

***ITQON BRAND MANAGEMENT CAPABILITY UPAYA
MENINGKATKAN MARKETING PERFORMANCE UMKM
FRANCHISE DI PROVINSI JAWA BARAT***

Usulan Penelitian Disertasi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S3

Program Doktor Ilmu Manajemen



Disusun Oleh :

Agus Yudianto

NIM : 10402200002

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2025

Usulan Penelitian untuk Disertasi

***ITQON BRAND MANAGEMENT CAPABILITY UPAYA MENINGKATKAN
MARKETING PERFORMANCE UMKM FRANCHISE
DI PROVINSI JAWA BARAT***

**Disusun Oleh:
Agus Yudianto
NIM: 10402200002**

**Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian usulan penelitian
Disertasi**

**Program Doktor Ilmu Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang**

Semarang, 31 Juli 2025

Tim Promotor,

Promotor,



Prof. Dr. Hendar, SE., M.Si.
NUPTK. 2533741642131152

Promotor,



Prof. Dr. Mulyana, SE, M.Si.
NUPTK. 1037738639130140

Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen



Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si
NUPTK. 8540743644130082

Telah diuji pada ujian tertutup
Pada hari Kamis 10 Juli 2025

TIM PENGUJI UJIAN TERTUTUP

1. Prof. Dr. Hendar, SE, M.Si. (Tim Promotor)
2. Prof. Dr. Mulyana, SE, M.Si. (Tim Promotor)
3. Dr. Sri Hartono, SE, MM. (Penguji Eksternal)
4. Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si.
5. Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si.
6. Dr. Asyhari, SE, MM.
7. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si.



Ditetapkan dengan Surat Keputusan

Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Nomor : 129/A2/SA-PDIM/VI/2025

Tanggal 20 Juni 2025

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan *istiqamah* dan penuh syukur. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada Nabi Muhammad *Ṣallallāhu ‘alaihi wa sallam*, yang syafaatnya senantiasa kita harapkan. Penyelesaian disertasi ini tak lepas dari doa, dukungan, dan bantuan berbagai pihak. Dengan tulus, kami ucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Gunarto SH., M.Hum. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan penguji yang memberikan masukan yang berharga pada pengembangan disertasi ini.
3. Prof. Dr. Widodo, SE, Msi, selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memotivasi, mendorong kami dengan penuh semangat, sabar dan teliti.
4. Prof. Dr. Hendar, SE, M.Si, dan Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si. Sebagai Tim Promotor telah meluangkan waktu, mengarahkan, membimbing, memberikan masukan dan arahan.
5. Dr. Sri Hartono, SE, MM., selaku penguji eksternal, Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si., dan Dr. Asyhari, SE, MM., selaku penguji Internal yang memberikan saran dan masukan yang sangat berharga untuk perbaikan dan penyempurnaan disertasi ini.
6. Seluruh dosen dan staf administrasi PDIM Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan dukungan sehingga disertasi ini dapat diselesaikan.
7. Rekan-rekan angkatan VII Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, terima kasih atas

semangat silaturahmi, persaudaraan selama menempuh Program Doktor Ilmu Manajemen ini.

8. Pemilik dan Pengelola serta Manager UMKM *franchise* di seluruh wilayah Provinsi Jawa Barat yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu sebagai responden dan narasumber yang telah sangat membantu terlaksananya penelitian disertasi ini.
9. Pamanda Prof. Dr. H. Abdussalam MM, Dz dan Prof. Dr. Hj. Ety Nurhayati, M.Si, tempat kami berdiskusi dengan penuh perhatian dan motivasi dalam penyusunan disertasi ini.
10. Rektor Universitas Wiralodra Indramayu, Pimpinan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bapak Ibu Dosen serta Civitas Akademika di Universitas Wiralodra Indramayu. Dan Yayasan Universitas Wiralodra Indramayu yang telah membantu studi di PDIM Unissula Semarang.
11. Tak luput Teman Sejawat Meddy Nurpratama, SE, MM, CHPCM, Nana Supriatna Sonjaya, SE, MM, telah membantu yang aktif bergerak di lapangan dengan penuh keikhlasan, dan akang *Al-Ustadz* Dr. Efendi Bakhtiar, SE, MM, CMA. Yang bertukar pikiran serta berdiskusi saat penyusunan disertasi ini.
12. Orang Tua Bapak Abdul Hadi (*Almarhum*) dan Ibunda Sufiyati (*Almarhumah*), Kaka Marifah (*Almarhumah*) dan Adik Firdaus (*Almarhum*), Isteri tercinta Teni, M.Pd, teteh Anisa Agni Annadiyanti, S.Pd, dan dede Rahmah Agustina Annandiyanti.

Disertasi ini masih jauh dari sempurna, karena kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT. Dengan rendah hati penulis terbuka terhadap kritik dan saran demi perbaikan ke depan. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan taufik-Nya kepada kita semua. *Āmīn*.

Semarang, 10 Juli 2025

Penyusun

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan merancang konsep *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) untuk meningkatkan kinerja UMKM *franchise*. Konsep ini berbasis *Dynamic Capability Theory* (DCT), *Dynamic Marketing Capability* (DMC), dan *Cross-Functional Capability* (CFC), yang diperkaya dengan nilai-nilai *Itqon* yaitu tepat, terarah, jelas, tuntas, kesungguhan, ketekunan, amanah, ikhlas, tanggungjawab Istiqomah, bermanfaat dan orientasi kualitas sebagai pendekatan etis dan spiritual yang sering diabaikan teori Barat. Integrasi DCT dan nilai *Itqon* diharapkan menghasilkan model IBMC yang kontekstual bagi UMKM *franchise* di Jawa Barat. Masalah utama yang diangkat adalah lemahnya pengelolaan merek dan rendahnya daya saing terhadap merek asing. *Gap* penelitian terletak pada kurangnya integrasi kapabilitas pembelajaran, sinergi lintas fungsi, dan nilai spiritual dalam manajemen merek.

Jenis Penelitian ini adalah *explanatory research* atau penelitian yang bersifat menjelaskan hubungan antar variabel penelitian (kausalitas) yaitu *Customer learning Capability*, *Competitor Learning Capability*, *Itqon Brand management Capability*, *Brand Image Advantage* dan *Marketing Performance*. Populasi pada studi ini adalah UMKM *franchise* yang berorientasi bidang makanan dan minuman, serta retail yang terdistribusi di wilayah Provinsi Jawa Barat.

Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan populasi pemilik atau pengelola UMKM *franchise* di Provinsi Jawa Barat. Sampel sebanyak 311 responden dipilih untuk memperoleh generalisasi yang optimal. Kuesioner didistribusikan kepada pemilik atau manajer *franchise*, dan data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *software* AMOS 22. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagaimana berikut bahwa pembelajaran dari pelanggan dan pesaing secara signifikan memperkuat *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) pada UMKM *franchise*. IBMC terbukti mendorong peningkatan kinerja pemasaran, namun belum berpengaruh signifikan terhadap citra merek karena nilai *Itqon* belum sepenuhnya tercermin dalam strategi komunikasi merek. Meski begitu, citra merek yang kuat tetap terbukti meningkatkan performa pemasaran melalui loyalitas dan kepercayaan konsumen.

Kata Kunci: *Customer Learning Capability*, *Competitor Learning Capability*, *Itqon Brand Management Capability*, *Brand Image Advantage*, *Marketing Performance*.

ABSTRACT

This study aims to design the concept of Itqon Brand Management Capability (IBMC) to improve the performance of Franchise MSMEs. This concept is based on Dynamic Capability Theory (DCT), Dynamic Marketing Capability (DMC), and Cross-Functional Capability (CFC), which are enriched with Itqon values, namely precise, focused, clear, complete, sincerity, perseverance, and quality orientation as an ethical and spiritual approach that is often ignored by Western theory. The integration of DCT and Itqon values is expected to produce a contextual IBMC model for Franchise MSMEs in West Java. The main problems raised are weak brand management and low competitiveness against foreign brands. The research gap lies in the lack of integration of learning capabilities, cross-functional synergy, and spiritual values in brand management.

This type of research is explanatory research or research that is intended to explain the relationship between research variables (causality), namely Customer Learning Capability, Competitor Learning Capability, Itqon Brand Management Capability, Brand Image Advantage and Marketing Performance. The population in this study is UMKM Franchise oriented towards food and beverages, as well as retail distributed in the West Java Province.

This study uses a purposive sampling method with a population of owners or managers of UMKM franchises in West Java Province. A sample of 311 respondents was selected to obtain optimal generalization. Questionnaires were distributed to franchise owners or managers, and data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS 22 software. The results of this study can be concluded as follows that learning from customers and competitors significantly strengthens Itqon Brand Management Capability (IBMC) in UMKM Franchise. IBMC has been shown to drive increased marketing performance, but has not had a significant effect on brand image because Itqon's value has not been fully reflected in the brand communication strategy. Even so, a strong brand image has been shown to improve marketing performance through consumer loyalty and trust.

Keywords: *Customer Learning Capability, Competitor Learning Capability, Itqon Brand Management Capability, Brand Image Advantage, Marketing Performance*

INTISARI

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) terhadap *Brand Image Advantage* dan *Marketing Performance* dengan mempertimbangkan peran *Customer Learning Capability* (CLC), *Competitor Learning Capability* (CoLC), dan kolaborasi internal sebagai faktor pendukung. Meskipun penting, integrasi antara kapabilitas tersebut dalam konteks UMKM *franchise* masih kurang dipahami. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa manajemen merek yang tidak efektif berdampak negatif terhadap relasi dan kinerja penjualan waralaba (Hapsari, 2017), sementara pembelajaran dari krisis dapat meningkatkan ketahanan bisnis (Zhang & Cueto, 2017). Tantangan lain meliputi konsistensi, kualitas, dan daya tarik merek (Kachouie et al., 2018; Songkajorn et al., 2022), serta kurangnya perhatian terhadap nilai spiritual seperti *itqon* (Liu et al., 2021). Padahal, pendekatan berbasis kapabilitas dinamis dan adaptif sangat penting dalam menghadapi perubahan pasar (Mitręga, 2019; Schriber & Löwstedt, 2020).

Konsep IBMC mengintegrasikan nilai spiritual dan kemampuan merek dinamis untuk mendorong *Brand Image Advantage*, yang krusial dalam membangun keunggulan bersaing berkelanjutan (Ferreira et al., 2020). Mengingat hasil penelitian sebelumnya mengenai kontribusi *Market Learning Capability* masih inkonsisten (Kwon, Y.-C. (2021) diperlukan kajian lebih lanjut mengenai sinergi antara CLC, CoLC, BIA, dan MP melalui pendekatan IBMC, terutama dalam meningkatkan daya saing UMKM *franchise* di Jawa Barat.

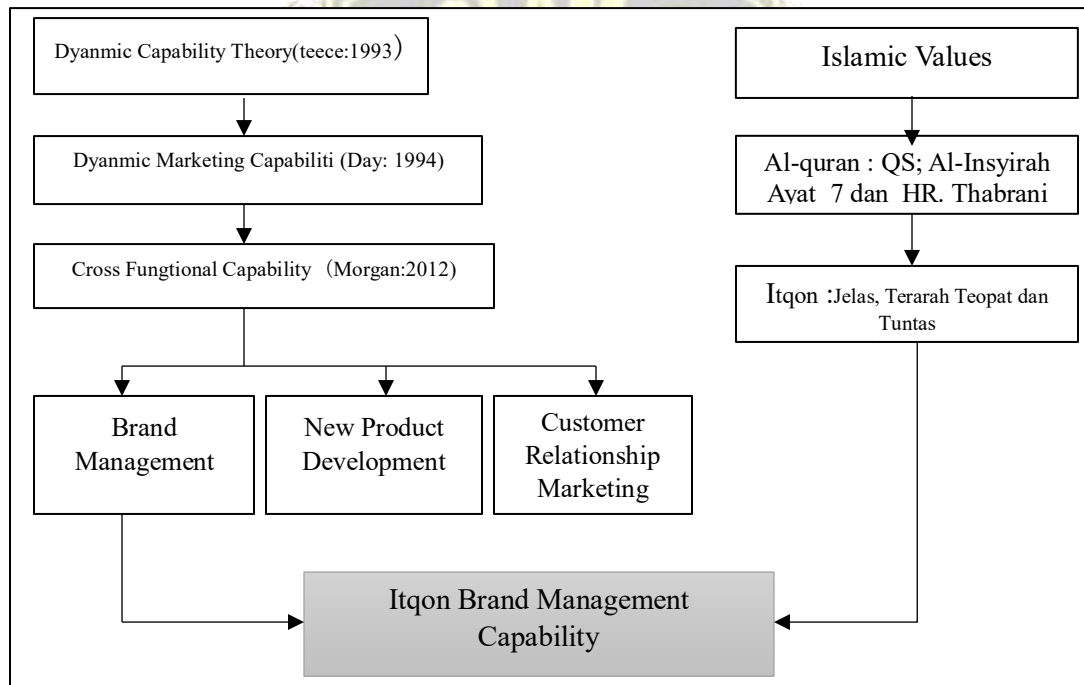
Tujuan penelitian adalah membangun model integratif yang menggabungkan konsep *Dynamic Marketing Capability* dengan pendekatan spiritual dalam manajemen merek melalui *Itqon*. Kajian sebelumnya menunjukkan bahwa reputasi merek, orientasi pelanggan, dan pesaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran UMKM.

Kajian empiris menunjukkan bahwa *Dynamic Marketing Capabilities* (DMC) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian oleh Yuliana, L., Setiawan, H. A., & Irawan, S. (2023) menemukan bahwa mengkaji bagaimana kredibilitas dan reputasi merek memengaruhi kinerja merek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja merek, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan. Selain itu, penelitian oleh Maltuf Fitri, Soya Angga Arifin Nuha, & Nurudin Nurudin (2022) menunjukkan bahwa orientasi terhadap pelanggan (*Customer Orientation*) dan orientasi terhadap pesaing (*Competitor Orientation*) berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran UMKM. Penelitian ini menekankan pentingnya pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan dan strategi pesaing dalam meningkatkan kinerja pemasaran.

Dynamic Capability menjadi fondasi penting bagi UMKM *franchise* dalam menghadapi ketidakpastian pasar melalui tiga proses utama yaitu *sensing*, *seizing*, dan

transforming (Teece et al., 1997). Kapabilitas ini terbukti mendukung daya saing dan ketahanan UMKM melalui jejaring, pemasaran, dan digitalisasi (Saputra et al., 2024). Dalam pengelolaan merek, model *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) mengintegrasikan nilai-nilai Islam yakni *itqon*, amanah, dan kejujuran untuk membentuk citra dan loyalitas merek yang kuat. Penelitian sebelumnya (Tsai & Wang, 2021) menegaskan bahwa manajemen merek yang efektif berdampak langsung pada kinerja pemasaran dan pertumbuhan bisnis. Nilai *itqon*, yang bersumber dari QS. At-Taubah (9:105) dan hadits, berkontribusi pada diferensiasi pasar melalui peningkatan kepercayaan dan kualitas layanan (Hassan et al., 2020; Jamal & Sharifuddin, 2015). Oleh karena itu, IBMC hadir sebagai model strategis berbasis nilai spiritual dan lokal untuk meningkatkan daya saing UMKM secara berkelanjutan dan bermakna.

Gambar 1. Integrasi Dynamic Capability Theori, Dynamic Marketing Capability, Cross Fungtional Capabiliti dan Itqon



Pengembangan Hipotesis

H1: *Customer Learning Capability* → *Itqon Brand Management Capability*

Kemampuan organisasi untuk belajar dari pelanggan (*Customer Learning Capability/CLC*) membantu menciptakan strategi *brand* yang adaptif dan inovatif. CLC berkontribusi pada penguatan nilai *itqon* dalam pengelolaan merek, seperti kesempurnaan, profesionalisme, dan kualitas.

H2: *Competitor Learning Capability* → *Itqon Brand Management Capability*

proses dimana konsumen memperoleh pengetahuan untuk mengumpulkan informasi kebutuhan konsumen, jumlah informasi pelanggan, ide-ide baru yang berhubungan dengan pelanggan, informasi pelanggan dari penjual dan informasi pelanggan untuk berinovasi. Hal ini membantu untuk memperoleh informasi tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan (Jay werrawardena, 2003). Selanjutnya, *Competitor Learning Capability* menunjukkan keunggulan dalam memahami informasi pesaing yang dibutuhkan, informasi pesaing dari penjual, informasi pesaing antar bagian, informasi pesaing untuk inovasi, strategi harga pesaing. Hal ini merupakan informasi tentang strategi utama pesaing yang dihadapi (Jay werrawardena, 2003).

Brand Image Advantage keunggulan kompetitif yang tercipta dari persepsi merek yang kuat (Malär, L., Giuffrida-Kähr, S., & Stoldt, J. (2024)). Sementara itu, konsep *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) merupakan pendekatan baru berbasis nilai-nilai spiritual, yang menekankan kemampuan untuk mengembangkan, menumbuhkan, memelihara, dan meningkatkan aset merek secara tepat, terarah, jelas, dan tuntas (Studi Pengembangan, 2025). Di sisi lain, kinerja pemasaran mencerminkan hasil dari seluruh aktivitas pemasaran, seperti peningkatan pendapatan, jumlah pelanggan, laba, pencapaian target pasar, dan ekspansi wilayah (Ferdinand, 2013; Rodriguez et al., 2013). Seluruh variabel ini saling terhubung dalam membentuk strategi pemasaran yang unggul dan berkelanjutan.

Hasilnya menunjukkan bahwa *Customer Learning Capability* dan *Competitor Learning Capability* berpengaruh positif terhadap *Itqon Brand Management Capability*. Namun, *Itqon Brand Management Capability* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Brand Image Advantage*, meskipun berpengaruh terhadap *Marketing Performance*. Temuan ini menegaskan pentingnya nilai-nilai spiritual dan kapabilitas dinamis dalam memperkuat strategi pemasaran yang berkelanjutan bagi UMKM *Franchise*. Dijelaskan Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 7. Pengujian SEM

			Estimate
IBMC	<---	CLC	0,420
IBMC	<---	COLC	0,514
BIA	<---	IBMC	-0,033
KP	<---	IBMC	0,641
KP	<---	BIA	0,338

Sumber: Data diolah (2025)

Pengaruh Customer Learning Capability (CLC) terhadap Itqon Brand Management Capability (IBMC)

CLC mencerminkan kemampuan UMKM untuk memahami kebutuhan pelanggan melalui pengumpulan informasi yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CLC berpengaruh signifikan terhadap IBMC. Semakin tinggi kemampuan UMKM dalam mempelajari konsumen, semakin baik mereka dalam mengelola merek secara cermat dan berkualitas. Indikator tertinggi adalah kemampuan mengidentifikasi perubahan kebutuhan konsumen (CLC1). Hal ini sejalan dengan pandangan Kamasak (2017), Liao & Chuang (2020), serta Tsai & Wang (2021) yang menekankan pentingnya CLC dalam inovasi dan kinerja bisnis.

Pengaruh Competitor Learning Capability (COLC) terhadap IBMC

COLC adalah kemampuan UMKM untuk mempelajari strategi pesaing secara etis. Penelitian menunjukkan pengaruh signifikan COLC terhadap IBMC, dengan indikator tertinggi adalah kemampuan memanfaatkan informasi pesaing (254.4). COLC membantu UMKM merancang strategi merek yang adaptif, berbasis data, serta menjunjung nilai kejujuran dan keunggulan. Pandangan ini didukung oleh Liao & Chuang (2020), Teece (2018), dan Kamasak (2017).

Pengaruh IBMC terhadap Brand Image Advantage (BIA)

Meskipun nilai rata-rata IBMC tinggi, hasil statistik menunjukkan bahwa IBMC tidak berpengaruh signifikan terhadap BIA (estimasi -0.033; $p = 0.574$). Indikator tertinggi adalah Merek kami dirancang sesuai dengan nilai-nilai Islam dan kebutuhan pasar (IBMC1). Namun, belum adanya integrasi yang kuat antara manajemen merek dan persepsi citra merek menjadi kendala dalam meningkatkan keunggulan merek secara langsung.

Pengaruh IBMC terhadap Marketing Performance (MP):

IBMC berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Indikator paling dominan adalah perluasan wilayah pasar (MP5). Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan merek yang baik berdampak langsung pada peningkatan daya saing, penjualan, dan kepuasan pelanggan. Pandangan ini diperkuat oleh teori Kapferer (2012), Kotler & Keller (2021), serta Schilling (2021).

Pengaruh BIA terhadap Marketing Performance

BIA juga memiliki pengaruh signifikan terhadap MP, meskipun dampaknya tidak selalu langsung terlihat karena dipengaruhi faktor lain seperti kualitas produk dan strategi pemasaran. BIA membantu membangun kepercayaan, loyalitas, dan mempermudah promosi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Dahmiri et al. (2024), Tewary & Mehta (2023), serta Ceptureanu et al. (2022).

Peran Mediasi IBMC:

IBMC dikembangkan sebagai konsep baru berbasis nilai-nilai Islam amanah, ihsan, istiqamah untuk menghubungkan kapabilitas pembelajaran (CLC dan COLC) dengan kinerja pemasaran. IBMC berperan sebagai jembatan strategis yang mentransformasikan wawasan pasar menjadi strategi merek yang etis, adaptif, dan berdampak positif, meskipun tidak secara langsung memengaruhi BIA.

Persepsi Responden terhadap Peningkatan Kemampuan Manajemen Merek dalam Mendorong Kinerja Pemasaran UMKM *Franchise*

Variabel *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) memperoleh skor tertinggi (251,9), mencerminkan penilaian positif terhadap kemampuan UMKM *Franchise* dalam mengelola merek secara profesional dan konsisten, berlandaskan nilai-nilai Islam amanah, ikhlas, dan tanggung jawab. IBMC menjadi kekuatan utama yang menunjukkan komitmen terhadap kualitas dan integritas manajerial. Sebaliknya, *Competitor Learning Capability* (CoLC) memperoleh skor terendah (248), meskipun masih dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM menyadari pentingnya persaingan, namun proses pembelajaran dari pesaing masih perlu ditingkatkan agar lebih sistematis dan adaptif. *Customer Learning Capability* (CLC) meraih skor 248,1, menandakan bahwa UMKM cukup baik dalam memahami kebutuhan pelanggan, tetapi masih perlu penguatan sistem pembelajaran pelanggan untuk mendorong inovasi dan relevansi produk. *Brand Image Advantage* (BIA) mendapatkan skor tinggi (250), menunjukkan citra merek UMKM yang kuat dalam membangun kepercayaan, diferensiasi, dan loyalitas pelanggan. Secara keseluruhan, persepsi responden menilai bahwa kekuatan utama terletak pada kemampuan manajemen merek berbasis nilai (IBMC), sedangkan pembelajaran dari pesaing menjadi aspek yang masih perlu ditingkatkan untuk memperkuat daya saing.

Temuan Utama Dan Kontribusi Terhadap Isi Pengetahuan

Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan penting yang berkontribusi pada pengembangan ilmu di bidang manajemen merek dan pemasaran, khususnya pada UMKM *franchise* berbasis nilai Islam. Pertama, *Customer Learning Capability* (CLC) berpengaruh positif signifikan terhadap *Itqon Brand Management Capability* (IBMC), menunjukkan bahwa kemampuan memahami dan merespons kebutuhan pelanggan memperkuat pengelolaan merek. Kedua, *Competitor Learning Capability* (COLC) juga berpengaruh signifikan terhadap IBMC. Artinya, pembelajaran dari pesaing secara etis dan bertanggung jawab membantu menciptakan strategi merek yang lebih inovatif dan responsif. Ketiga, meskipun IBMC dinilai tinggi, tidak ditemukan pengaruh signifikan terhadap *Brand Image Advantage* (BIA). Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen merek yang baik belum tentu langsung tercermin dalam persepsi citra merek, kemungkinan karena faktor eksternal seperti pengaruh *franchisor* atau komunikasi

merek yang kurang optimal. Keempat, IBMC terbukti berpengaruh positif terhadap *Marketing Performance*, khususnya dalam memperluas pasar dan memperkuat daya saing. Kelima, *Brand Image Advantage* juga berdampak signifikan terhadap *Marketing Performance*, karena citra merek yang positif membangun kepercayaan dan loyalitas konsumen. Secara teoritis, studi ini memperkenalkan konsep baru IBMC, yaitu pendekatan manajemen merek berbasis nilai Islam seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kualitas (*itqan*), yang memperkaya literatur di bidang ini. Kontribusi empirisnya adalah membuktikan hubungan antara kemampuan belajar (CLC dan COLC), *Itqon Brand Management Capability* (IBMC), dan performa pemasaran. Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan panduan strategis bagi UMKM untuk mengelola merek secara adaptif dan bernilai, melalui integrasi pembelajaran pasar dengan pendekatan spiritual dan etika.

Kesimpulan *Customer Learning Capability* meningkatkan *Itqon Brand Management Capability* dengan menyesuaikan strategi merek dan pemasaran. *Competitor Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Itqon Brand Management Capability* melalui adaptasi strategi pesaing. *Itqon Brand Management Capability* tidak berpengaruh signifikan terhadap Brand Image advantage karena nilai-nilainya belum tersampaikan secara efektif. Nilai Islam dalam *Itqon Brand Management Capability* meningkatkan *Marketing Performance* lewat kepercayaan dan loyalitas. *Brand Image Advantage* berpengaruh positif terhadap *Marketing Performance* melalui peningkatan kepercayaan dan penjualan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) berpengaruh positif terhadap *Marketing Performance* pada UMKM franchise. Implikasi manajerialnya menekankan pentingnya integrasi nilai-nilai Islam (jelas, tepat, tuntas, amanah, ikhlas, tanggung jawab) dalam strategi manajemen merek. UMKM perlu membangun sistem merek berbasis nilai, memperkuat kapasitas internal melalui pelatihan dan budaya organisasi yang sesuai, serta merancang strategi pemasaran yang menekankan kejujuran, kualitas, dan tanggung jawab sosial. Evaluasi berkala atas strategi merek juga diperlukan untuk menjaga relevansi pasar.

Selanjutnya, *Customer Learning Capability* (CLC) berpengaruh positif terhadap IBMC. Hal ini menandakan bahwa pemahaman pelanggan terhadap nilai-nilai Itqon sangat penting. UMKM perlu meningkatkan interaksi edukatif melalui konten informatif, komunitas, dan feedback. CLC yang tinggi memungkinkan merek untuk lebih mudah diterima, loyalitas meningkat, dan komunikasi merek lebih efektif. Kemudian, *Competitor Learning Capability* (COLC) juga berkontribusi positif terhadap IBMC. Artinya, UMKM harus aktif memantau strategi pesaing, belajar dari keberhasilan dan kegagalan mereka, dan menggunakannya untuk memperkuat diferensiasi dan inovasi merek. COLC yang baik membantu menyesuaikan strategi dengan dinamika pasar dan meningkatkan daya saing. Sementara itu, *Brand Advantage Capability* (BAC) terbukti berpengaruh terhadap *Marketing Performance*. UMKM

perlu memperkuat identitas merek, menjaga kualitas produk, membangun komunikasi yang konsisten, dan memanfaatkan teknologi dalam pemasaran. Strategi ini akan meningkatkan loyalitas pelanggan dan efektivitas pemasaran secara berkelanjutan. Namun demikian, *IBM* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Brand Image Advantage (BIA)*. Ini menunjukkan bahwa untuk membentuk citra merek unggul, faktor lain seperti kualitas produk, harga, dan strategi komunikasi masih lebih dominan. Oleh karena itu, UMKM disarankan fokus pada peningkatan diferensiasi produk, konsistensi komunikasi merek, serta evaluasi performa merek yang terus menerus.



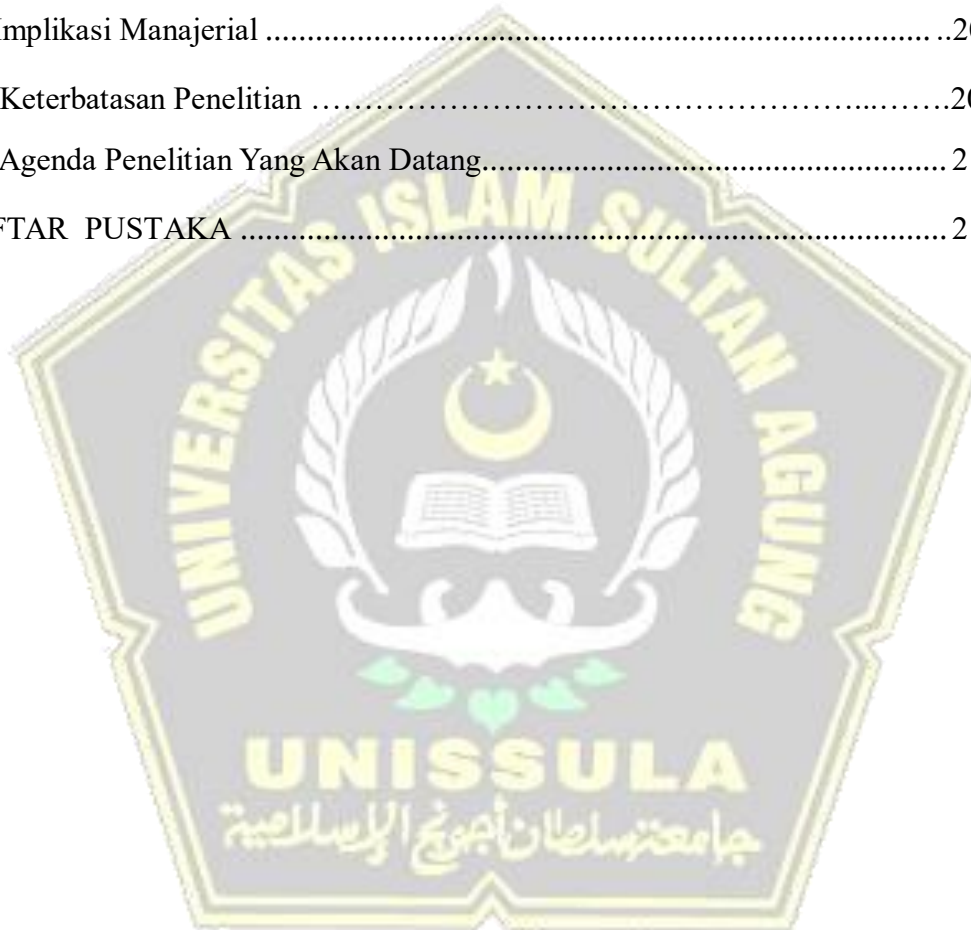
DAFTAR ISI

Lembar Pengesahan Disertasi	ii
SK Ujian Tertutup Promosi Doktor	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
INTISARI	viii
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR GAMBAR	xxiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang Masalah.....	2
A. <i>Research Gap</i>	4
B. Fenomena Bisnis.....	6
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1. <i>Dynamic Capability Theory</i>	12
2.2. <i>Itqon</i>	16
2.3. <i>Marketing Capability</i>	21
2.4. <i>Cross Fungtional Capability</i>	24
2.5. <i>Brand Management Capability</i>	28

2.6. <i>Itqon Brand Management Capability</i>	36
2.7. <i>Marketing Performance</i>	40
2.8. <i>Model Teoretikal Dasar</i>	45
2.9. Model Empirik Penelitian.....	52
2.9.1 <i>Market Learning Capability</i>	52
2.9.2 <i>Itqon Brand Management Capability</i>	64
2.9.3. <i>Marketing Performnace</i>	68
2.9.4. <i>Brand Image Advantage</i>	72
BAB III METODE PENELITIAN	76
3.1. Jenis Penelitian	76
3.2. Pengukuran Variabel	76
3.3. Sumber Data	80
3.4. Metode Pengumpulan Data	81
3.5. Responden	81
3.6. Teknik Analisis Data	86
3.6.1. Analisis Deskriptif.....	86
3.6.2. Analisis <i>Inferensial</i>	87
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	96
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	96
4.1.1. Data dan Deskriptif Responden.....	96
4.1.2. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	96
4.1.3. Data Responden Berdasarkan Umur Responden.....	97
4.1.4. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Responden	98

4.1.5. Data Responden Berdasarkan Lama Usaha Responden	99
4.1.6. Data Responden Berdasarkan Jenis UMKM <i>Franchise</i>	99
4.2 Hasil Analisis	100
4.2.1 Deskripsi Variabel Penelitian.....	100
4.2.2 Analisis SEM.....	112
4.2.2.1. Analisis <i>Standardized Regression Weight</i>	112
4.2.2.2. <i>Confirmatory Factor Analysis</i>	121
4.2.2.3. Full Model <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	126
4.2.2.4. Asumsi SEM	126
4.3. Pengujian SEM	134
4.4. Pembahasan Hipotesis.....	151
4.5. Pembahasan	158
4.5.1. Pengaruh <i>Customer Learning Capability</i> (CLC) positif terhadap <i>Itqon Brand Management Capability</i> (IBMC).....	158
4.5.2. Pengaruh <i>Competitor Learning Capability</i> Terhadap <i>Itqon Brand Management Capability</i>	162
4.5.3. Pengaruh <i>Itqon Brand Management Capability</i> Terhadap <i>Brand Image Advantage</i>	167
4.5.4. Pengaruh <i>Itqon Brand Management Capability</i> Terhadap Terhadap <i>Marketing Performance</i>	171
4.5.5. Pengaruh <i>Brand Image Advantage</i> Terhadap <i>Marketing Performance</i>	175
BAB V PENUTUP.....	183
5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah	183
5.1.1. Alternatif Strategi Pertama.....	186

5.1.2. Alternatif Strategi Kedua	188
5.1.3. Alternatif Strategi Ketiga	190
5.2 Kesimpulan Hipotesis	191
BAB VI IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG.....	195
6.2 Implikasi Teoritis	195
6.2 Implikasi Manajerial	202
6.3. Keterbatasan Penelitian	203
6.4. Agenda Penelitian Yang Akan Datang.....	210
DAFTAR PUSTAKA	212

