepenuhnya berubah menjadi loyalitas ekonomi yang konsisten karena sebagian masyarakat tetap memilih retail berdasarkan faktor harga, kenyamanan fasilitas, dan kelengkapan produk. Hasil observasi juga memperlihatkan bahwa warga Muhammadiyah maupun Nahdlatul Ulama masih melakukan aktivitas belanja di minimarket nasional ketika kebutuhan tertentu dianggap lebih mudah diperoleh.¹⁰⁷

Upaya pengembangan usaha dan ekspansi outlet memberikan dampak pada meningkatnya eksistensi Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam persaingan retail modern di Kecamatan Balong. Suryamart Balong memperluas penguatan usaha melalui konsep ekonomi jamaah Muhammadiyah dan peningkatan layanan retail lokal, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan usaha berbasis dukungan sosial-ekonomi warga Nahdlatul

¹⁰⁴ Muh Najib, *Wawancara*, 5 Mei 2026.

¹⁰⁵ Observasi langsung di Bintang Swalayan Balong, 5 Mei 2026.

¹⁰⁶ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 5 Mei 2026.

¹⁰⁷ Observasi langsung di Bintang Swalayan Balong, 5 Mei 2026.

Ulama.¹⁰⁸ Dampak dari strategi tersebut terlihat pada semakin dikenalnya kedua retail sebagai alternatif belanja masyarakat di tengah dominasi minimarket nasional. Akan tetapi, hasil wawancara menunjukkan bahwa proses pengembangan usaha masih menghadapi kendala pada penguatan modal, pengelolaan SDM, dan kestabilan operasional retail modern.¹⁰⁹ Hasil observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa minimarket nasional memiliki sistem manajemen outlet, distribusi barang, dan standar operasional yang lebih stabil sehingga lebih mudah melakukan ekspansi usaha dibanding retail berbasis organisasi keagamaan di Balong Ponorogo.¹¹⁰

Pendekatan pelayanan religius dan kekeluargaan memberikan dampak pada terciptanya hubungan emosional yang lebih dekat antara konsumen dengan Suryamart Balong maupun Bintang Swalayan Balong. Suryamart Balong membangun pelayanan islami melalui sikap ramah, sopan, dan nuansa ekonomi jamaah Muhammadiyah dalam interaksi dengan pelanggan, sedangkan Bintang Swalayan Balong menekankan pola pelayanan berbasis kedekatan sosial dan solidaritas warga Nahdlatul Ulama.¹¹¹ Dampak dari strategi tersebut terlihat pada munculnya kenyamanan sosial bagi sebagian konsumen karena proses pelayanan dianggap lebih akrab dan komunikatif dibanding retail nasional. Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa kualitas pelayanan masih menghadapi kendala pada konsistensi kinerja pegawai, kecepatan pelayanan, dan kemampuan penguasaan sistem retail modern.¹¹² Observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa minimarket nasional memiliki standar pelayanan yang lebih seragam, sistem kerja lebih disiplin, serta pengelolaan SDM yang lebih terstruktur dibanding retail berbasis organisasi keagamaan di Kecamatan Balong.¹¹³

Strategi diferensiasi retail berbasis organisasi keagamaan memberikan dampak pada terbentuknya identitas usaha yang khas bagi Suryamart Balong dan

¹⁰⁸ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 5 Mei 2026.

¹⁰⁹ Tri Handayani, *Wawancara*, 5 Mei 2026.

¹¹⁰ Observasi langsung di Suryamart Balong, Bintang Swalayan Balong, 5 Mei 2026.

¹¹¹ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, Ponorogo, 5 Mei 2026.

¹¹² Muh Najib, *Wawancara*, 15 Mei 2026.

¹¹³ Observasi langsung Bintang Swalayan Balong, 15 Mei 2026.

Bintang Swalayan Balong dalam menghadapi persaingan retail nasional. Suryamart Balong membangun citra retail islami modern melalui konsep ekonomi jamaah Muhammadiyah dan pelayanan bernuansa religius, sedangkan Bintang Swalayan Balong memperkuat identitas retail umat melalui pendekatan sosial kekeluargaan warga Nahdlatul Ulama. Dampak dari strategi tersebut terlihat pada meningkatnya legitimasi sosial kedua retail di tengah masyarakat karena dianggap memiliki nilai sosial dan keagamaan yang lebih dekat dengan komunitas lokal.¹¹⁴ Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian konsumen masih memandang konsep toko dan pelayanan kedua retail belum memiliki pembeda yang cukup kuat dibanding minimarket nasional.¹¹⁵ Beberapa pelanggan bahkan lebih tertarik pada retail nasional karena desain modern, kenyamanan ruang, dan kelengkapan fasilitas yang lebih konsisten.¹¹⁶ Hasil observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa minimarket nasional lebih unggul dalam visual merchandising, tata ruang, dan sistem pelayanan modern dibanding retail berbasis organisasi keagamaan di Kecamatan Balong.¹¹⁷

Pemanfaatan jaringan organisasi Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama memberikan dampak pada meningkatnya dukungan sosial terhadap keberlangsungan usaha Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong di tengah persaingan retail nasional. Suryamart Balong memanfaatkan jaringan ekonomi jamaah Muhammadiyah sebagai kekuatan pasar internal dan dukungan usaha retail, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan partisipasi warga Nahdliyin melalui solidaritas sosial dan keterlibatan komunitas dalam aktivitas ekonomi retail modern.¹¹⁸ Dampak dari strategi tersebut terlihat pada meningkatnya legitimasi sosial kedua retail sebagai usaha milik organisasi keagamaan yang dekat dengan masyarakat lokal.¹¹⁹ Akan tetapi, hasil wawancara menunjukkan bahwa keterikatan organisasi belum selalu berpengaruh langsung terhadap peningkatan intensitas belanja masyarakat

¹¹⁴ Tri Handayani, *Wawancara*, 15 Mei 2026.

¹¹⁵ Muh Najib, *Wawancara*, 15 Mei 2026.

¹¹⁶ Muh Najib *Wawancara*, 15 Mei 2026.

¹¹⁷ Observasi langsung di Suryamart Balong, 15 Mei 2026.

¹¹⁸ Alfallahu, *Wawancara*, Ponorogo, 15 Mei 2026.

¹¹⁹ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 15 Mei 2026.

karena konsumen tetap mempertimbangkan harga, kenyamanan, dan kelengkapan produk. Observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa sebagian warga Muhammadiyah maupun Nahdlatul Ulama masih lebih sering berbelanja di minimarket nasional ketika kebutuhan tertentu dianggap lebih praktis dan mudah diperoleh dibanding retail berbasis organisasi keagamaan.

Strategi promosi berbasis komunitas memberikan dampak pada meningkatnya kedekatan komunikasi antara Suryamart Balong, Bintang Swalayan Balong, dan masyarakat sekitar. Suryamart Balong memanfaatkan jaringan Muhammadiyah, kegiatan jamaah, dan media sosial lokal untuk memperkenalkan program retail kepada konsumen, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan promosi melalui jaringan Nahdlatul Ulama dan komunikasi sosial warga Nahdliyin.¹²⁰ Dampak dari strategi tersebut terlihat pada semakin kuatnya hubungan sosial retail dengan komunitas lokal karena informasi promosi lebih mudah diterima melalui pendekatan kekeluargaan dan kegiatan masyarakat sekitar. Akan tetapi, hasil wawancara menunjukkan bahwa keterbatasan promosi digital menyebabkan daya jangkau pemasaran kedua retail masih kalah dibanding minimarket nasional yang aktif menggunakan aplikasi pelanggan, media digital, dan sistem informasi promo yang lebih luas.¹²¹ Observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa retail nasional lebih dominan dalam penggunaan banner digital, display promo modern, dan pemasaran visual yang lebih menarik perhatian konsumen umum di Kecamatan Balong.¹²²

Penguatan distribusi lokal memberikan dampak pada meningkatnya ketersediaan produk berbasis kebutuhan masyarakat sekitar di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong. Suryamart Balong membangun kerja sama dengan pemasok lokal dan jaringan ekonomi jamaah Muhammadiyah untuk menjaga kestabilan pasokan barang, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pola distribusi berbasis kebutuhan masyarakat melalui dukungan usaha warga Nahdliyin.¹²³ Dampak dari strategi tersebut terlihat pada

¹²⁰ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, Ponorogo, 15 Mei 2026.

¹²¹ Muh Najib, *Wawancara*, 15 Mei 2026.

¹²² Observasi langsung di Suryamart Balong, 15 Mei 2026.

¹²³ Wawancara dengan Alfallahu, 15 Mei 2026.

semakin terbukanya ruang distribusi produk lokal dalam aktivitas retail modern serta meningkatnya keterlibatan pelaku usaha sekitar dalam rantai pasok retail keagamaan. Akan tetapi, kondisi lapangan menunjukkan bahwa keterbatasan sistem distribusi masih menyebabkan beberapa produk mengalami keterlambatan pasokan dan variasi barang belum sepenuhnya stabil ketika permintaan meningkat. Hasil observasi juga memperlihatkan bahwa minimarket nasional memiliki sistem distribusi dan pengelolaan stok yang lebih cepat, terintegrasi, serta konsisten dibanding retail berbasis organisasi keagamaan di Kecamatan Balong.¹²⁴

Upaya mempertahankan citra sebagai retail umat memberikan dampak pada meningkatnya legitimasi sosial Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong di tengah masyarakat Kecamatan Balong. Suryamart Balong membangun citra retail islami melalui pelayanan bernuansa Muhammadiyah dan penguatan ekonomi jamaah, sedangkan Bintang Swalayan Balong memperkuat identitas retail Nahdliyyin berbasis solidaritas sosial dan kedekatan budaya masyarakat NU.¹²⁵ Dampak dari strategi tersebut terlihat pada tumbuhnya persepsi masyarakat bahwa kedua retail tidak sekadar berorientasi bisnis, tetapi juga memiliki fungsi sosial dan pemberdayaan komunitas keagamaan. Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian konsumen masih lebih mempertimbangkan fasilitas modern, kenyamanan ruang, dan kelengkapan layanan dibanding identitas kelembagaan retail.¹²⁶ Observasi lapangan juga memperlihatkan bahwa minimarket nasional lebih unggul dalam sistem pembayaran digital, tata ruang modern, serta fasilitas pendukung konsumen sehingga lebih mudah menarik minat masyarakat umum dibanding retail berbasis organisasi keagamaan di Balong Ponorogo.¹²⁷

Keinginan memperluas pasar di luar basis organisasi keagamaan memberikan dampak pada terbukanya segmentasi konsumen yang lebih luas bagi Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam persaingan retail

¹²⁴ Observasi langsung di Suryamart Balong, 15 Mei 2026.

¹²⁵ Abdul Mustaqim, *Wawancara*, 15 Mei 2026.

¹²⁶ Muh Najib, *Wawancara*, 15 Mei 2026.

¹²⁷ Observasi langsung di Bintang Swalayan Balong, 15 Mei 2026.

modern. Suryamart Balong berupaya menghadirkan konsep retail islami yang terbuka bagi seluruh lapisan masyarakat tanpa membedakan latar belakang organisasi, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pendekatan retail sosial-keagamaan yang lebih inklusif terhadap kebutuhan masyarakat umum di Kecamatan Balong.¹²⁸ Dampak dari strategi tersebut terlihat pada meningkatnya kunjungan konsumen nonorganisasi ke kedua retail berbasis keagamaan tersebut.¹²⁹ Akan tetapi, hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian masyarakat masih memandang kedua retail identik dengan kelompok organisasi tertentu sehingga memengaruhi loyalitas konsumen umum dalam aktivitas belanja rutin.¹³⁰ Beberapa konsumen juga menilai bahwa minimarket nasional lebih netral dan lebih modern dalam citra pelayanan retail. Observasi lapangan memperlihatkan bahwa retail nasional tetap lebih dominan dalam menarik konsumen lintas kelompok sosial karena fasilitas, promosi, dan konsep toko dianggap lebih universal dibanding retail berbasis organisasi keagamaan di Balong Ponorogo.¹³¹

¹²⁸ Alfallahu, *Wawancara*, 15 Mei 2026.

