

**PENGARUH BRAND IMAGE, DIGITAL
MARKETING DAN ORGANIZATIONAL AGILITY
TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING SERTA
KINERJA BISNIS PADA TIRE SHOP
DI JAWA TENGAH**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :
YUDI YANTO
NIM . 12010123420221**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2025**



SERTIFIKASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini, Yudi Yanto, dengan ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan merupakan hasil karya saya sendiri. Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik apa pun, baik di Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro maupun di lembaga pendidikan lainnya. Segalah isi dan hasil penelitian dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Semarang 27 Oktober 2025

Yudi Yanto

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

PENGARUH BRAND IMAGE, DIGITAL MARKETING DAN ORGANIZATIONAL AGILITY TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING SERTA KINERJA BISNIS PADA TIRE SHOP DI JAWA TENGAH

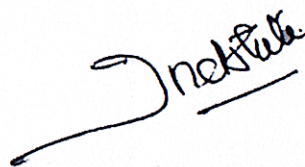
Yang disusun oleh Yudi Yanto, NIM 12010123420221,
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 November 2025
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 18 November 2025
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Mirwan Surya Perdhana, S.E, M.M., Ph.D

Pembimbing



Dr. Indi Djastuti M.S

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Brand Image, Digital Marketing, and Organizational Agility on Competitive Advantage and their impact on Business Performance in tire shop business among tire shop in Central Jawa. The main issue examined in this research is how business performance can be improved through strategies that strenght brand image, apply effective digital marketing, and enhance organizational agility, either directly or through competitive advantage as a key factor in sustaining business competitiveness.

The population of this research of owners and managers of tire shops operating in the Central Jawa region. The sampling technique used was area sampling, which is part of the probablity sampling method, involving a total 150 respondents. Data were collected through questionnaires, while data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with the help of the AMOS program.

This findings show that out of the seven tested relationship between variables, only three relationships have a significant influence, while four others show no significant effect. These result indicate that Brand Image, Digital Marketing, and Organizational Agility have not fully demonstrated a strong direct influence on Competitive Advantage or Business Performance. Therefore, the improvement of tire shop performance ini Central Jawa is likely influenced by other factor beyond this research model, such as service strategies and customer loyalty.

Keywords : Brand Image, Digital Marketing, Organizational Agility, Competitive Advantage, Business Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Brand Image, Digital Marketing, dan Organizational Agility terhadap Keunggulan Bersaing serta dampaknya pada Kinerja Bisnis pada tire shop di wilayah Jawa Tengah. Masalah utama dalam penelitian ini adalah bagaimana peningkatan kinerja usaha dapat dicapai melalui strategi penguatan citra merek, penerapan pemasaran digital, dan kelincahan organisasi, baik secara langsung maupun melalui keunggulan bersaing sebagai faktor penentu daya saing usaha.

Populasi dalam penelitian ini meliputi pemilik dan manajer tire shop yang beroperasi di wilayah Jawa Tengah. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik area sampling yang termasuk probability sampling, dengan total 150 responden. Penggunaan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan program AMOS

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari tujuh antarvariabel yang diuji, hanya tiga hubungan yang berpengaruh signifikan, sedangkan empat lainnya tidak berpengaruh nyata. Temuan ini menunjukkan bahwa Brand Image, Digital Marketing, dan Organizational Agility belum sepenuhnya mampu memberikan pengaruh langsung yang kuat terhadap Keunggulan bersaing maupun Kinerja Bisnis. Dengan demikian, peningkatan kinerja tire shop di Jawa Tengah kemungkinan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian ini, seperti strategi pelayanan dan loyalitas pelanggan

Kata Kunci : Brand Image, Digital Marketing, Organizational Agility, Keunggulan Bersaing, Kinerja Bisnis.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “ Pengaruh Brand Image, Digital Marketing, dan Organizational Agility terhadap Keunggulan Bersaing serta Kinerja Bisnis pada Tire Shop di Jawa Tengah”.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelas Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

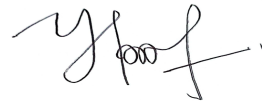
1. Bapak Mirwan Surya Perdhana, SE,MM, PhD selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro
2. Ibu Dr. Indi Djastuti, M.S., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi selama proses penyusunan tesis ini.
3. Seluruh dosen dan staf Program Magister Manajemen UNDIP, yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang berharga.
4. Keluarga tercinta, ibu saya, atas doa, kasih sayang yang tidak henti sejak awal kehidupan hingga saat ini, setiap langkah dan pengorbanan tidak akan terwujud tanpa doa dan restu mereka.
5. Secara khusus untuk istri tercinta, Anisa’u sa’diyah S.E., Ak., yang selalu setia mendampingi, memberikan semangat dan menjadi sumber kekuatan dalam setiap perjalanan hidup dan proses penyelesaian tesis ini.
6. Anak – anak tersayang, Azzam, Alfin, dan Azka, yang menjadi motivasi terbesar penulis untuk terus berjuang dan memberikan yang terbaik. Doa dan senyum kalian adalah energi yang tak ternilai.
7. Rekan-rekan mahasiswa MM UNDIP, yang selalu menjadi teman berdiskusi dan berbagai pengalaman selama studi.

8. Para pemilik dan manajer tire shop di Jawa Tengah yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan karya ini di masa mendatang. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi dunia akademik dan menjadi referensi praktis bagi pelaku bisnis otomotif, khususnya tire shop di wilayah Jawa Tengah, dalam meningkatkan daya saing dan kinerja bisnisnya.

Semarang 27 Oktober 2025

Penulis



Yudi Yanto

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI	i
PENGESAHAN TESIS	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
1.5 Susunan Penulisan.....	12
 BAB II TELAAH PUSTAKA.....	 15
2.1 Teori Resource Based View (RBV).....	15
2.2 Brand Image.....	18
2.2.1 Pengaruh Brand Image terhadap Kinerja Bisnis.....	18
2.3 Digital Marketing.....	21
2.3.1 Pengaruh Digital Marketing terhadap Kinerja Bisnis.....	22
2.4 Organizational Agility	24
2.4.1 Pengaruh Organizational Agility terhadap Kinerja Bisnis.....	25
2.5 Pengaruh Brand Image terhadap	

Keunggulan bersaing.....	27
2.6 Pengaruh Digital Marketing terhadap Keunggulan bersaing.....	29
2.7 Pengaruh Organizational Agility terhadap Keunggulan bersaing.....	31
2.8. Keunggulan Bersaing.....	33
2.9 Kinerja Bisnis.....	35
2.9.1 Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis.....	36
2.10 Kerangka Pemikiran.....	38
2.11. Hipotesis.....	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	41
3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Penelitian.....	41
3.1.1 Variabel Penelitian.....	41
3.1.2 Definisi Operasional.....	42
3.2 Populasi dan Sampel.....	45
3.2.1 Populasi	45
3.2.2 Sampel.....	45
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	46
3.3.1 Data Primer.....	46
3.3.2 Data Sekunder.....	46
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	47
3.5 Uji Kelayakan Kuesioner.....	47
3.5.1 Uji Semantik.....	47
3.5.1.1 Uji Indikator Variabel.....	47
3.5.1.2 Uji Indikator Variabel Hipotesis.....	53
3.5.2 Uji Statistik.....	70
3.5.2.1 Uji Validitas.....	71
3.5.2.2 Uji Reliabilitas.....	71
3.6 Teknik Analisis.....	70

3.6.1	Asumsi dalam SEM.....	72
3.6.1.1	Evaluasi Asumsi SEM.....	72
3.6.1.2	Evaluasi Goodness of Fit.....	73
3.6.1.3	Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk.....	75
3.6.2.	Uji Efek Mediasi.....	76
3.7	Uji Hipotesis.....	77
3.7.1	Pendekatan dalam Pengujian Hipotesis.....	77
3.7.2	Pendekatan Probability Value.....	77
BAB IV HASIL PENELITIAN.....		79
4.1.	Diskripsi Objek Penelitian.....	79
4.1.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	79
4.1.2.	Gambaran Umum Responden Penelitian.....	80
4.2	Hasil Uji Asumsi SEM.....	82
4.2.1.	Uji Normalitas Data.....	82
4.2.2.	Uji Outlier.....	83
4.2.3.	Uji Multikolinieritas.....	85
4.2.4.	Uji Kecukupan Data (Indeks Hoelter).....	86
4.3	Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA).....	86
4.3.1.	Analisis Faktor Konfirmatory (CFA) Konstruk Eksogen.....	87
4.3.2.	Analisis Faktor Konfirmatory (CFA) Konstruk Endogen.....	89
4.4.	Analisis Model Struktur (Full Model) Dengan SEM AMOS.....	91
4.5.	Hasil Uji Reliabilitas dan Valaditas Konstruk.....	95
4.5.1.	Uji Validitas Konstruk.....	95
4.5.2.	Uji Reliabilitas Konstruk.....	96
4.6.	Analisis Pengaruh.....	97
4.7.	Uji Efek Mediasi (Sobel Test).....	99
4.8.	Uji Hipotesis.....	103

BAB V PENUTUP.....107

5.1.	Kesimpulan.....	110
5.2.	Implikasi Teoritis.....	112
5.3.	Implikasi Manajerial.....	114
5.4.	Keterbatasan Penelitian.....	115
5.5.	Saran Penelitian Selanjutnya.....	115

DAFTAR PUSTAKA..... 116

LAMPIRAN..... 119

FEB UNDIP

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Hasil Pra-Survey Kinerja Tire Shop di Jawa Tengah 2025.....	3
Tabel 1.2	Research GAP	7
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu Hubungan Brand Image Terhadap Kinerja Bisnis.....	20
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu Hubungan Digital Marketing Terhadap Kinerja Bisnis.....	23
Tabel 2.3	Penelitian Terdahulu Hubungan Organizational Agility Terhadap Kinerja Bisnis.....	26
Tabel 2.4	Penelitian Terdahulu Hubungan Brand Image Terhadap Keunggulan Bersaing.....	28
Tabel 2.5	Penelitian Terdahulu Hubungan Digital Marketing Terhadap Keunggulan Bersaing.....	30
Tabel 2.6	Penelitian Terdahulu Hubungan Organizational Agility Terhadap Keunggulan Bersaing.....	32
Tabel 2.7	Penelitian Terdahulu Hubungan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis.....	37
Tabel 3.1	Variabel dan Definisi Operational.....	42
Tabel 3.2	Uji Indikator Variabel Brand Image.....	48
Tabel 3.3	Uji Indikator Variabel Digital Marketing.....	49
Tabel 3.4	Uji Indikator Variabel Organizational Agility.....	50
Tabel 3.5	Uji Indikator Variabel Keunggulan Bersaing.....	51
Tabel 3.6	Uji Indikator Variabel Kinerja Bisnis.....	52
Tabel 3.7	Uji Semantik Indikator Hipotesis 1 : Brand Image (X1) Berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis (Y2).....	54
Tabel 3.8	Uji Semantik Indikator Hipotesis 2 : Digital Marketing (X2) Berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis (Y2)	55

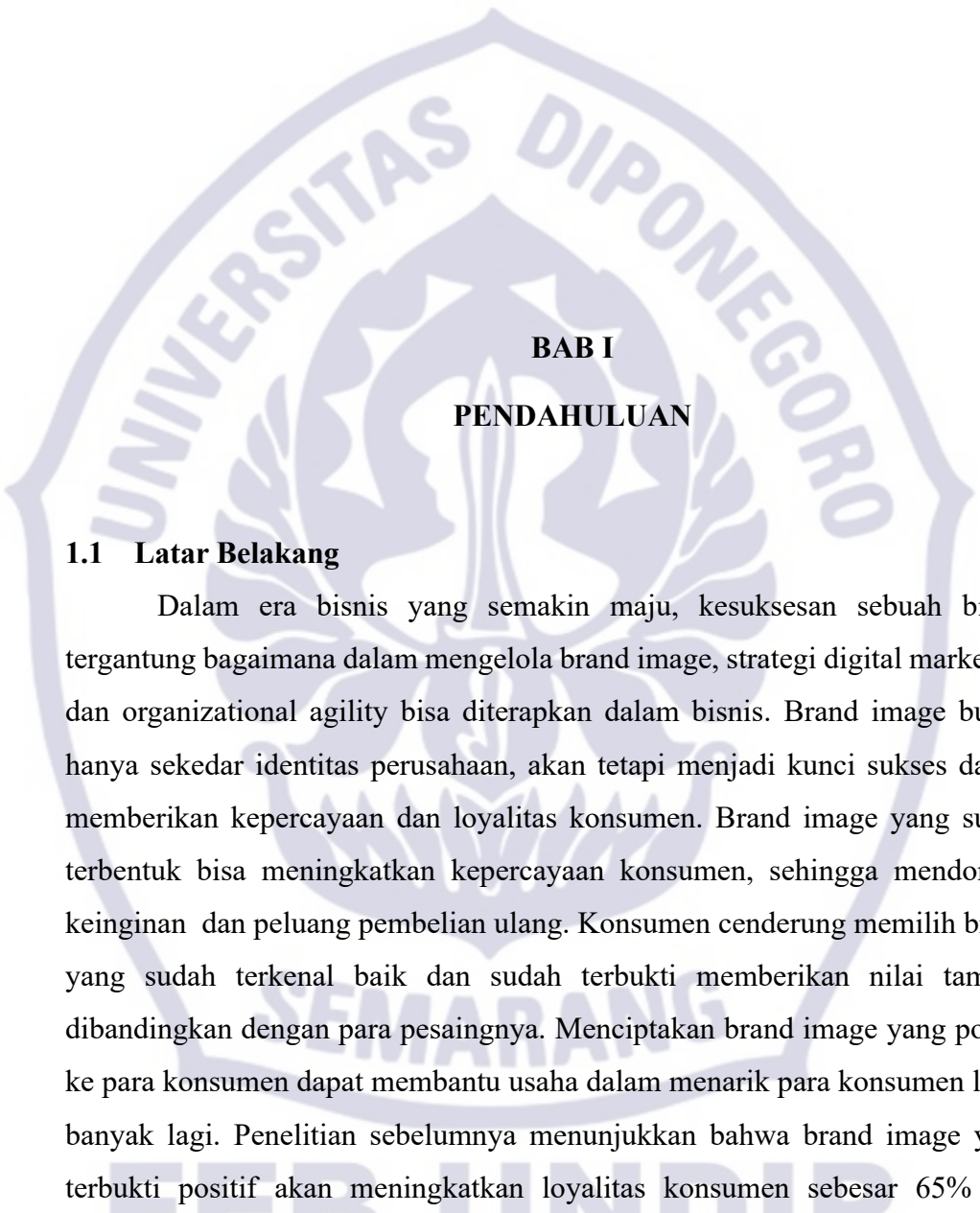
Tabel 3.9	Uji Semantik Indikator Hipotesis 3 : Organizational Agility (X3) berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis (Y2).....	57
Tabel 3.10	Uji Semantik Indikator Hipotesis 4 : Brand Image (X1) Berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing (Y1)	59
Tabel 3.11	Uji Semantik Indikator Hipotesis 5: Digital Marketing (X2) Berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing (Y1).....	60
Tabel 3.12	Uji Semantik Indikator Hipotesis 6 : Organizational Agility (X3) berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing (Y1).....	62
Tabel 3.13	Uji Semantik Indikator Hipotesis 7 : Keunggulan Bersaing (Y1) berpengaruh positif terhadap Kinerja.....	64
Tabel 3.14	Indeks Pengujian Kelayakan Model Bisnis (Y2).....	75
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	80
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Jabatan.....	81
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Wilayah.....	82
Tabel 4.4	Hasil Uji Normalitas.....	83
Tabel 4.5	Hasil Pengujian Outlier.....	84
Tabel 4.6	Indeks Hoelter.....	86
Tabel 4.7	Hasil Goodness of Fit CFA Konstruk Eksogen.....	87
Tabel 4.8	Standardized Regression Weights CFA Konstruk Eksogen.....	88
Tabel 4.9	Hasil Goodness of Fit CFA Konstruk Endogen.....	90
Tabel 4.10	Standardized Regression Weight CFA Konstruk Endogen.....	90
Tabel 4.11	Menilai Goodness Of Fit.....	92
Tabel 4.12	Standardized Regression Weight Full Model SEM.....	93

Tabel 4.13	Hasil Uji Validitas.....	95
Tabel 4.14	Hasil Uji Reliabilitas.....	96
Tabel 4.15	Hasil Uji Pengaruh Langsung, tidak langsung dan Total.....	97
Tabel 4.16	Tabel Hasil Uji Sobel Brand Image kepada Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis.....	100
Tabel 4.17	Tabel Hasil Uji Sobel Digital Marketing Kepada Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis.....	101
Tabel 4.18	Tabel Hasil Uji Sobel Organizational Agility kepada Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis.....	101
Tabel 4.19	Hasil Pengujian Hipotesis.....	103
Tabel 5.1	Implikasi Toeritis Hasil Penelitian.....	112
Tabel 5.2	Implikasi Manajerial Penelitian.....	114

FEB UNDIP

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran.....	39
Gambar 4.1	Nilai Batas Mahalanobis Distance.....	84
Gambar 4.2	Hasil CFA Konstruk Eksogen.....	87
Gambar 4.3	Hasil CFA Konstruk Endogen.....	89
Gambar 4.4	Hasil Full Model SEM AMOS.....	92
Gambar 4.5	Uji Sobel Brand Image kepada keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis.....	100
Gambar 4.6	Uji Sobel Digital Marketing kepada keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis.....	100
Gambar 4.7	Uji Sobel Organizational Agility kepada Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis.....	101
Gambar 5.1	Hubungan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis.....	109
Gambar 5.2	Hubungan Brand Image Terhadap Kinerja Bisnis.....	110
Gambar 5.3	Hubungan Organizational Agility Terhadap Kinerja Bisnis melalui Keunggulan Bersaing.....	110
Gambar 5.4	Hubungan Brand Image terhadap Keunggulan Bersaing.....	111
Gambar 5.5	Hubungan Digital Marketing terhadap Kinerja Bisnis Melalui Keunggulan Bersaing.....	111



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era bisnis yang semakin maju, kesuksesan sebuah bisnis tergantung bagaimana dalam mengelola brand image, strategi digital marketing dan organizational agility bisa diterapkan dalam bisnis. Brand image bukan hanya sekedar identitas perusahaan, akan tetapi menjadi kunci sukses dalam memberikan kepercayaan dan loyalitas konsumen. Brand image yang sudah terbentuk bisa meningkatkan kepercayaan konsumen, sehingga mendorong keinginan dan peluang pembelian ulang. Konsumen cenderung memilih brand yang sudah terkenal baik dan sudah terbukti memberikan nilai tambah dibandingkan dengan para pesaingnya. Menciptakan brand image yang positif ke para konsumen dapat membantu usaha dalam menarik para konsumen lebih banyak lagi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa brand image yang terbukti positif akan meningkatkan loyalitas konsumen sebesar 65% dan berkontribusi langsung terhadap peningkatan pangsa pasar yang akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan (Tahir et al., 2024)

Pemasaran digital membuka peluang besar bagi pelaku UKM untuk bersaing dengan usaha sejenis dalam menarik pelanggan baru. Hal ini bisa dilakukan dengan menerapkan strategi digital marketing yang tepat. Seperti meningkatkan visibilitas merek, menasar konsumen sesuai target, dan membangun relasi yang lebih dekat lagi terhadap konsumen. Pemanfaatan penggunaan media sosial seperti Facebook, Instagram, dan Google Ads dapat membantu Tire Shop atau lebih dikenal dengan toko ban yang ada di Jawa Tengah untuk memperkenalkan produk unggulan mereka serta bisa sekaligus memberikan edukasi kepada pelanggan mengenai keunggulan dan kemanfaatan produk yang ditawarkan. Sebuah penelitian menemukan bahwa perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing berbasis digital marketing akan mengalami

peningkatan penjualan hingga 45% dibandingkan dengan pesaing yang tidak menggunakan digital marketing sama sekali dan hanya menggunakan metode pemasaran konvensional (Mendoza Rodríguez et al., 2024)

Perkembangan digital telah mengubah cara pandang konsumen untuk mengambil keputusan, konsumen seringkali mencari informasi tentang produk yang mereka butuhkan secara online sebelum memutuskan untuk membeli, dan seringkali informasi dari media sosial tersebut dijadikan landasan dalam mengambil keputusan, seperti ulasan pelanggan dan interaksi antar konsumen di media sosial. Kondisi ini menjadikan pemasaran digital berkembang baik dari segi peningkatan penjualan, efisiensi biaya pemasaran, hingga kepuasan pelanggan.

Salah satu tantangan terbesar bagi UKM khususnya usaha tire shop di Jawa Tengah dalam menerapkan digital marketing dikarenakan minimnya pemahaman dan keterampilan dalam mengoptimalkan teknologi digital. Sejumlah penelitian mengungkapkan bahwa tidak semua bisnis dapat merasakan manfaat dari pemasaran digital jika tidak didukung oleh langkah yang tepat dan pemahaman yang baik terhadap kebiasaan konsumen, menurut laporan dari kementerian komunikasi dan informatika (Kominfo, 2024), sebanyak 42% dari total 64 juta UKM di Survei telah mengadopsi teknologi digital dalam bisnis mereka. Digitalisasi didorong biar lebih banyak lagi pelaku bisnis dapat dan mampu bersaing di era ekonomi digital (Kementerian Kominfo, 2024)

Di era persaingan yang serba cepat, perusahaan perlu bergerak lincah agar tidak tertinggal. Kelincahan organisasi atau dikenal dengan Organizational Agility adalah kemampuan untuk cepat beradaptasi dengan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Akan tetapi agar ketangkasan ini berdampak positif pada kinerja, perusahaan juga harus punya kemampuan pemasaran yang mendukung, seperti perencanaan dan eksekusi yang tepat. (Bekos et al., 2025). Kelincahan strategis juga penting untuk menjaga keseimbangan antara menciptakan hal baru dan menyempurnakan yang sudah ada. Perusahaan yang mampu menjalankan keduanya secara fleksibel punya peluang lebih besar

untuk unggul dari pesaing dan bertahan dalam jangka panjang. (Clauss et al., 2021)

Menurut Correia et al. (2020) kinerja bisnis bergantung pada kapasitas perusahaan dalam mencatat informasi pasar yang akurat tentang pelanggan dan para pesaing, lalu membagikannya ke seluruh bagian dalam perusahaan, dan pada akhirnya menggunakan informasi tersebut dalam memaksimalkan kinerja dan merespon pasar dengan cepat dan tepat, sehingga membuat perusahaan mempunyai kapabilitas dan keunggulan kompetitif. (Correia et al., 2020), maka bisa disimpulkan bahwa performa perusahaan memiliki struktur yang mendasarinya yaitu pertumbuhan, pendapatan, keuntungan, produktivitas perusahaan dan efisiensi operasional. Maka dari itu untuk menunjukkan situasi nyata tentang kinerja Tire Shop yang ada di Jawa Tengah, maka dilakukan pra-survei yang datanya kita sajikan dalam bentuk grafik pada tabel 1.1 dibawah ini :

Tabel 1.1

Hasil Pra-Survei Kinerja Tire Shop di Jawa -Tengah tahun 2025



Sumber : Hasil pra-survei penelitian, 2025

Dari grafik diatas menjelaskan bahwa pebisnis Tire shop diharapkan untuk memberikan kinerja terbaiknya di tahun 2025, karena setelah pra-survei yang telah dilakukan dengan responden 15 pemilik atau manajer toko ban di Jawa Tengah, keseluruhan dari hasil pra-survei sepakat bahwa dimasa tahun 2024 sampai dengan 2025 persaingan bisnis toko ban dirasa semakin ketat dan masih kesulitan untuk mencapai kinerja terbaiknya, hasil rata – rata jawaban dari responden yang menjawab “Ya” yang memiliki persepsi bahwa “lebih mudah” dalam mencapai kinerja baiknya hanya 32% dan “Tidak” yang memiliki arti “tidak mudah” dengan persepsi merasa lebih sulit dalam mencapai kinerja terbaiknya sebesar 68%, maka dengan hasil diatas bisa dikatakan bahwa pelaku bisnis tire shop di Jawa Tengah masih dalam kondisi kesulitan dalam bersaing untuk menghasilkan kinerja terbaiknya.

Dengan kondisi tersebut dibuatkanlah solusi terbaik, solusi ini dapat ditawarkan untuk bisa membangun kinerja tire shop yang kompetitif di Jawa Tengah, dengan cara membentuk brand image yang solid ke konsumen, melakukan strategi digital marketing dan kelincahan dalam merespon perubahan pasar, dalam menarik perhatian dan memberitahukan keberadaan tire shop atau toko ban ke konsumen, agar nantinya bisa meningkatkan kinerja bisnis. Brand image merupakan aset yang membentuk keyakinan pelanggan terhadap suatu brand, membentuk persepsi dan mempengaruhi keyakinan konsumen, brand yang populer memiliki kehadiran pasar yang signifikan, brand image yang sudah terbentuk sangat mempengaruhi keputusan konsumen dalam mengambil keputusan pembelian ulang (Tahir et al., 2024). Untuk menghadapi perubahan pasar yang begitu cepat, toko ban juga perlu meningkatkan organizational agility atau kelincahan organisasi, dalam merespon perubahan pasar dan bisnis yang begitu cepat dan adaptif. Kelincahan organisasi ini membuat perusahaan lebih fleksibel dalam mengambil keputusan strategis, dalam penyesuaian produk, layanan dan kebutuhan konsumen, sehingga memperkuat brand image dan efektivitas digital marketing dalam meningkatkan kinerja bisnis (Clauss et al., 2021).

Kemudian juga brand image yang sudah terbentuk harus di dukung dengan digital marketing yang bagus dan eksekusi yang cepat dengan organizational agility dalam menunjang penjualan dan kinerja bisnis, fokus digital marketing diarahkan untuk membentuk relasi yang membantu dan memberi informasi ke para pelanggan, dengan cara mempengaruhi perilaku mereka dalam mengambil keputusan melalui strategi yang dirancang untuk mendorong interaksi yang efektif, menyampaikan manfaat dan solusi yang disediakan perusahaan. (Mendoza Rodríguez et al., 2024)

Dengan adanya ketiga strategi diatas diharapkan mampu memberikan keunggulan bersaing bagi semua perusahaan tire shop atau toko ban. Keunggulan bersaing adalah faktor kunci dalam melakukan strategi bisnis yang memungkinkan perusahaan akan bertahan dan berkembang di pasar. Brand image yang bagus dapat memberikan nilai lebih bagi konsumen, memperkuat kepercayaan, dan memengaruhi loyalitas dalam keputusan pembelian. Pemasaran digital tidak sekedar menjadi sarana promosi semata akan tetapi dapat membantu dalam meningkatkan interaksi dengan para pelanggan dalam membangun brand image yang lebih baik dimata konsumen.

Dalam industri otomotif, khususnya bisnis ban mobil, persaingan tidak hanya melibatkan pelaku usaha lokal, akan tetapi juga merek-merek global yang telah memiliki posisi kuat dipasar. Oleh karna itu membangun brand image yang solid dan mampu menerapkan strategi pemasaran digital yang tepat sesuai kebutuhan pasar dan organisasi perusahaan yang lincah dalam mengambil keputusan akan menjadi langka penting untuk mempertahankan daya saing yang ada. Penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa keunggulan bersaing dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek, termasuk reputasi merek dan pemanfaatan inovasi digital marketing.(Kato, 2021)

Berdasarkan referensi ilmiah terdahulu, oleh Takumi Kato (2021) ditemukan berpengaruh besar secara positif antara performa brand image pada performa kinerja perusahaan, akan tetapi ditemukan penelitian dengan hasil yang berbeda yaitu Hasib Tahir, et al. (2024) tidak ditemukan adanya pengaruh besar secara positif brand image pada performa kinerja bisnis secara langsung.

Adapun variabel pengaruh digital marketing terhadap kinerja bisnis, Hyung Cuong Vo Thai et al. (2024) menjelaskan bahwasanya ditemukan adanya pengaruh besar yang positif pada kinerja bisnis yang berkelanjutan, namun sebaliknya Aurora Garindo et al. (2020) menunjukkan bahwa digital marketing khususnya media sosial tidak berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan, kemudian pada penelitian Bekos et al. (2025) Organizational Agility memberikan dampak positif yang besar terhadap kinerja bisnis, terutama jika perusahaan mampu mengeksekusi strategi dengan baik. Dan sebaliknya penelitian dari Alkandi & Helmi (2024) menemukan bahwa Agility memiliki arah pengaruh yang positif terhadap kinerja, tetapi tidak cukup kuat secara statistik untuk memberikan dampak nyata jika tidak didukung oleh strategi pasar yang matang. Artinya Agility saja tidak cukup untuk meningkatkan performa bisnis secara langsung.

Kemudian pada variabel pengaruh brand image terhadap keunggulan bersaing, pada penelitian Tat Huei Cham, et al. (2020) menjelaskan bahwa ditemukan berpengaruh besar positif antara brand image terhadap keunggulan bersaing, akan tetapi ditemukan penelitian dengan hasil berbeda oleh Orlando Lima Rua (2022) brand image ternyata masih belum bisa memberikan pengaruh yang baik pada keunggulan bersaing, kemudian pada penelitian Luis Felife Mendoza R et al. (2024) menemukan pada variabel pengaruh digital marketing pada keunggulan bersaing memberikan pengaruh yang berarti dalam pemasaran digital dan membantu bisnis meningkatkan daya saingnya, namun sebaliknya dengan penelitian Eick Sjaholm Knudsen et al. (2021) menjelaskan bahwa tidak memberikan pengaruh yang berarti antara variabel digital marketing dan keunggulan bersaing, digitalisasi tidak selalu membuat keunggulan kompetitif lebih kuat akan tetapi tergantung pada bagaimana perusahaan mengelola big data dan efek jaringan perusahaan. Akan tetapi menurut Thomas Clauss et al. (2021) Agility menjadi senjata utama perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing. Kemampuan untuk cepat beradaptasi dan merespon perubahan menjadikan perusahaan lebih unggul dibandingkan pesaingnya, sebaliknya Adomoko et al. (2022) menyatakan bahwa Agility seharusnya

memperkuat posisi bersaing, akan tetapi dalam praktiknya di UKM tertentu justru tidak memberikan dampak yang berarti karena perusahaan terlalu fokus pada pengetahuan internasional, yang bisa membatasi strategi itu sendiri.

Ditemukan juga penelitian dari Nelvira Djiu et al. (2023) menunjukkan tentang keunggulan bersaing bisa memberikan pengaruh yang baik pada kinerja bisnis, berbeda dengan temuan Ricardo Jorge Corriea et al. (2021) yang menjelaskan bahwasanya keunggulan bersaing tidak mampu meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan.

Agar memudahkan pemahaman antara variabel, maka dirangkum dalam tabel 1.2 dibawah ini:

Tabel 1.2 Research GAP

Variabel	Peneliti, Judul	Temuan	Keterangan
Pengaruh Brand Image terhadap Kinerja Bisnis	Takumi Kato (2021) Factors of Loyalty Across Corporate Brand Image, Products, Dealers, Sales Staff, and after Sales service in the Automotive Industry	Mengindikasikan bahwa peningkatan loyalitas pelanggan untuk keberlanjutan bisnis memerlukan strategi yang berfokus pada produk unggulan, interaksi staf yang baik, serta brand image yang relevan	Berpengaruh Signifikan
	Haseeb Tahir, et al., (2024) The Impact of Brand Image on Customer Satisfaction and Brand Loyalty ; (A Systematic Literatur Review)	Menunjukkan bahwa brand image tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja bisnis, tetapi tetap bisa mempengaruhi melalui kepuasan dan loyalitas pelanggan.	Tidak berpengaruh Signifikan
Pengaruh Digital Marketing terhadap Kinerja Bisnis	Hyung Cuong Vo Thai, et.al.,(2024) Dynamic Capabilities and digitalization as antendence of innovation and sustainable performance ; emprocal evidence from Vietnamese SMEs	Penerapan digitalisasi dalam proses dan produk terbukti mampu meningkatkan kinerja secara signifikan dan bisnis yang berkelanjutan, terutama dimensi lingkungan	Berpengaruh Signifikan

	Aurora Garindo-Moreno et al (2020) Sosial Media use and value creation in the digital landscape; a dynamic-capabilities perspective	Temuan penelitian mengindikasikan bahwa pemanfaatan media sosial belum secara langsung memengaruhi kinerja perusahaan secara khusus	Tidak berpengaruh Signifikan
P Pengaruh Organizational Agility terhadap Kinerja Bisnis	Georgios S. Bekos, et al., (2025) Organizational Agility and Firm Performance : The role of Architectural Marketing Capabilities	Organizational agility memiliki hubungan positif terhadap kinerja bisnis perusahaan, tergantung pada kondisi perusahaan	Berpengaruh Signifikan
	Ibrahim Alkandi et al., (2024) The Impact of Strategic Agility on Organizational Performance : The Mediating Role of Market Orientation and Inovation Capabilities in Emerging Industrial Sector	Kelincahan strategis tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi, kecuali dimediasi oleh orientasi pasar	Tidak berpengaruh Signifikan
Pengaruh Brand image terhadap Keunggulan Bersaing	Tat Huei Cham, et al., (2020) Brand image as the competitive edge for hospital in medical tourism Tifany Velencia Wong, et al., (2022) The Influence of Brand Image, customer Engagement, and Brand Reputitation on MSME Perforance Mediated by Competitive Advantage	Membangun citra merek diantara rumah sakit yang ada membuat citra merek mempengaruhi kualitas layanan yang dirasakan diantara konsumen dan berdampak positif pada niat berperilaku. Untuk meningkatkan kinerja bisnis UMKN, lebih efektif fokus kepada meningkatkan keunggulan bersaing, yang dapat diperkuat melalui brand image	Berpengaruh Signifikan

	Orlando Lima Rua (2022) Linkin Brand and Competitive Advantage The mediating Effect of Positioning and Market orientation	Brand berperan penting dalam menciptakan keunggulan bersaing, dalam kontek brand image, citra brand yang kuat dapat membedakan perusahaan dari kompetitor, sehingga menciptakan nilai lebih dibandingkan pesaing	Tidak berpengaruh Signifikan
Pengaruh Digital Marketing terhadap Keunggulan Bersaing	Luis Felipe Mendoza R et al., (2024) Digital Marketing Strategies and Their Impact on Kompetitif Advantage	Penggunaan strategi pemasaran digital membantu bisnis meningkatkan daya saingnya	Berpengaruh signifikan
	Erick Sjaholm Knudsen et al., (2021) The Effect of Digitalization on Sustainability of Competitive Advantage	Digitalisasi tidak selalu membuat keunggulan kompetitif lebih kuat atau lebih lemah, tetapi tergantung pada bagaimana perusahaan mengelola Big Data dan efek jaringan	Tidak berpengaruh Signifikan
Pengaruh Organizational Agility terhadap Keunggulan Bersaing	Thomas Clauss, et al (2021) Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage : The Role Of Strategic Agility in the Exploration-Exploitation Paradox	Kelincahan strategis secara signifikan dan positif mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan ketika dikombinasikan dengan strategi eksplotasi	Berpengaruh signifikan
	Samuel Adomoko, et al (2022) Strategic Agility of SMEs in Developing Countries : Antecedents, Consequences and Boundary Condition	Strategic agility secara umum memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing tetapi tidak signifikan tergantung moderasinya	Tidak berpengaruh Signifikan
Keunggulan	Nelvira Djiu et al. (2024) The Role of Competitive Advantage in Mediating Technological Capabilities and Social Media Usage on SMEs	Untuk meningkatkan kinerja ekspor, UKM perlu membangun keunggulan bersaing terlebih dahulu dan daya	Berpengaruh Signifikan

bersaing terhadap Kinerja Bisnis	Export Performance	saing perusahaan secara nyata memengaruhi hasil kinerja bisnis.	
	Ricardo Jorge Correia, et al., (2021) Dynamic Capabilities and Competitive Advantage as Mediator Variables Between Market Orientation and Business Performance	Perusahaan yang ingin sukses dalam bisnis tidak cukup hanya memahami pasar, tetapi harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan membangun diferensiasi yang bersaing, dengan strategi yang tepat akan tercipta kinerja bisnis yang kondusif.	Tidak Berpengaruh Signifikan

Sumber : Studi Pustaka 2025

Berdasarkan yang telah diuraikan dalam tabel research GAP diatas maka penelitian dianggap perlu dilanjutkan dengan judul “Pengaruh Brand Image, Digital Marketing dan Organizational Agility terhadap keunggulan bersaing serta Kinerja Bisnis pada Tire Shop di Jawa Tengah “

1.2 Rumusan Masalah

Menjalankan sebuah bisnis terutama dalam industri penjualan, keunggulan bersaing menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu usaha. Brand image, Digital marketing dan Organizational Agility merupakan tiga aspek yang berperan penting dalam menciptakan daya saing yang kuat. Brand image yang terbukti bagus dapat menciptakan kepercayaan pelanggan, sementara digital marketing yang efektif mampu memperluas jangkauan pasar serta menarik lebih banyak konsumen, begitu juga dengan kelincahan sebuah perusahaan dalam mengeksekusi dengan cepat dan tetap sebuah strategi, akan tetapi masih terdapat ketidakjelasan mengenai sejauh mana ketiga faktor ini dapat berkontribusi terhadap keunggulan bersaing dan bagaimana dampaknya terhadap kinerja bisnis secara keseluruhan. Oleh karena itu, dibuat lah penelitian ini bermaksud mengidentifikasi dan mempelajari tentang pengaruh brand image, digital marketing dan organizational agility terhadap keunggulan bersaing serta kinerja bisnis, khususnya pada Toko Ban di Jawa Tengah.