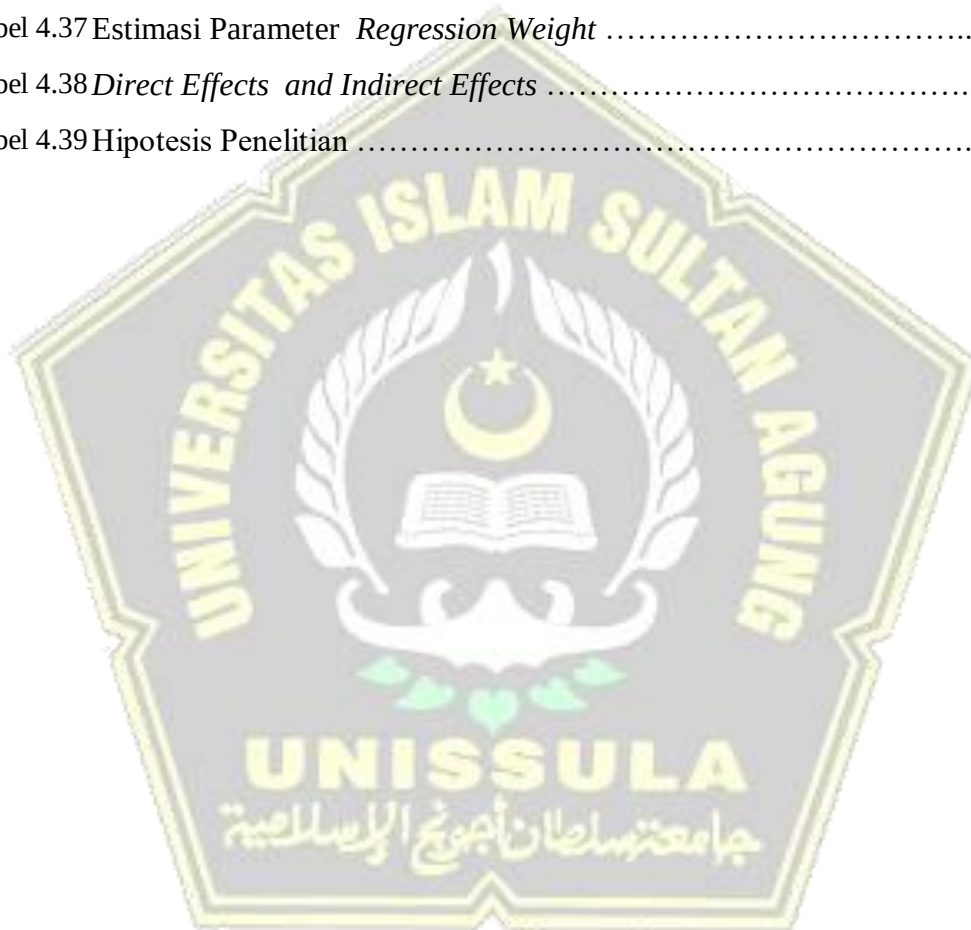


DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Ikhtisar <i>Research Gap</i>	4
Tabel 1.2 Pada Tahun 2012-2023	7
Tabel 1.3 Masalah Bisnis <i>Franchise</i> UMKM di Indonesia (2013–2023).....	7
Tabel 2.1 Konsep <i>Itqon</i> Para Ahli Hukum Islam	10
Tabel 2.2 <i>Itqon</i> Dalam Alquran dan Hadist	20
Tabel 2.3 Dimensi <i>Marketing Capability</i> Menurut Morgan dan Slotegraaf	20
Tabel 2.4 Perkembangan Penelitian <i>Management Capability</i>	30
Tabel 2.5 Kelemahan Teori <i>Brand management</i>	30
Tabel 2.6 Indikator <i>Brand Management</i>	32
Tabel 2.7 Indikator <i>Itqon Brand Management Capability</i>	36
Tabel 2.8 <i>Integrasi Konseptual Itqon Brand Management Capability</i>	52
Tabel 2.9 Dimensi <i>Market Learning Capability</i>	55
Tabel 2.10 <i>State of The Art Customer Learning Capability</i>	58
Tabel 2.11 <i>State of The Art Competitor Learning Capability</i>	61
Tabel 2.12 <i>State of The Art Itqon Brand Management Capability</i> berpengaruh positif terhadap <i>Brand Image Advantage</i>	66
Tabel 2.13 <i>State of the Art Marketing Performance</i>	70
Tabel 2.14 <i>State of the Art Brand Image Advantage</i>	73
Tabel 3.1 Pengukuran Variabel	77
Tabel 3.2 Kriteria Responden	89
Tabel 3.3 Distribusi Sampel	86
Tabel 3.4 Tabel Evaluasi <i>Goodness of Fit</i>	95
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	98
Tabel 4.2 Umur Responden	99

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden	99
Tabel 4.4 Lama Usaha Responden.....	100
Tabel 4.5 Jenis UMKM <i>Franchise</i>	101
Tabel 4.6 Angka Indeks <i>Customer Learning Capability</i>	102
Tabel 4.7 Deskriptif Pengetahuan <i>Customer Learning Capability</i>	103
Tabel 4.8 Angka Indeks <i>Competitor Learning Capability</i>	104
Tabel 4.9 Deskriptif Pengetahuan <i>Competitor Learning Capability</i>	104
Tabel 4.10 Angka Indeks <i>Itqon Brand Management Capability</i>	105
Tabel 4.11 Deskriptif Pengetahuan <i>Itqon Brand Management Capability</i>	106
Tabel 4.12 Angka Indeks <i>Brand Image Advantage</i>	109
Tabel 4.13 Deskripsi Pengetahuan <i>Brand Image Advantage</i>	110
Tabel 4.14 Angka Indeks <i>Marketing Performance</i>	110
Tabel 4.15 Deskripsi Pengetahuan <i>Marketing Performance</i>	111
Tabel 4.16 Angka Indeks Persepsi Responden	112
Tabel 4.17 Deskriptif Pengetahuan Persepsi Responden.....	113
Tabel 4.18 CFA Variabel <i>Customer Learning Capability</i>	114
Tabel 4.19 Fit Model CFA <i>Customer Learning Capability</i>	115
Tabel 4.20 CFA Variabel <i>Competitor Learning Capability</i>	116
Tabel 4.21 Fit Model CFA <i>Competitor Learning Capability</i>	117
Tabel 4.22 CFA Variabel <i>Brand Image Advantage</i>	117
Tabel 4.23 Fit Model <i>Brand Image Advantage</i>	118
Tabel 4.24 CFA Variabel <i>Itqon Brand Management Capability</i>	119
Tabel 4.25 Fit Model CFA <i>Itqon Brand Management Capability</i>	120
Tabel 4.26 CFA Variabel <i>Marketing Performance</i>	121
Tabel 4.27 Fit Model CFA <i>Marketing Performance</i>	122
Tabel 4.28 Hasil Pengujian Konstruk variable Eksogen	123
Tabel 4.29 Confirmatory Factor Analisis konstruk Eksogen	124
Tabel 4.30 Hasil Pengujian Konstruk Variabel Endogen	126

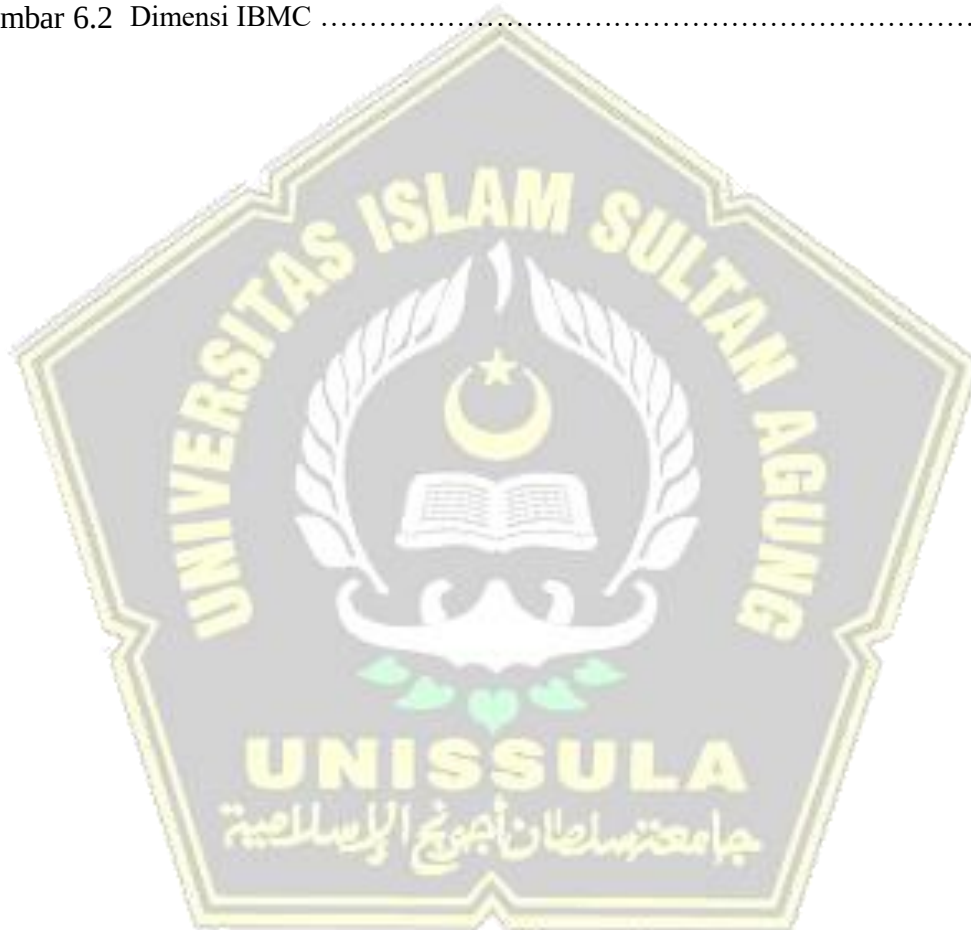
Tabel 4.31 <i>Confirmatory Factor Analisis</i> Konstruk Eksogen.....	126
Tabel 4.32 Uji Normalitas Dasar	128
Tabel 4.33 Identifikasi <i>Outlier Univariate</i>	129
Tabel 4.34 <i>Mahalanabis distance</i>	131
Tabel 4.35 <i>Goodness of Fit Indeks</i> Untuk Full Model	134
Tabel 4.36 Pengujian SEM	135
Tabel 4.37 Estimasi Parameter <i>Regression Weight</i>	137
Tabel 4.38 <i>Direct Effects and Indirect Effects</i>	141
Tabel 4.39 Hipotesis Penelitian	143



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Alur Bab I Pendahuluan	1
Gambar 2.1 Alur Bab II Kajian Pustaka	12
Gambar 2.2 Dyanmic Capability Model dan Dimensi	16
Gambar 2.3 <i>Islamic Conseptualization of Branding</i>	21
Gambar 2.4 <i>Cross Fungtional Market Capability</i>	27
Gambar 2.5 <i>Integrasi Dynamic Capability, Itqon dan Marketing Performance</i>	45
Gambar 2.6 <i>Proposisi 1 Market Learning Caapability Terhadap Itqon Brand management Capability</i>	49
Gambar 2.7 <i>Proposisi 2 Itqon Brand Management Capability Terhadap Marketing Performane di Mediasi Brand Image Advantage</i>	50
Gambar 2.8 Model Teoretikal Dasar <i>Itqon Brand Management Capability</i>	51
Gambar 2.9 Model Empirik Penelitian	75
Gambar 3.1 Alur Bab III Metode Penelitian	76
Gambar 3.2 <i>Structure Equating Modelling Itqon Brand Management Capability</i>	91
Gambar 4.1 <i>CFA Variabel Customer Learning Capability</i>	115
Gambar 4.2 <i>CFA Variabel Competitor Learning Capability</i>	116
Gambar 4.3 <i>CFA Variabel Brand Image Advantage</i>	118
Gambar 4.4 <i>CFA Variabel Itqon Brand Management Capability</i>	120
Gambar 4.5 <i>CFA Variabel Marketing Performance</i>	121
Gambar 4.6 Hasil CFA Konstruk Eksogen.....	123
Gambar 4.7 Hasil CFA Konstruk Endogen.....	125
Gambar 4.8 Model Empirik <i>Structure Equating Modelling (SEM)</i>	136
Gambar 4.9 Model Hasil Penelitian	180
Gambar 4.10 Komponen dan Nilai Utama <i>Itqon Brand Management Capability</i>	181
Gambar 5.1 Piktografis Bab V Kesimpulan	160

Gambar 5.2 Model Konseptual Pengembangan <i>Itqon Brand Management Capability</i> Berbasis <i>Brand Image Advantage</i> Meningkatkan <i>Marketing Performance</i>	162
Gambar 5.3 Alternatif Strategi Pertama.....	164
Gambar 5.4 Alternatif Strategi Kedua.....	167
Gambar 5.5 Alternatif Strategi Ketiga	164
Gambar 6.1 Piktografis Bab VI Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang	170
Gambar 6.2 Dimensi IBMC	198

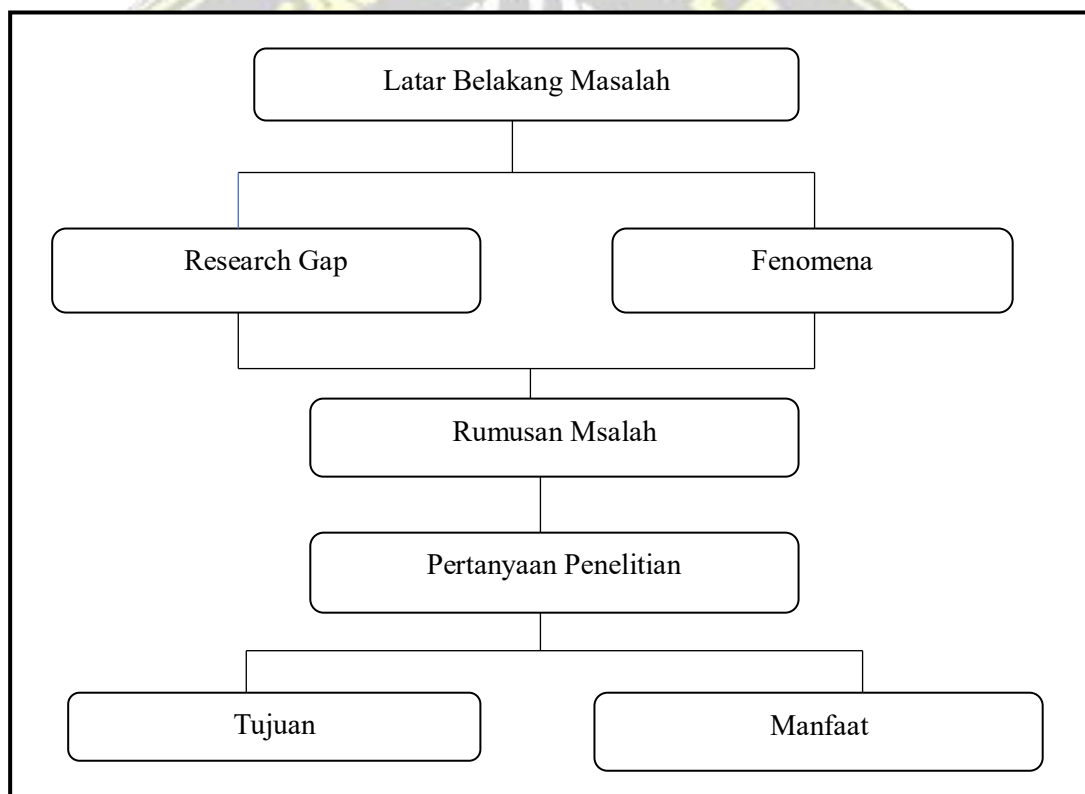


BAB 1

PENDAHULUAN

Bab I Pendahuluan ini membahas latar belakang masalah yang mencakup *research gap* dan fenomena bisnis yang merupakan integrasi masalah penelitian yang konsekuensinya menjadi dasar rumusan masalah dan rinci menjadi pertanyaan penelitian. Kemudian masalah dan pertanyaan penelitian tersebut merupakan alur menuju studi ini yakni tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Adapun alur keterkaitan dan sistematika bahasan nampak seperti gambar 1.1.

Gambar 1.1. Alur Bab Pendahuluan



1.1. Latar Belakang Masalah

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan pilar utama penggerak perekonomian Indonesia. Dalam konteks Jawa Barat, perkembangan UMKM menunjukkan tren positif dalam hal jumlah unit usaha dan kontribusi terhadap lapangan kerja. Namun demikian, fenomena empiris menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM, khususnya yang berbentuk waralaba (*franchise*), mengalami stagnasi bahkan penurunan dalam kinerja pemasarannya. Salah satu akar permasalahan utama terletak pada lemahnya pengelolaan merek (*brand management*) yang berkesinambungan, adaptif terhadap dinamika pasar, serta belum memiliki struktur kapabilitas yang kuat untuk memperkuat citra merek dalam jangka panjang.

Lemahnya *Brand Management Capability* (BMC) pada UMKM *franchise* di Jawa Barat tercermin dari kurangnya sistem manajemen yang mampu mengintegrasikan proses belajar pelanggan, kepekaan terhadap pesaing, serta penguatan identitas merek yang bernilai. Pengelolaan merek yang masih bersifat konvensional tidak mampu menjawab tantangan perubahan perilaku konsumen digital, persaingan lintas sektor, dan kebutuhan akan diferensiasi yang otentik. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat fenomena kesenjangan antara pentingnya penguatan merek dengan kemampuan aktual pelaku UMKM dalam membangun dan mengelolanya.

Dari sisi ilmiah, terdapat pula *research gap* yang cukup signifikan. Beberapa studi terdahulu, seperti oleh Teece (2007), Sulisty & Wuryanti (2021), dan Sudari et al. (2019), telah menekankan pentingnya kapabilitas dinamis dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Namun demikian, pendekatan tersebut masih bersifat generik dan belum mengakomodasi nilai-nilai lokal, khususnya nilai-nilai spiritual dan etika bisnis Islam yang menjadi karakteristik mayoritas pelaku UMKM di Indonesia. Pendekatan *Brand Management Capability* yang ada belum mempertimbangkan dimensi spiritualitas kerja, kejujuran, tanggung jawab, manfaat

profesionalisme (*Itqon*), dan orientasi masalah dalam membentuk kapabilitas manajemen merek secara berkelanjutan.

Untuk menjawab *gap* tersebut, diperlukan inovasi konseptual dengan menghadirkan *Itqon Brand Management Capability* (IBMC), yaitu pendekatan pengelolaan merek yang tidak hanya adaptif secara pasar (*dynamic marketing capability*), namun juga konsisten secara nilai dan akhlak kerja. IBMC menjadi integrasi dari pendekatan *Dynamic Capability Theory* dan nilai-nilai Islam, yang dirancang untuk mendorong keunggulan citra merek (*Brand Image Advantage*) dan pada akhirnya meningkatkan *Marketing Performance*.

Studi-studi seperti Wahid & Syafei (2023), Haseeb et al. (2019), dan Ali et al. (2021) menunjukkan bahwa kemampuan belajar pelanggan (*Customer Learning Capability*) dan kemampuan membaca kompetitor (*Competitor Learning Capability*) memiliki pengaruh penting terhadap kemampuan manajemen merek. Namun, dalam konteks UMKM *franchise* di Jawa Barat, hubungan antara kapabilitas pembelajaran tersebut terhadap pencapaian kinerja pemasaran melalui pendekatan IBMC belum banyak diteliti. Apalagi, temuan studi awal menunjukkan bahwa meskipun IBMC berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran, namun tidak berpengaruh terhadap *Brand Image Advantage*. Temuan ini menarik, karena menunjukkan bahwa penguatan *brand image* tidak hanya ditentukan oleh proses manajemen merek internal, tetapi juga oleh persepsi pasar yang terbentuk melalui relasi kapabilitas pembelajaran dan kredibilitas eksternal. Konsep *Itqon* yang diintegrasikan ke dalam *Brand Management Capability* (BMC) menjadi unsur kebaruan (*novelty*) dalam disertasi ini karena menjawab kekosongan nilai-nilai spiritual dalam model BMC yang selama ini cenderung teknokratis dan sekuler. Konsep BMC konvensional seperti yang dikembangkan oleh Keller (2022) dan Aaker (2022), hanya menekankan aspek kompetensi teknis, konsistensi identitas, dan strategi pasar, namun belum menggali nilai-nilai moral dan akhlak Islami dalam membentuk kekuatan merek. Dalam konteks UMKM *franchise* yang dimiliki dan dikelola oleh individu Muslim, pendekatan ini tidak mencerminkan realitas spiritualitas kerja mereka. Oleh karena itu, *Itqon* yang berarti bekerja dengan

sungguh-sungguh, tepat, teliti, dan bertanggung jawab – menjadi kerangka pelengkap yang memperkuat dimensi etis dan ilahiah dari pengelolaan merek. Dengan mengusulkan *Itqon Brand Management Capability* (IBMC), penelitian ini menawarkan fondasi epistemologis baru yang tidak sekadar memperluas BMC, tetapi merekonstruksi maknanya agar selaras dengan paradigma Islam

Berdasarkan uraian di atas, dapat diidentifikasi bahwa masalah utama yang menjadi isu sentral dalam penelitian ini adalah belum optimalnya kinerja pemasaran UMKM *franchise* akibat lemahnya kemampuan pengelolaan merek yang relevan, adaptif, dan berbasis nilai. Oleh karena itu, fokus dari studi ini diarahkan untuk membangun model konseptual *Itqon Brand Management Capability* sebagai integrasi antara *Dynamic Capability Theory* dan *Dynamic Marketing Capability*, dengan menguji peran *Customer Learning Capability* dan *Competitor Learning Capability* dalam memengaruhi IBMC, serta implikasinya terhadap *Brand Image Advantage* dan *Marketing Performance*.

A. Research Gap

Berikut menggambarkan riset *gap* yang ada terkait hubungan antara variabel-variabel tersebut serta ruang lingkup pengembangan penelitian di masa depan.

Tabel 1.1 Ikhtisar Research Gap

No	Jenis Research Gap	Author	Solusi
1	Keterbatasan	Belum ada kesepakatan teoretis mengenai dimensi dan definisi <i>Brand Management Capability</i> (BMC) secara utuh. Cui et al. (2014); Madhavaram & Hunt (2008)	Mengembangkan definisi BMC yang komprehensif dan integratif, mencakup dimensi budaya, nilai organisasi, dan rutinitas internal berbasis nilai-nilai Islam seperti kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan. Memperluas penelitian ke aspek <i>intangible</i> seperti etika

		brand (<i>brand systems</i>), padahal BMC juga mencakup budaya, nilai, dan rutinitas organisasi. Grant (1996b); Baumgarth & Schmidt (2010); Hankinson (2012)	organisasi, spiritualitas, dan integritas dalam membentuk kapabilitas merek.
		Minimnya data empiris dan bukti kuantitatif yang menjelaskan hubungan antara BMC dan <i>marketing performance</i> secara langsung. Keller & Lehmann (2006); Rust et al. (2004)	Melakukan penelitian kuantitatif dengan pendekatan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) untuk menguji hubungan langsung antara BMC dan kinerja pemasaran di sektor UMKM.
2	<i>Future Research</i>	Perlu eksplorasi lebih lanjut tentang pengaruh budaya organisasi dan nilai moral terhadap pembentukan kapabilitas manajemen merek. Eisenhardt & Santos (2002); Madhavaram & Hunt (2008) Diperlukan pendekatan baru yang menggabungkan nilai-nilai spiritual (seperti integritas, keberkahan) ke dalam <i>framework brand capability</i>. Hankinson (2012); Arnould (2008); Teece (2007) Konteks UMKM dan negara berkembang masih kurang diangkat, padahal karakter brand di sektor ini sangat unik dan berbeda dengan korporasi besar. Santos-Vijande et al. (2013); Lee & Park (2008)	Merumuskan model <i>Itqon Brand Management Capability (IBMC)</i> yang mengintegrasikan nilai Islam (amanah, keberkahan, kejujuran) ke dalam kerangka BMC. Memperluas penelitian ke aspek <i>intangible</i> seperti etika organisasi, spiritualitas, dan integritas dalam membentuk kapabilitas merek. Fokus pada sektor UMKM lokal di Indonesia, dengan pendekatan kontekstual dan <i>grounded theory</i> berbasis realitas lokal.
5	Kontroversi Studi	Terdapat perdebatan apakah BMC merupakan sumber keunggulan	Menunjukkan bukti empiris bahwa IBMC berbasis nilai dapat menjadi <i>sustainable</i>

bersaing yang unik, atau sekadar turunan dari kapabilitas organisasi lainnya. Barney (2014); Kozlenkova et al. (2014); Day (2014)	<i>competitive advantage</i> di UMKM yang memiliki keterbatasan sumber daya.
Fungsi pemasaran dianggap mulai kehilangan pengaruh dalam organisasi modern; padahal <i>branding</i> merupakan fungsi utama pemasaran. Keller & Lehmann (2006); Rust et al. (2004)	Reposisi fungsi pemasaran sebagai <i>value integrator</i> melalui <i>branding</i> yang bernilai dan berbasis spiritualitas Islam dalam model manajemen merek.

Sumber: kajian beberapa hasil penelitian

B. Fenomena Bisnis

Meskipun sektor UMKM *franchise* di Indonesia terus berkembang pesat dan dianggap sebagai solusi strategis dalam meningkatkan ekonomi nasional, fenomena yang diangkat dalam penelitian ini belum sepenuhnya menggambarkan “masalah yang menggigit.” Dalam konteks ini, masih terdapat kesenjangan antara klaim pertumbuhan bisnis *franchise* dengan kualitas pengelolaan merek dan kinerja pemasaran yang konsisten. Banyak UMKM *franchise* belum menunjukkan kematangan dalam kapabilitas pengelolaan merek berbasis nilai-nilai Islam seperti *itqon*, *amanah*, dan tanggung jawab sosial. Hal ini terlihat dari lemahnya kontrol kualitas, fluktuasi citra merek, serta inkonsistensi standar operasional di antara mitra *franchise* yang berdampak pada persepsi konsumen dan loyalitas pasar.

Lebih lanjut, data lapangan menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil UMKM *franchise* yang mampu membangun keunggulan *brand image* yang berkelanjutan. Sebagian besar masih berfokus pada aspek teknis manajemen merek konvensional tanpa menginternalisasi nilai spiritualitas dan keunggulan kompetensi *religius*. Di jelaskan Tabel perkembangan UMKM Waralaba di Indonesia sbb:

Tabel 1.2 Perkembangan UMKM *franchise* di Indonesia (2013–2023)

No	Total Penambahan (2013–2023)	Total Penambahan (2013–2023)
1	<i>Franchise</i> Asing	520
2	<i>Franchise</i> Lokal	130
3	Jumlah	650

Sumber : Sumber: Kementerian Perdagangan RI & Asosiasi *Franchise* Indonesia (AFI), 2024.

Masalah-masalah utama yang dihadapi oleh UMKM *franchise* di Indonesia menunjukkan stagnasi dan kesenjangan dalam pengelolaan merek serta strategi bisnis. Selama satu dekade terakhir, pertumbuhan *franchise* lokal sangat lambat dibandingkan *franchise* asing yang mengalami ekspansi pesat berkat sistem manajemen merek yang kuat dan inovatif. Banyak *franchise* lokal masih menghadapi persoalan mendasar, seperti lemahnya identitas merek, pengelolaan yang tidak serius, hingga kurangnya strategi jangka panjang. Tabel 1.3 berikut menggambarkan masalah yang dihadapi :

Tabel: 1.3 Masalah Bisnis *Franchise* UMKM di Indonesia (2013–2023)

No	Masalah Utama	Penjelasan
1	Pertumbuhan Lokal Stagnan Waralaba	Selama 10 tahun terakhir (2013–2023), waralaba lokal hanya tumbuh dari 120 ke 130 unit, sedangkan waralaba asing tumbuh 520 unit.
2	Dominasi Asing <i>Franchise</i>	<i>Franchise</i> asing menunjukkan manajemen merek yang kuat, ekspansi konsisten, dan inovasi tinggi, tumbuh 5–8% per tahun.
3	Lemahnya Merek Manajemen	UMKM <i>franchise</i> lokal belum mampu mengelola brand secara profesional, banyak yang tidak memiliki identitas merek yang konsisten.
4	Kualitas Tidak Memadai Pengelolaan	Banyak <i>franchise</i> lokal tidak bertahan lama karena pengelolaan bisnis tidak serius dan minim strategi jangka panjang.
5	Kurangnya Integrasi Nilai Brand lokal dalam Strategi Bisnis	Belum menginternalisasi nilai-nilai seperti <i>itqon</i> (kesungguhan), amanah, dan akhlak kerja dalam manajemen merek.

No	Masalah Utama	Penjelasan
6	Minimnya dan Stakeholder	Pembinaan Pemerintah dan pemangku kepentingan belum Dukungan maksimal dalam memberikan pendampingan manajerial dan strategi <i>branding</i> .
7	Tidak Diferensiasi Nilai	Adanya Merek lokal bersifat fungsional, belum mampu Berbasis membangun kedekatan emosional dan makna spiritual di benak konsumen.
8	Ketimpangan Daya Saing di Kawasan ASEAN	<i>Franchise</i> lokal Indonesia tertinggal dibandingkan Malaysia dan Filipina, padahal pasar domestik sangat potensial.
9	Ketiadaan Pendekatan Holistik	Strategi bisnis masih teknokratis, belum ada pendekatan kapabilitas dinamis yang menyatukan praktik modern dan nilai spiritual.

Sumber: Diolah dari berbagai literatur dan laporan resmi, termasuk Kementerian Perdagangan RI, AFI, Alserhan (2011), Beekun (2012).

Selain itu, terdapat ketimpangan integrasi nilai-nilai religius seperti *itqon*, *amanah*, dan akhlak kerja dalam strategi merek lokal. Dukungan dari pemerintah dan pemangku kepentingan pun masih terbatas, terutama dalam pembinaan manajerial dan pendampingan *branding*. *Franchise* lokal cenderung bersifat fungsional dan belum mampu menawarkan diferensiasi berbasis nilai maupun menciptakan kedekatan emosional dengan konsumen.

Di tingkat regional, daya saing *franchise* Indonesia tertinggal dari negara tetangga seperti Malaysia dan Filipina. Hal ini diperburuk oleh absennya pendekatan holistik berbasis *dynamic capability* yang menyatukan profesionalisme manajerial dengan nilai-nilai spiritual. Belum diterapkannya model strategis seperti *Itqon Brand Management Capability* menandakan adanya celah besar dalam transformasi strategi *branding* UMKM *franchise* lokal.

Masalah utama dalam penelitian ini belum digambarkan secara tajam sebagai krisis atau tantangan besar yang layak menjadi perhatian akademik dan praktis. Penyusunan latar belakang cenderung deskriptif dan normatif, dengan kurangnya pemaparan data kuantitatif yang menunjukkan kegagalan atau hambatan nyata dalam implementasi *brand management capability* di UMKM *franchise*.

Peneliti belum menunjukkan kontradiksi nyata antara ekspektasi ideal pengelolaan merek dengan realitas di lapangan secara tajam, sehingga urgensi untuk mengembangkan model berbasis nilai Islam seperti IBMC (*Itqon Brand Management Capability*) masih terasa kurang mendesak atau *compelling*.

Fenomena *Gap* utama dalam riset ini terletak pada belum adanya integrasi antara *brand management capability* (BMC) konvensional dengan nilai-nilai Islam seperti *itqon*, amanah, ihsan, dan tanggung jawab sosial dalam konteks UMKM *franchise*. Banyak studi sebelumnya hanya menekankan pada kapabilitas belajar pasar dan kapabilitas belajar pesaing untuk membentuk *brand image advantage*, namun minim elaborasi tentang peran nilai religius dalam memperkuat kapabilitas merek. *Gap* ini menunjukkan bahwa pendekatan teknokratis dalam *branding* masih dominan, padahal konteks UMKM *franchise* di Indonesia mayoritas berada di bawah kepemilikan pelaku usaha Muslim yang idealnya menjalankan prinsip etis dan spiritual dalam bisnis. Oleh karena itu, pengembangan model IBMC menjadi relevan untuk menutup *gap* epistemologis dan praksis tersebut.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yaitu *research gap* dan fenomena bisnis yang ada di UMKM *franchise* di Propinsi Jawa Barat, maka masalah dalam penelitian ini adalah “ada kontradiksi dalam peran dalam meningkatkan kinerja bisnis UMKM *franchise*”. Karena itu, rumusan masalah dalam studi ini adalah Bagaimana model Pengembangan *Itqon Brand Management Capability* berbasis *Brand Image Advantage* meningkatkan kinerja pemasaran UMKM *franchise* di Provinsi Jawa Barat dengan pendekatan *Dynamic Capabilities Theory*, *Dynamic Marketing Capability*.

Selanjutnya rumusan masalah tersebut kemudian dijelaskan lebih lanjut dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Customer Learning Capability* terhadap *Itqon Brand Management Capability*?

2. Bagaimana pengaruh *Competitor Learning Capability* terhadap *Itqon Brand Management Capability*?
3. Bagaimana pengaruh *Itqon Brand Management Capability* terhadap *Brand Image Advantage*?
4. Bagaimana pengaruh *Itqon Brand Management Capability* terhadap *Marketing Performance*?
5. Bagaimana pengaruh *Brand Image Advantage* terhadap *Marketing Performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mengembangkan konsep *Itqon Brand Management Capability (IBMC)* sebagai pendekatan baru dalam memperkuat manajemen merek pada UMKM *franchise*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kelemahan dalam penerapan kapabilitas manajemen merek (*Brand Management Capability*) yang selama ini masih terfragmentasi dan kurang memperhatikan dimensi nilai-nilai spiritual serta kultural.

Penelitian ini berupaya merumuskan model IBMC yang berakar pada nilai-nilai Islam, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan nilai sosial, yang merupakan bagian dari prinsip *Itqon* sebagai bentuk profesionalisme dalam Islam. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh IBMC terhadap pencapaian keunggulan citra merek (*Brand Image Advantage*) dan kinerja pemasaran (*Marketing Performance*), serta menjelaskan bagaimana nilai-nilai Islam dapat berperan sebagai fondasi strategis dalam penguatan daya saing UMKM *franchise* secara berkelanjutan.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperluas kerangka kapabilitas dinamis dengan pendekatan berbasis nilai dan spiritualitas, serta secara praktis memberikan arah strategis bagi UMKM *franchise* dalam membangun sistem manajemen merek yang lebih bermakna, adaptif, dan kompetitif.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Teori

Studi ini diharapkan memberikan manfaat dalam mengembangkan *Dynamic Capability Theory* dan *Dynamic Marketing* khususnya dalam bidang *branding*, manajemen merek UMKM *franchise*.

2. Praktis

Penelitian ini dapat memberikan manfaat praktis sebagai sumber informasi bisnis dalam pengambilan keputusan pemilik dan manajer UMKM *franchise* dalam meningkatkan kinerja pemasaran berbasis pengembangan *Brand Image Advantage* dan dengan konsep baru yaitu *Itqon Brand Management Capability* (IBMC).