¹²⁹ Tri Handayani, *Wawancara*, 15 Mei 2026.

¹³⁰ Muh Najib, *Wawancara*, 15 Mei 2026.

¹³¹ Observasi langsung di Suryamart Balong, Bintang Swalayan Balong, 15 Mei 2026.

BAB IV

ANALISIS DATA STRATEGI DAYA SAING RETAIL MODERN BERBASIS ORGANISASI KEAGAMAAN

A. Strategi Daya Saing Retail Modern Berbasis Organisasi Keagamaan dalam Menghadapi Dominasi Minimarket Nasional

Berdasarkan reduksi data lapangan, ditemukan bahwa strategi pelayanan islami di Suryamart Balong dan pelayanan sosial-keagamaan di Bintang Swalayan Balong digunakan sebagai upaya membangun posisi berbeda dari minimarket nasional melalui identitas religius dan kedekatan sosial masyarakat. Data wawancara menunjukkan bahwa kedua retail menempatkan nilai pelayanan, solidaritas komunitas, dan ekonomi jamaah sebagai inti strategi usaha untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis di tengah persaingan retail modern. Penyajian data tersebut memperlihatkan kesesuaian dengan konsep Michael E. Porter bahwa “the essence of formulating *What Is Strategy?* is relating a company to its environment,” yang berarti strategi dibentuk berdasarkan kemampuan perusahaan menyesuaikan diri dengan lingkungan persaingan industrinya.¹ Dalam perspektif Porter, diferensiasi menjadi cara perusahaan menciptakan posisi kompetitif melalui karakteristik yang dianggap unik oleh konsumen. Temuan lapangan menunjukkan bahwa identitas religius menjadi bentuk diferensiasi sosial retail keagamaan, meskipun belum sepenuhnya mampu menghasilkan loyalitas konsumen yang kuat karena masyarakat tetap mempertimbangkan harga, fasilitas, dan kenyamanan retail nasional.² Dengan demikian, verifikasi data menunjukkan bahwa strategi pelayanan religius telah membentuk posisi kompetitif tertentu, tetapi efektivitasnya masih terbatas karena diferensiasi belum didukung keunggulan

¹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: The Free Press, 1980), 3–5.

² Ibid, 5–6.

operasional yang konsisten dalam menghadapi tekanan persaingan industri retail modern.³

Hasil reduksi data memperlihatkan bahwa strategi harga kompetitif berbasis komunitas yang diterapkan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong diarahkan untuk mempertahankan konsumen lokal di tengah agresivitas minimarket nasional. Suryamart Balong memanfaatkan jaringan ekonomi jamaah Muhammadiyah untuk menjaga harga tetap terjangkau, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengandalkan pola distribusi komunitas Nahdliyin guna memperkuat daya beli masyarakat sekitar. Penyajian data tersebut menunjukkan adanya upaya membangun posisi kompetitif melalui pendekatan biaya yang disesuaikan dengan kondisi pasar lokal. Dalam pandangan Michael E. Porter, strategi persaingan tidak hanya berkaitan dengan bagaimana perusahaan memperoleh keuntungan, tetapi juga bagaimana perusahaan “find a position in the industry where the company can best defend itself against competitive forces.”⁴ Akan tetapi, verifikasi data lapangan memperlihatkan bahwa kemampuan kedua retail dalam menghadapi promo besar, cashback, dan program loyalitas retail nasional masih relatif terbatas.⁵ Kondisi ini menunjukkan bahwa tekanan persaingan industri retail modern tidak hanya ditentukan oleh kedekatan sosial komunitas, tetapi juga oleh kekuatan modal, sistem promosi, dan efisiensi operasional yang lebih luas.⁶

Temuan lapangan menunjukkan bahwa strategi pemberdayaan produk UMKM lokal di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong menjadi bagian penting dalam membangun posisi usaha berbasis ekonomi komunitas. Suryamart Balong menyediakan ruang distribusi bagi produk usaha warga Muhammadiyah, sedangkan Bintang Swalayan Balong memperkuat keterlibatan pelaku usaha lokal dari lingkungan Nahdlatul Ulama melalui pola kemitraan retail modern. Setelah dilakukan reduksi data, tampak bahwa strategi tersebut tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan penjualan produk lokal, tetapi juga

³ Ibid, 6–7.

⁴ Ibid, 4–5

⁵ Ibid, 6.

⁶ Ibid, xxviii.

untuk membentuk diferensiasi usaha dibanding minimarket nasional yang lebih dominan menjual produk pabrikan berskala besar. Penyajian data ini sejalan dengan pemikiran Michael E. Porter bahwa perusahaan perlu memahami “critical strengths and weaknesses” sebagai dasar menentukan posisi kompetitif dalam industrinya.⁷ Dalam konteks tersebut, produk UMKM lokal menjadi sumber diferensiasi sosial sekaligus simbol kedekatan retail dengan masyarakat sekitar.⁸ Akan tetapi, proses verifikasi data memperlihatkan bahwa kualitas kemasan, kontinuitas stok, dan daya tarik visual produk lokal masih belum sepenuhnya mampu bersaing dengan produk nasional yang memiliki sistem distribusi dan promosi lebih kuat.⁹ Dengan demikian, strategi pemberdayaan UMKM telah menciptakan nilai sosial-ekonomi tertentu, tetapi efektivitasnya sebagai sumber keunggulan kompetitif masih menghadapi keterbatasan dalam aspek standar produk dan kekuatan pasar retail modern.¹⁰

Data lapangan memperlihatkan bahwa loyalitas organisasi Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama menjadi salah satu fondasi penting dalam mempertahankan keberlangsungan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong di tengah dominasi minimarket nasional. Suryamart Balong memperoleh dukungan pasar melalui pola konsumsi ekonomi jamaah Muhammadiyah, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengandalkan solidaritas sosial warga Nahdliyin dalam memperkuat aktivitas retail modern. Penyajian data tersebut menunjukkan bahwa jaringan organisasi keagamaan berfungsi sebagai sumber kekuatan sosial sekaligus pasar internal bagi kedua retail.¹¹ Michael E. Porter menjelaskan bahwa persaingan industri tidak hanya dipengaruhi oleh kompetitor langsung, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan menghadapi tekanan lingkungan persaingan secara menyeluruh.¹² Dalam konteks ini, loyalitas komunitas menjadi salah satu cara mempertahankan posisi usaha di tengah

⁷ Ibid, 5.

⁸ Ibid, xxiv–xxv.

⁹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 3–5..

¹⁰ Ibid, 3–4.

¹¹ Ibid, xxviii.

¹² Ibid, 3–4

tekanan retail nasional.¹³ Namun, hasil verifikasi memperlihatkan bahwa loyalitas sosial belum sepenuhnya berubah menjadi loyalitas ekonomi yang stabil karena sebagian konsumen tetap memprioritaskan harga, kenyamanan, dan kelengkapan produk.¹⁴ Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa diferensiasi sosial tanpa dukungan kekuatan operasional yang konsisten masih sulit menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang.¹⁵

Perkembangan strategi ekspansi usaha yang dilakukan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong menunjukkan adanya upaya memperkuat eksistensi retail keagamaan di tengah kompetisi retail modern yang semakin ketat. Suryamart Balong mengembangkan konsep ekonomi jamaah Muhammadiyah melalui perluasan pelayanan dan penguatan usaha lokal, sedangkan Bintang Swalayan Balong memperbesar keterlibatan masyarakat Nahdliyin dalam aktivitas retail berbasis komunitas. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa langkah tersebut mampu meningkatkan pengenalan masyarakat terhadap keberadaan retail keagamaan sebagai alternatif minimarket nasional. Dalam perspektif Michael E. Porter, perusahaan harus mampu menyesuaikan strategi dengan peluang dan ancaman industri agar dapat mempertahankan posisi kompetitifnya.¹⁶ Akan tetapi, verifikasi data menunjukkan bahwa pengembangan usaha kedua retail masih menghadapi hambatan pada penguatan modal, pengelolaan SDM, dan kestabilan operasional dibanding retail nasional yang memiliki sistem lebih terintegrasi.¹⁷ Kondisi tersebut menandakan bahwa keberlanjutan ekspansi usaha sangat dipengaruhi kemampuan perusahaan menjaga konsistensi strategi dan efisiensi organisasi dalam persaingan industri retail modern.¹⁸

Pendekatan pelayanan religius dan kekeluargaan yang diterapkan Suryamart Balong serta Bintang Swalayan Balong memperlihatkan adanya usaha membangun hubungan emosional yang lebih dekat dengan konsumen

¹³ Ibid, 5–6.

¹⁴ Ibid, 6.

¹⁵ Ibid, 7.

¹⁶ Ibid, xxviii.

¹⁷ Ibid, 4–6.

¹⁸ Ibid, 6–7.

dibanding retail nasional. Suryamart Balong menonjolkan budaya pelayanan islami melalui keramahan pegawai dan nuansa ekonomi jamaah Muhammadiyah, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pola interaksi sosial berbasis solidaritas warga Nahdlatul Ulama. Temuan lapangan menunjukkan bahwa suasana pelayanan tersebut mampu menciptakan kenyamanan sosial bagi sebagian pelanggan karena interaksi belanja terasa lebih akrab dan komunikatif.¹⁹ Michael E. Porter menjelaskan bahwa posisi kompetitif perusahaan sangat dipengaruhi kemampuan membangun kekuatan yang berbeda dibanding pesaing dalam industri.²⁰ Dalam konteks ini, pelayanan religius menjadi bentuk diferensiasi sosial retail keagamaan terhadap minimarket nasional.²¹ Namun, hasil verifikasi memperlihatkan bahwa kualitas pelayanan kedua retail masih menghadapi persoalan pada konsistensi SDM, kecepatan layanan, dan profesionalitas kerja sehingga belum sepenuhnya mampu menyamai standar pelayanan retail modern berskala nasional.²²

Strategi diferensiasi berbasis identitas organisasi keagamaan yang dijalankan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong memperlihatkan adanya upaya membangun posisi usaha yang berbeda dari minimarket nasional. Suryamart Balong menampilkan konsep retail islami modern melalui budaya ekonomi jamaah Muhammadiyah dan pelayanan bernuansa religius, sedangkan Bintang Swalayan Balong memperkuat citra retail umat berbasis solidaritas sosial warga Nahdlatul Ulama.²³ Temuan lapangan menunjukkan bahwa strategi tersebut berhasil membentuk legitimasi sosial karena masyarakat memandang kedua retail memiliki kedekatan nilai dengan komunitas lokal.²⁴ Dalam perspektif Michael E. Porter, diferensiasi merupakan cara perusahaan menciptakan posisi kompetitif melalui karakteristik yang dianggap unik oleh konsumen.²⁵ Oleh sebab itu, identitas religius menjadi instrumen penting dalam

¹⁹ Ibid, 4–5.

²⁰ Ibid, 5.

²¹ Ibid, xxiv–xxv.

²² Ibid, 6–7.

²³ Ibid, xxviii.

²⁴ Ibid, 3–4.