Supaya memudahkan dilakukan penelitian, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah brand image berpengaruh terhadap kinerja bisnis ?
2. Apakah digital marketing berpengaruh terhadap kinerja bisnis ?
3. Apakah Organizational Agility berpengaruh terhadap kinerja bisnis ?
4. Apakah brand image berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada ?
5. Apakah digital marketing berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada?
6. Apakah Organizational Agility berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?
7. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja bisnis pada?

1.3 Tujuan Penelitian

Melalui rumusan masalah diatas maka ditetapkan, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji pengaruh brand image terhadap kinerja bisnis
2. Menguji pengaruh digital marketing terhadap kinerja bisnis
3. Menguji pengaruh Organizational Agility terhadap kinerja bisnis
4. Menguji pengaruh brand image terhadap keunggulan bersaing
5. Menguji pengaruh digital marketing terhadap keunggulan bersaing
6. Menguji pengaruh organazional agility terhadap keunggulan bersaing
7. Menguji pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan penelitian ini harapannya bisa bermanfaat bagi yang membutuhkan, khususnya :

1. Tire Shop/Toko Ban

Hasil penelitian bertujuan memberikan manfaat untuk para pelaku bisnis Tire Shop, sebagai pedoman strategi dalam memaksimalkan kinerja melalui

brand image yang positif, digital marketing yang masif dan organizational agility yang tersistematis.

2. Akademisi

Harapannya mudah-mudah bisa memberikan manfaat dan menjadi bahan bacaan untuk memahami bagaimana membangun keunggulan bersaing, membentuk brand image yang baik, serta memasarkan produk dan jasa lewat digital marketing, serta mempunyai organizational agility guna meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Penelitian Selanjutnya

Harapannya bisa jadi bahan referensi serta pertimbangan untuk penelitian berikutnya.

1.5 Susunan Penulisan

Susunan penulisan dalam RUPT ini dibuat tiga bab dulu terdiri dari :

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama berisi point mengenai latar belakang kenapa penelitian ini dilakukan, termasuk alasan adanya Gap dari penelitian sebelumnya, dan masalah yang dibahas, kenapa penelitian ini disusun, manfaat yang diharapkan, dan susunan penulisan agar isi penelitian lebih mudah dimengerti.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua mengkaji tentang teori-teori yang dipakai sebagai pondasi dalam penelitian, seperti teori RBV, brand image, digital marketing,

organizational agility, di dalam bab ini juga menyajikan susunan dari kerangka pemikiran yang menunjukkan keterkaitan antara variabel serta hipotesis dalam penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga berisi cara penelitian dilakukan. Didalamnya dijelaskan arti dari setiap variabel, siapa yang jadi responden, dari mana data diambil, dan bagaimana cara menganalisis data untuk membuktikan hipotesis

BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab ini menjelaskan secara menyeluruh hasil penelitian yang dilakukan pada Tire Shop di Jawa-Tengah. Didalamnya disajikan analisis data, pengujian model, serta pembahasan terhadap temuan penelitian yang berkaitan dengan pengaruh brand image, digital marketing, dan organizational agility terhadap keunggulan bersaing serta kinerja bisnis. Uraian disusun secara sistematis agar hasil analisis dapat memberikan gambaran yang jelas tentang hubungan antar variabel penelitian

BAB V PENUTUP

Bab ini membuat rangkuman hasil penelitian yang mencakup kesimpulan utama, keterbatasan penelitian serta saran praktis dan akademis. Bagian ini memberikan gambaran akhir mengenai bagaimana variabel-variabel seperti brand image, digital marketing, dan organizational agility berkontribusi terhadap peningkatan keunggulan bersaing dan kinerja bisnis pada Tire Shop di Jawa-Tengah, sekaligus jadi bahan pertimbangan bagi peneliti berikutnya maupun pelaku dibidang serupa.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Teori Resource Based View (RBV)

Barney (1991), sebuah bisnis bisa unggul dari pesaing jika punya strategi yang memberi nilai lebih dan belum bisa ditiru oleh pesaing, baik yang sekarang maupun yang akan datang. Keunggulan ini akan bertahan selama strategi tersebut belum bisa disamai oleh pesaing. Teori Resource Based View (RBV) menyatakan bahwa perusahaan bisa menghadapi ancaman dari luar dengan memanfaatkan kelebihan dari sumber daya atau aset yang dimilikinya dari dalam. (Barney, 1991)

Dalam perspektif Resource Based View (RBV), aset, pengetahuan, informasi, kemampuan proses, serta atribut perusahaan merupakan faktor utama dalam merancang dan menerapkan strategi yang efektif serta efisien. Wernerfelt (1994) juga menegaskan bahwa dalam strategi organisasi yang benar, mengembangkan aset yang baru serta mengoptimalkan yang sudah dimiliki merupakan bagian penting yang perlu diperhatikan. Teori ini berfokus membahas tentang bagaimana perusahaan bisa terus berkembang dengan memanfaatkan aset yang dimilikinya secara maksimal. Hal ini dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan internal *strenght*, mengatasi ancaman eksternal *threat*, menghindari kelemahan internal *weakness*, serta menganalisis dan memanfaatkan peluang yang ada dilingkungan sekitar *opportunity*. (Barney, 1995)

Artikel Jay Barney tahun 1991 berjudul “Firm Resource and Sustained Competitive Advantage” menjadi dasar penting dalam teori Resource Based View (RBV). Dijelaskan bahwasanya suatu aset bisa membantu perusahaan unggul secara berkelanjutan jika memiliki nilai penting, jarang dimiliki oleh pesaing, sulit untuk ditiru, dan tidak memiliki pengganti yang setara. Teori ini menekankan

pentingnya pengembangan kompetensi yang unik dalam sebuah perusahaan, karena hal tersebut memungkinkan perusahaan untuk lebih unggul dari pesaing dengan cara yang berbeda. Untuk menerapkan strategi ini dengan sukses, manajemen perlu berinvestasi dalam pembelajaran organisasi agar dapat mengembangkan serta mempertahankan aset dan kompetensi utama yang dimiliki. (Barney, 1991)

Pendekatan Resource Based View menekankan setiap perusahaan memiliki karakteristik sumber daya atau aset yang beragam, sehingga pendekatan strategi yang dipilih pun menyesuaikan dan dapat bervariasi sesuai dengan kombinasi aset yang ada, fokus utama RBV adalah mengelola dan mengoptimalkan aset yang sudah ada di perusahaan dan mempunyai kemampuan serta keahlian yang bisa membuat perusahaan lebih unggul dari pesaingnya. Menurut Barney, suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika dapat menciptakan nilai tanpa harus bersaing langsung dengan kompetitor dalam penerapan strateginya. Ada dua jenis sumber daya atau aset perusahaan :

- 1) Aset yang terlihat (*Tangible*) adalah segala hal yang bisa dilihat dan disentuh, seperti uang, karyawan, gedung, mesin, bahan mentah, barang di gudang, dan surat berharga.
- 2) Aset tidak terlihat (*intangible*) mencakup praktik organisasi yang telah mengakar seperti reputasi, budaya perusahaan, pengetahuan, merek, paten, pengalaman, serta mempunyai data base pelanggan, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya.

Untuk bisa memberikan kontribusi terhadap perusahaan dalam bersaing jangka panjang, sumber daya itu harus mempunyai empat ciri penting yang disebut VRIN :

- 1) *Valueable* (V) yaitu aset harus mempunyai value bagi perusahaan.
- 2) *Rare* (R) yaitu aset yang dipunyai harus langka atau sulit ditemukan.
- 3) *Imperfect Imitability* (I) yaitu aset yang susah ditiru oleh perusahaan lain.
- 4) *Non-Sustitubility* (N) yaitu tidak ada alternatif lain yang dapat menggantikan aset tersebut.

Ketika perusahaan mampu mengoptimalkan sumber dayanya, baik dalam meningkatkan penjualan, margin keuntungan, maupun efisiensi biaya, maka nilai tambah bagi bisnis akan tercipta. Oleh karena itu, RBV membantu manajer maupun owner memahami bahwa kompetensi menjadi salah satu aset utama yang perlu dikelola secara efektif untuk mendorong kinerja dan daya saing bisnis.

Penelitian ini memakai teori RBV karena fokus pada pentingnya kekuatan dari dalam perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan memaksimalkan potensi internal perusahaan, perusahaan bisa lebih siap dalam menghadapi peluang maupun tantangan dari luar, adapun fokus pembahasan mengangkat tiga variabel utama yaitu *brand image*, *digital marketing* dan *organizational agility*, yang diyakini bisa membantu perusahaan bersaing dan meningkatkan kinerjanya.

Sesuai dengan teori RBV, *brand image* mencerminkan bagaimana citra merek perusahaan dapat menjadi faktor penting dalam menarik pelanggan dan memperkuat posisi di pasar. *Brand image* yang sudah terbentuk bisa diyakini sebagai strategi perusahaan untuk menonjol di antara pesaing dan memanfaatkan peluang bisnis yang ada. Begitu pula dengan *digital marketing*, yang merupakan bagian dari aset perusahaan karena strategi *digital marketing* dikendalikan langsung oleh perusahaan. Dalam pandangan RBV, *digital marketing* dianggap sebagai aset yang bernilai karena dapat meningkatkan visibilitas merek dan menjalin hubungan dengan konsumen. Dengan pengelolaan yang tepat, *digital marketing* dapat menjadi salah satu kekuatan internal yang berkontribusi dalam membangun keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Begitu juga dengan *organizational agility* sangat menunjang sekali dalam penerapan RBV di sebuah perusahaan.

Menurut Barney (1991), keseluruhan elemen seperti SDM, sarana fisik, dan struktur organisasi bersama-sama menyusun sebuah organisasi. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif mampu bersaing lebih baik dibandingkan para pesaingnya karena dapat melakukan sesuatu yang berbeda dan unik. Keunikan ini menjadi aset berharga bagi perusahaan, terutama jika sumber daya tersebut dikelola dengan baik dan berada dalam kendali perusahaan. Dengan pemanfaatan yang

efektif, sumber daya ini dapat meningkatkan efisiensi operasional serta mendukung pencapaian kinerja bisnis yang optimal.

2.2 Brand Image

Dalam industri otomotif, brand image bukan hanya tentang logo atau nama merek, tetapi mencerminkan tentang persepsi konsumen dalam melihat, merasakan, dan berinteraksi dengan suatu merek. Penelitian memberikan penjelasan bahwasanya emosi pelanggan memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan spesifikasi teknis kendaraan. Konsumen lebih suka dengan merek yang mereka percaya, nyaman digunakan, dan memiliki estetika yang menarik, dari pada hanya mempertimbangkan fitur mekanisme semata. (Kato, 2021)

Beberapa faktor yang membentuk brand image di industri otomotif menurut Kato (2021) meliputi :

- 1) Kualitas produk
- 2) Pelayanan toko
- 3) Profesionalisme staf penjualan
- 4) Serta layanan purna jual

Produk dengan desain yang menarik dan fitur inovatif lebih mudah menciptakan keterikatan emosional dengan pelanggan. Selain itu, pengalaman yang baik saat pembelian dan purna jual dapat memperkuat loyalitas pelanggan, dengan membangun brand image yang kuat, konsumen selain memilih merek tersebut, dia juga akan memberitahukan kelebihan dan keistimewaannya kepada orang lain. (Tahir et al., 2024). Karena itu, perusahaan otomotif perlu lebih fokus pada inovasi desain, peningkatan layanan pelanggan, dan strategi pemasaran digital yang tepat. Langkah ini bisa membantu perusahaan unggul dalam persaingan, menjaga kesetiaan pelanggan dalam jangka panjang, serta mendorong peningkatan kinerja bisnis.

2.2.1 Pengaruh Brand Image terhadap Kinerja Bisnis

Menurut Keller, K.L. (1993), Dalam jurnal *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand equity*, menjelaskan bahwa brand image merupakan cara pandang konsumen terhadap sebuah merek yang terbentuk dari

berbagai kesan dan pengalaman yang menekan dalam ingatan mereka. Untuk mengukur brand image, Keller mengemukakan tiga indikator utama yaitu :

1) Keunikan Merek (Uniqueness)

Menunjukkan seberapa khas atau berbeda kesan merek dibandingkan dengan pesaing. Jika sebuah merek memiliki ciri khusus yang tidak dimiliki merek lain, maka hal itu bisa menjadi keunggulan kompetitif.

2) Kekuatan Merek (Strength)

Indikator ini menggambarkan seberapa kuat ingatan konsumen terhadap merek. Semakin sering konsumen berinteraksi dengan merek, maka kesan terhadap merek tersebut semakin kuat dan mudah diingat.

3) Kepositifan Merek (Favorability)

Merujuk pada seberapa positif pandangan konsumen terhadap manfaat dari sebuah merek, merek akan dianggap baik apabila konsumen merasa merek tersebut memenuhi kebutuhan dan keingggannya.

Brand image yang bagus membuat konsumen tambah yakin dan puas akan suatu produk, konsumen biasanya merasa puas karena barang atau jasa yang dibeli sesuai yang diinginkan. Kepuasan ini menjadikan mereka loyal dan tidak pindah ke lain merek, melakukan pembelian ulang, dan bahkan siap kapanpun menghabiskan uangnya lebih banyak hanya membeli produk yang serupa ketimbang dengan merek lain. (Kato, 2021)

Brand image bukan hanya aset perusahaan, tetapi juga faktor utama yang menentukan kesuksesan bisnis dalam jangka panjang. Perusahaan yang sudah membentuk brand imagenya akan lebih mudah menarik serta mempertahankan pelanggan, meningkatkan profitabilitas, serta memperkuat posisi di pasar. Oleh karena itu investasi dalam pengelolaan brand image yang baik sangatlah penting bagi perusahaan yang ingin berkembang dan mempertahankan daya saing di industri otomotif. Pada studi sebelumnya ditemukan adanya keterkaitan antara *brand image* terhadap kinerja bisnis secara positif signifikan yang diuraikan pada tabel 2.1 dibawah ini :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu Hubungan Brand Image
terhadap Kinerja Bisnis

No	Peneliti, Judul	Masalah	Temuan
1	Takumi kato et al. (2021) Factor of Loyalty Across Corporate Brand Images, Products, Dealers, Sales Staff, After – Sales Service in the Automotive Industry	Banyak perusahaan otomotif kesulitan membangun loyalitas pelanggan yang berkelanjutan, masih sedikit penelitian yang meneliti bagaimana brand image, produk berkualitas, layanan dealer, tenaga penjualan mempengaruhi loyalitas pelanggan	Brand Image memang berdampak terhadap kesetiaan pelanggan, tapi bukan yang paling menentukan. Faktor yang paling besar pengaruhnya berasal dari kualitas produk itu sendiri
2.	Abdul Haseeb Tahir et al. (2024) The Impact of Brand Image on Customer Satisfaction and Brand Loyalty	Banyak bisnis berusaha membangun brand image yang kokoh guna mendorong kepuasan konsumen dan kesetiaan terhadap merek, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap hasil kinerja perusahaan, tantangannya adalah sejauh mana brand image dapat mempengaruhi dua faktor diatas yakni memperkuat rasa puas pelanggan serta membangun kesetiaan terhadap sebuah brand	Brand Image yang baik bisa membuat pelanggan merasa lebih puas, meningkatkan kesetiaan mereka, dan membuat mereka merekomendasikan ke orang lain, kepercayaan terhadap merek juga ikut memberikan pengaruh yang bagus untuk hasil bisnis.

Sumber : Studi Pustaka 2025

Merujuk pada uraian dan hasil studi sebelumnya, hipotesis dalam studi ini dapat disusun :

H1 : Brand Image berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

2.3. Digital Marketing

Digital marketing yaitu salah satu trik promosi pemasaran dan penjualan dengan memanfaatkan saluran digital website, media sosial, dan email untuk menarik audiens lebih banyak lagi melalui pendekatan yang komunikatif serta menarik. Dengan adanya perkembangan teknologi, digital marketing terbantu untuk meningkatkan penjualan dan kesadaran merek serta mengoptimalkan interaksi dengan pelanggan.(Mendoza Rodríguez et al., 2024)

Mendoza Rodriguez et al. (2024), menguraikan beberapa point penting dalam digital marketing :

- 1) Meningkatkan kesadaran merek, melalui konten digital dan SEO, bisnis dapat lebih mudah ditemukan oleh calon pelanggan
- 2) Meningkatkan keterlibatan pelanggan, penggunaan media sosial memungkinkan komunikasi langsung dengan konsumen, membangun loyalitas jangka panjang
- 3) Optimasi Konversi Penjualan, kampanye iklan digital yang ditargetkan dapat meningkatkan tingkat konversi pelanggan.
- 4) Efisiensi Biaya Pemasaran, digital marketing menawarkan biaya lebih rendah dibandingkan metode tradisional, dengan hasil yang lebih terukur.
- 5) Meningkatkan Penjualan, Strategi digital seperti retargeting iklan dapat mendorong calon pelanggan untuk mengambil keputusan pembelian lebih cepat.

Digital marketing memiliki peran penting dalam industri otomotif karena dapat meningkatkan kesadaran merek dan memperkuat citra usaha melalui kampanye online. Dengan strategi yang tepat, bisnis otomotif dapat menjangkau lebih banyak potensi pelanggan dan meningkatkan penjualan, misalnya melalui iklan retargeting yang mendorong calon pelanggan untuk segera membeli. Selain itu, pemanfaatan platform digital juga membantu bisnis dibidang jasa, jadi pelanggan bisa lebih responsif serta kepuasan menjadi meningkat.

Menurut penelitian terdahulu strategi digital marketing yang harus diketahui oleh pembisnis yang pertama mengetahui pemasaran berdasarkan data pelanggan untuk meningkatkan engagement, kedua dengan pemanfaatan big data dan AI dengan cara menganalisis tren pasar dan preferensi pelanggan untuk strategi yang lebih efektif, ketiga dengan cara penggunaan influencer, konten yang dibuat pengguna dapat meningkatkan kepercayaan konsumen. Digital marketing jadi point penting dalam bisnis otomotif, baik dalam membangun brand image, meningkatkan penjualan, maupun menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik.(Vo Thai et al., 2024)

2.3.1 Pengaruh Digital Marketing terhadap kinerja Bisnis

Strategi utama dalam meningkatkan kinerja bisnis berfokus pada pemasaran digital, terutama di industri otomotif, penelitian terdahulu menyoroti bagaimana digitalisasi dan penggunaan media sosial dapat mendorong inovasi model bisnis dan keberlanjutan usaha melalui kapabilitas dinamis. Menurut Vo Thai et al. (2024) menegaskan bahwa digitalisasi menjadi point penting dalam meningkatkan daya saing yang berkelanjutan, digitalisasi memiliki peran mengotomatisasi proses bisnis, akan tetapi membuka peluang inovasi model bisnis yang lebih adaptif terhadap perubahan pasar. Dalam industri otomotif, digitalisasi memungkinkan optimasi rantai pasok, efisiensi pemasaran digital, serta peningkatan pengalaman pelanggan.(Vo Thai et al., 2024)

Tiga kapabilitas utama yang mendukung digitalisasi yaitu

- 1) Sensing /mendeteksi peluang yaitu kemampuan bisnis dalam mengidentifikasi tren digital dan peluang pasar.
- 2) Seizing/memanfaatkan peluang yaitu menerapkan strategi digital seperti e-commerce dan pemasaran berbasis data
- 3) Transforming/menyesuaikan bisnis yaitu adaptasi model bisnis agar tetap relevan dengan era digital, terutama dalam aspek efisiensi operasional dan keberlanjutan bisnis

Menurut Garrido-Moreno et al. (2020) menjelaskan akan pentingnya digital marketing, khususnya melalui media sosial dalam menciptakan nilai bisnis, dalam industri otomotif media sosial dapat digunakan untuk *memperkuat pemasaran digital, memberikan edukasi produk, serta menjangkau pelanggan lebih luas melalui platform seperti Facebook dan Instagram, melalui digitalisasi dan media sosial*, dapat menaikkan pendapatan usaha jika diimbangi pada strategi tepat dan kapabilitas dinamis yang kuat. Dalam industri otomotif, digitalisasi memungkinkan efisiensi dan inovasi, sedangkan media sosial memperkuat hubungan pelanggan dan loyalitas merek. (Garrido-Moreno et al., 2020). Dalam studi sebelumnya ditemukan adanya keterkaitan antara *Digital marketing* terhadap kinerja bisnis secara positif signifikan yang diuraikan pada tabel 2.2 dibawah ini :

Tabel 2.2

**Penelitian Terdahulu Hubungan Digital Marketing
terhadap Kinerja Bisnis**

No	Peneliti, Judul	Masalah	Temuan
1	Huy Cuong Vo Thai et.al (2024) Dynamic Capabilities and Digitalization as Antecedents of Innovation and Sustainable Performance	Banyak UKM menghadapi tantangan dalam mengadopsi strategi digitalisasi untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan bisnis mereka, akan tetapi masih kesulitan dalam menerapkan digitalisasi dalam mengembangkan inovasi dan kinerja usaha	Digitalisasi berperan penting dalam membangun kinerja bisnis, dan memaksimalkan efisiensi, inovasi dan daya saing, perusahaan mampu mendeteksi tren pasar dan menangkap peluang digitalisasi
2.	Aurora Garirido et al. (2020) Social Media Use and Value Creation in the Digital Landscape	Banyak perusahaan belum memahami cara memaksimalkan sosial media secara strategis dalam membangun nilai dan kinerja usaha, masih sulit menghubungkan media sosial dengan peningkatan performa, selain itu penelitian tentang bagaimana media	Digitalisasi media sosial meningkatkan kinerja bisnis melalui CRM dan customer Engagement, strategi interaksi pelanggan yang efektif memperkuat

		sosial mendukung kapabilitas perusahaan	brand image, meningkatkan loyalitas, serta mendorong penjualan, keberhasilan digitalisasi bergantung pada kesiapan perusahaan
--	--	---	---

Sumber : Studi Pustaka 2025

Merujuk pada uraian dan hasil studi sebelumnya, maka hipotesis dalam studi ini dapat disusun :

H2 : Digital Marketing berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis.

2.4 Organizational Agility

Organizational Agility adalah kemampuan suatu perusahaan untuk merespon perubahan lingkungan bisnis secara cepat dan tepat, baik dalam menghadapi tantangan maupun memanfaatkan peluang. Perusahaan yang memiliki agility mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, teknologi, dan kebutuhan pelanggan tanpa kehilangan arah strategisnya. (Clauss et al., 2021)

Dalam konteks bisnis tire shop, organizational agility menjadi kunci untuk bertahan dan berkembang ditengah persaingan pasar yang ketat dan kebutuhan pelanggan yang terus berubah. Dengan memiliki kepekaan terhadap tren otomotif, kekompakan dalam pengambilan keputusan antar tim manajemen. Serta kemampuang mengatur ulang stok, layanan, dan sumber daya secara cepat, tire shop dapat memberikan pelayanan yang lebih responsif dan efisien, hal ini berdampak langsung pada peningkatan kepuasan pelanggan dan daya saing toko ban di pasar lokal. (Clauss et al., 2021)

Menurut Doz dan Kosonen (2010), terdapat tiga aspek utama yang membentuk organizational agility yaitu :

- 1) Strategic Sensitivity yaitu kemampuan perusahaan untuk cepat memahami perubahan pasar, kebutuhan pelanggan dan tren industri, beserta ancaman dari kompetitor.
- 2) Leadership Unity yaitu keselarasan dan kekompakan di tingkat manajemen. Pemimpin dalam organisasi mempunyai visi dan misi yang sama.
- 3) Resource Fluidity yaitu fleksibilitas perusahaan dalam mengatur ulang sumber daya internal yang ada.

Ketiga komponen diatas saling melengkapi dan menjadi dasar bagi perusahaan untuk tetap kompetitif, dalam penelitian ini organizational agility diukur menggunakan tiga indikator yaitu :

- 1) Kecepatan perusahaan dalam mengenali perubahan kebutuhan pelanggan dan pasar. (Cepat tanggap terhadap perubahan pasar)
- 2) Pengambilan keputusan strategis yang dilakukan secara kompak dan cepat oleh pimpinan. (Keputusan dibuat dengan cepat dan kompak)
- 3) Kemampuan perusahaan dalam mengatur ulang sumber daya dengan fleksibel sesuai kebutuhan pasar. (Fleksibel menyesuaikan sumber daya dengan pasar)

Organizational agility sangat relevan dalam industri tire shop, yang menghadapi perubahan permintaan, dinamika otomotif, toko ban yang lincah dapat menyesuaikan stok, layanan, dan strategi promosi dengan cepat, sehingga mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dan mempertahankan daya saing. (Doz & Kosonen, 2010)

2.4.1 Pengaruh Organizational Agility terhadap kinerja Bisnis

Organizational Agility merupakan salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi keberhasilan bisnis dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Agility mencerminkan kemampuan perusahaan untuk bergerak cepat dalam mengambil keputusan, merespon perubahan pasar, dan menyesuaikan strategi tanpa kehilangan arah bisnis. Dalam penelitian Bekos et al (2025), dijelaskan bahwa perusahaan yang agile lebih mampu mengelola tantangan pasar seperti permintaan yang berubah-ubah. Agility tidak bekerja sendiri tergantung

pada bagaimana sebuah perusahaan mampu melakukan eksekusi pemasaran dan perencanaan strategis.

Secara umum, Agility memiliki dampak positif terhadap kinerja bisnis karena membantu perusahaan menjadi lebih efisien, inovatif dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Dalam penelitian Bekos et al. (2025), dijelaskan bahwa agility akan benar-benar berdampak signifikan jika didukung oleh kemampuan pelaksanaan yang kuat dalam pemasaran dan pengelolaan operasional. Dalam konteks tire shop, hal ini sangat penting karena bisnis ban sangat dipengaruhi oleh perubahan musim, tren kendaraan dan persaingan lokal. Tire shop yang lincah dapat menyesuaikan stok, mengatur strategi musiman, serta mengalihkan staf atau layanan sesuai kebutuhan pelanggan. Agility tidak hanya membuat toko lebih siap menghadapi perubahan, tetapi juga membantu meningkatkan kinerja bisnis secara nyata melalui pelayanan yang lebih cepat dan tepat. Dalam studi sebelumnya dijelaskan adanya keterikatan antara Organizational agility terhadap kinerja bisnis secara positif dan signifikan, sesuai dengan penjelasan tabel dibawah ini :

Tabel 2.3

**Penelitian Terdahulu Hubungan Organizational Agility
terhadap Kinerja Bisnis**

No	Peneliti, Judul	Masalah	Temuan
1	Bekos et al (2025) Organizational Agility and Firm Performance : The Role of Architectural Marketing Capabilities	Banyak perusahaan memiliki Agility namun tetap gagal mencapai kinerja bisnis yang optimal karena kurangnya kemampuan dalam mengeksekusi strategi dan pemasaran	Organizational agility memiliki pengaruh positif terhadap kinerja bisnis, dengan syarat didukung dengan kemampuan implementasinya
2.	Ibrahim Alkandi et al (2024) The Impact of Strategic Agility on Organizational Performance : The	Banyak perusahaan di negara berkembang mengalami kesulitan dalam meningkatkan kinerja bisnisnya meskipun sudah menerapkan agility, karena	Kelincahan strategis tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan, pengaruh akan

	Mediating Role of Market Orientation and Innovation Capabilities in Emerging Industrial Sector.	kurangnya pemahaman tentang peran perantara seperti orientasi pasar dan kemampuan inovasi	signifikan jika perusahaan memiliki kemampuan merespon pasar dengan baik
--	---	---	--

Sumber : Studi Pustaka 2025

Pada uraian dan hasil studi sebelumnya, maka hipotesis dalam studi ini dapat disusun :

H3 : Organizational Agility berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis.

2.5 Pengaruh Brand Image terhadap Keunggulan Bersaing

Brand image yang sudah terbentuk punya peran besar dalam membantu bisnis bersaing dipasar. Faktor yang membuat brand image terbentuk yaitu bagaimana cara perusahaan berkomunikasi lewat media sosial dan promosi dari orang ke orang juga sangat berpengaruh disebabkan orang lebih mendengarkan orang yang berpengalaman yang sudah pernah menggunakan dibandingkan iklan dari perusahaan. Dengan adanya testimoni positif dan interaksi yang baik, brand image dapat diperkuat dan memberikan daya saing yang lebih tinggi terhadap pesaing. Brand yang kuat juga membantu perusahaan membedakan diri dari kompetitor. Diferensiasi ini menjadi kunci dalam membentuk keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Konsumen tidak hanya mempertimbangkan fitur atau harga, tetapi juga bagaimana mereka memandang sebuah brand dalam konteks nilai, kepercayaan, dan reputasi. Dengan memiliki brand image yang populer dibandingkan pembisnis yang sejenis, maka dapat menjadikan usahanya diposisi yang lebih kuat di pasar dan menarik lebih banyak pelanggan. (Cham et al., 2021)

Pada akhirnya brand image mempunyai peranan pada keputusan akhir pembelian dan loyalitas pelanggan. Pelanggan lebih cenderung memilih brand yang memiliki reputasi positif dibandingkan brand pesaing, bahkan jika harga atau fitur yang ditawarkan relatif serupa. Loyalitas ini memberikan keuntungan yang berkelanjutan, dimana pelanggan tidak hanya terus membeli produk atau layanan dari brand tersebut tetapi juga secara aktif merekomendasikannya kepada orang

lain. (Rua & Santos, 2022). Pada penelitian terdahulu ditemukan adanya hubungan antara *Brand image* terhadap keunggulan bersaing secara positif signifikan yang dijelaskan pada tabel 2.3 dibawah ini :

Tabel 2.4
Penelitian Terdahulu Hubungan Brand Image
terhadap Keunggulan Bersaing

No	Peneliti, Judul	Masalah	Temuan
1	Tat Huei Cham et al. (2021) Brand Image as the Competitive Edge for Hospitals in Medical Tourism	Persaingan di industri pariwisata medis semakin ketat, sehingga rumah sakit perlu strategi unggulan untuk menarik pasien. Brand image menjadi faktor penting dalam membentuk persepsi kualitas layanan, namun masih sedikit penelitian membahas bagaimana media sosial, WOM, dan persepsi harga berkontribusi membangun brand image dan dampaknya terhadap kepuasan dan loyalitas	Brand image yang kuat meningkatkan keunggulan bersaing dengan membangun persepsi positif terhadap kualitas layanan, brand image yang bagus membuat pelanggan lebih setia dan bersedia membayar lebih.
2.	Orlando Lima Rua et al. (2022) Lingking Brand and Competitive Advantage : The Mediating Effect of Positioning and Market Orientation	Banyak perusahaan kesulitan dalam membangun keunggulan bersaing dipasar yang kompetitif. Brand image dianggap penting untuk diferensiasi, sedikit peneliti yang membahas bagaimana brand image langsung mempengaruhi keunggulan bersaing serta peran orientasi pasar dalam mempertahankan daya saing	Citra merek memiliki peran krusial dalam membangun keunggulan bersaing melalui strategi diferensiasi, yang memungkinkan perusahaan lebih mudah membentuk pelanggan setia, dan merek dengan reputasi kuat mudah mempertahankan loyalitas pelanggan dan siap dalam

		menciptakan keunggulan bersaing
--	--	---------------------------------------

Sumber : Studi Pustaka 2025

Merujuk pada uraian dan hasil studi sebelumnya, maka hipotesis dalam studi ini dapat disusun:

H4 : Brand Image berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing.

2.6 Pengaruh Digital Marketing terhadap keunggulan bersaing

Digital marketing mempunyai fungsi yang tidak kalah pentingnya dalam bisnis yang bisa membantu perusahaan membangun brand awareness, menjangkau pelanggan lebih luas, dan meningkatkan keterlibatan konsumen, dalam industri otomotif strategi digital seperti iklan berbayar, SEO, Media sosial dan personalisasi pemasaran membantu pengusaha otomotif menargetkan konsumen dengan lebih efektif dan meningkatkan konversi penjualan. (Mendoza Rodríguez et al., 2024)

Menurut Mendoza Rodriguez et al. 2024). Efektivitas digital marketing dalam meningkatkan daya saing yaitu dengan cara :

- 1) Peningkatan Brand Awareness, digital marketing memungkinkan perusahaan otomotif memperkuat citra merek melalui kampanye online yang akan banyak dikenal.
- 2) Para pelanggan akan senang dan diperhatikan karna sering disapa, Penggunaan media sosial dan strategi CRM digital memungkinkan bisnis memahami kebutuhan pelanggan lebih dalam, sehingga meningkatkan loyalitas dan kepuasan konsumen.
- 3) Efisiensi biaya pemasaran, lebih murah dari sisi biaya promosi non-online karna strategi digital marketing dinilai lebih efisien dari segi biaya dan mampu memberikan hasil yang dapat dipantau secara lebih jelas dalam meningkatkan penjualan dan loyalitas konsumen.

