P-ISSN 2963-1653
E-ISSN 2829-4084

Open Acces: https://ejournal.staialutsmani.ac.id/itish

I'Thisom Jurnal Ekonomi Syariah

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS BUSANA MUSLIM BILBANA DALAM UPAYA MENINGKATKAN PENJUALAN DITINJAU DARI PERSPEKTIF ETIKA BISNIS ISLAM

Arina Kiromam Baroroh[1], Siti Khayisatuzahro Nur[2], Miftahul Hasanah[3]

[1,2,3] Universitas Muhammadiyah Jember
arinakiromambaroroh@gmail.com[1], sitikhayisatuzahro.nur@unmuhjember.ac.id[2], miftahul.hasanah@unmuhjember.ac.id[3]

Abstract : The growth of the Muslim fashion industry and the transformation of digital marketing require business actors to implement adaptive business strategies without neglecting Islamic business ethics. This study aims to analyze Bilbana's business development strategies in increasing sales, assess their conformity with Islamic business ethics, and identify the company's strategic position through SWOT analysis. This study employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through observation, semi-structured interviews with the owner, employees, and consumers, documentation, and a SWOT questionnaire. The data were analyzed through data condensation, data display, and conclusion drawing, while data validity was strengthened through source and technique triangulation. The results show that Bilbana's business development strategies cover production, marketing, human resources, design, and technology. These strategies were accompanied by an increase in net sales from approximately IDR 1.17 billion in 2023 to IDR 1.59 billion in 2024. Bilbana's business practices also demonstrate conformity with the principles of *tawhid*, justice, free will, and responsibility. SWOT analysis places Bilbana in the Strength-Threat (ST) position, indicating that strategic priorities should focus on strengthening product quality and brand image, optimizing digital marketing, enhancing product innovation, and expanding distribution networks. These findings highlight the importance of integrating strategic adaptability, technology utilization, and Islamic business ethics to support the sustainability of Muslim fashion businesses.

Abstrak : Perkembangan industri busana muslim dan transformasi pemasaran digital menuntut pelaku usaha menerapkan strategi bisnis yang adaptif tanpa mengabaikan prinsip etika bisnis Islam. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengembangan bisnis

ARTICLE HISTORY
Received: 25 Juli 2026
Accepted: 30 August 2026
Published: 31 Oktober 2026

KEY WORDS
Strategi Pengembangan Bisnis, Busana Muslim, Penjualan, Etika Bisnis Islam, SWOT.

Bilbana dalam upaya meningkatkan penjualan, menilai kesesuaiannya dengan prinsip etika bisnis Islam, serta mengidentifikasi posisi strategis perusahaan melalui analisis SWOT. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara semi-terstruktur dengan pemilik, karyawan, dan konsumen, dokumentasi, serta angket SWOT. Data dianalisis melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan bisnis Bilbana dilakukan melalui aspek produksi, pemasaran, sumber daya manusia, serta desain dan teknologi. Strategi tersebut berjalan seiring dengan peningkatan penjualan bersih dari sekitar Rp1,17 miliar pada 2023 menjadi Rp1,59 miliar pada 2024. Praktik bisnis Bilbana juga menunjukkan kesesuaian dengan prinsip tauhid, keadilan, kehendak bebas, dan tanggung jawab. Analisis SWOT menempatkan Bilbana pada posisi Strength-Threat (ST), sehingga strategi yang diprioritaskan meliputi penguatan kualitas dan citra merek, optimalisasi pemasaran digital, inovasi produk, serta perluasan jaringan distribusi. Temuan ini menunjukkan bahwa keberlanjutan bisnis busana muslim memerlukan integrasi antara adaptasi strategis, pemanfaatan teknologi, dan etika bisnis Islam.

Pendahuluan

Industri busana muslim atau *modest fashion* telah berkembang menjadi salah satu bagian penting dari industri halal dan ekonomi kreatif. Perkembangannya tidak hanya didorong oleh kebutuhan berpakaian sesuai nilai keislaman, tetapi juga oleh perubahan gaya hidup, inovasi desain, perkembangan teknologi, dan meningkatnya penggunaan kanal pemasaran digital. Yuniastuti dan Pratama (2023) menunjukkan bahwa industri *modest fashion* Indonesia memiliki potensi besar dalam persaingan industri halal global, tetapi masih menghadapi tantangan berupa akses pasar, inovasi produk, penerapan teknologi pemasaran, pengembangan riset, serta kemampuan menetapkan harga yang kompetitif. Bahkan, berdasarkan *State of the Global Islamic Economy Report 2024*, Indonesia menempati peringkat pertama dunia pada sektor *modest fashion*, yang menunjukkan semakin kuatnya posisi industri busana muslim Indonesia dalam ekosistem halal global.

Pertumbuhan tersebut juga meningkatkan tingkat persaingan antar pelaku usaha. Perubahan perilaku konsumen dan perkembangan *e-commerce* mendorong bisnis fashion untuk tidak hanya mengandalkan kualitas produk dan penjualan secara konvensional, tetapi juga

mengembangkan diferensiasi produk, segmentasi pasar, pemasaran digital, serta hubungan yang lebih kuat dengan konsumen. Pertiwi et al. (2024) menemukan bahwa pelaku usaha pakaian muslim menghadapi transformasi digital dengan menerapkan strategi fokus, diferensiasi, peningkatan kualitas produk, pelayanan, promosi, dan program loyalitas konsumen. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan pola konsumsi menjadi bagian penting dari strategi pengembangan usaha busana muslim.

Namun, pengembangan bisnis busana muslim tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memperoleh keuntungan dan meningkatkan penjualan. Sebagai bagian dari aktivitas ekonomi Islam, proses produksi, pemasaran, penetapan harga, hubungan dengan pekerja, dan pelayanan konsumen juga perlu memperhatikan nilai etika bisnis Islam. Etika tersebut menempatkan kegiatan bisnis tidak semata-mata sebagai aktivitas ekonomi, tetapi juga sebagai aktivitas yang harus memperhatikan kejujuran, keadilan, kebebasan yang bertanggung jawab, serta tanggung jawab kepada para pihak yang terlibat. Studi U-Mar et al. (2024) pada bisnis fashion muslim menunjukkan bahwa prinsip etika bisnis Islam dapat diterapkan dalam praktik usaha dan menjadi bagian dari tata kelola hubungan antara perusahaan, pekerja, serta konsumen. Dalam konteks fashion syariah, aktivitas bisnis juga perlu menjaga keseimbangan antara pencapaian ekonomi dan penerapan nilai-nilai syariah dalam perilaku usaha (Srisusilawati et al., 2024).

Dinamika tersebut juga dihadapi oleh Bilbana, salah satu usaha busana muslim yang berkembang di Jenggawah, Kabupaten Jember. Bilbana berawal dari usaha konveksi keluarga dan kemudian membangun identitas merek sendiri pada tahun 2019. Perusahaan memiliki keunggulan pada pemilihan material, variasi desain, dan harga yang disesuaikan dengan segmen pasar. Namun, perubahan perilaku konsumen dan pergeseran pola penjualan menuju kanal digital menuntut perusahaan untuk terus menyesuaikan strategi pengembangan bisnis. Pandemi COVID-19 juga menyebabkan penurunan performa jaringan agen dan reseller yang sebelumnya menjadi salah satu fondasi distribusi Bilbana, sehingga perusahaan perlu memperkuat kanal pemasaran digital tanpa mengabaikan jaringan pemasaran konvensional.