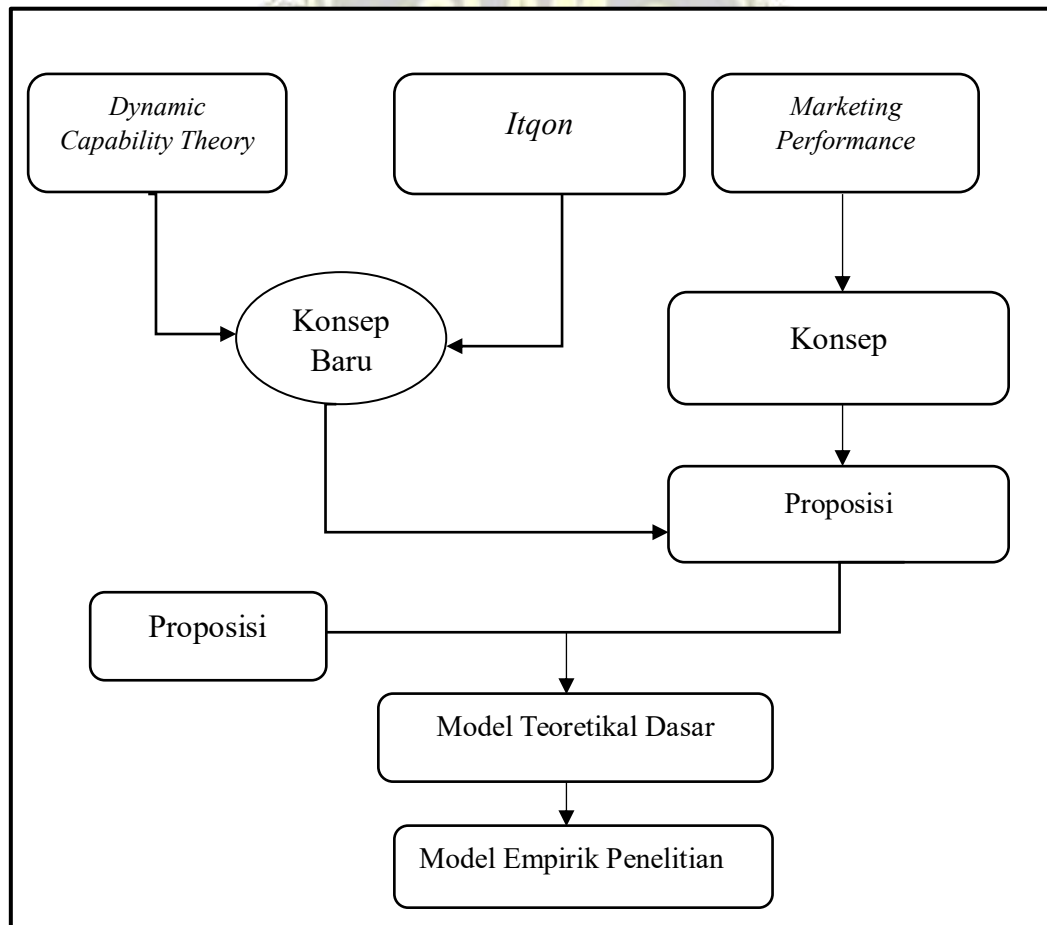


BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan tentang dimensi-dimensi *dynamic capability theory*, *Itqon* dan *marketing performance*. Berdasarkan dimensi-dimensi yang substantif dan strategis menghasilkan konsep baru. Keterkaitan antar konsep baru (*novelty*) dengan konsep yang lain membentuk “*proposisi*”. Kemudian adanya dinamika internal dan eksternal variable, hubungan proposisi dengan proposisi menghasilkan “*Model Teoretikal Dasar*” (*Grand Theory Model*)” Dan akhirnya berdasarkan *research gap* dan fenomena menghasilkan “Model Empirik Penelitian”. Secara pictografis alur kajian pustaka dapat disajikan dalam Gambar 2.1 berikut ini:

Gambar 2.1 Alur Kajian Pustaka



2.1. *Dynamic Capability Theory*

Dynamic secara etimologis berasal dari bahasa Yunani *dynamis* yang berarti "kekuatan" atau "kemampuan untuk berubah dan bergerak". Dalam konteks

organisasi dan bisnis, *dynamic* merujuk pada kondisi lingkungan yang berubah secara cepat, tidak stabil, dan tidak dapat diprediksi (Eisenhardt & Martin, 2000). Lingkungan ini bisa disebabkan oleh inovasi teknologi, perubahan perilaku konsumen, disrupsi pasar, atau tekanan kompetitif. *Dynamic Capability* merujuk pada kemampuan perusahaan untuk secara sistematis dan terkoordinasi mengintegrasikan, membangun, dan mengubah kompetensi internal maupun eksternal dalam menanggapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Dengan kata lain, *dynamic capability* adalah kapabilitas tingkat tinggi (*higher-order capability*) yang memungkinkan organisasi menyesuaikan atau membentuk ulang sumber dayanya demi mempertahankan daya saing. Menurut Teece (2007), tiga aktivitas utama dalam *dynamic capability* adalah *sensing* yaitu kemampuan untuk mengenali dan menilai peluang atau ancaman. *Seizing* adalah kapasitas untuk mengeksploitasi peluang yang telah diidentifikasi. *Reconfiguring/Transforming*: Kemampuan untuk merombak sumber daya organisasi agar sesuai dengan kebutuhan baru. *Dynamic Capability Theory* adalah kerangka teoritis yang menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang dinamis melalui pengembangan dan penggabungan kapabilitas yang adaptif. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997) sebagai respons terhadap keterbatasan teori *Resource-Based View* (RBV), yang cenderung bersifat statis.

Beroperasi dalam lingkungan yang berubah sangat cepat. Keberhasilan masa lalu tidak menjamin keberlanjutan di masa depan. Perlu beradaptasi dengan perubahan pasar, regulasi, dan teknologi. Harus mampu mengubah model bisnis, struktur organisasi, dan strategi pemasaran dalam waktu singkat. Memerlukan mekanisme yang tidak hanya reaktif, tetapi juga proaktif, dalam membangun daya saing jangka panjang (Teece, 2009; Helfat et al., 2007). Sebagaimana dijelaskan oleh Teece (1993), "Inovasi dan kompetisi global telah membuat fleksibilitas organisasi menjadi elemen kunci keberhasilan, yang tidak dapat dijawab hanya dengan manajemen operasional biasa."

Teori *Dynamic Capability* (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 1993) menjelaskan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal dalam merespons perubahan lingkungan bisnis yang cepat.. Teece (1993) menekankan bahwa keberhasilan jangka panjang perusahaan tidak hanya tergantung pada sumber daya yang dimiliki, tetapi pada kemampuan perusahaan untuk memperbaharui dan merekonstruksi kompetensinya agar tetap relevan dan kompetitif. Dalam era disrupsi teknologi dan persaingan ketat, UMKM *franchise* tidak bisa hanya mengandalkan kapabilitas statis. Mereka memerlukan kapabilitas dinamis untuk beradaptasi, berinovasi, menjaga konsistensi merek, dan mengelola sumber daya secara efektif. Kapabilitas dinamis menjadi krusial untuk mempertahankan daya saing, terutama dalam hal respons pasar, inovasi berkelanjutan, dan penyesuaian strategi.

Meskipun teori *Dynamic Capability* (DC) telah menjadi fondasi penting dalam studi strategi dan manajemen, sejumlah kritik telah diajukan terhadap penerapannya, baik dari segi konseptual maupun praktis. Pertama, DC dianggap memiliki tingkat abstraksi yang tinggi. Banyak akademisi dan praktisi menilai bahwa konsep ini bersifat terlalu konseptual, sulit dioperasionalisasikan, dan kompleks untuk diukur secara empiris. Ini membuat implementasinya dalam konteks organisasi nyata seringkali menghadapi kendala dalam penerjemahan ke dalam indikator yang jelas dan aplikatif. Kedua, kapabilitas dinamis tidak selalu menghasilkan keunggulan kompetitif. Artinya, keberadaan kapabilitas ini dalam sebuah organisasi tidak secara otomatis menjamin peningkatan kinerja atau posisi kompetitif yang berkelanjutan. Perusahaan bisa saja memiliki kapabilitas *sensing*, *seizing*, dan *transforming*, tetapi gagal dalam eksekusi strategi atau menghadapi ketidakpastian eksternal yang tinggi, sehingga tetap mengalami kegagalan bisnis. Ketiga, DC kurang sensitif terhadap konteks budaya dan spiritual. Teori ini dikembangkan dalam kerangka epistemologis Barat modern yang bersifat sekuler dan universal. Akibatnya, nilai-nilai lokal dan spiritualitas, seperti dalam konteks Islam, tidak terakomodasi secara memadai. Misalnya, prinsip-prinsip seperti *niyyah*,

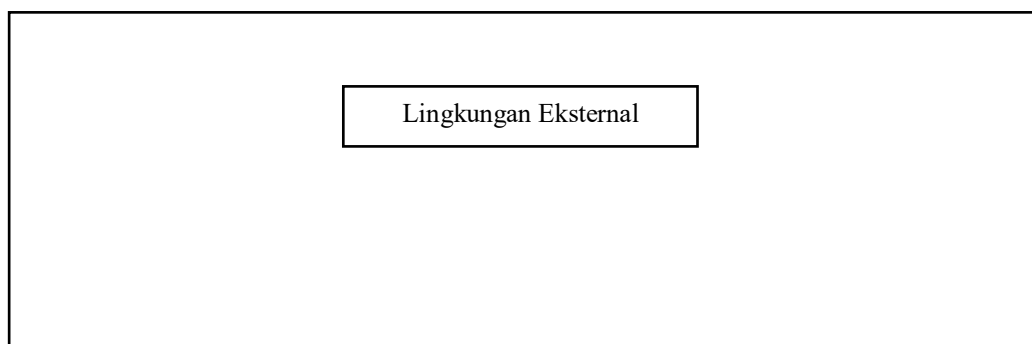
amanah, atau *Itqon* yang sangat penting dalam sistem ekonomi Islam tidak tercermin dalam kerangka kerja teori ini.

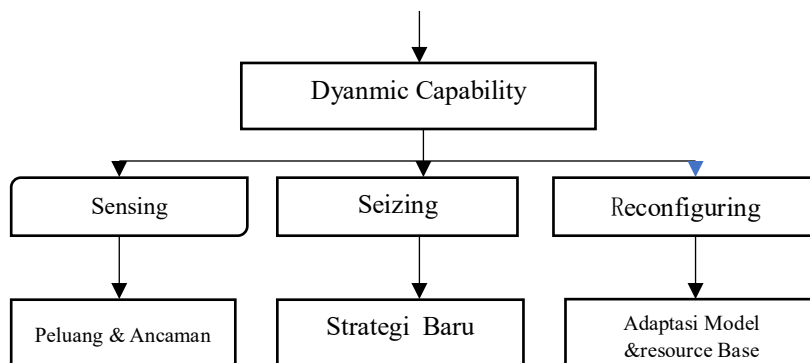
Kritik ini menjadi relevan dalam penelitian yang berupaya mengembangkan model kapabilitas manajemen merek berbasis nilai-nilai Islam seperti *Itqon Brand Management Capability* (IBMC). Dengan demikian, diperlukan pendekatan teoritik baru atau modifikasi terhadap teori yang ada agar dapat lebih sesuai dengan konteks lokal dan religius, terutama dalam pengembangan UMKM *franchise* berbasis nilai.

Oleh karena itu, diperlukan sintesis antara teori kapabilitas dinamis, manajemen merek, dan nilai religius, untuk menciptakan model manajemen merek yang tidak hanya berorientasi pada profit jangka pendek, tetapi juga memperhatikan nilai komunitas, reputasi, serta akar budaya nasional dan global. *Brand Management Capability* sendiri merujuk pada kemampuan perusahaan dalam membangun dan memelihara aset merek (Morgan et al., 2009).

Teori Dynamic Capability menekankan pentingnya kemampuan perusahaan untuk mengadaptasi, mengintegrasikan, dan merombak sumber daya internal serta eksternal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis. Dalam konteks penelitian ini, *Dynamic Capability* menjadi fondasi teoretis untuk menjelaskan bagaimana *brand management capability* dapat berfungsi sebagai kapabilitas dinamis yang mendorong peningkatan *marketing performance*. Namun, agar lebih aplikatif dan kontekstual pada UMKM berbasis nilai Islam, konsep ini kemudian dikembangkan menjadi *Itqon Brand Management Capability*, yang menekankan kesempurnaan, ketekunan, amanah, ikhlas, tanggungjawab, istiqomah, bermanfaat dan keunggulan proses dalam mengelola merek secara strategis dan spiritual. Disajikan dalam gambar 2.2. *Dyanmic Capability Model* dan dimensi sbb:

Gambar 2.2 *Dyanmic Capability Model* dan Dimensi





Sumber: Teece, D. J. (2003).

UMKM *franchise* yang memiliki *Dynamic Capability* mampu bertahan dan bahkan unggul dalam persaingan. Tanpa kemampuan ini, UMKM *franchise* akan sulit menyesuaikan diri dengan dinamika pasar, terutama dalam mengelola merek (*brand*) dan menciptakan diferensiasi yang kuat.

2.2. Itqon

Itqon dalam bahasa Arab ketelitian, keterampilan tinggi, dan kesungguhan dalam bekerja. Secara etimologis berasal dari *atqana*, yang berarti melakukan sesuatu secara rapi, cermat, dan sempurna. Dalam konteks Islam, *Itqon* mencerminkan prinsip bahwa setiap pekerjaan, baik ibadah maupun duniawi, harus dilakukan secara optimal, profesional, dan penuh tanggung jawab. Rasulullah SAW bersabda: "*Sesungguhnya Allah mencintai jika seseorang melakukan pekerjaan, maka ia menyempurnakannya (itqon).*" (HR. al-Baihaqi).

يُثِقِّنُهُ أَنْ عَمَلًا أَحَدُكُمْ عَمَلًا إِذَا يُجِبُّ وَتَعَالَى تَبَارَكَ اللَّهُ إِنَّ

"*Sesungguhnya Allah Tabaraka wa Ta'ala mencintai jika seorang dari kalian bekerja, maka ia itqon dalam pekerjaannya*" (HR Baihaqi)

Itqon dalam bisnis menuntut pelaksanaan yang prosedural, proporsional, dan progresif. Bisnis harus dijalankan secara disiplin, sesuai aturan, tepat waktu, dan terus berkembang dari tahap ke tahap. Islam mengajarkan agar usaha tidak

dilakukan asal-asalan, melainkan dengan kesungguhan, keyakinan bahwa setiap kerja dilihat oleh Allah, dan membawa manfaat bagi sesama.

وَالْمُؤْمِنُونَ وَرَسُولُهُ عَمَلَكُمْ اللَّهُ فَسَيَرَىٰ أَعْمَالُكُمْ وَقُلِ

“Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu” (At-Taubah 105), bahwa hal itu merupakan amanat yang harus ditunaikan dan tidak disia-siakan

رَاعُونَ وَعَهْدِهِمْ لِأَمَانَاتِهِمْ هُمْ وَالَّذِينَ

“Dan orang yang memelihara amanat-amanat dan janjinya” (Al-Mu’minun 8), harus bersungguh-sungguh mengarahkan upaya dan kemampuan tanpa bermalasan atau berleha-leha

الْمُحْسِنِينَ لَمْعَ اللَّهُ وَإِنْ سُبُلْنَا لَنَهْدِيَهُمْ فِيْنَا جَاهِدُوا وَالَّذِينَ

“Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik” (Al-Ankabut 69)

Juga harus menceburkan diri untuk mencintai pekerjaan yang dipilihnya/dijalaninya dan menemukan passion di dalamnya. Pada akhirnya semoga pekerjaan itu menjadi wasilah untuk memperoleh kehidupan yang baik serta jalan menggapai ridha Allah.

كَانُوا مَا بِأَحْسَنَ أَجْرِهِمْ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ ۖ طَيِّبَةً حَيَاةً فَلَنُحْيِيَنَّهُ مُؤْمِنٌ وَهُوَ أَتَىٰ أَوْ ذَكَرٍ مِنْ صَالِحًا عَمِلَ مَنْ يَعْمَلُونَ

“Barangsiapa yang mengerjakan amal baik, laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.” (An-Nahl 97).

Prinsip *Itqon* menuntut bahwa setiap pekerjaan dilakukan dengan sungguh-sungguh, penuh tanggung jawab, dan berorientasi pada hasil terbaik bukan sekadar menyelesaikan tugas, tetapi menyempurnakannya dengan niat yang tulus (ikhlas) dan hasil yang maksimal (Al-Faruqi, 1982; Alserhan, 2011). Dalam konteks manajemen, *Itqon* mencerminkan komitmen terhadap kualitas, integritas, dan profesionalisme. Hal ini selaras dengan nilai-nilai utama dalam *Islamic business ethics* yang mengintegrasikan antara dimensi ibadah, akhlak, dan kinerja. Konsep

Itqon juga mendapat dasar normatif dari hadis Nabi Muhammad SAW yang menyatakan: "*Sesungguhnya Allah mencintai apabila salah satu dari kalian melakukan suatu pekerjaan, maka ia melakukannya dengan itqon (sempurna dan penuh ketelitian)*" (HR. Thabrani).

Dalam literatur kontemporer, *Itqon* dipandang sebagai nilai universal yang dapat diterapkan dalam strategi manajemen merek (*brand management*), karena mengandung aspek-aspek penting seperti keandalan (*trust*), ketulusan (*sincerity*), dan tanggung jawab (*responsibility*). Alserhan (2011). Dengan demikian, *Itqon* menjadi prinsip yang tidak hanya menjamin keunggulan fungsional dalam *branding*, tetapi juga membentuk fondasi moral dan spiritual merek.

Dalam arti terminologi Islam, kata sungguh sungguh disamakan dengan *Itqon*. *Itqon* berarti melakukan dengan kualitas terbaik yang memungkinkan. Mengelola dan mengatur secara *itqon* artinya mencurahkan terarah, jelas, tepat dan tuntas, pikiran terbaik, fokus terbaik, koordinasi terbaik, semangat terbaik, pengelolaan yang secara sungguh-sungguh dan dengan ketelitian yang terbaik. *Itqân* juga memiliki makna teliti dan spesialisasi. Dalam dunia bisnis, orang yang mengelola bisnis pada bidang pemasaran disebut profesional dalam mengelola kinerja bisnis.

Adapun dijelaskan pada tabel 2.1 pengertian *Itqon* secara terminologi dikemukakan oleh para ahli hukum Islam antara lain:

Tabel 2.1 Konsep Itqon Para Ahli Hukum Islam

No.	Sumber	Pandangan tentang Itqon	Makna Inti
1	Imam Al-Ghazali	Amal harus dilakukan dengan ikhlas dan kualitas terbaik.	Ikhlas & kesungguhan dalam amal
2	Imam Mawardi	Kesempurnaan kerja adalah bentuk moral dan hukum dalam tugas.	Tanggung jawab dan kesempurnaan
3	Ibnu Taymiyyah	Allah mencintai orang yang menyempurnakan pekerjaannya.	Profesionalisme & amanah

No.	Sumber	Pandangan tentang Itqon	Makna Inti
4	Ibn Qayyim al-Jawziyya	Amal itqon adalah gabungan kesungguhan dan taat syariat.	Amal berkualitas & sesuai syariat
5	Yusuf Qaradawi	Itqon adalah wujud nyata dari iman dalam segala aspek kehidupan.	Iman & kualitas dalam amal
6	Al-Qur'an (QS. An-Naml: 88, dll.)	Allah menciptakan segala sesuatu dengan sempurna dan teliti.	Ciptaan Allah standar <i>itqon</i>

Dalam Islam, setiap usaha adalah amanah yang harus dilakukan dengan sebaik mungkin. Mengabaikannya berarti mengkhianati amanah tersebut. Konsep *itqon* mencerminkan kualitas kerja yang sempurna, teliti, dan terukur, sebagaimana disebut dalam QS. An-Naml: 88 dan Al-Mulk: 3–4. Rasulullah SAW bersabda, *"Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang ketika bekerja, ia menyempurnakannya."* (HR. al-Baihaqi, Abu Ya'la; shahih menurut Al-Albani). M Secara etimologis, *itqon* berarti mengerjakan sesuatu dengan ilmiah dan indah demi hasil terbaik. Sinonimnya adalah *ihkam* melakukan sesuatu dengan penuh kebijaksanaan.

Dalam hadis, Rasulullah SAW bersabda: *"Sesungguhnya Allah mencintai jika seseorang bekerja, maka ia itqan (menyempurnakannya)"* (HR. Baihaqi). Hadis lain menyatakan: *"Allah mewajibkan berbuat baik dalam segala hal"* (HR. Muslim). Ini menunjukkan bahwa Islam sangat menekankan profesionalisme, ketelitian, dan kesungguhan dalam bekerja, termasuk dalam pengelolaan UMKM. Profesionalisme dalam Islam tercermin dalam tiga prinsip utama pertama *Kafa'ah* (kompetensi) yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Kedua *Itqan*, yaitu menjalankan tugas dengan kualitas terbaik sebagai bentuk ibadah. Ketiga *Himmatul-'amal*, yakni motivasi spiritual sebagai pendorong utama dalam bisnis. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, pengelolaan usaha tidak hanya profesional, tetapi juga bernilai ibadah dan menghasilkan rezeki yang baik.

Konsep *itqon* dalam Islam memiliki landasan yang kuat, baik dalam Al-Qur'an maupun hadis Nabi Muhammad . *Itqon* secara bahasa berarti melakukan

sesuatu secara rapi, sempurna, teliti, dan kokoh. Dalam ajaran Islam, *itqon* bukan hanya etika kerja atau nilai profesional, tetapi merupakan bagian dari akhlak mulia dan ibadah yang mencerminkan kedalaman iman seseorang. Berikut adalah bentuk tabel 2.2 yang merangkum *Itqon* dalam Al-Qur'an dan Hadis secara ringkas dan jelas:

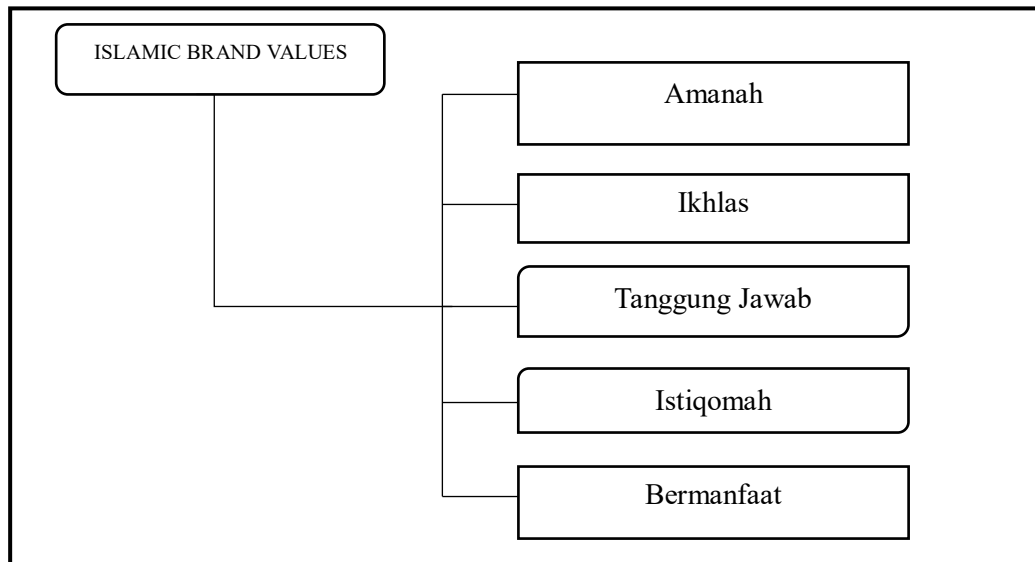
Tabel. 2.2. *Itqon* dalam Al-Qur'an dan Hadist

No.	Sumber	Ayat/Hadis	Makna dan Nilai <i>Itqon</i>
1	Al-Qur'an	QS. An-Naml: 88	Allah menciptakan segala sesuatu dengan sempurna (<i>itqon</i>); manusia harus meneladaninya.
2	Al-Quran	QS. Al-Mulk: 3–4	Ciptaan Allah penuh keteraturan dan presisi; manusia dituntut teliti dan hati-hati.
3	Al-Quran	QS Al-Insyirah Ayat 7 (QS. 94:7)	Jangan berhenti setelah menyelesaikan satu tugas; tetaplah bersemangat dan bersungguh-sungguh menghadapi tugas berikutnya.
3	Hadis Nabi SAW	HR. Al-Baihaqi: "Allah mencintai orang yang menyempurnakan pekerjaannya (yutqinuhu)."	<i>Itqon</i> adalah tindakan yang dicintai Allah karena mencerminkan kesungguhan dan kualitas.
4	Hadis Nabi SAW	HR. Muslim: Hadis tentang Ihsan	Bekerja dengan kesadaran diawasi Allah mendorong amal yang sempurna (<i>itqon</i>).

Pandangan Al-Qur'an dan hadis secara tegas mendorong umat Islam untuk bekerja, berbisnis dan beramal dengan sungguh-sungguh, teliti, dan sempurna. Nilai *itqon* menjadi fondasi bagi terciptanya masyarakat yang jujur, produktif, dan bertanggung jawab. Ia tidak hanya mencerminkan kualitas amal, tetapi juga menunjukkan kekuatan iman dan keikhlasan dalam menjalani hidup. Maka, *itqon* adalah bagian dari ibadah, bukan sekadar berbisnis biasa. *Itqon* adalah prinsip bekerja dengan sungguh-sungguh, profesional, dan penuh tanggung jawab sebagai wujud keimanan dan integritas dalam Islam (Alserhan, 2011; Al-Ghazali, 2001).

Konsep *Islamic conceptualization of branding* menurut Alserhan (2011) di sajikan dalam gambar 2.3.

Gambar 2.3 *Islamic Conceptualization of Branding*



Sumber : Alserhan (2011)

2.3. *Marketing Capability*

Marketing Capability adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya dan kompetensinya dalam aktivitas pemasaran guna menciptakan nilai bagi pelanggan dan mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya serta keterampilan pemasaran untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan keunggulan kompetitif (Day, 1994). Kapabilitas ini mencakup pemahaman pasar (*market sensing*), perancangan strategi yang tepat, pengelolaan hubungan pelanggan (CRM), serta pemanfaatan data dan teknologi untuk pengambilan keputusan.

Marketing capability dibutuhkan karena pasar selalu berubah (dinamis dan kompetitif), memahami kebutuhan konsumen secara cepat dan akurat, menjalankan strategi pemasaran yang efektif, meningkatkan kinerja pemasaran dan daya saing merek, membangun hubungan pelanggan jangka Panjang. Dalam konteks UMKM *franchise*, kemampuan ini sangat penting agar dapat beradaptasi, bertahan, dan tumbuh, meskipun memiliki sumber daya yang terbatas. Dalam konteks persaingan

yang ketat dan pasar yang dinamis, *marketing capability* menjadi krusial. Tidak cukup hanya memiliki produk yang baik UMKM *franchise* harus mampu memasarkan secara adaptif, cerdas, dan relevan. Kapabilitas ini membantu mereka mengatasi keterbatasan sumber daya dengan strategi yang lebih fokus, kreatif, dan dekat dengan konsumen. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *marketing capability* berpengaruh positif terhadap pertumbuhan penjualan, loyalitas pelanggan, dan kinerja keuangan (Morgan et al., 2009; Homburg et al., 2015). Bahkan, dalam bisnis berskala kecil dan menengah, kemampuan ini mendukung inovasi layanan dan adaptasi pasar (Nasution et al., 2011).

Menurut Teece (2007), *marketing capability* juga merupakan bagian dari *dynamic capability*, karena berperan dalam proses *sensing* dan *seizing* peluang. Bagi UMKM *franchise*, kemampuan ini menjadi alat strategis untuk bertahan, berinovasi, dan membedakan diri dari pesaing, baik melalui pendekatan digital maupun tradisional (Purwanti et al., 2022). Dalam penelitian ini, *marketing capability* diposisikan sebagai kapabilitas strategis yang memengaruhi efektivitas manajemen merek dan kinerja pemasaran, dengan melibatkan sinergi lintas fungsi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

. Dalam perspektif yang lebih komprehensif, (Morgan dan Slotegraaf, 2012) mengelompokkan *marketing capability* ke dalam tiga dimensi utama, di jelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.3. Dimensi *Marketing Capability* Menurut Morgan & Slotegraaf

No	Dimensi	Deskripsi	Penjelasan
1	<i>Specialized Capabilities</i>	Kemampuan menjalankan fungsi-fungsi dasar pemasaran secara efisien dan efektif. Biasanya bersifat operasional dan taktis.	Penetapan harga, promosi, pengelolaan produk, distribusi
2	<i>Architectural Capabilities</i>	Kemampuan merancang dan mengintegrasikan strategi pemasaran menyeluruh yang	Segmentasi pasar, <i>targeting</i> , <i>positioning</i> ,

		selaras dengan arah dan tujuan strategis organisasi.	komunikasi terpadu
3	<i>Cross-Functional Capabilities</i>	Kemampuan berkolaborasi lintas fungsi dalam organisasi untuk menciptakan nilai dan meningkatkan efektivitas pemasaran secara holistik dan adaptif.	Manajemen merek, CRM, inovasi pemasaran

Sumber: Morgan & Slotegraaf (2012)

Beberapa karakteristik utama *marketing capability* meliputi strategis dan Integratif yaitu melibatkan kolaborasi antar-fungsi seperti riset pasar, pengembangan produk, keuangan, dan pelayanan pelanggan. Berbasis pengetahuan yaitu mengandalkan kemampuan perusahaan dalam mengelola informasi pasar untuk mengambil keputusan yang lebih tepat. Berorientasi Nilai Pelanggan yaitu fokus utama adalah menciptakan nilai bagi pelanggan secara berkelanjutan. Adaptive yaitu mampu berkembang sesuai dinamika persaingan, teknologi, dan perilaku konsumen.

Marketing capability berkontribusi terhadap peningkatan keunggulan bersaing berbasis diferensiasi, kepuasan dan loyalitas pelanggan, brand equity dan positioning, kinerja finansial seperti peningkatan penjualan dan profitabilitas.

Marketing Capability adalah aset strategis bagi perusahaan, diperlukan untuk menghadapi perubahan pasar dan mencapai keunggulan bersaing. Terdiri dari dimensi fungsional dan lintas fungsi (*specialized & cross-functional*). Dalam konteks UMKM *franchise*, CFMC dapat membantu menyatukan tim dan nilai organisasi (termasuk nilai *Itqon*) agar dapat meningkatkan *marketing performance* secara berkelanjutan. Kapabilitas ini bersifat dinamis (*dynamic capabilities*), artinya dapat berkembang dan beradaptasi seiring perubahan lingkungan eksternal. *Marketing capability* menjadi tulang punggung dalam pencapaian kinerja pemasaran yang tinggi dan keberlanjutan bisnis.

2.4. *Cross Functional Capability*

Cross-Functional Capability merupakan bagian penting dari *marketing capability* yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan berbagai fungsi internal seperti pemasaran, operasional, keuangan, TI, dan R&D untuk merancang dan mengeksekusi strategi pemasaran secara sinergis (Morgan & Slotegraaf, 2012). Kolaborasi lintas fungsi ini mendukung inovasi produk, manajemen merek, hingga pengelolaan hubungan pelanggan (CRM).

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, kapabilitas lintas fungsi menjadi krusial karena memungkinkan organisasi merespons pasar dengan lebih cepat dan tepat. Integrasi antar divisi memperkuat fleksibilitas internal, yang penting dalam membangun kapabilitas dinamis untuk menangkap peluang dan mengatasi tantangan pasar. Penelitian menunjukkan bahwa *cross-functional capability* berdampak positif pada efektivitas strategi pemasaran dan kinerja organisasi (Vorhies & Morgan, 2005; Morgan, 2012). Bagi UMKM *Franchise*, kemampuan ini sangat relevan karena keterbatasan sumber daya menuntut efisiensi tinggi melalui kolaborasi antar fungsi. Meski kolaborasi lintas fungsi memiliki tantangan seperti peran tumpang tindih dan kurangnya kejelasan arah (Gartner, 2024), organisasi yang mampu mengelolanya dengan baik terbukti mengalami peningkatan dalam kecepatan eksekusi strategi, kualitas inovasi, dan loyalitas pelanggan.

Studi oleh Fachrial & Agusinta (2022) menunjukkan bahwa *cross-functional marketing capability* berkontribusi positif terhadap fleksibilitas dan inovasi strategi pemasaran (*marketing ambidexterity*). Sementara itu, Chen (2022) dan Murillo-Oviedo et al. (2020) menekankan pentingnya integrasi lintas fungsi dalam meningkatkan daya saing, orientasi pasar, serta efektivitas peluncuran produk dan penanganan keluhan pelanggan. Secara keseluruhan, *cross-functional capability* merupakan kapabilitas strategis yang memperkuat daya saing UMKM *franchise* dengan mengoptimalkan kolaborasi internal untuk merespons perubahan pasar secara cepat dan adaptif.

Cross Functional Management Capability merupakan pengembangan dari pengembangan dari *marketing capabilities from outside-in perspective* yang terdiri dari tiga dimensi. Adapun tiga dimensi C-FMCap, yaitu *brand management capabilities*, *customer relationship marketing capabilities* dan *new product development capabilities*.

1. *Brand Management Capabilities* (BMC)

Dalam lanskap bisnis modern yang penuh dinamika, persaingan ketat, dan perubahan cepat dalam perilaku konsumen, *Brand Management Capability* (BMC) menjadi kompetensi strategis yang esensial. BMC mengacu pada kemampuan organisasi dalam merancang, mengelola, dan mengembangkan merek secara berkelanjutan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan mendorong keunggulan pemasaran (Munira et al., 2024). Munira et al. mengidentifikasi dua dimensi utama BMC yaitu *brand articulating capability* (kemampuan merumuskan identitas merek) dan *brand resonance capability* (kemampuan menciptakan keterikatan emosional dengan konsumen). BMC kini tidak lagi bersifat simbolik atau administratif, melainkan telah menjadi kapabilitas strategis yang berperan penting dalam diferensiasi dan penciptaan loyalitas pelanggan (Iyer et al., 2016).

Dalam era digital, urgensi BMC meningkat seiring dengan tuntutan konsumen akan merek yang otentik, konsisten, dan mampu membangun hubungan emosional. Kemampuan menyampaikan nilai merek secara efektif di berbagai *touch points* menjadi kunci keberhasilan. Implementasi BMC sangat bergantung pada *cross-functional capability*, yakni kolaborasi lintas departemen seperti pemasaran, layanan pelanggan, R&D, dan TI. Integrasi ini memungkinkan penyampaian strategi merek yang terkoordinasi, adaptif terhadap pasar, dan selaras dengan kebutuhan konsumen (Chen, 2022; Murillo-Oviedo et al., 2020). Brand management capability juga memerlukan sinergi antara manajemen puncak, pemangku kepentingan internal dan eksternal, serta respons terhadap dinamika lingkungan bisnis. Kemampuan ini tidak hanya menjadi keunggulan operasional, tetapi juga sumber daya strategis yang memungkinkan perusahaan mencapai

keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui penciptaan merek yang kuat dan adaptif.