Dampak digitalisasi terhadap keunggulan bersaing yaitu memberikan keunggulan kompetitif yang lebih baik dan berkelanjutan bagi perusahaan yang

mampu mengoptimalkan pemanfaatan big data dan efek jaringan, dalam bisnis otomotif penggunaan data pelanggan dan otomatisasi pemasaran digital dapat meningkatkan stabilitas posisi pasar dan menciptakan keunggulan yang lebih tahan lama, digital marketing bukan sekedar alat promosi, tetapi strategi utama dalam membangun dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam industri otomotif. Dengan memanfaatkan big data, efek jaringan, personalisasi pemasaran, dan efisiensi digital, perusahaan dapat meningkatkan brand image, menarik lebih banyak pelanggan, dan mempertahankan daya saing di tengah persaingan yang ketat. (Knudsen et al., 2021). Pada studi jurnal sebelumnya didapatkan adanya hubungan antara *Digital marketing* terhadap keunggulan bersaing secara positif signifikan yang dijelaskan pada tabel 2.4 dibawah ini :

Tabel 2.5

**Penelitian Terdahulu Hubungan Digital Marketing
terhadap Keunggulan Bersaing**

No	Peneliti, Judul	Masalah	Temuan
1	Luis Felife Mendoza Rodriguez et al. (2024) Digital Marketing Strategies and Their Impact on Competitive Advantage : Focus on Strategic Management	Di era digital perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan keunggulan bersaing ditengah perubahan perilaku konsumen dan kemajuan teknologi, digital marketing telah menjadi faktor kunci dalam memperkuat serta menjalin kedekatan yang lebih baik dengan konsumen, akan tetapi masih ada perbedaan dalam efektivitas strategi digital marketing terhadap pertumbuhan bisnis, inovasi dan loyalitas pelanggan	Pemasaran digital punya peran penting dalam membentuk merek dimata konsumen, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan menciptakan keunggulan bersaing, perusahaan yang mengoptimalkan digital marketing dapat menjangkau lebih banyak konsumen dan mempertahankan daya saing di pasar

2.	Eirik Sjaholm Knudsen et al. (2021) Stability in Turbelent Times? The Effect of Digitalization on the Sustainability of Competitive Advantage	Perkembangan pesat teknologi digital telah mengubah dinamika persaingan bisnis. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa digitalisasi memperpendek keunggulan bersaing, karena menurunkan hambatan masuk dan membuat pasar lebih kompetitif. Sebaliknya ada juga yang berpendapat digitalisasi justru menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih tahan lama bagi perusahaan yang mampu mengoptimalkan big data dan efek jaringan	Digitalisasi memperkuat keunggulan bersaing dengan memanfaatkan big data dan efek jaringan, perusahaan otomotif yang mengintegrasikan teknologi digital dalam pemasaran, layanan pelanggan dan mempertahankan daya saing dipasar.
----	--	---	---

Sumber : Studi Pustaka 2025

Merujuk pada uraian dan hasil studi sebelumnya, maka hipotesis dalam studi ini dapat disusun:

H5 : Digital Marketing berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing.

2.7 Pengaruh Organizational Agility terhadap keunggulan bersaing

Organizational agility, atau kelincuhan organisasi, menjadi salah satu kunci penting dalam membangun keunggulan bersaing, terutama di tengah lingkungan bisnis yang cepat berubah dan kompetitif, dalam studi Clauss et al. (2021), dijelaskan bahwa kelincuhan strategis memberikan organisasi kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan permintaan pasar dan teknologi. Ketangkasan ini memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga mengambil posisi yang lebih kuat dibandingkan pesaing. Ketika perusahaan mampu merespon perubahan dengan sigap, mereka akan lebih dalam menangkap peluang baru dan menyesuaikan strategi bisnis secara fleksibel, yang menjadi pondasi penting dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Strategic agility dinilai lebih efektif dibanding pendekatan tradisional, karena agility memungkinkan perusahaan untuk tetap efisien sambil tetap fleksibel terhadap perubahan, hal ini membantu perusahaan menjaga keunggulan bersaing dalam jangka panjang. Dalam konteks tire shop, agility sangat penting karena toko harus cepat menyesuaikan stok, strategi promosi, dan tren yang terus berubah. Dengan bergerak cepat dan responsif, tire shop dapat memberikan pelayanan lebih baik, mempertahankan pelanggan, dan unggul dari pesaing lokal. Pada studi jurnal sebelumnya didapatkan adanya hubungan antara *Organizational Agility* terhadap keunggulan bersaing secara positif signifikan yang dijelaskan pada tabel 2.5 dibawah ini:

Tabel 2.6

**Penelitian Terdahulu Hubungan Organizational Agility
terhadap Keunggulan Bersaing**

No	Peneliti, Judul	Masalah	Temuan
1	Thomas Clauss et al. (2021) <i>Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage : The Role of Strategic Agility in the Exploration-Exploitation Paradox</i>	Perusahaan kesulitan mencapai keunggulan bersaing karena terjebak dalam konflik antara inovasi dan efisiensi, membuat strategi tidak adaptif di lingkungan yang cepat berubah.	Strategic agility terbukti membantu mengatasi dilema tersebut karena memungkinkan perusahaan menyesuaikan strategi secara cepat dan fleksibel, sehingga memperkuat keunggulan bersaing
2.	Adamoko, S., et al. (2022) <i>Strategic Agility of SMEs in Developing Countries : Antecedents, Consequences and</i>	UMKN di negara berkembang sulit mempertahankan keunggulan bersaing karena keterbatasan sumber daya dan ketidakmampuan menanggapi perubahan pasar secara cepat.	Strategic agility memang berdampak positif, tetapi tidak selalu signifikan, efektivitasnya bergantung pada moderator.

	Boundary Condition.		
--	---------------------	--	--

Sumber : Studi Pustaka 2025

Merujuk pada uraian dan hasil studi sebelumnya, maka hipotesis dalam studi ini dapat disusun:

H6 : Organizational Agility berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing

2.8 Keunggulan Bersaing

Keunggulan dalam bersaing merujuk pada suatu kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai lebih dibandingkan pesaingnya, yang memungkinkan perusahaan mempertahankan posisi unggul dipasar, berdasarkan penelitian sebelumnya Correia et.al (2021), keunggulan bersaing di definisikan sebagai posisi superior suatu perusahaan yang diperoleh melalui penerapan strategi diferensiasi dan kepemimpinan biaya, keunggulan bersaing di definisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mempertahankan daya saingnya melalui inovasi, efisiensi operasional, dan adaptasi terhadap teknologi.(Djiu et al., 2024)

Keunggulan bersaing mengacu pada kemampuan perusahaan dalam mengungguli pesaingnya. Hajar & Sukaatmadja (2016) menjelaskan bahwa strategi untuk memperoleh posisi yang lebih unggul dibandingkan pesaing disebut sebagai keunggulan bersaing.(Hajar & suka Atmadja, 2016). Keunggulan ini membuat perusahaan bisa menjalankan aktivitas bisnis dengan lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan kompetitor. (Pitts & Lei, 2006)

Menurut Porter (1998) menyatakan bahwa inti dari kinerja bisnis dalam pasar yang kompetitif terletak pada competitive advantage. Untuk bisa berkompetisi dan memenangkannya, setiap perusahaan perlu merancang strategi yang memperkuat keunggulan bersaing guna menarik dan mempertahankan pelanggan, keunggulan ini tercipta dari kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnis secara lebih baik dibandingkan pesaingnya. Agar

dapat merancang dan menerapkan strategi yang efektif dalam menciptakan competitive advantage, perusahaan perlu memperhatikan enam faktor utama :

- 1) Visi Perusahaan
- 2) Penciptaan Nilai Tambah
- 3) Perencanaan dan pengelolaan Administrasi
- 4) Kesadaran akan Persaingan Global
- 5) Pengelolaan Stakeholders
- 6) Pemanfaatan Teknologi

Keenam faktor ini harus saling bekerjasama untuk memastikan strategi yang diterapkan berjalan lancar dan maksimal sehingga perusahaan dapat mempertahankan keunggulan bersaing. (Pitts & Lei, 2006).

Menurut Hajar & Sukaatmadja (2016), keunggulan bersaing dapat diukur melalui beberapa faktor sebagai berikut :

- 1) Harga yang berkompetisi : Perusahaan membuat harga yang lebih bersaing dibandingkan para kompetitornya, baik dalam skala kecil maupun besar.
- 2) Eksplorasi peluang : Pemanfaatan sumber daya yang ada dengan mengidentifikasi peluang baru dan menerapkan inovasi.
- 3) Kemampuan bertahan dari ancaman persaingan : Strategi untuk menjaga pertumbuhan dan kesinambungan bisnis dalam menghadapi tekanan kompetitif.
- 4) Fleksibilitas : Kapabilitas dalam menyesuaikan diri secara cepat terhadap dinamika pasar dan situasi bisnis yang berubah.
- 5) Hubungan dengan pelanggan : Upaya membangun loyalitas pelanggan memahami dan memenuhi kebutuhan mereka.

Memiliki keunggulan bersaing yang kuat, perusahaan dapat berkompetisi secara efektif dan bisa lebih baik lagi meningkatkan performa bisnis secara maksimal dan optimal.

2.9 Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis bisa disebut performa kesuksesan sebuah bisnis dalam menjalankan strategis dan operasionalnya, menurut penelitian terdahulu, kinerja bisnis tidak hanya bergantung pada strategi yang berasal dari dalam organisasi, akan tetapi tetap mendapatkan pengaruh dari elemen-elemen eksternal seperti orientasi pasar, kapabilitas yang dinamis, serta keunggulan dalam bersaing, dalam konteks bisnis UKM, kinerja usaha atau bisnis sering kali dikaitkan dengan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan daya saingnya melalui pemanfaatan jaringan, efisiensi, media sosial serta peningkatan penjualan dan pertumbuhan pasar.(Djiu et al., 2024)

Kinerja bisnis merupakan aspek krusial dalam menilai kondisi suatu perusahaan dengan melihat pencapaian terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Mulyadi (2007) mendefinisikan pencapaian tujuan strategis oleh perusahaan yang menunjukkan keberhasilan pelaksanaan berbagai upaya strategis yang telah dirumuskan.

Untuk menilai efektivitas strategi bisnis suatu perusahaan, kinerja bisnis perlu dianalisis perkembangannya dan menyediakan informasi bagi perusahaan dalam mengevaluasi keputusan serta tindakan yang telah diambil. Dengan meningkatnya persaingan bisnis saat ini, pengukuran kinerja bukan sekedar berfokus pada aspek keuangan semata, melainkan juga meliputi faktor non-finansial. (Nugrahayu, 2015)

Menurut Vinagre et al. (2008) menegaskan bahwa pengukuran kinerja bisnis dapat memberikan wawasan terkait keberhasilan strategi yang diterapkan oleh perusahaan, jika hasil yang dicapai belum optimal, perusahaan dapat melakukan evaluasi dan perbaikan, pengukuran kinerja memberikan gambaran tentang tingkat efektivitas organisasi atau individu, yang dapat berpengaruh pada pengambilan keputusan serta kebijakan perusahaan.(Vinagre et al. 2008)

Menurut Penelitian terdahulu. (Wolf and Timothy L. Pett, 2006), struktur fundamental yang menentukan kinerja bisnis suatu perusahaan mencakup beberapa indikator utama, yaitu :

- 1) Pertumbuhan
- 2) Penjualan dan keuntungan
- 3) Pendapatan
- 4) Produktivitas Perusahaan
- 5) Efisiensi Produksi/ Pelayanan

Penelitian ini menilai kinerja perusahaan berdasarkan persepsi yang di dapat dari pemilik atau manajer toko sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja bisnis usaha Tire Shop di Jawa Tengah

2.9.1 Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis

Salah satu faktor utama adalah peningkatan pangsa pasar melalui diferensiasi produk. Tire Shop yang mampu menawarkan ban berkualitas dengan teknologi inovatif, seperti daya tahan lebih lama atau performa lebih baik di berbagai kondisi jalan, dengan strategi ini, perusahaan bisa menambah pelanggan lebih banyak lagi. (Correia et al., 2020). Selain itu strategi kepemimpinan biaya juga berperan penting dalam meningkatkan profitabilitas. Dengan mengoptimalkan biaya operasional tanpa mengurangi kualitas layanan, Tire Shop dapat menawarkan harga yang lebih kompetitif sehingga mendorong volume penjualan dan meningkatkan margin keuntungan. (Djiu et al., 2024)

Keunggulan bersaing juga berkontribusi pada peningkatan rasa puas para pelanggan, yang secara langsung mampu meningkatkan loyalitas merek dan berkelanjutan bisnis. Konsumen cenderung memilih Tire Shop yang menyediakan ban dengan daya cengkeram lebih baik, ketahanan optimal, serta layanan konsultasi pemilihan ban yang profesional. Dengan inovasi semacam ini, Tire Shop akan lebih unggul dibandingkan pesaingnya. (Correia et al., 2020). Selain itu pemanfaatan teknologi dalam pemasaran dan distribusi, seperti menerapkan media sosial dengan tujuan meningkatkan brand awareness dan komunikasi dengan pelanggan bisa

membuat daya saing bisnis. Dengan strategi pemasaran digital yang efektif, Tire Shop dapat menjangkau lebih banyak pelanggan, meningkatkan pemesanan online, serta membangun loyalitas pelanggan. (Djiu et al., 2024)

Bisa disimpulkan bahwasanya, keunggulan bersaing dalam usaha Tire Shop sangat penting sekali dalam meningkatkan kinerja bisnis. Diferensiasi produk, efisiensi biaya, inovasi teknologi, serta strategi pemasaran yang tepat dapat membantu Tire Shop memperluas pangsa pasar, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan profitabilitas. Dengan membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan, Tire Shop dapat mempertahankan posisinya sebagai pilihan utama pelanggan dan menghadapi pesaing dengan lebih baik. Pada penelitian terdahulu ditemukan adanya keterikatan antara *Keunggulan bersaing* pada kinerja bisnis secara positif signifikan yang dijelaskan pada tabel 2.5 dibawah ini :

Tabel 2.7
Penelitian Terdahulu Hubungan Keunggulan Bersaing
terhadap Kinerja Bisnis

No	Peneliti, Judul	Masalah	Temuan
1	Ricardo Jorge Correia et al. (2021) Dynamic Capabilities and Competitive Advantage as Mediator Variables between market orientation and Business Performance	Studi ini membahas tentang orientasi pasar berdampak pada performa usaha. Beberapa studi menunjukkan ada pengaruh, tapi ada juga yang tidak menemukan hubungan tersebut, oleh karena itu penelitian ini menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis dan keunggulan bersaing sebagai mediator dalam hubungan ini	Kemampuan beradaptasi membuat Tire Shop bisa mengikuti perubahan pasar, misalnya meningkatkan minat pada ban ramah lingkungan, hal ini sangat bisa sekali menjadi keunggulan dan mendukung kinerja usaha
2.	Nelvira Djiu et al. (2024)	Studi ini membahas tentang bagaimana kapabilitas teknologi dan penggunaan media sosial mempengaruhi	Tire Shop bisa menggunakan teknologi dan media sosial

	The Role of Competitive Advantage in Mediating Technological Capabilities and Social Media Usage on SMEs Export Performance	kinerja ekspor UKM, dengan keunggulan kompetitif sebagai variabel mediasi, masalah utama yang diangkat adalah bahwa banyak UKM menghadapi tantangan dalam meningkatkan daya saing pasar internasional	dengan baik, dan memanfaatkan keunggulannya dibandingkan pesaing, trik ini membuat usaha bisa bertahan dan berkembang lagi.
--	---	---	---

Sumber : Studi Pustaka 2025

Merujuk pada uraian dan hasil studi sebelumnya, maka hipotesis dalam studi ini dapat disusun:

H7 : Keunggulan Bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis.

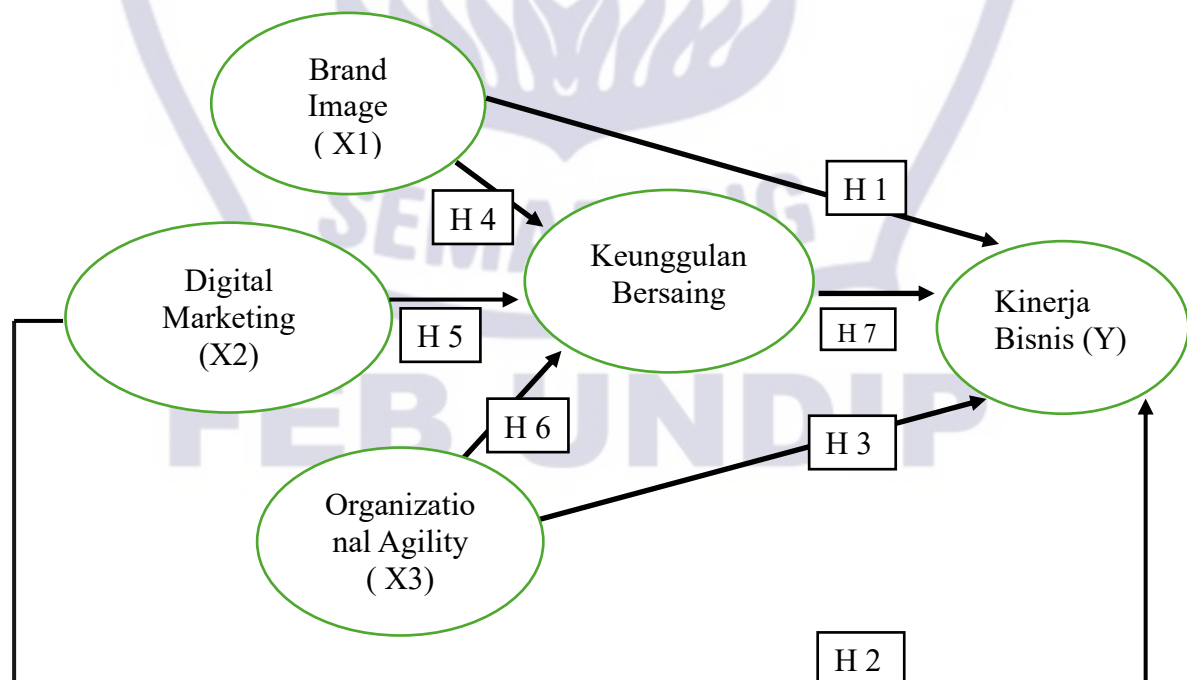
2.10. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu, disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang berfungsi untuk menggambarkan keterkaitan antar variabel yang menjadi fokus penelitian ini. Tujuannya adalah untuk memahami bagaimana peran Brand Image, Digital Marketing, dan Organizational Agility dapat mempengaruhi keunggulan bersaing, serta dampak akhirnya terhadap Kinerja Bisnis pada usaha Tire Shop di Jawa Tengah.

Kerangka ini menggambarkan bahwa Brand Image (X1), Digital Marketing (X2), dan Organizational Agility (X3) memiliki pengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing (Y1), yang kemudian menjadi mediator menuju Kinerja Bisnis (Y2). Selain itu masing-masing variabel independen juga diasumsikan mempengaruhi secara langsung ke Kinerja Bisnis, untuk melihat apakah pengaruh tersebut tetap signifikan walau tidak melalui keunggulan bersaing.

Kerangka pemikiran ini tidak sekedar menjelaskan keterkaitan antar variabel juga memperlihatkan arah analisis yang menjadi dasar dalam pengujian hipotesis. Pendekatan ini mengacu pada teori Resource Based View (RBV), dimana keunggulan dan kinerja bisnis tidak hanya berasal dari faktor luar, tetapi dibentuk dari kekuatan internal perusahaan itu sendiri. Kerangka pemikirannya tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



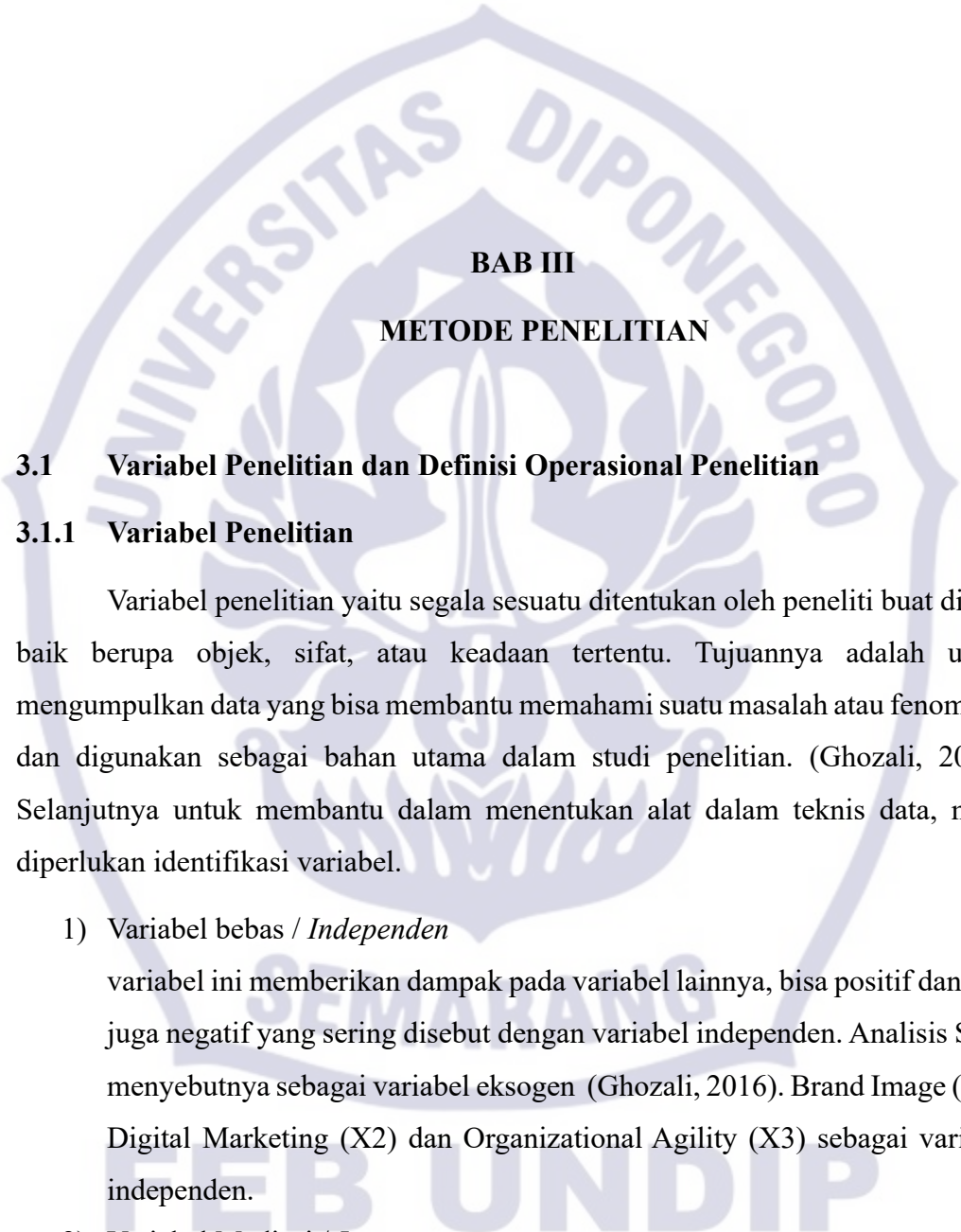
Sumber : Diadaptasi dari teori Resource – Based View (Barney, 1991) dan penelitian terdahulu

2.11. Hipotesis

Mengacu pada kerangka pemikiran yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Brand Image berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis

- H2 : Digital Marketing berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis
- H3 : Organizational Agility berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis
- H4 : Brand Image berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing
- H5 : Digital Marketing berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing
- H6 : Organizational Agility berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing
- H7 : Keunggulan Bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Penelitian

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian yaitu segala sesuatu ditentukan oleh peneliti buat dikaji, baik berupa objek, sifat, atau keadaan tertentu. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan data yang bisa membantu memahami suatu masalah atau fenomena, dan digunakan sebagai bahan utama dalam studi penelitian. (Ghozali, 2016). Selanjutnya untuk membantu dalam menentukan alat dalam teknis data, maka diperlukan identifikasi variabel.

1) Variabel bebas / *Independen*

variabel ini memberikan dampak pada variabel lainnya, bisa positif dan bisa juga negatif yang sering disebut dengan variabel independen. Analisis SEM menyebutnya sebagai variabel eksogen (Ghozali, 2016). Brand Image (X1), Digital Marketing (X2) dan Organizational Agility (X3) sebagai variabel independen.

2) Variabel Mediasi / *Intervening*

Variabel ini diletakan antara variabel independen dan variabel dependen berfungsi untuk menjelaskan hubungan diantara keduanya (Ghozali, 2016). Keunggulan bersaing (Y1) digunakan sebagai variabel perantara.

3) Variabel Terikat / *Dependen*

Variabel utama diteliti karena dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam metode SEM, variabel ini dikenal sebagai variabel endogen. (Ghozali, 2016). Kinerja Bisnis (Y2) sebagai variabel terikat dalam studi ini.

3.1.2 Definisi Operasional

Merupakan proses memberikan arti atau pemahaman khusus terhadap sebuah variabel yang dikaji. (Ghozali, 2016). Maka dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan definisi operasional pada studi ini :

Tabel 3.1

Variabel dan Definisi Operasional

No	Nama Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Parameter
1	Brand Image (X1)	Brand image adalah kesan terhadap suatu merek, yang terbentuk dari pengalaman, rasa percaya, dan manfaat yang dirasakan. Brand image yang sudah terbentuk bisa meningkatkan kepercayaan pelanggan, dan memberikan keunggulan bersaing. Sumber : Tahir et al. (2024) dan Kato (2021)	1) Keunikan (BI1) Mengambarkan sejauh mana konsumen memandang merek Tire shop memiliki ciri khas. 2) Kekuatan (BI2) Mengambarkan sejauh mana Tire Shop dianggap kuat dan dipercaya sama konsumen 3) Kepositifan (BI3) Mengambarkan penilaian positif konsumen terhadap merek Tire Shop Sumber : Keller, K.L (1993)	Instrumen yang dipakai dengan menggunakan skala likert satu sampai tujuh dimulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju
2	Digital Marketing (X2)	Fokus digital marketing melakukan	1) Kesadaran merek (DM1)	Instrumen yang dipakai dengan

		promosi online seperti website, dan email guna menjangkau target audiens secara lebih luas serta membangun interaksi yang lebih intens dengan konsumen, digital marketing membantu bisnis dalam meningkatkan kesadaran merek, optimasi konversi penjualan, serta efisiensi biaya pemasaran Sumber : Mendoza Rodriguez et al. (2024)	2) Keterlibatan pelanggan (DM2) 3) Optimasi Konversi Penjualan (DM3) 4) Efisiensi Biaya pemasaran (DM4) 5) Meningkatkan penjualan (DM5)	menggunakan skala likert satu sampai tujuh dimulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju
3	Organizational Agility (X3)	Kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan pasar secara cepat dan fleksibel, menyusun ulang strategi, dan mengelola sumber daya internal secara efektif Clauss et al. (2021)	1) Perusahaan cepat mengenali perubahan pasar (OA1) 2) Pengambilan keputusan dilakukan secara cepat dan kompak (OA2) 3) Sumber daya mudah disesuaikan dengan kebutuhan pasar (OA3) Sumber Doz & Kosonen (2010)	Instrumen yang dipakai dengan menggunakan skala likert satu sampai tujuh dimulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju

4	Keunggulan Bersaing. (Y1)	Strategi untuk menjadi unggul membantu perusahaan bisa memenangkan persaingan dengan cara menjalankan kegiatan bisnis secara lebih efisien dan efektif dibandingkan kompetitor Sumber : Pitts dan Lei, (2006)	1) Harga bersaing (KB1) 2) Eksplorasi peluang (KB2) 3) Kemampuan bertahan dari ancaman persaingan(KB3) 4) Fleksibilitas (KB4) 5) Hubungan dengan pelanggan (KB5) Sumber : Hajar dan Suka Atmadja (2016)	Instrumen yang dipakai dengan menggunakan skala likert satu sampai tujuh dimulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju
5	Kinerja Bisnis (Y2)	Kinerja usaha dapat ditingkatkan lagi dengan cara melakukan pemasaran yang kondusif dan efektif, memanfaatkan teknologi digital, serta mempunyai strategi ditentukan dalam inisiatif strategik pilihan Sumber: Correira et al (2021)	1) Pertumbuhan penjualan (BP1) 2) Profitabilitas (BP2) 3) Pendapatan (BP3) 4) Produktivitas perusahaan (BP4) 5) Efisiensi Produksi (BP5) Sumber : Wolff & Pett, (2006)	Instrumen yang dipakai dengan menggunakan skala likert satu sampai tujuh dimulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pemilik usaha atau manajer tire shop yang tersebar di wilayah Propinsi Jawa Tengah. Pemilihan Jawa Tengah sebagai lokasi penelitian didasarkan pada tingkat pertumbuhan usaha otomotif yang tinggi serta potensi pasar ban kendaraan yang luas dan kompetitif

3.2.2 Sampel

Bagian kecil dari sebuah populasi yang memang dipilih untuk mewakili keseluruhan. Pengambilan sampel dilakukan di beberapa kasus saja, karena kalau meneliti seluruh anggota populasi tidak memungkinkan, maka sampel adalah karakteristik dan bagian jumlah yang mewakili populasi (Ferdinand, 2019). Sedangkan penggunaan sampling menggunakan teknik *area sampling* yang termasuk *probability sampling* merupakan metode pengambilan sampel berdasarkan pembagian wilayah geografis. Dalam penelitian ini, provinsi Jawa Tengah dibagi ke dalam beberapa area utama, seperti Jawa Tengah bagian Barat, misalnya Tegal, Brebes. Dan bagian Tengah seperti Semarang, Salatiga begitu juga bagian Timur, Utara dan Selatan, semua tire shop akan di kluster sesuai area atau wilayahnya diambil beberapa tire shop sebagai sampel penelitian.

Area sampling dipilih karena memberikan peluang kepada peneliti untuk memperoleh data yang lebih representatif dari setiap wilayah, terutama dalam konteks populasi yang tersebar secara geografis. Menurut Ghazali (2016), teknik area sampling efektif digunakan ketika populasi terbagi dalam kelompok wilayah yang cukup luas dan sulit dijangkau secara serentak. Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah usaha tire shop yang telah beroperasi minimal selama dua tahun, memiliki setidaknya lima orang karyawan, bersedia berpartisipasi dengan mengisi kuesioner, dan beralokasi di wilayah Provinsi Jawa Tengah

Penelitian jumlah sampel mengacu pada pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) dengan perangkat AMOS, sebagaimana disarankan oleh Ghazali (2016), yaitu menggunakan jumlah sampel minimal 5 hingga 10 kali dari jumlah

indikator yang digunakan dalam model penelitian. Jika model penelitian memiliki 21 indikator, maka jumlah minimum responden yang dibutuhkan adalah 105 orang (21×5). Oleh karena itu dalam penelitian ini diputuskan sebanyak 150 responden, yang telah memenuhi kriteria minimum tersebut. Populasi penelitian ini didasarkan pada data dari Distributor Ban CV Mandiri Citra Makmur yang berlokasi di Semarang, yang mencatat terdapat 175 tire shop aktif yang tersebar di berbagai wilayah di Provinsi Jawa Tengah, dikarna kan dalam penelitian ini fokus di UKM maka diambil 150 responden dengan syarat yang sudah kita buat.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Dikerjakan dengan cara mendatangi lokasi tempat penelitian Tire Shop Jawa-Tengah, cara umum yang sering dipakai mengumpulkan data primer yaitu dengan cara membagikan kuesioner. (Ferdinand, 2019)

Studi ini menggunakan data primer yang tentu saja di dapat dari pendapat responden pada variabel yang akan diteliti. Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada 150 pemilik atau manajer UKM Tire Shop di Jawa Tengah yang telah berbisnis dua tahun lebih dan memiliki lima karyawan. Responden menjawab kuesioner secara langsung maupun melalui Google Form.

3.3.2 Data Sekunder

Informasi ini dapat ditemukan di berbagai bentuk, seperti buku, jurnal ilmiah, laporan tahunan perusahaan, data sensus, serta publikasi dari lembaga pemerintah yang berkaitan dengan indikator ekonomi. Ferdinand (2019) juga menyatakan bahwa data sekunder berasal dari berbagai pusat data yang menyimpan kumpulan informasi yang dapat dimanfaatkan penelitian.

Data ini sangat mendukung penelitian, berbentuk dokumen seperti jurnal, tabel, grafik, serta data-data lain seperti variabel brand image, digital marketing, organizational agility, keunggulan bersaing dan kinerja bisnis.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Instrumen mengumpulkan data menggunakan kuesioner. Iman Ghozali (2016) menyatakan kuesioner dibuat melalui pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab sesuai dengan pandangan atau pengalamannya. Dimana responden diminta memberikan pertanyaan terhadap indikator variabel penelitian berdasarkan skala 1-7, dengan rincian : 1 sangat tidak setuju, 2 tidak setuju, 3 cukup tidak setuju, 4 netral, 5 cukup setuju, 6 setuju, 7 sangat setuju. Skala interval ini memungkinkan data mentah yang dikumpulkan dalam bentuk angka untuk dianalisis dan diartikan secara kualitatif, untuk memperoleh data yang lebih variatif dan memperbaiki tingkat reliabilitas, skala Likert 7 poin sering digunakan dalam penelitian SEM. (Ghozali, 2017) . Distribusi kuesioner dilakukan menggunakan dua metode, salah satunya melalui platform Google Form yang dibagikan melalui WA Pemilik toko atau manajer, serta secara langsung dengan mendatangi Tire shop dan memberikan kuesioner kepada responden.

3.5 Uji Kelayakan Kuesioner

Pengecekan keabsahan kuesioner dilakukan agar pertanyaan yang dibuat sudah sesuai dengan variabel yang diteliti, data yang dikumpulkan bisa dipercaya, dengan cara melakukan uji semantik dan uji statistik.

3.5.1 Uji Semantik

Menurut Sudaryat (2009), semantik berhubungan dengan arti dan simbol, tanda atau kata. Uji semantik dilakukan agar semua kata serta pertanyaan kuesioner bisa dimengerti secara jelas, sehingga tidak terjadi salah paham saat menjawab.

3.5.1.1 Uji Indikator Variabel

Setiap indikator dalam variabel penelitian diuji serta dipastikan indikator tersebut memang sesuai dan berhubungan dengan variabel yang diteliti. Uji dilakukan agar memperjelas tiap indikator tersebut mewakili variabel yang dimaksud. Indikator dinyatakan valid jika hasil pengujian menunjukkan jawaban “Ya” artinya indikator tersebut cocok dan layak digunakan dalam penelitian.