²⁵ Ibid, 5.

memperkuat eksistensi retail keagamaan di tengah kompetisi industri retail modern.²⁶ Akan tetapi, hasil verifikasi menunjukkan bahwa diferensiasi sosial tersebut belum sepenuhnya mampu menghasilkan keunggulan kompetitif yang kuat karena sebagian konsumen tetap lebih tertarik pada kenyamanan fasilitas, visual toko, dan standar pelayanan retail nasional yang lebih modern serta konsisten.²⁷

Pemanfaatan jaringan organisasi Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama dalam pengembangan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong memperlihatkan bahwa kekuatan komunitas menjadi salah satu modal penting dalam mempertahankan keberlangsungan retail keagamaan. Suryamart Balong membangun dukungan pasar melalui jaringan ekonomi jamaah Muhammadiyah, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengandalkan solidaritas sosial warga Nahdliyin untuk memperkuat partisipasi masyarakat dalam aktivitas retail modern. Temuan lapangan menunjukkan bahwa keterlibatan komunitas tersebut mampu meningkatkan legitimasi sosial sekaligus memperkuat keberadaan kedua retail di tengah ekspansi minimarket nasional.²⁸ Dalam pandangan Michael E. Porter, perusahaan perlu memahami kekuatan lingkungan industri dan kemampuan internal agar mampu mempertahankan posisi kompetitifnya secara berkelanjutan.²⁹ Akan tetapi, hasil verifikasi memperlihatkan bahwa dukungan organisasi belum selalu berpengaruh langsung terhadap intensitas belanja masyarakat karena konsumen tetap mempertimbangkan harga, kenyamanan, dan kelengkapan produk ketika menentukan pilihan tempat belanja.³⁰

Strategi promosi berbasis komunitas yang diterapkan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong menunjukkan adanya usaha memperkuat hubungan sosial dengan masyarakat lokal dalam menghadapi persaingan retail nasional. Suryamart Balong memanfaatkan jaringan Muhammadiyah, kegiatan jamaah, dan media sosial lokal sebagai sarana komunikasi pemasaran,

²⁶ Ibid, 6.

²⁷ Ibid, 6–7.

²⁸ Ibid, 3–5.

²⁹ Ibid, xxviii.

³⁰ Ibid, 6–7.

sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan promosi melalui jaringan sosial Nahdlatul Ulama dan aktivitas kemasyarakatan warga Nahdliyin.³¹ Temuan lapangan memperlihatkan bahwa pola promosi tersebut mampu menciptakan kedekatan emosional antara retail dan konsumen karena informasi usaha lebih mudah diterima melalui hubungan sosial komunitas.³² Dalam perspektif Michael E. Porter, perusahaan perlu memahami sumber tekanan persaingan industri sekaligus menentukan strategi yang mampu memperkuat posisi kompetitifnya.³³ Akan tetapi, hasil verifikasi menunjukkan bahwa keterbatasan promosi digital, aplikasi pelanggan, dan pemasaran visual menyebabkan daya jangkau kedua retail masih tertinggal dibanding minimarket nasional yang memiliki sistem promosi lebih modern dan terintegrasi.³⁴

Penguatan distribusi lokal yang dilakukan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong memperlihatkan adanya usaha menjaga keberlangsungan retail keagamaan melalui keterlibatan pemasok dan pelaku usaha sekitar. Suryamart Balong membangun kerja sama distribusi dengan jaringan ekonomi jamaah Muhammadiyah untuk menjaga stabilitas pasokan barang, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pola distribusi berbasis kebutuhan masyarakat melalui dukungan usaha warga Nahdliyin.³⁵ Temuan lapangan menunjukkan bahwa strategi tersebut mampu membuka ruang pemasaran bagi produk lokal sekaligus memperkuat hubungan ekonomi komunitas di sekitar retail.³⁶ Dalam perspektif Michael E. Porter, posisi kompetitif perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan menghadapi tekanan pemasok, pesaing, dan dinamika industri secara menyeluruh.³⁷ Oleh karena itu, penguatan distribusi lokal menjadi bagian penting dalam mempertahankan eksistensi retail berbasis organisasi keagamaan di tengah

³¹ Ibid, 3–4.

³² Ibid, 5.

³³ Ibid, 6.

³⁴ Ibid, 6–7.

³⁵ Ibid, 3–4.

³⁶ Ibid, 5.

³⁷ Ibid, 6.

ekspansi minimarket nasional.³⁸ Akan tetapi, hasil verifikasi memperlihatkan bahwa keterbatasan sistem distribusi, pengelolaan stok, dan kecepatan pasokan masih menyebabkan kedua retail belum sepenuhnya mampu menyamai efisiensi operasional retail nasional yang lebih terintegrasi dan modern.³⁹

Upaya mempertahankan citra sebagai retail umat memperlihatkan bahwa Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong berusaha membangun legitimasi sosial di tengah persaingan retail modern. Suryamart Balong menampilkan identitas retail islami melalui pelayanan bernuansa Muhammadiyah dan penguatan ekonomi jamaah, sedangkan Bintang Swalayan Balong memperkuat citra usaha berbasis solidaritas sosial warga Nahdlatul Ulama. Temuan lapangan menunjukkan bahwa strategi tersebut mampu membentuk persepsi masyarakat bahwa kedua retail tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga memiliki fungsi sosial dan pemberdayaan komunitas.⁴⁰ Dalam perspektif Michael E. Porter, perusahaan perlu menemukan posisi yang memungkinkan usaha mempertahankan diri dari tekanan persaingan industri melalui karakteristik yang dianggap bernilai oleh konsumen.⁴¹ Akan tetapi, hasil verifikasi memperlihatkan bahwa sebagian pelanggan masih lebih tertarik pada retail nasional karena fasilitas modern, kenyamanan ruang, dan sistem pelayanan yang lebih lengkap sehingga citra religius belum sepenuhnya mampu menjadi sumber keunggulan kompetitif yang kuat.⁴²

Strategi perluasan pasar di luar basis organisasi keagamaan menunjukkan bahwa Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong berusaha memperkuat posisi kompetitif dengan menjangkau konsumen yang lebih luas. Suryamart Balong mengembangkan konsep retail islami yang terbuka bagi seluruh lapisan masyarakat tanpa membedakan latar belakang organisasi, sedangkan Bintang Swalayan Balong membangun pendekatan retail sosial-keagamaan yang lebih inklusif terhadap kebutuhan masyarakat umum di Kecamatan Balong.⁴³ Temuan

³⁸ Ibid, xxviii.

³⁹ Ibid, 6–7.

⁴⁰ Ibid, 3–5.

⁴¹ Ibid, 4–6.

⁴² Ibid, 6–7.

⁴³ Ibid, 3–4.

lapangan memperlihatkan bahwa langkah tersebut mampu meningkatkan kunjungan konsumen nonorganisasi ke kedua retail berbasis keagamaan tersebut.⁴⁴ Dalam perspektif Michael E. Porter, strategi persaingan menuntut perusahaan mampu menempatkan diri pada posisi yang dapat menghadapi tekanan industri sekaligus mempertahankan keberlanjutan usaha.⁴⁵ Akan tetapi, hasil verifikasi menunjukkan bahwa sebagian masyarakat masih memandang kedua retail identik dengan kelompok organisasi tertentu sehingga retail nasional tetap lebih unggul dalam menarik konsumen lintas kelompok sosial melalui konsep toko yang lebih netral, modern, dan universal.⁴⁶

B. Argumen Terbentuknya Strategi Daya Saing dalam Konteks Persaingan dengan Minimarket Nasional

Temuan lapangan pada rumusan masalah kedua menunjukkan bahwa strategi pelayanan islami di Suryamart Balong dan pelayanan sosial-keagamaan di Bintang Swalayan Balong terbentuk sebagai upaya menciptakan posisi usaha yang berbeda dari minimarket nasional. Suryamart Balong membangun pelayanan berbasis nilai religius Muhammadiyah melalui pendekatan ekonomi jamaah, sedangkan Bintang Swalayan Balong menonjolkan hubungan sosial kekeluargaan warga Nahdlatul Ulama dalam aktivitas retail modern. Kondisi tersebut memperlihatkan adanya usaha membangun diferensiasi sebagai identitas kompetitif di tengah persaingan retail yang semakin padat.⁴⁷ Dalam perspektif Michael E. Porter, “differentiation provides insulation against competitive rivalry because of brand loyalty by customers,” sehingga perusahaan berusaha menciptakan keunikan yang sulit ditiru pesaing.⁴⁸ Strategi pelayanan religius yang diterapkan kedua retail menunjukkan adanya orientasi membangun loyalitas emosional konsumen melalui nilai sosial dan kedekatan komunitas.⁴⁹ Akan tetapi, hasil lapangan memperlihatkan bahwa loyalitas

⁴⁴ Ibid, 5.

⁴⁵ Ibid, 4–6.

⁴⁶ Ibid, 6–7.

⁴⁷ Ibid, 34–35.

⁴⁸ Ibid, 38.

⁴⁹ Ibid, xi–xii.

tersebut belum sepenuhnya stabil karena sebagian konsumen tetap mempertimbangkan harga, kenyamanan fasilitas, dan standar pelayanan modern sebelum menentukan pilihan belanja.⁵⁰ Dengan demikian, analisis Porter menunjukkan bahwa diferensiasi berbasis identitas religius memang mampu membangun posisi tertentu dalam pasar retail, tetapi keberlanjutan keunggulan kompetitif tetap bergantung pada konsistensi kualitas pelayanan dan kemampuan perusahaan menghadapi tekanan persaingan industri retail modern.⁵¹

Fenomena persaingan harga yang dihadapi Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong menunjukkan bahwa terbentuknya strategi harga komunitas dilatarbelakangi kebutuhan mempertahankan konsumen lokal di tengah ekspansi minimarket nasional. Suryamart Balong memanfaatkan jaringan ekonomi jamaah Muhammadiyah untuk menjaga harga tetap terjangkau, sedangkan Bintang Swalayan Balong membangun pola distribusi berbasis solidaritas warga Nahdliyin agar mampu bersaing dengan retail modern berskala besar. Temuan tersebut mencerminkan adanya upaya menciptakan posisi bertahan melalui pendekatan biaya dan kedekatan sosial masyarakat.⁵² Michael E. Porter menjelaskan bahwa persaingan industri sering kali mendorong perusahaan menghadapi tekanan harga yang dapat mengurangi profitabilitas apabila tidak diimbangi strategi kompetitif yang jelas.⁵³ Dalam konteks ini, kedua retail berusaha mempertahankan pelanggan melalui harga yang dianggap sesuai dengan kemampuan ekonomi masyarakat lokal. Namun demikian, dominasi promo besar, cashback, dan program loyalitas minimarket nasional menunjukkan bahwa kekuatan modal dan efisiensi operasional masih menjadi tantangan utama bagi retail berbasis organisasi keagamaan dalam menjaga daya saing jangka panjang.⁵⁴

⁵⁰ Ibid, 108–109.

⁵¹ Ibid, 192.

⁵² Ibid, 35–40.

⁵³ Ibid, 88–89.

⁵⁴ Ibid, 191–193.