2. *Customer Relationship Management (CRM) Capabilities*

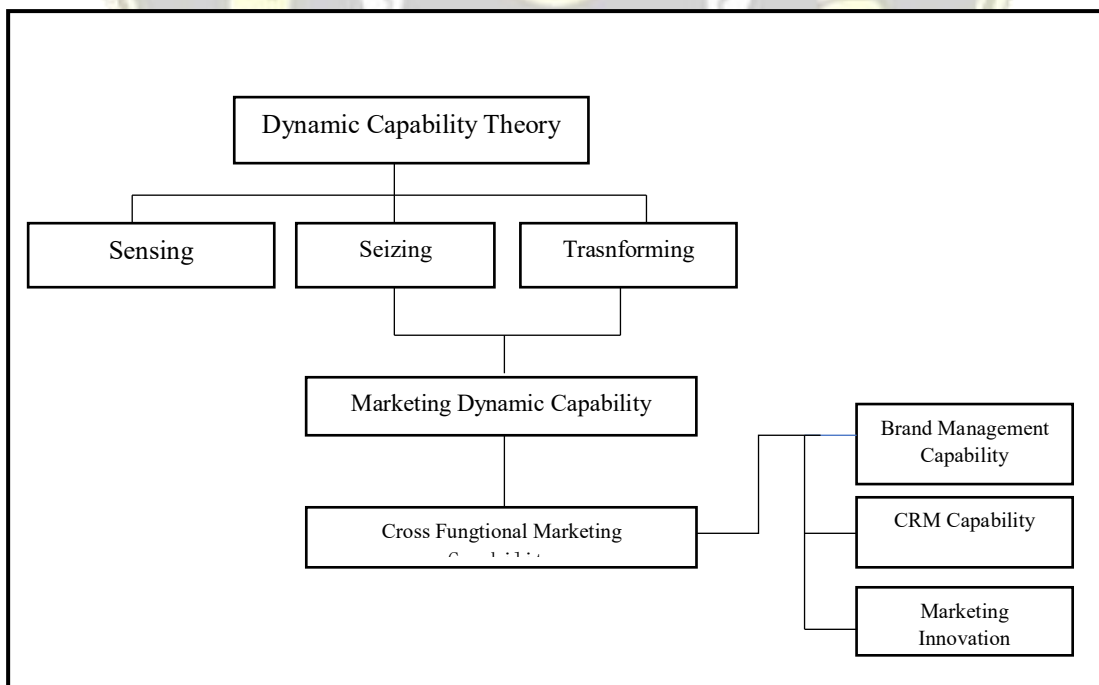
Customer Relationship Management (CRM) adalah pendekatan strategis yang digunakan oleh perusahaan untuk mengelola interaksi dengan pelanggan dan calon pelanggan. Dengan memanfaatkan teknologi, proses bisnis, dan budaya organisasi, CRM bertujuan untuk membangun hubungan yang lebih baik dengan pelanggan, meningkatkan kepuasan, dan mendorong loyalitas jangka panjang. Implementasi CRM dapat memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan, seperti meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat hubungan dengan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan serta loyalitas pelanggan. Namun, proses implementasi CRM juga menghadapi beberapa tantangan yang perlu diatasi untuk memastikan keberhasilan sistem ini.

Migrasi data pelanggan dari sistem lama ke CRM baru berisiko menimbulkan kehilangan atau ketidakkonsistenan data. Untuk mengatasinya, perusahaan perlu merancang proses migrasi secara cermat, membersihkan data terlebih dahulu, dan melakukan uji coba bertahap guna menjaga integritas data. Tantangan lain adalah resistensi pengguna akibat kurangnya pemahaman atau kenyamanan terhadap sistem baru. Oleh karena itu, penting untuk memberikan pelatihan, menjelaskan manfaat CRM, dan melibatkan pengguna agar tercipta rasa memiliki. Integrasi CRM dengan sistem lain seperti layanan pelanggan, pemasaran, dan akuntansi juga krusial untuk memastikan aliran data berjalan efisien. CRM yang dipilih harus mampu mendukung integrasi lintas platform. Selain itu, perusahaan perlu menetapkan tujuan implementasi CRM yang spesifik dan terukur serta menjamin keamanan data pelanggan sesuai regulasi yang berlaku.

3. *New Product Development (NPD) Capabilities*

New Product Development (NPD) adalah proses strategis yang digunakan oleh perusahaan untuk merancang, mengembangkan, dan memasarkan produk baru. Kapabilitas NPD mencakup kemampuan organisasi dalam mengelola berbagai tahap pengembangan produk, seperti generasi ide, penyaringan ide, pengembangan teknis, uji pasar, dan komersialisasi. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan cepat berubah, NPD menjadi kunci untuk mempertahankan relevansi dan pertumbuhan perusahaan. Perusahaan yang gagal berinovasi melalui NPD berisiko kehilangan pangsa pasar dan menghadapi penurunan profitabilitas. Sebuah studi oleh (Præst Knudsen et al. 2023) menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan terbaik mengandalkan kombinasi keterampilan NPD untuk mencapai keberhasilan inovasi yang lebih besar. Berdasarkan uraian di atas tentang *brand management*, dapat disajikan dalam gambar 2.4.

Gambar 2.4. *Cross Fungtional Marketing Capability* dan *Dimensi Brand Management Capability*



2.5. *Brand Management Capablity*

Brand management (BM) adalah proses strategis dalam membangun, mempertahankan, dan meningkatkan persepsi konsumen terhadap merek melalui pengelolaan identitas, nilai, dan pengalaman merek secara konsisten (Keller, 2008). Tujuannya adalah menciptakan *brand equity* yang kuat, loyalitas pelanggan, dan diferensiasi kompetitif yang berkelanjutan. *Brand Management* atau manajemen merek adalah proses strategis dalam menciptakan, mengembangkan, dan mempertahankan identitas serta citra suatu merek agar tetap relevan, kompetitif, dan bernilai di mata konsumen. Proses ini mencakup serangkaian kegiatan mulai dari membentuk *brand identity*, membangun *brand equity*, hingga mengelola persepsi publik terhadap merek secara konsisten dan terarah.

Menurut Keller (2013), *brand management* adalah seni dan ilmu dalam membangun serta memelihara merek. Ini melibatkan pemahaman mendalam tentang bagaimana konsumen memandang merek dan bagaimana organisasi dapat mengelola elemen-elemen merek seperti nama, logo, desain, komunikasi, dan pengalaman pelanggan untuk menciptakan diferensiasi yang kuat. Dari perspektif strategis, Aaker (1996) menyatakan bahwa *brand management* bukan hanya tentang promosi atau logo, tetapi tentang mengarahkan *positioning* merek dalam benak konsumen serta mengelola aset-aset merek (*brand assets*) untuk menghasilkan nilai berkelanjutan bagi perusahaan. Hal ini mencakup pengelolaan citra, asosiasi, loyalitas, dan kualitas merek.

Dalam praktiknya, manajemen merek berperan penting dalam meningkatkan daya saing, memperkuat hubungan pelanggan, serta memberikan keunggulan dalam menghadapi kompetisi pasar. *Brand management* juga berfungsi sebagai jembatan antara nilai-nilai yang diinginkan perusahaan dengan persepsi dan pengalaman nyata yang dirasakan oleh konsumen. Dengan demikian, *brand management* menjadi elemen vital dalam strategi pemasaran modern, yang menuntut koordinasi lintas fungsi, pemahaman terhadap dinamika konsumen, serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi.

Brand Management Capability (BMC) adalah kemampuan organisasi untuk secara efektif mengembangkan, menumbuhkan, memelihara, dan meningkatkan aset merek dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif dan kinerja pasar yang superior (Morgan, Slotegraaf & Vorhies, 2009). Kemampuan ini mencerminkan kapasitas strategis perusahaan dalam mengelola merek sebagai aset berharga melalui proses dinamis dan adaptif.

Sebagaimana ditegaskan oleh Morgan et al. (2009), *brand management capability* merupakan kemampuan inti untuk mengembangkan, menumbuhkan, dan memelihara aset merek perusahaan secara strategis. Dengan memahami dan mengembangkan kapabilitas ini, perusahaan tidak hanya mampu meningkatkan performa merek, tetapi juga memperkuat posisi pasar dan menghadirkan nilai lebih bagi pelanggan. Peran Strategis *Brand management capability* tidak hanya soal desain dan komunikasi merek, tetapi juga bagaimana merek menyampaikan nilai-nilai unik dan konsisten ke pasar, membangun ikatan emosional dengan pelanggan, meningkatkan kepercayaan, loyalitas, dan asosiasi merek. Dan akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Hubungan *Brand Management Capability* dengan *Dynamic Capabilities* Dalam kerangka *Dynamic Capability Theory* (Teece, 2007), *Brand Management Capability* merupakan bentuk dari *dynamic marketing capability*. Artinya, *Brand Management Capability* membantu perusahaan untuk menyesuaikan strategi merek terhadap perubahan pasar (*sensing*), menangkap peluang melalui positioning merek yang kuat (*seizing*), mengadaptasi identitas dan komunikasi merek sesuai dinamika konsumen (*reconfiguring*). Tantangan dalam *Brand Management Capability* dengan menjaga konsistensi merek di berbagai channel (terutama digital), mengelola kompleksitas identitas merek saat ekspansi pasar, menyesuaikan komunikasi merek dengan nilai-nilai budaya lokal. *Brand Management Capability* sangat penting bagi UMKM karena merek menjadi pembeda utama dari kompetitor besar, dengan *Brand Management Capability*, UMKM bisa membangun persepsi profesionalisme, bahkan tanpa anggaran besar, Merek yang kuat memudahkan

masuk ke kemitraan, pembiayaan, dan ekspansi pasar. Selanjutnya di sajikan dalam tabel 2.4 Perkembangan Penelitian *Brand Management* sbb:

Tabel 2.4 Perkembangan Penelitian *Brand Management*

No	Peneliti	Fokus Riset	Konsep Utama	Kontribusi terhadap Ilmu
1	Aaker (1989)	<i>Brand equity</i> dan identitas merek	<i>Brand awareness, brand loyalty, perceived quality</i>	Membangun dasar pengukuran nilai merek
2	Keller (1993)	<i>Customer-based brand equity</i> (CBBE)	<i>Brand knowledge, brand resonance</i>	Menjelaskan bagaimana konsumen membentuk dan merespon merek
3	Kapferer (2004), Keller (2008)	Strategi pengelolaan merek jangka panjang	<i>Brand identity, brand positioning</i>	Integrasi strategi merek dalam keseluruhan strategi bisnis
4	Morgan, Vorhies, Slotegraaf (2009–2012)	<i>Brand management</i> sebagai kapabilitas dinamis	<i>Brand management capability, marketing capability</i>	Fokus pada kemampuan organisasi dalam membangun dan mempertahankan keunggulan merek
5	Iglesias, Ind (2020), Islam-based Branding (2021)	Autentisitas merek, nilai-nilai sosial & religius	<i>Brand authenticity, value-based branding, Islamic branding</i>	Merek tidak hanya sebagai simbol, tetapi pembawa nilai dan kepercayaan

Teori manajemen merek (*brand management*) telah berkembang secara signifikan sejak awal kemunculannya, dengan fokus utama pada penciptaan, pemeliharaan, dan penguatan citra serta ekuitas merek di benak konsumen. Pendekatan awal lebih banyak menekankan aspek komunikasi pemasaran dan diferensiasi produk, yang kemudian berkembang ke arah yang lebih strategis dan berbasis kapabilitas organisasi melalui konsep *Brand Management Capability* (BMC).

Namun demikian, meskipun pendekatan ini telah memberikan kontribusi penting dalam praktik pemasaran modern, sejumlah kritik juga muncul, terutama ketika teori ini diterapkan dalam konteks institusi atau organisasi yang menjunjung nilai-nilai religius dan sosial. Pendekatan yang cenderung teknokratis, netral nilai, dan berorientasi pada profit memunculkan celah yang signifikan, terutama dalam aspek etika, spiritualitas, tujuan sosial, serta relevansi kontekstual di lingkungan yang mengedepankan prinsip-prinsip Islam.

Oleh karena itu, penting untuk mengkaji kembali perkembangan dan kelemahan teori *brand management* secara komprehensif. Tabel 2.5 berikut menyajikan identifikasi terhadap aspek-aspek kelemahan fundamental dari teori *Brand Management Capability* serta tindak lanjut yang dapat dilakukan untuk mengadaptasi dan memperkuat model tersebut secara lebih holistik dan berbasis nilai.

Tabel 2.5 Kelemahan Teori *Brand Management Capability*

No	Dimensi / Unsur	Penjelasan	Tindak Lanjut
1	Dimensi Spiritualitas dan Etika	BMC belum memasukkan aspek nilai-nilai spiritual Islam seperti <i>niyyah</i> (niat), <i>amanah</i> (tanggung jawab), seperti <i>itqon</i> , <i>ihсан</i> , dan <i>itqon</i> (profesionalisme). <i>amanah</i> sebagai indikator Konsep masih teknokratik dan kunci dalam konstruk IBMC. netral nilai.	Menambahkan nilai-nilai spiritual ke dalam model <i>amanah</i> sebagai indikator
2	Orientasi Tujuan dan Kemaslahatan	Fokus BMC cenderung pada kinerja bisnis, bukan kebermanfaatan (<i>maslahah</i>). Belum mempertimbangkan tujuan akhir berbasis nilai-nilai Islam.	Memasukkan orientasi <i>maslahah</i> (<i>social benefit</i>) dalam indikator performa merek serta menyelaraskan aktivitas manajemen merek sebagai bagian dari amal saleh.
3	Asumsi Epistemologis	BMC berasal dari paradigma Barat modern yang sekuler dan tidak mempertimbangkan	Membangun kerangka epistemologis baru yang mengintegrasikan ilmu

No	Dimensi / Unsur	Penjelasan	Tindak Lanjut
		prinsip tauhid atau <i>maqashid syariah</i> dalam manajemen.	manajemen merek dengan nilai-nilai Islam dan <i>worldview tauhid</i> melalui pendekatan Islamisasi ilmu.
4	Nilai Lokal dan Kontekstual	Model kurang relevan dengan konteks budaya Islam Indonesia yang berbasis komunitas, pesantren, dan nilai sosial kolektif.	Menyesuaikan model IBMC dengan konteks lokal (glokal): memasukkan kearifan lokal, nilai gotong royong, dan komunitarianisme Islam ke dalam indikator kapabilitas.
5	Tujuan Akhir Manajemen	BMC hanya menekankan performa merek tanpa meninjau implikasi ibadah dan moralitas dari aktivitas branding. Belum ada konsep kesalehan kerja atau niat karena Allah.	Menekankan bahwa <i>branding</i> adalah bagian dari amal kerja yang harus diniatkan sebagai ibadah, sehingga hasil manajemen merek tidak sekadar bisnis, tetapi membawa nilai akhirat (<i>akhir-oriented branding</i>).
6	Indikator Moral dan Nilai Islam	Indikator teknis dalam BMC tidak cukup merepresentasikan akhlak kerja Islami seperti jujur, adil, sabar, dan konsisten (<i>istiqamah</i>).	Menyusun indikator IBMC yang berbasis nilai, bukan hanya teknis. Contoh: <i>transparansi, keadilan, niyyah lillah, komitmen halal</i> , dll.
7	Keterbatasan Kontekstual Religius	Model terasa tidak relevan jika diterapkan pada institusi Islam seperti UMKM syariah, institusi pesantren bisnis, atau koperasi dakwah karena tidak mencerminkan orientasi nilai dan ibadah.	Mendesain IBMC sebagai model alternatif untuk konteks seperti UMKM syariah dengan memasukkan prinsip <i>itqon</i> sebagai pondasi akhlak kerja profesionalisme Islami secara konsisten dan terukur.

Brand management capability adalah kemampuan untuk mengembangkan, menumbuhkan, memelihara, dan meningkatkan aset merek perusahaan (Morgan et al., 2009). Dijelaskan pada tabel 2.6 indikator *brand management* sbb:

Tabel.2.6. Indikator *Brand Management*

No.	Jenis Kemampuan	Deskripsi	Fokus Strategi
1	Ketepatan dalam Mengembangkan Merek	Kemampuan membentuk <i>brand equity</i> melalui persepsi positif konsumen terhadap kualitas, kepercayaan, loyalitas, dan asosiasi merek.	<i>Brand Image Religius</i>
2	Keterarahan dalam Menumbuhkan Merek	Kemampuan strategis dalam menambah nilai merek melalui peningkatan persepsi dan hubungan emosional dengan pelanggan.	<i>Brand Identity Religius</i>
3	Kejelasan dalam Menjaga Konsistensi Komunikasi Merek	Upaya menjaga konsistensi nilai dan citra merek agar tetap relevan, dipercaya, dan kompetitif di pasar.	<i>Brand Trust Religius</i>
4	Ketuntasan dalam Meningkatkan Kualitas dan Nilai Merek	Kemampuan memperkuat persepsi positif merek yang sudah ada untuk menciptakan loyalitas dan keunggulan bersaing jangka panjang.	<i>Brand loyalty Religius</i>

Sumber : (Morgan, Slotegraaf & Vorhies, 2009).

Relevansi *Brand Management Capability* dalam konteks penelitian *Brand Management Capability* (BMC) merupakan kemampuan organisasi dalam membangun, mengelola, dan mempertahankan kekuatan merek secara strategis dan terintegrasi. Dalam konteks dinamika pasar yang kompetitif dan berubah cepat, kapabilitas ini menjadi aspek kritical yang menentukan posisi kompetitif serta kinerja pemasaran jangka panjang. Mekanisme strategis yang menghubungkan keunggulan kompetitif berbasis merek dengan kinerja pemasaran (*marketing performance*). *Brand* bukan hanya simbol atau logo, melainkan representasi nilai, janji, dan hubungan emosional yang dikelola melalui kapabilitas organisasi. Dalam studi ini, *Brand Management Capability* diposisikan sebagai variabel mediasi antara *learning capability* (seperti *Customer Learning Capability* dan *Competitor Learning Capability*) dengan *Brand Image Advantage* dan *Marketing Performance*.

Dengan kata lain, kapabilitas manajemen merek memungkinkan organisasi mengubah pembelajaran pasar menjadi keunggulan merek yang berdampak pada performa bisnis.

Lebih jauh, *Brand Management Capability* dalam konteks penelitian ini tidak hanya dipandang dari aspek teknokratis sebagaimana dijelaskan oleh Morgan dan Slotegraaf (2012) yaitu meliputi *specialized, architectural, dan cross-functional capabilities*, namun juga dikembangkan melalui pendekatan nilai-nilai Islam yang termanifestasi dalam konsep *Itqon Brand Management Capability* (IBMC). Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip seperti *niyyah*, *amanah*, dan *masalah*, kapabilitas ini diharapkan dapat menciptakan manajemen merek yang bukan hanya unggul secara komersial, tetapi juga membawa orientasi spiritual dan sosial.

Kekurangan epistemologis dari *Brand Management Capability* yaitu Pertama, secara konseptual, model *Brand Management Capability* (BMC) dalam berbagai literatur seperti Ngo & O'Cass (2012), Keller (2022), dan Aaker (2022), menekankan pada kemampuan organisasi dalam mengelola identitas merek, membangun persepsi positif, dan meningkatkan daya saing melalui proses-proses teknis dan strategis. Namun, pendekatan ini cenderung bersifat teknokratik, rasionalistik, dan netral nilai. Tidak terdapat pembahasan mengenai aspek niat, kejujuran, maupun akhlak dalam proses pengelolaan merek, yang padahal sangat relevan dalam konteks organisasi berbasis nilai. Maka dari itu, secara epistemologis, *Brand Management Capability* masih belum mencerminkan nilai-nilai substantif yang menjadi basis moral dalam konteks budaya Muslim dan spiritualitas kerja .

Kedua, dalam konteks UMKM *franchise* berbasis nilai Islam yang menjadi fokus penelitian ini, pendekatan manajemen merek yang hanya berorientasi pada keunggulan kompetitif, efisiensi, dan konsistensi visual saja tidaklah cukup. Kekuatan spiritual dan nilai ibadah dalam bekerja seringkali menjadi motivasi utama, namun hal ini tidak tercermin dalam kerangka *Brand Management Capability* yang ada. Hal ini menciptakan kesenjangan antara epistemologi *Brand Management Capability* yang sekuler dengan kebutuhan riil di lapangan. Oleh

karena itu, pendekatan manajemen yang mengintegrasikan niat baik, keikhlasan, dan kualitas terbaik sebagai wujud ibadah, sebagaimana terkandung dalam nilai *Itqon*, menjadi relevan untuk menjembatani kekosongan tersebut.

Ketiga, nilai *Itqon* dalam Islam merujuk pada kesungguhan, presisi, dan integritas dalam bekerja, sebagai bagian dari ibadah kepada Allah. Dalam penelitian ini, nilai *Itqon* diposisikan sebagai dimensi spiritual yang dapat melengkapi keterbatasan epistemik dari *Brand Management Capability*, bukan sekadar elemen tambahan simbolik. Dengan memasukkan *Itqon*, model *Brand Management Capability* tidak hanya menjadi lebih kontekstual dengan organisasi Muslim, tetapi juga lebih utuh secara etis dan holistik. Penelitian-penelitian sebelumnya (Wahid & Syafei, 2023; Nugroho, 2024) juga menunjukkan bahwa integrasi nilai religius seperti *Itqon* dapat memperkuat persepsi merek dan keunggulan citra di benak konsumen .

Keempat, oleh karena itu, *research gap* dalam penelitian ini bukan hanya terletak pada kekosongan empiris, tetapi lebih dalam lagi pada kekurangan epistemologis *Brand Management Capability* yang belum mengakomodasi dimensi religius-spiritual dalam manajemen merek. Maka, pengembangan model *Itqon Brand Management Capability* tidak hanya menawarkan kebaruan konseptual (*novelty*), tetapi juga upaya rekonstruksi epistemologi *branding* dalam perspektif Islam. Dengan demikian, pengusulan nilai *Itqon* menjadi bagian dari kritik ilmiah terhadap paradigma *branding* yang terlalu instrumental, dan sekaligus menjadi sumbangan terhadap pengembangan keilmuan manajemen merek berbasis nilai

Dengan demikian, *Brand Management Capability* dalam penelitian ini tidak hanya menjadi alat untuk memenangkan pasar, tetapi juga menjadi instrumen etis dan strategis dalam membangun keberlanjutan dan keberkahan bisnis, khususnya dalam konteks UMKM *franchise* lokal dan berbasis nilai-nilai Islam.

Akhirnya, untuk memperkuat kontribusi teoritis dan keaslian model *Itqon Brand Management Capability*, sangat penting memastikan adanya *epistemological alignment* antara nilai Islam dan operasionalisasi konstruk. Jika tidak, penguji bisa

menilai bahwa klaim Islamisasi dalam model ini hanya simbolik. Oleh karena itu, kontribusi utama *Itqon Brand Management Capability* bukan hanya sebagai alternatif *branding* Islami, tetapi juga sebagai koreksi terhadap dominasi paradigma *branding* sekuler yang tidak memberi tempat bagi nilai-nilai ibadah, moralitas, dan kesungguhan amal (*itqon*). Melalui pendekatan ini, *Itqon Brand Management Capability* tidak hanya menjadi model baru secara istilah, tetapi juga secara epistemik dan praksis. Validitas spiritual seperti ini akan memperkuat kedalaman ilmiah disertasi, sekaligus menjadi justifikasi ilmiah atas pentingnya penyertaan nilai *itqon* sebagai inti dari manajemen merek Islami.

2.6. *Itqon Brand Management Capability*

Itqon Brand Management Capability adalah suatu pendekatan manajemen merek yang mengintegrasikan nilai-nilai *Itqon* dalam Islam, yakni nilai kesungguhan, ketekunan, keunggulan, Amanah, ikhlas, tanggungjawab, istiqomah, bermanfaat dan integritas, ke dalam proses membangun, mengembangkan, memelihara, dan mengelola merek secara strategis dan berkelanjutan. Konsep ini merupakan pengembangan dari *Brand Management Capability* (Morgan et al., 2009), namun diberi penguatan nilai spiritual dan etis dari prinsip *Itqon* dalam Islam. Tujuannya adalah menciptakan keunggulan merek yang bukan hanya kompetitif, tetapi juga *maslahat* (bermanfaat) dan berkelanjutan secara moral dan sosial. "Sesungguhnya Allah menyukai apabila seseorang melakukan suatu pekerjaan, maka dia melakukannya secara *itqon* (sempurna dan bersungguh-sungguh)." (HR. al-Baihaqi)

Brand Management Capability menurut Morgan et al. (2009) terdiri dari empat aspek utama yaitu kemampuan mengembangkan merek (*developing*), kemampuan menumbuhkan merek (*nurturing*), kemampuan menjaga konsistensi merek (*maintaining*), kemampuan meningkatkan nilai merek (*enhancing*).

Dalam pendekatan *Itqon Brand Management*, keempat kemampuan tersebut tidak hanya dijalankan secara teknis, tetapi disinergikan dengan nilai-nilai Islam yaitu *Niyyah* (niat baik adalah setiap aktivitas merek diarahkan pada kebermanfaatan. *Ihsan* (ketekunan dan keunggulan) yaitu merek dikelola dengan

semangat kesempurnaan. *Amanah* (kepercayaan) yaitu merek menjaga janji dan nilai yang ditawarkan. *Maslahah* (kemaslahatan) yaitu keberadaan merek membawa dampak positif pada konsumen dan masyarakat.

Tabel 2.7. *Indikator Itqon Brand Management Capability*

No	Dimensi	Indikator
1	Ketepatan dalam Mengembangkan Merek	• Kemampuan merancang identitas merek yang sesuai dengan nilai Islam dan kebutuhan pasar • Ketepatan dalam menetapkan positioning merek sesuai dengan segmen yang dibidi • Konsistensi merek terhadap prinsip halal, etika, dan integritas • Relevansi elemen visual dan verbal merek dengan nilai-nilai keislaman dan konteks lokal.
2	Keterarahan dalam Menumbuhkan Merek	• Perencanaan strategis pengembangan merek jangka panjang yang terarah. • Konsistensi dalam menyampaikan nilai dan manfaat merek secara terstruktur. • Penguatan merek dilakukan melalui aktivitas promosi yang terencana dan sesuai syariat. • Kemampuan menjaga pertumbuhan merek melalui inovasi produk yang relevan dan bernilai Islami.
3	Kejelasan dalam Menjaga Konsistensi Komunikasi Merek	• Kejelasan pesan merek yang disampaikan dalam berbagai media dan <i>platform</i> • Konsistensi nilai-nilai Islam dalam seluruh komunikasi merek (iklan, kemasan, sosial media) • Transparansi informasi merek dalam membangun kepercayaan konsumen. • Kemampuan menjelaskan keunikan merek dibandingkan dengan kompetitor secara mudah dipahami

4	Ketuntasan dalam Meningkatkan Kualitas dan Nilai Merek	• Evaluasi dan penyempurnaan merek secara berkala untuk meningkatkan nilai dan daya saing. • Integrasi umpan balik pelanggan dalam pengembangan dan penyempurnaan merek • Penguatan brand equity melalui peningkatan kualitas layanan dan pengalaman pelanggan. • Upaya peningkatan merek dilakukan secara menyeluruh, mencakup produk, layanan, dan citra Islami yang melekat.
---	--	--

Sumber: Dikembangkan dalam Studi (2025)

Salah satu kekuatan utama novelty *Itqon* dalam disertasi ini adalah keberhasilannya dalam menurunkan indikator-indikator *Itqon Brand Management Capability* secara eksplisit dari nilai-nilai Islam. Misalnya, kejujuran (*shidq*) menjadi dasar indikator transparansi komunikasi merek; keadilan (*'adl*) menjadi indikator dalam perlakuan setara terhadap mitra *franchise*, tanggung jawab (*amanah*) menjadi indikator dalam konsistensi kualitas layanan, dan nilai sosial (*ta'awun*) menjadi indikator dalam kontribusi merek terhadap masyarakat. Indikator-indikator ini telah dirumuskan secara deduktif dari nilai *Itqon* dan bukan hanya adaptasi dari teori *branding* umum yang kemudian diberi label Islam. Dengan demikian, model *Itqon Brand Management Capability* bukan sekadar *rebranding* dari *Brand Management Capability*, tetapi merupakan upaya rekonstruksi epistemologis dan metodologis yang menghadirkan model manajemen merek berbasis *value-driven branding*. Validasi instrumen melalui uji statistik serta narasi konseptual dalam Bab II memperlihatkan bahwa *Itqon* tidak sekadar simbol, tetapi terwujud secara konkret dalam desain penelitian. Membangun merek yang otentik dan berintegritas, Mendorong loyalitas emosional dan bukan hanya transaksional, Menjadi mekanisme dakwah nilai Islam dalam dunia bisnis. Menyediakan kerangka kerja moral untuk UMKM *franchise* dan korporasi dalam mengelola merek. Dalam konteks UMKM *franchise* di Indonesia, terutama yang dimiliki oleh individu Muslim, pemilik usaha umumnya sekaligus bertindak sebagai manajer utama. Maka, nilai *Itqon* dapat diinternalisasi secara langsung oleh

aktor utama pengambil keputusan. Peran manajer di sini tidak lagi hanya sebagai administrator atau pelaksana teknis, melainkan sebagai leader yang membawa nilai-nilai ke dalam seluruh aspek pengelolaan merek mulai dari perencanaan identitas merek, penyusunan strategi komunikasi, hingga implementasi pengalaman pelanggan. Ketika pemilik yang memahami nilai *Itqon* memegang kendali langsung atas merek, maka pengaruhnya terhadap *marketing performance* menjadi lebih signifikan. *Itqon Brand Management Capability* memberikan ruang bagi manajer untuk menerapkan prinsip halal, jujur, *maslahah*, dan tanggung jawab sosial, yang sebelumnya tidak tertangkap dalam model *Brand Management Capability* konvensional (Wahid & Syafei, 2023; Yusuf & Hanifah, 2023).

Penegasan Makna dan Diferensiasi Dalam kerangka *Itqon Brand Management Capability*, penggunaan istilah seperti menumbuhkan, mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan tidak dimaksudkan sebagai pengulangan makna semata, tetapi merepresentasikan tahapan siklus strategis pengelolaan aset merek. Menumbuhkan menggambarkan fase awal dalam membangun kesadaran dan asosiasi merek baru. Mengembangkan mengacu pada perluasan jangkauan merek dan penciptaan nilai tambah dalam persepsi konsumen. Memelihara mencerminkan usaha mempertahankan loyalitas merek dan konsistensi citra. Sementara itu, meningkatkan menandakan upaya strategis dalam mengangkat nilai *brand equity* agar memiliki posisi kompetitif yang lebih tinggi. Dengan demikian, istilah-istilah ini membentuk satu rangkaian sistematis yang menggambarkan dimensi proses manajemen merek yang bersifat berkelanjutan dan dinamis (Keller, 2022; Aaker, 2022).

Relevansi Filosofis dan Spiritualitas *Itqon* tidak hanya bersifat teknokratik, tetapi juga sejalan dengan nilai *Itqon* dalam Islam, yaitu menjalankan pekerjaan dengan sempurna, teliti, bertahap, dan penuh tanggung jawab. Tahapan menumbuhkan hingga meningkatkan merepresentasikan *ihsan* dalam manajemen merek bahwa proses pengelolaan tidak *stagnan*, melainkan terus ditingkatkan dengan niat baik (*niyyah*), kejujuran (*amanah*), dan presisi kerja (*itqon*). Dengan demikian, terminologi tersebut tidak hanya valid secara manajerial, tetapi juga

mencerminkan spiritualitas kerja dalam Islam, yang berupaya menghindari kesan statis dan menjadikan pengelolaan merek sebagai ibadah yang berorientasi pada *mashlahah* (Wahid & Syafei, 2023).

Model *Itqon Brand Management Capability* berupaya mengintegrasikan dimensi teknis dan spiritual. Agar *Itqon Brand Management Capability* tidak dianggap “sekuler dengan label Islam”, maka semua indikator dan rekomendasi manajerial harus diturunkan dari prinsip *Itqon*. Misalnya, saat memberikan implikasi bahwa “manajer harus melakukan evaluasi *brand* secara berkala”, perlu ditambahkan penjelasan bahwa evaluasi tersebut adalah bentuk *muhasabah* dalam Islam, yaitu introspeksi berlandaskan niat ibadah. Dengan begitu, konsep ini tidak sekadar “dipoles Islami”, tetapi benar-benar berakar pada nilai-nilai keislaman yang aplikatif. Ketidakhadiran nilai ini akan membuat konsep *Itqon Brand Management Capability* kehilangan makna utamanya. Oleh karena itu, konsep *halal*, *mashlahah*, *istiqamah*, dan tanggung jawab sosial bisa menjadi pedoman dalam setiap keputusan *branding*.

2.7. Marketing Performance

Marketing Performance (Kinerja Pemasaran) merujuk pada hasil atau output dari aktivitas pemasaran perusahaan dalam bentuk indikator-indikator keberhasilan seperti pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan profitabilitas (Morgan et al., 2002; Vorhies & Morgan, 2005). *Marketing performance* mencerminkan efektivitas strategi dan implementasi pemasaran dalam mencapai tujuan bisnis secara keseluruhan. *Marketing performance* atau kinerja pemasaran merupakan salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas strategi dan aktivitas pemasaran yang dijalankan oleh sebuah organisasi. Dalam konteks persaingan bisnis yang semakin kompetitif, khususnya pada sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) berbasis *franchise*, *marketing performance* menjadi tolok ukur penting dalam mengevaluasi pencapaian tujuan-tujuan bisnis seperti pertumbuhan penjualan, loyalitas pelanggan, peningkatan citra merek, dan efisiensi operasional.

Urgensi pengukuran kinerja yaitu pemasaran menilai efektivitas dan efisiensi strategi pemasaran, sebagai dasar perbaikan berkelanjutan terhadap keputusan pemasaran, mengaitkan kontribusi pemasaran terhadap kinerja keuangan dan organisasi secara umum, meningkatkan akuntabilitas divisi pemasaran di mata manajemen.