Transformasi strategi tersebut berjalan seiring dengan perkembangan kinerja penjualan perusahaan. Dokumen penjualan Bilbana menunjukkan bahwa penjualan bersih meningkat dari sekitar Rp1,17 miliar pada tahun 2023 menjadi sekitar Rp1,59 miliar pada tahun 2024. Pada periode tersebut, distribusi penjualan tidak hanya berasal dari toko fisik dan marketplace Shopee, tetapi juga didukung oleh konsinyasi dan TikTok yang menjadi kanal penjualan penting bagi perusahaan. Data tersebut menunjukkan adanya perkembangan kinerja usaha, tetapi belum dapat

secara langsung digunakan untuk menyimpulkan bahwa kenaikan penjualan hanya disebabkan oleh satu strategi tertentu. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang lebih mendalam untuk memahami bagaimana strategi pengembangan bisnis Bilbana direncanakan dan diterapkan dalam menghadapi perubahan pasar.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas strategi pengembangan usaha busana muslim dari berbagai perspektif. Daulay dan Harahap (2023) menekankan pentingnya pengembangan pasar digital untuk mendukung daya saing industri fashion halal. Pertiwi et al. (2024) lebih khusus menunjukkan bahwa transformasi digital mendorong pedagang pakaian muslim untuk menerapkan strategi diferensiasi, fokus pasar, kualitas pelayanan, dan promosi. Sementara itu, Yuniastuti dan Pratama (2023) menyoroti tantangan industri *modest fashion* Indonesia dalam menghadapi persaingan industri halal global, terutama terkait teknologi, pasar, inovasi, dan harga. Dari perspektif etika bisnis, Rozhania et al. (2022) mengkaji praktik pemasaran busana muslim berdasarkan etika bisnis Islam, sedangkan U-Mar et al. (2024) menunjukkan penerapan etika bisnis Islam secara lebih luas pada pengelolaan bisnis fashion muslim.

Penelitian-penelitian tersebut memberikan landasan penting, tetapi masih terdapat ruang penelitian yang perlu dikembangkan. Studi mengenai strategi bisnis fashion muslim lebih banyak menekankan aspek transformasi digital, pemasaran, persaingan, atau pengembangan usaha, sedangkan penelitian etika bisnis Islam cenderung berfokus pada kesesuaian perilaku bisnis terhadap nilai-nilai syariah. Kajian yang mengintegrasikan strategi pengembangan bisnis, perubahan kinerja penjualan, analisis lingkungan internal dan eksternal, serta penerapan etika bisnis Islam dalam satu objek usaha busana muslim masih relatif terbatas. Posisi penelitian ini tidak hanya melihat strategi sebagai upaya ekonomi untuk meningkatkan daya saing, tetapi juga menganalisis bagaimana strategi tersebut dijalankan dalam kerangka nilai etika bisnis Islam.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis terintegrasi terhadap empat dimensi pengembangan bisnis, yaitu produksi, pemasaran, sumber daya manusia, serta desain dan teknologi, yang diperkuat dengan analisis bauran pemasaran dan SWOT serta ditinjau berdasarkan prinsip etika bisnis Islam. Konteks transformasi Bilbana dari bisnis konveksi keluarga menuju merek busana muslim dengan sistem distribusi multikanal juga memberikan karakter empiris yang spesifik pada penelitian ini. Dengan pendekatan tersebut, penelitian tidak hanya mengidentifikasi strategi yang telah diterapkan, tetapi juga menilai kesesuaiannya dengan prinsip etika bisnis Islam dan merumuskan posisi strategis perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perencanaan dan penerapan strategi pengembangan bisnis

Bilbana dalam upaya meningkatkan penjualan, menganalisis kesesuaiannya dengan prinsip etika bisnis Islam, serta mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan melalui analisis SWOT. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi empiris bagi kajian pengembangan bisnis busana muslim sekaligus menjadi bahan evaluasi bagi Bilbana dalam memperkuat daya saing, pemasaran digital, dan keberlanjutan usaha tanpa mengabaikan nilai-nilai syariah.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memahami secara mendalam perencanaan dan penerapan strategi pengembangan bisnis Bilbana, kesesuaiannya dengan prinsip etika bisnis Islam, serta kondisi internal dan eksternal perusahaan. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian berfokus pada pemaknaan, pengalaman, proses, dan praktik bisnis berdasarkan perspektif pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam aktivitas perusahaan (Creswell & Poth, 2018). Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang kontekstual terhadap fenomena yang diteliti.

Penelitian dilaksanakan di Bilbana Store, Jalan Ahmad Yani No. 164, Jenggawah, Kabupaten Jember, Jawa Timur. Informan penelitian terdiri atas pemilik usaha, karyawan yang terlibat dalam bidang produksi, pemasaran, administrasi dan pelayanan, serta konsumen Bilbana. Pemilihan informan dilakukan secara purposive berdasarkan keterlibatan, pengalaman, dan pengetahuan informan terhadap kegiatan operasional serta strategi pengembangan bisnis Bilbana. Dalam penelitian kualitatif, pemilihan partisipan dilakukan secara sengaja untuk memperoleh informasi yang relevan dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti (Creswell & Poth, 2018). Dalam naskah asli, informan memang mencakup pemilik, karyawan, dan konsumen Bilbana.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi langsung, wawancara semi-terstruktur dengan pemilik, karyawan, dan konsumen, serta angket SWOT. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui dokumen perusahaan, seperti struktur organisasi, katalog produk, arsip pemasaran, dan laporan penjualan. Klasifikasi ini memperbaiki naskah awal yang menempatkan wawancara konsumen sebagai data sekunder, padahal informasi yang diperoleh secara langsung melalui wawancara merupakan data primer.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dokumentasi, dan angket SWOT. Observasi digunakan untuk mengamati proses produksi, pelayanan, pemasaran, dan aktivitas

operasional perusahaan. Wawancara digunakan untuk menggali informasi mengenai perencanaan dan penerapan strategi bisnis serta implementasi prinsip etika bisnis Islam. Dokumentasi digunakan untuk mengonfirmasi informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi melalui arsip dan laporan perusahaan. Angket SWOT digunakan sebagai instrumen pendukung untuk mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menjadi dasar dalam menentukan posisi strategis Bilbana. Teknik pengumpulan data yang menggunakan beberapa sumber dan metode memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang dikaji (Creswell & Poth, 2018).

Data hasil wawancara dan observasi dianalisis secara interaktif melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan sebagaimana dikembangkan oleh Miles et al. (2020). Pada tahap awal, hasil wawancara ditranskripsikan dan dibaca secara menyeluruh. Selanjutnya, peneliti melakukan coding untuk mengidentifikasi informasi penting dan mengelompokkannya ke dalam kategori yang relevan. Proses coding digunakan untuk mengorganisasi data kualitatif menjadi pola dan tema yang membantu peneliti membangun interpretasi terhadap fenomena penelitian (Saldaña, 2021).

Hasil coding kemudian dikelompokkan ke dalam tema utama penelitian, yaitu strategi produksi, pemasaran, sumber daya manusia, desain dan teknologi, serta penerapan prinsip etika bisnis Islam. Data tersebut selanjutnya dibandingkan dengan dokumentasi perusahaan dan hasil observasi untuk memperoleh interpretasi yang lebih konsisten. Analisis SWOT digunakan sebagai analisis pendukung untuk memetakan faktor internal dan eksternal perusahaan serta merumuskan alternatif strategi berdasarkan posisi perusahaan.

Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pemilik, karyawan, dan konsumen. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan observasi, dokumentasi, dan data pendukung lainnya. Penggunaan berbagai sumber dan teknik merupakan bagian dari strategi untuk meningkatkan kredibilitas interpretasi dalam penelitian kualitatif (Creswell & Poth, 2018).

Hasil dan Pembahasan

Strategi Pengembangan Bisnis Bilbana dalam Meningkatkan Penjualan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan bisnis Bilbana dilaksanakan melalui empat aspek utama, yaitu produksi,

pemasaran, sumber daya manusia, serta desain dan teknologi. Keempat aspek tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling mendukung dalam proses adaptasi perusahaan terhadap perubahan kebutuhan konsumen, perkembangan teknologi, dan semakin ketatnya persaingan industri busana muslim. Bilbana yang sebelumnya berkembang sebagai usaha konveksi keluarga mulai membangun merek sendiri dan memperluas saluran pemasaran sehingga aktivitas bisnis tidak lagi hanya berorientasi pada produksi, tetapi juga pada pembentukan pasar dan penguatan daya saing. Kondisi tersebut relevan dengan Yuniastuti dan Pratama (2023) yang menjelaskan bahwa industri modest fashion Indonesia menghadapi tantangan pada pemenuhan kebutuhan pasar, penerapan teknologi pemasaran, inovasi, akses pasar, dan penetapan harga yang kompetitif.

Pada aspek produksi, pengembangan bisnis Bilbana ditandai dengan perubahan dari usaha jasa konveksi menjadi perusahaan yang memproduksi dan memasarkan produk dengan merek sendiri. Strategi tersebut kemudian diperluas melalui pengembangan tiga merek, yaitu Bilbana, Haily, dan Nura, yang diarahkan pada segmen konsumen berbeda. Bilbana berfokus pada hijab untuk penggunaan sehari-hari, Haily menyasar kebutuhan seragam dan jilbab sekolah, sedangkan Nura diarahkan pada konsumen yang membutuhkan produk dengan harga lebih terjangkau. Diferensiasi tersebut menunjukkan upaya perusahaan untuk memperluas pasar tanpa hanya bergantung pada satu karakteristik konsumen.

Kemampuan adaptasi pada aspek produksi juga terlihat ketika pandemi COVID-19 memengaruhi permintaan pasar. Bilbana melakukan penyesuaian dengan mengalihkan kapasitas produksi jilbab menjadi produksi masker agar kegiatan usaha tetap berjalan. Setelah kondisi pasar membaik, perusahaan kembali memperkuat produksi busana muslim dan mencari alternatif pemasok bahan baku untuk mengurangi ketergantungan pada satu pemasok. Pengendalian kualitas dilakukan melalui proses quality control dan pelatihan sekitar tiga bulan bagi penjahit baru, dengan kapasitas produksi sekitar 28–30 potong per penjahit per hari.

Temuan tersebut memperlihatkan adanya fleksibilitas strategis dan kemampuan inovasi dalam pengelolaan produksi Bilbana. Otache (2024) menemukan bahwa kemampuan inovasi dan fleksibilitas strategis memiliki hubungan positif dengan kinerja UMKM serta dapat menciptakan keunggulan kompetitif dalam menghadapi lingkungan usaha yang dinamis. Penelitian tersebut juga menekankan bahwa UMKM perlu mengembangkan produk, proses, teknologi, dan sumber daya internal untuk mempertahankan daya saing. Dalam konteks Bilbana, fleksibilitas tersebut terlihat dari kemampuan perusahaan mengubah produksi ketika

terjadi perubahan pasar, mencari pemasok alternatif, mempertahankan standar kualitas, serta mengembangkan diferensiasi produk berdasarkan segmen konsumen.

Strategi tersebut menjadi semakin penting karena industri busana muslim memiliki karakteristik pasar yang dinamis dan sangat dipengaruhi oleh perubahan tren. Yuniastuti dan Pratama (2023) menjelaskan bahwa persaingan modest fashion tidak hanya berkaitan dengan harga, tetapi juga kemampuan memenuhi kebutuhan pasar, inovasi, teknologi pemasaran, dan pengembangan produk. Oleh karena itu, upaya Bilbana mempertahankan kualitas bahan sekaligus mengembangkan beberapa merek dapat dipahami sebagai strategi untuk mengurangi ketergantungan pada satu segmen dan memperkuat diferensiasi perusahaan.

Pada aspek pemasaran, Bilbana menerapkan segmentasi melalui pembentukan identitas berbeda pada setiap merek. Segmentasi tersebut kemudian diperkuat melalui katalog produk, penyesuaian harga, serta saluran pemasaran yang disesuaikan dengan karakteristik konsumen. Strategi pemasaran Bilbana juga mengalami perubahan dari pola yang sebelumnya lebih banyak bergantung pada agen dan reseller menuju pemasaran yang menggabungkan saluran luring dan daring.

Transformasi tersebut relevan dengan penelitian Pertiwi et al. (2024) yang menunjukkan bahwa pelaku usaha pakaian fashion muslim perlu merespons transformasi digital melalui diferensiasi, penguatan kualitas produk, pelayanan, promosi, dan adaptasi terhadap pola pemasaran berbasis digital. Dengan demikian, diferensiasi tiga merek yang dikembangkan Bilbana tidak hanya menjadi strategi produk, tetapi juga menjadi strategi pemasaran karena setiap merek diarahkan pada karakteristik konsumen dan tingkat harga yang berbeda.

Bilbana juga mengembangkan pemasaran melalui toko fisik, konsinyasi, Shopee, TikTok, Instagram, dan WhatsApp Business. Penggunaan beberapa saluran tersebut menunjukkan bahwa pemasaran perusahaan mulai mengarah pada pola multikanal, yaitu penggunaan kanal fisik dan digital secara bersamaan. Martinelli dan Tunisini (2024) menunjukkan bahwa digitalisasi mendorong UMKM melakukan transformasi saluran pemasaran dengan mengkombinasikan kanal tradisional dan digital untuk memperluas interaksi dengan pasar. Namun, keberhasilan transformasi tersebut membutuhkan pengelolaan saluran yang terintegrasi dan disesuaikan dengan karakteristik usaha.

Dalam konteks industri fashion muslim, pemanfaatan lebih dari satu platform juga memiliki relevansi yang kuat. Fitria (2025) menjelaskan bahwa TikTok dan Shopee memiliki karakteristik yang saling melengkapi

dalam pemasaran fashion muslim. TikTok memberikan peluang dalam membangun interaksi, kreativitas konten, dan kesadaran merek, sedangkan Shopee lebih berorientasi pada kemudahan transaksi serta berbagai fasilitas promosi. Penggunaan keduanya secara bersamaan dapat memperluas pasar dan mengurangi ketergantungan usaha pada satu platform digital. Temuan tersebut sesuai dengan praktik Bilbana yang tidak hanya menggunakan Shopee sebagai kanal transaksi, tetapi juga mengembangkan TikTok sebagai salah satu kanal pemasaran dan penjualan.

Perkembangan strategi pemasaran tersebut didukung oleh data penjualan perusahaan. Dokumentasi Bilbana menunjukkan bahwa penjualan bersih meningkat dari sekitar Rp1,17 miliar pada tahun 2023 menjadi sekitar Rp1,59 miliar pada tahun 2024. Data perusahaan juga menunjukkan bahwa konsinyasi dan TikTok menjadi dua kanal yang memberikan kontribusi penting terhadap penjualan, bahkan pada periode tertentu melampaui penjualan melalui Shopee. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan bisnis Bilbana tidak sepenuhnya bergantung pada marketplace, melainkan pada kombinasi beberapa saluran penjualan.