Sedangkan uji kausalitas dilakukan agar mengetahui tentang ada tidaknya hubungan sebab-akibat di antara variabel dan indikatornya. Hasil yang diinginkan dari pengujiannya adalah “Tidak”, yang menunjukkan indikator tersebut bisa digunakan tanpa mengganggu hasil analisis. Uji ini selayaknya dilakukan karena harus di pastikan dulu bahwa indikator tersebut benar-benar bisa mewakili variabel yang diteliti dan bisa membantu dalam menghasilkan data yang benar dan valid. Rincian hasil uji ini disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 3.2
Uji Indikator Variabel Brand Image

Indikator	Uji Semantik/ Uji Tanda		Uji Kausalitas	
	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output
Keunikan	Keunikan suatu merek memberikan tanda bahwa brand image memiliki daya tarik sendiri dibandingkan pesaing	Ya	Keunikan merek dapat memengaruhi persepsi positif terhadap brand image	Tidak
Kekuatan	Kekuatan brand mencerminkan konsistensi dalam benak konsumen sebagai ciri dari brand image yang baik	Ya	Kekuatan brand secara langsung belum tentu menyebabkan peningkatan brand image	Tidak
Kepositifan	Kesan positif dari konsumen terhadap merek mencerminkan bahwa brand image terbentuk dengan baik	Ya	Kepuasan pelanggan bisa berdampak pada brand image yang lebih baik	Tidak

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian, 2025

Tabel 3.3
Uji Indikator Variabel Digital Marketing

Indikator	Uji Semantik/ Uji Tanda		Uji Kausalitas	
	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output
Kesadaran Merek	Kesadaran merek memberikan tanda dari digital marketing yang baik	Ya	Kesadaran merek bisa berdampak pada digital marketing yang baik	Tidak
Keterlibatan Pelanggan	Keterlibatan pelanggan memberikan tanda dari digital marketing yang baik	Ya	Keterlibatan pelanggan bisa berdampak pada digital marketing yang baik	Tidak
Optimasi Konversi Penjualan	Optimasi konversi penjualan memberikan tanda dari digital marketing yang baik	Ya	Optimasi konversi penjualan bisa berdampak pada digital marketing yang baik	Tidak
Efisiensi Biaya Pemasaran	Efisiensi biaya pemasaran memberikan tanda dari digital marketing yang baik	Ya	Efisiensi biaya pemasaran bisa berdampak pada digital marketing yang baik	Tidak
Meningkatkan Penjualan	Meningkatkan penjualan memberikan tanda dari digital marketing yang baik	Ya	Meningkatkan penjualan bisa berdampak pada digital marketing yang baik	Tidak

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian, 2025

Tabel 3.4
Uji Indikator Variabel Organizational Agility

Indikator	Uji Semantik/ Uji Tanda		Uji Kausalitas	
	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output
Perusahaan cepat mengenali perubahan pasar	Cepat tanggap mengenali perubahan pasar memberikan tanda dari Organizational agility yang baik	Ya	Cepat tanggap mengenali perubahan pasar bisa berdampak pada Organizational agility	Tidak
Pengambilan keputusan dilakukan secara cepat dan kompak	Keputusan dibuat cepat dan kompak memberikan tanda dari Organizational agility yang baik	Ya	Keputusan dibuat cepat dan kompak bisa berdampak pada Organizational agility yang baik	Tidak
Sumber daya mudah disesuaikan dengan kebutuhan pasar	Fleksibel disesuaikan dengan kebutuhan pasar memberikan tanda dari Organizational agility yang baik	Ya	Fleksibel disesuaikan dengan kebutuhan pasar bisa berdampak pada Organizational agility yang baik	Tidak

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian, 2025

Tabel 3.5
Uji Indikator Variabel Keunggulan Bersaing

Indikator	Uji Semantik/ Uji Tanda		Uji Kausalitas	
	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output
Harga Bersaing	Harga bersaing memberikan tanda dari keunggulan bersaing	Ya	Harga bersaing bisa berdampak perusahaan mempunyai keunggulan bersaing	Tidak
Eksplorasi peluang	Eksplorasi peluang memberikan tanda dari keunggulan bersaing	Ya	Eksplorasi peluang bisa berdampak ke perusahaan mempunyai keunggulan bersaing	Tidak
Kemampuan bertahan dari ancaman bersaing	Kemampuan bertahan dari ancaman bersaing memberikan tanda dari keunggulan bersaing	Ya	Kemampuan bertahan dari ancaman bisa berdampak perusahaan mempunyai keunggulan bersaing	Tidak
Fleksibilitas	Fleksibilitas memberikan tanda dari keunggulan bersaing	Ya	Fleksibilitas bisa berdampak pada perusahaan mempunyai keunggulan bersaing	Tidak
Hubungan dengan pelanggan	Hubungan dengan pelanggan memberikan tanda dari keunggulan bersaing	Ya	Hubungan dengan pelanggan bisa berdampak perusahaan mempunyai keunggulan bersaing	Tidak

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian, 2025

Tabel 3.6
Uji Indikator Variabel Kinerja Bisnis

Indikator	Uji Semantik/ Uji Tanda		Uji Kausalitas	
	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output
Pertumbuhan Penjualan	Pertumbuhan penjualan memberikan tanda dari kinerja bisnis baik	Ya	Pertumbuhan penjualan bisa berdampak timbulnya kinerja bisnis yang baik	Tidak
Keuntungan	Keuntungan memberikan tanda dari kinerja bisnis yang baik	Ya	Keuntungan bisa berdampak timbulnya kinerja bisnis yang baik	Tidak
Pendapatan	Pendapatan memberikan tanda dari kinerja bisnis yang baik	Ya	Pendapatan bisa berdampak timbulnya kinerja bisnis yang baik	Tidak
Produktivitas Perusahaan	Produktivitas memberikan tanda dari kinerja bisnis yang baik	Ya	Produktivitas perusahaan bisa berdampak timbulnya kinerja bisnis yang baik	Tidak
Efisiensi Operasional	Efisiensi operasional memberikan tanda dari kinerja bisnis yang baik	Ya	Efisiensi operasional bisa berdampak timbulnya kinerja bisnis yang baik	Tidak

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian, 2025

Dari penjelasan diatas bisa disimpulkan :

- 1) Indikator kemampuan brand image meliputi Keunikan, kekuatan dan kepositifan dapat dipakai dalam menguraikan variabel brand image dan pantas dipakai penelitian.
- 2) Indikator digital marketing yang meliputi kesadaran merek, keterlibatan pelanggan, optimasi konversi penjualan, efisiensi biaya pemasaran dan meningkatkan penjualan dapat dalam menjelaskan variabel digital marketing bisa dipakai penelitian.
- 3) Indikator organizational agility yang meliputi cepat mengenali perubahan pasar, keputusan dilakukan secara cepat dan kompak dan sumber daya mudah disesuaikan dengan kebutuhan pasar, dapat dipakai dalam menguraikan variabel organizational agility serta dapat digunakan dalam penelitian.
- 4) Indikator keunggulan bersaing meliputi harga bersaing, eksplorasi peluang, kemampuan bertahan dari ancaman, fleksibilitas dan hubungan dengan pelanggan dapat digunakan untuk menjelaskan variabel keunggulan bersaing bisa dipakai penelitian.
- 5) Indikator kinerja bisnis meliputi pertumbuhan penjualan, keuntungan, pendapatan, produktivitas perusahaan, dan efisiensi operasional dapat dipakai dalam penelitian.

3.5.1.2 Uji indikator Variabel Hipotesis

Pengujian ini dilakukan untuk menguji korelasi logis diantara indikator dalam setiap variabel dengan hipotesis. Hasilnya harus logis agar bisa dan pantas digunakan.

Tabel 3.7

Uji Semantik Indikator Hipotesis 1 : Brand Image (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis (Y2)

Indikator Kinerja Bisnis	Indikator Brand Image					
	Keunikan		Kekuatan		Kepositifan	
	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output
Pertumbuhan Penjualan	Keunikan merek dapat mendorong konsumen untuk lebih tertarik, sehingga berdampak pada peningkatan pertumbuhan penjualan.	Logis	Kekuatan merek membangun kepercayaan konsumen yang berkelanjutan, mendukung peningkatan penjualan	Logis	Persepsi positif terhadap merek memengaruhi keputusan pembelian ulang, mendorong pertumbuhan penjualan,	Logis
Keuntungan	Keunikan produk membantu menciptakan nilai tambah yang berdampak pada peningkatan keuntungan perusahaan	Logis	Merek yang kuat mampu mempertahankan harga, sehingga meningkatkan keuntungan	Logis	Citra positif merek meningkatkan loyalitas yang berdampak pada stabilitas dan pertumbuhan keuntungan	Logis
Pendapatan	Ciri khas merek yang unik meningkatkan daya saing yang berdampak pada peningkatan penjualan	Logis	Kekuatan merek mendukung konsistensi penjualan yang berdampak langsung pada pendapatan perusahaan	Logis	Kepositifan merek mendorong relasi jangka panjang yang berdampak pada	Logis

					pendapatan berkelanjutan	
Produktivitas Perusahaan	Diferensiasi melalui keunikan mendorong efisiensi pemasaran yang berdampak pada peningkatan produktivitas	Logis	Merek yang kuat mempercepat respon terhadap pasar yang berdampak pada peningkatan produktivitas	Logis	Citra positif mendorong motivasi internal tim yang berdampak pada peningkatan produktivitas	Logis
Efisiensi Operasional	Keunikan yang relevan perusahaan menjalankan strategi khusus yang berdampak pada efisiensi operasional	Logis	Kekuatan merek mengurangi kebutuhan promosi berlebih yang berdampak pada efisiensi operasional	Logis	Persepsi positif dari konsumen membantu mempercepat proses keputusan yang berdampak pada efisiensi operasional	Logis

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian, 2025

Tabel 3.8

Uji Semantik Indikator Hipotesis 2 : Digital Marketing (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis (Y2)

Indikator Kinerja Bisnis	Indikator Digital Marketing									
	Kesadaran Merek		Keterlibatan Pelanggan		Optimasi Konversi Penjualan		Efisiensi Biaya Pemasaran		Meningkatkan penjualan	
	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output
Pertumbuhan Penjualan	Kesadaran merek membawa	Logis	Keterlibatan pelanggan membawa	Logis	Optimasi Konversi penjualan	Logis	Efisiensi biaya pemasaran	Logis	Meningkatkan penjualan membawa	Logis

	dampak pertumbuhan penjualan perusahaan meningkat lebih baik		dampak pertumbuhan penjualan perusahaan meningkat lebih baik		membawa dampak pertumbuhan penjualan perusahaan meningkat lebih baik		membawa dampak pertumbuhan penjualan perusahaan meningkat lebih baik		dampak pertumbuhan penjualan perusahaan meningkat lebih baik	
Keuntungan	Kesadara merek membawa dampak keuntungan perusahaan meningkat lebih baik	Logis	Keterlibatan pelanggan membawa dampak keuntungan perusahaan meningkat lebih baik	Logis	Optimasi konversi penjualan membawa dampak keuntungan perusahaan meningkat lebih baik	Logis	Efisiensi biaya pemasaran membawa dampak perusahaan meningkat lebih baik	Logis	Meningkatkan penjualan membawa dampak keuntungan perusahaan meningkat lebih baik	
Pendapatan	Kesadaran merek membawa dampak pendapatan perusahaan meningkat lebih baik	Logis	Keterlibatan pelanggan membawa dampak pendapatan perusahaan meningkat lebih baik	Logis	Optimasi konversi penjualan membawa dampak pendapatan perusahaan meningkat lebih baik	Logis	Efisiensi biaya pemasaran membawa dampak pendapatan perusahaan meningkat lebih baik	Logis	Meningkatkan penjualan membawa dampak pendapatan perusahaan meningkat lebih baik	Logis
Produktivitas Perusahaan	Kesadaran merek membawa dampak	Logis	Keterlibatan pelanggan membawa dampak	Logis	Optimasi konversi penjualan membawa	Logis	Efisiensi biaya pemasaran membawa	Logis	Meningkatkan penjualan membawa dampak	Logis

	produktivitas perusahaan meningkat lebih baik		produktivitas perusahaan meningkat lebih baik		dampak produktivitas perusahaan meningkat lebih baik		dampak produktivitas perusahaan meningkat lebih baik		produktivitas perusahaan meningkat lebih baik	
Efisiensi Operasional	Kesadaran merek membawa dampak efisiensi operasional perusahaan meningkat lebih baik	Logis	Keterlibatan pelanggan membawa dampak efisiensi operasional perusahaan meningkat lebih baik	Logis	Optimasi konversi penjualan membawa dampak efisiensi operasional perusahaan meningkat lebih baik	Logis	Efisiensi biaya pemasaran membawa dampak efisiensi operasional perusahaan meningkat lebih baik	Logis	Meningkatkan penjualan membawa dampak Efisiensi operational perusahaan meningkat lebih baik	Logis

Sumber : Hasil pengolahan Penelitian, 2025

Tabel 3.9

Uji Semantik Indikator Hipotesis 3 : Organizational Agility (X3) berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis (Y2)

Indikator Kinerja Bisnis	Indikator Organizational Agility					
	Cepat tanggap perubahan pasar		Keputusan Cepat dan Kompak		Fleksibel dengan sumber daya	
	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output
Pertumbuhan Penjualan	Respon cepat terhadap pasar mendorong peningkatan penjualan karena lebih sesuai	Logis	Keputusan cepat memungkinkan perusahaan merespon	Logis	Penyesuaian sumber daya mempercepat layanan dan memenuhi	Logis

	dengan kebutuhan konsumen		peluang lebih cepat dan efektif.		permintaan dengan lebih efisien.	
Keuntungan	Adaptasi cepat terhadap perubahan pasar membantu mengurangi risiko dan meningkatkan efisiensi biaya	Logis	Keputusan yang kompak menghindari keterlambatan dan menekan biaya operasional	Logis	Fleksibilitas sumber daya memungkinkan efisiensi alokasi yang berdampak pada profitabilitas.	Logis
Pendapatan	Menyesuaikan strategi dengan cepat terhadap tren pasar membuka peluang baru dan memperbesar pendapatan	Logis	Pengambilan keputusan cepat mengoptimalkan waktu dalam menangkap peluang bisnis	Logis	Pengelolaan sumber daya yang fleksibel membuat perusahaan bisa menjangkau lebih banyak pasar	Logis
Produktivitas Perusahaan	Adaptasi cepat terhadap pasar mendorong alur kerja yang lebih relevan dan efisien, sehingga meningkatkan produktivitas	Logis	Pengambilan keputusan yang cepat mendorong percepatan operasional dan hasil kerja	Logis	Penyesuaian sumber daya secara cepat membantu mengoptimalkan proses dan hasil kerja	Logis
Efisiensi Operasional	Respon cepat terhadap kondisi pasar mengurangi risiko pemborosan dan mendukung efisiensi proses	Logis	Keputusan yang cepat mempercepat eksekusi tanpa banyak birokrasi, menghemat waktu dan biaya	Logis	Fleksibilitas alokasi sumber daya memungkinkan efisiensi tinggi dalam penggunaan aset tenaga kerja	Logis

Tabel 3.10

Uji Semantik Indikator Hipotesis 4 : Brand Image (X1) berpengaruh positif terhadap keunggulan Bersaing (Y1)

Indikator Keunggulan Bersaing	Indikator Brand Image							
	Kepercayaan Pelanggan		Diferensiasi Merek		Kepuasan Pelanggan		Loyalitas Pelanggan	
	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output
Harga Bersaing	Kepercayaan pelanggan membawa dampak harga produk dapat bersaing dengan kompetitoranya	Logis	Diferensiasi merek membawa dampak harga produk dapat bersaing dengan kompetitoranya	Logis	Kepuasan pelanggan membawa dampak harga produk dapat bersaing dengan kompetitoranya	Logis	Loyalitas pelanggan membawa dampak harga produk dapat bersaing dengan kompetitoranya	Logis
Eksplorasi Peluang	Kepercayaan pelanggan membawa dampak dapat mengeksplorasi peluangnya	Logis	Diferensiasi merek membawa dampak dapat mengeksplorasi peluangnya	Logis	Kepuasan pelanggan membawa dampak dapat mengeksplorasi peluangnya	Logis	Loyalitas pelanggan membawa dampak dapat mengeksplorasi peluangnya	Logis
Kemampuan Bertahan dari Ancaman bersaing	Kepercayaan pelanggan membawa dampak mempunyai kemampuan bertahan dari ancaman pesaing	Logis	Diferensiasi merek membawa dampak mempunyai kemampuan bertahan dari ancaman pesaing	Logis	Kepuasan pelanggan membawa dampak mempunyai kemampuan bertahan dari ancaman pesaing	Logis	Loyalitas pelanggan membawa dampak mempunyai kemampuan bertahan dari	Logis

							ancaman pesaing	
Fleksibilitas	Kepercayaan pelanggan membawa dampak perusahaan memiliki fleksibilitas yang baik	Logis	Diferensiasi merek membawa dampak perusahaan memiliki fleksibilitas yang baik	Logis	Kepuasan pelanggan membawa dampak perusahaan memiliki fleksibilitas yang baik	Logis	Loyalitas perusahaan membawa dampak perusahaan memiliki fleksibilitas yang baik	Logis
Hubungan dengan Pelanggan	Kepercayaan pelanggan membawa dampak relasi menjadi baik ke pelanggan	Logis	Diferensiasi merek membawa dampak relasi menjadi baik ke pelanggan	Logis	Kepuasan pelanggan membawa dampak relasi menjadi baik ke pelanggan	Logis	Loyalitas perusahaan membawa dampak relasi menjadi baik ke pelanggan	Logis

Tabel 3.11

Uji Semantik Indikator Hipotesis 5 : Digital Markeing (X2) berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing (Y1)

Indikator Kinerja Bisnis	Indikator Digital Marketing									
	Kesadaran Merek		Keterlibatan Pelanggan		Optimasi Konversi Penjualan		Efisiensi Biaya Pemasaran		Meningkatkan penjualan	
	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output

Harga Bersaing	Kesadaran merek membawa dampak harga produk dapat bersaing dengan kompetitornya	Logis	Keterlibatan pelanggan membawa dampak harga produk dapat bersaing dengan kompetitornya	Logis	Optimasi Konversi penjualan membawa dampak harga produk dapat bersaing dengan kompetitornya	Logis	Efisiensi biaya pemasaran membawa dampak pertumbuhan harga produk dapat bersaing dengan kompetitornya	Logis	Meningkatkan penjualan membawa dampak harga produk dapat bersaing dengan kompetitornya	Logis
Eksplorasi Peluang	Kesadaran merek membawa dampak perusahaan dapat mengeksplorasi peluangnya	Logis	Keterlibatan pelanggan membawa dampak perusahaan dapat mengeksplorasi peluangnya	Logis	Optimasi konversi penjualan membawa dampak perusahaan dapat mengeksplorasi peluangnya	Logis	Efisiensi biaya pemasaran membawa dampak perusahaan dapat mengeksplorasi peluangnya	Logis	Meningkatkan penjualan membawa dampak perusahaan dapat mengeksplorasi peluangnya	
Kemampuan Bertahan dari Ancaman bersaing	Kesadaran merek membawa dampak mempunyai kemampuan bertahan dari	Logis	Keterlibatan pelanggan membawa dampak mempunyai kemampuan bertahan dari	Logis	Optimasi konversi penjualan membawa dampak mempunyai kemampuan	Logis	Efisiensi biaya pemasaran membawa dampak pendapatan mempunyai	Logis	Meningkatkan penjualan membawa dampak mempunyai kemampuan bertahan dari	Logis

	ancaman pesaing		ancaman pesaing		bertahan dari ancaman pesaing		kemampuan bertahan dari ancaman pesaing		ancaman pesaing	
Fleksibilitas	Kesadaran merek membawa dampak perusahaan memiliki fleksibilitas yang baik	Logis	Keterlibatan pelanggan membawa dampak perusahaan memiliki fleksibilitas yang baik	Logis	Optimasi konversi penjualan membawa dampak perusahaan memiliki fleksibilitas yang baik	Logis	Efisiensi biaya pemasaran membawa dampak perusahaan memiliki fleksibilitas yang baik	Logis	Meningkatkan penjualan membawa dampak perusahaan memiliki fleksibilitas yang baik	Logis
Hubungan dengan Pelanggan	Kesadaran merek membawa dampak relasi menjadi baik ke pelanggan	Logis	Keterlibatan pelanggan membawa dampak relasi menjadi baik ke pelanggan	Logis	Optimasi konversi penjualan membawa dampak relasi menjadi baik ke pelanggan	Logis	Efisiensi biaya pemasaran membawa dampak relasi menjadi baik ke pelanggan	Logis	Meningkatkan penjualan membawa dampak relasi menjadi baik ke pelanggan	Logis

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian, 2025

Tabel 3.12

Uji Semantik Indikator Hipotesis 6 Organizational Agility (X) berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing (Y2)

	Indikator Organizational Agility		
	Cepat tanggap perubahan pasar	Keputusan Cepat dan Kompak	Fleksibel dengan sumber daya

Indikator Keunggulan bersaing	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output
Harga Bersaing	Respon cepat terhadap pasar membantu perusahaan menyesuaikan strategi harga sesuai tren dan kebutuhan konsumen	Logis	Keputusan cepat memungkinkan perusahaan melakukan penyesuaian harga lebih efisien dan kompetitif	Logis	Penyesuaian sumber daya secara efisien mendukung efisiensi biaya, yang berkontribusi pada harga jual yang bersaing	Logis
Eksplorasi Peluang	Adaptasi cepat terhadap perubahan pasar membuka ruang eksplorasi peluang baru lebih awal dibanding pesaing	Logis	Pengambilan keputusan yang gesit mendorong eksekusi ide peluang bisnis lebih cepat	Logis	Fleksibilitas sumber daya memungkinkan uji coba ide baru tanpa mengganggu operasi utama.	Logis
Kemampuan Bertahan dari Ancaman bersaing	Kepekaan terhadap tren pasar memungkinkan perusahaan mengantisipasi ancaman dengan cepat	Logis	Keputusan strategis yang cepat memperkuat ketahanan perusahaan dalam menghadapi tekanan kompetitor.	Logis	Kemampuan adaptasi sumber daya memberi keunggulan dalam merespon perubahan pasar	Logis
Fleksibilitas	Kecepatan dalam merespon pasar meningkatkan kelincahan organisasi untuk mengubah arah strategi dengan efektif	Logis	Keputusan kompak mempercepat perubahan strategi operasional sesuai kebutuhan pasar	Logis	Fleksibilitas sumber daya menjadi kunci perusahaan dalam menjalankan berbagai opsi bisnis secara bersamaan	Logis

Hubungan dengan Pelanggan	Respon cepat terhadap keinginan pelanggan menciptakan hubungan yang lebih responsif dan memuaskan	Logis	Keputusan tim yang cepat memudahkan penyesuaian layanan sesuai harapan pelanggan	Logis	Penyesuaian sumber daya membantu memenuhi kebutuhan pelanggan secara cepat dan personal.	Logis
---------------------------	---	-------	--	-------	--	-------

Tabel 3.13

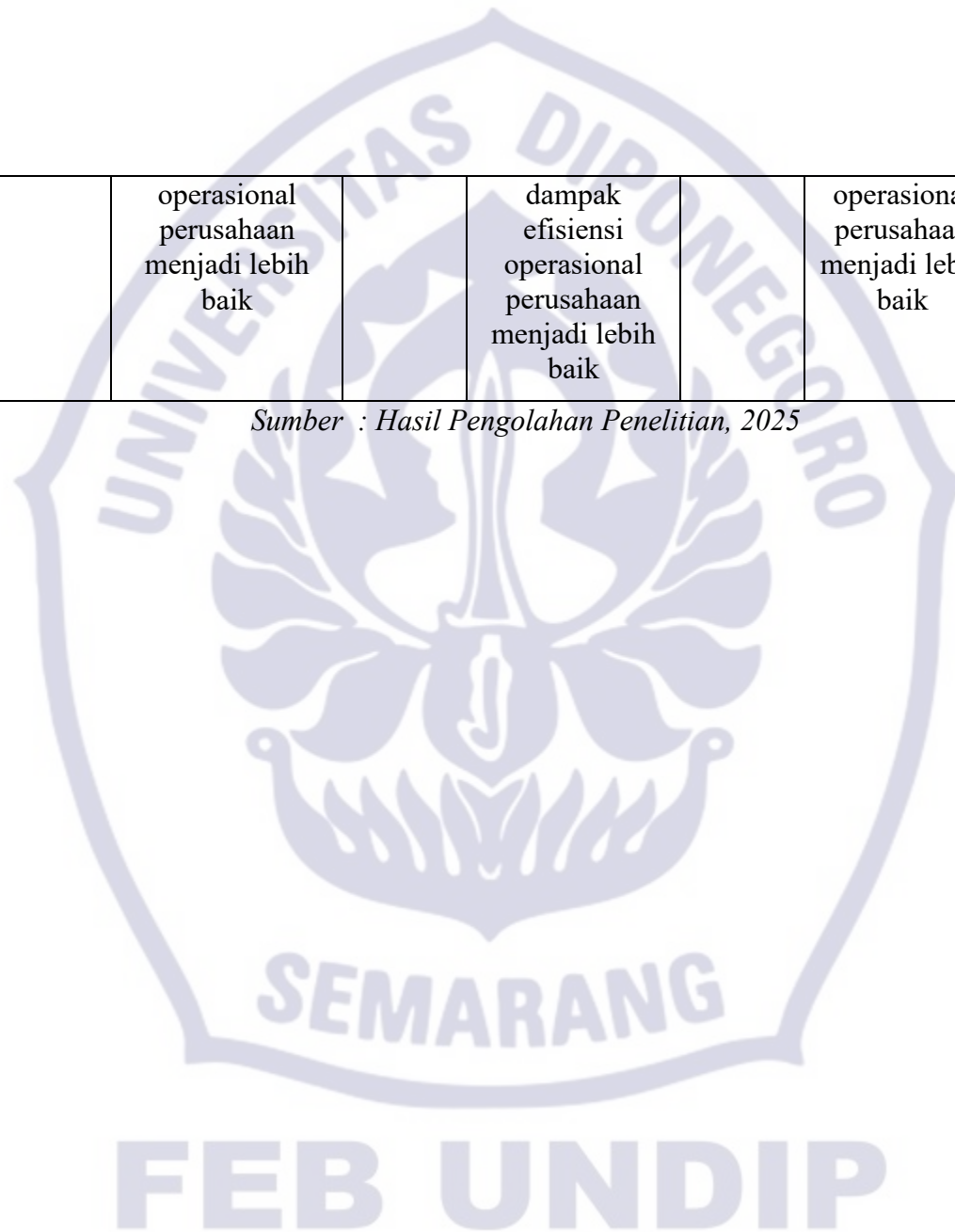
Uji Semantik Indikator Hipotesis 7 : Keunggulan Bersaing (Y1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis (Y2)

Indikator Kinerja Bisnis	Indikator Digital Marketing									
	Harga Bersaing		Eksplorasi Peluang		Kemampuan Bertahan dari Ancaman bersaing		Fleksibilitas		Hubungan Pelanggan	
	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output	Penjelasan	Output
Pertumbuhan Penjualan	Harga bersaing membawa dampak pertumbuhan penjualan perusahaan menjadi lebih baik	Logis	Eksplorasi peluang membawa dampak pertumbuhan penjualan perusahaan menjadi lebih baik	Logis	Kemampuan bertahan dari ancaman membawa dampak pertumbuhan penjualan perusahaan menjadi lebih baik	Logis	Fleksibilitas membawa dampak pertumbuhan penjualan perusahaan menjadi lebih baik	Logis	Hubungan pelanggan membawa dampak pertumbuhan penjualan perusahaan menjadi lebih baik	Logis
Keuntungan	Harga bersaing membawa	Logis	Eksplorasi peluang	Logis	Kemampuan bertahan dari	Logis	Fleksibilitas membawa	Logis	Hubungan pelanggan	

	dampak keuntungan perusahaan menjadi lebih baik		membawa dampak keuntungan perusahaan menjadi lebih baik		ancaman membawa dampak keuntungan perusahaan menjadi lebih baik		dampak keuntungan perusahaan menjadi lebih baik		membawa dampak keuntungan perusahaan menjadi lebih baik	
Pendapatan	Harga bersaing memberikan dampak pendapatan perusahaan menjadi lebih baik	Logis	Eksplorasi peluang membawa dampak pendapatan perusahaan menjadi lebih baik	Logis	Kemampuan bertahan dari ancaman membawa dampak pendapatan perusahaan menjadi lebih baik	Logis	Fleksibilitas membawa dampak pendapatan perusahaan menjadi lebih baik	Logis	Hubungan pelanggan membawa dampak pendapatan perusahaan menjadi lebih baik	Logis
Produktivitas Perusahaan	Harga bersaing membawa dampak produktivitas perusahaan menjadi lebih baik	Logis	Eksplorasi peluang membawa dampak produktivitas perusahaan menjadi lebih baik	Logis	Kemampuan bertahan dari ancaman membawa dampak produktivitas perusahaan menjadi lebih baik	Logis	Fleksibilitas membawa dampak produktivitas perusahaan menjadi lebih baik	Logis	Hubungan pelanggan membawa dampak produktivitas perusahaan menjadi lebih baik	Logis
Efisiensi Operasional	Harga bersaing membawa dampak efisiensi operasional	Logis	Eksplorasi peluang membawa dampak efisiensi	Logis	Kemampuan bertahan dari ancaman membawa	Logis	Fleksibilitas membawa dampak efisiensi	Logis	Hubungan pelanggan membawa dampak	Logis

	perusahaan menjadi lebih baik		operasional perusahaan menjadi lebih baik		dampak efisiensi operasional perusahaan menjadi lebih baik		operasional perusahaan menjadi lebih baik		efisiensi operasional perusahaan menjadi lebih baik	
--	-------------------------------------	--	--	--	---	--	--	--	---	--

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian, 2025



Melalui pengujian semantik terhadap indikator hipotesis diatas, dapat di rangkum bahwa :

- 1) Indikator variabel brand image bisa dipakai juga dalam menerangkan keterikatan antara kausalitas dengan indikator variabel kinerja bisnis sehingga lebih bagus lagi indikator brand image yang terdiri dari kepercayaan pelanggan, diferensiasi merek, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, sehingga lebih bagus lagi, begitu juga dengan indikator kinerja bisnis meliputi pertumbuhan penjualan, keuntungan, pendapatan, produktivitas perusahaan dan efisiensi operasional perusahaan.
- 2) Indikator variabel digital marketing dapat dipakai juga dalam menerangkan keterikatan antara kausalitas dengan variabel kinerja bisnis sehingga lebih bagus lagi indikator digital marketing yang terdiri dari kesadaran merek, keterlibatan pelanggan, optimasi konversi penjualan, efisiensi biaya pemasaran dan meningkatkan penjualan, begitu juga dengan indikator kinerja bisnis meliputi pertumbuhan penjualan, keuntungan, produktivitas perusahaan dan efisiensi operasional perusahaan.
- 3) Indikator variabel organizational agility dapat dipakai dalam menerangkan keterikatan antara kausalitas dengan variabel kinerja bisnis sehingga lebih bagus lagi indikator organizational agility yang terdiri dari cepat tanggap perubahan pasar, keputusan cepat dan kompak serta fleksibel terhadap sumber daya, begitu juga dengan indikator kinerja bisnis meliputi pertumbuhan penjualan, keuntungan, produktivitas perusahaan dan efisiensi operasional perusahaan.
- 4) Indikator variabel brand image dapat dipakai juga dalam menerangkan hubungan antara kausalitas dengan indikator variabel keunggulan bersaing, sehingga lebih bagus lagi indikator brand image yang terdiri dari kepercayaan pelanggan, diferensiasi merek, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, sehingga lebih bagus lagi indikator keunggulan bersaing yang terdiri dari harga bersaing, eksplorasi peluang, kemampuan bertahan dari ancaman bersaing, fleksibilitas dan hubungan dengan pelanggan.

- 5) Indikator variabel digital marketing dapat dipakai juga dalam menerangkan keterikatan antara kausalitas dengan variabel keunggulan bersaing, sehingga lebih bagus lagi indikator digital marketing yang terdiri dari kesadaran merek, keterlibatan pelanggan, optimasi konversi penjualan, efisiensi biaya pemasaran dan meningkatkan penjualan, sehingga lebih bagus lagi indikator dari keunggulan bersaing yang terdiri dari harga bersaing, eksplorasi peluang, kemampuan bertahan dari ancaman bersaing, fleksibilitas dan hubungan dengan pelanggan.
- 6) Indikator variabel organizational agility dapat dipakai juga dalam menerangkan keterikatan kausalitas dengan variabel keunggulan bersaing, sehingga lebih bagus lagi indikator variabel organizational agility yang terdiri dari cepat tanggap perubahan pasar, keputusan cepat dan kompak serta fleksibel terhadap sumber daya, sehingga lebih bagus indikator dari keunggulan bersaing yang terdiri dari harga bersaing, eksplorasi peluang, kemampuan bertahan dari ancaman bersaing, fleksibilitas dan hubungan dengan pelanggan.
- 7) Indikator keunggulan bersaing dapat dipakai dalam menerangkan keterikatan antara kausalitas dengan indikator variabel kinerja bisnis. Sehingga lebih bagus lagi indikator keunggulan bersaing yang terdiri dari harga bersaing, eksplorasi peluang, kemampuan bertahan dari ancaman bersaing, fleksibilitas dan hubungan dengan pelanggan. Sehingga lebih bagus lagi indikator dari kinerja bisnis yang terdiri dari pertumbuhan penjualan, keuntungan, pendapatan, produktivitas perusahaan dan efisiensi operasional.

3.5.2 Uji Statistik

Memastikan bahwa kuesioner telah diuji kelayakannya melalui uji semantik, langkah selanjutnya melakukan uji statistik. Uji statistik dipakai dalam penelitian untuk menguji validitas dan reliabilitas.

3.5.2.1 Uji Validitas

Menerangkan seberapa tepat alat pengumpul data bisa memberi nilai sesuatu yang ingin diteliti. Menurut Ferdinand (2006), validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur benar-benar menilai aspek yang ingin diteliti, data dianggap valid apabila instrumen penelitian mampu mengukur variabel sesuai dengan tujuan pengukurannya. Karena itu uji validitas penting dilakukan agar kuesioner yang dipakai benar-benar sesuai dan bisa dipercaya hasilnya.

Salah satu cara untuk menilai validitas instrumen adalah dengan menguji hubungan antara skor tiap butir pertanyaan dengan skor total dari uji konstruk yang diteliti (Ghozali 2005). Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai korelasi hasil perhitungan (r -hitung) dengan nilai r -tabel pada derajat kebebasan (df) = $n - 2$, dengan tingkat signifikansi (α) 0,05. dalam hal ini, “ n ” merupakan jumlah responden yang digunakan dalam penelitian. Jika nilai r hitung lebih besar dari tabel dan memiliki arah positif, maka item pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Akan tetapi jika r hitung lebih kecil dari r tabel, berarti item tersebut tidak valid atau tidak layak digunakan.

Pengujian validitas menggunakan software IBM SPSS 26. Hasil pengujian terhadap 30 responden digunakan untuk menentukan apakah setiap pertanyaan dalam kuesioner layak digunakan dalam penelitian selanjutnya

3.5.2.2 Uji Reliabilitas

Ferdinand (2006), alat pengumpul data reliabel bila hasilnya konsisten setiap kali digunakan, artinya data diperoleh tetap sama walaupun diuji di waktu berbeda. Contohnya, jika suatu objek terlihat berwarna biru hari ini, maka esok dan lusa pun sama.

Uji reliabilitas ini dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner mampu memberikan hasil yang konsisten dan stabil setiap kali digunakan. Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas dilakukan dengan melibatkan 30 orang responden sebagai sampel awal. Jika pengujian dilakukan secara gabungan, maka merujuk pada pendapat Ghozali & Fuad (2005) bahwa patokan 0.7 untuk skala internal

consistency yang baik. Secara matematik rumus koefesien Cronbach Alfa (α) adalah :

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \times \frac{S_T^2 - \sum S_i^2}{S_T^2}$$

Keterangan

S_T^2 : Total variance dari jumlah item

S_i^2 : Variance setiap item

K. : Jumlah Item

3.6 Teknik Analisis

Penelitian ini menerapkan metode structural equation modeling (SEM) berbasis covariance dengan menggunakan perangkat lunak Amos versi 26, sesuai dengan pendekatan yang direkomendasikan oleh Ghazali (2016). Teknik ini digunakan karena mampu menganalisis hubungan yang kompleks antar variabel laten dan indikatornya secara menyeluruh, serta menguji model pengukuran secara sekaligus model struktural secara silmultan (Ferdinand, 2016)

Pendekatan SEM-AMOS dianggap tetap dalam penelitian ini karena datanya memenuhi asumsi normalitas multivariat dan jumlah sampel yang memadai. Keunggulan AMOS adalah kemampuannya dalam memberikan goodness of fit indeks secara lengkap sehingga bisa menilai kesesuaian model secara menyeluruh.