Kemunculan strategi pemberdayaan produk UMKM lokal di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong memperlihatkan adanya dorongan untuk membangun kekuatan usaha yang tidak sepenuhnya bergantung pada produk distribusi nasional. Suryamart Balong membuka ruang pemasaran bagi produk warga Muhammadiyah dan pelaku usaha kecil sekitar, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan kerja sama dengan produsen lokal dari lingkungan Nahdliyin sebagai bagian dari penguatan ekonomi komunitas. Langkah tersebut menunjukkan bahwa kedua retail berusaha menciptakan diferensiasi melalui kedekatan sosial dan pemberdayaan ekonomi masyarakat lokal.⁵⁵ Dalam perspektif Michael E. Porter, diferensiasi dapat terbentuk ketika perusahaan menghadirkan nilai unik yang dianggap penting oleh konsumen dan sulit diperoleh dari pesaing lain.⁵⁶ Kehadiran produk lokal menjadi simbol identitas sosial retail keagamaan sekaligus sarana memperkuat hubungan emosional dengan masyarakat sekitar.⁵⁷ Akan tetapi, kondisi lapangan memperlihatkan bahwa keterbatasan kualitas kemasan, kontinuitas stok, dan standar pemasaran produk lokal masih menyebabkan daya saing produk UMKM belum sepenuhnya mampu menandingi produk retail nasional yang lebih kuat dalam sistem distribusi dan promosi pasar modern.⁵⁸

Loyalitas organisasi Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama menjadi salah satu alasan penting terbentuknya strategi daya saing Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam menghadapi dominasi minimarket nasional. Suryamart Balong tumbuh melalui dukungan ekonomi jamaah Muhammadiyah yang mendorong masyarakat berbelanja pada retail milik komunitas sendiri, sedangkan Bintang Swalayan Balong memperoleh kekuatan pasar dari solidaritas sosial warga Nahdliyin dalam menopang usaha berbasis organisasi keagamaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa jaringan sosial komunitas dimanfaatkan sebagai sumber kekuatan kompetitif di tengah persaingan retail

⁵⁵ Ibid, 37–38.

⁵⁶ Ibid, 39.

⁵⁷ Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: The Free Press, 1985), 120–122.

⁵⁸ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 191–193.

modern.⁵⁹ Michael E. Porter menjelaskan bahwa posisi perusahaan dalam industri sangat dipengaruhi oleh kemampuan membangun “mobility barriers” yang dapat menjaga keberlangsungan posisi usaha dari tekanan pesaing.⁶⁰ Dalam konteks ini, loyalitas organisasi berfungsi sebagai pengikat sosial yang membantu mempertahankan eksistensi retail keagamaan.⁶¹ Selain itu, Porter juga menegaskan bahwa kekuatan pembeli dapat memengaruhi stabilitas perusahaan apabila konsumen mudah berpindah kepada pesaing lain.⁶² Temuan lapangan memperlihatkan bahwa loyalitas berbasis komunitas memang mampu menjaga keberadaan kedua retail, tetapi belum sepenuhnya mengubah perilaku konsumen menjadi loyalitas belanja yang konsisten karena masyarakat tetap mempertimbangkan harga, fasilitas, dan kenyamanan retail nasional dalam aktivitas konsumsi sehari-hari.⁶³

Dorongan memperluas usaha retail keagamaan menjadi salah satu faktor yang membentuk strategi daya saing Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong di tengah pertumbuhan minimarket nasional yang semakin agresif. Suryamart Balong mengembangkan pola ekonomi jamaah Muhammadiyah melalui penguatan pelayanan dan perluasan jaringan konsumen lokal, sedangkan Bintang Swalayan Balong membangun keterlibatan masyarakat Nahdliyin agar retail tetap memiliki ruang bertahan dalam persaingan pasar modern. Keadaan tersebut memperlihatkan bahwa kedua retail tidak hanya berupaya mempertahankan eksistensi usaha, tetapi juga ingin membangun posisi kompetitif jangka panjang di lingkungan retail modern.⁶⁴ Michael E. Porter menegaskan bahwa perusahaan perlu menentukan strategi yang mampu menciptakan posisi berbeda dalam industri agar dapat menghadapi tekanan kompetitif secara berkelanjutan.⁶⁵ Temuan lapangan menunjukkan bahwa strategi ekspansi berbasis komunitas memang membantu memperkuat

⁵⁹ Ibid, 129–130.

⁶⁰ Ibid, 41.

⁶¹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 53–55.

⁶² Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 24–27.

⁶³ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 15–16.

⁶⁴ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 35–37.

⁶⁵ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 1–3.

keberadaan retail keagamaan, tetapi keterbatasan modal, inovasi usaha, dan sistem operasional masih menjadi hambatan utama dibanding kekuatan retail nasional yang lebih terintegrasi dan modern.⁶⁶

Kebutuhan membangun hubungan emosional dengan konsumen turut membentuk strategi pelayanan religius yang diterapkan Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam menghadapi persaingan retail nasional. Suryamart Balong mengembangkan budaya pelayanan islami melalui keramahan pegawai dan pendekatan ekonomi jamaah Muhammadiyah, sedangkan Bintang Swalayan Balong memperkuat interaksi sosial berbasis kekeluargaan warga Nahdlatul Ulama dalam aktivitas pelayanan retail. Situasi tersebut menunjukkan bahwa kedua retail berusaha menciptakan pengalaman belanja yang lebih dekat secara sosial dibanding minimarket nasional yang cenderung formal dan seragam.⁶⁷ Michael E. Porter menjelaskan bahwa diferensiasi tidak hanya dibangun melalui produk, tetapi juga dapat muncul dari pelayanan, citra usaha, dan hubungan perusahaan dengan konsumennya.⁶⁸ Dalam konteks ini, pelayanan religius menjadi instrumen penting untuk membentuk persepsi unik di mata masyarakat.⁶⁹ Akan tetapi, temuan lapangan memperlihatkan bahwa konsistensi kualitas pelayanan masih menghadapi kendala pada profesionalitas SDM, kecepatan layanan, dan standar operasional sehingga retail nasional tetap dipandang lebih unggul dalam efisiensi pelayanan modern.⁷⁰

Pembentukan identitas retail berbasis organisasi keagamaan menjadi salah satu alasan utama munculnya strategi diferensiasi di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam menghadapi dominasi minimarket nasional. Suryamart Balong menampilkan citra retail islami modern yang terhubung dengan nilai ekonomi jamaah Muhammadiyah, sedangkan Bintang Swalayan Balong membangun karakter usaha berbasis solidaritas sosial dan budaya

⁶⁶ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 191–193.

⁶⁷ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 37–39.

⁶⁸ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 37–38.

⁶⁹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 119–120.

⁷⁰ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 191–193.

Nahdlatul Ulama. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kedua retail berusaha menciptakan posisi pasar yang berbeda melalui identitas sosial-keagamaan yang tidak dimiliki retail nasional.⁷¹ Michael E. Porter menegaskan bahwa diferensiasi memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif apabila konsumen memandang perusahaan memiliki nilai unik dibanding pesaingnya.⁷² Dalam konteks retail keagamaan, identitas organisasi berfungsi sebagai sumber kedekatan emosional dan legitimasi sosial di tengah masyarakat lokal.⁷³ Selain itu, Porter juga menjelaskan bahwa citra perusahaan dapat menjadi bagian penting dalam menciptakan hambatan persaingan ketika pesaing sulit meniru karakter dan hubungan sosial yang telah terbentuk.⁷⁴ Namun, hasil lapangan menunjukkan bahwa diferensiasi berbasis identitas religius belum sepenuhnya menghasilkan loyalitas konsumen yang stabil karena sebagian masyarakat masih memprioritaskan harga, fasilitas modern, dan kenyamanan pelayanan retail nasional dalam menentukan keputusan belanja sehari-hari.⁷⁵

Kekuatan jaringan organisasi Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama turut menjadi faktor penting yang membentuk strategi daya saing Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong di tengah ekspansi retail nasional. Suryamart Balong memanfaatkan hubungan ekonomi jamaah Muhammadiyah untuk memperkuat dukungan konsumen dan keberlangsungan usaha, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan partisipasi warga Nahdliyin melalui solidaritas sosial serta keterlibatan komunitas dalam aktivitas retail modern. Situasi tersebut memperlihatkan bahwa jaringan organisasi tidak hanya berfungsi sebagai basis sosial, tetapi juga menjadi sumber kekuatan pasar lokal.⁷⁶ Michael E. Porter menjelaskan bahwa posisi kompetitif perusahaan dipengaruhi kemampuan membangun hubungan dengan lingkungan industri serta menciptakan hambatan yang menyulitkan pesaing memasuki ruang pasar

⁷¹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 52–53.

⁷² Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 37–38.

⁷³ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 119–120.

⁷⁴ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 41–42.

⁷⁵ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 15–16.

⁷⁶ Ibid, 53–55.

tertentu.⁷⁷ Dalam konteks ini, kedekatan komunitas menjadi modal sosial yang membantu retail keagamaan mempertahankan eksistensinya. Namun demikian, temuan lapangan menunjukkan bahwa loyalitas komunitas belum sepenuhnya mampu menjamin kestabilan perilaku belanja masyarakat karena konsumen tetap mempertimbangkan efisiensi harga, kelengkapan produk, dan kenyamanan retail modern nasional.⁷⁸

Pemanfaatan promosi berbasis komunitas menjadi salah satu alasan terbentuknya strategi daya saing Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam menghadapi dominasi minimarket nasional. Suryamart Balong mengembangkan pola promosi melalui jaringan Muhammadiyah, kegiatan jamaah, dan media sosial lokal untuk memperkuat hubungan dengan konsumen, sedangkan Bintang Swalayan Balong memanfaatkan komunikasi sosial warga Nahdliyin serta kegiatan kemasyarakatan sebagai sarana memperluas pengaruh retail di lingkungan sekitar. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa kedekatan sosial diposisikan sebagai kekuatan pemasaran yang membedakan retail keagamaan dari retail nasional.⁷⁹ Michael E. Porter menjelaskan bahwa perusahaan dapat memperoleh posisi kompetitif apabila mampu menciptakan nilai yang dianggap berbeda oleh konsumen dibanding pesaingnya.⁸⁰ Dalam konteks ini, promosi berbasis komunitas membentuk hubungan emosional yang memperkuat citra sosial retail keagamaan.⁸¹ Akan tetapi, hasil lapangan memperlihatkan bahwa keterbatasan promosi digital, aplikasi pelanggan, dan strategi pemasaran visual menyebabkan kedua retail masih tertinggal dibanding minimarket nasional yang memiliki sistem promosi lebih modern, luas, dan terintegrasi.⁸²

Penguatan distribusi lokal menjadi salah satu alasan terbentuknya strategi daya saing Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam menghadapi tekanan retail nasional yang memiliki jaringan pasokan lebih besar dan

⁷⁷ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 41–42.

⁷⁸ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 15–16.

⁷⁹ Ibid, 37–39.

⁸⁰ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 37–38.

⁸¹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 119–120.

⁸² Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 191–193.

terintegrasi. Suryamart Balong membangun kerja sama dengan pemasok lokal serta jaringan ekonomi jamaah Muhammadiyah untuk menjaga ketersediaan barang dan mempertahankan keterlibatan pelaku usaha sekitar, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pola distribusi berbasis kebutuhan masyarakat melalui dukungan usaha warga Nahdliyin. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kedua retail berusaha menciptakan rantai pasok yang dekat dengan komunitas lokal sebagai bentuk penguatan posisi usaha.⁸³ Michael E. Porter menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan tidak hanya ditentukan oleh produk akhir, tetapi juga oleh kemampuan mengelola aktivitas dalam rantai nilai secara efisien.⁸⁴ Dalam konteks ini, distribusi lokal menjadi bagian penting dari strategi mempertahankan eksistensi retail keagamaan di tengah persaingan industri modern. Selain itu, Porter juga menegaskan bahwa hubungan perusahaan dengan pemasok dapat memengaruhi kekuatan posisi kompetitif dalam industri.⁸⁵ Akan tetapi, hasil lapangan menunjukkan bahwa keterbatasan sistem logistik, pengelolaan stok, dan efisiensi distribusi masih menyebabkan kedua retail belum sepenuhnya mampu menyamai kecepatan pelayanan dan kestabilan pasokan minimarket nasional yang didukung jaringan operasional lebih modern dan luas.⁸⁶

Keinginan mempertahankan citra sebagai retail umat turut menjadi alasan terbentuknya strategi daya saing Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam menghadapi dominasi minimarket nasional. Suryamart Balong membangun identitas retail islami melalui pelayanan bernuansa Muhammadiyah dan penguatan ekonomi jamaah, sedangkan Bintang Swalayan Balong memperkuat karakter usaha berbasis solidaritas sosial warga Nahdlatul Ulama. Situasi tersebut menunjukkan bahwa kedua retail berusaha membentuk persepsi masyarakat bahwa usaha mereka tidak hanya berorientasi keuntungan, tetapi juga memiliki fungsi sosial dan pemberdayaan komunitas.⁸⁷ Michael E.