Secara teoritis, kondisi tersebut didukung oleh Wu et al. (2024), yang menemukan bahwa strategi pemasaran digital pada UMKM berkaitan dengan peningkatan kinerja organisasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa inovasi, sikap proaktif, dan kemampuan manajerial memiliki peran dalam mendorong adopsi strategi pemasaran digital, sedangkan penerapan strategi digital selanjutnya berhubungan dengan kinerja perusahaan. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa keberadaan platform digital saja tidak cukup. Hasil yang diperoleh sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengintegrasikan platform tersebut ke dalam strategi bisnis.

Meskipun penjualan Bilbana meningkat pada periode 2023–2024, penelitian ini tidak dapat menyimpulkan bahwa kenaikan tersebut semata-mata disebabkan oleh pemasaran digital. Pendekatan penelitian yang bersifat kualitatif tidak dirancang untuk menguji hubungan kausal antarvariabel. Oleh karena itu, peningkatan penjualan lebih tepat diinterpretasikan sebagai perkembangan kinerja yang berjalan seiring dengan penguatan segmentasi pasar, diversifikasi merek, pengembangan kanal penjualan, serta digitalisasi pemasaran. Interpretasi yang lebih hati-hati tersebut juga mempertimbangkan kemungkinan adanya faktor lain, seperti perubahan permintaan, tren fashion, kondisi persaingan, serta daya beli konsumen.

Pada aspek sumber daya manusia, Bilbana melakukan penyesuaian tenaga kerja berdasarkan kebutuhan produksi. Perusahaan menyiapkan

tenaga pengganti ketika terjadi pergantian karyawan dan memanfaatkan penjahit tambahan ketika volume pesanan meningkat. Pengelolaan karyawan juga dilakukan melalui pembagian tugas antara bagian produksi, administrasi, pemasaran, dan pelayanan, disertai rapat mingguan maupun bulanan untuk mengevaluasi kinerja dan merencanakan target perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi penting karena pengembangan usaha membutuhkan kesesuaian antara peningkatan aktivitas pemasaran dengan kapasitas produksi dan pelayanan. Au et al. (2024) menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada UMKM memiliki karakteristik berbeda dari perusahaan besar karena hubungan antara pemilik dan karyawan cenderung lebih langsung dan personal. Praktik pengelolaan SDM pada UMKM tidak hanya berkaitan dengan fungsi administratif, tetapi juga dengan bagaimana pemilik membangun relasi dan merespons kebutuhan karyawan. Dalam konteks Bilbana, rapat rutin, pembagian tanggung jawab, pelatihan penjahit, serta fleksibilitas penambahan tenaga kerja menunjukkan bentuk pengelolaan SDM yang disesuaikan dengan karakteristik usaha.

Namun, pengelolaan SDM tersebut masih perlu diperkuat melalui standardisasi prosedur kerja. Ketergantungan pada arahan langsung dari pemilik atau pimpinan dapat menjadi kendala ketika skala usaha semakin berkembang. Wang et al. (2024) menunjukkan bahwa pada UMKM yang menghadapi lingkungan digital, pengembangan kemampuan dinamis karyawan memiliki peran penting dalam mendukung kinerja digital. Penelitian tersebut menekankan bahwa praktik pengelolaan SDM perlu diarahkan tidak hanya pada penyelesaian pekerjaan rutin, tetapi juga pada peningkatan kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi dan pasar. Dengan demikian, Bilbana perlu mengembangkan pelatihan dan prosedur kerja yang lebih sistematis, khususnya pada bagian pemasaran digital, pelayanan pelanggan, dan pengelolaan konten.

Pada aspek desain dan teknologi, Bilbana melakukan diferensiasi desain berdasarkan karakteristik setiap merek sekaligus mengembangkan pemanfaatan teknologi dalam pemasaran. Shopee digunakan sebagai kanal transaksi, sementara TikTok dan Instagram digunakan sebagai sarana promosi dan komunikasi dengan konsumen. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan beberapa media sosial masih berada dalam tahap pengembangan karena basis pengikut dan konsistensi pengelolaannya belum optimal.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital Bilbana masih berlangsung secara bertahap. Penggunaan teknologi tidak dapat dinilai hanya dari jumlah platform yang dimiliki perusahaan, tetapi juga

dari kemampuan perusahaan mengintegrasikan teknologi dengan strategi, sumber daya manusia, dan kebutuhan pasar. Studi mengenai transformasi digital UMKM menunjukkan bahwa proses digitalisasi yang berhasil memerlukan penyesuaian antara kebutuhan usaha, kemampuan organisasi, proses pembelajaran, dan kesiapan teknologi, serta lebih efektif jika dikembangkan secara bertahap sesuai karakteristik perusahaan. Oleh karena itu, tantangan Bilbana selanjutnya bukan hanya menambah platform digital, tetapi meningkatkan kualitas pengelolaan platform yang telah digunakan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan bisnis Bilbana bersifat adaptif dan multidimensional, meliputi pengembangan produk, diversifikasi merek, pengendalian kualitas, penguatan sumber daya manusia, segmentasi pasar, pemasaran multikanal, dan pemanfaatan teknologi digital. Temuan tersebut sejalan dengan Otache (2024) yang menempatkan kemampuan inovasi dan fleksibilitas strategis sebagai bagian penting dalam membangun keunggulan UMKM di tengah persaingan, serta Wu et al. (2024) yang menegaskan pentingnya strategi pemasaran digital bagi kinerja UMKM.

Peningkatan penjualan Bilbana dari sekitar Rp1,17 miliar pada 2023 menjadi Rp1,59 miliar pada 2024 memperlihatkan perkembangan positif kinerja usaha yang berlangsung bersamaan dengan penerapan strategi tersebut. Namun, keberlanjutan pertumbuhan masih membutuhkan penguatan pada standardisasi operasional, kemampuan digital sumber daya manusia, konsistensi pengelolaan media sosial, dan integrasi antar-kanal pemasaran. Dengan demikian, pengembangan bisnis Bilbana tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan produk berkualitas, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan melakukan inovasi dan menyelaraskan sumber daya internal dengan perubahan konsumen, teknologi, dan persaingan industri.

Strategi Pengembangan Bisnis Bilbana dalam Perspektif Etika Bisnis Islam

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan bisnis Bilbana tidak hanya diarahkan pada peningkatan aktivitas ekonomi, tetapi juga menunjukkan upaya mengintegrasikan nilai-nilai etika bisnis Islam dalam kegiatan operasional perusahaan. Implementasi tersebut dapat ditinjau melalui empat prinsip yang digunakan dalam penelitian, yaitu tauhid, keadilan, kehendak bebas, dan tanggung jawab. Prinsip-prinsip tersebut tercermin dalam hubungan perusahaan dengan karyawan, kebijakan produksi, penetapan harga, penyampaian informasi produk, serta pelayanan kepada konsumen. Dengan demikian, etika bisnis Islam

dalam konteks Bilbana tidak hanya muncul pada aktivitas pemasaran, tetapi juga berkaitan dengan pengelolaan internal perusahaan.
Prinsip tauhid terlihat dari orientasi pemilik yang menempatkan kegiatan usaha tidak semata-mata sebagai sarana memperoleh keuntungan, tetapi juga sebagai aktivitas yang memiliki dimensi pengabdian dan kebermanfaatan. Implementasinya antara lain terlihat dari pemberian kesempatan kepada karyawan untuk melaksanakan salat pada waktunya, penyediaan fasilitas pinjaman tanpa bunga bagi karyawan, serta komitmen perusahaan dalam memilih bahan yang dipandang halal, *thayyib*, dan berkualitas. Praktik tersebut menunjukkan bahwa nilai keagamaan mulai diinternalisasikan ke dalam kebijakan perusahaan, terutama dalam pengelolaan tenaga kerja dan aktivitas produksi.