Morgan, Clark, dan Gooner (2002) menyatakan bahwa kinerja pemasaran adalah hasil dari proses integratif yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai melalui kegiatan pemasaran secara sistematis dan terukur. Dengan demikian, *marketing performance* tidak hanya merefleksikan hasil akhir, tetapi juga mengindikasikan proses strategis yang berjalan dalam organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi *marketing performance* berdasarkan kualitas produk dan layanan, kemampuan pemasaran (*Marketing Capability*), inovasi dan adaptasi strategi, kemampuan manajemen merek (*Brand Management Capability*), pemanfaatan teknologi digital.

Secara umum, *marketing performance* didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan strategi pemasaran yang menghasilkan kinerja bisnis yang unggul (Morgan et al., 2002). Indikator utama dari kinerja pemasaran meliputi pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta reputasi merek. Selain itu, terdapat pula indikator finansial seperti *Return on Marketing Investment* (ROMI), efisiensi biaya promosi, dan margin keuntungan yang dihasilkan dari aktivitas pemasaran. Dan selanjutnya Kinerja Pemasaran merupakan hasil dari proses pemasaran yang dilakukan perusahaan. Terdiri indikatornya pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan keuntungan, pencapaian target jumlah pelanggan, perluasan wilayah pasar(Ferdinand, 2013) dan (Rodriguez et al., 2013).

Menurut Ghasempour Ganji dan Kazemi (2024), *marketing performance* mencerminkan hasil dari proses penciptaan nilai yang dijalankan perusahaan melalui kemampuan dalam mengelola merek, memahami pasar, serta membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan. Oleh karena itu, indikator kinerja pemasaran harus mencakup baik aspek keuangan maupun non-keuangan.

Kinerja pemasaran berperan sebagai jembatan antara strategi pemasaran yang dirancang dan hasil aktual yang dicapai oleh organisasi. Dalam model *Dynamic Capability*, *marketing performance* menjadi bukti nyata dari keberhasilan organisasi dalam memanfaatkan kapabilitas dinamis yang dimilikinya untuk menghadapi perubahan pasar secara adaptif. (Cataltepe et al. 2023) menekankan bahwa *marketing capabilities* merupakan mediator penting dalam menjelaskan hubungan antara kapabilitas dinamis dengan *performa* perusahaan secara keseluruhan. Artinya, kemampuan organisasi dalam memahami, merespons, dan memanfaatkan perubahan pasar melalui kegiatan pemasaran akan tercermin dalam peningkatan kinerja pemasaran.

Lebih lanjut, Vorhies dan Morgan (2005) mengungkapkan bahwa kapabilitas pemasaran yang unggul, seperti pengembangan produk baru, manajemen hubungan pelanggan, serta strategi komunikasi yang efektif, berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian *marketing performance* yang berkelanjutan.

Dalam konteks UMKM *franchise* di negara berkembang seperti Indonesia, *marketing performance* sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup kapabilitas organisasi, seperti *brand management capability*, *market learning capability*, dan *moral values* yang tertanam dalam budaya organisasi. Sementara itu, faktor eksternal mencakup dinamika pasar, perilaku konsumen, dan tekanan kompetitif.

Studi yang dilakukan oleh Santos-Vijande et al. (2013) menunjukkan bahwa pembelajaran pasar dan pesaing berperan penting dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk merespons kebutuhan pelanggan dan mengembangkan proposisi nilai yang sesuai. Dalam hal ini, *brand management capability* yang berbasis pada nilai-nilai etika dan spiritual, seperti yang dimuat dalam pendekatan *Itqon Brand Management Capability* (IBMC), diyakini mampu mengintegrasikan dimensi kapabilitas dan nilai moral ke dalam strategi pemasaran secara lebih bermakna.

Dalam penelitian ini, *marketing performance* diposisikan sebagai variabel endogen utama yang menjadi *outcome* dari rangkaian proses strategis yang dimediasi oleh *Brand Image Advantage* (BIA) dan dipengaruhi secara langsung oleh *Itqon Brand Management Capability*. *Brand Image Advantage* memberikan kontribusi dalam membangun loyalitas, kredibilitas, dan asosiasi positif terhadap merek, yang pada akhirnya memperkuat kinerja pemasaran. Sementara *Itqon Brand Management Capability* sebagai bentuk integrasi antara kapabilitas manajemen merek dan nilai-nilai keislaman, seperti integritas, profesionalisme, dan keberkahan (*barakah*), Amanah, istiqomah, tanggungjawab, dan mashlahah diyakini dapat meningkatkan efektivitas strategi pemasaran yang dijalankan oleh UMKM *franchise* secara lebih holistik.

Dengan demikian, *marketing performance* tidak hanya dilihat dari sisi capaian angka penjualan atau pertumbuhan pasar, tetapi juga dari sejauh mana aktivitas pemasaran mencerminkan nilai dan prinsip organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan dan kebermanfaatan. Kinerja pemasaran yang tinggi akan berkontribusi pada peningkatan daya saing, penguatan posisi merek, kinerja keuangan yang lebih stabil, nilai perusahaan di mata *stakeholder*. Pendekatan ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan *framework* evaluasi kinerja pemasaran berbasis kapabilitas dan nilai, khususnya dalam konteks UMKM *franchise*.

Kontekstualisasi Konsep IBMC dalam Nilai Islam adalah konsep *Itqon Brand Management Capability* dikembangkan sebagai bentuk inovasi terhadap model kapabilitas manajemen merek yang tidak hanya bersifat teknokratis, tetapi juga mencerminkan etika dan nilai-nilai spiritual Islam. Dalam literatur Islam, *itqon* berarti melakukan pekerjaan dengan penuh kesungguhan, presisi, dan kualitas terbaik sebagai bentuk ibadah kepada Allah (QS. Al-Mulk: 2). Dengan mengintegrasikan nilai-nilai Islam secara eksplisit, IBMC diarahkan untuk mengisi kekosongan epistemologis dalam teori manajemen merek konvensional yang cenderung sekuler dan berorientasi pada profit semata. Indikator Nilai Kejujuran (Shidiq dan Amanah) yaitu kejujuran menjadi fondasi utama dalam interaksi antara merek dan konsumennya. Dalam konteks IBMC, indikator kejujuran mencakup penyampaian informasi produk secara jujur dan transparan, tanpa klaim berlebihan atau menyesatkan. Nilai ini mendorong kapabilitas manajemen merek untuk selalu konsisten antara apa yang dikomunikasikan dan realitas produk atau jasa yang diberikan. Hal ini selaras dengan prinsip shidiq (benar) dan amanah (dapat dipercaya), yang menjadi prinsip moral utama dalam manajemen berbasis Islam.

Indikator nilai keadilan (*Adl*) adalah nilai keadilan dalam *Itqon Brand Management Capability* mengarah pada pengelolaan merek yang memperlakukan semua *stakeholder* secara setara dan adil. Indikatornya dapat berupa perlakuan adil kepada pelanggan dan mitra bisnis, penetapan harga yang wajar dan tidak eksploitatif, serta pelayanan yang tidak diskriminatif. Prinsip ini penting agar merek tidak hanya berorientasi pada pencitraan, tetapi juga menjadi instrumen keadilan sosial dan ekonomi, sebagaimana semangat nilai *adl* (keadilan) yang diajarkan dalam Al-Qur'an (QS. An-Nahl: 90).

Indikator Nilai Tanggung Jawab (*Mas'uliyah*) adalah dalam kerangka *Itqon Brand Management Capability*, tanggung jawab tidak hanya dimaknai sebagai tanggung jawab manajerial, tetapi juga moral dan spiritual. Indikatornya meliputi komitmen terhadap kepuasan pelanggan, penyelesaian komplain secara cepat dan adil, serta pemeliharaan reputasi merek melalui kualitas yang terjaga. Konsep *mas'uliyah* (tanggung jawab) menekankan bahwa setiap aktivitas

manajerial adalah amanah yang kelak akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah, menjadikan kapabilitas manajemen merek sebagai sarana pengabdian, bukan sekadar alat bisnis.

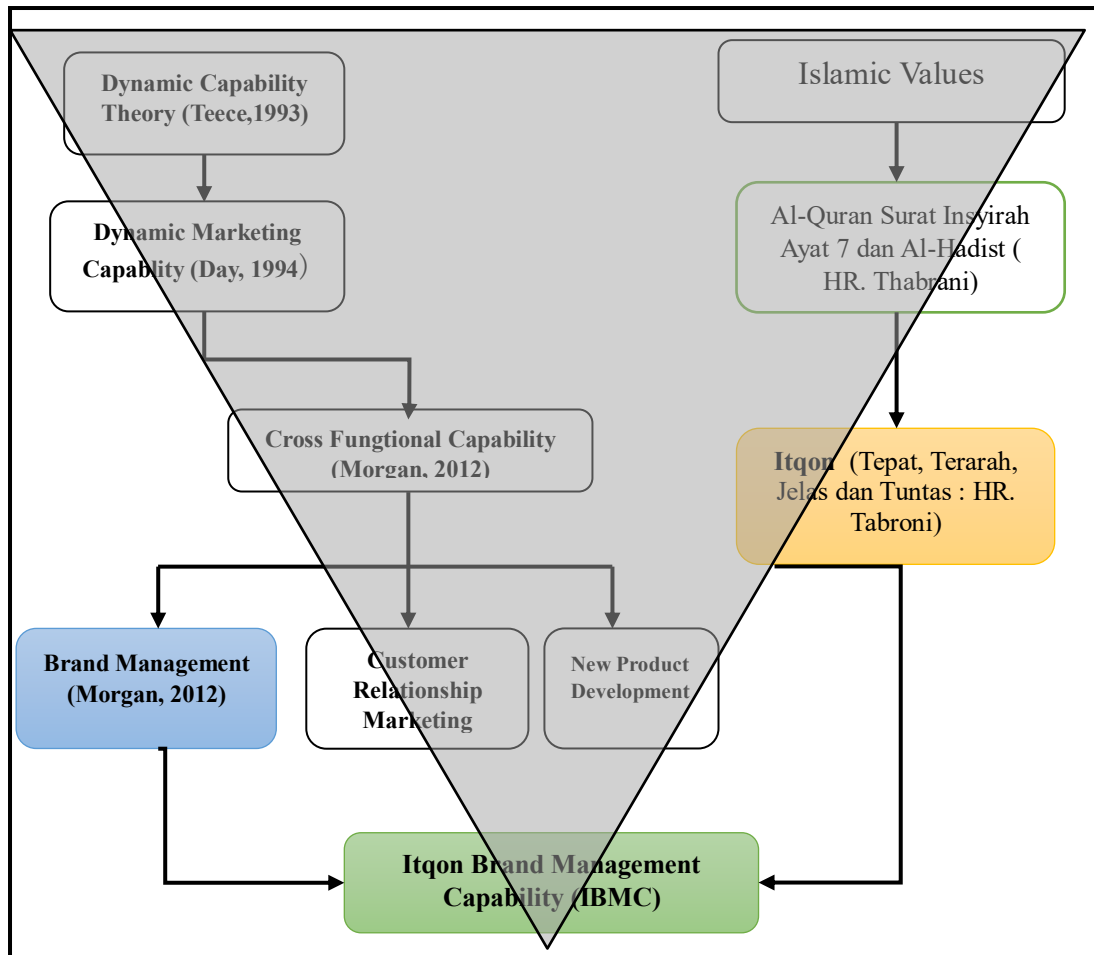
Indikator Nilai Sosial (*Ukhuwwah dan Ta'awun*) yaitu IBMC juga mengadopsi nilai *ukhuwwah* (persaudaraan) dan *ta'awun* (saling membantu) dalam indikator yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial merek. Misalnya, kegiatan *branding* yang tidak merugikan masyarakat, partisipasi aktif dalam program CSR, serta kontribusi merek terhadap kebermanfaatan umat. Dengan indikator ini, IBMC menunjukkan bahwa merek tidak berdiri di ruang hampa sosial, melainkan sebagai bagian dari komunitas yang berperan dalam pembangunan masyarakat yang lebih adil dan bermartabat.

Penegasan integrasi konseptual dan operasional adalah dengan mengembangkan indikator berdasarkan nilai-nilai Islam secara eksplisit, konsep *Itqon Brand Management Capability* tidak hanya mengalami penguatan secara epistemologis, tetapi juga operasional. Indikator yang dikembangkan bukanlah sekadar modifikasi dari teori *branding* Barat, melainkan penjabaran langsung dari nilai-nilai Islam yang hidup dalam konteks sosial budaya Muslim. Hal ini menjawab keraguan penguji bahwa konsep *Itqon* tidak sekadar menjadi label, melainkan benar-benar termanifestasi dalam instrumen pengukuran dan pengujian empiris. Dengan demikian, model IBMC menjadi alternatif yang sah dalam pengembangan teori manajemen merek berbasis nilai-nilai Islam.

2.8. Model Teoretikal Dasar

Berdasarkan kajian mengenai *Dynamic Capability Theory*, *Itqon* dan *Marketing Performance* yang *comprehensive* dan mendalam dapat diintegrasikan dan menghasilkan kebaruan (*novelty*). Sehingga, pada penelitian ini diusulkan sebuah konsep baru yakni *Itqon Brand Management Capability* (IBMC), dengan tujuan untuk menutupi kelemahan konsep yang ada., disajikan pada gambar 2.5 sbb:

Gambar 2.5. Integrasi Dynamic Capability Theory dan Itqon



Berdasarkan integrasi indikator *Itqon* dengan *Brand Management Capability*, maka konsep baru *Itqon Brand Management Capability* terbentuk dari sintesa teori *dynamic capability*, *itqon* dan serta turunan dari *dynamic marketing capability* yaitu *cross fungtional capability*.

Konsep *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) adalah inovasi konseptual yang memadukan dimensi kapabilitas manajemen merek dengan nilai-nilai ketekunan, ketelitian, dan integritas Islam. Model ini sangat relevan dalam konteks pengembangan merek UMKM *franchise* yang tidak hanya menuntut efisiensi, tetapi juga integritas moral dan nilai keberkahan. Berdasarkan kajian teoritis dan konseptual terhadap *Dynamic Capability Theory*, nilai-nilai Islam yang terkandung dalam konsep *Itqon*, serta kerangka pengukuran *Marketing*

Performance, maka dalam penelitian ini diusulkan sebuah model konseptual baru yang disebut *Itqon Brand Management Capability* (IBMC). Model ini bertujuan untuk menutupi keterbatasan dari pendekatan manajemen merek konvensional, yang sering kali bersifat teknokratis, tidak mempertimbangkan nilai-nilai spiritual, dan kurang kontekstual terhadap organisasi atau entitas bisnis yang berbasis nilai Islam. Model teoretikal dalam penelitian ini dibangun atas dasar kebutuhan untuk mengembangkan kerangka manajemen merek yang tidak hanya adaptif terhadap perubahan pasar, tetapi juga sarat dengan nilai-nilai etika dan spiritual Islam. Oleh karena itu, model ini mengintegrasikan tiga komponen utama *Dynamic Capability Theory*, *Brand Management Capability* (BMC), dan nilai-nilai *Itqon* dalam Islam.

Teori *Dynamic Capability* sebagaimana dikemukakan oleh Teece et al. (1997) merupakan kemampuan organisasi untuk secara terus-menerus membangun, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal dalam merespons lingkungan bisnis yang berubah cepat. Teori ini menekankan pentingnya fleksibilitas strategis dan inovasi organisasi sebagai fondasi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Namun demikian, teori ini banyak dikritik karena sifatnya yang terlalu abstrak dan normatif serta kurang mampu menangkap nilai-nilai kultural dan spiritual dalam pengambilan keputusan bisnis (Zollo & Winter, 2002).

Sebagai penguatan pada aspek operasionalisasi teori ini, digunakan pendekatan *Brand Management Capability* (BMC) yang merupakan bagian dari *dynamic marketing capabilities* (Morgan et al., 2009). BMC mengacu pada kemampuan organisasi untuk secara strategis mengelola merek melalui proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi atas *positioning*, komunikasi merek, serta hubungan dengan konsumen. Kapabilitas ini sangat penting untuk mempertahankan citra merek, loyalitas pelanggan, dan diferensiasi pasar. Namun demikian, pendekatan ini cenderung menekankan pada hasil bisnis dan efisiensi pasar, serta belum secara eksplisit memasukkan unsur etika atau nilai religius sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pengelolaan merek.

Untuk menjembatani kekosongan ini, nilai *Itqon* dalam Islam diintegrasikan ke dalam model sebagai dimensi spiritual dan etis yang memperkaya pengelolaan

merek. *Itqon* secara etimologis berarti melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh, tepat, dan sempurna. Dalam konteks manajemen, *Itqon* mencerminkan komitmen terhadap kerja profesional yang dilakukan dengan niat yang lurus (*niyyah*), konsistensi, dan orientasi pada kemaslahatan. Prinsip ini sangat relevan diterapkan dalam pengembangan kapabilitas manajemen merek yang tidak hanya menghasilkan kinerja bisnis, tetapi juga keberkahan dan kebermanfaatan sosial.

Berdasarkan integrasi dari ketiga landasan teoritis tersebut, maka dalam penelitian ini diusulkan model konseptual baru yang disebut *Itqon Brand Management Capability* (IBMC). IBMC merupakan kapabilitas strategis untuk mengelola merek dengan memperhatikan dinamika pasar, prinsip pengelolaan merek modern, dan nilai-nilai keislaman. IBMC memiliki empat dimensi utama, yaitu: (1) *Strategic Brand Integration*, yaitu kemampuan menyelaraskan strategi merek dengan nilai dan tujuan Islam; (2) *Cross-Functional Brand Collaboration*, yaitu kolaborasi lintas fungsi dalam organisasi yang berlandaskan pada kerja sama profesional dan kejujuran; (3) *Ethical Brand Consistency*, yaitu konsistensi pengelolaan merek secara etis dan transparan; serta (4) *Maslahah-Oriented Brand Performance*, yaitu orientasi kinerja merek yang mengutamakan kemanfaatan sosial dan keberkahan usaha.

Model IBMC ini memberikan kontribusi teoritis sebagai bentuk penyempurnaan dari teori *Dynamic Capability* dan *Brand Management Capability* dengan menambahkan dimensi spiritual dan nilai-nilai Islam, sehingga menghasilkan pendekatan yang lebih holistik dan relevan untuk diterapkan pada konteks UMKM waralaba lokal di Indonesia yang berbasis nilai. Dengan model ini, pengembangan merek tidak hanya menjadi proses bisnis semata, tetapi juga menjadi bentuk ibadah dan kontribusi sosial.

Itqon Brand Management Capability (IBMC) dibentuk melalui kesungguhan dalam mengelola merek secara profesional, terintegrasi, dan berkelanjutan, dengan berlandaskan nilai-nilai spiritual Islam seperti amanah, ikhlas, dan tanggung jawab. Salah satu fondasi utama pengembangan IBMC adalah

Market Learning Capability (MLC), yakni kapabilitas organisasi dalam menangkap, menyebarkan, dan merespons informasi pasar secara efektif.

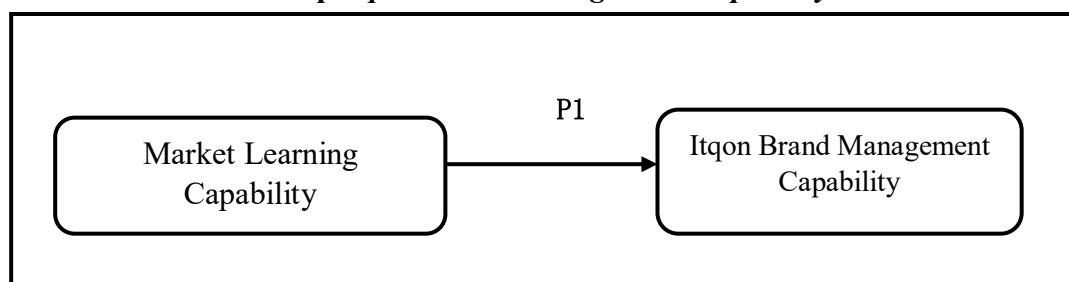
Dalam kerangka *Dynamic Capabilities Theory* dan *Dynamic Marketing Capabilities*, MLC berperan dalam meningkatkan kemampuan adaptasi dan inovasi strategi merek terhadap dinamika eksternal, termasuk perubahan preferensi konsumen, aktivitas pesaing, hingga tren sosial dan teknologi (Slater & Narver, 1995; Sinkula et al., 1997).

Penelitian empiris mendukung korelasi ini. He et al. (2024) menunjukkan bahwa keterlibatan komunitas pelanggan mendorong personalisasi layanan dan pembentukan nilai merek secara mendalam. Sementara itu, Kuo (2024) menegaskan bahwa pembelajaran pasar berbasis *big data analytics* mampu memperkuat inovasi serta mendorong strategi manajemen merek yang lebih responsif dan bernilai. Orientasi jangka panjang terhadap keberlanjutan merek. Dengan demikian, MLC menjadi landasan penting dalam menciptakan *Itqon Brand Management Capability* yang adaptif, bernilai, dan berorientasi jangka panjang. Berdasarkan uraian diatas dapat disusun proposisi untuk membangun *Itqon Brand Management Capability* yang tersaji dalam gambar 2.5 :

Proposisi 1: *Market Learning Capability (MLC) berperan sebagai fondasi strategis dalam membentuk Itqon Brand Management Capability (IBMC) yang adaptif terhadap dinamika pasar, sarat nilai spiritual, dan berorientasi jangka panjang dalam pengelolaan merek.*

Temuan-temuan ini mendukung argumen bahwa hubungan *market learning capability* secara signifikan mendorong pengembangan *Itqon Brand Management Capability*. hal tersebut dapat disajikan dalam Gambar 2.6. Proposisi 1 sbb:

Gambar 2.6. Proposisi 1 Hubungan *Market Learning Capability* Terhadap *Itqon Brand Management Capability*



Bahwa kapabilitas pembelajaran pasar (*Market Learning Capability*) berperan penting dan menjadi fondasi dalam membentuk atau memperkuat kemampuan pengelolaan merek secara *itqon* (yakni dengan kesungguhan, kualitas tinggi, manfaat, tanggung jawab dan profesionalisme dalam perspektif nilai-nilai Islam). Proposisi ini menunjukkan hubungan kausal atau pengaruh antara dua konstruk satu sebagai variabel independen (MLC), dan satu sebagai variabel dependen (IBMC). Menegaskan proposisi bahwa semakin tinggi kemampuan organisasi dalam memahami pasar, semakin kuat pula kemampuannya membangun merek secara *itqon*.

Keberhasilan pemasaran UMKM *franchise* tidak hanya ditentukan oleh kapabilitas internal, tetapi juga oleh persepsi pasar terhadap merek. *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) sebagai bentuk manajemen merek berbasis nilai-nilai Islam belum tentu berdampak langsung pada *Marketing Performance* tanpa adanya persepsi positif dari konsumen. *Brand Image Advantage* (BIA) berperan sebagai mediator. BIA mencerminkan citra unggul yang dimiliki merek di benak konsumen dan dapat memperkuat pengaruh IBMC terhadap loyalitas, kepercayaan, dan hasil pemasaran. Oleh karena itu, peran mediasi BIA menjadi krusial dalam menjembatani proses internal dengan hasil eksternal dalam konteks daya saing merek UMKM *franchise*.

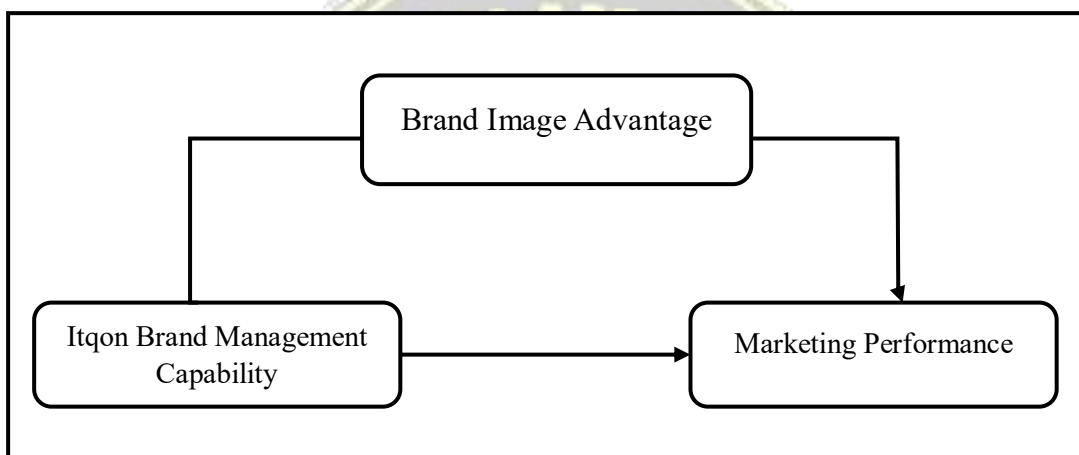
Berdasarkan integrasi dimensi teori *Itqon Brand Management Capability* dan *Dynamic Capabilities Theory*, dapat dirumuskan Proposisi 2 untuk pengembangan model *Itqon Brand Management Capability*. Proposisi 2 sebagai berikut:

Proposisi P2 : *Itqon Brand Management Capability yang tinggi akan membentuk citra merek yang kuat. Citra merek yang positif secara signifikan memediasi pengaruh Itqon Brand Management Capability terhadap peningkatan kinerja pemasaran*

Menyatakan bahwa semakin tinggi kapabilitas manajemen merek yang dimiliki oleh organisasi berbasis prinsip *Itqon* yakni Jelas, terarah, tuntas dan tepat

profesional, berkualitas, dan konsisten maka akan semakin kuat citra merek (*brand image*) yang terbentuk di benak konsumen. Citra merek yang positif ini berperan sebagai penghubung penting (*mediator*) yang menjembatani antara kemampuan organisasi dalam mengelola merek dengan pencapaian kinerja pemasaran. Dengan kata lain, kapabilitas manajemen merek tidak secara langsung meningkatkan kinerja pemasaran, melainkan melalui pembentukan persepsi merek yang unggul dan membedakan dari pesaing, hal tersebut dapat disajikan dalam Gambar 2.7. proposisi 2 sbb:

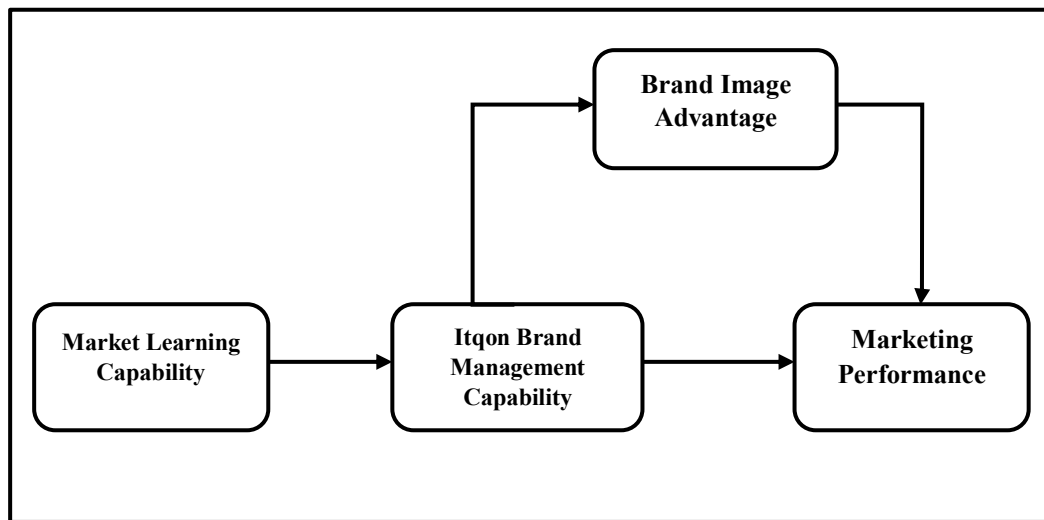
Gambar 2.7. Proposisi 2 Pengaruh *Itqon Brand Management Capability* terhadap *Marketing Performance* melalui Mediasi *Brand Image Advantage*



Gambar 2.6 menjelaskan bahwa *Itqon Brand Manajemen Capability* meningkatkan kinerja pemasaran melalui pembentukan citra merek yang kuat. Citra merek ini berperan sebagai mediator yang menghubungkan kapabilitas manajemen merek dengan hasil pemasaran, sehingga semakin baik pengelolaan merek, semakin positif citra merek, dan semakin tinggi kinerja pemasaran.

Berdasarkan hubungan pada Proposisi 2, yaitu antara *Itqon Brand Management Capability* dan *Brand Image Advantage*, dibangun Model Teoretikal Dasar (*Grand Theoretical Model*). Tersaji Gambar 2.8 menunjukkan *Grand Theoretical Model* yang digunakan dalam penelitian ini.

Gambar 2.8. *Grand Theoretical Model Itqon Brand Management Capability*



Gambar 2.8 menunjukkan *Grand Theoretical Model* menggambarkan bahwa *Market Learning Capability* (kemampuan mempelajari pasar) berperan penting dalam membentuk *Itqon Brand Management Capability* (kemampuan manajemen merek yang dijalankan secara profesional dan berkualitas). Kemampuan ini kemudian mendorong terbentuknya *Brand Image Advantage* (keunggulan citra merek) yang pada akhirnya meningkatkan *Marketing Performance* (kinerja pemasaran). Dengan demikian, kinerja pemasaran UMKM tidak hanya bergantung pada pemahaman terhadap pasar, tetapi juga pada bagaimana pembelajaran tersebut diolah melalui manajemen merek yang unggul hingga membentuk citra merek yang kuat di mata konsumen..

2.9. Model Empirik Penelitian

2.9.1 *Market Learning Capability*

Konsep baru (*novelty*) *Itqon Brand Management Capability*, yakni *Market Learning Capability* (MLC) berperan sebagai fondasi strategis dalam membentuk *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) yang adaptif terhadap dinamika pasar, sarat nilai spiritual, dan berorientasi jangka panjang dalam pengelolaan merek.

Berdasarkan integrasi *indicator brand management capability* dengan *Itqon* maka tersaji tabel 2.8

Tabel.2.8. Integrasi Konspetul *Itqon Brand Management Capability*

<i>Brand Management Capability</i>	<i>Itqon</i>	<i>Itqon brand Management Capability</i>
<i>Brand management Capability</i> adalah kemampuan organisasi atau perusahaan dalam merancang, mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan merek secara strategis untuk menciptakan nilai tambah dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Indikatornya yaitu: 1.Kemampuan mengembangkan aset merek 2.Kemampuan menumbuhkan merek 3.Kemampuan memelihara aset merek 4.Kemampuan meningkatkan aset merek	<i>Itqon</i> adalah ketelitian, ketepatan, kesempurnaan dalam berbisnis, atau melakukan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan tuntas Indikatornya adalah: 1.Tepat 2.Terarah 3.Jelas 4. Tuntas	<i>Itqon Brand Management Capability</i> adalah kemampuan manajerial dalam mengelola merek secara strategis yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam, seperti <i>itqon</i> (kerja sempurna), amanah (tanggung jawab), dan <i>niyyah lillah</i> (niat karena Allah), guna membangun merek yang tidak hanya unggul secara bisnis, tetapi juga mencerminkan akhlak, kebermanfaatan (<i>maslahah</i>), dan orientasi ibadah dalam seluruh proses manajemen merek. Indikatornya: 1.Ketepatan dalam Mengembangkan Merek 2.Keterarahan dalam Menumbuhkan Merek 3.Kejelasan dalam Menjaga Konsistensi Komunikasi Merek 4.Ketuntasan dalam Meningkatkan Kualitas dan Nilai Merek

Sumber: Dikembangkan dalam studi ini (2025).

Market Learning Capability merupakan kapabilitas strategis yang memungkinkan organisasi memahami dinamika pasar dengan cara mempelajari perilaku pelanggan, pergerakan pesaing, dan perubahan lingkungan bisnis. Kemampuan ini menjadi dasar penting dalam membentuk sistem manajemen merek yang profesional dan adaptif seperti yang tercermin dalam *Itqon Brand Management Capability*.

Dalam kerangka *Organizational Learning* (Sinkula et al., 1997), pembelajaran dari pasar dipandang sebagai proses yang memperkuat kemampuan internal organisasi, terutama dalam merumuskan strategi merek yang lebih relevan dan berkualitas. Selain itu, teori *Market Orientation* (Narver & Slater, 1990) juga menegaskan bahwa pemahaman terhadap pelanggan dan pesaing akan menciptakan wawasan pasar yang dapat diterjemahkan ke dalam strategi manajemen merek yang unggul. Dengan demikian, semakin tinggi kemampuan organisasi dalam belajar dari pasar, semakin besar pula kemampuannya untuk membangun manajemen merek yang profesional, menyeluruh, dan berkualitas sesuai dengan prinsip *Itqon*.

Market Learning Capability (MLC) adalah kemampuan strategis organisasi untuk memahami dan merespons dinamika pasar melalui pengumpulan dan penerapan pengetahuan pasar. MLC mencakup dua jenis yaitu *adaptive learning* (respon jangka pendek terhadap perubahan) dan *generative learning* (pembelajaran mendalam untuk inovasi jangka panjang) (Sinkula et al., 1997).

Inkonsistensi Temuan Empiris, hubungan antara *market learning capability* (MLC) dan *marketing performance* dalam berbagai studi sebelumnya, menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Sebagai contoh, studi oleh Al-Zyoud et al. (2020) menyatakan bahwa MLC memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis, namun efeknya bergantung pada konteks organisasi. Sementara itu, Zainurrafiqi et al. (2021) menemukan bahwa meskipun MLC berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis UMKM, kekuatannya sangat tergantung pada kapasitas inovasi organisasi. Artinya, MLC tidak selalu menjadi faktor yang dominan atau signifikan secara langsung terhadap kinerja pemasaran. Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang apakah variabel ini bersifat universal atau justru sangat

kontekstual, dan menunjukkan adanya ketidakpastian atau kontroversi dalam validitas generalisasi temuan.

Kelemahan Teoritis MLC dalam Konteks Islami, secara epistemologis, *market learning capability* masih berakar dari pendekatan manajerial berbasis rasionalisme dan teknokrasi Barat yang menitikberatkan efisiensi dan adaptasi pasar. Dalam konteks institusi berbasis Islam atau UMKM *franchise* yang memiliki spiritual *mission*, pendekatan ini berpotensi mengabaikan dimensi moral dan etika kerja Islami. Misalnya, nilai seperti kejujuran, tanggung jawab sosial, dan keikhlasan (*niyyah*) belum diakomodasi dalam kerangka teoritis MLC. Dalam konteks ini, nilai *Itqon* yaitu bekerja dengan sungguh-sungguh, presisi, dan niat ibadah menjadi penting untuk menjembatani kekosongan nilai tersebut. Dengan kata lain, *gap* konseptual yang muncul bukan hanya karena kurangnya studi di Indonesia, tetapi juga karena MLC tidak mengandung landasan nilai yang sesuai dengan konteks Islami.