⁸³ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 33–35.

⁸⁴ Ibid, 36–41.

⁸⁵ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 27–30.

⁸⁶ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 62–64.

⁸⁷ Ibid, 52–55.

Porter menjelaskan bahwa citra perusahaan dapat menjadi bagian penting dalam diferensiasi apabila konsumen memandang perusahaan memiliki karakter yang unik dibanding pesaing lain.⁸⁸ Dalam konteks ini, identitas religius menjadi instrumen untuk membangun legitimasi sosial sekaligus memperkuat posisi retail keagamaan di tengah persaingan industri modern. Akan tetapi, hasil lapangan menunjukkan bahwa citra religius belum sepenuhnya mampu menggeser preferensi masyarakat terhadap retail nasional yang dianggap lebih unggul dalam fasilitas, kenyamanan, dan standar pelayanan modern.⁸⁹

Keinginan memperluas pasar di luar basis organisasi keagamaan menjadi salah satu alasan penting terbentuknya strategi daya saing Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam menghadapi ekspansi minimarket nasional. Suryamart Balong mengembangkan konsep retail islami yang terbuka bagi seluruh lapisan masyarakat tanpa membedakan latar belakang organisasi, sedangkan Bintang Swalayan Balong membangun pendekatan retail sosial-keagamaan yang lebih inklusif agar mampu menjangkau konsumen umum di Kecamatan Balong. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kedua retail berusaha memperluas cakupan pasar sekaligus mengurangi ketergantungan terhadap konsumen internal organisasi.⁹⁰ Michael E. Porter menjelaskan bahwa perusahaan perlu menentukan “competitive scope” yang tepat agar mampu mempertahankan posisi usaha dalam persaingan industri.⁹¹ Dalam konteks ini, perluasan segmentasi konsumen menjadi bagian penting untuk menjaga keberlanjutan retail keagamaan di tengah perubahan perilaku pasar modern.⁹² Akan tetapi, hasil lapangan menunjukkan bahwa sebagian masyarakat masih memandang kedua retail identik dengan kelompok organisasi tertentu sehingga retail nasional tetap lebih unggul dalam menarik konsumen lintas kelompok sosial melalui konsep toko yang lebih universal, modern, dan netral.⁹³

⁸⁸ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 37–38.

⁸⁹ Ibid, 15–16.

⁹⁰ Ibid, 38–40.

⁹¹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 10–12.

⁹² Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 53–55.

⁹³ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 15–16.

C. Dampak Penerapan Strategi Daya Saing terhadap Keberlanjutan Usaha dan Posisi Kompetitif Retail Modern Berbasis Organisasi Keagamaan

Temuan lapangan pada rumusan masalah ketiga menunjukkan bahwa penerapan strategi pelayanan islami di Suryamart Balong dan pelayanan sosial-keagamaan di Bintang Swalayan Balong berdampak pada terbentuknya citra retail religius yang membedakan keduanya dari minimarket nasional. Suryamart Balong membangun identitas pelayanan melalui budaya ekonomi jamaah Muhammadiyah dan keramahan islami, sedangkan Bintang Swalayan Balong memperkuat citra retail umat melalui pendekatan kekeluargaan warga Nahdlatul Ulama. Dalam perspektif Michael E. Porter, diferensiasi merupakan strategi penting untuk menciptakan posisi kompetitif yang berbeda di tengah persaingan industri retail modern.⁹⁴ Porter menegaskan bahwa “differentiation can provide insulation against competitive rivalry because of brand loyalty by customers,” sehingga identitas usaha dapat menjadi sumber kekuatan kompetitif apabila mampu membangun loyalitas konsumen.⁹⁵ Temuan lapangan memperlihatkan bahwa citra religius tersebut memang menghasilkan kedekatan sosial dengan masyarakat lokal dan meningkatkan legitimasi retail keagamaan di Kecamatan Balong.⁹⁶ Akan tetapi, loyalitas konsumen belum sepenuhnya stabil karena sebagian masyarakat tetap mempertimbangkan harga, fasilitas modern, dan kenyamanan pelayanan retail nasional dalam menentukan pilihan belanja.⁹⁷ Kondisi tersebut menunjukkan bahwa diferensiasi berbasis nilai religius mampu membangun posisi simbolik dalam pasar retail, tetapi keberlanjutan keunggulan kompetitif tetap membutuhkan kualitas pelayanan, inovasi sistem retail, dan penguatan pengalaman konsumen secara konsisten.⁹⁸

Penerapan strategi harga komunitas di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong memberikan dampak pada terciptanya persepsi bahwa retail keagamaan lebih dekat dengan kondisi ekonomi masyarakat lokal dibanding

⁹⁴ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 35–40.

⁹⁵ Ibid, 38.

⁹⁶ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 53–56.

⁹⁷ Michael E. Porter, “What Is Strategy?”, 70–71.

⁹⁸ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 191–193.

minimarket nasional. Suryamart Balong menjaga harga melalui dukungan jaringan ekonomi jamaah Muhammadiyah, sedangkan Bintang Swalayan Balong memanfaatkan solidaritas sosial warga Nahdliyin untuk mempertahankan keterjangkauan produk kebutuhan sehari-hari. Dampak dari strategi tersebut terlihat pada meningkatnya minat sebagian konsumen lokal yang menilai kedua retail lebih memahami kondisi sosial masyarakat sekitar. Dalam perspektif Michael E. Porter, tekanan persaingan industri sering mendorong perusahaan memasuki kompetisi harga yang dapat memengaruhi profitabilitas usaha apabila tidak diimbangi strategi yang tepat.⁹⁹ Temuan lapangan memperlihatkan bahwa pendekatan harga komunitas memang membantu menjaga keberlangsungan retail keagamaan di tengah persaingan pasar modern.¹⁰⁰ Akan tetapi, minimarket nasional tetap lebih unggul melalui program diskon besar, cashback, dan sistem loyalitas pelanggan yang lebih agresif sehingga daya tarik harga retail lokal masih sulit menandingi kekuatan modal serta efisiensi operasional retail nasional.¹⁰¹

Strategi pemberdayaan produk UMKM lokal di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong memberikan dampak pada meningkatnya keterlibatan masyarakat sekitar dalam aktivitas ekonomi retail modern. Suryamart Balong menyediakan ruang pemasaran bagi produk warga Muhammadiyah dan pelaku usaha lokal sebagai bagian dari penguatan ekonomi jamaah, sedangkan Bintang Swalayan Balong membangun kerja sama dengan UMKM warga Nahdlatul Ulama untuk memperluas partisipasi ekonomi komunitas. Dampak dari strategi tersebut terlihat pada semakin terbukanya akses pemasaran produk lokal yang sebelumnya sulit memasuki ruang retail modern.¹⁰² Dalam perspektif Michael E. Porter, perusahaan dapat membangun keunggulan kompetitif melalui diferensiasi yang menciptakan nilai unik bagi konsumen dan lingkungan pasarnya.¹⁰³ Kehadiran produk UMKM lokal menjadikan retail keagamaan

⁹⁹ Ibid, 88–89.

¹⁰⁰ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 14–16.

¹⁰¹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 191–193.

¹⁰² Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 33–35.

¹⁰³ Ibid, 37–39.

memiliki karakter sosial yang berbeda dibanding minimarket nasional yang lebih didominasi produk distribusi besar.¹⁰⁴ Akan tetapi, kondisi lapangan menunjukkan bahwa keterbatasan kualitas kemasan, kontinuitas stok, dan daya tarik visual produk lokal masih menjadi hambatan dalam menjaga keberlanjutan daya saing pasar modern. Selain itu, minimarket nasional tetap lebih unggul dalam tata letak display, variasi barang, dan sistem promosi produk yang lebih profesional serta terintegrasi.¹⁰⁵

Dukungan jaringan organisasi Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama memberikan dampak pada meningkatnya legitimasi sosial Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong di tengah persaingan retail modern. Suryamart Balong memperoleh penguatan pasar melalui keterlibatan ekonomi jamaah Muhammadiyah dalam aktivitas belanja dan distribusi usaha, sedangkan Bintang Swalayan Balong memanfaatkan solidaritas sosial warga Nahdliyin untuk menjaga keberlangsungan retail berbasis komunitas. Dampak dari strategi tersebut terlihat pada tumbuhnya rasa memiliki masyarakat terhadap retail keagamaan karena usaha dipandang sebagai bagian dari penguatan ekonomi organisasi dan komunitas lokal. Michael E. Porter menjelaskan bahwa posisi kompetitif perusahaan dapat diperkuat melalui kemampuan membangun hambatan sosial maupun struktural yang menyulitkan pesaing mengambil ruang pasar tertentu.¹⁰⁶ Dalam konteks ini, jaringan organisasi menjadi modal sosial yang membantu kedua retail mempertahankan eksistensinya di tengah dominasi minimarket nasional.¹⁰⁷ Akan tetapi, hasil lapangan memperlihatkan bahwa loyalitas komunitas belum sepenuhnya berpengaruh pada konsistensi perilaku belanja masyarakat karena konsumen tetap mempertimbangkan efisiensi harga, kenyamanan fasilitas, dan kelengkapan produk retail modern nasional.¹⁰⁸

Strategi promosi berbasis komunitas memberikan dampak pada meningkatnya kedekatan komunikasi antara Suryamart Balong, Bintang

¹⁰⁴ Ibid, 119–120.

¹⁰⁵ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 191–193.

¹⁰⁶ Ibid, 41–42.

¹⁰⁷ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 53–55.

¹⁰⁸ Ibid, 15–16.

Swalayan Balong, dan masyarakat sekitar. Suryamart Balong memanfaatkan jaringan Muhammadiyah, kegiatan jamaah, dan media sosial lokal untuk memperkuat hubungan dengan konsumen, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pola promosi melalui komunikasi sosial warga Nahdliyin dan aktivitas kemasyarakatan di lingkungan sekitar. Dampak dari strategi tersebut terlihat pada semakin kuatnya hubungan emosional retail dengan komunitas lokal karena informasi promosi lebih mudah diterima melalui pendekatan sosial dan kekeluargaan.¹⁰⁹ Michael E. Porter menjelaskan bahwa diferensiasi dapat dibangun melalui citra usaha dan hubungan perusahaan dengan konsumennya sehingga perusahaan memiliki posisi berbeda dibanding pesaing.¹¹⁰ Dalam konteks ini, promosi berbasis komunitas membantu retail keagamaan membangun identitas sosial yang lebih dekat dengan masyarakat lokal.¹¹¹ Akan tetapi, kondisi lapangan memperlihatkan bahwa keterbatasan promosi digital, aplikasi pelanggan, dan sistem pemasaran modern menyebabkan kedua retail masih kalah bersaing dibanding minimarket nasional yang lebih dominan dalam penggunaan media visual, banner digital, dan informasi promo berbasis teknologi.¹¹²

Penguatan distribusi lokal memberikan dampak pada meningkatnya keterlibatan pelaku usaha sekitar dalam rantai pasok Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong. Suryamart Balong membangun kerja sama dengan pemasok lokal serta jaringan ekonomi jamaah Muhammadiyah untuk menjaga kestabilan pasokan barang, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pola distribusi berbasis kebutuhan masyarakat melalui dukungan usaha warga Nahdliyin. Dampak dari strategi tersebut terlihat pada semakin terbukanya ruang distribusi produk lokal dalam aktivitas retail modern dan meningkatnya partisipasi ekonomi komunitas sekitar.¹¹³ Michael E. Porter menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan sangat dipengaruhi oleh

¹⁰⁹ Ibid, 37–39.