Temuan ini memiliki kesamaan dengan penelitian U-Mar et al. (2024) pada usaha fashion muslim 3 Nur Shop di Pattani, Thailand. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa etika bisnis Islam dapat diterapkan secara konkret dalam kegiatan usaha melalui kejujuran mengenai informasi produk, pemenuhan kepercayaan pelanggan, kebijaksanaan dalam melakukan inovasi, dan komunikasi yang baik dengan konsumen. Praktik tersebut dinilai berkontribusi terhadap kepercayaan, loyalitas konsumen, dan keberlanjutan usaha. Meskipun indikator yang digunakan U-Mar et al. berbeda dengan kerangka penelitian Bilbana, keduanya memperlihatkan bahwa nilai Islam dapat diterjemahkan ke dalam kebijakan operasional, bukan hanya menjadi identitas simbolik perusahaan.

Prinsip keadilan pada Bilbana tercermin dalam hubungan perusahaan dengan konsumen maupun karyawan. Perusahaan menyampaikan karakteristik produk sesuai kondisi yang sebenarnya dan tidak melebih-lebihkan kualitas produk. Ketika terdapat produk dengan kecacatan tertentu, konsumen diberikan informasi mengenai kondisi tersebut dan harga disesuaikan secara wajar. Penetapan harga juga mempertimbangkan kualitas bahan dan biaya produksi sehingga perusahaan tidak hanya berorientasi pada harga murah untuk menghadapi persaingan. Pada sisi internal, perusahaan berupaya mempertimbangkan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari pengambilan keputusan bisnis.

Praktik keterbukaan mengenai kondisi produk tersebut menjadi penting dalam perspektif etika pemasaran Islam karena transaksi yang etis menuntut adanya informasi yang jelas dan menghindari tindakan yang menyesatkan konsumen. Abbas et al. (2020) menunjukkan bahwa penerapan etika pemasaran Islam memiliki peran penting terhadap kepuasan pelanggan dan pembentukan hubungan jangka panjang antara organisasi dengan konsumen. Temuan yang lebih spesifik pada sektor fashion muslim juga ditunjukkan Mondir et al. (2025), yang menemukan

bahwa etika pemasaran Islam berpengaruh signifikan terhadap kepuasan konsumen fashion muslim pada e-commerce Shopee. Studi tersebut juga menunjukkan bahwa kualitas pelayanan menjadi faktor yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan.

Temuan pada Bilbana juga memperkuat hasil Rozhania et al. (2022), yang sebelumnya menunjukkan pentingnya penerapan etika bisnis Islam dalam praktik pemasaran busana muslim, khususnya dalam membangun kepercayaan konsumen. Penelitian tersebut telah digunakan dalam naskah awal sebagai salah satu rujukan utama mengenai hubungan antara praktik pemasaran dan etika bisnis Islam. Dalam konteks Bilbana, bentuk keadilan tidak hanya terlihat pada penyampaian informasi produk, tetapi juga pada kebijakan harga dan perlakuan terhadap produk yang memiliki kekurangan. Hal ini memberikan karakter yang lebih luas karena aspek etika diterapkan sejak pengelolaan produk hingga pelayanan setelah produk diterima konsumen.

Prinsip kehendak bebas tercermin dari kebijakan Bilbana yang memberikan kebebasan kepada konsumen untuk memilih, melihat, dan mencoba produk sebelum melakukan transaksi. Perusahaan tidak memaksakan konsumen untuk membeli produk tertentu dan memberikan beberapa alternatif saluran transaksi melalui toko fisik, Shopee, TikTok, Instagram, dan WhatsApp Business. Dalam perspektif etika bisnis Islam, kebebasan tersebut harus berjalan bersama keterbukaan informasi dan tidak adanya tindakan manipulatif agar keputusan pembelian benar-benar dilakukan berdasarkan pilihan konsumen.

Kondisi tersebut semakin relevan ketika aktivitas bisnis mulai bergeser menuju kanal digital. Ilham et al. (2024), dalam kajiannya terhadap pengguna Bukalapak di Yogyakarta, menempatkan aspek keadilan, kebebasan, tanggung jawab, kebenaran, keamanan, privasi, dan pencegahan penipuan sebagai elemen penting dalam penerapan etika bisnis Islam pada perdagangan digital. Hal ini menunjukkan bahwa kebebasan konsumen dalam transaksi digital tidak dapat dipisahkan dari tanggung jawab perusahaan untuk menyediakan informasi yang benar dan sistem transaksi yang dapat dipercaya.

Pada konteks fashion muslim, integrasi nilai Islam dengan pemasaran digital juga memiliki implikasi ekonomi. Aini et al. (2024) menemukan bahwa Islamic marketing dan digital marketing berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian produk Muslim fashion. Temuan tersebut relevan bagi Bilbana karena pengembangan Shopee, TikTok, Instagram, dan WhatsApp Business tidak seharusnya hanya berorientasi pada peningkatan intensitas promosi. Konten pemasaran digital juga perlu mempertahankan kejujuran informasi mengenai kualitas, harga, bahan, ukuran, warna, dan kondisi produk agar

transformasi digital perusahaan tetap konsisten dengan nilai etika bisnis Islam.

Prinsip tanggung jawab pada Bilbana terlihat melalui penerapan quality control sebelum produk dipasarkan serta kesediaan perusahaan untuk memberikan penggantian produk atau pengembalian dana apabila konsumen menerima barang yang cacat. Perusahaan juga berupaya mempertahankan kualitas produk dan pelayanan serta tidak menurunkan standar mutu hanya untuk menekan biaya produksi. Praktik tersebut menunjukkan bahwa tanggung jawab perusahaan tidak berhenti setelah transaksi selesai, tetapi berlanjut melalui penyelesaian keluhan dan jaminan terhadap kualitas produk.

Tanggung jawab pascatransaksi menjadi semakin penting dalam membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen. U-Mar et al. (2024) menunjukkan bahwa pemenuhan ekspektasi konsumen, keterbukaan informasi, dan komunikasi yang baik dalam usaha Muslim fashion dapat membangun kepercayaan serta loyalitas pelanggan. Sementara itu, Mondir et al. (2025) menemukan bahwa etika pemasaran Islam dan kualitas pelayanan berhubungan signifikan dengan kepuasan konsumen fashion muslim. Dengan demikian, kebijakan retur, penggantian produk, dan pengendalian kualitas pada Bilbana tidak hanya dapat dipahami sebagai prosedur pelayanan, tetapi juga sebagai bentuk pertanggungjawaban perusahaan kepada konsumen.