Oleh karena itu perlunya Pendekatan Integratif dalam konteks studi UMKM *franchise* Islami, yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan tetapi juga keberkahan dan kebermanfaatan sosial, kemampuan belajar pasar harus dipahami secara lebih luas. Penelitian ini mencoba menjawab *gap* tersebut dengan mengintegrasikan nilai *Itqon* ke dalam kerangka *Brand Management Capability* dan relasinya terhadap kinerja pemasaran. Pendekatan ini menambahkan dimensi spiritual dan moral sebagai elemen pembeda yang signifikan, dibandingkan studi-studi sebelumnya seperti oleh Amelia & Pratama (2023) dan Wahid & Syafei (2023) yang masih berbasis indikator teknokratik. Maka, penelitian ini tidak hanya hadir sebagai replikasi, tetapi sebagai perluasan epistemologis dan kontekstual terhadap model yang ada. Dengan adanya kontroversi dan keterbatasan dalam penelitian terdahulu, maka menjadi sangat penting untuk menawarkan pendekatan baru yang lebih sesuai dengan konteks sosial keagamaan UMKM *franchise* di Provinsi Jawa barat. Penelitian ini tidak sekadar menguji hubungan linier antar-variabel, tetapi juga mencoba memberikan kontribusi teoritis melalui konsepsi integratif antara kapabilitas manajemen dan nilai Islam, khususnya *Itqon*. Oleh karena itu, *research*

gap yang diangkat bukan semata-mata karena “belum ada” studi serupa, melainkan karena “sudah ada namun belum cukup menjawab kompleksitas realitas” dalam konteks Islam. Ini menunjukkan bahwa penelitian ini memiliki posisi yang penting untuk memperkaya diskursus *branding* dalam ekonomi Islam dan strategi pemasaran etis.

Dalam konteks *Itqon Brand Management Capability*, MLC menjadi fondasi penting untuk menciptakan strategi merek yang adaptif sekaligus visioner. Dengan dukungan teknologi, MLC memperkuat inovasi, kelincahan strategis, dan daya tahan bisnis terhadap disrupsi (Chatterjee et al., 2023). MLC juga mendorong penciptaan nilai sosial dan ekonomi, khususnya bagi organisasi dengan misi sosial (Jayawardhana et al., 2023).

Menurut pendekatan yang lebih komprehensif (misalnya: Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997; Morgan et al., 2009), *Market Learning Capability* (MLC) merupakan kapabilitas payung (*umbrella capability*) yang terdiri dari beberapa komponen belajar pasar. Dijelaskan pada tabel 2.9. dimensi *market learning capability*, sebagai berikut:

Tabel 2.9. Dimensi *Market Learning Capability*

Jenis <i>Learning Capability</i>	Pengertian	Tujuan
<i>Customer Learning Capability</i>	Kemampuan memahami dan menggunakan informasi dari pelanggan.	Menciptakan nilai dan personalisasi produk/jasa.
<i>Competitor Learning Capability</i>	Kemampuan belajar dari strategi dan taktik saing pesaing.	Meningkatkan daya saing dan diferensiasi strategis.
<i>Channel Learning Capability</i>	Kemampuan memahami dan menjalin interaksi efektif dengan mitra distribusi dan eksternal.	Optimalkan aliran produk, informasi, dan hubungan strategis.
<i>Technological/Environmental</i>	Kemampuan memahami perubahan teknologi dan lingkungan eksternal (makro).	Meningkatkan fleksibilitas dan kesiapan menghadapi perubahan.

Sumber : Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997; Morgan et al., 2009

Keempat komponen ini saling melengkapi dan membentuk satu kesatuan dalam *Market Learning Capability*. Bersama-sama, dan memperkuat kemampuan organisasi untuk memahami dinamika pasar secara holistik dan bertindak secara strategis berdasarkan pengetahuan tersebut.

a. *Customer Learning Capability*

Customer Learning Capability (CLC) adalah salah satu pilar dalam kerangka kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) yang merefleksikan kemampuan organisasi untuk secara proaktif memperoleh, menyerap, dan memanfaatkan pengetahuan yang berasal dari pelanggan. Pengetahuan ini mencakup masukan mengenai kebutuhan, preferensi, persepsi kualitas, dan ekspektasi nilai yang berkembang dalam interaksi dengan pasar.

Selanjutnya, *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) adalah bentuk kapabilitas manajemen merek yang tidak hanya bersandar pada aspek teknis dan estetika, tetapi juga dijiwai oleh nilai-nilai Islam, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, integritas, dan itqon (ketelitian dan kesempurnaan). IBMC mengarahkan organisasi untuk membangun merek yang tidak hanya kuat dari segi *positioning* dan citra, tetapi juga memiliki makna etis dan spiritual.

Hubungan antara CLC dan IBMC dapat dijelaskan secara logis adalah bahwa pemahaman pelanggan sebagai fondasi strategi merek yang melalui CLC, organisasi memperoleh pengetahuan yang tajam mengenai apa yang benar-benar dibutuhkan dan diinginkan pelanggan. Pengetahuan ini menjadi bahan utama dalam mendesain merek yang relevan secara emosional, spiritual, dan fungsional. Penyesuaian nilai merek dengan ekspektasi pasar adalah pelanggan muslim umumnya memiliki ekspektasi nilai yang lebih kompleks, mencakup kepatuhan terhadap prinsip halal, tanggung jawab sosial, serta keadilan. CLC memungkinkan organisasi untuk menangkap dimensi nilai ini dan mengintegrasikannya ke dalam *brand value proposition*.

Translasi pengetahuan praktik manajeria merupakan organisasi yang unggul dalam CLC akan mampu mentransformasikan pembelajaran pelanggan ke dalam elemen-elemen IBMC seperti pemilihan nama dan simbol merek yang Islami, pesan komunikasi yang etis dan edukatif, pengemasan yang aman dan sesuai syariat, serta strategi promosi yang tidak manipulatif.

Customer Learning Capability (CLC) adalah kemampuan organisasi untuk belajar dari interaksi dan pengalaman dengan pelanggan guna meningkatkan inovasi, nilai, dan kinerja. CLC mencakup pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pelanggan, analisis data pelanggan, serta penyesuaian produk dan layanan berdasarkan wawasan tersebut. CLC memungkinkan inovasi berkelanjutan dan peningkatan pengalaman pelanggan. Studi menunjukkan bahwa keterlibatan komunitas pelanggan dan pembelajaran dinamis karyawan berkontribusi pada layanan yang lebih personal (He et al., 2024).

Customer Learning Capability (CLC) merupakan kapabilitas organisasi untuk secara aktif memperoleh dan mengelola pengetahuan yang berasal dari interaksi dengan pelanggan. Kapabilitas ini sangat penting dalam menghadapi dinamika pasar yang semakin kompleks dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Dalam konteks *Itqon Brand Management Capability* (IBMC), CLC berfungsi sebagai fondasi strategis yang membantu organisasi menyusun strategi merek yang lebih relevan, bernilai tinggi, dan berdaya saing. Semakin tinggi kemampuan organisasi dalam belajar dari pelanggan, maka semakin besar kemampuannya dalam membangun manajemen merek yang adaptif, profesional, dan sesuai dengan nilai-nilai keunggulan (*itqon*).

Kemampuan ini sejalan dengan pandangan para ahli bahwa organisasi yang mampu menyerap dan memanfaatkan wawasan pelanggan akan lebih unggul dalam mengembangkan produk, layanan, dan manajemen merek yang sesuai dengan kebutuhan pasar (Kuo, 2024; Yorinda & Kusumastuti, 2024). Selain itu, CLC merupakan bagian dari kapabilitas dinamis yang mendukung inovasi dan ketahanan merek di tengah perubahan pasar (Muneeb et al., 2019; Tsoy & Konstantinov, 2023).

State of the art Customer Learning Capability seperti disajikan pada, di jelaskan dalam tabel 2.10. sebagai berikut:

Tabel 2.10. *State of the Art Customer Learning Capability*

No	Peneliti	Hasil Studi
1	Ngo & O'Cass (2012)	<i>Customer Learning Capability</i> meningkatkan hasil pengembangan produk baru melalui pembelajaran berorientasi pasar.
2	Al-Zyoud et al. (2020)	<i>Customer Learning Capability</i> memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan
3	Arifin et al. (2022)	<i>Customer Learning Capability</i> meningkatkan keterlibatan merek dan kemampuan relasional.
4	Bernal-Torres et al. (2023)	Belajar dari pelanggan selama pandemi meningkatkan daya saing merek.
5	Zainurrafiqi et al. (2021)	<i>Customer Learning Capability</i> dan kemampuan inovasi berdampak positif terhadap keunggulan kompetitif.
6	Amelia & Pratama (2023)	<i>Customer Learning Capability</i> memperkuat kepercayaan dan akurasi dalam komunikasi merek.

Sumber : Hasil kajian penelitian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2025

Berdasarkan kajian tersebut, CLC tidak hanya memiliki dampak fungsional terhadap produk dan layanan, tetapi juga terhadap pembentukan nilai merek dan manajemen *brand equity* dalam konteks budaya dan spiritual yang spesifik. Dalam model IBMC, CLC menjadi salah satu *enabler* utama untuk memastikan bahwa merek dikembangkan relevan secara syariah, karena belajar langsung dari konsumen Muslim memungkinkan organisasi memahami nilai-nilai utama yang harus dijaga, responsif secara pasar, karena strategi merek tidak dibangun atas asumsi semata, tetapi atas dasar *market insight*, konsisten secara etika, karena suara konsumen menjadi pengontrol agar perusahaan tidak keluar dari prinsip *itqon*, amanah, dan integritas. Berdasarkan kajian teoritis dan empirik di atas, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *customer learning capability* suatu organisasi, maka semakin kuat kapabilitas manajemen mereknya dalam kerangka *Itqon*.

Dengan kata lain, CLC menjadi prasyarat penting bagi organisasi untuk membangun, mengelola, dan mengembangkan merek yang unggul secara spiritual, kompetitif secara pasar, dan etis secara manajerial.

Oleh karena itu hipotesis yang di rekomendasikan dalam telaah kajian ini adalah :

H1 : Customer Learning Capability (CLC) memiliki pengaruh positif terhadap Itqon Brand Management Capability (IBMC)

b. Competitor Learning Capability

Competitor Learning Capability (CoLC) merupakan kemampuan organisasi untuk secara sistematis mengamati, menganalisis, dan mengambil pelajaran dari strategi, keunggulan, serta kelemahan yang dimiliki oleh para pesaing dalam industri guna memperkuat posisi bisnis dan merek (Tsoy & Konstantinov, 2023). Kemampuan ini sangat strategis dalam mendukung adaptasi dinamis terhadap perubahan pasar, terutama di tengah intensitas persaingan yang semakin tinggi. Dalam kerangka *dynamic capabilities* (Teece et al., 1997), CoLC termasuk dalam kapabilitas *sensing*, yakni kemampuan mendeteksi perubahan dan peluang eksternal yang relevan bagi pengembangan strategi dan inovasi merek.

CoLC tidak hanya penting untuk perusahaan besar, tetapi juga menjadi pendorong penting bagi UMKM dalam membentuk respon strategis terhadap dinamika pasar. Bernal-Torres et al. (2023) menunjukkan bahwa pembelajaran dari pesaing mampu mempercepat proses inovasi serta memperkuat posisi merek secara strategis. Demikian pula Zainurrafiqi et al. (2021) menegaskan bahwa UMKM yang memiliki kemampuan belajar dari pesaing cenderung lebih adaptif dan memiliki kinerja bisnis yang lebih unggul.

Dalam konteks penelitian ini, CoLC tidak hanya dilihat dari sisi teknis atau fungsional semata, tetapi juga dikaji dalam kerangka nilai-nilai Islam, khususnya prinsip *Itqon*. *Itqon*, yang secara etimologis berarti kesungguhan, ketelitian, dan kesempurnaan dalam bekerja, memiliki posisi fundamental dalam pengelolaan merek Islami. Nilai-nilai ini tercermin dalam orientasi etis dan tanggung jawab spiritual dalam merespons dinamika kompetitor.

Integrasi nilai-nilai *Itqon* dalam *Competitor Learning Capability* mencakup dimensi-dimensi berikut : (a) *Amanah* (integritas): Informasi dan strategi yang diperoleh dari pesaing digunakan secara etis, bukan untuk menjatuhkan, tetapi untuk membangun daya saing yang jujur dan bermartabat. (b) *Ihsan* (kesungguhan dan profesionalisme) yaitu pembelajaran dari kompetitor dijadikan motivasi untuk menyempurnakan kualitas produk dan merek secara optimal. (c) *Tajdid* (pembaharuan) yaitu CoLC mendorong organisasi untuk terus memperbarui pendekatan branding dan pelayanan sesuai kebutuhan pasar dan nilai-nilai Islam. (d) *Maslahah* (orientasi pada kebaikan sosial) yaitu strategi yang disusun berdasarkan CoLC berorientasi pada kebermanfaatan konsumen dan komunitas, bukan sekadar keuntungan ekonomis. (e) *Tafaqquh* (kedalaman analisis): CoLC berbasis *Itqon* mendorong analisis yang kritis dan reflektif terhadap kekuatan dan kelemahan kompetitor, bukan hanya mengikuti tren pasar secara reaktif.

Dengan pendekatan tersebut, CoLC menjadi bagian integral dari penguatan *Itqon Brand Management Capability* (IBMC), yaitu kemampuan manajerial untuk membangun, mengelola, dan menyempurnakan merek berbasis nilai-nilai Islam yang unggul, konsisten, dan terpercaya. Penguatan IBMC melalui CoLC mendorong penciptaan positioning merek yang tidak hanya berbeda, tetapi juga memiliki makna spiritual dan sosial yang tinggi.

State of the art Competitor Learning Capability seperti disajikan pada, di jelaskan dalam tabel 2.8. sebagai berikut:

Tabel 2.11. *State of the Art Competitor Learning Capability*

No	Peneliti	Hasil Studi
1	Bernal-Torres et al. (2023)	Pembelajaran pesaing mempercepat inovasi dan posisi merek yang strategis.
2	Zainurrafiqi et al. (2021)	Kemampuan belajar pesaing meningkatkan adaptasi dan kinerja di UKM.
3	Wahid & Syafei (2023)	Belajar dari tindakan pesaing meningkatkan relevansi merek.
4	Nugroho (2024)	Pembelajaran pesaing mendukung diferensiasi melalui <i>branding</i> berbasis nilai

No	Peneliti	Hasil Studi
5	Hanaysha (2023)	Pembelajaran strategis dari pasar dan pesaing menghasilkan manajemen merek yang lebih baik
6	Yusuf & Hanifah (2023)	Pembelajaran pesaing membantu perusahaan Islam meningkatkan kredibilitas dan kinerja merek.

Sumber : Hasil kajian penelitian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2025

Berdasarkan kajian literatur tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Competitor Learning Capability* memberikan kontribusi positif terhadap inovasi, diferensiasi, dan daya saing organisasi, baik dalam konteks bisnis umum maupun dalam bisnis yang berbasis nilai-nilai keislaman. Dalam kerangka model yang dikembangkan dalam penelitian ini, CoLC dihipotesiskan memiliki pengaruh signifikan terhadap penguatan *Itqon Brand Management Capability* (IBMC). Dalam konteks lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, kemampuan organisasi untuk belajar dari pesaing atau *Competitor Learning Capability* (CLC) menjadi salah satu elemen penting dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Berdasarkan kajian literatur terkini, CLC tidak hanya membantu perusahaan memahami strategi yang diterapkan pesaing, tetapi juga memfasilitasi inovasi, diferensiasi nilai, hingga peningkatan manajemen merek dan kinerja bisnis.

Bernal-Torres et al. (2023) menemukan bahwa CLC mampu mempercepat proses inovasi dan mengarahkan posisi strategis merek dalam pasar. Ketika perusahaan secara aktif mengamati, mengevaluasi, dan mengadopsi pembelajaran dari strategi kompetitor, mereka memiliki peluang lebih besar untuk mengembangkan proposisi nilai yang kompetitif. Dalam skenario ini, CLC menjadi alat adaptasi sekaligus inspirasi inovatif dalam membangun keunggulan merek. Zainurrafiqi et al. (2021) mengonfirmasi bahwa di level Usaha Kecil dan Menengah (UKM), CLC sangat penting untuk membantu adaptasi terhadap dinamika pasar. UKM yang mampu belajar dari strategi, kegagalan, maupun keberhasilan pesaing, akan lebih siap dalam mengembangkan strategi merek yang fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan konsumen dan perubahan pasar. Sementara itu, Wahid dan Syafei (2023) menyoroti aspek relevansi merek. Menyatakan bahwa proses pembelajaran dari pesaing mendorong perusahaan untuk terus menjaga kesesuaian

merek dengan ekspektasi pasar. Ini penting agar merek tidak kehilangan momentum atau tertinggal dari kompetitor. Berbeda dengan pandangan yang cenderung teknokratik, Nugroho (2024) menekankan bahwa CLC juga dapat dimanfaatkan untuk menciptakan diferensiasi berbasis nilai. Artinya, pembelajaran dari pesaing tidak selalu berarti meniru, melainkan menjadi dasar untuk menciptakan keunikan merek melalui integrasi nilai-nilai lokal atau spiritualitas, terutama dalam konteks UMKM *franchise* berbasis budaya atau agama.

Lebih lanjut, Hanaysha (2023) memperlihatkan hubungan yang erat antara CLC dengan kualitas manajemen merek. Perusahaan yang secara sistematis menganalisis strategi pesaing cenderung lebih terarah dalam mengelola ekuitas mereknya, baik dari aspek identitas visual, pesan komunikasi, hingga positioning merek. Sebagai penguatan kontekstual dalam organisasi Islami, Yusuf dan Hanifah (2023) menunjukkan bahwa pembelajaran dari kompetitor sangat membantu perusahaan berbasis nilai-nilai Islam dalam meningkatkan kredibilitas dan citra merek. Nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kebermanfaatan dapat diaktualisasikan dengan lebih kuat ketika perusahaan sadar akan posisi dan persepsi pasar terhadap pesaing. Dari berbagai temuan tersebut, dapat dimaknai bahwa CLC merupakan elemen krusial dalam sistem kapabilitas organisasi, terutama dalam membentuk dan menguatkan manajemen merek (*Brand Management Capability*). CLC tidak hanya memungkinkan organisasi mengikuti dinamika eksternal, tetapi juga memperkuat proses internal dalam membentuk positioning, nilai diferensiasi, serta respons pasar. Dalam penelitian ini, *Competitor Learning Capability* diposisikan sebagai salah satu kapabilitas pembelajaran strategis yang mendukung pengembangan *Itqon Brand Management Capability* (IBMC). Hal ini sejalan dengan perspektif *Dynamic Capabilities Theory*, yang menekankan pentingnya proses pembelajaran berkelanjutan untuk menciptakan inovasi dan keunggulan kompetitif yang dinamis. Oleh karena itu, CLC bukan sekadar proses pasif mengamati pesaing, melainkan aktivitas strategis yang mendorong inovasi, menguatkan merek, dan mempercepat adaptasi. Dalam konteks UMKM *franchise*, integrasi pembelajaran pesaing dengan pendekatan spiritual seperti *Itqon*

memberikan arah baru dalam mengembangkan kapabilitas merek yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga bernilai dan berkelanjutan.

Oleh karena itu hipotesis yang di rekomendasikan dalam telaah kajian ini adalah :

H2: Competitor Learning Capability memiliki pengaruh positif terhadap Itqon Brand Management Capability (IBMC)

2.9.2 Itqon Brand Management Capability

Konsep *Itqon* berasal dari bahasa Arab yang bermakna melaksanakan suatu pekerjaan dengan ketelitian tinggi, penuh kesungguhan, dan orientasi pada hasil yang berkualitas unggul. Dalam tradisi Islam, nilai *itqon* sangat ditekankan oleh Rasulullah SAW, sebagaimana hadis: "*Sesungguhnya Allah mencintai jika seseorang melakukan pekerjaan, maka ia mengerjakannya dengan itqon (profesional dan sempurna)*" (HR. Thabrani). Dalam konteks manajemen merek, nilai *itqon* dapat dimaknai sebagai dorongan spiritual untuk mencapai keunggulan kerja melalui akurasi, konsistensi, dan kesungguhan tidak hanya untuk kepuasan pelanggan, tetapi juga sebagai bentuk ibadah dan amanah kepada Allah SWT. Dengan demikian, *itqon* adalah prinsip moral yang mengikat kualitas kerja dengan dimensi ketuhanan, bukan semata-mata rasionalitas ekonomi. Dalam khazanah nilai Islam, *itqon* merupakan cerminan dari etos kerja yang berlandaskan integritas, tanggung jawab, dan kesempurnaan dalam pelaksanaan tugas. Rasulullah SAW bersabda: "*Sesungguhnya Allah mencintai apabila seseorang di antara kalian melakukan suatu pekerjaan, ia menyempurnakannya (yutqinuhu).*" (HR. Thabrani). Secara konseptual, *itqon* mencerminkan sikap kerja yang berorientasi pada akurasi, konsistensi, dan kualitas hasil. Dalam konteks manajemen merek modern, nilai ini sangat relevan untuk membangun kapabilitas manajemen merek yang strategis, yakni kemampuan organisasi dalam merancang, mengelola, dan mengembangkan merek secara terencana, terpadu, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, *Itqon Brand Management Capability (IBMC)* merujuk pada kapabilitas strategis suatu entitas dalam mengelola merek dengan pendekatan sistematis, berdiferensiasi, dan berorientasi pada nilai-nilai spiritual serta keunggulan profesional. Dalam kajian klasik, Imam Al-Ghazali mengaitkan *itqon* dengan "ihsan dalam amal", yakni

menjalankan tugas sebaik mungkin karena merasa diawasi Allah. Ibn Qayyim al-Jauziyah menekankan bahwa *itqon* adalah tanggung jawab spiritual untuk mencapai kesempurnaan dalam pekerjaan.

Sedangkan Yusuf al-Qaradawi menyebut *itqon* sebagai pilar utama dari etika profesionalisme dalam Islam, yaitu menggabungkan keahlian, niat ibadah, dan integritas dalam pelaksanaan pekerjaan. Peran *Itqon* dalam Memperkuat Dimensi IBMC secara Epistemologis yaitu Dalam model *Itqon Brand Management Capability* (IBMC), konsep *itqon* tidak hanya sebagai tambahan simbolik, melainkan sebagai asas filosofis yang menuntun pembentukan kapabilitas manajemen merek yang berintegritas. Konstruksi IBMC memuat nilai-nilai *itqon* melalui indikator seperti konsistensi kualitas (*istiqamah*), tanggung jawab sosial (*masalahah*), kejujuran dan transparansi (*amanah*), serta profesionalisme yang berniat ibadah (*niyyah*). Nilai-nilai ini mengisi kekosongan epistemologis dari model *Brand Management Capability* (BMC) konvensional yang cenderung teknokratik dan profit-oriented (Ngo & O'Cass, 2012; Hanaysha, 2023). IBMC hadir sebagai koreksi paradigmatis untuk menghadirkan kapabilitas yang tidak sekadar efisien secara bisnis, tetapi juga etis dan bernilai ibadah dalam kerangka Islam.

Konteks *Itqon* terhadap pembentukan indikator dan implikasi empiris secara operasional, indikator IBMC dibangun dari integrasi nilai *itqon* ke dalam dimensi kapabilitas seperti *brand consistency*, *brand trust*, *brand value communication*, dan *social responsibility branding*. Setiap dimensi mengandung nilai *itqon* yang telah diturunkan secara deduktif dari prinsip Islam. Misalnya, indikator tentang “komitmen menjaga kualitas produk secara berkelanjutan” berasal dari konsep *itqon* sebagai kesungguhan tanpa henti atau indikator tentang “kejujuran dalam menyampaikan klaim merek” mencerminkan nilai *amanah*. Dengan ini, model IBMC tidak hanya layak secara statistik (*valid* dan *reliabel*), tetapi juga secara normatif (sesuai prinsip Islam). Inilah yang menjadikan konsep *itqon* tampak hidup dan fungsional dalam pembahasan model empiris.

Konsep *itqon* dalam IBMC memberikan kontribusi ilmiah penting pertama, mengisi kekosongan nilai pada model BMC konvensional yang tidak memasukkan aspek spiritualitas; kedua, memperluas cakrawala manajemen merek agar sesuai dengan konteks lembaga Islam dan pelaku UMKM Muslim; ketiga, memperkuat argumen bahwa merek tidak hanya dikelola untuk kepuasan pelanggan, tetapi juga sebagai representasi integritas, akhlak, dan kesalehan sosial. Maka, IBMC bukan hanya model *branding* Islami, tetapi paradigma baru yang menjembatani antara kapabilitas manajerial dan orientasi spiritual secara utuh (Zainurrafiqi et al., 2021; Wahid & Syafei, 2023). Dengan ini, pengintegrasian *itqon* menjadi jelas dan tidak hilang dari narasi ilmiah maupun manajerial.

Dengan demikian, dalam konteks manajemen merek, *itqon* bukan sekadar indikator teknis, tetapi menyatukan orientasi kualitas (*quality orientation*), nilai spiritual (*spiritual integration*), dan komitmen etis (*ethical commitment*) dalam setiap keputusan dan aktivitas *branding*. Pada sektor UMKM waralaba lokal, tantangan penguatan merek sangat signifikan, khususnya dalam hal konsistensi nilai, diferensiasi, dan profesionalisme komunikasi merek. Banyak pelaku UMKM yang belum menerapkan pendekatan strategis dalam *brand management*. Dengan menggunakan pendekatan *Itqon Brand Management Capability*, pelaku usaha dapat: (a) Membangun merek yang berorientasi *maslahah*, yakni memberi manfaat tidak hanya secara ekonomi, tetapi juga sosial dan spiritual. (b) Menyempurnakan citra merek yang berkualitas tinggi dan bertanggung jawab, menjauhi eksploitasi simbol-simbol Islam tanpa implementasi nyata. (c) Meningkatkan kinerja pemasaran (*marketing performance*) melalui merek yang lebih kuat secara identitas dan lebih dipercaya konsumen Muslim.

Dalam konteks modern, nilai *itqon* menjadi sangat relevan dalam manajemen dan bisnis karena menekankan kualitas, akurasi, dan konsistensi, yang merupakan prinsip dasar dalam membangun merek yang kuat dan berkelanjutan (Soeherman & Panjaitan, 2022). Ketika diadopsi ke dalam *Itqon Brand Management Capability*, *itqon* menjadi landasan strategis yang mengintegrasikan

nilai spiritual dengan praktik profesional, sehingga menghasilkan manajemen merek yang tidak hanya unggul secara pasar tetapi juga etis dan bernilai.

Secara terminologis, *itqon* merujuk pada kesempurnaan, ketelitian, dan kualitas tinggi dalam bekerja, baik dalam aspek ibadah maupun aktivitas duniawi. Imam Al-Ghazali mengaitkannya dengan ihsan, yakni bekerja sebaik mungkin seolah diawasi oleh Allah. Ibn Qayyim menekankan bahwa *itqon* mencerminkan tanggung jawab spiritual, sementara Yusuf al-Qaradawi menyebutnya sebagai prinsip profesionalisme Islami bekerja dengan integritas, keahlian, dan niat ibadah.

Beberapa studi telah mengkaji pengelolaan merek berbasis nilai *religius* dan etika: Berikutnya di jelaskan *State of The Art Itqon Brand Management Capability* berpengaruh positif terhadap *Brand Image Advantage*. seperti disajikan pada, di jelaskan dalam tabel 2.12. sebagai berikut:

Tabel 2.12. *State of the Art Itqon Brand Management Capability*

No	Peneliti	Hasil Studi
1	Aaker (2022)	Kemampuan manajemen merek yang kuat meningkatkan kepercayaan merek dan kejelasan citra.
2	Hanaysha (2023)	Manajemen merek yang efektif meningkatkan citra merek dan preferensi pelanggan.
3	Wahid & Syafei (2023)	Penyertaan nilai-nilai seperti <i>itqon</i> meningkatkan kredibilitas citra merek.
4	Nugroho (2024)	BMC yang berakar pada integritas menciptakan citra merek yang berbeda di pasar Muslim.
5	Amelia & Pratama (2023)	Manajemen merek yang didasarkan pada presisi membangun pengenalan citra yang kuat.
6	Yusuf & Hanifah (2023)	.Kemampuan merek berbasis moral meningkatkan persepsi konsumen terhadap keunggulan
7	Keller (2022)	Pencitraan merek yang konsisten meningkatkan asosiasi positif dalam benak konsumen.
8	Soeherman & Panjaitan (2022)	Nilai <i>itqon</i> menjadi prinsip kerja unggul dalam sistem manajemen modern.

Sumber : Hasil kajian penelitian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2025

Dari kajian tersebut, terlihat bahwa nilai-nilai Islam dapat menjadi sumber daya internal (*internal brand resource*) yang mendorong kapabilitas merek secara berkelanjutan, sebagaimana dijelaskan dalam pendekatan *resource-based view* (Barney, 1991) maupun *dynamic capability theory* (Teece et al., 1997). Berdasarkan pendapat tersebut diatas dapat di simpulkan penelitian-penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa nilai-nilai *Itqon* seperti presisi, integritas, profesionalisme, ihsan, Amanah, ikhklas, bermanfaat dan konsistensi berkontribusi positif dalam memperkuat citra merek (*brand image advantage*). Nilai-nilai tersebut mampu membentuk persepsi merek yang berbeda, unggul, dan berkesan di benak konsumen.

Dengan demikian, *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) merupakan konstruk sentral dalam model penelitian ini yang berperan sebagai kapabilitas strategis berbasis nilai Islam, yang diharapkan mampu menjembatani antara pembelajaran pasar (*market/competitor learning capability*) dan pencapaian kinerja pemasaran. Oleh karena itu hipotesis yang di rekomendasikan dalam telaah kajian ini adalah :

H3: *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) memiliki pengaruh positif terhadap *Brand Image Advantage* (BIA) pada UMKM Franchise

2.9.3. Marketing Performnace

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, *Marketing Performance* menjadi indikator utama keberhasilan strategi pemasaran, mencakup pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan penguatan ekuitas merek (Kotler & Keller, 2022; Farris et al., 2023). Dalam konteks ini, *Itqon Brand Management Capability*, yang mengintegrasikan prinsip kualitas, ketelitian, dan profesionalisme berbasis nilai spiritual, dipandang memiliki pengaruh signifikan terhadap *Marketing Performance*, terutama dalam sektor UMKM franchise di Jawa Barat. Pendekatan ini diyakini mampu mendorong keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam berbagai studi strategik pemasaran, *Marketing Performance* (MP) mencerminkan efektivitas dari aktivitas pemasaran yang dijalankan organisasi, baik dari sisi hasil kuantitatif seperti peningkatan penjualan dan pangsa

pasar, maupun kualitatif seperti loyalitas pelanggan dan persepsi merek (Kotler & Keller, 2022; Farris et al., 2023). Kinerja pemasaran yang tinggi umumnya berakar dari kapabilitas internal organisasi, salah satunya adalah *Brand Management Capability* (BMC) yang kuat dan terstruktur (Aaker, 2022; Keller, 2022).

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kemampuan dalam mengelola merek secara konsisten melalui pencitraan, komunikasi, serta penyampaian nilai merek memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Misalnya, Hanaysha (2023) menunjukkan bahwa diferensiasi merek dan *brand engagement* memperkuat hasil pemasaran. Begitu pula studi Yusuf & Hanifah (2023) mengungkapkan bahwa kapabilitas merek yang didasarkan pada kepercayaan dan tanggung jawab berkontribusi pada peningkatan performa pasar.

Namun, pendekatan manajemen merek konvensional yang cenderung berorientasi teknokratik dan sekuler, belum cukup menjawab kebutuhan organisasi bisnis Muslim seperti UMKM *franchise* berbasis nilai Islam, yang menjadikan kerja sebagai ibadah dan nilai spiritual sebagai pendorong utama.

Dalam konteks tersebut, penelitian ini menawarkan pendekatan *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) sebagai perluasan epistemologi BMC yang memasukkan dimensi spiritual dan etika kerja Islam ke dalam strategi merek. *Itqon* adalah nilai dalam Islam yang menekankan kesungguhan, ketelitian, dan kualitas sempurna dalam bekerja sebagai bentuk ibadah kepada Allah (Wahid & Syafei, 2023; Nugroho, 2024). Ketika diterapkan dalam manajemen merek, *Itqon* menghasilkan pengelolaan merek yang tidak hanya akurat dan profesional, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai moral dan kejujuran yang mampu membangun kepercayaan jangka panjang konsumen.

Dengan demikian, IBMC tidak hanya mengembangkan pencitraan merek yang kuat dan unggul (*Brand Image Advantage*), tetapi juga secara langsung meningkatkan *marketing performance* melalui dua mekanisme utama yaitu Konsistensi dan keunggulan kualitas layanan sebagai bentuk aktualisasi nilai *Itqon*, yang berdampak pada retensi pelanggan dan reputasi pasar (Amelia & Pratama,

2023). Dan kepercayaan dan loyalitas konsumen yang terbentuk dari persepsi merek berbasis nilai spiritual, menciptakan preferensi pasar yang berkelanjutan (Zainurrafiqi et al., 2021; Wahid & Syafei, 2023).

Model ini menawarkan kebaruan konseptual (novelty) dengan memperluas kerangka *Brand Management* ke ranah spiritualitas kerja dan nilai-nilai Islam, yang selama ini belum banyak diakomodasi dalam literatur strategi pemasaran modern. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kapabilitas IBMC, maka semakin besar peluang UMKM *franchise* untuk mencapai kinerja pemasaran yang unggul dan berkelanjutan, tidak hanya dalam hal volume penjualan tetapi juga dalam membangun loyalitas dan reputasi berbasis nilai.

Ringkasan penelitian sebelumnya yang relevan dan menunjukkan celah penelitian terkait topik ini dapat dilihat pada Tabel 2.13, sebagai berikut:

Tabel 2.13. *State of the Art Marketing Performance*

No	Peneliti	Hasil Studi
1	Aaker (2022)	Manajemen merek memperkuat posisi kompetitif dan meningkatkan hasil pemasaran
2	Hanaysha (2023)	Kemampuan merek meningkatkan hasil pemasaran melalui peningkatan keterlibatan pelanggan.
3	Wahid & Syafei (2023)	BMC yang ditanamkan dengan nilai-nilai Islam meningkatkan kepercayaan pelanggan dan jangkauan pemasaran.
4	Amelia & Pratama (2023)	Ketepatan dan profesionalisme dalam pencitraan merek mendorong respons pasar yang lebih baik.
5	Nugroho (2024)	Pencitraan merek yang etis melalui itqon meningkatkan keselarasan dan kinerja merek-pasar.
6	Yusuf & Hanifah (2023)	Kepercayaan dan tanggung jawab dalam kemampuan merek berkontribusi pada peningkatan kinerja pasar.
7	Zainurrafiqi et al. (2021)	Kemampuan organisasi yang berakar pada nilai-nilai mengarah pada peningkatan kinerja bisnis.