Pada metode SEM, proses analisis dilakukan melalui dua tahapan pokok yaitu *measurement model* dan *structural model*. Tahap pertama digunakan untuk menilai kesesuaian konstruk atau variabel laten dengan cara melakukan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Sementara tahap kedua *stuctural model* bertujuan memperoleh bentuk hubungan antar variabel yang paling tepat berdasarkan data penelitian melalui pengujian *Goodness of Fit (GOF)*. Dengan mengikuti tahapan ini, peneliti dapat menilai serta memastikan bahwa model yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan data penelitian.

Adapun langkah – langkah analisis SEM menurut Ghozali (2017)

1) Mengembangkan Model berdasarkan Teori

Model penelitian ini dibangun dengan berlandaskan pada konsep teoritis yang telah dijabarkan pada Bab II. Dalam model tersebut terdapat variabel bebas (eksogen) yaitu brand image, digital marketing, dan organizational agility, satu variabel terikat (endogen) yaitu kinerja bisnis, serta satu variabel mediasi keunggulan bersaing.

2) Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)

Setelah model teoritis dibentuk, tahap berikutnya adalah mengambarkannya dalam bentuk path diagram, yang berperan untuk memvisualisasikan hubungan antarvariabel yang menjadi fokus penelitian. Garis berpanah pada diagram menunjukkan adanya hubungan langsung antara variabel, Dalam SEM, terdapat dua jenis konstruk

- a. Konstruk eksogen adalah variabel bebas yang berdiri sendiri dan tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model penelitian.
- b. Konstruk endogen merupakan variabel terikat yang nilainya dipengaruhi oleh variabel lain dalam model struktural. Dengan menyusun diagram alur, peneliti dapat memahami hubungan antar variabel dan menguji model yang telah dikembangkan secara lebih sistematis.

3) Mengubah Diagram Alur ke dalam Persamaan Struktural

Setelah diagram alur selesai disusun, tahap berikutnya adalah mengubahnya ke dalam bentuk persamaan struktural. Tahap ini bertujuan untuk menggambarkan hubungan kausalitas antara variabel-variabel dalam penelitian. Proses ini mengacu pada konsep yang telah divisualisasikan dalam diagram alur sebelumnya. Ferdinand (2006), model yang telah divisualisasi melalui program alur kemudian dklasifikasikan dua bentuk utama persamaan, yaitu:

a. Persamaan pengukuran (Measurement Model)

Pada tahap ini, model pengukuran untuk variabel eksogen dan endogen ditentukan. Setiap variabel laten dianggap sebagai faktor

yang mempengaruhi indikator pengukurnya. Hubungan antara variabel laten dan indikator pengukurnya direpresentasikan dengan simbol λ (lambda)

b. Persamaan Struktural

Persamaan struktural berfungsi untuk menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang dianalisis. Umumnya persamaan ini disusun berdasarkan formula berikut :

Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Intervening

Keunggulan Bersaing = β_1 Brand Image + β_2 Digital Marketing + β_3 Organizational agility + e

Kinerja Bisnis = β_1 Brand Image + β_2 Digital Marketing + β_3 Organizational agility + β_4 Keunggulan bersaing + e

4) Input Matriks dan Estimasi Model

Analisis menggunakan model ini memanfaatkan matriks input berupa kovarian dan korelasi. Untuk mendapatkan hasil optimal, pendekatan Maximun Likelihood Estimation (ML) digunakan, akan tetapi terdapat beberapa asumsi yang perlu dipenuhi.

3.6.1 Asumsi dalam SEM

Model Structural Equation Modeling (SEM) berbeda dengan analisis statistik multivariat lainnya, seperti regresi berganda, karena SEM memungkinkan pengujian hubungan variabel secara bersamaan. SEM juga mampu menggambarkan model yang kompleks secara lebih jelas (Ghozali & Fuad, 2005)

3.6.1.1 Evaluasi Asumsi SEM

Untuk memastikan hasil estimasi yang valid, SEM memerlukan beberapa pengujian yaitu :

1) Uji Normalitas

Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa data yang dianalisis, baik pada variabel bebas maupun terikat, memiliki pola distribusi yang mendekati normal, pemeriksaan normalitas dilakukan dengan meninjau nilai Z-score

dari ukuran skewness dan kurtosis, apabila nilai Z-score masih berada dalam rentang $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 0,01, maka data dapat dikatakan terdistribusi normal (Ghozali, 2017)

2) Evaluasi Outlier

Outlier adalah data yang memiliki karakteristik ekstrem dari sebagian besar data lainnya. Untuk mengidentifikasi outlier, digunakan mahalanobis distance, dimana data dengan nilai $p > 0,001$ dapat dikategorikan sebagai outlier. (Ferdinand, 2006).

3) Uji Multikolinearitas

Masalah multikolinearitas muncul apabila terdapat hubungan yang sangat tinggi antarvariabel bebas, sehingga dapat menimbulkan bias dalam proses estimasi model. Untuk mengeceknya dapat dilihat dari determinant of sample covariance matriks. Jika nilai determinan terlalu kecil, maka kemungkinan besar terjadi multikolinearitas (Ferdinand, 2014).

4) Uji Kecukupan data (Indeks Hoelter)

Uji ini digunakan untuk memastikan apakah jumlah sampel dalam penelitian sudah mencukupi. Jika jumlah sampel yang digunakan memenuhi nilai yang direkomendasikan dalam indeks Hoelter, maka model dianggap memiliki validitas yang baik.

3.6.1.2 Evaluasi Goodness of Fit

Haryono (2013) menjelaskan Goodness of fit merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana model yang dikembangkan memiliki kesesuaian dengan data empiris. Beberapa indikator digunakan adalah sebagai berikut:

1) Uji Chi-Square

Uji Chi-Square dilakukan untuk membandingkan antara matriks kovarian hasil estimasi dengan matriks kovarian data aktual. Model dikatakan memiliki kesesuaian yang sangat baik apabila nilai Chi-Square mendekati nol. Model dapat dinyatakan sesuai dengan data empiris apabila nilai probabilitas pada uji Chi-Square melebihi 0,05. (Ghozali & Fuad, 2005).

2) CMIN/DF

Nilai CMIN/DF diperoleh dengan membagi hasil Chi-Square dengan model derajat kebebasan (degree of freedom). Model ini dianggap memiliki tingkat kesesuaian yang memadai apabila nilai rasio tersebut ≤ 2.00 atau dalam bahasa toleransi hingga ≤ 5.00 (Ghozali, 2017).

3) Goodness of Fit Index (GFI)

Indeks GFI berfungsi untuk menilai tingkat kesesuaian model terhadap data penelitian. Rentang nilai GFI adalah antara 0 sampai 1, apabila nilainya $\geq 0,90$ model dapat dikatakan memiliki kesesuaian yang baik, sedangkan nilai antara 0,80–0.90 dianggap cukup baik. (Ghozali & Fuad, 2005).

4) Adjusted Goodness of Fit Indeks (AGFI)

AGFI merupakan versi pengembangan dari GFI yang mempertimbangkan penyesuaian berdasarkan jumlah derajat kebebasan pada modeln nilai AGFI yang tinggi menunjukkan model memiliki kesesuaian yang cukup baik (Ghozali, 2017)

5) Tucker Lewis Indeks (TLI)

TLI atau Non-Normed Fix Indeks digunakan untuk membandingkan model yang diajukan dengan model alternatif lain sebagai pembanding. Model dikatakan memiliki tingkat kecocokan yang baik jika $TLI \geq 0,90$ (Ghozali, 2017)

6) Comparative Fit Index (CFI)

CFI digunakan untuk menilai sejauh mana model memiliki tingkat kecocokan terhadap data. Jika nilai CFI mendekati 1 atau minimal 0,90, maka model dianggap layak (Ghozali & Fuad, 2005)

7) Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSEA digunakan untuk menilai besarnya tingkat kesalahan model dalam menggambarkan populasi sebenarnya. Model dengan $RMSEA \leq 0,05$ dianggap memiliki kesesuaian yang sangat baik (close fit), sedangkan nilai 0,05 – 0,08 menunjukkan kesesuaian yang cukup baik (good fit). Jika RMSEA berada diantara 0,08 – 0,09, maka model masih dapat diterima

(marginal fit), namun jika $\geq 0,10$, maka model dianggap kurang sesuai (Ghozali, 2017).

Maka dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kriteria goodness of fit sebagai berikut :

Tabel 3.14

Indeks Pengujian Kelayakan Model

No.	Goodness-Of-Fit Index	Cut Off Value (Nilai Batas)
1	C2 – Chi	< chi square table
2	Significance Probability	$\geq 0,05$
3	CMIN/DF	$\leq 2,0$
4	GFI	$\geq 0,90$
5	AGFI	$\geq 0,90$
6	TLI	$\geq 0,95$
7	CFI	$\geq 0,95$
8	RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber : Ferdinand (2014)

3.6.1.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Pengujian validitas bertujuan untuk memastikan bahwa setiap instrumen penelitian benar-benar mampu mengukur variabel sesuai dengan konsep yang dimaksud. Suatu item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki loading factor lebih besar dari 0,05. Sementara indikator dengan nilai dibawah 0,50 sebaiknya dihapus dari proses analisis agar hasil pengukuran menjadi lebih akurat. Ghozali (2006). Perhitungan loading factor ini didapatkan dari hasil analisis menggunakan perangkat lunak AMOS.

selanjutnya, uji reliabilitas digunakan untuk menilai sejauh mana alat ukur yang digunakan mampu menghasilkan data yang konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas dalam penelitian ini diuji dengan menghitung nilai construct reliability, suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai CR lebih besar dari 0,7. Perhitungan reliabilitas dilakukan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Faktor Loading})^2}{(\sum \text{Faktor loading})^2 + \sum \text{Measument Error}}$$

Selain itu, Koefisien Cronbach's Alpha dimanfaatkan sebagai ukuran untuk menilai tingkat reliabilitas instrumen penelitian. Nilai Cronbach's Alpha minimal 0,5 agar instrumen dianggap cukup baik, dan lebih dari 0,7 agar dianggap memiliki reliabilitas yang tinggi (Hair et al., 2010).

3.6.2 Uji Efek Mediasi (Sobel Test)

Uji mediasi bertujuan untuk mengetahui sejauh mana variabel perantara berperan dalam menjembatani pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. uji ini juga membantu dalam menguji hipotesis secara simultan, sebagaimana dijelaskan oleh Ghazali (2011)

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Dimana :

a = Koefisien regresi dari variabel independen (X) ke variabel mediasi (Z)

b = Koefisien regresi dari variabel mediasi (Z) ke variabel dependen (Y)

S_a = Standar error dari koefisien a (X-Z)

S_b = Standar error koefisien b (X-Y)

Setelah menghitung standar error, nilai t hitung dengan rumus :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Apabila hasil perhitungan menunjukkan nilai t lebih besar daripada nilai t tabel, maka dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi memiliki pengaruh yang signifikan.

3.7 Uji Hipotesis

Uji T digunakan untuk menentukan apakah variabel bebas memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. (Ghozali, 2011). Hipotesis yang diuji dalam penelitian meliputi :

- H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Brand Image terhadap kinerja Bisnis.
- H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Digital Marketing terhadap Kinerja Bisnis.
- H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Organizational Agility terhadap Kinerja Bisnis.
- H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Brand Image terhadap Keunggulan Bersaing.
- H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Digital Marketing terhadap Keunggulan Bersaing.
- H6 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Organizational Agility terhadap Keunggulan Bersaing.
- H7 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keunggulan bersaing terhadap Kinerja Bisnis

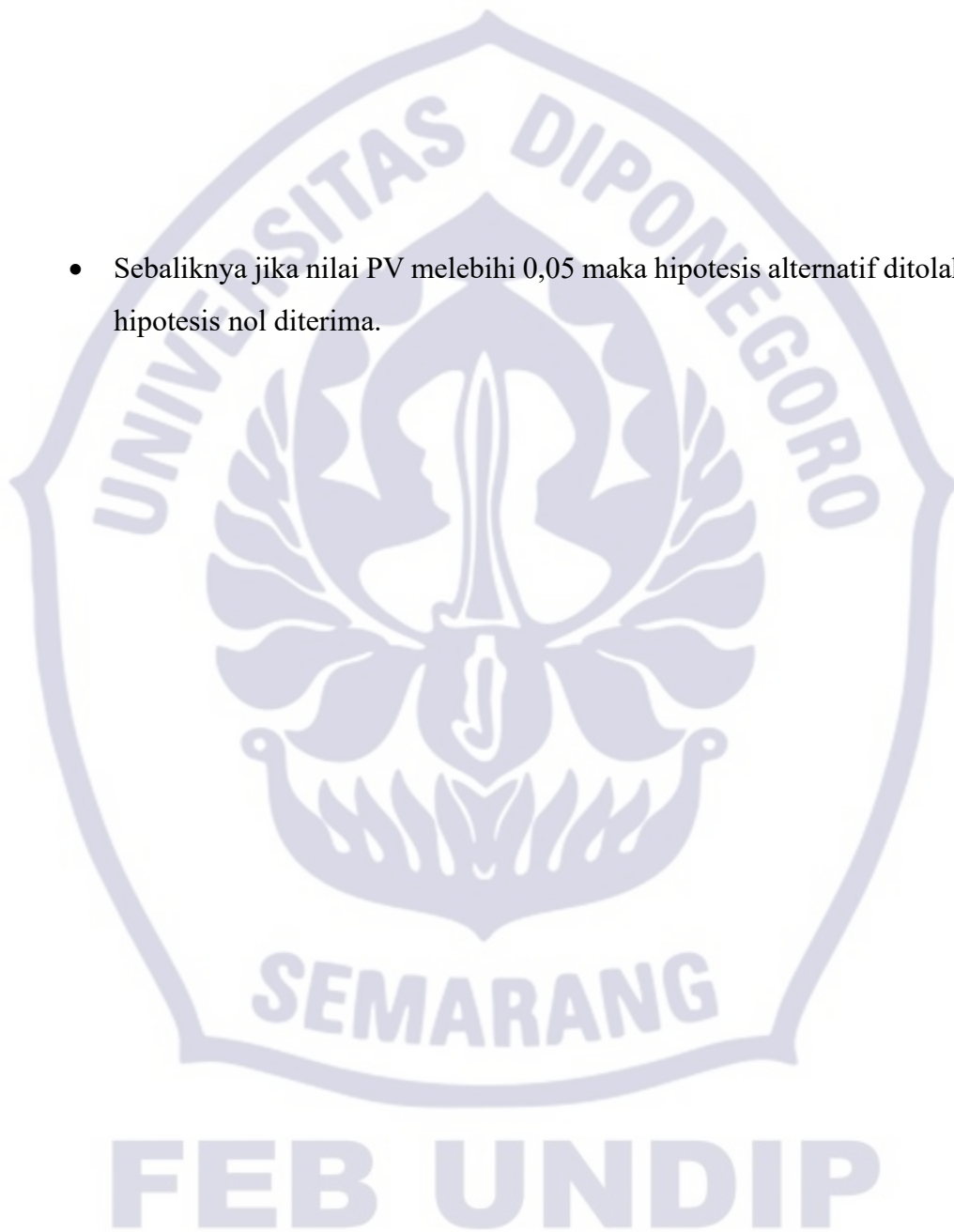
3.7.1 Pendekatan dalam Pengujian Hipotesis

- Jika nilai T hitung lebih besar dari T tabel, maka hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_o) ditolak. Dengan kata lain, hasil uji dianggap signifikan apabila nilai Critical Ratio lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05
- Sebaliknya, apabila nilai t hitung lebih kecil dari t tabel, serta p-value lebih besar dari 0,05, maka hipotesisnya alternatif (H_a) ditolak dan hipotesis nol (H_o) diterima, yang berarti hubungan antar variabel tidak signifikan

3.7.2 Pendekatan Probability Value

- Apabila nilai PV kurang dari 0,05, maka hipotesis alternatif dinyatakan diterima dan hipotesis nol ditolak

- Sebaliknya jika nilai PV melebihi 0,05 maka hipotesis alternatif ditolak dan hipotesis nol diterima.



BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Diskripsi Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada sektor usaha tire shop di wilayah Jawa Tengah, yang mencakup penjualan ban, oli, aki, dan spare part ringan, serta layanan jasa seperti balancing, spoorring, perbaikan kaki-kaki, dan service ringan. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada karakteristik wilayah yang memiliki tingkat mobilitas kendaraan tinggi, baik kendaraan pribadi, niaga, maupun kendaraan angkutan barang, sehingga permintaan terhadap produk dan jasa perawatan ban relatif stabil. Periode pengumpulan data dilakukan pada tahun 2025, dengan metode survei menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarakan kepada pemilik atau manajer tire shop yang memenuhi kriteria yaitu telah beroperasi minimal dua tahun, memiliki minimal lima karyawan aktif serta menyediakan produk dan jasa perawatan ban secara langsung kepada konsumen.

Proses pengambilan sampel dalam analisis ini menggunakan metode area sampling, yang termasuk ke dalam jenis probability sampling. Teknik ini dipilih untuk memastikan keterwakilan responden dari berbagai wilayah di Jawa Tengah, baik daerah perkotaan dengan tingkat persaingan tinggi maupun daerah semi-perdesaan yang lebih mengandalkan loyalitas pelanggan. Pembagian area dilakukan berdasarkan sebaran geografis kabupaten atau kota, sehingga data diperoleh mencerminkan kondisi industri tire shop secara menyeluruh. Jumlah sampel yang digunakan adalah 150 responden, pemilik dan manajer tire shop. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran dan pengisian kuesioner secara langsung, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai publikasi ilmiah, asosiasi pengusaha ban, serta sumber resmi yang berkaitan dengan industri otomotif.

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Bisnis tire shop di Jawa Tengah mempunyai peranan dalam mendukung kelancaran transportasi masyarakat dan distribusi barang. Selain menjual produk, sebagian besar tire shop juga memberikan layanan purna jual seperti pemasangan

ban, balancing, spoorring, hingga perawatan berkala. Kebutuhan layanan ini meningkat seiring dengan mobalitas masyarakat, kondisi jalan, dan pertumbuhan kepemilikan kendaraan.

Berdasarkan hasil observasi awal, mayoritas tire shop di Jawa Tengah merupakan usaha bersekala kecil hingga menengah, dengan pola kepemilikan dominan perorangan atau keluarga. Walaupun demikian, akan tingkat persaingannya cukup ketat, terutama di wilayah strategis seperti jalur Pantura dan Kota besar.

4.1.2 Gambaran Umum Responden Penelitian

Total responden dalam analisis sebanyak 150 orang, semuanya adalah pelaku usaha di bidang tire shop di wilayah Jawa Tengah. Mereka dipilih berdasarkan kriteria memiliki atau mengelola usaha tire shop, telah beroperasi minimal dua tahun, dan menyediakan layanan penjualan ban serta jasa terkait.

Berdasarkan hasil survei, karakteristik responden adalah sebagai berikut :

1) Berdasarkan Jenis Kelamin

Sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 130 orang (86,67%), sedangkan responden perempuan 20 orang (13,33%). Kondisi ini mencerminkan bahwa pengelolaan usaha tire shop masih mayoritas laki-laki, terutama pekerjaan yang berhubungan dengan aspek teknis maupun manajerial, rincian lebih lengkap dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik Responden	Jumlah	Presentase
Laki - laki	130	86.67
Perempuan	20	13.33
Total	150	100

Sumber : Hasil Pengelolaan Penelitian, 2025

2) Berdasarkan Status Jabatan

Sebagian besar responden adalah pemilik usaha, berjumlah 132 orang (88%), sedangkan manajer operasional berjumlah 18 orang (12%) .

kondisi ini mencerminkan bahwa mayoritas pengambil keputusan strategis dalam penelitian ini adalah pemilik langsung usaha. Untuk lebih detailnya dibuatkan tabel dibawah ini :

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Status Jabatan

Karakteristik Status Jabatan Responden	Jumlah	Presentase
Pemilik	132	88.00
Manajer	18	12.00
Total	150	100

Sumber : Hasil Pengelolaan Penelitian, 2025

3) Berdasarkan Wilayah Responden

- a) Kota Semarang, sebanyak 33 responden (22.00%) berasal dari kota Semarang. Sebagai pusat pemerintahan provinsi, kota semarang berperan sebagai salah satu sentra utama industri dan perdagangan ban, sehingga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penelitian ini
- b) Kota Purwokerto terdapat 16 responden (10.67%) dari kota Purwokerto. Wilayah ini merupakan salah satu pusat perdagangan di Jawa Tengah dengan persaingan usaha yang tinggi.
- c) Solo sebanyak 14 responden (9.33%) berasal dari kota Solo dan sekitarnya.
- d) Grobogan terdapat 9 responden (6.00%)
- e) Sragen sebanyak 7 responden (4.67%)
- f) Magelang terdapat 7 responden (4.67%)
- g) DIY terdapat 6 responden (4.00%) berasal dari wilayah Jogja dan Wates, meskipun berada diluar Jawa Tengah masuk dalam area penelitian karena keterkaitan pasar
- h) Jepara terdapat 6 responden (4.00%)

- i) Cilacap terdapat 4 responden (2.67%)
- j) Salatiga terdapat 4 responden (2.67%)
- k) Wilayah lain sebanyak 44 responden (29.73%) berasal dari berbagai daerah lain yang tersebar di Jawa Tengah dan sekitarnya.

Untuk lebih detailnya di buatkan tabelnya dibawah ini :

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Status Wilayah

Karakteristik Wilayah Responden	Jumlah	Presentase
Semarang	33	22.0
Purwokerto	16	10.67
Solo	14	9.33
Grobogan	9	6.0
Sragen	7	4.67
Magelang	7	4.67
Yogya	6	4.00
Jepara	6	4.00
Cilacap	4	2.67
Salatiga	4	2.67
Lain - Lain	44	29.73
Total	150	100

Sumber : Hasil Pengelolaan Penelitian, 2025

4.2 Hasil Uji Asumsi SEM

4.2.1 Uji Normalitas Data

Pengujian dilakukan untuk memastikan bahwa variabel independen maupun dependen dalam model regresi memiliki distribusi data yang normal. Proses pengujian dilakukan dengan melihat nilai Z (critical rasio atau C.R) pada output AMOS, yang dihitung berdasarkan parameter skewness dan kurtosis. Ghazali (2017), kriteria yang digunakan adalah nilai z berada dalam rentang $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Ringkasan pengujian normalitas data disajikan pada tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4
Hasil Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
BP1	4	7	0,214	1,069	-0,172	-0,43
BP2	3	7	-0,091	-0,457	0,36	0,901
BP3	4	7	0,116	0,582	-0,092	-0,23
BP4	3	7	0,041	0,205	0,365	0,913
BP5	4	7	0,338	1,688	0,074	0,184
KB5	4	6	-0,186	-0,929	-0,665	-1,662
KB4	4	7	-0,041	-0,205	-0,3	-0,751
KB3	4	7	0,018	0,09	-0,204	-0,509
KB2	4	7	0,008	0,038	-0,344	-0,859
KB1	4	7	0,151	0,756	-0,081	-0,202
OA1	4	7	-0,042	-0,212	-0,4	-1
OA2	4	7	0,147	0,733	-0,269	-0,672
OA3	3	7	-0,097	-0,484	-0,013	-0,033
DM1	5	7	-0,08	-0,4	0,831	2,078
DM2	5	7	-0,043	-0,213	-0,45	-1,124
DM3	5	7	-0,068	-0,342	-0,604	-1,509
DM4	5	7	0,04	0,199	-1,074	-2,685
DM5	5	7	-0,094	-0,469	-0,867	-2,168
BI1	3	7	0,457	2,283	0,354	0,886
BI2	4	7	0,234	1,168	-0,366	-0,914
BI3	4	7	0,305	1,524	-0,424	-1,06
Multivariate					-4,346	-0,856

Sumber: Hasil Pengelolaan Penelitian 2025

Berdasarkan tabel 4.4 Pada uji multivariat, nilai skewness sebesar -4,346 dengan c.r. -0856. Masih dalam batas toleransi $\pm 2,58$ sehingga data penelitian ini dapat dinyatakan berdistribusi normal secara multivariat.

4.2.2 Uji Outlier

Selain normalitas, analisis juga perlu memastikan tidak ada data yang menyimpang jauh dari pola umum (outlier). Outlier adalah data yang nilainya terlalu ekstrem dibandingkan dengan responden lainnya sehingga bisa mempengaruhi hasil analisis. Untuk mendeteksi outlier digunakan nilai Mahalanobis Distance. Suatu data dikategorikan sebagai outlier apabila nilai

mahalanobis distance melampaui nilai chi-square pada taraf signifikansi 0,001 dengan derajat kebebasan yang menyesuaikan jumlah indikator dalam analisis. Dalam situasi ini, ada 21 pertanyaan yang dijadikan referensi dan menggunakan program excell dengan rumus CHISQ.INV.RT dengan tujuan mengkomputasi probabilitas serta jumlah variabel yang terukur, sehingga hasilnya sebagai berikut :

Gambar 4.1

Nilai Batas Mahalonobis Dstance

Function Arguments

CHISQ.INV.RT

Probability: 0.001 = 0.001

Deg_freedom: 21 = 21

= 46.79703804

Returns the inverse of the right-tailed probability of the chi-squared distribution.

Probability is a probability associated with the chi-squared distribution, a value between 0 and 1 inclusive

Formula result = 46.79703804

[Help on this function](#) OK Cancel

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian, 2025

Berdasarkan Gambar 4.1, perhitungan nilai batas Mahalanobis Distance menggunakan distribusi Chi-Square pada taraf signifikansi 0,001 dengan derajat bebas (df) sebanyak 21 indikator menghasilkan nilai 46,797, sehingga dapat disimpulkan memiliki nilai *outlier*.

Tabel 4.5

Hasil Pengujian Outliers

Observat ion number	Mahalan obis d-squared	p1	p2
22	34,482	0,032	0,993
66	34,383	0,033	0,96
11	33,495	0,041	0,948

115	32,742	0,049	0,94
130	31,385	0,067	0,977
49	30,685	0,079	0,981
18	30,001	0,092	0,987
27	29,537	0,102	0,988
146	29,273	0,108	0,984
20	29,248	0,108	0,969
4	28,897	0,116	0,969
9	28,628	0,123	0,965
39	28,627	0,123	0,937
38	28,561	0,125	0,907
76	28,401	0,129	0,885
53	28,119	0,137	0,886
114	28,03	0,139	0,851
88	27,852	0,144	0,833
			dst....

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

Di tabel 4.5 terlihat jarak nilai Mahalanobis, dari total 150 data responden yang diolah, tidak didapatkan nilai yang melebihi 46.797, nilai tertinggi yang di dapatkan dari olah data responden yaitu 34.482. Maka disimpulkan pada output data tidak terdapat data yang *outlier*.

4.2.3 Uji Multikolinieritas

Pemeriksaan multikolinearitas dalam penelitian ini dengan cara melihat determinant of sample covariance matrix, apabila nilai determinan diperoleh sangat kecil, hal tersebut menjadi indikasi adanya masalah multikolinearitas maupun

singularitas. Berdasarkan output SEM AMOS, nilai determinan matriks kovarians yang dihasilkan adalah 0,000. Karena nilai tersebut tidak bernilai negatif, maka dapat disimpulkan data penelitian ini tidak mengalami masalah multikolinearitas maupun singularitas.

4.2.4 Uji Kecukupan Data (Indeks Hoelter)

Pengujian kecukupan data dilakukan dengan menggunakan Indeks Hoelter yang tersedia pada output SEM AMOS. Indeks ini memberikan gambaran mengenai jumlah sampel minimum yang dianggap memadai untuk analisis, sehingga dapat memastikan bahwa jumlah responden dalam penelitian sudah cukup untuk dilakukan pemodelan.

Tabel 4.6
Indeks Hoelter

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	134	143
Independence model	29	31

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

Berdasarkan hasil uji Hoelter, Nilai Critical N pada signifikansi 5% adalah 134 pada tingkat 1% adalah 143 untuk Default model. Adapun pada Independence model, nilai Critical N sebesar 29 pada taraf 5% dan 31 pada taraf 1%. Total responden ada 150, yang berarti lebih besar dibandingkan nilai Hoelter yang disyaratkan. Maka dapat disimpulkan ukuran sampel sudah mencukupi dan model yang digunakan mampu menghasilkan *goodness of fit* yang layak untuk dianalisis lebih lanjut.

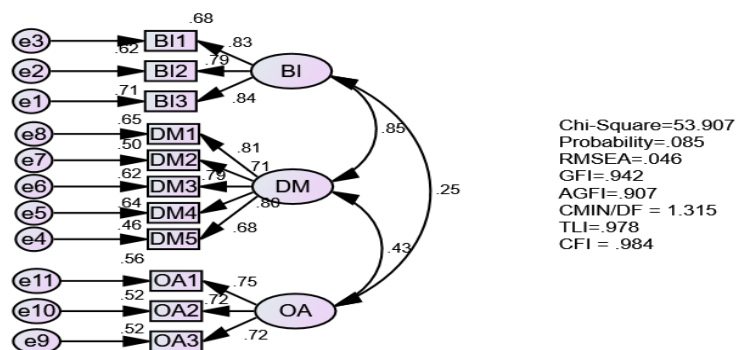
4.3 Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Uji ini merupakan tahap awal dalam membangun model SEM. Menurut Ghazali (2017), analisis faktor konfirmatori atau dikenal dengan CFA, dipakai dalam pengujian dimensi dari suatu konstruk atau variabel, peneliti perlu terlebih dahulu menilai measurement model guna memastikan validitas dan reliabilitas indikator yang membentuk konstruk laten. Proses CFA dilakukan dengan menguji keseluruhan konstruk, baik yang bersifat eksogen maupun endogen.

4.3.1 Analisis Faktor Konfirmatory (CFA)

Konstruk eksogen dalam analisis ini dibentuk dari tiga variabel laten, yaitu Brand Image, Digital Marketing dan Organizational Agility, dengan total indikator sebanyak 11

Gambar 4.2
Hasil CFA Konstruk Eksogen



Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian, 2025

Tabel 4.7

Hasil Goodness of Fit CFA Konstruk Eksogen

Goodness-Of-Fit Indeks	Cut Off Value	Model Penelitian	Model
Chi-square	Diharapkan < Chi Square (x2tabel), dengan sig a=0,05 dan df = 41 maka x2 tabel = 56,942	53.907	Fit
Probability	≥ 0,05	0,085	Fit
CMIN/DF	≤ 2,0	1,315	Fit
GFI	≥ 0,90	0,942	Fit

AGFI	$\geq 0,90$	0,907	Fit
TLI	$\geq 0,95$	0,978	Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,984	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,046	Fit

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

Tabel 4.8

Standardized Regression Weights CFA Konstruk Eksogen

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BI3	<---	BI	1				
BI2	<---	BI	0,899	0,083	10,809	***	par_1
BI1	<---	BI	0,909	0,079	11,504	***	par_2
DM5	<---	DM	1				
DM4	<---	DM	1,33	0,155	8,596	***	par_3
DM3	<---	DM	1,301	0,153	8,502	***	par_4
DM2	<---	DM	1,105	0,142	7,77	***	par_5
DM1	<---	DM	1,264	0,149	8,498	***	par_6
OA3	<---	OA	1				
OA2	<---	OA	0,989	0,143	6,923	***	par_7
OA1	<---	OA	0,993	0,151	6,598	***	par_8

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

Gambar 4.2 Memperlihatkan hasil analisis data untuk konstruk eksogen yang diuji menggunakan metode CFA. Dilakukan juga pengujian kelayakan model yang hasilnya dirangkum pada Tabel 4.7. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai Chi-Square sebesar 53.907 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,085. Karena nilai signifikansi melebihi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang nyata antara kovarians sampel dan kovarians model, sehingga model tersebut dinyatakan layak. Selain itu beberapa ukuran goodness of fit seperti CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, CFI, dan RMSEA secara keseluruhan telah memenuhi kriteria kelayakan model.

Selanjutnya untuk menilai kontribusi tiap indikator dalam membentuk variabel laten, hasil pengujian factor loading ditunjukkan pada tabel 4.8. seluruh indikator memiliki nilai loading factor $\geq 0,50$ (Ghozali, 2018) dan signifikansi

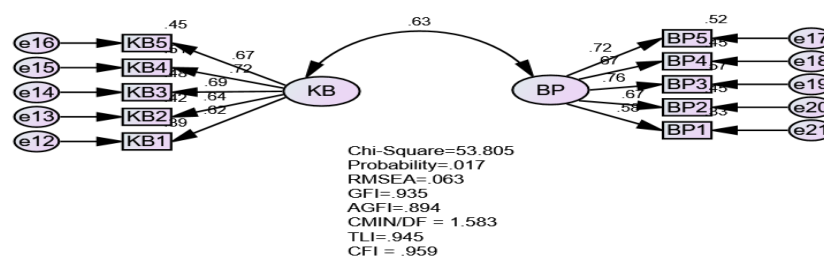
sebesar 0,000 ($<0,05$). Hal ini menandakan bahwa semua indikator berpengaruh secara signifikan terhadap variabel yang diukurnya.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel memiliki tingkat validitas konvergen yang baik, indikator keunikan, kekuatan, dan kepositifan mampu menjelaskan variabel brand image, begitu juga dengan kesadaran merek, keterlibatan pelanggan, optimasi konversi penjualan, efisiensi biaya pemasaran, dan meningkatkan penjualan terbukti mampu menjelaskan variabel digital marketing, sementara indikator perusahaan cepat mengenali perubahan pasar, pengambilan keputusan cepat dan tepat, sumber daya mudah disesuaikan dengan kebutuhan pasar bisa mampu menjelaskan akan variabel organizational agility.