Penerapan etika bisnis Islam pada Bilbana juga memiliki hubungan dengan strategi pengembangan bisnis yang telah dibahas sebelumnya. Diferensiasi produk, penetapan harga, pemasaran digital, pelayanan konsumen, serta peningkatan kualitas tidak cukup hanya dinilai berdasarkan kemampuannya menghasilkan penjualan. Dalam perspektif etika bisnis Islam, strategi tersebut perlu dilaksanakan dengan tetap menjaga kejujuran informasi, keadilan transaksi, kebebasan konsumen, serta pertanggungjawaban atas produk yang dipasarkan. Literatur Islamic marketing juga menunjukkan bahwa orientasi etika tidak harus diposisikan berlawanan dengan tujuan bisnis. Abbas et al. (2020) menemukan bahwa etika pemasaran Islam berkaitan dengan kepuasan dan hubungan pelanggan jangka panjang, sementara penelitian pada fashion muslim menunjukkan relevansinya terhadap kepuasan maupun keputusan pembelian.

Hal yang menarik dari temuan Bilbana adalah bahwa penerapan etika bisnis Islam tidak hanya muncul dalam interaksi perusahaan dengan konsumen. Nilai tersebut juga terlihat pada dimensi internal melalui pemberian kesempatan beribadah, fasilitas pinjaman tanpa bunga, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, proses quality control, dan kebijakan perusahaan dalam mempertahankan standar kualitas. Temuan ini memperluas hasil Rozhania et al. (2022) yang lebih banyak

menempatkan etika bisnis Islam dalam konteks praktik pemasaran busana muslim. Pada Bilbana, etika bisnis Islam tampak beririsan dengan produksi, manajemen sumber daya manusia, pemasaran, dan pelayanan pelanggan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan adanya kesesuaian praktik pengembangan bisnis Bilbana dengan prinsip tauhid, keadilan, kehendak bebas, dan tanggung jawab. Keselarasan tersebut terlihat dalam pengelolaan karyawan, keterbukaan informasi produk, penetapan harga, kebebasan konsumen memilih produk, pengendalian kualitas, dan penyelesaian keluhan pelanggan. Temuan ini mendukung argumentasi bahwa etika bisnis Islam dapat ditempatkan sebagai bagian dari strategi pengembangan usaha, bukan sekadar sebagai norma yang terpisah dari kegiatan ekonomi.

Namun, penggunaan istilah "menunjukkan kesesuaian" lebih tepat daripada "telah sepenuhnya sesuai dengan etika bisnis Islam". Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumentasi, bukan audit kepatuhan syariah. Oleh karena itu, hasil penelitian memberikan bukti empiris mengenai praktik-praktik yang konsisten dengan prinsip etika bisnis Islam, tetapi tidak dimaksudkan sebagai sertifikasi bahwa seluruh aktivitas perusahaan telah memenuhi seluruh ketentuan syariah. Formulasi seperti ini akan membuat argumentasi artikel lebih akademik dan lebih defensif di hadapan reviewer.

Analisis SWOT Strategi Pengembangan Bisnis Bilbana

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi posisi strategis Bilbana berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal mencakup peluang dan ancaman yang dapat memengaruhi keberlanjutan pengembangan usaha. Dalam manajemen strategis, analisis SWOT digunakan untuk mempertemukan kemampuan internal organisasi dengan kondisi lingkungan sehingga alternatif strategi yang dirumuskan tidak hanya didasarkan pada peluang pasar, tetapi juga mempertimbangkan keterbatasan dan ancaman yang dihadapi perusahaan (Gürel & Tat, 2017). Helms dan Nixon (2010) juga menjelaskan bahwa nilai utama analisis SWOT terletak pada kemampuannya menghubungkan hasil identifikasi lingkungan dengan proses formulasi strategi perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama Bilbana meliputi kualitas bahan yang baik dan nyaman digunakan, desain produk yang mengikuti perkembangan tren, harga yang dinilai sebanding dengan kualitas, pelayanan yang ramah dan profesional, serta citra merek yang cukup baik di mata konsumen. Sementara itu, kelemahannya meliputi promosi digital yang belum optimal, variasi produk yang masih perlu

dikembangkan, jangkauan distribusi yang relatif terbatas, ketergantungan pada segmen konsumen tertentu, serta pengelolaan media sosial yang belum konsisten.

Kualitas produk menjadi salah satu kekuatan penting Bilbana dalam menghadapi persaingan industri fashion yang semakin intensif. Persaingan usaha tidak selalu harus direspons melalui penurunan harga karena perusahaan dapat membangun keunggulan melalui diferensiasi, kualitas, inovasi, dan kemampuan menyesuaikan produk dengan kebutuhan konsumen. Otache (2024) menemukan bahwa kemampuan inovasi dan fleksibilitas strategis berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM, sedangkan keunggulan kompetitif menjadi mekanisme penting yang menghubungkan kemampuan internal tersebut dengan kinerja perusahaan. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa intensitas persaingan menuntut UMKM memperkuat kemampuan inovasi dan fleksibilitas agar mampu merespons perubahan lingkungan bisnis.

Dalam konteks Bilbana, kualitas bahan, desain, dan citra merek dapat menjadi dasar diferensiasi ketika perusahaan menghadapi banyaknya produk sejenis dengan harga yang lebih murah. Strategi tersebut lebih relevan dibandingkan terlibat secara langsung dalam perang harga yang berpotensi menekan margin dan kualitas produk. Bilbana dapat mempertahankan posisi pasar dengan memperjelas proposisi nilai bahwa harga produk mencerminkan kualitas bahan, kenyamanan, desain, pelayanan, dan jaminan produk yang diberikan kepada konsumen. Dengan demikian, kekuatan internal tidak hanya berfungsi sebagai atribut perusahaan, tetapi menjadi sumber pembentukan keunggulan bersaing.

Meskipun memiliki kekuatan pada produk, hasil penelitian juga menunjukkan adanya kelemahan pada aspek pemasaran digital. Pengelolaan media sosial belum dilakukan secara konsisten dan jangkauan promosi masih memerlukan pengembangan. Kondisi ini penting diperhatikan karena transformasi digital telah mengubah cara UMKM membangun hubungan dengan konsumen dan mempertahankan daya saing. Lu dan Shaharudin (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital dapat memperkuat inovasi dan kapabilitas dinamis UMKM sehingga perusahaan lebih mampu merespons perubahan pasar dan membangun keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Temuan tersebut relevan dengan kondisi Bilbana karena perusahaan sebenarnya telah menggunakan Shopee, TikTok, Instagram, dan WhatsApp Business, tetapi tingkat optimalisasi setiap platform belum sama. Dengan demikian, persoalan utama Bilbana bukan lagi sekadar apakah perusahaan menggunakan teknologi digital, melainkan seberapa efektif teknologi tersebut dikelola sebagai bagian dari strategi bisnis. Penguatan pemasaran digital perlu diarahkan pada konsistensi konten, pengembangan live

commerce, pemanfaatan data interaksi konsumen, penguatan identitas merek, serta integrasi antara promosi digital dan transaksi.

Sharabati et al. (2024) menemukan bahwa pemasaran digital melalui media sosial, iklan daring, optimasi mesin pencari, dan interaksi pelanggan melalui kanal digital berkaitan dengan peningkatan kinerja UMKM serta perluasan keberadaan perusahaan di pasar. Temuan tersebut juga menegaskan bahwa interaksi digital memungkinkan perusahaan memperoleh informasi mengenai preferensi konsumen yang selanjutnya dapat digunakan dalam pengembangan produk dan strategi pemasaran. Dalam konteks Bilbana, pemanfaatan data dari TikTok, Shopee, dan media sosial dapat dikembangkan tidak hanya untuk promosi, tetapi juga untuk mengetahui model, warna, harga, dan jenis produk yang memperoleh respons paling besar dari konsumen.