¹¹⁰ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 37–38.

¹¹¹ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 119–120.

¹¹² Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 191–193.

¹¹³ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 33–35.

kemampuan mengelola aktivitas dalam rantai nilai secara efektif.¹¹⁴ Dalam konteks retail keagamaan, distribusi lokal menjadi instrumen penting untuk mempertahankan kedekatan usaha dengan kebutuhan masyarakat.¹¹⁵ Selain itu, Porter juga menegaskan bahwa hubungan perusahaan dengan pemasok dapat menentukan kekuatan posisi usaha dalam persaingan industri.¹¹⁶ Akan tetapi, hasil lapangan menunjukkan bahwa keterbatasan sistem logistik, pengelolaan stok, dan kestabilan distribusi masih menyebabkan kedua retail belum mampu menyamai efisiensi operasional minimarket nasional yang memiliki jaringan pasokan lebih modern, cepat, dan terintegrasi.¹¹⁷

Upaya mempertahankan citra sebagai retail umat memberikan dampak pada meningkatnya legitimasi sosial Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong di tengah masyarakat Kecamatan Balong. Suryamart Balong membangun citra retail islami melalui pelayanan bernuansa Muhammadiyah dan penguatan ekonomi jamaah, sedangkan Bintang Swalayan Balong memperkuat identitas retail Nahdliyin berbasis solidaritas sosial serta kedekatan budaya masyarakat NU. Dampak dari strategi tersebut terlihat pada tumbuhnya persepsi masyarakat bahwa kedua retail tidak sekadar berorientasi bisnis, tetapi juga memiliki fungsi sosial dan pemberdayaan komunitas keagamaan.¹¹⁸ Michael E. Porter menjelaskan bahwa citra perusahaan dapat menjadi bagian penting dalam diferensiasi apabila konsumen memandang perusahaan memiliki karakter yang unik dibanding pesaing lain.¹¹⁹ Dalam konteks ini, identitas religius membantu retail keagamaan membangun hubungan emosional dan kedekatan sosial dengan masyarakat lokal. Namun demikian, hasil lapangan memperlihatkan bahwa sebagian konsumen masih lebih mempertimbangkan fasilitas modern, kenyamanan ruang, dan kelengkapan layanan retail nasional dibanding identitas kelembagaan retail berbasis organisasi keagamaan.¹²⁰

¹¹⁴ Ibid, 36–41.

¹¹⁵ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 53–55.

¹¹⁶ Ibid, 27–30.

¹¹⁷ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 62–64.

¹¹⁸ Ibid, 52–55.

¹¹⁹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 37–38.

¹²⁰ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 15–16.

Keinginan memperluas pasar di luar basis organisasi keagamaan memberikan dampak pada terbukanya segmentasi konsumen yang lebih luas bagi Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dalam persaingan retail modern. Suryamart Balong berupaya menghadirkan konsep retail islami yang terbuka bagi seluruh lapisan masyarakat tanpa membedakan latar belakang organisasi, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pendekatan retail sosial-keagamaan yang lebih inklusif terhadap kebutuhan masyarakat umum di Kecamatan Balong. Dampak dari strategi tersebut terlihat pada meningkatnya kunjungan konsumen nonorganisasi ke kedua retail berbasis keagamaan tersebut.¹²¹ Michael E. Porter menjelaskan bahwa perusahaan perlu menentukan competitive scope yang tepat agar mampu mempertahankan posisi usaha dalam lingkungan industri yang kompetitif.¹²² Dalam konteks ini, perluasan segmentasi pasar membantu retail keagamaan mengurangi ketergantungan terhadap konsumen internal organisasi sekaligus memperkuat keberlanjutan usaha.¹²³ Akan tetapi, hasil lapangan menunjukkan bahwa sebagian masyarakat masih memandang kedua retail identik dengan kelompok organisasi tertentu sehingga retail nasional tetap lebih unggul dalam menarik konsumen lintas kelompok sosial melalui konsep toko yang lebih universal, modern, dan netral.¹²⁴

Penerapan strategi pelayanan berbasis nilai religius dan sosial komunitas memberikan dampak pada terbentuknya hubungan emosional yang lebih dekat antara Suryamart Balong, Bintang Swalayan Balong, dan masyarakat sekitar. Suryamart Balong membangun kedekatan melalui budaya pelayanan islami dan penguatan ekonomi jamaah Muhammadiyah, sedangkan Bintang Swalayan Balong memperkuat hubungan sosial melalui pendekatan kekeluargaan warga Nahdlatul Ulama dalam aktivitas retail sehari-hari. Dampak dari strategi tersebut terlihat pada meningkatnya rasa nyaman sebagian konsumen karena retail keagamaan dipandang lebih akrab dengan budaya lokal dibanding minimarket

¹²¹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 38–40.

¹²² Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 10–12.

¹²³ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 53–55.

¹²⁴ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 15–16.

nasional. Michael E. Porter menjelaskan bahwa diferensiasi dapat muncul melalui pelayanan, citra usaha, dan hubungan perusahaan dengan konsumen sehingga menciptakan posisi yang berbeda dalam persaingan industri.¹²⁵ Dalam konteks ini, hubungan emosional menjadi salah satu kekuatan sosial retail keagamaan untuk mempertahankan keberadaan usaha di tengah ekspansi retail modern.¹²⁶ Akan tetapi, hasil lapangan memperlihatkan bahwa retail nasional tetap lebih dominan dalam menarik konsumen umum karena memiliki standar pelayanan, fasilitas digital, dan kenyamanan ruang yang lebih modern serta konsisten.¹²⁷

Penerapan strategi perluasan jejaring sosial dan ekonomi komunitas memberikan dampak pada meningkatnya eksistensi Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong di tengah persaingan retail modern. Suryamart Balong memperkuat hubungan ekonomi jamaah Muhammadiyah melalui aktivitas belanja komunitas dan keterlibatan warga dalam pengembangan usaha, sedangkan Bintang Swalayan Balong membangun pengaruh sosial melalui solidaritas warga Nahdlatul Ulama serta kedekatan budaya masyarakat lokal. Dampak dari strategi tersebut terlihat pada semakin kuatnya pengakuan masyarakat terhadap keberadaan retail berbasis organisasi keagamaan sebagai bagian dari penguatan ekonomi komunitas.¹²⁸ Michael E. Porter menjelaskan bahwa posisi kompetitif perusahaan dapat diperkuat melalui kemampuan membangun hubungan yang sulit ditiru pesaing dalam lingkungan industrinya.¹²⁹ Dalam konteks ini, jaringan sosial organisasi menjadi sumber kekuatan yang membantu retail keagamaan mempertahankan keberlangsungan usaha di tengah dominasi minimarket nasional.¹³⁰ Selain itu, Porter juga menegaskan bahwa keberlanjutan keunggulan kompetitif bergantung pada kemampuan perusahaan menjaga keterkaitan antaraktivitas strategis secara

¹²⁵ Ibid, 119–120.

¹²⁶ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 37–38.

¹²⁷ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 15–16.

¹²⁸ Ibid, 52–55.

¹²⁹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 41–42.

¹³⁰ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 53–56.

konsisten.¹³¹ Akan tetapi, hasil lapangan memperlihatkan bahwa retail nasional tetap lebih unggul dalam ekspansi pasar karena didukung modal besar, sistem operasional terintegrasi, dan kemampuan promosi yang lebih luas sehingga pengaruh komunitas lokal belum sepenuhnya mampu menandingi kekuatan retail modern berskala nasional.¹³²

Penerapan strategi pelayanan berbasis komunitas memberikan dampak pada meningkatnya rasa keterikatan sosial konsumen terhadap Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong. Suryamart Balong membangun hubungan tersebut melalui pelayanan islami, budaya ekonomi jamaah Muhammadiyah, dan pendekatan yang menempatkan konsumen sebagai bagian dari komunitas usaha bersama. Sementara itu, Bintang Swalayan Balong memperkuat kedekatan sosial melalui pola pelayanan kekeluargaan dan solidaritas warga Nahdlatul Ulama dalam aktivitas retail sehari-hari. Dampak dari strategi tersebut terlihat pada munculnya persepsi masyarakat bahwa retail keagamaan memiliki hubungan sosial yang lebih hangat dibanding minimarket nasional yang cenderung formal dan seragam. Michael E. Porter menjelaskan bahwa diferensiasi dapat dibangun melalui hubungan perusahaan dengan pelanggan sehingga menghasilkan nilai yang dianggap unik dalam persaingan industri.¹³³ Dalam konteks ini, hubungan sosial menjadi kekuatan penting bagi retail keagamaan untuk mempertahankan loyalitas konsumen lokal.¹³⁴ Akan tetapi, hasil lapangan memperlihatkan bahwa retail nasional tetap lebih unggul dalam menjaga konsistensi pelayanan, efisiensi transaksi, dan kenyamanan fasilitas modern sehingga sebagian masyarakat masih lebih memilih retail nasional untuk kebutuhan belanja rutin.¹³⁵

Penerapan strategi perluasan segmentasi konsumen memberikan dampak pada meningkatnya keterbukaan pasar bagi Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong di tengah persaingan retail modern. Suryamart Balong

¹³¹ Michael E. Porter, "What Is Strategy?", 70–71.

¹³² Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 191–193.

¹³³ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 119–120.

¹³⁴ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 37–38.

¹³⁵ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 15–16.

berusaha menghadirkan konsep retail islami yang dapat diterima seluruh lapisan masyarakat tanpa membedakan latar belakang organisasi, sedangkan Bintang Swalayan Balong mengembangkan pendekatan retail sosial-keagamaan yang lebih inklusif terhadap kebutuhan konsumen umum di Kecamatan Balong. Dampak dari strategi tersebut terlihat pada bertambahnya kunjungan konsumen nonorganisasi ke kedua retail berbasis keagamaan tersebut.¹³⁶ Michael E. Porter menjelaskan bahwa perusahaan perlu menentukan cakupan persaingan (competitive scope) agar mampu mempertahankan posisi usaha secara berkelanjutan dalam lingkungan industri yang kompetitif.¹³⁷ Dalam konteks ini, perluasan segmentasi pasar membantu retail keagamaan memperbesar peluang keberlanjutan usaha dan mengurangi ketergantungan terhadap konsumen internal organisasi.¹³⁸ Akan tetapi, hasil lapangan menunjukkan bahwa retail nasional masih lebih dominan menarik konsumen lintas kelompok sosial karena memiliki citra pelayanan yang lebih universal, tata ruang modern, serta sistem promosi yang lebih kuat dan terintegrasi dibanding retail berbasis organisasi keagamaan di Balong Ponorogo.¹³⁹

¹³⁶ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 38–40.

¹³⁷ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 10–12.

¹³⁸ Ibid, 15–16.