4.3.2 Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) Konstruktif Endogen

Pada analisis CFA, variabel endogen terdiri atas dua faktor utama, yaitu keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. Kedua faktor ini dinilai melalui sepuluh indikator, dan hasil pengujiannya dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.3
Hasil CFA Konstruktif Endogen



Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

Tabel 4.9
Hasil Goodness of Fit CFA Konstruk Endogen

Goodness-Of-Fit Index	Cut Off Value	Model Penelitian	Model
Chi-square	Diharapkan < Chi Square (x2tabel), dengan sig a=0,05 dan df = 34 maka x2 tabel = 48,602	53.805	Tidak Fit (namun ditinjau dari keseluruhan indeks GOF, model dapat dinyatakan Fit)
Probability	$\geq 0,05$	0,17	Fit
CMIN/DF	$\leq 2,0$	1,538	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,935	Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,894	Fit
TLI	$\geq 0,95$	0,945	Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,959	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,063	Fit

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

Tabel 4.10
Standardized Regression Weight CFA Konstruk Endogen

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KB1	<---	KB	1				
KB2	<---	KB	1,003	0,158	6,346	***	par_1
KB3	<---	KB	1,011	0,156	6,485	***	par_2
KB4	<---	KB	1,169	0,178	6,551	***	par_3
KB5	<---	KB	1,039	0,167	6,209	***	par_4
BP5	<---	BP	1				
BP4	<---	BP	0,878	0,122	7,181	***	par_5
BP3	<---	BP	0,942	0,12	7,866	***	par_6
BP2	<---	BP	0,839	0,117	7,16	***	par_7
BP1	<---	BP	0,805	0,127	6,355	***	par_8

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

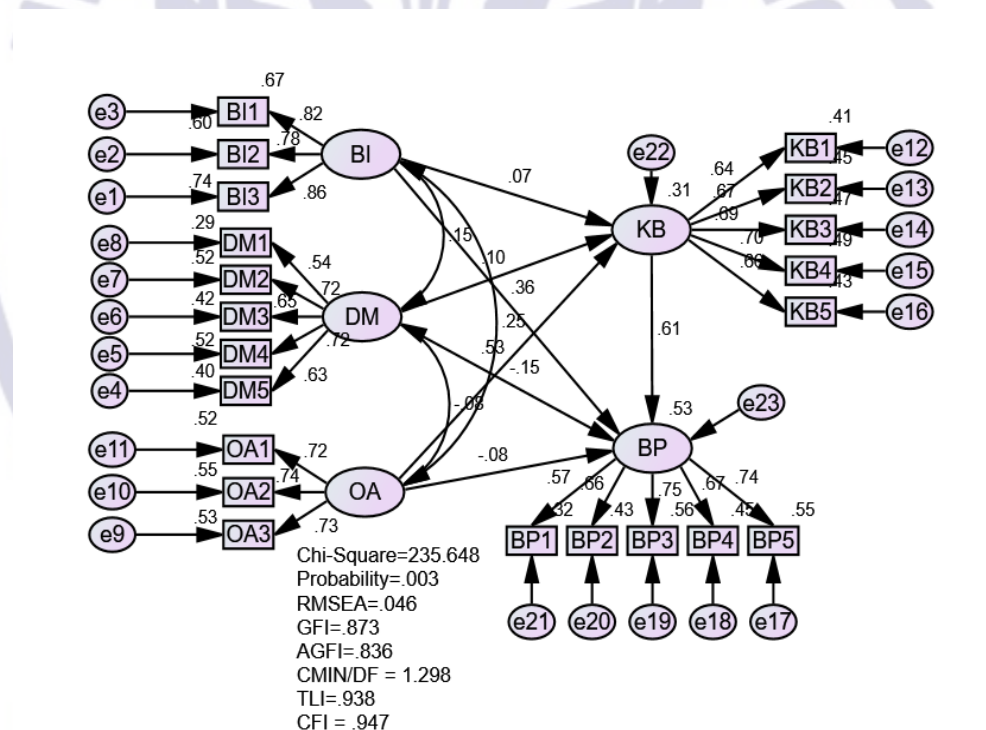
Hasil analisis CFA pada konstruk endogen ditunjukkan pada gambar 4.3, sedangkan uji kelayakan model tercantum dalam tabel 4.9. Nilai chi-square sebesar 53,805 meskipun nilai Chi-square menunjukkan hasil yang tidak fit, namun karena seluruh indeks Goodness of fit lainnya seperti PROBABILITY, CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, CFI, RMSEA, memenuhi kriteria, maka secara keseluruhan model dinyatakan fit dan sudah memenuhi kriteria kecocokan.

Nilai factor loading untuk setiap indikator indikator dapat dilihat pada tabel 4.10. seluruh indikator memiliki loading $\geq 0,05$ (Ghozali, 2017) dengan nilai signifikansi 0,000 ($>0,05$). Hal ini membuktikan bahwa semua indikator berpengaruh signifikan dan variabel memiliki convergity validity yang baik, indikator harga bersaing, eksplorasi peluang, pertahanan dari ancaman pesaing, fleksibilitas, serta hubungan pelanggan terbukti mampu menjelaskan variabel keunggulan bersaing, sementara itu indikator pertumbuhan penjualan, keuntungan, pendapatan, produktivitas, dan efisiensi produksi dapat menjelaskan variabel kinerja bisnis

4.4 Analisis Model Struktur (Full Model) dengan SEM

Setelah konstruk eksogen dan endogen dinyatakan valid melalui CFA, analisis dilanjutkan pada tahap full model SEM, pada tahap ini, model diuji secara keseluruhan dengan tetap mempertimbangkan sejumlah asumsi, antara lain data memiliki distribusi normal, bebas dari outlier, tidak mengalami masalah multikolinearitas maupun singularitas, serta menggunakan jumlah sampel yang mencukupi. Uji selanjutnya mencakup kesesuaian model (goodness of fit) dan uji kausalitas (regression test) untuk memastikan model penelitian layak dan dapat diterima.

Gambar 4.4
Hasil Full Model SEM AMOS



Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

Tabel 4.11

Menilai Goodness of Fit

Goodness-Of-Fit Index	Cut Off Value	Model Penelitian	Model
Chi-square	Diharapkan < Chi Square (x2tabel), dengan sig a=0,05 dan df = 179 maka x2 tabel = 211,217	235,685	Tidak Fit (namun ditinjau dari keseluruhan indeks GOF, model dapat dinyatakan Fit)
Probability	≥ 0,05	0,003	Fit

CMIN/DF	$\leq 2,0$	1,298	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,873	Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,836	Fit
TLI	$\geq 0,95$	0,954	Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,960	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,046	Fit

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

Berdasarkan Gambar 4.4 dan Tabel 4.11, hasil evaluasi kelayakan full model SEM menunjukkan nilai chi-square sebesar 235.685 meskipun menunjukkan hasil yang tidak fit, namun karena tingkat signifikansi atau probabilitas 0,004, dan didukung dengan nilai CMIN/DF 1,298, GFI 0,873, AGFI 0,836, TLI 0,954, CFI 0,873 dan RMSEA 0,046 yang secara keseluruhan masih berada dalam batas kriteria kelayakan SEM, maka model penelitian ini dinyatakan layak dan dapat diterima.

Selanjutnya pengujian kausalitas atau regression test dilakukan untuk meninjau hubungan sebab-akibat antar variabel sesuai dengan model penelitian, nilai koefisien pengaruh (regression weight) dari full model SEM dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.12

Standarized Regression Weights Full Model SEM

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KB	<---	BI	0,039	0,057	0,675	0,5	par_17
KB	<---	DM	0,095	0,096	0,992	0,321	par_18
KB	<---	OA	0,414	0,097	4,26	***	par_19
BP	<---	DM	-0,181	0,109	-1,662	0,097	par_20
BP	<---	OA	-0,072	0,109	-0,66	0,509	par_21
BP	<---	KB	0,742	0,165	4,492	***	par_25
BP	<---	BI	0,266	0,067	3,962	***	par_26

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

Hasil Analisis Hubungan Antar Variabel

- 1). Variabel Brand Image terhadap keunggulan bersaing

Nilai Estimate sebesar 0,039 dengan P-value 0,05 ($>0,05$), mengindikasikan bahwa brand image tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing, artinya persepsi citra merek belum cukup kuat dalam mendorong daya saing melalui indikator harga bersaing, eksplorasi peluang, fleksibilitas, maupun hubungan dengan pelanggan.

2). Hubungan Digital Marketing terhadap Keunggulan Bersaing

Nilai koefisien regresi sebesar 0,095 dengan p-value 0,321 ($>0,05$), menunjukkan bahwa digital marketing tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing, walaupun arah hubungan positif, strategi digital marketing yang diterapkan belum mampu meningkatkan daya saing secara nyata.

3). Hubungan Organizational Agility terhadap keunggulan bersaing

Nilai estimate sebesar 0,414 dengan p-value $<0,000$ (signifikan), menandakan bahwa kelincahan organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini berarti semakin lincah organisasi beradaptasi, semakin tinggi pula daya saing yang dimiliki.

4). Hubungan Digital Marketing terhadap Kinerja Bisnis

Estimate sebesar -0,181 dengan p-value 0,097 ($>0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa digital marketing tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. Upaya promosi digital belum optimal dalam meningkatkan pendapatan dan efisiensi.

5). Hubungan Organizational Agility terhadap Kinerja Bisnis

Nilai Estimate -0,072 dengan p-value 0,509 ($>0,05$) Menunjukkan bahwa kelincahan organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis. Walaupun demikian agility tetap penting karena terbukti berpengaruh pada keunggulan bersaing yang akhirnya berdampak pada kinerja bisnis

6). Hubungan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis

Nilai estimate sebesar 0,742 dengan p-value $<0,000$ (signifikan) menandakan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis, yang tercermin dari peningkatan penjualan, pendapatan, profitabilitas, produktivitas, serta efisiensi operasional.

7). Hubungan Brand Image terhadap Kinerja Bisnis

Nilai koefisien sebesar 0,266 dengan p-value 0,000 (signifikan), mengindikasikan bahwa citra merek memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, artinya citra merek mampu mendorong pertumbuhan penjualan, produktivitas maupun profitabilitas secara langsung.

Kesimpulannya yaitu faktor yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing adalah organizational aqility, faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja bisnis adalah keunggulan bersaing. Digital marketing meskipun berhubungan positif, akan tetapi pengaruhnya belum signifikan baik pada daya saing maupun kinerja bisnis.

4.5 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konstruk

4.5.1 Uji Validitas Konstruk

Evaluasi terhadap kemampuan alat ukur dilakukan guna memastikan bahwa setiap indikator mampu menggambarkan konstruk yang hendak diukur secara tepat. Pada penelitian ini, pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis CFA melalui software AMOS. Indikator dinilai valid apabila nilai estimasinya melebihi 0,05 dan dianggap tidak valid nika nilainya lebih rendah dari angka tersebut. Rincian hasil pengujian konstruk disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.13
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Loading Faktor	Batas	Keterangan
Brand Image	BI3	0,852	>0,5	valid
	BI2	0,785		valid
	BI1	0,820		valid
Digital Marketing	DM5	0,677	>0,5	valid
	DM4	0,803		valid
	DM3	0,788		valid
	DM2	0,706		valid
	DM1	0,803		valid
Organizational Agility	OA3	0,734	>0,5	valid
	OA2	0,719		valid

	OA1	0,734		valid
Keunggulan Bersaing	KB1	0,647	>0,5	valid
	KB2	0,678		valid
	KB3	0,684		valid
	KB4	0,694		valid
	KB5	0,651		valid
Bisnis Performance/ Kinerja Bisnis	BP5	0,740	>0,5	valid
	BP4	0,673		valid
	BP3	0,751		valid
	BP2	0,658		valid
	BP1	0,572		valid

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

Dari hasil uji validitas yang melibatkan 150 responden dan 21 pernyataan, semua item menunjukkan nilai loading factor lebih dari 0,050. Hal ini membuktikan bahwa seluruh pertanyaan sudah valid dan layak dipakai untuk mengukur variabel penelitian.

4.5.2 Uji Reliabilitas Konstruk

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian memiliki konsistensi dan dapat dipercaya dalam mengukur variabel yang diteliti. Pada penelitian ini, tingkat reabilitas diukur menggunakan nilai CR (Construct Reliability), dimana suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai CR lebih besar dari 0,70. Selain itu digunakan juga ukuran VE (Variance Extracted) dengan batas minimal yang disarankan lebih dari 0,50. Hasil perhitungan reliabilitas konstruk ditampilkan pada tabel berikut :

Tabel 4.14

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	CR	Batas	VE	Batas	Keterangan
Brand Image	0,859	>0,70	0,671	>0,50	Reliabel

Digital Marketing	0,788	>0,70	0,428	>0,50	Reliabel
Organizational Agility	0,774		0,532		Reliabel
Keunggulan Bersaing	0,804		0,451		Reliabel
Kinerja Bisnis	0,812		0,465		Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki nilai Construct Reliability (CR) di atas 0,70 ($<0,70$) dan nilai Variance Ectracted (VE) lebih besar dari 0,50. ($<0,50$) Berdasarkan hasil pengujian terhadap 150 responden, diperoleh bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai CR dan VE yang masing-masing berada di atas minimum tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan layak digunakan.

4.6 Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh dilakukan untuk mengidentifikasi seberapa besar hubungan antarvariabel, pengaruh dalam penelitian ini mencakup langsung, tidak langsung, dan pengaruh total. Pengaruh langsung ditunjukkan melalui koefisien jalur dengan satu arah panah, sedangkan pangaruh tidak langsung terjadi karena adanya variabel perantara, sedangkan pengaruh total merupakan hsil dari penjumlahan keduanya. Hasil keseluruhan pengujian mengenai hubungan antarvariabel disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.15

Hasil Uji Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Pengaruh Langsung				
Variabel	Brand Image	Digital Marketing (DM)	Organizational Agility (OA)	Keunggulan Bersaing (KB)
Keunggulan bersaing (KB)	0,065	0,096	0,532	0,000
Kinerja Bisnis (BP)	0,364	0,149	-0,075	0,605
Pengaruh Tidak Langsung				

Variabel	Brand Image (BI)	Digital Marketing (DM)	Organizational Agility (OA)	Keunggulan Bersaing (KB)
Kinerja Bisnis (BP)	0,039	0,058	0,321	0,000
Pengaruh Total				
Variabel	Brand Image	Digital Marketing (DM)	Organizational Agility (OA)	Keunggulan Bersaing (KB)
Keunggulan bersaing (KB)	0,065	0,096	0,531	0,000
Kinerja Bisnis (BP)	0,404	0,091	0,246	0,605

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.15, terlihat bahwa variabel keunggulan bersaing memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap Kinerja Bisnis dengan nilai koefisien sebesar 0,605. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam membangun keunggulan bersaing, maka semakin optimal pula kinerja bisnis yang diperoleh. Adapun variabel Brand Image memberikan pengaruh langsung sebesar 0,364, Digital Marketing memberi pengaruh negatif sebesar -0,149, dan Organizational Agility justru memiliki pengaruh negatif sebesar -0,075. Temuan ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing memiliki peranan yang lebih kuat dalam mendorong peningkatan kinerja bisnis dibandingkan dengan variabel lainnya.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh tidak langsung melalui variabel keunggulan bersaing, diperoleh hasil bahwa pengaruh Brand Image terhadap Kinerja Bisnis sebesar -0,039, Digital marketing memiliki pengaruh terhadap Kinerja Bisnis sebesar 0,058, sedangkan organizational agility memberikan pengaruh terhadap Kinerja Bisnis sebesar 0,321. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa digital marketing dan kelincahan organisasi memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja bisnis apabila dimediasi oleh keunggulan bersaing, dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Dengan demikian keberadaan keunggulan bersaing menjadi faktor yang penting untuk memaksimalkan peran kedua variabel tersebut dalam meningkatkan kinerja bisnis

Jika dilihat dari pengaruh total (total efect), variabel keunggulan bersaing tetap memberikan kontribusi terbesar terhadap Kinerja Bisnis dengan nilai 0,605. Selanjutnya variabel brand image memiliki pengaruh total sebesar 0,404 diikuti oleh Organizational Agility sebesar 0,246 dan Digital Marketing memberikan pengaruh negatif sebesar -0,091. Hal ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja bisnis, perusahaan perlu memprioritaskan strategi yang dapat memperkuat keunggulan bersaing, diantaranya melalui kekuatan brand image yang efektif dan peningkatan Organizational Agility

Temuan ini memperkuat teori Resource-Based View (Barney) yang menegaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan salah satu sumber daya internal utama yang berperan penting dalam membantu perusahaan mencapai kinerja bisnis optimal. Perusahaan perlu memaksimalkan potensi keunggulan bersaing melalui strategi brand image yang kuat dan peningkatan kelincahan organisasi agar dapat mempertahankan posisi kompetitif serta mendorong pertumbuhan kinerja bisnis secara berkelanjutan.

4.7 Uji Efek Mediasi (Sobel Test)

Pengujian mediasi dilakukan untuk melihat seberapa besar peran variabel perantara (intervening variabel) dalam memediasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pada penelitian ini, variabel keunggulan bersaing berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh antar variabel independen dan variabel dependen, serta digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Perhitungan nilai z pada uji Sobel dilakukan dengan memanfaatkan kalkulator dari [di quantpsy.org](http://quantpsy.org) untuk mempermudah proses pengujian.

Gambar 4.5
Uji Sobel Brand Image kepada keunggulan bersaing
Terhadap Kinerja Bisnis

	Masukan:		Statistik uji:	Kesalahan Standar:	nilai p :
A	0.039	Uji Sobel:	0.05196264	0.04278074	0.95855846
B	0.057	Tes Aroian:	0.01714098	0.12968923	0.98632415
adalah sebuah	0.742	Uji Goodman:	NaN	NaN	NaN
s _b	0.165	Reset all	Menghitung		

Sumber : quantpsy.org/sobel/sobel.htm

Tabel 4.16
Tabel Hasil Uji Sobel Brand Image Kepada Keunggulan Bersaing
Terhadap Kinerja Bisnis

Hipotesis	Test Statistikk	Std.Error	P Value	Keterangan
Brand Image→Keunggulan Bersaing→Kinerja Bisnis	0,051	0,042	0,958	Tidak Signifikan

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

Berdasarkan hasil uji Sobel pada jalur Brand Image kepada keunggulan bersaing dan terhadap kinerja bisnis diperoleh $Z = 0,051$ dengan $p = 0,958$ karena $p > 0,05$, maka keunggulan bersaing tidak memediasi pengaruh brand image terhadap kinerja bisnis.

Gambar 4.6
Uji Sobel Digital Marketing kepada keunggulan bersaing
Terhadap Kinerja Bisnis

	Masukan:		Statistik uji:	Kesalahan Standar:	nilai p :
A	0.095	Uji Sobel:	0.45087153	0.02022749	0.65208214
B	0.096	Tes Aroian:	0.32276668	0.0282557	0.74687195
adalah sebuah	-0.181	Uji Goodman:	2.0434895	0.00446295	0.04100401
s _b	0.109	Reset all	Menghitung		

Sumber : quantpsy.org/sobel/sobel.htm

Tabel 4.17

Tabel Hasil Uji Sobel Digital Marketing Kepada Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis

Hipotesis	Test Statistik	Std.Error	P Value	Keterangan
Digital Marketing →Keunggulan Bersaing →Kinerja Bisnis	0,450	0,021	0,652	Tidak Signifian

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

Selanjutnya, hasil uji sobel pada hubungan antara digital marketing dan kinerja bisnis melalui variabel keunggulan bersaing menunjukkan nilai Sobel test statistic (Z) sebesar 0,450 dengan p-value sebesar 0,652. Karena $p > 0,05$ dan $Z < 1,96$ maka dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing tidak memediasi pengaruh digital marketing terhadap kinerja bisnis. Artinya penerapan digital marketing belum mampu meningkatkan kinerja bisnis melalui peningkatan keunggulan bersaing.

Gambar 4.7

Uji Sobel Organizarional Aqility kepada keunggulan bersaing Terhadap Kinerja Bisnis

	Masukan:	Statistik uji:	Kesalahan Standar:	nilai p :
A	0.095	Uji Sobel: 0.45087153	0.02022749	0.65208214
B	0.096	Tes Aroian: 0.32276668	0.0282557	0.74687195
adalah sebuah	-0.181	Uji Goodman: 2.0434895	0.00446295	0.04100401
s _b	0.109	Reset all	Menghitung	

Sumber : quantpsy.org/sobel/sobel.htm

Tabel 4.18

Tabel Hasil Uji Sobel Organizational Agility Kepada Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis

Hipotesis	Test Statistik	Std.Error	P Value	Keterangan
-----------	----------------	-----------	---------	------------

Organizational Agility →Keunggulan Bersaing →Kinerja Bisnis	0,450	0,020	0,652	Tidak Signifikan
--	-------	-------	-------	------------------

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

Berdasarkan hasil uji Sobel, diperoleh nilai $Z = 0,450$ dengan $p\text{-value } 0,652$ ($>0,05$) yang berarti bahwa variabel keunggulan bersaing tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara organizational agility dan kinerja bisnis, dengan kata lain, organizational agility tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis ketika dimediasi oleh keunggulan bersaing.

Pengujian efek mediasi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana keunggulan bersaing (KB) berperan sebagai variabel mediator dalam hubungan antara variabel independen yaitu Brand Image, Digital Marketing dan Organizational Agility terhadap variabel dependen Kinerja Bisnis. Analisis dilakukan dengan membandingkan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan total effect dari masing-masing variabel.

Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui bahwa pengaruh langsung digital marketing (DM) terhadap Kinerja Bisnis (BP) sebesar 0,149, sementara pengaruh tidak langsung melalui keunggulan bersaing (KB) hanya 0,058, begitu pula, pengaruh tidak langsung brand image (BI) terhadap kinerja bisnis sebesar 0,364, sedangkan melalui mediasi keunggulan bersaing hanya sebesar 0,039. Pada variabel organizational Agility pengaruh langsung terhadap kinerja bisnis sebesar -0,075, sementara pengaruh tidak langsung melalui keunggulan bersaing hanya 0,321

Karena pengaruh langsung ketiga variabel independen terhadap kinerja bisnis lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya, maka dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing berperan sebagai mediasi semu

Menurut Ghazali 2017, mediasi parsial atau semu muncul ketika pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen masih signifikan, meskipun di dalam model terdapat variabel mediator tetapi efeknya tidak dominan.

Artinya meskipun keunggulan bersaing berhubungan dengan variabel independen dan dependen, pengaruh langsung variabel independen terhadap kinerja bisnis tetap lebih kuat dibandingkan pengaruh tidak langsungnya.

Hasil uji sobel juga mendukung kesimpulan ini. Nilai uji Sobel untuk jalur Brand Image terhadap Keunggulan Bersaing dan dampaknya ke Kinerja Bisnis sebesar $Z=-0,993$ dengan $p=0,321$. Pada jalur Digital Marketing terhadap Keunggulan Bersaing dan dampaknya ke Kinerja Bisnis, Nilai $Z= 1,461$ dengan $p=0,203$. Seluruh nilai $p>0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing tidak memediasi secara signifikan hubungan antara variabel independen dengan kinerja bisnis.

Berdasarkan hasil nilai total effect, dapat diketahui bahwa variabel digital marketing memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja bisnis dibandingkan dengan brand image maupun organizational agility. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan strategi digital marketing yang efektif lebih berperan langsung dalam meningkatkan kinerja bisnis, sementara peran keunggulan bersaing hanya sebagai penunjang dan tidak memberikan pengaruh mediasi signifikan, dalam hal ini yaitu Tire Shop Jawa – Tengah.

4.8 Uji Hipotesis

Setelah model penelitian dinyatakan fit dan memenuhi seluruh kriteria kelayakan, langkah berikutnya adalah melakukan uji hipotesis. Uji hipotesis ini dilakukan untuk menjawab rumusan masalah penelitian sekaligus menganalisis hubungan antarvariabel yang ada di dalam model struktural. Hasil pengujian hipotesis ditinjau berdasarkan nilai standarized regression weight, yang menggambarkan seberapa besar pengaruh antarvariabel di dalam model :

Tabel 4.19

Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Estimate	S.E.	C.R.	P	Hasil
H1	Brand Image → Kinerja Bisnis	0,266	0,067	3,962	0,000	Signifikan

H2	Digital Marketing→ Kinerja Bisnis	0,181	0,109	1,662	0,097	Tidak Signifikan
H3	Organizational Agility→ Kinerja Bisnis	0,072	0,109	0,66	0,509	Tidak Signifikan
H4	Brand Image → Keunggulan Bersaing	0,039	0,057	0,675	0,50	Tidak Signifikan
H5	Digital Marketing→ Keunggulan Bersaing	0,095	0,096	0,992	0,321	Tidak Signifikan
H6	Organizational Agility→ Keunggulan Bersaing	0,414	0,097	4,26	0,000	Signifikan
H7	Keunggulan Bersaing→ Kinerja Bisnis	0,742	0,165	4,492	0,000	Signifikan

Sumber : Hasil Pengolahan Penelitian 2025

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

H1 : Pengaruh Brand Image terhadap Kinerja Bisnis

Hasil uji menunjukkan bahwa *Brand Image* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Kinerja Bisnis* dengan nilai $p = 0,000 (>0,05)$. Hal ini berarti bahwa perusahaan dengan citra merek yang kuat dapat memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja bisnisnya. Hal ini dapat terjadi karena brand image berperan penting dalam membentuk persepsi positif pelanggan terhadap perusahaan, sehingga berdampak pada meningkatnya kepercayaan dan loyalitas pelanggan. Menurut Keller (2013), brand image yang kuat akan berdampak signifikan apabila didukung dengan strategi pemasaran terpadu dan konsisten. Dengan demikian, semakin baik citra merek yang dimiliki, semakin besar kontribusinya dalam meningkatkan kinerja bisnis.

H2 : Pengaruh Digital Marketing terhadap Kinerja Bisnis

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh bahwa *digital marketing* tidak memberikan berpengaruh yang signifikan terhadap *kinerja bisnis* dengan nilai $p = 0,097 (>0,05)$. Temuan ini menunjukkan bahwa pemanfaatan media digital dalam

kegiatan pemasaran belum sepenuhnya mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja bisnis. Menurut Kotler & Keller (2016), keberhasilan digital marketing tidak hanya bergantung pada keberadaan platform digital, tetapi juga pada strategi konten, kualitas interaksi dengan pelanggan, serta konsistensi promosi. Dalam kasus ini penerapan strategi digital marketing kemungkinan belum optimal, sehingga mampu meningkatkan kinerja secara signifikan.

H3 : Pengaruh Organizational Agility terhadap Kinerja Bisnis

Hasil uji memperlihatkan bahwa *Organizational Agility tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Bisnis dengan nilai $p = 0,509 (<0,05)$* . Hal ini menjelaskan bahwa meskipun perusahaan memiliki kemampuan beradaptasi dan merespon perubahan pasar dengan cepat, kondisi tersebut belum mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja bisnis. Faktor lain seperti strategi pemasaran, kualitas pelayanan, maupun efisiensi operasional kemungkinan lebih dominan dalam menentukan kinerja bisnis dibandingkan organizational agility.

H4 : Pengaruh Brand Image terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa *Brand Image tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keunggulan Bersaing dengan nilai $p = 0,5 (> 0,005)$* . Artinya citra merek yang baik belum tentu secara langsung meningkatkan keunggulan bersaing. Menurut Aaker (1997), brand image memang dapat memberikan nilai tambah, akan tetapi keunggulan bersaing lebih banyak dipengaruhi faktor diferensiasi produk, kualitas layanan dan inovasi, hal ini berarti meskipun perusahaan memiliki citra merek yang positif, jika inovasi dan pelayanan tidak maksimal maka dampaknya terhadap keunggulan bersaing tetap terbatas.

H5 : Pengaruh Digital Marketing terhadap Keunggulan Bersaing

Dari hasil uji, diperoleh, *nilai $p = 0,321 (>0,05)$, yang menunjukkan bahwa digital marketing tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing*. Hasil ini mengindikasikan bahwa penerapan strategi digital marketing belum mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang nyata di pasar. Menurut Kotler & Keller (2016), penerapan strategi pemasaran digital yang efektif memerlukan analisis perilaku konsumen, personalisasi konten, serta pengelolaan

data pelanggan secara tepat. Tanpa strategi tersebut, promosi digital tidak cukup kuat untuk membangun keunggulan bersaing dipasar.

H6 : Pengaruh Organizational Agility terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil analisis membuktikan bahwa *Organizational Agility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Keunggulan Bersaing* dengan nilai $p = 0,000 (<0,05)$. Artinya semakin tinggi kelincahan organisasi dalam merespon perubahan pasar, semakin besar pula kemampuan perusahaan untuk menciptakan diferensiasi dan mempertahankan posisi kompetitif. Menurut Clauses et al. (2021), kelincahan strategis membantu perusahaan beradaptasi terhadap dinamika pasar dan menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

H7 : Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis

Hasil uji memperlihatkan bahwa *Keunggulan Bersaing* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Kinerja Bisnis* dengan nilai $p = 0,000 (<0,05)$. Artinya perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui diferensiasi produk, pelayanan unggul, dan harga bersaing, akan memiliki kinerja bisnis yang lebih baik. Teori porter (1985) menegaskan bahwa keunggulan bersaing menjadi faktor utama dalam menentukan keberhasilan perusahaan di pasar. Penelitian ini sejalan dengan pendapat tersebut, karena keunggulan bersaing terbukti meningkatkan profitabilitas dan keberlanjutan bisnis.

Dari tujuh hipotesis yang diuji, di peroleh hasil bahwa tiga hipotesis yaitu H1, H6, dan H7, terbukti signifikan, sedangkan empat hipotesis lainnya yaitu H2, H3, H4 dan H5, tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa Brand Image, Organizational agility dan Keunggulan Bersaing merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan bisnis, khususnya di bisnis otomotif Tire Shop di Jawa – Tengah, sedangkan digital marketing belum menunjukkan pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja maupun keunggulan bersaing

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis yang sudah digunakan, ditemukan beberapa point utama bagaimana citra merek, pemasaran digital, dan kelincahan organisasi terhadap keunggulan bersaing serta kinerja bisnis pada toko ban di Jawa Tengah :

1. H1 : Pengaruh Brand Image terhadap Kinerja Bisnis.

Hasil penelitian menunjukkan **brand image memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis**. Hal ini berarti bahwa semakin kuat citra merek yang dimiliki perusahaan, semakin besar pula kontribusinya dalam mendorong peningkatan kinerja bisnis. Brand image yang kuat tidak hanya memberikan persepsi positif di mata pelanggan, tetapi juga mampu meningkatkan daya saing perusahaan. Dengan strategi pemasaran yang konsisten dan layanan yang baik, brand image dirasakan secara nyata melalui peningkatan performa bisnis.

2. H2 : Pengaruh Digital Marketing terhadap Kinerja Bisnis

Hasil pengujian mengindikasikan bahwa **digital marketing belum memberikan pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja bisnis**. Artinya penggunaan media sosial, iklan online dan promosi digital yang dilakukan oleh sebagian Tire Shop belum dimanfaatkan secara optimal. Perlu adanya strategi digital marketing yang lebih tepat sasaran, seperti penggunaan konten edukatif, optimasi SEO, iklan berbayar serta pengelolaan interaksi pelanggan secara intensif agar digital marketing dapat memberikan dampak nyata pada peningkatan penjualan dan produktivitas perusahaan.

3. H3 : Pengaruh Organizational Agility terhadap Kinerja Bisnis

Hasil penelitian membuktikan **bahwa organizational agility atau kelincahan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis**, Artinya meskipun perusahaan memiliki kemampuan dalam menyesuaikan diri terhadap

dinamika pasar, perilaku konsumen, serta kemajuan teknologi, hal tersebut belum mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja bisnis, faktor lain seperti strategi pemasaran, kualitas layanan, serta efisiensi operasional kemungkinan lebih dominan mempengaruhi kinerja bisnis dibandingkan kelincahan organisasi, dengan demikian, organizational agility belum terbukti secara langsung dapat meningkatkan kinerja bisnis di Tire Shop.

4. H4 : Pengaruh Brand Image terhadap Keunggulan Bersaing

Dari hasil analisis memperlihatkan **brand image tidak memiliki pengaruh positif maupun signifikan terhadap keunggulan bersaing**. Artinya brand image saja belum cukup kuat membuat Tire Shop unggul dibanding pesaing. Strategi diferensiasi layanan dan peningkatan kualitas produk masih diperlukan.

5. H5 : Pengaruh Digital Marketing terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil analisis menegaskan bahwa **digital marketing belum memberikan pengaruh positif maupun signifikan terhadap keunggulan bersaing**. Pemanfaatan media digital saat ini belum mampu menjadi pembeda yang efektif. Strategi pemasaran digital perlu dirancang tepat dan terarah.

6. H6 : Variabel organizational agility terbukti **berpengaruh positif serta signifikan terhadap keunggulan bersaing**. Tire shop yang cepat merespon

perubahan tren pasar, berinovasi dalam produk dan layanan, serta menyesuaikan strategi pemasaran secara tepat akan memiliki posisi lebih unggul dibanding pesaing. Kelincahan organisasi membuat perusahaan mampu beradaptasi secara fleksibel dan menciptakan strategi kompetitif yang efektif.

7. Keunggulan bersaing terbukti memiliki **pengaruh positif dan nyata terhadap kinerja bisnis**. Tire Shop mampu menawarkan layanan yang berbeda dan bernilai tambah akan lebih mudah meningkatkan performa bisnisnya.

Dengan uraian diatas bisa disimpulkan, variabel brand image, digital marketing, dan organizational agility menunjukkan tingkat pengaruh yang bervariasi terhadap keunggulan bersaing serta kinerja bisnis pada usaha tire shop di wilayah Jawa Tengah. Secara umum brand image, organizational agility dan keunggulan bersaing merupakan faktor dominan dalam peningkatan

kinerja bisnis, sedangkan digital marketing belum menunjukkan pengaruh signifikan. Penelitian ini memberikan gambaran proses yang dapat dilakukan pemilik dan manajer Tire Shop di Jawa Tengah untuk meningkatkan kinerja bisnis, baik melalui pengaruh langsung variabel independen maupun peran mediasi keunggulan bersaing.

1. Peningkatan Kinerja Bisnis melalui Keunggulan Bersaing

Temuan penelitian menegaskan bahwasanya keunggulan bersaing memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Hal ini berarti semakin unggul kemampuan tire shop dalam melakukan diferensiasi melalui produk, layanan, harga, dan strategi promosi, maka semakin tinggi pula kinerja bisnis yang dicapai

Gambar 5.1

Hubungan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis



Kesimpulan dari Gambar 5.1 adalah bahwa keunggulan bersaing menjadi faktor kunci keberhasilan Tire Shop. Dengan menekankan pada eksplorasi peluang pasar dan diferensiasi layanan, pemilik dan manajer dapat menarik lebih banyak pelanggan dan mempertahankan loyalitas konsumen. Sehingga kinerja bisnis meningkat secara signifikan.

2. Peningkatan Kinerja Bisnis melalui Organizational Agility

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa organizational agility memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja bisnis. Tire Shop yang mampu beradaptasi cepat terhadap perubahan tren otomotif, kebutuhan konsumen, dan pergerakan pesaing, memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan performa bisnisnya.

Gambar 5.2

Hubungan Brand Image terhadap Kinerja Bisnis

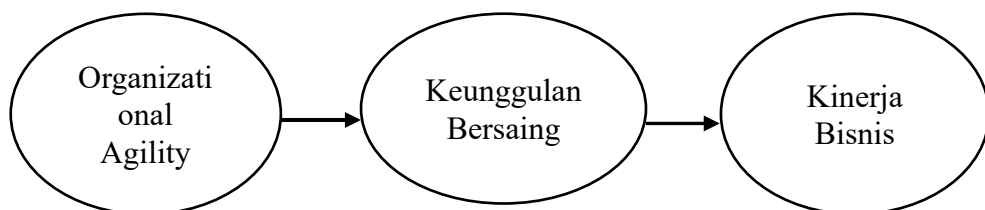


Berdasarkan Gambar 5.2 dapat disimpulkan bahwa semakin kuat brand image yang dimiliki Tire Shop, maka semakin tinggi pula kinerja bisnis yang dihasilkan, brand image yang kuat membuat konsumen memiliki persepsi positif, rasa percaya, dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong peningkatan penjualan.

3. Peningkatan Kinerja Bisnis melalui Organizational Agility melalui Keunggulan Bersaing. Penelitian ini juga membuktikan bahwa organizational agility dapat meningkatkan kinerja bisnis secara tidak langsung melalui keunggulan bersaing.

Gambar 5.3

Hubungan Organizational Agility terhadap Kinerja Bisnis melalui Keunggulan Bersaing.