Pada faktor eksternal, peluang Bilbana berasal dari berkembangnya permintaan terhadap busana muslim, pertumbuhan marketplace, perubahan tren fashion yang membuka ruang untuk pengembangan produk baru, peluang kerja sama dengan reseller dan agen, serta pemanfaatan media sosial untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Sebaliknya, perusahaan menghadapi ancaman berupa meningkatnya persaingan antarbrand, perubahan tren fashion yang cepat, fluktuasi harga bahan baku, munculnya produk sejenis dengan harga lebih murah, dan perubahan daya beli konsumen.

Peluang pasar tersebut perlu dilihat bersamaan dengan karakteristik industri modest fashion yang sangat dinamis. Yuniastuti dan Pratama (2023) menjelaskan bahwa industri modest fashion Indonesia memiliki potensi pasar yang besar, tetapi masih menghadapi berbagai tantangan dalam inovasi, teknologi pemasaran, akses pasar, dan kemampuan membangun harga yang kompetitif. Kondisi ini menunjukkan bahwa pertumbuhan pasar tidak secara otomatis menjamin keberhasilan setiap pelaku usaha. Perusahaan tetap dituntut memiliki kemampuan untuk membaca perubahan tren, melakukan inovasi, dan membangun posisi yang berbeda dari pesaing.

Ancaman perubahan tren menjadi penting karena produk fashion memiliki siklus preferensi konsumen yang relatif cepat. Kekuatan Bilbana dalam desain yang mengikuti tren dapat digunakan untuk merespons kondisi tersebut, tetapi perusahaan perlu memperkuat sistem pemantauan pasar. Data dari marketplace dan media sosial dapat digunakan untuk mengetahui pola permintaan dan respons konsumen terhadap produk tertentu. Langkah tersebut sejalan dengan konsep fleksibilitas strategis, yaitu kemampuan perusahaan mengalokasikan dan menyesuaikan sumber daya secara cepat ketika terjadi perubahan lingkungan bisnis. Otache (2024) menunjukkan bahwa fleksibilitas strategis membantu UMKM merespons

perubahan preferensi konsumen, tindakan pesaing, dan ketidakpastian lingkungan pasar.

Fluktuasi harga bahan baku juga merupakan ancaman yang perlu diperhatikan. Bilbana telah melakukan pencarian pemasok alternatif sebagai bagian dari pengembangan produksi. Strategi tersebut perlu dipertahankan karena ketergantungan terhadap satu pemasok dapat meningkatkan risiko ketika terjadi kenaikan harga maupun gangguan ketersediaan bahan. Pengembangan jaringan pemasok, evaluasi kualitas bahan, serta perencanaan pembelian dapat digunakan untuk menjaga kualitas produk tanpa meningkatkan biaya produksi secara tidak terkendali. Strategi ini sekaligus mendukung fleksibilitas perusahaan dalam menghadapi perubahan kondisi eksternal.

Ancaman berikutnya berasal dari semakin banyaknya produk serupa dengan harga lebih murah. Dalam kondisi tersebut, Bilbana memiliki dua alternatif, yaitu mengikuti persaingan harga atau memperkuat diferensiasi. Berdasarkan karakteristik kekuatan perusahaan, alternatif kedua lebih relevan. Bilbana memiliki modal berupa kualitas bahan, desain, pelayanan, serta citra merek yang dapat digunakan untuk membangun persepsi nilai di mata konsumen. Strategi diferensiasi tersebut dapat diperkuat melalui komunikasi digital yang menampilkan kualitas bahan, proses produksi, quality control, jaminan produk, testimoni pelanggan, serta karakter masing-masing merek. Strategi seperti ini memungkinkan perusahaan bersaing berdasarkan nilai yang ditawarkan dan bukan semata-mata berdasarkan harga.

Berdasarkan hasil analisis yang dilaporkan dalam penelitian, posisi Bilbana berada pada kuadran Strength-Threat (ST). Posisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang relatif dominan, tetapi pada saat yang sama menghadapi tekanan eksternal yang cukup tinggi. Kondisi ini mengarahkan Bilbana pada strategi yang memanfaatkan kekuatan internal untuk mengurangi atau menghadapi ancaman eksternal. Dengan kata lain, perusahaan tidak perlu mengubah seluruh model bisnis yang telah berjalan, tetapi harus menggunakan kekuatan yang telah dimiliki secara lebih strategis untuk mempertahankan posisi pasar.

Strategi ST pertama dapat diarahkan pada penguatan diferensiasi berbasis kualitas dan identitas merek untuk menghadapi pesaing yang menawarkan produk serupa dengan harga lebih rendah. Bilbana dapat memperjelas keunggulan kualitas bahan, kenyamanan, desain, pelayanan, dan jaminan produk melalui komunikasi pemasaran yang konsisten. Dalam lingkungan bisnis dengan intensitas persaingan tinggi, kemampuan membangun inovasi dan fleksibilitas strategis menjadi faktor penting bagi UMKM untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Otache, 2024).

Strategi kedua adalah mempercepat penguatan pemasaran digital dan distribusi multikanal. Kekuatan pada produk dan citra merek perlu dikombinasikan dengan TikTok, Shopee, Instagram, WhatsApp Business, konsinyasi, reseller, serta toko fisik untuk mengurangi ketergantungan pada satu saluran penjualan. Transformasi digital dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif ketika teknologi terintegrasi dengan kemampuan organisasi dan strategi perusahaan (Lu & Shaharudin, 2024). Oleh karena itu, pengembangan digital Bilbana sebaiknya tidak hanya berorientasi pada peningkatan jumlah unggahan, tetapi pada penciptaan pengalaman pelanggan, konsistensi identitas merek, pengumpulan data konsumen, dan konversi penjualan.

Strategi ketiga adalah meningkatkan kecepatan inovasi produk untuk menghadapi perubahan tren fashion. Kekuatan Bilbana pada desain yang mengikuti perkembangan pasar dapat dioptimalkan melalui pemantauan tren, evaluasi produk terlaris, pengembangan produk dalam jumlah terbatas untuk menguji pasar, serta pemanfaatan respons konsumen dari media sosial. Kemampuan inovasi yang dikombinasikan dengan fleksibilitas strategis terbukti berhubungan dengan kemampuan UMKM mempertahankan kinerja di tengah lingkungan yang kompetitif (Otache, 2024).

Strategi keempat adalah memperkuat jaringan pemasok dan mitra distribusi untuk menghadapi fluktuasi harga bahan baku sekaligus memperluas pasar. Perusahaan telah memiliki pengalaman dalam mencari pemasok alternatif dan menggunakan konsinyasi sebagai salah satu saluran penjualan. Pengalaman tersebut dapat dikembangkan melalui kerja sama yang lebih terstruktur dengan pemasok, reseller, agen, dan mitra konsinyasi sehingga risiko pada sisi produksi maupun distribusi tidak terkonsentrasi pada satu pihak.