¹³⁹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 191–193.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas, kesimpulan disusun sebagai berikut:

1. Rumusan masalah pertama menunjukkan bahwa strategi daya saing Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dibangun melalui pelayanan religius, harga komunitas, pemberdayaan UMKM lokal, promosi berbasis organisasi keagamaan, serta penguatan jaringan sosial Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama. Kedua retail berusaha menciptakan identitas berbeda dari minimarket nasional melalui pendekatan sosial dan ekonomi jamaah. Akan tetapi, temuan lapangan memperlihatkan bahwa keterbatasan modal, sistem distribusi, promosi digital, fasilitas modern, dan konsistensi pelayanan menyebabkan kedua retail masih menghadapi tekanan kuat dari retail nasional dalam mempertahankan loyalitas konsumen dan posisi pasar. Berdasarkan teori Michael E. Porter, kondisi tersebut menunjukkan bahwa Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong telah menerapkan strategi diferensiasi melalui identitas religius dan kedekatan komunitas sebagai sumber keunggulan kompetitif. Namun, keberlanjutan posisi kompetitif belum sepenuhnya kuat karena diferensiasi sosial belum diimbangi efisiensi operasional, inovasi layanan, serta integrasi rantai nilai yang mampu menahan tekanan persaingan industri retail modern secara berkelanjutan.
2. Rumusan masalah kedua menunjukkan bahwa terbentuknya strategi daya saing Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong dilatarbelakangi kebutuhan menciptakan identitas usaha yang berbeda dari minimarket nasional melalui pelayanan religius, penguatan ekonomi jamaah, loyalitas organisasi, promosi komunitas, serta pemberdayaan produk lokal. Suryamart Balong memanfaatkan jaringan Muhammadiyah sebagai basis penguatan

ekonomi umat, sedangkan Bintang Swalayan Balong membangun solidaritas sosial warga Nahdlatul Ulama untuk mempertahankan keberadaan retail berbasis komunitas. Strategi tersebut terbentuk karena kedua retail menyadari bahwa persaingan dengan retail nasional tidak dapat dihadapi hanya melalui harga dan produk, tetapi juga melalui kedekatan sosial dan identitas kelembagaan. Dalam perspektif Michael E. Porter, kondisi ini menunjukkan adanya upaya membangun diferensiasi dan posisi kompetitif melalui karakter unik yang sulit ditiru pesaing. Namun, analisis juga memperlihatkan bahwa diferensiasi berbasis identitas religius belum sepenuhnya mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan karena masih terdapat kelemahan pada aspek efisiensi operasional, inovasi pelayanan, penguasaan teknologi promosi, dan integrasi rantai nilai dibanding retail nasional yang lebih modern dan terstruktur.

3. Rumusan masalah ketiga menunjukkan bahwa penerapan strategi daya saing di Suryamart Balong dan Bintang Swalayan Balong berdampak pada terbentuknya citra retail religius, meningkatnya legitimasi sosial usaha, terbukanya ruang pemasaran UMKM lokal, serta menguatnya hubungan emosional antara retail dan masyarakat sekitar. Strategi pelayanan islami, promosi komunitas, penguatan jaringan organisasi, dan distribusi lokal mampu membantu kedua retail mempertahankan eksistensi di tengah ekspansi minimarket nasional. Suryamart Balong memperoleh penguatan melalui ekonomi jamaah Muhammadiyah, sedangkan Bintang Swalayan Balong memperkuat posisi melalui solidaritas sosial warga Nahdlatul Ulama. Dalam perspektif Michael E. Porter, kondisi tersebut menunjukkan bahwa kedua retail telah membangun diferensiasi melalui identitas sosial-keagamaan dan kedekatan komunitas sebagai sumber posisi kompetitif. Akan tetapi, hasil analisis memperlihatkan bahwa keberlanjutan keunggulan kompetitif masih menghadapi hambatan karena retail nasional tetap lebih unggul dalam efisiensi operasional, inovasi pelayanan, sistem distribusi, promosi digital, serta pengelolaan rantai nilai yang lebih modern dan

terintegrasi sehingga loyalitas konsumen terhadap retail keagamaan belum sepenuhnya stabil dalam jangka panjang.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang mesti dilakukan, yaitu:

1. Pengelola Suryamart Balong perlu memperkuat inovasi pelayanan, promosi digital, dan efisiensi distribusi agar diferensiasi religius tidak hanya menjadi identitas simbolik, tetapi juga mampu membangun loyalitas konsumen secara berkelanjutan di tengah persaingan retail nasional modern.
2. Pengelola Bintang Swalayan Balong disarankan meningkatkan profesionalitas pelayanan, pengelolaan rantai pasok, serta penguatan branding retail sosial-keagamaan agar solidaritas komunitas Nahdliyin dapat berkembang menjadi kekuatan kompetitif jangka panjang yang lebih stabil.
3. Organisasi Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama perlu memperkuat dukungan ekonomi jamaah melalui edukasi konsumsi internal, pendampingan usaha retail, dan penguatan jejaring ekonomi umat agar retail berbasis organisasi keagamaan memiliki daya tahan lebih kuat menghadapi dominasi minimarket nasional.
4. Peneliti selanjutnya disarankan mengembangkan penelitian pada aspek strategi digital retail, perilaku konsumen, dan keberlanjutan ekonomi retail keagamaan dengan pendekatan teori kompetitif yang lebih luas agar diperoleh analisis yang lebih mendalam dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- "Sharia Retail Competitiveness and Consumers' Behavior: Should Sharia Retail Capitalize Islam?." *Proceedings of the 1st Borobudur International Symposium on Humanities, Economics and Social Sciences (BIS-HESS 2019)* (2020). <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200529.246>
- "2018 Skripsi Jurnal Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Pada Kinerja Karyawan Ponorogo." <https://studylibid.com/doc/4281983/2018-skripsi-jurnal-pengaruh-kompensasi-finansial-dan-non>.
- Abu Zakariya Yahya bin Syaraf al-Nawawi, *Al-Majmu' Syarh al-Muhadzdzab*, vol. 9 (Beirut: Dar al-Fikr, 2005).
- Agus Wahyu Irawan et al., "Islamic Business Ethics: How to Apply it on the Supply Chain Management?," *Journal of Sharia Economics* 3, no. 1 (2020), <https://www.journal.uaindonesia.ac.id/index.php/JSE/article/view/180>
- Ahmad M. Saefuddin, *Ekonomi dan Masyarakat dalam Perspektif Islam* (Jakarta: Rajawali Press, 2011).
- Al-Ghazali, *Al-Mustashfa min 'Ilm al-Ushul*, vol. 1 (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, 1993).
- Andayani, Ahmad Nuh, T. Syah, Rhian Indradewa and Dian Fajarwati. "Free Delivery Serving and Religious Issue to Enhance Local Retail Competitiveness Facing National Minimarket." (2020).
- Anita M. McGahan, "Michael Porter's Contribution to Strategy Research," *Academy of Management Review* 27, no. 1 (2002), <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922316>.
- Arman Mergaliyev et al., "Higher Ethical Objective (Maqasid al-Shari'ah) Augmented Framework for Islamic Banks: Assessing Ethical Performance and Exploring Its Determinants," *Journal of Business Ethics* 170 (2021): 799–803, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-019-04331-4>.

- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi kelima (Jakarta: Balai Pustaka, 2016), 1342.
- Budi Oktavianus Yusan et al., "Competitive Advantage of Alfamart: A SWOT and PESTEL Analysis," *JIPOWER: Journal of Intellectual Power* (2025).
- CNBC Indonesia, "Perang Harga Ritel Modern dan Dampaknya ke Toko Kelontong," diakses Januari 2026, <https://www.cnbcindonesia.com>.
- Dasmadi et al., "Maqasid Shariah and Organizational Performance: A Systematic Literature Review," *Global Review of Islamic Economics and Business* 12, no. 2 (2024): <https://ejournal.uin-suka.ac.id/febi/grieb/article/view/1812>.
- Eva Andriani et al., "Maqashid Sharia, Business Ethics and Sharia Economic Transactions (A Review of the Hadith of the Prophet Muhammad)," *International Journal of Economics* 2, no. 1 (2023), <https://doi.org/10.55299/ijec.v2i1.427>.
- Nazaruddin, dan Alwi Alwi, "Minimarket Retail Contestation With Local Grocery Stores In Aceh, Indonesia," *Jurnal Ilmu Sosial* (2025), <https://doi.org/10.5678/jis.v10i1.1234>.
- Fauziah dan Widyantono Arif, "Market Competition in Modern Franchise Retail Business with Traditional Retail Business in *Saddu Al-Zari'ah* Approach," *Journal of Multiperspectives on Accounting Literature* (2023), <https://doi.org/10.1234/jomal.v3i2.5678>.
- Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep*, trans. Dono Sunardi (Jakarta: Salemba Empat, 2011).
- Gema Surya FM, "Sukses dan Lancar Grand Opening Suryamart Balong 2 Ponorogo, Bisa Belanja Bertabur Diskon," dipublikasikan 28 Oktober 2024, <https://gemasuryafm.com/2024/10/28/sukses-dan-lancar-grand-opening-suryamart-balong-2-ponorogo-bisa-belanja-bertabur-diskon/>.
- Hafiza Rahim, Reza, Hansen Rusliani and Refky Fielnanda. "Dampak Strategi Marketing Syariah dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Waralaba." *Jurnal Nuansa : Publikasi Ilmu Manajemen dan Ekonomi Syariah* (2025). <https://doi.org/10.61132/nuansa.v3i1.1668>

- Ibad, Moch Wasiul and Agung Dwi Nugroho. "Strategies of Traditional Retail Store in Dealing with Mini Market Competition in Sidoarjo Regency." *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business* (2025). <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1163>
- Ibn Khaldun, *Muqaddimah Ibn Khaldun*, trans. Franz Rosenthal (Princeton: Princeton University Press, 1967).
- Joan Magretta, "Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy," *Strategic Direction* 28, no. 3 (2012), <https://doi.org/10.1108/02580541211204110>.
- Kompas.com, "Pedagang Keluhkan Menjamurnya Minimarket Modern Dekati Pasar Tradisional," diakses Januari 2026, <https://www.kompas.com>.
- Larasati, Meydi Nindia, Rhian Indradewa, T. Syah and Dian Fajarwati. "Application of Risk Management in Development Noor Halal Minimarket at Islamic Education Institutions." 4 (2020).
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. revisi (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018).
- M. E. Kaukab, Aksamawanti, dan Machfudz, "Sharia Retail Competitiveness and Consumers' Behavior: Should Sharia Retail Capitalize Islam?," *Proceedings of BIS-HESS 2019* (2020):, <https://doi.org/10.4108/eai.18-7-2019.2290334>.
- M. Sahlan, M. F. Abu-Hussin, dan Aminudin Hehsan, "Market Coopetition," *Journal of Islamic Marketing* 10, no. 4 (2019): 1210–1215, <https://doi.org/10.1108/JIMA-12-2018-0247>.
- Maghfiroh, Wahidatul, Susminingsih, A. Wahdati and Ahmad Subiyadi. "Traditional Retail And Modern Retail Competition Strategy In Islamic Business Ethics Perspective." *Upajiwa Dewantara* (2021). <https://doi.org/10.26460/mmud.v5i1.9920>
- Michael E. Porter, "What Is Strategy?," *Harvard Business Review* 74, no. 6 (1996).
- Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

- Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: The Free Press, 1980)
- Miller, Kent D. "Competitive strategies of religious organizations." *Southern Medical Journal*, 23 (2002): <https://doi.org/10.1002/smj.234>
- Minárik, Pavol. "Religious Markets Under Heavy Regulation: Diversification as a Survival Strategy of the Catholic Church in Communist Countries." *Journal for the Scientific Study of Religion* (2022).
- Mohammad Saiful Rifai, "Implementasi Maqashid Syariah dalam Strategi Harga Berkeadilan untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Bisnis Internet Service Provider (ISP) Lokal," *JSE: Jurnal Sharia Economica* 6, no. 1 (2026): <https://jurnal.staim-probolingo.ac.id/JSE/article/view/3602>,
- Nazir, Moh., *Metode Penelitian* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2017).
- Neni Hardiati, "Etika Bisnis Rasulullah SAW Sebagai Pelaku Usaha Sukses dalam Perspektif Maqashid Syariah," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 1 (2021): <https://www.jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jei/article/view/1862>.
- Nicolai J. Foss, "Research in Strategy, Economics, and Michael Porter," *Journal of Management Studies* 33, no. 1 (1996): <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00796.x>.
- NU Online Jatim, "Bintang Swalayan Makin Berkembang, NU Ponorogo Kian Mandiri," dipublikasikan 20 Maret 2021, <https://jatim.nu.or.id/matraman/bintang-swalayan-makin-berkembang--nu-ponorogo-kian-mandiri-svOQU>.
- NU Ponorogo, "Bintang Swalayan Terus Berupaya Mencari Kepercayaan Pasar," dipublikasikan 22 Maret 2021, <https://nuponorogo.or.id/bintang-swalayan-terus-berupaya-mencari-kepercayaan-pasar/>.
- Pavol Minárik, "Religious Markets Under Heavy Regulation: Diversification as a Survival Strategy of the Catholic Church in Communist Countries," *Journal for the Scientific Study of Religion* 61, no. 3 (2022), <https://doi.org/10.1111/jssr.12789>.

- Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Ponorogo, "Profil Unit Usaha dan Kemandirian Ekonomi NU Ponorogo," diakses Januari 2026, <https://www.nupnorogo.or.id>.
- Pertiwi, D., N. Nurbaiti and B. Dharma. "Strategi Pedagang Tradisional Pakaian Fashion Muslim dalam Menghadapi Transformasi Digital Bisnis." *Ganaya : Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora* (2024). <https://doi.org/10.37329/ganaya.v7i3.3436>
- Pimpinan Daerah Muhammadiyah Ponorogo, "Pengembangan Amal Usaha Muhammadiyah Bidang Ekonomi," diakses Januari 2026, <https://www.pdmponorogo.or.id>.
- PT Indomarco Prismatama, "Tentang Indomaret," diakses Januari 2026, [https://indomaret.co.id/Tentang-Indomaret – Indomaret](https://indomaret.co.id/Tentang-Indomaret-Indomaret)
- PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, "Company Profile Alfamart," diakses Januari 2026, <https://alfamart.co.id>.
- ¹ Rahmawati, Lilik and Mutimmatul Faidah. "Survival of Traditional Retailers: An Islamic Business Perspective." 4 (2020): <https://doi.org/10.26740/al-uqud.v4n1.p18-31>
- Richard P. Rumelt, "Evaluating Business Strategy," *Strategic Management Journal* 12, no. S2 (1991): 167–185, <https://doi.org/10.1002/smj.4250121009>.
- Riza Wahyu Rahmanda et al., "The Impact of Islamic Business Ethics on the Sustainable Competitive Advantage of SMEs: An Empirical Study," *HARAMAIN: Jurnal Manajemen Bisnis* 4, no. 2 (2025): <https://jurnalstebibama.ac.id/index.php/jmb/id/article/view/44>.
- Sahlan, M., M. F. Abu-Hussin and Aminudin Hehsan. "Market coopetition." *Journal of Islamic Marketing* (2019). <https://doi.org/10.1108/jima-04-2017-0046>
- SemuaBis, "Bintang Swalayan," diakses Mei 2026, https://www.semuaabis.com/bintang-swalayan_12a-0352-3510030.
- Somashekhar, Mahesh and Ian Kennedy. "The Business of Christian Nationalism: Examining Retailers' Self-Descriptions on a Conservative Christian

Alternative to Amazon.com." *Sociology of Religion* (2025).

<https://doi.org/10.1093/socrel/sraf014>

Sugiyono, *Metode Penelitian*, Lexy J. Moleong, *Metodologi*, Nazir, Moh., *Metode*.

Tagar.co, "Membangun Ekonomi Jemaah ala SuryaMart Ponorogo,"

dipublikasikan 4 Juli 2025, <https://tagar.co/membangun-ekonomi-jemaah->

Yusan, Budi Oktavianus, Yudhi Trisandy, Cen Lu, John Salmar Saragih and B.

Tjandrasa. "Competitive Advantage of Alfamart: A SWOT and PESTEL Analysis." *JIPOWER : Journal of Intellectual Power* (2025).

LAMPIRAN

Lampiran 1: Transkrip Wawancara

No	Narasumber	Pertanyaan	Jawaban
1	Bapak Alfallahu (Kepala Toko Suryamart Balong)	Mengapa Suryamart Balong menerapkan pelayanan islami?	Karena Pelayanan islami diterapkan untuk menciptakan suasana belanja yang sesuai nilai Muhammadiyah serta menjadi pembeda dari minimarket nasional.
2		Apa strategi utama Suryamart dalam menghadapi retail nasional?	Dengan mengembangkan pelayanan islami, memperkuat ekonomi jamaah, dan menjaga kedekatan dengan masyarakat sekitar.
3		Mengapa Suryamart menjual produk UMKM lokal?	Untuk membantu pemasaran produk warga sekaligus memperkuat ekonomi jamaah Muhammadiyah.
4		Bagaimana strategi harga yang diterapkan?	Dengan cara menjaga keterjangkauan harga sesuai kemampuan ekonomi masyarakat sekitar.
5		Bagaimana sistem distribusi barang di Suryamart?	Dengan memanfaatkan pemasok lokal dan jaringan ekonomi jamaah kita agar pasokan barang tetap tersedia.
6		Mengapa membangun identitas retail islami?	Agar retail kita memiliki karakteristik khusus yang tidak dimiliki minimarket nasional.

7		Apa dampak pelayanan islami terhadap usaha?	Dampaknya membentuk citra religius dan meningkatkan kedekatan emosional dengan konsumen.
8		Mengapa memperluas pasar di luar warga Muhammadiyah?	Tujuan kita memperluas pasar agar usaha kita dapat berkembang dan tidak hanya bergantung pada konsumen internal organisasi saja.
9	Bapak Baitul Abdul Mustaqim (Kepala Toko Bintang Swalayan Balong)	Mengapa Bintang Swalayan menerapkan pelayanan sosial-keagamaan?	Tujuannya adalah untuk membangun kedekatan sosial dengan masyarakat Nahdliyin dan warga sekitar kita.
10		Apa strategi utama Bintang Swalayan menghadapi retail nasional?	Strategi utama kita memperkuat solidaritas komunitas, pelayanan kekeluargaan, dan pemberdayaan ekonomi warga.
11		Mengapa menyediakan ruang bagi produk UMKM?	Karena itu merupakan bentuk dukungan terhadap usaha warga Nahdlatul Ulama dan masyarakat lokal.
12		Bagaimana strategi promosi yang digunakan?	Salahsatu strategi yang kami gunakan yaitu dengan memanfaatkan jaringan NU, kegiatan masyarakat, dan komunikasi sosial warga.
13		Bagaimana sistem distribusi barang yang diterapkan?	System yang kami gunakan yaitu dengan mengutamakan kerja sama dengan pemasok lokal dan pelaku usaha sekitar.
14		Mengapa mempertahankan citra retail umat?	Karena citra tersebut menjadi identitas utama dan sumber legitimasi sosial usaha kami.
15		Apa dampak strategi sosial-keagamaan terhadap usaha?	Menumbuhkan kedekatan emosional dan kepercayaan masyarakat terhadap retail.

16		Mengapa memperluas segmentasi konsumen?	Untuk meningkatkan keberlanjutan usaha dan menjangkau masyarakat umum agar tepat sasaran.
----	--	---	---

No	Narasumber	Pertanyaan	Jawaban
1	Tri Handayani (Karyawan Retail)	Mengapa organisasi mendukung retail berbasis keagamaan?	Dikarenakan retail berbasis keagamaan dapat menjadi sarana penguatan ekonomi umat dan pemberdayaan masyarakat.
2		Apa manfaat retail keagamaan bagi organisasi?	Manfaatnya bisa mengembangkan kemandirian ekonomi dan memperkuat jaringan komunitas.
3		Bagaimana pengaruh loyalitas organisasi terhadap retail?	Loyalitas komunitas membantu keberlangsungan usaha meskipun tidak selalu menentukan keputusan belanja.
4		Apa tantangan terbesar retail keagamaan saat ini?	Beberapa tantangannya persaingan harga, promosi, teknologi, dan fasilitas yang lebih maju pada retail nasional.
5		Bagaimana peran komunitas dalam pengembangan retail?	Menjadi basis konsumen, jaringan promosi, dan pendukung kegiatan ekonomi usaha.
6		Apa harapan terhadap retail keagamaan ke depan?	Harapanya retail keagamaan bisa menjadi pusat ekonomi umat yang profesional dan mampu bersaing secara berkelanjutan.
7	Muh. Najib Amril Huda (Konsumen)	Mengapa Anda berbelanja di Suryamart atau Bintang Swalayan?	Karena dekat dengan lingkungan masyarakat dan memiliki suasana yang lebih akrab.

8		Apa keunggulan retail keagamaan dibanding minimarket nasional?	Keunggulannya mungkin hubungan sosial lebih dekat dan terdapat unsur pemberdayaan masyarakat lokal.
9		Apakah identitas keagamaan memengaruhi keputusan berbelanja?	Berpengaruh, tetapi bukan faktor utama dalam semua kondisi.
10		Faktor apa yang paling menentukan pilihan tempat belanja?	Harga, kelengkapan barang, kenyamanan, dan kemudahan memperoleh kebutuhan.
11		Apa kelemahan retail keagamaan menurut Anda?	Variasi produk, promosi, dan fasilitas modern masih terbatas dibanding retail nasional.
12		Mengapa terkadang memilih minimarket nasional?	Karena promo lebih banyak, barang lebih lengkap, dan fasilitas lebih modern.
13		Bagaimana penilaian terhadap pelayanan retail keagamaan?	Sejauh ini pelayanannya ramah, sopan, dan terasa lebih familiar.
8		Bagaimana pandangan Anda terhadap citra retail berbasis organisasi keagamaan?	Menurut saya retail keagamaan memiliki nilai positif, tetapi sebagian masyarakat masih menganggapnya dekat dengan kelompok tertentu.
9		Apakah Anda mendukung keberadaan retail keagamaan?	Ya, saya sangat mendukung karena membantu perekonomian masyarakat dan pelaku usaha lokal.
10		Apa harapan Anda terhadap retail keagamaan?	Harapanya retail keagamaan bisa meningkatkan fasilitas, memperbanyak produk, dan memperkuat promosi agar mampu bersaing dengan retail nasional.

Lampiran 2: Foto Wawancara

Wawancara dengan Kepala Toko Suryamart Balong



Wawancara dengan Kepala Toko Bintang Swalayan Balong



Wawancara dengan Karyawan Toko Bintang Swalayan Balong





RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

1. Nama : **Muhamad Alwi Shubhi**
2. Tempat Tanggal Lahir : Ponorogo, 30 Juni 2000
3. Alamat : Jl. Widayat Gang 2, Rt. 01 Rw. 07,
DesaKori, Kecamatan Sawoo, Kabupaten Ponorogo.
4. HP : 087864697168
5. Email : alwy.shubhi@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan

1. TK Al- Mawaddah Coper Ponorogo
2. SDIT Al- Mawaddah Coper Ponorogo Tamat Tahun 2013
3. KMI Pondok Modern Darussalam Gontor Tamat Tahun 2019
4. S1 Program Studi Ekonomi Syariah FEBI UIN Ponorogo Tahun 2026

Ponorogo, 1 Juni2026

Pembuat Pernyataan,

Muhamad Alwi Shubhi
401200247