Kesimpulan dari Gambar 5.3 adalah bahwa kelincahan organisasi membantu Tire Shop mengembangkan inovasi dan strategik unik, sehingga membentuk keunggulan kompetitif. Pada akhirnya keunggulan tersebut

berdampak positif terhadap peningkatan kinerja bisnis, walaupun mediasi yang terjadi tergolong mediasi semu, pengaruhnya tetap signifikan.

4. Peningkatan Kinerja Bisnis melalui Brand Image

Hasil analisis mengindikasikan bahwa brand image tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis secara langsung, akan tetapi membangun citra merek yang kuat tetap penting karena menjadi fondasi persepsi konsumen terhadap Tire Shop.

Gambar 5.4

Hubungan Brand Image terhadap Keunggulan Bersaing



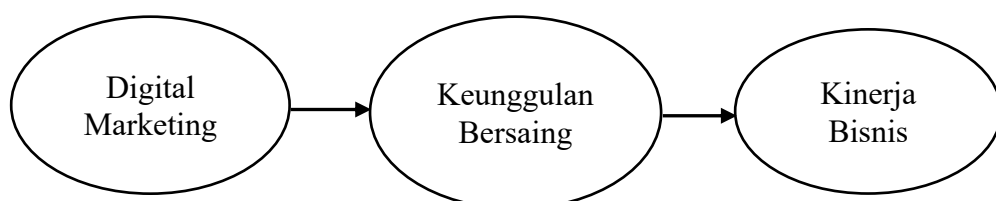
Kesimpulan Gambar 5.4 adalah bahwa konsistensi identitas visual, komunikasi pemasaran yang jelas dan kualitas pelayanan dapat memperkuat brand image. Walaupun dampaknya belum signifikan terhadap kinerja bisnis, brand image yang positif akan mendukung strategi pemasaran lain, seperti digital marketing dan inovasi layanan.

5. Peningkatan Kinerja Bisnis melalui Digital Marketing

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa digital marketing belum memberikan pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja bisnis, akan tetapi perannya tetap penting sebagai pendukung penciptaan keunggulan bersaing

Gambar 5.5

Hubungan Digital Marketing terhadap Kinerja Bisnis melalui Keunggulan Bersaing



Kesimpulan Gambar 5.5 adalah bahwa optimalisasi strategi pemasaran digital, seperti penggunaan media sosial, Google Ads, Konten edukatif, dan ulasan pelanggan, dapat membantu Tire Shop meningkatkan daya saingnya di pasar. Walaupun pengaruh langsungnya belum signifikan. Digital marketing memberikan efek positif ketika diintegrasikan dengan keunggulan bersaing.

5.2 Implikasi Teoritis

Temuan ini sepakat dengan hasil penelitian sebelumnya, sehingga dapat diuraikan beberapa implikasi teoritis sebagaimana disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.1

Implikasi Teoritis Hasil Penelitian

Hipotesis	Penelitian Terdahulu	Temuan Penelitian	Keterangan
H1 : Brand Image terhadap Kinerja Bisnis	Takumi Kato (2021) Factor of loyalty Across Corporate Brand Image, Product, Dealer, Sales Staff and after Sales service in the Automotive Industry	Temuan Penelitian menjelaskan bahwa peningkatan loyalitas pelanggan bisa memberikan keberlanjutan sebuah bisnis yang berfokus pada produk unggulan, interaksi staff yang baik, serta brand image yang relevan	Berpengaruh Signifikan (Terkonfirmasi dengan Jurnal)
H2 : Digital Marketing terhadap Kinerja Bisnis	Aurora Garindo - Moreno et al (2020). Social Media use and value creation in the digital landscape :a dynamic capabilities perspective	Temuan Penelitian mengindikasikan bahwa pemanfaatan media sosial belum secara langsung memengaruhi kinerja perusahaan secara khusus, perlu strategi yang tepat.	Tidak Berpengaruh Signifikan (Terkonfirmasi dengan Jurnal)
H3 : Organizational Agility terhadap Kinerja Bisnis	Ibrahim Alkandi et al (2024) The Impact of Strategic Agility on Organizational Performance : The Mediating Role of Market	Temuan Penelitian menjelaskan bahwa kelincahanstrategis tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja	Tidak Berpengaruh Signifikan (Terkonfirmasi dengan Jurnal)

	Orientation and Inivation Capabilities in Emerging Industrial Sector	bisnis kecuali di mediasi oleh orientasi pasar	
H4 Brand Image Keunggulan Bersaing	Orlando Lima Rua (2022), Linking brand and competitive advantage : The Mediating effect of positioning and market orientation	Temuan penelitian menjelaskan bahwa brand image berperan dalam menciptakan keunggulan bersaing, dalam kontek brand image yang kuat bisa membedakan dengan kompetitor, akan tetapi dengan syarat market yang tertarget.	Tidak Berpengaruh Signifikan (Terkonfirmasi dengan Jurnal)
H5 Digital Marketing terhadap Keunggulan Bersaing	Erick Sjaholm Knudsen et al (2021) The Efect of Digitalization on Sustainability of Competitive Advantge	Penelitian menemukan bahwa digitalisasi tidak selalu membuat keunggulan kompetitif lebih kuat atau lebih lemah, tetapi bagaimana perusahaan mengelola big data dan efek jaringan	Tidak Berpengaruh Signifikan (Terkonfirmasi dengan Jurnal)
H6 : Organizational Terhadap Keunggulan Bersaing	Thomas Clauss, T et all (2021). Organizational ambidexterily and competitive advantage : The role of strategic agility in the exploration paradox	Penelitian menemukan bahwa kelincahan strategi secara signifikan dan positif mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan ketika dikombinasikan dengan strategi eksplotasi	Berpengaruh Signifikan (Terkonfirmasi dengan Jurnal)
H7 : Keungulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis	Nelvira Djiu et al (2024) The Role of Competitive Advantage in Mediating Technological Capabilities and Social	Penelitian menemukan untuk meningkatkan UKM perlu membangun	Berpengaruh Signifikan (Terkonfirmasi dengan Jurnal)

	Media Usage on SMEs Export Performance	keunggulan bersaing terlebih dahulu dan daya saing perusahaan secara nyata mempengaruhi hasil kinerja bisnis	
--	--	--	--

5.3 Implikasi Manajerial

Bagi pemilik dan manajer Tire Shop di Jawa Tengah, Hasil penelitian ini memberikan panduan praktis.

Tabel 5.2

Implikasi Manajerial Penelitian

No	Variabel	Indikator	Implikasi Manajerial
1	Keunggulan Bersaing	Diferensiasi Produk KB1 (0,639)	Para pemilik dan manajer Tire Shop di Jawa Tengah perlu memperkuat diferensiasi produk dan layanan, misalnya dengan menawarkan variasi ban, oli, aki, serta paket service yang tidak dimiliki pesaing, hal ini akan menciptakan nilai tambah dan menarik lebih banyak pelanggan
		Harga Kompetitif KB2 (0,671)	Pemilik dan manajer perlu menetapkan strategi harga yang kompetitif sesuai daya beli konsumen, namun tetap menjaga kualitas. Penetapan harga yang tepat akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.
		Kualitas Layanan KB3 (0,686)	Manajemen Harus membuat standar pelayanan (SOP) yang konsisten, ramah, profesional. Pelayanan yang baik menciptakan pengalaman positif pelanggan yang berdampak pada peningkatan kinerja bisnis
		Inovasi Promosi KB4 (0,700)	Manajemen harus melakukan inovasi promosi, baik melalui media digital maupun program loyalitas pelanggan, inovasi pemasaran dan memperkuat daya saing serta meningkatkan brand recall
		Efisiensi Operasional KB5 (0,659)	Pemilik dan Manajer perlu meningkatkan efisiensi dalam proses kerja, seperti kecepatan pelayanan, ketersediaan stok, serta sistem kerja bengkel yang terintegrasi.

			Efisiensi operasional ini akan menekan biaya dan meningkatkan produktivitas bisnis
--	--	--	--

5.4 Keterbatasan Penelitian

- 1) Lokasi Penelitian Terbatas, penelitian ini hanya berfokus pada Tire Shop di Jawa Tengah, kondisi pasar di wilayah ini bisa berbeda dengan daerah lain, sehingga hasilnya belum tentu berlaku secara umum. Hal ini menjadi salah satu alasan kenapa brand image dan digital marketing tidak berpengaruh signifikan, karena pelanggan disini masih lebih mengutamakan hubungan langsung dan rekomendasi mulut ke mulut.
- 2) Kebanyakan responden masih menjalankan bisnis Tire Shop dengan cara tradisional, media digital belum dimanfaatkan maksimal untuk promosi dan pelayanan, yang menyebabkan variabel digital marketing tidak menunjukan pengaruh signifikan terhadap kinerja maupun keunggulan bersaing.
- 3) Preferensi Konsumen lebih suka Offline, hasil penelitian juga dipengaruhi oleh kebiasaan konsumen khususnya produk otomotif atau bengkel lebih suka langsung datang ke toko untuk membeli produk dan berkonsultasi dibandingkan bertanya lewat media online, kondisi ini membuat strategi digital marketing yang dilakukan Tire shop menjadi kurang efektif dalam menarik dan mempertahankan pelanggan
- 4) Variabel yang diteliti terbatas, padahal kinerja bisnis juga bisa dipengaruhi kualitas layanan, harga dan hubungan baik dengan pelanggan.

5.5 Saran Penelitian selanjutnya

- 1) Perluasan Wilayah Penelitian, melibatkan responden dari berbagai provinsi agar hasil lebih representatif secara nasional
- 2) Penambahan Variabel Baru
Menambahkan faktor-faktor eksternal seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, strategi harga dan loyalitas konsumen
- 3) Penggunaan Metode Mixed Methods
Mengabungkan pendekatan kuantitatif dengan wawancara mendalam untuk memperkaya pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management* Vol.17.
- Barney, J. B. (1995). *Looking Inside for competitive advantage*. *Academic of Management Executive* Vol.9, N0 4.
- Bekos, G. S., Jaakkola, M., & Chari, S. (2025). *Organizational agility and firm performance: The role of architectural marketing capabilities*. *Industrial Marketing Management*, 125, 239–253. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.01.005>
- Cham, T. H., Cheng, B. L., Low, M. P., & Cheok, J. B. C. (2021). *Brand image as the competitive edge for hospitals in medical tourism*. *European Business Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2019-0269>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). *Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox*. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6(4), 203–213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- Correia, R. J., Dias, J. G., & Teixeira, M. S. (2020). *Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance*. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 187–206. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2019-0223>
- Djiu, N., Kong, N. V., & Saputra, D. (2024). *The role of competitive advantage in mediating technological capabilities and social media usage on SMEs export performance*. *Procedia Computer Science*, 234, 756–763. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.062>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). *Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal*. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Ferdinand, Agusty. (2019). *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS edisi 3*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam Fuad. (2005). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2016). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Iman (2017). *Model Persamaan struktural : Konsep dan aplikasi dengan program AMOS 24, update Bayesian SEM*. Edisi 7. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro

- Ghozali, Imam. (2020). *25 Teori Besar Ilmu Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*. Semarang : Yoga Pratama.
- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V., King, S., & Lockett, N. (2020). *Social Media use and value creation in the digital landscape: a dynamic-capabilities perspective*. *Journal of Service Management*, 31(3), 313–343. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2018-0286>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Hajar, S., & I Putu Gde S. (2016). *Peran Keunggulan Bersaing Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran*. *E- Jurnal Manajemen Unud*, 6591
- Haryono, S., Wardoyo, P. (2013). *Structural Equation Modeling : Untuk Penelitian Manajemen Menggunakan Amos 18.0* Bekasi : PT. Intermedia Personalia Utama.
- James A. Wolf and Timothy L. Pett. (2006). *Small-Firm Performance Modeli*. Wolf dan timothi 2006pdf. *Journal of Small Business Management*.
- Kato, T. (2021). *Factors of loyalty across corporate brand images, products, dealers, sales staff, and after-sales services in the automotive industry*. *Procedia Computer Science*, 192, 1411–1421. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.08.144>
- Keller, K.L. (1993). *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22
- Knudsen, E. S., Lien, L. B., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). *Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage*. *Journal of Business Research*, 128, 360–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.008>
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Harlow, United Kingdom : Pearson Education Limited.
- Mendoza Rodríguez, L. F., Ayvar Bazán, Z., Dante, A. C., Esmeralda, F., Cueva, I., Calla, W. C., & Chota, R. M. (2024). *Digital Marketing Strategies and Their Impact on Competitive Advantage: A Focus on Strategic Management*. *Migration Letters*, 21(S1), 624–637. www.migrationletters.com
- Nugrahayu, e. R. (2015). *Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan endang dwi retnani sekolah tinggi ilmu ekonomi indonesia (stiesia) surabaya*.
- Pitts, Robert A., and David Lei. (2006). *Strategic Managament : Buliding and Sustaining Competitive Advantage*. Thomson Higher Education.
- Porter, Michael. E. 1998. *Competitive Advantege : Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Rua, O. L., & Santos, C. (2022). *Linking brand and competitive advantage: The mediating effect of positioning and market orientation*. *European Research on*

- Management and Business Economics*, 28(2).
<https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2021.100194>
- Siti Hajar & I putu Gde sukaatmadja. (2016). Hajar & sukaatmadja (2016). *E-Jurnal Manajemen Unud*.
- Sudaryat, Yayat. 2009. *Makna dalam Wacana (Prinsip-prinsip Semantik dan Pragmatik)*. Bandung : Yrama Widya
- Tahir, A. H., Adnan, M., & Saeed, Z. (2024). *The impact of brand image on customer satisfaction and brand loyalty: A systematic literature review*. *Heliyon*, 10(16).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36254>
- Vinagre, M. H., & Neves, J. (2008). *The influence of service quality and patients' emotions on satisfaction*. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21(1), 87–103. <https://doi.org/10.1108/09526860810841183>
- Vo Thai, H. C., Hong-Hue, T. H., & Tran, M. L. (2024). *Dynamic capabilities and digitalization as antecedents of innovation and sustainable performance: empirical evidence from Vietnamese SMEs*. *Journal of Asia Business Studies*, 18(2), 385–411.
<https://doi.org/10.1108/JABS-08-2023-0325>
- Wolf, J., & Pett, T.L. (2006). *Small-firm performance : Modeling the role of product and process improvement*. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268-284



LAMPIRAN

FEB UNDIP

Lampiran 1. Kuesioner penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu Pemilik Atau Pengelola Tire Shop

Perkenalkan, saya Yudi Yanto, mahasiswa Magister Manajemen dari Universitas Diponegoro, Semarang Jawa Tengah

Saat ini saya sedang Menyusun tugas akhir (Tesis) dengan judul:

“Pengaruh Brand Image, Digital Marketing dan Organizational Agility terhadap Keunggulan Bersaing serta Kinerja Bisnis pada Tire Shop di Jawa Tengah”

Dalam rangka menyelesaikan penelitian ini, saya membutuhkan bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan. Jawaban Bapak/Ibu sangat penting sebagai bagian dari data penelitian ini. Seluruh informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiannya dan hanya digunakan untuk keperluan akademik.

Saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas waktu dan kesedian Bapak/Ibu untuk membantu.

Hormat saya,



Yudi Yanto

Magister Manajemen

Universitas Diponegoro, Semarang

IDENTITAS RESPONDEN

Mohon isi informasi berikut dengan lengkap dan berikan tanda centang (✓) pada pilihan jawaban yang sesuai

Data Responden

- Nama Lengkap :
- Jenis Kelamin : ☐ Pria. ☐ Wanita
- Pendidikan Terakhir : ☐ SMA ☐ Diploma/S1. ☐ S2/S3
- Posisi di Perusahaan : ☐ Pemilik. ☐ Manager

Informasi Perusahaan

- Nama Usaha Tire Shop :
- Berlokasi di Jawa Tengah : ☐ Ya ☐ Tidak
- Alamat Usaha :
- Jumlah Karyawan > 5 Orang : ☐ Ya ☐ Tidak
- Telah Beroperasi > 2 Tahun : ☐ Ya ☐ Tidak

PANDUAN PENGISIAN KUESIONER

Silahkan berikan penilaian Anda terhadap setiap pernyataan yang tercantum dalam kuesioner. Gunakan skala berikut untuk mencerminkan tingkat persetujuan Anda :

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Cukup Tidak Setuju (CTS)
- 4 = Netral (N)
- 5 = Cukup Setuju (CS)
- 6 = Setuju (S)

- 7 = Sangat Setuju (SS)

Tandai Jawaban Anda dengan memberikan tanda centang (✓) pada angka yang paling sesuai dengan pendapat atau pengalaman Anda.

Semakin tinggi skor yang Anda berikan, maka semakin kuat tingkat persetujuan Anda terhadap pernyataan tersebut.

BRAND IMAGE							
1	Tire shop kami memiliki ciri khas yang membedakannya dari tire shop lain di daerah ini.						
	1 STS	2 TS	3 CTS	4 N	5 CS	6 S	7 SS
2	Nama dan citra tire shop kami mudah diingat dan dikenali oleh pelanggan.						
	1 STS	2 TS	3 CTS	4 N	5 CS	6 S	7 SS
3	Konsumen memiliki kesan positif terhadap layanan dan citra tire shop kami						
	1 STS	2 TS	3 CTS	4 N	5 CS	6 S	7 SS
Menurut Anda, apa yang membuat tire shop Anda berbeda atau unik dibandingkan dengan tire shop lainnya di wilayah Anda ?							

DIGITAL MARKETING							
4	Promosi online kami membantu pelanggan lebih mengenal tire shop kami						
	1 STS	2 TS	3 CTS	4 N	5 CS	6 S	7 SS
5	Kami aktif berinteraksi dengan pelanggan melalui media sosial atau platform digital						
	1 STS	2 TS	3 CTS	4 N	5 CS	6 S	7 SS

KEUNGGULAN BERSAING							
12	Harga produk kami lebih kompetitif dibandingkan pesaing.						
	1 STS	2 TS	3 CTS	4 N	5 CS	6 S	7 SS
13	Kami selalu mencari peluang baru untuk memperluas pasar.						
	1 STS	2 TS	3 CTS	4 N	5 CS	6 S	7 SS
14	Kami mampu bertahan menghadapi tekanan dari pesaing..						
	1 STS	2 TS	3 CTS	4 N	5 CS	6 S	7 SS
15	Kami dapat menyesuaikan strategi dengan cepat sesuai perubahan pasar.						
	1 STS	2 TS	3 CTS	4 N	5 CS	6 S	7 SS
16	Kami menjalin hubungan yang erat dan berkelanjutan dengan pelanggan						
	1 STS	2 TS	3 CTS	4 N	5 CS	6 S	7 SS
Menurut Anda, faktor apa yang paling mendukung tire shop Anda tetap unggul dalam bersaing dengan tire shop sejenis di wilayah Anda ?							

KINERJA BISNIS							
17	Penjualan usaha kami mengalami pertumbuhan dalam beberapa waktu terakhir.						
	1 STS	2 TS	3 CTS	4 N	5 CS	6 S	7 SS
18	Laba yang kami peroleh sesuai atau melebihi target.						
	1 STS	2 TS	3 CTS	4 N	5 CS	6 S	7 SS
	Pendapatan usaha kami menunjukkan tren yang meningkat						

19	1 STS	2 TS	3 CTS	4 N	5 CS	6 S	7 SS
20	Produktivitas operasional kami meningkat secara konsisten						
	1 STS	2 TS	3 CTS	4 N	5 CS	6 S	7 SS
21	Kami mampu menjalankan proses operasional produksi kerja secara efisien						
	1 STS	2 TS	3 CTS	4 N	5 CS	6 S	7 SS
Apa saja pengalaman yang Anda rasakan sebagai tanda bahwa bisnis tire shop Anda sedang berkembang secara positif ?							

Lampiran 2 : Hasil Tabulasi data Responden Kuesioner

TABULASI DATA PENELITIAN

NO	BI1	BI2	BI3	DM1	DM2	DM3	DM4	DM5	OA1	OA2	OA3	KB1	KB2	KB3	KB4	KB5	BP1	BP2	BP3	BP4	BP5
1	5	5	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	7
2	5	5	6	6	6	7	6	7	5	5	5	7	6	6	6	6	6	6	5	5	5
3	6	6	7	6	6	6	6	6	7	6	7	6	6	5	6	6	6	6	6	6	7
4	7	7	7	7	6	6	5	6	6	7	7	6	6	5	6	5	5	5	6	5	5
5	6	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	5	6	5	6	5	7	5	6	6	7	7	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6
7	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5	6
8	7	7	7	6	6	6	7	7	6	7	7	5	6	6	6	6	6	7	6	7	7
9	7	7	7	7	5	5	5	6	7	6	7	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6
10	5	5	6	5	5	7	6	5	6	6	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	6
11	5	6	5	7	6	7	6	5	6	5	6	7	5	6	6	5	5	6	5	6	6
12	5	5	5	6	6	6	7	6	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	6	6	5
13	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
14	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	5	6	6	5
15	5	6	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6
16	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	6
17	7	7	7	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
18	5	6	5	7	6	6	7	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	5	6	7
19	6	5	6	6	5	6	7	6	6	7	6	6	6	6	7	6	6	5	5	6	7
20	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6
21	5	6	5	5	6	6	5	6	5	5	5	5	6	5	6	5	5	6	6	5	5
22	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	3	6	5	5	5	5	6	5	5	6	6
23	6	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	7	6	5	5	6
24	6	5	7	6	7	7	5	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6
25	5	6	5	6	6	6	7	5	6	7	6	6	6	5	6	6	5	5	6	6	6
26	5	5	5	7	6	6	6	7	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	5

27	7	7	6	6	5	6	5	6	6	6	7	7	7	6	7	6	7	6	5	6	6
28	5	5	6	7	6	7	7	7	5	5	5	5	6	5	5	5	7	6	6	6	6
29	5	6	6	7	7	7	7	7	6	5	5	5	5	6	6	7	7	5	7	6	6
30	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	5	6	6	6
31	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	7	5	5	5	6	6
32	6	6	6	6	7	6	7	6	5	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5
33	5	5	6	7	7	7	7	6	5	6	6	5	5	6	7	7	6	5	7	5	7
34	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5	6
35	6	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5
36	5	5	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5	4	4	5	5	5	5	6	5	6
37	5	6	5	5	5	6	6	5	7	7	7	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	6	5	6	5	5	6	7	7	6	6	6	6	5	6	6	5	5	6	5	6
39	5	6	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	6	6	7	6	5	6	5	6
40	5	6	5	6	6	7	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6	5
41	6	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	5
42	5	5	6	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6	5	6	7	5	6	5	5	5
43	5	5	6	6	6	7	6	7	6	6	7	6	5	5	6	7	6	6	7	7	6
44	5	5	6	6	7	6	6	7	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6
45	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	5
46	5	6	7	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	7	6	6	6	5	6	6
47	6	5	5	6	7	7	6	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5
48	5	6	5	6	5	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5
49	6	6	7	6	6	7	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
50	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6
51	6	6	6	5	5	7	6	7	5	5	6	6	7	7	7	6	5	5	5	5	5
52	5	6	7	7	7	6	6	7	6	6	5	6	6	6	6	7	5	5	5	6	5
53	6	6	7	6	5	5	5	6	6	5	7	6	6	6	7	7	5	5	5	6	5
54	6	6	7	6	6	7	6	6	5	6	7	7	7	7	7	7	5	5	5	5	5
55	5	5	6	6	6	6	5	6	5	6	7	5	6	7	5	6	5	5	5	5	5
56	5	6	5	6	6	5	5	5	6	7	6	6	6	6	7	7	6	5	6	5	6
57	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5

58	6	5	5	6	6	5	5	5	5	6	6	5	6	5	6	6	6	5	5	5	5
59	5	6	6	6	6	7	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	5
60	5	6	6	5	5	5	6	5	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6
61	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6
62	5	5	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	5	6	5	6
63	7	6	7	6	6	5	6	6	6	7	7	5	6	5	6	6	5	6	6	6	7
64	5	6	7	6	6	5	5	5	5	6	7	5	6	6	6	6	5	5	5	6	5
65	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	7	5	6	6	6	6	5	6	5	5	5
66	5	6	6	6	7	6	7	7	6	5	5	6	5	6	6	5	6	6	6	5	6
67	5	6	7	6	6	7	7	6	5	6	5	5	5	5	7	5	5	5	5	6	6
68	5	6	7	6	6	6	6	6	6	6	7	5	6	5	6	6	5	5	5	6	5
69	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	7	6	7	6	6	6	5	6	5	6	5
70	6	6	6	6	7	7	7	7	6	6	7	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6
71	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6	7	6	7	6	7	6	6	5	6	6	6
72	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7
73	5	6	6	6	6	6	5	7	7	7	6	6	6	6	6	7	5	6	6	7	7
74	5	5	6	6	6	6	5	7	5	6	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6
75	5	6	5	6	6	6	5	7	5	6	5	6	6	5	6	7	6	7	6	6	6
76	5	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	7	6	7	6	5	5	6	5	6
77	5	6	5	6	6	7	6	5	6	6	7	6	6	5	7	6	6	5	5	6	6
78	5	6	5	6	6	7	7	6	6	6	7	6	5	6	6	6	6	5	6	5	6
79	6	5	6	6	6	7	7	6	5	5	6	6	7	6	6	6	6	5	6	5	5
80	5	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
81	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	7	6	6	6	6	5	6	5	5
82	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	7	6	6	7	5	5	6	5	6
83	5	5	6	7	7	7	7	7	5	6	6	5	5	5	5	6	6	5	6	6	5
84	5	6	6	6	6	7	7	6	5	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6
85	6	6	7	6	7	7	7	6	5	5	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5	6
86	6	6	6	6	6	6	6	7	5	5	6	6	6	7	6	6	6	6	6	5	6
87	7	6	7	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5	6
88	6	6	6	6	6	7	5	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	6	5	6	6

89	5	6	5	6	7	7	7	7	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5
90	5	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6
91	6	5	6	7	7	7	6	7	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5
92	5	6	6	6	7	6	7	7	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5
93	7	6	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5
94	5	6	6	6	7	6	7	7	6	5	6	6	6	5	5	6	6	5	6	5	6
95	6	7	7	6	6	7	5	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	6	6
96	6	6	7	5	5	5	5	5	5	6	7	5	5	5	6	5	6	5	5	6	6
97	6	6	7	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	6	5	6	5	6	5	6	6
98	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	7	7
99	6	5	6	6	7	6	7	7	5	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6	5	5
100	6	5	6	6	6	6	6	7	6	7	6	6	6	6	5	6	5	6	5	5	6
101	7	7	6	7	7	7	7	7	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6
102	6	5	7	6	7	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6
103	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	5	6	5	6
104	5	5	5	6	6	6	7	6	5	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6
105	6	6	7	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6
106	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6
107	6	6	6	6	7	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
108	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	6	4	5	6
109	6	6	5	6	7	6	7	7	6	6	7	5	6	5	6	6	5	5	5	5	5
110	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	5	6
111	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	7	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6
112	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	7	5	5	6	6	6	7	6	5	5	6
113	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	7	5	5	6	6	5	5	5	6	5	6
114	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	7	6	7	6	6	6	6
115	6	6	6	6	7	6	7	7	6	5	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6
116	5	6	6	6	7	6	7	7	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6
117	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	5	5	6	5	6
118	5	5	5	6	7	6	7	7	6	5	5	6	6	5	6	5	6	5	5	6	5
119	6	5	5	6	7	6	7	6	6	7	6	6	7	6	7	6	5	5	5	5	6

120	6	6	6	6	7	7	7	7	5	6	6	6	6	5	5	6	5	5	6	6	5
121	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	5	5	4	5	6
122	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	5
123	6	6	6	6	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	7	6	5	6	6	5	6
124	5	6	6	6	6	6	6	7	6	6	5	6	6	6	5	6	6	5	5	6	6
125	6	6	5	6	7	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6
126	5	6	7	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5
127	6	6	6	5	5	5	6	5	5	6	6	5	5	5	6	5	5	6	6	5	6
128	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	6	6	5	5	5	6	5	5
129	6	6	7	6	7	6	7	7	5	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6	5	6
130	5	6	5	6	7	7	7	7	6	6	6	6	6	5	6	5	5	6	7	7	5
131	6	6	7	6	6	6	6	6	6	7	6	6	5	5	5	5	6	5	5	6	6
132	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	5
133	7	7	7	7	7	6	6	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	7
134	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	5	7
135	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	6	6	5	6	5	6	5	5	6
136	5	6	5	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6
137	5	6	5	5	6	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6
138	5	6	5	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	6	7
139	6	6	5	6	7	7	6	7	6	6	6	5	5	5	5	6	5	5	6	5	7
140	7	6	6	6	7	6	6	7	5	6	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6
141	6	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	7	5	5	6	5	5
142	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
143	6	5	5	6	7	7	7	7	6	6	5	6	6	5	6	5	6	6	5	5	6
144	6	5	6	6	5	6	6	7	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6
145	5	6	5	5	6	5	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6
146	7	7	6	6	7	7	6	7	7	6	6	6	5	6	5	5	6	6	5	5	6
147	5	6	6	5	6	5	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	6
148	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	5	6	6
149	5	6	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	6	6	6	6
150	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5

Lampiran 3 : Hasil Output Perhitungan FULL SEM -AMOS

OUTPUT SEM AMOS FULL MODEL

Hasil Uji Normalitas

Assesmet of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
BP1	4	7	0,214	1,069	-0,172	-0,43
BP2	3	7	-0,091	-0,457	0,36	0,901
BP3	4	7	0,116	0,582	-0,092	-0,23
BP4	3	7	0,041	0,205	0,365	0,913
BP5	4	7	0,338	1,688	0,074	0,184
KB5	4	6	-0,186	-0,929	-0,665	-1,662
KB4	4	7	-0,041	-0,205	-0,3	-0,751
KB3	4	7	0,018	0,09	-0,204	-0,509
KB2	4	7	0,008	0,038	-0,344	-0,859
KB1	4	7	0,151	0,756	-0,081	-0,202
OA1	4	7	-0,042	-0,212	-0,4	-1
OA2	4	7	0,147	0,733	-0,269	-0,672
OA3	3	7	-0,097	-0,484	-0,013	-0,033
DM1	5	7	-0,08	-0,4	0,831	2,078
DM2	5	7	-0,043	-0,213	-0,45	-1,124
DM3	5	7	-0,068	-0,342	-0,604	-1,509
DM4	5	7	0,04	0,199	-1,074	-2,685
DM5	5	7	-0,094	-0,469	-0,867	-2,168
BI1	3	7	0,457	2,283	0,354	0,886
BI2	4	7	0,234	1,168	-0,366	-0,914
BI3	4	7	0,305	1,524	-0,424	-1,06
Multivariate					-4,346	-0,856

Hasil Outlier Mahalanobis

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
22	34,482	0,032	0,993
66	34,383	0,033	0,96
11	33,495	0,041	0,948
115	32,742	0,049	0,94
130	31,385	0,067	0,977
49	30,685	0,079	0,981
18	30,001	0,092	0,987
27	29,537	0,102	0,988
146	29,273	0,108	0,984
20	29,248	0,108	0,969
4	28,897	0,116	0,969
9	28,628	0,123	0,965
39	28,627	0,123	0,937
38	28,561	0,125	0,907
76	28,401	0,129	0,885
53	28,119	0,137	0,886
114	28,03	0,139	0,851
88	27,852	0,144	0,833
120	27,774	0,147	0,788
116	27,498	0,155	0,799
63	27,446	0,157	0,744
51	27,406	0,158	0,68
14	27,191	0,165	0,678
67	26,843	0,176	0,729
6	26,783	0,178	0,676
24	26,525	0,187	0,699
124	26,201	0,199	0,749
61	26,052	0,204	0,736
8	25,965	0,208	0,699
105	25,912	0,21	0,648
140	25,869	0,211	0,59
46	25,786	0,215	0,549
144	25,717	0,217	0,502
123	25,591	0,222	0,482

10	25,265	0,236	0,56
56	24,942	0,25	0,639
108	24,796	0,256	0,635
36	24,794	0,256	0,563
82	24,596	0,265	0,587
60	24,486	0,27	0,569
25	24,39	0,275	0,544
89	24,358	0,276	0,488
127	23,991	0,294	0,603
86	23,853	0,3	0,603
112	23,791	0,303	0,566
1	23,743	0,306	0,52
95	23,659	0,31	0,494
77	23,323	0,327	0,603
147	23,094	0,339	0,654
73	22,989	0,345	0,643
7	22,917	0,348	0,615
93	22,9	0,349	0,558
99	22,872	0,351	0,505
2	22,82	0,354	0,466
62	22,768	0,356	0,427
19	22,759	0,357	0,367
41	22,596	0,366	0,39
125	22,559	0,368	0,346
137	22,508	0,371	0,311
129	22,501	0,371	0,258
23	22,492	0,372	0,21
35	22,359	0,379	0,217
48	22,303	0,382	0,192
74	22,23	0,386	0,176
104	22,202	0,388	0,146
149	22,03	0,398	0,165
29	21,682	0,418	0,264
26	21,632	0,421	0,235
47	21,452	0,432	0,268
5	21,385	0,436	0,246
118	21,297	0,441	0,236
102	21,164	0,449	0,247
83	21,023	0,458	0,263
21	21,02	0,458	0,213



70	21,001	0,459	0,176
119	20,974	0,461	0,146
96	20,682	0,478	0,22
3	20,443	0,493	0,284
133	20,437	0,494	0,234
91	20,334	0,5	0,233
132	20,313	0,501	0,194
57	20,312	0,502	0,153
79	20,28	0,504	0,128
71	20,26	0,505	0,102
136	20,088	0,516	0,121
45	20,004	0,521	0,115
68	19,97	0,523	0,094
78	19,944	0,525	0,075
80	19,925	0,526	0,058
143	19,89	0,528	0,046
37	19,784	0,535	0,046
58	19,649	0,544	0,051
139	19,545	0,55	0,05
131	19,42	0,558	0,053
141	19,386	0,56	0,042
32	19,368	0,562	0,031
148	19,181	0,574	0,041
128	19,109	0,578	0,036
17	18,769	0,6	0,077
75	18,745	0,601	0,06

Hasil Uji Multikolineritas (Sample Covariances Group Number 1)