Selain strategi ST tersebut, hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan tetap perlu memperbaiki kelemahan internal berupa standardisasi operasional, konsistensi pengelolaan media sosial, variasi produk, dan jangkauan distribusi. Posisi ST tidak berarti kelemahan perusahaan dapat diabaikan. Sebaliknya, penguatan aspek internal tersebut diperlukan agar keunggulan yang telah dimiliki Bilbana dapat digunakan secara lebih efektif ketika menghadapi persaingan. Digital marketing dan transformasi digital juga akan memberikan hasil yang lebih baik apabila didukung kesiapan organisasi, sumber daya manusia, dan pengelolaan strategi secara terpadu (Sharabati et al., 2024; Lu & Shaharudin, 2024).

Penerapan etika bisnis Islam yang ditemukan pada bagian sebelumnya juga dapat menjadi sumber diferensiasi nonharga bagi Bilbana. Kejujuran dalam informasi produk, kewajaran harga, tanggung jawab terhadap kualitas, dan pelayanan kepada konsumen dapat memperkuat citra perusahaan ketika pasar dipenuhi produk yang relatif serupa. Namun,

aspek etika bisnis Islam hanya dapat dinyatakan sebagai faktor kekuatan dalam matriks SWOT apabila indikator tersebut memang tercantum dan dinilai dalam angket SWOT. Jika belum termasuk dalam instrumen, etika bisnis Islam lebih tepat ditempatkan sebagai temuan kualitatif yang mendukung strategi diferensiasi, bukan sebagai faktor SWOT yang telah terukur.

Secara keseluruhan, analisis SWOT menunjukkan bahwa tantangan utama Bilbana bukan terletak pada ketiadaan kekuatan bisnis, tetapi pada kemampuan perusahaan mengoptimalkan kekuatan tersebut untuk menghadapi perubahan eksternal yang semakin cepat. Kualitas produk, diferensiasi merek, pelayanan, dan citra perusahaan merupakan modal strategis, sedangkan persaingan harga, perubahan tren, fluktuasi bahan baku, dan perubahan daya beli menjadi tekanan yang perlu direspons melalui inovasi, fleksibilitas, digitalisasi, serta perluasan jaringan usaha. Posisi Strength-Threat dengan demikian mengarahkan Bilbana pada strategi defensif-adaptif yang tidak hanya mempertahankan kekuatan yang telah dimiliki, tetapi juga menggunakannya secara aktif untuk menjaga daya saing dan keberlanjutan penjualan.

REFERENCES

Abbas, A., Nisar, Q. A., Mahmood, M. A. H., Chenini, A., & Zubair, A. (2020). The role of Islamic marketing ethics towards customer satisfaction. *Journal of Islamic Marketing, 11*(4), 1001–1018. https://doi.org/10.1108/JIMA-11-2017-0123

Aini, L. N., Nafis, A. W., & Rifa'i, K. (2024). The influence of digital marketing and Islamic marketing on purchasing decisions of Muslim fashion. *Journal of Islamic Economics Lariba, 10*(1), 383–402. https://doi.org/10.20885/jielariba.vol10.iss1.art21

Au, W. C., Stephens, S., & Ahmed, P. K. (2024). Relational HR practices in Malaysian SMEs: An ethics of care perspective. *Journal of Business Ethics, 191*, 323–336. https://doi.org/10.1007/s10551-023-05458-1

Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal. (2025, July 9). *IGHF antarkan Indonesia rajai sektor modest fashion di SGIE 2024*.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Daulay, A. S., & Harahap, R. D. (2023). Strategi pengembangan pasar digital dalam mendukung industri fashion halal Indonesia. *Al-Manhaj: Jurnal Hukum dan Pranata Sosial Islam, 5*(1), 1035–1042. https://doi.org/10.37680/almanhaj.v5i1.2918

Fitria, T. N. (2025). E-commerce marketing strategies: Exploring promotional tools in the Muslim fashion industry. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 11*(2). https://doi.org/10.29040/jiei.v11i02.16968

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research, 10*(51), 994–1006. https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis: Where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management, 3*(3), 215–251. https://doi.org/10.1108/17554251011064837

Ilham S., W., Andriansyah, Y., & Sobirov, B. (2024). Application of Islamic business ethics in online marketplace: A study among Bukalapak users in Yogyakarta, Indonesia. *Journal of Islamic Economics Lariba, 10*(1), 593–622. https://doi.org/10.20885/jielariba.vol10.iss1.art30

Lu, H., & Shaharudin, M. S. (2024). Role of digital transformation for sustainable competitive advantage of SMEs: A systematic literature review. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2419489. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2419489

Martinelli, E. M., & Tunisini, A. (2024). Digitalization in Italian SMEs: The transformation of marketing channels. *Italian Journal of Marketing, 2024*, 445–474. https://doi.org/10.1007/s43039-024-00099-2

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

Mondir, M., Rahma, S. H., & Hasanah, I. (2025). Etika pemasaran Islam dan kualitas layanan sebagai faktor penentu kepuasan konsumen fashion Muslim Shopee. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 11*(2), 155–163.

Otache, I. (2024). Innovation capability, strategic flexibility and SME performance: The roles of competitive advantage and competitive intensity. *African Journal of Economic and Management Studies, 15*(2), 248–262. https://doi.org/10.1108/AJEMS-06-2023-0221

Pertiwi, D. I., Nurbaiti, N., & Dharma, B. (2024). Strategi pedagang tradisional pakaian fashion Muslim dalam menghadapi transformasi digital bisnis. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora, 7*(3), 282–293. https://doi.org/10.37329/ganaya.v7i3.3436

Rozhania, Z. N., Nawawi, K., & Gustiawati, S. (2021). Tinjauan etika bisnis Islam terhadap praktik pemasaran busana Muslim studi pada Almeera Moslem Store Bogor. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam, 5*(1), 129–140. https://doi.org/10.47467/elmal.v5i1.653

Sagala, G. H., & Őri, D. (2024). Toward SMEs digital transformation success: A systematic literature review. *Information Systems and e-Business Management, 22*, 667–719. https://doi.org/10.1007/s10257-024-00682-2

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.

Sharabati, A.-A. A., Ali, A. A. A., Allahham, M. I., Hussein, A. A., Alheet, A. F., & Mohammad, A. S. (2024). The impact of digital marketing on

the performance of SMEs: An analytical study in light of modern digital transformations. *Sustainability, 16*(19), 8667. https://doi.org/10.3390/su16198667

Srisusilawati, P., Prasetyo, S. N., Nur Hamidah, S. A., Rihhadatull 'Aisy, R. A., & Oktavia, R. (2024). Tren dan perkembangan fashion syariah pada era modern di Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 10*(1), 953–961. https://doi.org/10.29040/jiei.v10i1.12319

U-Mar, N., Andriansyah, Y., & Hattabou, A. (2024). Islamic business ethics in Muslim fashion store: A study at 3 Nur Shop, Pattani, Thailand. *Journal of Islamic Economics Lariba, 10*(1), 569–592. https://doi.org/10.20885/jielariba.vol10.iss1.art29

Wang, G., Mansor, Z. D., & Leong, Y. C. (2024). Unlocking digital performance: Exploring the mediating role of employee competitive attitudes, behaviors, and dynamic capabilities in Chinese SMEs under high-involvement human resource management practice. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13*, 37. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00395-3

Wu, C.-W., Botella-Carrubi, D., & Blanco-González-Tejero, C. (2024). The empirical study of digital marketing strategy and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change, 200*, 123142. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123142

Yuniastuti, V., & Pratama, A. A. (2023). Portraits and challenges of Indonesia's modest fashion industry on the halal industry competition in the world. *Indonesian Journal of Halal Research, 5*(1), 21–29. https://doi.org/10.15575/ijhar.v5i1.17385