	BP1	BP2	BP3	BP4	BP5	KB5	KB4	KB3	KB2	KB1	OA1	OA2	OA3	DM1	DM2	DM3	DM4	DM5	BI1	BI2	BI3
BP1	0,512																				
BP2	0,199	0,41																			
BP3	0,186	0,209	0,404																		
BP4	0,108	0,199	0,25	0,447																	
BP5	0,235	0,205	0,236	0,234	0,5																
KB5	0,147	0,102	0,132	0,146	0,139	0,414															
KB4	0,203	0,159	0,137	0,106	0,186	0,219	0,464														
KB3	0,181	0,118	0,103	0,102	0,149	0,187	0,205	0,372													
KB2	0,1	0,087	0,094	0,089	0,123	0,189	0,195	0,171	0,422												
KB1	0,158	0,081	0,118	0,125	0,165	0,152	0,194	0,177	0,214	0,449											
OA1	0,06	0,035	0,118	0,094	0,108	0,082	0,105	0,09	0,171	0,165	0,524										
OA2	0,064	0,033	0,091	0,107	0,1	0,1	0,1	0,093	0,182	0,122	0,3	0,556									
OA3	0,063	0,093	0,064	0,146	0,113	0,105	0,131	0,119	0,201	0,174	0,278	0,3	0,571								
DM1	-0,02	-0,009	-0,018	-0,036	-0,01	0,008	0,029	0,01	0,04	0,022	0,022	-0,004	0,049	0,258							
DM2	0,011	0,007	0,017	0,015	-0,018	0,003	-0,014	0,04	-0,048	-0,018	-0,033	-0,08	-0,047	0,136	0,39						
DM3	-0,037	-0,007	-0,037	-0,026	-0,053	-0,007	0,022	0,037	-0,003	-0,054	0,017	-0,051	-0,012	0,117	0,169	0,415					
DM4	0,051	0,003	-0,019	0,022	-0,018	0,058	0,069	0,046	0,01	-0,035	0,029	0,009	-0,011	0,119	0,242	0,235	0,519				
DM5	0,009	0,039	-0,057	-0,026	-0,013	0,033	0,022	0,044	-0,003	-0,041	-0,017	-0,071	-0,038	0,117	0,196	0,175	0,222	0,468			
BI1	0,11	0,079	0,117	0,113	0,179	0,085	0,078	0,059	0,101	0,041	0,091	0,04	0,084	0,069	0,033	0,055	0,049	0,062	0,598		
BI2	0,042	0,092	0,09	0,119	0,146	0,071	0,042	0,037	0,114	0,02	0,102	0,071	0,142	0,076	0,033	0,075	0,043	0,081	0,402	0,64	
BI3	0,133	0,148	0,165	0,174	0,228	0,056	0,111	0,056	0,031	0,011	0,118	0,047	0,125	0,055	0,021	0,037	0,022	0,01	0,451	0,442	0,698

Condition Number : 24.420

Standardized Residual Covariances (Group Number 1- Default Model)

	BP1	BP2	BP3	BP4	BP5	KB5	KB4	KB3	KB2	KB1	OA1	OA2	OA3	DM1	DM2	DM3	DM4	DM5	BI1	BI2	BI3
BP1	1																				
BP2	0,434	1																			
BP3	0,41	0,512	1																		
BP4	0,226	0,464	0,587	1																	
BP5	0,464	0,453	0,525	0,494	1																
KB5	0,319	0,247	0,321	0,338	0,305	1															
KB4	0,417	0,365	0,317	0,233	0,386	0,499	1														
KB3	0,415	0,302	0,266	0,251	0,346	0,477	0,494	1													
KB2	0,216	0,208	0,227	0,206	0,267	0,453	0,44	0,431	1												
KB1	0,33	0,188	0,276	0,278	0,347	0,352	0,425	0,434	0,492	1											
OA1	0,115	0,075	0,257	0,195	0,21	0,177	0,212	0,203	0,363	0,34	1										
OA2	0,121	0,07	0,192	0,214	0,19	0,208	0,197	0,205	0,376	0,245	0,556	1									
OA3	0,117	0,192	0,133	0,289	0,211	0,217	0,255	0,257	0,41	0,344	0,508	0,533	1								
DM1	-0,055	-0,027	-0,055	-0,107	-0,027	0,026	0,084	0,033	0,12	0,066	0,059	-0,012	0,128	1							
DM2	0,025	0,018	0,043	0,036	-0,041	0,006	-0,032	0,105	-0,118	-0,044	-0,072	-0,172	-0,1	0,429	1						
DM3	-0,081	-0,018	-0,09	-0,06	-0,115	-0,016	0,05	0,095	-0,007	-0,126	0,035	-0,106	-0,024	0,357	0,42	1					
DM4	0,098	0,006	-0,041	0,046	-0,035	0,125	0,141	0,104	0,022	-0,072	0,055	0,017	-0,02	0,325	0,537	0,507	1				
DM5	0,019	0,09	-0,13	-0,057	-0,026	0,076	0,047	0,105	-0,007	-0,089	-0,034	-0,139	-0,074	0,336	0,458	0,396	0,45	1			
BI1	0,199	0,16	0,239	0,218	0,328	0,172	0,148	0,124	0,202	0,079	0,163	0,069	0,144	0,176	0,068	0,111	0,088	0,117	1		
BI2	0,074	0,18	0,178	0,222	0,257	0,138	0,077	0,076	0,219	0,037	0,177	0,119	0,235	0,188	0,065	0,145	0,074	0,148	0,65	1	
BI3	0,223	0,277	0,311	0,312	0,385	0,104	0,195	0,111	0,057	0,02	0,194	0,075	0,197	0,13	0,04	0,068	0,036	0,017	0,699	0,662	1

Sample Corelation (Group number 1)

	BP1	BP2	BP3	BP4	BP5	KB5	KB4	KB3	KB2	KB1	OA1	OA2	OA3	DM1	DM2	DM3	DM4	DM5	BI1	BI2	BI3
BP1	1																				
BP2	0,434	1																			
BP3	0,41	0,512	1																		
BP4	0,226	0,464	0,587	1																	
BP5	0,464	0,453	0,525	0,494	1																
KB5	0,319	0,247	0,321	0,338	0,305	1															
KB4	0,417	0,365	0,317	0,233	0,386	0,499	1														
KB3	0,415	0,302	0,266	0,251	0,346	0,477	0,494	1													
KB2	0,216	0,208	0,227	0,206	0,267	0,453	0,44	0,431	1												
KB1	0,33	0,188	0,276	0,278	0,347	0,352	0,425	0,434	0,492	1											
OA1	0,115	0,075	0,257	0,195	0,21	0,177	0,212	0,203	0,363	0,34	1										
OA2	0,121	0,07	0,192	0,214	0,19	0,208	0,197	0,205	0,376	0,245	0,556	1									
OA3	0,117	0,192	0,133	0,289	0,211	0,217	0,255	0,257	0,41	0,344	0,508	0,533	1								
DM1	-0,055	-0,027	-0,055	-0,107	-0,027	0,026	0,084	0,033	0,12	0,066	0,059	-0,012	0,128	1							
DM2	0,025	0,018	0,043	0,036	-0,041	0,006	-0,032	0,105	-0,118	-0,044	-0,072	-0,172	-0,1	0,429	1						
DM3	-0,081	-0,018	-0,09	-0,06	-0,115	-0,016	0,05	0,095	-0,007	-0,126	0,035	-0,106	-0,024	0,357	0,42	1					
DM4	0,098	0,006	-0,041	0,046	-0,035	0,125	0,141	0,104	0,022	-0,072	0,055	0,017	-0,02	0,325	0,537	0,507	1				
DM5	0,019	0,09	-0,13	-0,057	-0,026	0,076	0,047	0,105	-0,007	-0,089	-0,034	-0,139	-0,074	0,336	0,458	0,396	0,45	1			
BI1	0,199	0,16	0,239	0,218	0,328	0,172	0,148	0,124	0,202	0,079	0,163	0,069	0,144	0,176	0,068	0,111	0,088	0,117	1		
BI2	0,074	0,18	0,178	0,222	0,257	0,138	0,077	0,076	0,219	0,037	0,177	0,119	0,235	0,188	0,065	0,145	0,074	0,148	0,65	1	
BI3	0,223	0,277	0,311	0,312	0,385	0,104	0,195	0,111	0,057	0,02	0,194	0,075	0,197	0,13	0,04	0,068	0,036	0,017	0,699	0,662	1

Regression weight : (Group number 1- Default Model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KB	<---	BI	0,039	0,057	0,675	0,5	par_17
KB	<---	DM	0,095	0,096	0,992	0,321	par_18
KB	<---	OA	0,414	0,097	4,26	***	par_19
BP	<---	DM	-0,181	0,109	-1,662	0,097	par_20
BP	<---	OA	-0,072	0,109	-0,66	0,509	par_21
BP	<---	KB	0,742	0,165	4,492	***	par_25
BP	<---	BI	0,266	0,067	3,962	***	par_26
BI3	<---	BI	1				
BI2	<---	BI	0,864	0,087	9,892	***	par_1
BI1	<---	BI	0,878	0,085	10,335	***	par_2
DM5	<---	DM	1				
DM4	<---	DM	1,212	0,187	6,481	***	par_3
DM3	<---	DM	0,968	0,161	6,03	***	par_4
DM2	<---	DM	1,042	0,16	6,503	***	par_5
DM1	<---	DM	0,634	0,12	5,264	***	par_6
OA3	<---	OA	1				
OA2	<---	OA	1,002	0,142	7,034	***	par_7
OA1	<---	OA	0,954	0,138	6,9	***	par_8
KB1	<---	KB	1				
KB2	<---	KB	1,018	0,152	6,674	***	par_9
KB3	<---	KB	0,976	0,148	6,59	***	par_10
KB4	<---	KB	1,114	0,168	6,636	***	par_11
KB5	<---	KB	0,991	0,158	6,275	***	par_12
BP5	<---	BP	1				
BP4	<---	BP	0,857	0,117	7,352	***	par_13
BP3	<---	BP	0,909	0,113	8,033	***	par_14
BP2	<---	BP	0,803	0,111	7,21	***	par_15
BP1	<---	BP	0,777	0,121	6,425	***	par_16

Standardized Regression Weights : (Group Number 1-Default Model)

			Estimate
KB	<---	BI	0,065
KB	<---	DM	0,096
KB	<---	OA	0,531
BP	<---	DM	-0,149
BP	<---	OA	-0,075
BP	<---	KB	0,605
BP	<---	BI	0,364
BI3	<---	BI	0,861
BI2	<---	BI	0,777
BI1	<---	BI	0,817
DM5	<---	DM	0,629
DM4	<---	DM	0,724
DM3	<---	DM	0,647
DM2	<---	DM	0,718
DM1	<---	DM	0,537
OA3	<---	OA	0,727
OA2	<---	OA	0,738
OA1	<---	OA	0,724
KB1	<---	KB	0,639
KB2	<---	KB	0,671
KB3	<---	KB	0,686
KB4	<---	KB	0,7
KB5	<---	KB	0,659
BP5	<---	BP	0,742
BP4	<---	BP	0,673
BP3	<---	BP	0,75
BP2	<---	BP	0,659
BP1	<---	BP	0,57

Covariances : (Group number 1- Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BI	<-->	DM	0,047	0,031	1,497	0,134	par_22
DM	<-->	OA	-0,019	0,025	-0,74	0,459	par_23
BI	<-->	OA	0,098	0,042	2,331	0,02	par_24

Corelation : (Group number 1- Default model)

			Estimate
BI	<-->	DM	0,152
DM	<-->	OA	-0,079
BI	<-->	OA	0,249

Variances : (Group number 1- Dafault Model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BI	0,517	0,086	6,02	***	par_27
DM	0,185	0,048	3,822	***	par_28
OA	0,302	0,068	4,448	***	par_29
e22	0,127	0,034	3,772	***	par_30
e23	0,13	0,032	4,108	***	par_31
e1	0,181	0,041	4,365	***	par_32
e2	0,254	0,04	6,388	***	par_33
e3	0,199	0,036	5,581	***	par_34
e4	0,283	0,039	7,17	***	par_35
e5	0,247	0,04	6,129	***	par_36
e6	0,241	0,035	6,96	***	par_37
e7	0,189	0,031	6,151	***	par_38
e8	0,183	0,024	7,681	***	par_39
e9	0,269	0,047	5,784	***	par_40
e10	0,253	0,045	5,671	***	par_41
e11	0,25	0,042	5,912	***	par_42
e12	0,266	0,036	7,316	***	par_43
e13	0,232	0,033	7,043	***	par_44
e14	0,197	0,028	7,009	***	par_45
e15	0,237	0,035	6,857	***	par_46
e16	0,234	0,032	7,216	***	par_47
e17	0,225	0,035	6,484	***	par_48
e18	0,245	0,034	7,138	***	par_49
e19	0,177	0,028	6,342	***	par_50
e20	0,232	0,032	7,333	***	par_51
e21	0,346	0,045	7,739	***	par_52

Squared Multiple Correlations :

(Group number 1 – Default model)

	Estimate
KB	0,306
BP	0,528
BP1	0,325
BP2	0,434
BP3	0,563
BP4	0,452
BP5	0,551
KB5	0,434
KB4	0,49
KB3	0,47
KB2	0,45
KB1	0,408
OA1	0,524
OA2	0,545
OA3	0,528
DM1	0,289
DM2	0,516
DM3	0,419
DM4	0,524
DM5	0,396
BI1	0,667
BI2	0,603
BI3	0,741

Matrik (Group number 1- Default model) Implied (for all variables) Covariances (Group number 1- Default model)

	OA	DM	BI	KB	BP	BP1	BP2	BP3	BP4	BP5	KB5	KB4	KB3	KB2	KB1	OA1	OA2	OA3	DM1	DM2	DM3	DM4	DM5	BI1	BI2	BI3
OA	0,302																									
DM	-0,019	0,185																								
BI	0,098	0,047	0,517																							
KB	0,127	0,012	0,065	0,183																						
BP	0,102	-0,011	0,17	0,142	0,275																					
BP1	0,079	-0,009	0,132	0,11	0,214	0,512																				
BP2	0,082	-0,009	0,137	0,114	0,221	0,172	0,41																			
BP3	0,093	-0,01	0,155	0,129	0,25	0,195	0,201	0,404																		
BP4	0,087	-0,009	0,146	0,122	0,236	0,183	0,19	0,215	0,447																	
BP5	0,102	-0,011	0,17	0,142	0,275	0,214	0,221	0,25	0,236	0,5																
KB5	0,126	0,012	0,065	0,182	0,141	0,109	0,113	0,128	0,121	0,141	0,414															
KB4	0,141	0,013	0,073	0,204	0,158	0,123	0,127	0,144	0,136	0,158	0,202	0,464														
KB3	0,124	0,011	0,064	0,179	0,139	0,108	0,111	0,126	0,119	0,139	0,177	0,199	0,372													
KB2	0,129	0,012	0,066	0,187	0,145	0,112	0,116	0,131	0,124	0,145	0,185	0,208	0,182	0,422												
KB1	0,127	0,012	0,065	0,183	0,142	0,11	0,114	0,129	0,122	0,142	0,182	0,204	0,179	0,187	0,449											
OA1	0,288	-0,018	0,094	0,121	0,097	0,076	0,078	0,088	0,083	0,097	0,12	0,135	0,118	0,123	0,121	0,524										
OA2	0,302	-0,019	0,099	0,127	0,102	0,079	0,082	0,093	0,087	0,102	0,126	0,142	0,124	0,129	0,127	0,288	0,556									
OA3	0,302	-0,019	0,098	0,127	0,102	0,079	0,082	0,093	0,087	0,102	0,126	0,141	0,124	0,129	0,127	0,288	0,302	0,571								
DM1	-0,012	0,117	0,03	0,007	-0,007	-0,005	-0,006	-0,006	-0,006	-0,007	0,007	0,008	0,007	0,008	0,007	-0,011	-0,012	-0,012	0,258							
DM2	-0,019	0,193	0,049	0,012	-0,012	-0,009	-0,009	-0,01	-0,01	-0,012	0,012	0,014	0,012	0,012	0,012	-0,019	-0,019	-0,019	0,122	0,39						
DM3	-0,018	0,179	0,045	0,011	-0,011	-0,008	-0,009	-0,01	-0,009	-0,011	0,011	0,013	0,011	0,012	0,011	-0,017	-0,018	-0,018	0,114	0,187	0,415					
DM4	-0,023	0,224	0,057	0,014	-0,013	-0,01	-0,011	-0,012	-0,011	-0,013	0,014	0,016	0,014	0,014	0,014	-0,022	-0,023	-0,023	0,142	0,234	0,217	0,519				

DM5	-0,019	0,185	0,047	0,012	-0,011	-0,009	-0,009	-0,01	-0,009	-0,011	0,012	0,013	0,011	0,012	0,012	-0,018	-0,019	-0,019	0,117	0,193	0,179	0,224	0,468			
-----	--------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	-------	--------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	--	--	--

Implied (for all variabel) correlations (Group number 1- Dafault Model)

	OA	DM	BI	KB	BP	BP1	BP2	BP3	BP4	BP5	KB5	KB4	KB3	KB2	KB1	OA1	OA2	OA3	DM1	DM2	DM3	DM4	DM5	BI1	BI2	BI3
OA	1																									
DM	-0,079	1																								
BI	0,249	0,152	1																							
KB	0,539	0,064	0,212	1																						
BP	0,354	-0,049	0,451	0,632	1																					
BP1	0,202	-0,028	0,257	0,36	0,57	1																				
BP2	0,233	-0,032	0,297	0,416	0,659	0,375	1																			
BP3	0,265	-0,037	0,339	0,474	0,75	0,428	0,494	1																		
BP4	0,238	-0,033	0,304	0,425	0,673	0,383	0,443	0,505	1																	
BP5	0,262	-0,036	0,335	0,469	0,742	0,423	0,489	0,557	0,499	1																
KB5	0,356	0,042	0,14	0,659	0,417	0,238	0,274	0,313	0,28	0,309	1															
KB4	0,378	0,045	0,148	0,7	0,443	0,252	0,292	0,332	0,298	0,329	0,462	1														
KB3	0,37	0,044	0,145	0,686	0,433	0,247	0,285	0,325	0,292	0,322	0,452	0,48	1													
KB2	0,362	0,043	0,142	0,671	0,424	0,242	0,279	0,318	0,285	0,315	0,442	0,47	0,46	1												
KB1	0,345	0,041	0,135	0,639	0,404	0,23	0,266	0,303	0,272	0,3	0,421	0,447	0,438	0,428	1											
OA1	0,724	-0,057	0,18	0,39	0,256	0,146	0,169	0,192	0,172	0,19	0,257	0,273	0,268	0,262	0,249	1										
OA2	0,738	-0,058	0,184	0,398	0,261	0,149	0,172	0,196	0,176	0,194	0,262	0,279	0,273	0,267	0,254	0,535	1									
OA3	0,727	-0,057	0,181	0,392	0,257	0,146	0,169	0,193	0,173	0,191	0,258	0,274	0,269	0,263	0,25	0,526	0,537	1								
DM1	-0,042	0,537	0,082	0,034	-0,026	-0,015	-0,017	-0,02	-0,018	-0,02	0,023	0,024	0,023	0,023	0,022	-0,031	-0,031	-0,031	1							
DM2	-0,057	0,718	0,109	0,046	-0,035	-0,02	-0,023	-0,026	-0,024	-0,026	0,03	0,032	0,031	0,031	0,029	-0,041	-0,042	-0,041	0,386	1						

DM3	-0,051	0,647	0,098	0,041	-0,032	-0,018	-0,021	-0,024	-0,021	-0,023	0,027	0,029	0,028	0,028	0,026	-0,037	-0,038	-0,037	0,348	0,465	1					
DM4	-0,057	0,724	0,11	0,046	-0,035	-0,02	-0,023	-0,027	-0,024	-0,026	0,03	0,032	0,032	0,031	0,029	-0,041	-0,042	-0,041	0,389	0,52	0,468	1				
DM5	-0,05	0,629	0,095	0,04	-0,031	-0,018	-0,02	-0,023	-0,021	-0,023	0,026	0,028	0,027	0,027	0,026	-0,036	-0,037	-0,036	0,338	0,452	0,407	0,455	1			
BI1	0,204	0,124	0,817	0,173	0,369	0,21	0,243	0,276	0,248	0,274	0,114	0,121	0,119	0,116	0,111	0,147	0,15	0,148	0,067	0,089	0,08	0,09	0,078	1		
BI2	0,194	0,118	0,777	0,165	0,351	0,2	0,231	0,263	0,236	0,26	0,109	0,115	0,113	0,11	0,105	0,14	0,143	0,141	0,063	0,085	0,076	0,085	0,074	0,634	1	
BI3	0,215	0,131	0,861	0,182	0,388	0,221	0,256	0,291	0,261	0,288	0,12	0,128	0,125	0,122	0,117	0,155	0,158	0,156	0,07	0,094	0,085	0,095	0,082	0,703	0,669	1

Implied Covariances (Group number 1- Dafault model)

	BP1	BP2	BP3	BP4	BP5	KB5	KB4	KB3	KB2	KB1	OA1	OA2	OA3	DM1	DM2	DM3	DM4	DM5	BI1	BI2	BI3
BP1	0,512																				
BP2	0,172	0,41																			
BP3	0,195	0,201	0,404																		
BP4	0,183	0,19	0,215	0,44 7																	
BP5	0,214	0,221	0,25	0,23 6	0,5																
KB5	0,109	0,113	0,128	0,12 1	0,141	0,414															
KB4	0,123	0,127	0,144	0,13 6	0,158	0,202	0,464														
KB3	0,108	0,111	0,126	0,11 9	0,139	0,177	0,199	0,372													
KB2	0,112	0,116	0,131	0,12 4	0,145	0,185	0,208	0,182	0,422												
KB1	0,11	0,114	0,129	0,12 2	0,142	0,182	0,204	0,179	0,187	0,449											
OA1	0,076	0,078	0,088	0,08 3	0,097	0,12	0,135	0,118	0,123	0,121	0,524										
OA2	0,079	0,082	0,093	0,08 7	0,102	0,126	0,142	0,124	0,129	0,127	0,288	0,556									
OA3	0,079	0,082	0,093	0,08 7	0,102	0,126	0,141	0,124	0,129	0,127	0,288	0,302	0,571								
DM1	-0,005	-0,006	-0,006	#### ##	-0,007	0,007	0,008	0,007	0,008	0,007	-0,011	- 0,012	- 0,012	0,258							
DM2	-0,009	-0,009	-0,01	- 0,01	-0,012	0,012	0,014	0,012	0,012	0,012	-0,019	- 0,019	- 0,019	0,122	0,39						
DM3	-0,008	-0,009	-0,01	#### ##	-0,011	0,011	0,013	0,011	0,012	0,011	-0,017	- 0,018	- 0,018	0,114	0,187	0,415					

DM4	-0,01	-0,011	-0,012	#### ##	-0,013	0,014	0,016	0,014	0,014	0,014	-0,022	- 0,023	- 0,023	0,142	0,234	0,217	0,519				
DM5	-0,009	-0,009	-0,01	#### ##	-0,011	0,012	0,013	0,011	0,012	0,012	-0,018	- 0,019	- 0,019	0,117	0,193	0,179	0,224	0,468			
BI1	0,116	0,12	0,136	0,12 8	0,15	0,057	0,064	0,056	0,058	0,057	0,083	0,087	0,086	0,026	0,043	0,04	0,05	0,041	0,59 8		
BI2	0,114	0,118	0,134	0,12 6	0,147	0,056	0,063	0,055	0,057	0,056	0,081	0,085	0,085	0,026	0,042	0,039	0,049	0,041	0,39 2	0,64	
BI3	0,132	0,137	0,155	0,14 6	0,17	0,065	0,073	0,064	0,066	0,065	0,094	0,099	0,098	0,03	0,049	0,045	0,057	0,047	0,45 4	0,447	0,69 8

Implied Corelations (Group number 1- Default model)

	BP1	BP2	BP3	BP4	BP5	KB5	KB4	KB3	KB2	KB1	OA1	OA2	OA3	DM1	DM2	DM3	DM4	DM5	BI1	BI2	BI3
BP1	1																				
BP2	0,375	1																			
BP3	0,428	0,494	1																		
BP4	0,383	0,443	0,505	1																	
BP5	0,423	0,489	0,557	0,499	1																
KB5	0,238	0,274	0,313	0,28	0,309	1															
KB4	0,252	0,292	0,332	0,298	0,329	0,462	1														
KB3	0,247	0,285	0,325	0,292	0,322	0,452	0,48	1													
KB2	0,242	0,279	0,318	0,285	0,315	0,442	0,47	0,46	1												
KB1	0,23	0,266	0,303	0,272	0,3	0,421	0,447	0,438	0,428	1											
OA1	0,146	0,169	0,192	0,172	0,19	0,257	0,273	0,268	0,262	0,249	1										
OA2	0,149	0,172	0,196	0,176	0,194	0,262	0,279	0,273	0,267	0,254	0,535	1									
OA3	0,146	0,169	0,193	0,173	0,191	0,258	0,274	0,269	0,263	0,25	0,526	0,537	1								
DM1	-0,015	-0,017	-0,02	-0,018	-0,02	0,023	0,024	0,023	0,023	0,022	-0,031	- 0,031	- 0,031	1							

OA1	-0,37	-1,129	0,78	0,275	0,245	-0,952	-0,725	-0,763	1,191	1,067	0										
OA2	-0,338	-1,228	-0,044	0,462	-0,049	-0,638	-0,964	-0,796	1,288	-0,116	0,23	0									
OA3	-0,351	0,268	-0,711	1,4	0,244	-0,491	-0,235	-0,135	1,737	1,108	-0,198	-0,043	0								
DM1	-0,483	-0,114	-0,433	-1,088	-0,088	0,039	0,738	0,119	1,183	0,535	1,091	0,238	1,94	0							
DM2	0,55	0,506	0,85	0,733	-0,183	-0,291	-0,784	0,904	-1,818	-0,889	-0,378	-1,587	-0,715	-0,494	0						
DM3	-0,771	0,037	-0,806	-0,474	-1,121	-0,524	0,253	0,812	-0,428	-1,853	0,883	-0,84	0,161	0,107	-0,494	0					
DM4	1,444	0,355	-0,175	0,851	-0,107	1,159	1,322	0,889	-0,11	-1,239	1,17	0,715	0,261	-0,733	0,185	0,428	0				
DM5	0,445	1,343	-1,31	-0,438	-0,037	0,606	0,227	0,949	-0,413	-1,399	0,024	-1,255	-0,464	-0,023	0,067	-0,121	-0,057	0			
BI1	-0,131	-0,978	-0,442	-0,351	0,644	0,7	0,319	0,067	1,039	-0,383	0,187	-0,977	-0,042	1,336	-0,253	0,37	-0,02	0,472	0		
BI2	-1,503	-0,61	-1,005	-0,159	-0,033	0,355	-0,461	-0,447	1,317	-0,832	0,442	-0,287	1,141	1,513	-0,238	0,834	-0,14	0,904	0,163	0	
BI3	0,015	0,247	0,227	0,603	1,14	-0,201	0,819	-0,176	-0,797	-1,165	0,472	-1,006	0,499	0,722	-0,656	-0,202	-0,708	-0,79	-0,042	-0,065	0

Factor Score Weight (Group number 1-Default Model)

	BP1	BP2	BP3	BP4	BP5	KB5	KB4	KB3	KB2	KB1	OA1	OA2	OA3	DM1	DM2	DM3	DM4	DM5	BI1	BI2	BI3
OA	0,001	0,001	0,002	0,001	0,002	0,028	0,031	0,033	0,029	0,025	0,241	0,25	0,234	-0,006	-0,009	-0,007	-0,008	-0,006	0,011	0,009	0,014
DM	-0,004	-0,006	-0,008	-0,006	-0,007	0,006	0,007	0,007	0,006	0,005	-0,007	-0,007	-0,006	0,128	0,204	0,149	0,181	0,131	0,009	0,007	0,011
BI	0,012	0,018	0,027	0,018	0,023	-0,005	-0,005	-0,006	-0,005	-0,004	0,01	0,01	0,01	0,007	0,011	0,008	0,009	0,007	0,298	0,23	0,374
KB	0,016	0,024	0,035	0,024	0,031	0,131	0,145	0,153	0,135	0,116	0,025	0,026	0,024	0,005	0,008	0,006	0,007	0,005	-0,005	-0,004	-0,006
BP	0,097	0,15	0,222	0,151	0,192	0,029	0,033	0,034	0,03	0,026	0,002	0,002	0,002	-0,006	-0,009	-0,006	-0,008	-0,006	0,023	0,018	0,029

Total Effect (Group number 1- Default model)

	OA	DM	BI	KB	BP
KB	0,414	0,095	0,039	0	0
BP	0,235	-0,111	0,295	0,742	0
BP1	0,183	-0,086	0,229	0,576	0,777
BP2	0,189	-0,089	0,237	0,596	0,803
BP3	0,214	-0,101	0,268	0,674	0,909
BP4	0,201	-0,095	0,253	0,635	0,857
BP5	0,235	-0,111	0,295	0,742	1
KB5	0,41	0,094	0,038	0,991	0
KB4	0,461	0,106	0,043	1,114	0
KB3	0,404	0,093	0,038	0,976	0
KB2	0,421	0,097	0,039	1,018	0
KB1	0,414	0,095	0,039	1	0
OA1	0,954	0	0	0	0
OA2	1,002	0	0	0	0
OA3	1	0	0	0	0
DM1	0	0,634	0	0	0
DM2	0	1,042	0	0	0
DM3	0	0,968	0	0	0
DM4	0	1,212	0	0	0
DM5	0	1	0	0	0
BI1	0	0	0,878	0	0
BI2	0	0	0,864	0	0
BI3	0	0	1	0	0

Standarized Total Effect (Group number 1-Default model)

	OA	DM	BI	KB	BP
KB	0,531	0,096	0,065	0	0
BP	0,246	-0,091	0,404	0,605	0
BP1	0,14	-0,052	0,23	0,345	0,57
BP2	0,162	-0,06	0,266	0,399	0,659
BP3	0,184	-0,068	0,303	0,454	0,75
BP4	0,165	-0,061	0,272	0,407	0,673
BP5	0,182	-0,067	0,3	0,449	0,742
KB5	0,35	0,063	0,043	0,659	0
KB4	0,372	0,067	0,046	0,7	0
KB3	0,364	0,066	0,045	0,686	0
KB2	0,356	0,064	0,044	0,671	0

KB1	0,339	0,061	0,042	0,639	0
OA1	0,724	0	0	0	0
OA2	0,738	0	0	0	0
OA3	0,727	0	0	0	0
DM1	0	0,537	0	0	0
DM2	0	0,718	0	0	0
DM3	0	0,647	0	0	0
DM4	0	0,724	0	0	0
DM5	0	0,629	0	0	0
BI1	0	0	0,817	0	0
BI2	0	0	0,777	0	0
BI3	0	0	0,861	0	0

Direct Effect (Group number 1- Default model)

	OA	DM	BI	KB	BP
KB	0,414	0,095	0,039	0	0
BP	-0,072	-0,181	0,266	0,742	0
BP1	0	0	0	0	0,777
BP2	0	0	0	0	0,803
BP3	0	0	0	0	0,909
BP4	0	0	0	0	0,857
BP5	0	0	0	0	1
KB5	0	0	0	0,991	0
KB4	0	0	0	1,114	0
KB3	0	0	0	0,976	0
KB2	0	0	0	1,018	0
KB1	0	0	0	1	0
OA1	0,954	0	0	0	0
OA2	1,002	0	0	0	0
OA3	1	0	0	0	0
DM1	0	0,634	0	0	0
DM2	0	1,042	0	0	0
DM3	0	0,968	0	0	0
DM4	0	1,212	0	0	0
DM5	0	1	0	0	0
BI1	0	0	0,878	0	0
BI2	0	0	0,864	0	0
BI3	0	0	1	0	0

Standardized Direct Effect (Group number 1-Default Model)

	OA	DM	BI	KB	BP
KB	0,531	0,096	0,065	0	0
BP	-0,075	-0,149	0,364	0,605	0
BP1	0	0	0	0	0,57
BP2	0	0	0	0	0,659
BP3	0	0	0	0	0,75
BP4	0	0	0	0	0,673
BP5	0	0	0	0	0,742
KB5	0	0	0	0,659	0
KB4	0	0	0	0,7	0
KB3	0	0	0	0,686	0
KB2	0	0	0	0,671	0
KB1	0	0	0	0,639	0
OA1	0,724	0	0	0	0
OA2	0,738	0	0	0	0
OA3	0,727	0	0	0	0
DM1	0	0,537	0	0	0
DM2	0	0,718	0	0	0
DM3	0	0,647	0	0	0
DM4	0	0,724	0	0	0
DM5	0	0,629	0	0	0
BI1	0	0	0,817	0	0
BI2	0	0	0,777	0	0
BI3	0	0	0,861	0	0

Indirect Effect (Group number 1- Default Model)

	OA	DM	BI	KB	BP
KB	0	0	0	0	0
BP	0,307	0,071	0,029	0	0
BP1	0,183	-0,086	0,229	0,576	0
BP2	0,189	-0,089	0,237	0,596	0
BP3	0,214	-0,101	0,268	0,674	0
BP4	0,201	-0,095	0,253	0,635	0
BP5	0,235	-0,111	0,295	0,742	0
KB5	0,41	0,094	0,038	0	0
KB4	0,461	0,106	0,043	0	0
KB3	0,404	0,093	0,038	0	0
KB2	0,421	0,097	0,039	0	0
KB1	0,414	0,095	0,039	0	0

OA1	0	0	0	0	0
OA2	0	0	0	0	0
OA3	0	0	0	0	0
DM1	0	0	0	0	0
DM2	0	0	0	0	0
DM3	0	0	0	0	0
DM4	0	0	0	0	0
DM5	0	0	0	0	0
BI1	0	0	0	0	0
BI2	0	0	0	0	0
BI3	0	0	0	0	0

Standardized Indirect Effect (Group number 1- Default model)

	OA	DM	BI	KB	BP
KB	0	0	0	0	0
BP	0,321	0,058	0,039	0	0
BP1	0,14	-0,052	0,23	0,345	0
BP2	0,162	-0,06	0,266	0,399	0
BP3	0,184	-0,068	0,303	0,454	0
BP4	0,165	-0,061	0,272	0,407	0
BP5	0,182	-0,067	0,3	0,449	0
KB5	0,35	0,063	0,043	0	0
KB4	0,372	0,067	0,046	0	0
KB3	0,364	0,066	0,045	0	0
KB2	0,356	0,064	0,044	0	0
KB1	0,339	0,061	0,042	0	0
OA1	0	0	0	0	0
OA2	0	0	0	0	0
OA3	0	0	0	0	0
DM1	0	0	0	0	0
DM2	0	0	0	0	0
DM3	0	0	0	0	0
DM4	0	0	0	0	0
DM5	0	0	0	0	0
BI1	0	0	0	0	0
BI2	0	0	0	0	0
BI3	0	0	0	0	0

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	52	235,648	179	0,003	1,316
Saturated model	231	0	0		
Independence model	21	1277,891	210	0	6,085

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,028	0,873	0,836	0,677
Saturated model	0	1		
Independence model	0,12	0,426	0,369	0,387

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,046	0,028	0,061	0,646
Independence model	0,185	0,175	0,195	0

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Default model	0,05 134	0,01 143
Independence model	29	31

CURRICULUM VITAE

Nama : Yudi Yanto
TTL : Palembang 20 April 1981
Email : yudiyant.yy@gmail.com
Pendidikan : Manajemen Ekonomi – Universitas
Ahmad Dahlan Yogyakarta
Profil :



Mahasiswa Pascasarjana MM UNDIP yang juga sebagai praktisi bisnis di dunia otomotif lebih dari sepuluh tahun, dengan status pernah kerja di berbagai perusahaan seperti PT. Total Oil Indonesia dan PT. Multistrada Arah Sarana Tbk, saya mempunyai keahlian dalam bidang penjualan dan marketing, pengembangan distributor dan kemampuan komunikasi ke para owner distributor dan rekan kerja, dan mampu menunjukkan kompetensi interpersonal yang kuat.

Pengalaman Kerja :

- PT. Total Oil Indonesia (2007 – 2010) Sebagai Area Supervisor area Jakarta, Jabar dan Jambi
- PT. Multistrada Arah Sarana Tbk (2010 – 2019) Sebagai Area Manajer Jakarta, Jabar, Jateng dan Jatim
- Business Owner Formula Ban & Stasiun Ban (2015 – Sekarang)

Publikasi : *Analysis of the influence of Brand, Price, and Social Media On Car Tire Sales Volume at Station Tire Shop Grobogan. (Desember 2024)*

Hormat Kami



Yudi Yanto