Sumber : Hasil kajian penelitian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2025

. Hubungan antara *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) dan *Marketing Performance* (MP) tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga semakin mendapat pengakuan dalam konteks UMKM *franchise* yang dimiliki dan dikelola oleh pelaku bisnis Muslim. IBMC membawa pendekatan manajemen merek ke arah yang lebih substansial bukan hanya soal bagaimana merek dipersepsikan secara visual dan verbal, tetapi juga bagaimana nilai-nilai ketulusan, profesionalisme, dan tanggung jawab sosial melekat dalam identitas merek itu sendiri. Secara logika hubungan sebab-akibat (*causal logic*), terdapat tiga hal utama yang menguatkan pengaruh IBMC terhadap MP yaitu (1) Integrasi nilai dan diferensiasi strategis adalah kapabilitas manajemen merek yang dibangun dengan prinsip *Itqon* memungkinkan UMKM *franchise* untuk mengembangkan diferensiasi strategis berbasis nilai. Merek yang mengusung nilai halal, kejujuran, *mashlahah* (kemanfaatan), dan akuntabilitas sosial akan lebih mudah mendapatkan *trust market*, terutama di kalangan konsumen yang sadar nilai (*value-conscious consumers*). Diferensiasi ini sulit ditiru pesaing karena berakar dari value system, bukan sekadar fitur produk. Studi Hanaysha (2023) dan Yusuf & Hanifah (2023) menunjukkan bahwa *brand trust* dan *brand ethics* meningkatkan *customer loyalty*, yang berdampak langsung pada kinerja pasar. (2) Konsistensi Operasional dan Kualitas Layanan. IBMC mendorong pemilik/manajer UMKM *franchise* untuk menjalankan kontrol kualitas merek secara ketat dan berkelanjutan sebagai bentuk *muhasabah* (evaluasi) dalam Islam. Hal ini akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan retensi pasar, yang merupakan dua indikator utama dalam *marketing performance*. Studi Wahid & Syafei (2023) menunjukkan bahwa penerapan nilai *Itqon* dalam aktivitas *branding* meningkatkan kualitas layanan dan pengalaman pelanggan (*customer experience*), yang secara statistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. (3) Kepemimpinan Spiritual (*Spiritual Branding Leadership*) yaitu pemilik UMKM *franchise* dalam model IBMC tidak hanya berperan sebagai manajer teknis, tetapi juga sebagai pemimpin spiritual merek. Ketika kepemimpinan merek berakar dari nilai-nilai Islam seperti amanah dan istiqamah, maka semua keputusan *branding* akan mencerminkan purpose yang kuat dan autentik. Hal ini membuat pesan merek lebih konsisten, dipercaya, dan

bermakna bagi konsumen. Studi Zainurrafiqi et al. (2021) menekankan bahwa kapabilitas organisasi yang berakar dari nilai-nilai religius dan etis terbukti mampu memperkuat keberlanjutan bisnis dan pencapaian performa pasar.

Dengan memperhatikan aspek strategis (*diferensiasi*), operasional (kualitas layanan), dan spiritual (kepemimpinan nilai), maka IBMC menjadi kapabilitas kunci yang tidak hanya berdampak pada persepsi merek (*Brand Image Advantage*), tetapi juga secara langsung meningkatkan *Marketing Performance* UMKM *franchise* berbasis nilai Islam.

Oleh karena itu hipotesis yang di rekomendasikan dalam telaah studi ini adalah :

H4: Itqon Brand Management Capability (IBMC) memiliki pengaruh positif terhadap Marketing Performance (MP) pada UMKM Franchise

2.9.4. Brand Image Advantage

Hubungan antara *Brand Image Advantage* (BIA) dengan *Marketing Performance* telah menjadi fokus dalam berbagai kajian manajemen pemasaran strategis. BIA menggambarkan persepsi positif, kuat, dan berbeda yang dimiliki konsumen terhadap suatu merek dibandingkan pesaingnya (Keller, 2022). Ketika citra merek berhasil membentuk keunggulan di benak konsumen, maka merek tersebut memiliki *equity* yang lebih tinggi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pemasaran baik dari segi penjualan, loyalitas konsumen, hingga pertumbuhan pasar (Aaker, 2022; Hanaysha, 2023).

Dalam pendekatan berbasis *resource-based view* (RBV), BIA diposisikan sebagai *intangible strategic asset* yang sulit ditiru oleh pesaing. Hal ini sesuai dengan argumen Srivastava, Shervani, dan Fahey (1998) bahwa aset merek seperti *brand image* memainkan peran penting dalam menciptakan kapabilitas pasar dan mempercepat pencapaian kinerja pemasaran. Penelitian lain seperti oleh Wu dan Wang (2014) juga menunjukkan bahwa brand image yang unggul memiliki korelasi signifikan dengan market responsiveness dan loyalitas pelanggan yang kemudian berdampak positif terhadap *return on marketing* dan *customer lifetime value*.

Dalam konteks *Itqon Brand Management Capability* (IBMC), BIA bukan hanya sekadar persepsi yang dibangun melalui kampanye atau simbol visual, tetapi

merupakan hasil dari integrasi nilai kesempurnaan (*Itqon*) dalam seluruh proses manajemen merek. Dengan kata lain, *brand image* yang tercipta bukanlah hasil manipulasi citra semata, melainkan representasi autentik dari nilai, kualitas, dan konsistensi pelayanan. Hal ini memperkuat pendapat Hanaysha (2023) yang menyatakan bahwa *brand image advantage* yang berbasis pada kejujuran dan kualitas internal merek akan memberikan efek jangka panjang terhadap loyalitas konsumen dan efisiensi pemasaran.

Secara sistemik, hubungan antara BIA dan *Marketing Performance* dapat dijelaskan sebagai berikut: BIA yang tinggi akan meningkatkan *trust* dan *perceived value* konsumen akan memperkuat *word-of-mouth*, loyalitas, dan retensi pelanggan dapat menurunkan biaya akuisisi pelanggan baru dan meningkatkan efektivitas program pemasaran dapat meningkatkan *marketing performance*. Temuan ini diperkuat oleh studi empiris Wahid & Syafei (2023), yang menunjukkan bahwa BIA menjadi mediasi penting dalam membangun *marketing performance* UMKM *franchise* berbasis nilai-nilai Islam yaitu Amanah, ikhlas, tanggungjawab, istiqomah dan bermanfaat.

Dengan demikian, dapat difahami bahwa semakin tinggi tingkat *Brand Image Advantage*, terutama yang berbasis nilai *Itqon*, maka semakin tinggi pula potensi pencapaian *Marketing Performance* secara berkelanjutan. Oleh karena itu, BIA bukan hanya elemen dalam pemasaran, tetapi merupakan *strategic driver* yang esensial bagi pencapaian *performa* pasar yang unggul.

Tabel 2.14. State of the Art Brand Image

No	Peneliti	Hasil Studi
1	Keller – 2022	.Citra merek yang positif meningkatkan kepercayaan pelanggan dan memperkuat kinerja pemasaran
2	Aaker – 2022	Keunggulan citra merek mengarah pada preferensi konsumen dan efektivitas pemasaran yang lebih tinggi.
3	Hanaysha – 2023	Citra merek berdampak positif terhadap kinerja pemasaran dan loyalitas pelanggan
4	Nugroho – 2024	Citra merek yang kuat meningkatkan diferensiasi dan meningkatkan keberhasilan pemasaran.
5	Amelia & Pratama – 2023	Citra merek yang unggul berkorelasi dengan peningkatan penjualan dan pengakuan pasar

No	Peneliti	Hasil Studi
6	Yusuf & Hanifah – 2023	Citra merek etis yang kuat memengaruhi keputusan pembelian dan jangkauan pemasaran

Sumber : Hasil kajian penelitian empirik untuk pengembangan Disertasi, 2025

Brand Image Advantage (BIA) terbentuk dari manajemen merek yang konsisten, profesional, dan berbasis nilai. Citra merek yang kuat tidak hanya meningkatkan keterlibatan dan kepercayaan pelanggan, tetapi juga berdampak langsung pada kinerja pemasaran. Dalam konteks UMKM *franchise* berbasis nilai Islam, integrasi nilai seperti *itqon*, kejujuran, dan tanggung jawab menjadikan citra merek lebih kredibel, etis, dan relevan secara spiritual. Dengan demikian, BIA merupakan keunggulan strategis yang mempertemukan kapabilitas manajerial dan nilai-nilai organisasi untuk mendorong keunggulan kompetitif dan performa pasar yang berkelanjutan.

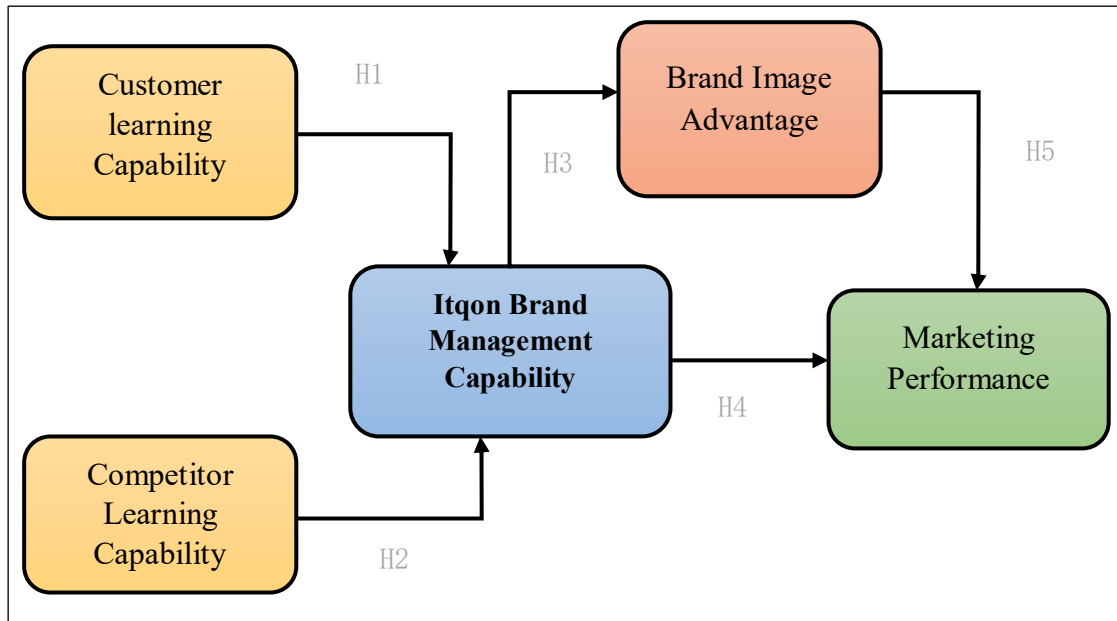
Meskipun studi-studi di atas telah menjelaskan pentingnya BIA, masih terdapat celah dalam mengintegrasikan konsep manajemen merek berbasis nilai spiritual (*Itqon*) secara sistematis ke dalam model peningkatan kinerja pemasaran, terutama di konteks UMKM *franchise* lokal. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa keunggulan citra merek adalah elemen kunci dalam strategi pemasaran yang sukses. Dalam konteks disertasi ini, *brand image advantage* tidak hanya dianggap sebagai hasil dari manajemen merek, tetapi juga sebagai mediator penting antara kapabilitas manajemen merek berbasis nilai (*Itqon Brand Management Capability*) dan *performa* pemasaran. Dengan demikian, penelitian ini mengisi celah teoritis dan empiris dengan menawarkan pendekatan baru, yaitu bagaimana nilai-nilai *Itqon* (profesionalisme, integritas, dan kualitas) dalam manajemen merek dapat membentuk citra merek unggul yang berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran UMKM *franchise* secara nyata.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas dapat di simpulkan bahwa Keunggulan *brand image* juga memperkuat *brand equity* dan meningkatkan efektivitas strategi pemasaran, menjadikannya elemen kunci dalam menciptakan kinerja pemasaran yang unggul. Oleh karena itu hipotesis yang di rekomendasikan dalam telaah kajian ini adalah :

H5: Brand Image Advantage (BIA) mempunyai pengaruh positif terhadap Marketing Performance (MP) pada UMKM franchise.

Berdasarkan kajian pustaka yang lengkap dan detail, model empiric penelitian di gambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.9: Model Empirik Penelitian



Sumber : Dikembangkan dalam studi ini (2025)

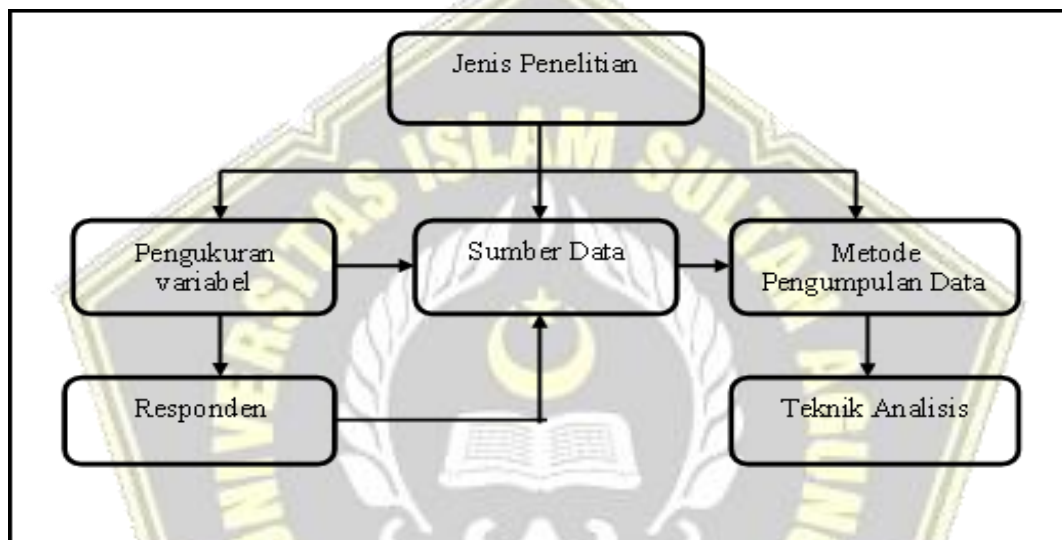


BAB III

METODE PENELITIAN

Bab III Metode Penelitian akan menjelaskan alur penelitian, dimulai dari jenis penelitian, pengukuran variabel, sumber data, metode pengumpulan data, responden serta teknik analisis data. Adapun uraian pembahasan Bab Metode Penelitian, dapat disajikan pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1. Alur Bab III Metode Penelitian



3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mengembangkan teori-teori yang relevan guna memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) berbasis waralaba (*franchise*). Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel (Widodo, 2014). Penelitian ini menguji hipotesis mengenai hubungan antara beberapa variabel utama, yakni: *Customer Learning Capability*, *Competitor Learning Capability*, *Brand Image Advantage*, *Itqon Brand Management Capability*, dan *Marketing Performance*.

3.2. Pengukuran Variabel

Variabel penelitian pada studi empirik ini mencakup: *Customer Learning Capability*, *Competitor Learning Capability*, *Brand Image*

Advantage, Itqon Brand Management Capability, dan Marketing Performance. Adapun pengukuran (indicator) masing-masing variable Nampak pada Tabel 3.1

Tabel 3.1. Pengukuran Variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Customer learning Capability: Kemampuan perusahaan dalam mendapatkan dan memahami informasi tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan	• Kemampuan Mengumpulkan informasi perubahan kebutuhan konsumen • Jumlah informasi pelanggan yang dikumpulkan • Kemampuan memanfaatkan informasi pelanggan dari penjual • Kemampuan berbagi informasi antar bagian • Kemampuan memanfaatkan informasi pelanggan untuk melakukan inovasi	• Jay Werrawardena (2003)
2	Competitor Learning Capability :Kemampuan perusahaan dalam mendapatkan informasi tentang strategi pesaing utama yang di hadapi.	• Jumlah Informasi pesaing yang dikumpulkan • Kemampuan memanfaatkan informasi pesaing dari penjual • Kemampuan berbagi informasi pesaing antar bagian • Kemampuan memanfaatkan informasi pesaing untuk melakukan inovasi • Kemampuan memahami strategi harga pesaing	• Jay Werrawardena (2003)

3	Brand Advantage : merupakan kelebihan relatif perusahaan atas pesaing utama dalam perusahaan hal produk yang disampaikan ke pasar.	Image adalah	• Keunggulan dalam <i>brand identity</i> • Keunggulan dalam <i>brand personality</i> • Keunggulan dalam <i>asosiasi</i> • Keunggulan dalam <i>brand competen</i>	• Bambang Sukma Wijaya (2013)
4	Itqon Brand Management Capability adalah kemampuan mengelola merek secara berkelanjutan dengan mengintegrasikan nilai Islam seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan kebermanfaatn.	Brand adalah	• .Kemampuan merancang identitas merek yang sesuai dengan nilai Islam dan kebutuhan pasar • Ketepatan dalam menetapkan <i>positioning</i> merek sesuai dengan segmen yang dibidik • .Konsistensi merek terhadap prinsip halal, etika, dan integritas • Relevansi elemen visual dan verbal merek dengan nilai-nilai keislaman dan konteks lokal. • Perencanaan strategis pengembangan merek jangka panjang yang terarah. • Konsistensi dalam menyampaikan nilai dan manfaat merek secara terstruktur. • Penguatan merek dilakukan melalui aktivitas promosi yang terencana dan sesuai syariat. • Kemampuan menjaga pertumbuhan merek melalui inovasi produk yang relevan dan	• Dikembangkan dalam studi ini (2025)

bernilai Islami.

- Kejelasan pesan merek yang disampaikan dalam berbagai media dan platform
- Konsistensi nilai-nilai Islam dalam seluruh komunikasi merek (iklan, kemasan, sosial media).
- Transparansi informasi merek dalam membangun kepercayaan konsumen.
- Kemampuan menjelaskan keunikan merek dibandingkan dengan kompetitor secara mudah dipahami
- Evaluasi dan penyempurnaan merek secara berkala untuk meningkatkan nilai dan daya saing.
- Integrasi umpan balik pelanggan dalam pengembangan dan penyempurnaan merek
- Penguatan *brand equity* melalui peningkatan kualitas layanan dan pengalaman pelanggan.
- Upaya peningkatan merek dilakukan secara menyeluruh, mencakup produk, layanan, dan citra Islami yang melekat.

5	Kinerja Pemasaran : merupakan hasil dari proses pemasaran yang dilakukan perusahaan.	• Pertumbuhan pendapatan • Pertumbuhan pelanggan • Pertumbuhan keuntungan • Pencapaian target jumlah pelanggan • Perluasan wilayah pasar	• Ferdinand, 2013) dan (Rodriguez et al., 2013)
---	---	--	---

3.3. Sumber Data

Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini mencakup data primer dan data sekunder. Sumber data pada studi ini meliputi:

A. Data Primer

Data Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui interaksi langsung, seperti wawancara, pengisian kuesioner, dan observasi (Widodo, 2014). Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan dari para pimpinan atau pengelola industri UMKM berbasis *franchise*. Data primer ini mencakup tanggapan responden terhadap lima variabel utama, yaitu: *Customer Learning Capability*, *Competitor Learning Capability*, *Brand Image Advantage*, *Itqon Brand Management Capability*, dan *Marketing Performance*.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terstruktur, pengisian kuesioner tertutup, dan observasi langsung terhadap aktivitas manajerial merek. Responden ditetapkan melalui metode *purposive sampling*, dengan kriteria terpilih, yaitu pengelola UMKM *franchise*.

B. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain untuk tujuan tertentu, kemudian digunakan kembali oleh

peneliti untuk analisis dalam konteks yang berbeda (Widodo, 2014). Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari dokumen resmi Dinas Koperasi dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat, yang mencakup data jumlah UMKM, jenis usaha, serta wilayah operasional UMKM *franchise* di Jawa Barat.

Sementara itu, teknik pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan angket (kuesioner), yaitu daftar pertanyaan tertutup dan terbuka yang diberikan kepada pemilik atau sekaligus manajer UMKM *franchise* di Provinsi Jawa Barat. Instrumen ini dirancang untuk menggali persepsi responden terkait variabel-variabel dalam model penelitian seperti *Customer Learning Capability*, *Competitor Learning Capablity*, *Itqon Brand Management Capability*, dan *Marketing Performance*.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden, diserahkan dalam amplop tertutup dan dikembalikan dengan cara yang sama. Kuesioner terdiri dari pertanyaan terbuka, yang memungkinkan responden menjawab bebas sesuai pemikirannya, dan pertanyaan tertutup, yang jawabannya sudah dibatasi oleh peneliti.

3.5. Responden

Penentuan responde adalah Pemilik, Manajer, atau Pemilik sekaligus Manajer. Unit analisis utama dalam penelitian ini adalah individu yang merangkap sebagai pemilik sekaligus manajer (pengelola) dari UMKM *franchise*. Keputusan ini diambil berdasarkan pertimbangan bahwa individu yang memiliki sekaligus mengelola usahanya cenderung memiliki persepsi, motivasi, dan kontrol pengambilan keputusan yang lebih otentik dan menyeluruh terhadap proses manajemen merek dan pemasaran. Sebaliknya, jika hanya manajer non pemilik, keputusan strategis bisa sangat terbatas dan dipengaruhi oleh pemilik. Demikian pula jika hanya pemilik

tetapi tidak terlibat dalam pengelolaan harian, maka pemahamannya terhadap operasionalisasi strategi merek menjadi terbatas. Karena itu, yang dijadikan responden adalah pemilik yang mengelola langsung unit franchise-nya sehari-hari. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pelaku UMKM *franchise* yang aktif beroperasi di Indonesia, khususnya di sektor makanan, minuman dan retail (*food, beverage and retail*) yang memiliki struktur merek yang teridentifikasi dan telah melakukan kegiatan *branding* secara berkelanjutan. Fokus populasi diarahkan pada UMKM *franchise* yang telah terstandarisasi dan beroperasi dalam skema waralaba (*franchise*), baik dalam bentuk *franchise* resmi maupun pola kemitraan bermerek yang dikendalikan langsung oleh pemilik usaha. Populasi yang diteliti pada penelitian ini adalah pemilik UMKM *franchise* sekaligus sebagai manajer dalam mengelola UMKM *franchise*. Dimana dengan adanya manajer mampu meningkatkan *marketing performance* untuk mendapatkan laba yang besar di masing-masing UMKM *franchise*. Dan di tegaskan dengan menjaga validitas dan relevansi data, peneliti menetapkan kriteria inklusi yang ketat disajikan dalam tabel 2.3. kriteria responden sbb:

Tabel 3.2 Kriteria Responden

No	Kriteria Responden	Penjelasan Alasan Pemilihan
1	UMKM <i>franchise</i> beroperasi $\geq$ 3 tahun	Stabil secara operasional dan melewati masa adaptasi awal
2	Jumlah kunjungan minimal 100 pembeli per hari	Menunjukkan adanya aktivitas bisnis yang hidup dan signifikan
3	Pendapatan $\geq$ Rp10 juta per hari	Mewakili skala usaha menengah dan kontribusi ekonomi riil
4	Dikelola langsung oleh pemilik (bukan didelegasikan)	Menghindari bias manajerial dan memastikan kontrol strategis
5	Berlokasi di Jawa Barat (provinsi dengan UMKM <i>franchise</i> terbanyak)	Representatif secara geografis dan populasi

Sumber: Peneliti (2025).

Kriteria ini dipilih untuk memastikan bahwa hanya unit bisnis yang stabil, aktif, dan relevan dengan tujuan studi yang menjadi bagian dari sampel. Secara ilmiah, kriteria ini meningkatkan validitas internal karena pelaku usaha yang sesuai kriteria diyakini telah melewati masa inkubasi dan memiliki cukup pengalaman untuk memberikan penilaian atas variabel-variabel seperti kapabilitas manajemen merek dan kinerja pemasaran. Secara praktis, ini juga memastikan data yang dikumpulkan relevan untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian. Peran manajerial dari pemilik UMKM *franchise* sangat penting dalam mendorong kinerja pemasaran (*marketing performance*). Pengelolaan langsung memungkinkan pemilik mengimplementasikan strategi *branding* secara lebih konsisten, menanamkan nilai-nilai seperti *Itqon*, dan melakukan inovasi yang kontekstual dengan pelanggan lokal. Beberapa studi menyatakan bahwa keterlibatan langsung pemilik UMKM *franchise* berkorelasi positif dengan loyalitas pelanggan, efisiensi komunikasi internal, dan kecepatan pengambilan keputusan (Zainurrafiqi et al., 2021; Wahid & Syafei, 2023). Hal ini karena pemilik tidak sekadar bekerja untuk laba, tetapi juga memiliki komitmen jangka panjang dan tanggung jawab moral terhadap merek yang dibangunnya. Dengan demikian, manajemen langsung oleh pemilik bukan hanya memberikan kontrol strategis yang kuat, tetapi juga memperkuat nilai-nilai spiritual yang menjadi fondasi IBMC. Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yakni teknik pengambilan sampel berdasarkan tujuan tertentu dan kriteria spesifik. Kriteria inklusi seperti durasi operasional (≥ 3 tahun), kunjungan harian (≥ 100 pembeli), dan kepemilikan serta pengelolaan langsung dimaksudkan untuk menyaring unit UMKM *franchise* yang relevan dan representatif terhadap fenomena yang diteliti. Dengan pendekatan ini, validitas eksternal tetap dijaga karena kriteria mencerminkan realitas bisnis UMKM *franchise* yang cukup mapan dan memiliki peran strategis dalam pasar lokal. Pendekatan ini juga menghindari distorsi persepsi atau bias peran jika responden bukan pelaku utama dalam pengambilan keputusan bisnis.

UMKM *franchise* makanan, minuman dan retail di Provinsi Jawa Barat, yang jumlah pastinya sulit diketahui karena fluktuasi data. *Novelty* yang diterapkan pada penelitian ini bisa pada UMKM *franchise* dan UMKM non *franchise* untuk bisa lebih terarah dalam pencapaian tujuan. Keduanya bisa dijalankan kembali pada manajernya dalam mengelola. *Itqon* di munculkan sebagai penyempurna *brand management capability* untuk memperkuat menuju indikator jelas, tuntas, terarah dan tuntas. Oleh karena itu, teknik *purposive sampling* digunakan, dengan metode sampling adalah area, *Stratified purposive sampling*, yaitu teknik penarikan sampel berdasarkan pertimbangan area tertentu dan tingkatan yang relevan dengan tujuan penelitian. *Purposive sampling* dipilih karena tidak semua UMKM memenuhi syarat untuk dijadikan sampel, sehingga dibutuhkan seleksi berbasis kriteria yang ketat dan terukur. Jumlah sampel mengacu pada pedoman Hair et al. (1992). Responden tersebar di berbagai kota/kabupaten seperti Bandung, Bogor, Cirebon, Tasikmalaya, dan daerah potensial lainnya, berdasarkan asumsi Narver dan Slater bahwa wilayah-wilayah tersebut memiliki perkembangan *franchise* yang cukup dikenal masyarakat.

Untuk memperoleh data responden, penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu metode pengambilan sampel secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Teknik ini dipilih karena penelitian ini menargetkan pemilik atau pengelola UMKM *franchise* yang secara aktif terlibat dalam manajemen merek, sehingga dapat memberikan informasi yang sesuai untuk menguji model *Itqon Brand Management Capability*.

Penentuan Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Hair et al. (2006), yang menyarankan bahwa ukuran sampel minimum dalam analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah 5 hingga 10 kali jumlah indikator yang digunakan dalam model. Berdasarkan jumlah indikator yang digunakan dalam konstruk penelitian ini dan mempertimbangkan tingkat kompleksitas model, maka ditetapkan bahwa jumlah sampel sebanyak 311 responden dinilai memadai dan memenuhi

syarat untuk menghasilkan model struktural yang valid dan reliabel sesuai dengan standar analisis SEM. Kuesioner disebarakan kepada pemilik, manajer, atau pengelola aktif dari UMKM *franchise* yang berada di wilayah Provinsi Jawa Barat, yang dipilih berdasarkan kriteria inklusi dalam *purposive sampling*. Kuesioner disebarakan kepada pemilik, sekaligus pengelola dan manajer UMKM *franchise* di wilayah Provinsi Jawa Barat, dengan pertimbangan bahwa pihak-pihak tersebut merupakan *key informant* yang paling memahami aktivitas manajerial, pengelolaan merek, dan strategi pemasaran yang dijalankan dalam usaha mereka. Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan data yang akurat dan relevan dengan kebutuhan analisis dalam penelitian ini.

Adapun distribusi tempat sampel dalam penelitian tampak pada Tabel 3.3 sebagai berikut:

Tabel 3.3 Distribusi Sampel

No	Daerah	Jumlah Sampel
1	Kab. Indramayu	52
2	Kota Cirebon	29
3	Kab. Cirebon	20
4	Kab. Kuningan	10
5	Sumedang	10
6	Subang	10
7	Purwakarta	10
8	Karawang	10
9	Bekasi	10
10	Ciamis	10
11	Bogor	10
12	Sukabumi	10
13	Bandung	10
14	Garut	10
15	Tasikmalaya	10
16	Bandung Barat	10
17	Pengandaran	10
18	Kota Bogor	10
19	Kota Sukabumi	10
20	Kota Bandung	10
21	Kota Depok	10
22	Kota Cimahi	10
23	Kota Tasikmalaya	10

24	Kota Banjar	10
Jumlah		311

Sumber : Diolah untuk Disertasi

Berdasarkan Distribusi sampel dalam penelitian ini mencakup 24 kabupaten/kota di Provinsi Jawa Barat, yang dianggap mewakili keberagaman geografis, demografis, dan dinamika perkembangan UMKM *franchise*. Jumlah sampel terbanyak berasal dari Kabupaten Indramayu sebanyak 52 responden, dengan pertimbangan bahwa daerah ini merupakan lokasi prioritas sekaligus pusat perhatian dalam konteks penguatan *brand* UMKM *franchise* lokal. Sisanya didistribusikan secara merata ke wilayah lain, masing-masing sebanyak 10–29 responden. Jumlah total responden mencapai 311, sesuai dengan standar minimal SEM untuk menghasilkan hasil analisis yang valid dan representatif.

3.6. Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan software AMOS versi 22. Proses analisis dilakukan dalam dua tahap: (1) *Measurement Model* yaitu tahap ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator pada setiap variabel laten. Indikator dikatakan valid jika memiliki *loading factor* di atas 0,50 dan signifikan ($p < 0,05$). (2) *Structural Model* yaitu setelah model pengukuran valid, tahap ini menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian. Evaluasi dilakukan terhadap kecocokan model (*goodness-of-fit*) dan uji signifikansi hubungan antar variabel, termasuk pengaruh langsung maupun tidak langsung.

3.6.1. Analisis Deskriptif

Data dianalisis dengan teknik indeks untuk menggambarkan profil responden serta persepsi mereka terhadap konstruk *Customer Learning Capability*, *Competitor Learning Capability*, *Itqon Brand Management*

Capability, Brand Image Advantage, dan Marketing Performance. Setiap skor indeks merefleksikan rata-rata penilaian responden atas item-item kuesioner, memastikan metode analisis selaras dengan pola penelitian dan karakteristik variabel yang diteliti.

3.6.2. Analisis Inferensial

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket *Software AMOS 22* model ini menurut Siregar et al. (2023), *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan AMOS 22 merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal yang kompleks antara variabel laten secara simultan. Metode ini memungkinkan pengujian model teoritis secara menyeluruh, baik untuk menguji validitas indikator maupun kekuatan pengaruh antar konstruk dalam satu kerangka terpadu, memfasilitasi pengujian hipotesis yang melibatkan rangkaian hubungan relatif rumit dalam satu kerangka analisis terpadu.. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

Teknik analisis *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software AMOS 22 mencakup :

1. Uji Asumsi, mencakup: evaluasi normalitas data, evaluasi *outliers*, evaluasi *multikolinearitas* dan pengujian residual.

- a. Evaluasi Normalitas Data

SEM bila distandar *estimate* dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*, mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *Critical ratio (Cr)* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Data berdistribusi normal bila Cr nilainya dibawah 2,58.

- b. Evaluasi *Outliers*

Outlier merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi. *Outlier* dapat dilihat dari jarak *Mahalanobis* (*Mahalanobis Distance*). Perhitungan jarak *Mahalanobis* bisa dilakukan dengan menggunakan program komputer AMOS 22. Kreteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi-square* pada derajat kebebasan (*degree of Freedom*) 20 yaitu jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,001$. Nilai *Mahalanobis distance* $X^2(20,0,001) = 45,315$. Hal ini berarti semua kasus yang mempunyai *Mahalanobis distance* yang lebih besar dari 45,315 adalah *multivariate outlier*.

c. Evaluasi *Multicolinearitas*

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Kriterianya tidak terjadi multikolinier jika nilai determinan matrik lebih besar nol.

2. Analisis Faktor Konfirmatori

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai-nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 5% (Hair et al, 1995).

3. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

a. Uji Validitas Data

Validitas dalam penelitian diuji dengan menggunakan uji *validitas konvergen*. Anderson dan Gerbing (1988) menyatakan bahwa *validitas konvergen* dapat dilihat dari SEM dengan memperhatikan pada masing-masing koefisien

indikator pada setiap konstruk yang memiliki nilai lebih besar dari dua kali masing-masing *standart error*nya. Syarat yang harus dipenuhi, pertama loading factor harus signifikan atau *standardized loading estimate* harus sama dengan 0,50 atau lebih dan idealnya harus 0,70.

b. Uji Reliabilitas Data

Setelah tidak menunjukkan terjadinya problem identifikasi, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variable laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. *Construct Reliability* didapatkan dari rumus Hair et al m (1995). *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan computer. Adalah *measurement error* setiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari 1 –reliabilitas indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah *Variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variable laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *Variance extract* adalah :

$$Variance\ Extract = \frac{\sum standardized\ loading^2}{(\sum standardized\ loading)^2 + \sum \epsilon_j}$$

Adapun langkah-langkah dalam SEM , menurut Ferdinand (2002) adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai

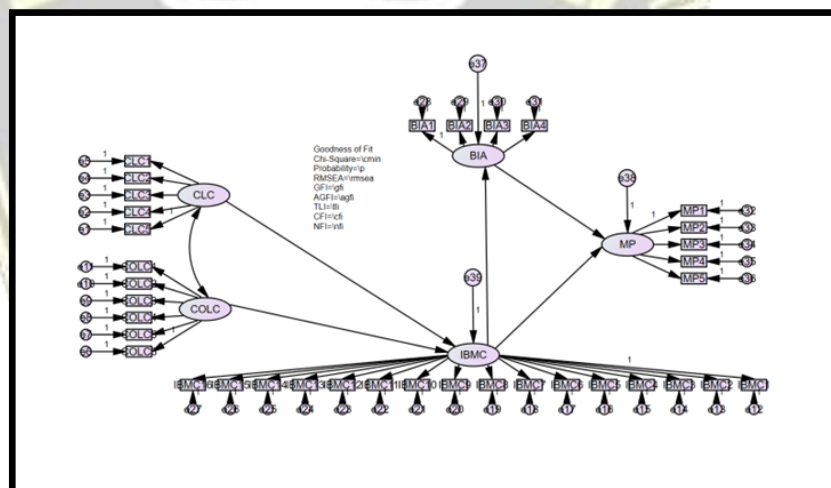
justifikasi teoritis yang kuat. Kemudian model tersebut divalidasi secara empirik melalui pemrograman SEM.

Jadi model yang diajukan berkaitan dengan kausalitas (hubungan sebab akibat) antara dua atau lebih variabel, bukannya didasarkan pada metode analisis yang digunakan namun harus berdasarkan justifikasi teoritis yang mapan. SEM bukanlah untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji dat empirik.

2. Pengembangan *Path* diagram

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama kemudian digambarkan dalam perth diagram. Hal tersebut dimaksudkan untuk mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji. Hal tersebut artinya hubungan alur sebab akibat dari berbagai konstruk yang akan digunakan dan atas dasar itu akan variabel-vriabel untuk mengukur konstruk akan dicari. Pada studi ini Diagram *Path* adalah sebagai berikut:

Gambar 3.2.: Structure Equation Modelling Itqon Brand Management Capability



3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Dalam Setelah model teoritis dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti mengkonversi spesifikasi model

tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri dari: Variabel *Endogen* = Variabel *Eksogen* + Variabel *Endogen* + *Error*.

4. Uji Penyimpangan Asumsi

Adapun pengujian terhadap penyimpangan asumsi dengan bantuan AMOS yang dilakukan pada penelitian ini meliputi :

- Evaluasi Normalitas Data

Normalitas univariate dilakukan dengan menggunakan *criteria critical ratio* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) .Critical ratio (c.r) pada test of normality tidak boleh lebih besar dari ± 2.58

- Evaluasi atas *Multicollinearity* atau *Singularity*

Bila hasil determinan kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2002.). Diharapkan penelitian ini memiliki nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya besar dan angka tersebut jauh dari nol.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa model tidak ada multikolinearitas atau singularitas sehingga data ini layak digunakan.

- Pengujian atas *Outliers*

- a. Pengujian *outliers* adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk titik ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et all, 1995), dan evaluasi ini dilakukan terhadap multivariate outliers. Dalam analisis ini outlier yang ditemukan tidak dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena tidak terdapat alasan khusus dari profil responden itu yang menyebabkan ia harus dikeluarkan dari analisis. Karena data ini menggambarkan

keadaan yang sesungguhnya, maka ia harus dianalisis. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) *Confirmatory factor analysis* digunakan untuk menilai kemampuan validitas konstruk dari *measurement theory* yang diusulkan (Ghozali, 2008). Analisis konfirmatori digunakan untuk mengukur dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/ konstruk laten/ faktor laten dalam model. *Confirmatory factor analysis* juga digunakan untuk menguji *unidimensionalitas* dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten di atas pada tingkat signifikansi tertentu sehingga menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dan matrik kovarian populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Pengukuran validitas konstruk dapat dilakukan melalui empat ukuran, antara lain (Ghozali, 2008)

b. Convergent validity

Indikator suatu konstruk laten harus convergen atau memiliki share proporsi varian yang tinggi (*convergent validity*). Validitas suatu konstruk dapat diketahui melalui nilai faktor loading. Syarat faktor *loading* yang harus dipenuhi adalah harus signifikan. Faktor *loading* yang ideal dan harus dipenuhi harus lebih dari 0,70.

c. Varian Extracted

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) antar indikator merupakan satu set konstruk laten dan merupakan ringkasan dari convergen indikator. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50.

d. *Construct Reliability* Reliabilitas juga menjadi salah satu indikator validitas convergent. Banyak cara untuk mengukur reliabilitas, salah satunya adalah *cronbach alpha*, tetapi nilainya masih lebih kecil dibanding *construct reliability*.

Reliability memiliki kriteria baik bila nilai *construct reliability* sebesar 0,70 atau lebih dan bila memiliki nilai reliabilitas 0,60 – 0,70 masih diterima dengan syarat validitas indikator dalam model dalam kategori baik.

e. *Discriminant Validity*

Discriminant validity dapat digunakan untuk mengukur seberapa jauh suatu *construct* berbeda dari *construct* lainnya. Bila nilainya tinggi menunjukkan bukti bahwa *construct* tersebut mampu menangkap fenomena yang diukur. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE dengan korelasi antar *construct*. Bila nilai akar kuadrat dari AVE lebih besar dari nilai korelasi antar *construct*, maka terjadi *convergent validity* yang baik.

5. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pengujian terhadap kesesuaian model dapat dilakukan dengan melakukan telaah terhadap berbagai *criteria goods of fit*. Ada beberapa indeks kesesuaian dan cut-off yang menjadi pedoman untuk menguji sebuah model diterima atau ditolak.

- a. *Chi Square statistic*. Model dinyatakan baik atau memuaskan bila nilai *chi square* rendah. Hasil *chi square* semakin kecil (χ^2), maka model akan semakin baik dan sebaliknya. Model diterima bila nilai probabilitas dengan *cut-off value* ≥ 0.05 atau ≥ 10 (Ferdinand, 2000).
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) dapat menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan, bila model yang diestimasi *y function* dibagi dengan *degree of freedom* dalam populasi. Bila nilai RMSEA lebih kecil atau sama dengan 0.08 menunjukkan indeks dapat diterima suatu model dan sebaliknya (Ferdinand, 2000).
- c. GFI (*Goodness of Fit Index*) merupakan ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai 0 (*poor fit*) sampai 1.0 (*perfect*)

fit). Nilai GFI yang tinggi dalam indeks menunjukkan adanya sebuah better fit dalam model.

- d. AGFI (*Adjusted Gooness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan bila AGFI memiliki nilai ≥ 0.90 (Hair et al, 1995).
- e. CMIN/DF menunjukkan minimum *sample discrepancy function* dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF sebenarnya adalah nilai *statistic Chi square* dibagi dengan *degreeof freedom*, sehingga sering disebut dengan *chi square* (χ^2) relatif. Bila nilai *chi square* relatif kurang dari 2.0. atau 3.0 maka ada indikasi *acceptable fit* antara model dengan data yang digunakan.
- f. TLI (*Tucker Levis Index*) adalah *incremental index* yang digunakan untuk membandingkan sebuah model yang akan diuji terhadap *base line* model. Bila model memiliki nilai ≥ 0.95 dan bila nilai mendekati 1 menunjukkan very good fit dalam model.
- g. CFI (*Comparative Fit Index*), bila hasil pengukuran mendekati angka 1, maka ada indikasi tingkat fit yang tertinggi. Adapun nilai CFI yang direkomendasikan adalah ≥ 0.95 .

Indek kelayakan (*goodness of fit*) disajikan pada Tabel 3.4 sebagai berikut:

Tabel 3.4: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Kriteria	Nilai Kritis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	Kecil	Diharapkan kecil
<i>Probability</i>	$\square 0.05$	Baik
CMIN/DF	$\square 2.00$	Baik

RMSEA	□ 0.08	Baik
GFI	□ 0.90	Baik
AGFI	□ 0.90	Baik
TLI	□ 0.95	Baik
CFI	□ 0.95	Baik

Sumber : Ferdinand, 2006

6. Interpretasi dan modifikasi model

Pada analisis akhir adalah dilakukan interpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair et. al. (1995) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5% bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar yaitu > 2.58 maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual *value* yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 %.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

UMKM *Franchise* di Provinsi Jawa Barat merupakan sektor strategis dalam mendukung perekonomian daerah. Jawa Barat memiliki potensi pasar yang besar, ditunjang oleh populasi padat dan tingkat urbanisasi yang tinggi. Sektor UMKM berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal, sementara model bisnis *franchise* menjadi pilihan menarik bagi pelaku usaha karena menawarkan sistem manajemen merek yang telah teruji.

Penelitian pada UMKM *franchise* di Jawa Barat berfokus pada dua faktor utama yaitu potensi pasar dan demografi konsumen. Provinsi ini memiliki kota-kota besar seperti Bandung, Bogor, dan Bekasi yang menjadi pusat aktivitas ekonomi dan konsumsi. Selain itu, perubahan tren konsumen dan peningkatan daya beli mendorong preferensi terhadap produk dan layanan yang telah dikenal dan terpercaya, terutama di sektor makanan dan minuman, ritel, serta jasa.

4.1.1. Data dan Deskriptif Responden

Penelitian ini dilakukan pada UMKM *franchise* di provinsi Jawa Barat, dalam penelitian ini sebanyak 311 pemilik dan manajer di UMKM *franchise* yaitu *franchise* kuliner, dan retail. Bahwa mayoritas pengelola UMKM *franchise* di Jawa Barat adalah pria dan berusia antara 31-40 tahun. Sebagian besar dari mereka memiliki tingkat pendidikan sarjana (S1), dan sebagian besar juga memiliki pengalaman berbisnis antara 3 hingga 5 tahun. Di sisi lain, sektor kuliner merupakan sektor yang paling dominan, diikuti dengan sektor ritel. Berikut terdapat gambaran karakteristik responden pada penelitian ini yang disajikan untuk memudahkan dan mengetahui identitas responden.

4.1.2. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden penelitian ini adalah pemilik atau pengelola UMKM *franchise* yang beroperasi di industri makanan dan minuman di Provinsi Jawa Barat. Metode *purposive sampling* digunakan untuk memilih responden, dengan kriteria utama lokasi bisnis dan minimal tiga tahun.

Penelitian ini mengumpulkan 311 responden dari berbagai daerah Jawa Barat, seperti Indramayu, Cirebon, Kuningan, Sumedang, Bandung dan sekitarnya. Pemilik atau pengelola UMKM *franchise* menerima kuesioner secara langsung untuk mengumpulkan data tentang variabel penelitian seperti kemampuan pelanggan untuk belajar, kemampuan *competitor* untuk belajar, keuntungan dari citra merek, dan kinerja pemasaran.

Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frequency	Percent
1	Laki-laki	162	52,09%
2	Perempuan	149	47,91%
Total		311	100%

Sumber : Data Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.1, diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 162 responden (52,09%), sedangkan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 149 responden (47,91%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas pemilik UMKM *franchise* di sektor makanan dan minuman yang beroperasi di Provinsi Jawa Barat adalah laki-laki.

4.1.3. Data Responden Berdasarkan Umur Responden

Hasil sampel dikelompokkan berdasarkan umur responden, seperti yang ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.2 Umur Responden

No	Umur	Frequency	Percent
1	18-20 tahun	42	13.50%
2	21-30 tahun	102	32.80%

3	31-40 tahun	73	23.47%
4	41-50 tahun	62	19.94%
5	>50 tahun	32	10.29%
Total		311	100%

Sumber : Data Diolah (2025)

Menurut Tabel 4.2, sebagian besar responden dalam penelitian ini berasal dari kelompok usia 18-20 tahun, yang terdiri dari 42 responden (13,5%), kelompok usia 21–30 tahun, yang terdiri dari 102 responden (32,8%), kelompok usia 31–40 tahun, yang terdiri dari 73 responden (23,5%), dan kelompok usia 41–50 tahun, yang terdiri dari 62 responden (19,9%). lebih dari 50 tahun. Jumlah responden lebih dari 50 tahun adalah 32 (10,3%). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar orang yang menjawab berada pada rentang usia produktif.

4.1.4. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Responden

Mengacu pada pendidikan dibawah ini, dijelaskan pengelompokan hasil sampel berdasarkan pendidikan terakhir responden, yakni:

Tab. 4.3 pendidikan terakhir Responden

No	Pendidikan	Frequency	Percent
1	SMA/SMU	141	45.34%
2	Sarjana	122	39.23%
3	Diploma	39	12.54%
4	SMP	5	1.61%
5	Pasca Sarjana	2	0.64%
6	SD	2	0.64%
Total		311	100%

Sumber : Data Diolah (2025)

Berdasarkan Berdasarkan Tabel 4.3, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir SMA/SMU (45,34%), diikuti oleh Sarjana (39,23%) dan Diploma (12,54%). Sisanya terdiri dari lulusan SMP, Pasca Sarjana, dan

SD dengan proporsi kecil. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku usaha memiliki latar pendidikan menengah hingga tinggi, yang berpotensi memengaruhi pemahaman mereka terhadap strategi manajemen usaha.

4.1.5. Data Responden Berdasarkan Lama Usaha Responden

Mengacu pada tabel dibawah ini, dijelaskan pengelompokan hasil sampel berdasarkan lama usaha responden, yakni:

Tabel 4.4 Lama Usaha Responden

No	Lama Usaha	Frequency	Percent (%)
1	1 - 5 tahun	217	69.77%
2	6 - 8 tahun	36	11.58%
3	8 - 10 tahun	21	6.75%
4	> 10 tahun	37	11.90%
Total		311	100%

Sumber : Data Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.4, mayoritas responden telah menjalankan usahanya selama 1–5 tahun (69,77%), menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku usaha masih berada pada tahap awal hingga pengembangan. Responden dengan lama usaha 6–8 tahun sebanyak 11,58%, 8–10 tahun sebanyak 6,75%, dan lebih dari 10 tahun sebesar 11,90%. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden masih dalam fase pertumbuhan dan adaptasi bisnis.

4.1.6. Data Responden Berdasarkan Jenis UMKM *Franchise*

Mengacu pada tabel dibawah ini, dijelaskan pengelompokan hasil sampel berdasarkan UMKM *franchise* responden, yakni:

Tabel 4.5 Jenis UMKM *Franchise*

No	Kategori	Frequency	Percent
1	Makanan	215	69,13%
2	Minuman	56	18,01%

3	Retail	40	12,86%
Total		311	100%

Sumber : Data Diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah menjual produk UMKM *franchise* dalam kategori Makanan yaitu sebanyak 215 responden (69,13%). Selanjutnya, responden yang menjual produk UMKM *franchise* dalam kategori Minuman berjumlah 56 responden (18,01%). Sementara itu, responden yang menjual produk UMKM *franchise* dalam kategori Retail berjumlah 40 responden (12,86%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjual produk UMKM *franchise* dalam kategori Makanan.

4.2. Hasil Analisis

4.2.1 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel yang diteliti. Peneliti menggunakan teknik analisis indeks untuk memperkuat persepsi responden terhadap item-item pertanyaan yang diajukan.

Dengan menggunakan Teknik *scooring* minimum 1 dan maksimum 10 dalam penelitian ini, maka perhitungan batas atas dan bawah rentang skor jawaban responden dihitung dengan rumus yang dikemukakan oleh Ferdinand (2013) yaitu:

$$\text{Batas atas rentang skor} : (\%F \times 10)/10 = (311 \times 10)/10 = 3110/10 = 311$$

$$\text{Batas bawah rentang skor} : ((\%F \times 1)/10) = (311 \times 1)/10 = 311/10 = 31,1$$

Angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 31,1 hingga 311, dengan rentang sebesar 279,9 dibagi 3 berdasarkan *three box method*, menghasilkan rentang sebesar 93,3 yang akan digunakan sebagai pemaknaan/interpretasi:

31,1 – 124,4 = Rendah

124,4 – 217,7 = Sedang

217,7 – 311 = Tinggi

Sedangkan untuk menghitung rata-rata setiap indeks variable menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \{ (\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) + (\%F8 \times 8) + (\%F9 \times 9) + (\%F10 \times 10) \} / 10$$

%F1 adalah persentase frekuensi responden yang menjawab 1, demikian juga dengan %F2 sampai dengan %F710 adalah gambaran dari presentase masing-masing frekuensi responden yang menjawab 2-10. Rangkuman jawaban responden per variabel tercantum dalam table berikut:

Tabel 4.6 Angka Indeks *Customer Learning Capability*

No	Indikator		Skala										Total Score	Nilai Indeks	Interpretasi
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	CLC1	F	0	0	0	0	0	1	71	139	75	25	311	254	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	6	497	1112	675	250	2540		
2	CLC2	F	0	0	0	0	0	17	75	111	66	42	311	252,9	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	102	525	888	594	420	2529		
3	CLC3	F	0	0	0	0	0	18	74	104	79	36	311	252,9	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	108	518	832	711	360	2529		
4	CLC4	F	0	0	0	0	0	18	75	106	74	38	311	252,7	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	108	525	848	666	380	2527		
5	CLC5	F	0	0	0	0	0	23	77	104	76	31	311	250,3	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	138	539	832	684	310	2503		
Rata-rata :													252,56		

Sumber: Data diolah (2025)

Dapat dilihat pada tabel 4.6 interpretasi responden pada kisaran tinggi Dengan nilai indeks rata – rata 252,56 dengan nilai yang paling tinggi ada pada indikator “Kemampuan mengumpulkan informasi perubahan kebutuhan konsumen” (CLC1). dengan nilai 254 sedangkan nilai paling rendah ada pada indikator “Kemampuan memanfaatkan informasi pelanggan untuk melakukan inovasi” (CLC5) dengan nilai 250,3.

Secara umum, hasil menunjukkan perusahaan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan konsumen dan tren pasar, namun masih perlu meningkatkan pemanfaatan informasi dari penjual. Penguatan komunikasi dan pemanfaatan data penjual dapat meningkatkan respons terhadap kebutuhan pelanggan.

Tabel 4.7 Deskriptif Pengetahuan *Customer Learning Capability*

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Kemampuan Mengumpulkan informasi perubahan kebutuhan konsumen	UMKM <i>franchise</i> mampu mengidentifikasi perubahan kebutuhan konsumen sebagai dasar adaptasi strategi pemasaran.
2	Tinggi	Kemampuan jumlah informasi pelanggan yang dibutuhkan	. Masih perlu penguatan sistem informasi pelanggan yang lebih terstruktur dan efisien.
3	Tinggi	Kemampuan mendapatkan ide-ide baru terkait dengan pelanggan	Sangat bergantung pada proses pengumpulan ide, metode komunikasi dengan pelanggan
4	Tinggi	Kemampuan memanfaatkan informasi pelanggan dari penjual.	Mampu menciptakan produk dan layanan yang lebih relevan dengan kebutuhan pelanggan dan lebih kompetitif di pasar
5	Tinggi	Kemampuan memanfaatkan informasi pelanggan untuk melakukan inovasi	Pemanfaatan informasi pelanggan mendorong inovasi yang sesuai pasar

Tabel 4.8 Angka Indeks *Competitor Learning Capability*

No	Indikator		Skala										Total Score	Nilai Indeks	Interpretasi
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	COLC1	F	0	0	0	0	0	14	72	112	75	38	311	253,9	Tinggi

		%F*N	0	0	0	0	0	84	504	896	675	380	2539		
2	COLC2	F	0	0	0	0	0	16	69	110	75	41	311	254,4	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	96	483	880	675	410	2544		
3	COLC3	F	0	0	0	0	0	17	72	104	80	38	311	253,8	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	102	504	832	720	380	2538		
4	COLC4	F	0	0	0	0	0	17	74	108	74	38	311	253	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	102	518	864	666	380	2530		
5	COLC25	F	0	0	0	0	0	16	71	106	78	40	311	254,3	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	96	497	848	702	400	2543		
Rata-rata :													253,88		

Sumber: Data diolah (2025).

Dapat dilihat pada tabel 4.8 interpretasi responden pada kisaran tinggi. Dengan nilai indeks rata – rata 253,88 dengan nilai yang paling tinggi ada pada indikator “Kemampuan memanfaatkan informasi pesaing dari penjual” (COLC2) dengan nilai 254,4 sedangkan nilai paling rendah ada pada indikator “Kemampuan memanfaatkan informasi pesaing untuk melakukan inovasi” (COLC4) dengan nilai 253.

UMKM *franchise* sudah memahami strategi pesaing dengan baik, namun masih perlu meningkatkan pemahaman terhadap kebutuhan konsumen. Untuk meningkatkan kinerja, perlu fokus pada analisis pasar dan penyesuaian produk yang lebih tepat sasaran.

Tabel 4.9 Deskriptif Pengetahuan *Competitor Learning Capability*

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Kemampuan jumlah informasi pesaing yang dibutuhkan	UMKM <i>franchise</i> yang memahami informasi pesaing dengan tepat lebih unggul dalam pengambilan keputusan strategis.
2	Tinggi	Kemampuan memanfaatkan informasi pesaing	Faktor krusial yang memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif, inovatif, dan responsif terhadap dinamika pasar
3	Tinggi	Kemampuan berbagi informasi pesaing antar bagian	Dapat menciptakan strategi yang lebih terintegrasi, meningkatkan pengambilan keputusan, dan mempercepat respons terhadap perubahan pasar

4	Tinggi	Kemampuan memanfaatkan informasi pesaing untuk melakukan inovasi.	Kemudahan akses ke produk, atau dukungan pasca-penjualan, dapat memberikan ide untuk inovasi dalam pengalaman pelanggan yang lebih baik.
5	Tinggi	Kemampuan memahami strategi promosi pesaing.	Pesaing cenderung lebih mampu merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar

Tabel 4.10 Angka Indeks *Itqon Brand Management Capability*

No	Indikator		Skala										Total Score	Nilai Indeks	Interpretasi
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	IBMC1	F	0	0	0	0	0	13	70	109	78	41	311	255,2	Tinggi
		%F* N	0	0	0	0	0	78	490	872	702	410	2552		
2	IBMC2	F	0	0	0	0	0	12	73	110	81	35	311	254,2	Tinggi
		%F* N	0	0	0	0	0	72	511	880	729	350	2542		
3	IBMC3	F	0	0	0	0	0	18	63	121	68	41	311	253,9	Tinggi
		%F* N	0	0	0	0	0	108	441	968	612	410	2539		
4	IBMC4	F	0	0	0	0	0	12	74	113	69	43	311	254,5	Tinggi
		%F* N	0	0	0	0	0	72	518	904	621	430	2545		
5	IBMC5	F	0	0	0	0	0	17	73	109	70	42	311	253,5	Tinggi
		%F* N	0	0	0	0	0	102	511	872	630	420	2535		
6	IBMC6	F	0	0	0	0	0	16	77	110	68	40	311	252,7	Tinggi
		%F* N	0	0	0	0	0	96	539	880	612	400	2527		
7	IBMC7	F	0	0	0	0	0	14	74	109	73	41	311	254,1	Tinggi
		%F* N	0	0	0	0	0	84	518	872	657	410	2541		
8	IBMC8	F	0	0	0	0	0	13	74	109	77	38	311	254,1	Tinggi
		%F* N	0	0	0	0	0	78	518	872	693	380	2541		
9	IBMC9	F	0	0	0	0	0	12	70	116	71	42	311	254,9	Tinggi
		%F* N	0	0	0	0	0	72	490	928	639	420	2549		
10	IBMC10	F	0	0	0	0	0	18	72	108	73	40	311	253,3	Tinggi
		%F* N	0	0	0	0	0	108	504	864	657	400	2533		
11	IBMC11	F	0	0	0	0	0	19	73	106	76	37	311	252,7	Tinggi
		%F* N	0	0	0	0	0	114	511	848	684	370	2527		
12	IBMC12	F	0	0	0	0	0	16	75	107	75	38	311	253,2	Tinggi
		%F* N	0	0	0	0	0	96	525	856	675	380	2532		
13	IBMC13	F	0	0	0	0	0	15	70	111	81	34	311	253,7	Tinggi
		%F* N	0	0	0	0	0	90	490	888	729	340	2537		

14	IBMC1 4	F	0	0	0	0	0	18	76	109	69	39	311	252,3	Tinggi
		%F*	0	0	0	0	0	108	532	872	621	390	2523		
		N	0	0	0	0	0	102	532	840	684	370	2528		
15	IBMC1 5	F	0	0	0	0	0	17	76	105	76	37	311	252,8	Tinggi
		%F*	0	0	0	0	0	102	532	840	684	370	2528		
		N	0	0	0	0	0	22	67	109	74	39	311	252,9	Tinggi
16	IBMC1 6	F	0	0	0	0	0	22	67	109	74	39	311	252,9	Tinggi
		%F*	0	0	0	0	0	132	469	872	666	390	2529		
		N	0	0	0	0	0	132	469	872	666	390	2529		
Rata-rata :													253,62 5		

Sumber: Data diolah (2025).

Dapat dilihat pada tabel 4.10 interpretasi responden pada kisaran tinggi. Dengan nilai indeks rata – rata 253,625 dengan nilai yang paling tinggi ada pada indikator “Kemampuan merancang identitas merek yang sesuai dengan nilai Islam dan kebutuhan pasar ” (IBMC1) dengan nilai 255,2 sedangkan nilai paling rendah ada pada indikator “ Integrasi umpan balik pelanggan dalam pengembangan dan penyempurnaan merek” (IBMC14) dengan nilai 252,3.

Secara keseluruhan, UMKM *franchise* mampu mengembangkan aset merek yang kuat dan terarah, meski masih perlu penyelarasan lebih lanjut dengan kebutuhan pasar.

Tabel 4.11 Deskriptif Pengetahuan *Itqon Brand Management Capability*

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Kemampuan merancang identitas merek yang sesuai dengan nilai Islam dan kebutuhan pasar	Identitas merek UMKM <i>franchise</i> dirancang selaras dengan nilai Islam dan kebutuhan pasar, menunjukkan tingkat kemampuan yang baik dan konsistensi dengan prinsip kejujuran dan ketepatan..
2	Tinggi	Ketepatan dalam menetapkan positioning merek sesuai dengan segmen yang dibidik	.UMKM <i>franchise</i> mampu menetapkan <i>positioning</i> merek dengan tepat sesuai segmen pasar, menunjukkan kecocokan strategi merek dengan target konsumen.

3	Tinggi	Konsistensi merek terhadap prinsip halal, etika, dan integritas.	UMKM <i>franchise</i> secara konsisten menjaga prinsip halal, etika, dan integritas dalam pengelolaan merek, mencerminkan komitmen tinggi terhadap nilai-nilai Islam dalam praktik bisnis.
4	Tinggi	Relevansi elemen visual dan verbal merek dengan nilai-nilai keislaman dan konteks lokal	.Elemen visual dan verbal merek UMKM <i>franchise</i> sudah relevan dengan nilai-nilai keislaman dan budaya lokal, mencerminkan identitas yang kuat dan kontekstual.
5	Tinggi	Perencanaan strategis pengembangan merek jangka panjang yang terarah	UMKM <i>franchise</i> memiliki perencanaan strategis pengembangan merek jangka panjang yang terarah, mencerminkan visi yang jelas dan berkelanjutan..
6	Tinggi	Konsistensi dalam menyampaikan nilai dan manfaat merek secara terstruktur	UMKM <i>franchise</i> konsisten menyampaikan nilai dan manfaat merek secara terstruktur, memperkuat kepercayaan dan persepsi positif konsumen.
7	Tinggi	Penguatan merek dilakukan melalui aktivitas promosi yang terencana dan sesuai syariat	UMKM <i>franchise</i> melakukan penguatan merek melalui promosi yang terencana dan sesuai syariat, mencerminkan kepatuhan nilai religius serta efektivitas komunikasi merek.
8	Tinggi	Kemampuan menjaga pertumbuhan merek melalui inovasi produk yang relevan dan bernilai Islami	UMKM <i>franchise</i> mampu menjaga pertumbuhan merek melalui inovasi produk yang relevan dan bernilai Islami, mencerminkan adaptabilitas dan komitmen terhadap nilai-nilai religius.

9	Tinggi	Kejelasan pesan merek yang disampaikan dalam berbagai media dan platform	Pesan merek UMKM <i>franchise</i> disampaikan dengan jelas di berbagai media dan platform, memperkuat daya jangkauan dan pemahaman konsumen terhadap nilai-nilai merek.
10	Tinggi	Konsistensi nilai-nilai Islam dalam seluruh komunikasi merek (iklan, kemasan, sosial media)	UMKM <i>franchise</i> secara konsisten mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam seluruh komunikasi merek, termasuk iklan, kemasan, dan media sosial, sehingga membangun citra merek yang terpercaya dan bernilai.
11	Tinggi	Transparansi informasi merek dalam membangun kepercayaan konsumen	Transparansi informasi merek yang diterapkan UMKM <i>franchise</i> berhasil membangun kepercayaan konsumen, menciptakan hubungan yang lebih kuat dan loyalitas terhadap merek.
12	Tinggi	Kemampuan menjelaskan keunikan merek dibandingkan dengan kompetitor secara mudah dipahami	UMKM <i>franchise</i> mampu menjelaskan keunikan mereknya dibandingkan kompetitor secara jelas dan mudah dipahami, sehingga memperkuat posisi merek di benak konsumen.
13	Tinggi	Evaluasi dan penyempurnaan merek secara berkala untuk meningkatkan nilai dan daya saing.	UMKM <i>franchise</i> secara aktif melakukan evaluasi dan penyempurnaan merek secara berkala, yang berdampak positif terhadap peningkatan nilai merek dan daya saing di pasar.
14	Tinggi	Integrasi umpan balik pelanggan dalam pengembangan dan penyempurnaan merek.	UMKM <i>franchise</i> secara konsisten mengintegrasikan umpan balik pelanggan dalam pengembangan dan penyempurnaan merek,

			sehingga merek menjadi lebih relevan, adaptif, dan dipercaya oleh konsumen
15	Tinggi	Penguatan <i>brand equity</i> melalui peningkatan kualitas layanan dan pengalaman pelanggan	UMKM <i>franchise</i> berhasil memperkuat <i>brand equity</i> melalui peningkatan kualitas layanan dan pengalaman pelanggan, yang berdampak pada loyalitas dan kepuasan konsumen.
16	Tinggi	Upaya peningkatan merek dilakukan secara menyeluruh, mencakup produk, layanan, dan citra Islami yang melekat.	Bahwa upaya peningkatan merek dilakukan secara menyeluruh oleh UMKM <i>franchise</i> , mencakup aspek produk, layanan, dan penguatan citra Islami, sehingga mendorong persepsi positif dan meningkatkan keunggulan daya saing

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 4.12 Angka Indeks *Brand Image Advantage*

No	Indikator	Skala										Total Score	Nilai Indeks	Interpretasi	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1	BIA1	F	0	0	0	0	0	27	73	106	74	31	311	249,7	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	162	511	848	666	310	2497		
2	BIA2	F	0	0	0	0	0	32	66	109	70	34	311	249,6	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	192	462	872	630	340	2496		
3	BIA3	F	0	0	0	0	0	27	71	114	71	28	311	249	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	162	497	912	639	280	2490		
4	BIA4	F	0	0	0	0	0	28	72	107	70	34	311	249,8	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	168	504	856	630	340	2498		
Rata-rata :													249,525		

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 4.12 menunjukkan rata-rata indeks tinggi sebesar 249,525. Nilai tertinggi ada pada kompetensi merek (BIA4) dan terendah pada asosiasi merek (BIA3). Secara keseluruhan, UMKM *Franchise* sudah kuat dalam membangun identitas merek, namun perlu peningkatan pada aspek asosiasi merek.

Tabel 4.13. Deskriptif Pengetahuan *Brand Image Advantage*

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Keunggulan dalam <i>Brand Identity</i>	Merek memiliki ciri khas yang kuat, yang membuatnya mudah diterima dan disukai oleh pelanggan.
2	Tinggi	Keunggulan dalam <i>Brand Personality</i>	.Membangun hubungan emosional positif yang meningkatkan loyalitas.
3	Tinggi	Keunggulan dalam mengembangkan merek asosiasi	Berhasil menciptakan asosiasi merek positif yang memperkuat persepsi..
4	Tinggi	Keunggulan mengembangkan kompetensi merek.	Perlu penguatan pengelolaan kompetensi merek yang lebih terstruktur.

Tabel 4.14. Angka Indeks *Marketing Performance*

No	Indikator		Skala										Total Score	Nilai Indeks	Interpretasi
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	KP1	F	0	0	0	0	0	11	73	105	88	34	311	254,9	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	66	511	840	792	340	2549		
2	KP2	F	0	0	0	0	0	14	79	105	81	32	311	252,6	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	84	553	840	729	320	2526		
3	KP3	F	0	0	0	0	0	12	59	132	70	38	311	255,1	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	72	413	1056	630	380	2551		
4	KP4	F	0	0	0	0	0	11	73	117	71	39	311	254,2	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	66	511	936	639	390	2542		
5	KP5	F	0	0	0	0	0	5	38	150	84	34	311	259,2	Tinggi
		%F*N	0	0	0	0	0	30	266	1200	756	340	0		
Rata-rata :													255,2		

Sumber: Data diolah (2025)

Dapat dilihat pada tabel 4.14 interpretasi responden pada kisaran tinggi. Dengan nilai indeks rata – rata 255,2 dengan nilai yang paling tinggi ada pada indikator “Perluasan wilayah pasar” (MP5) dengan nilai 259,2, sedangkan nilai paling rendah ada pada indikator “ Pertumbuhan pelanggan” (MP2) dengan nilai 252,6.

Secara umum, UMKM *franchise* berhasil memperluas pasar, namun masih perlu menyempurnakan strategi ekspansi agar peluang di wilayah baru lebih optimal. Perluasan pasar domestik dan internasional dapat mendukung pertumbuhan berkelanjutan.

Tabel 4.15 Deskriptif Pengetahuan *Marketing Performance*

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi	Pertumbuhan pendapatan	Menunjukkan bahwa UMKM <i>franchise</i> berhasil dalam meningkatkan pendapatannya melalui berbagai strategi yang efektif.
2	Tinggi	Pertumbuhan pelanggan	UMKM <i>franchise</i> berhasil menarik konsumen melalui pemasaran efektif, produk berkualitas, dan pengalaman pelanggan yang baik.
3	Tinggi	Pertumbuhan keuntungan	Menunjukkan bahwa UMKM <i>franchise</i> berhasil tidak hanya dalam meningkatkan pendapatan, tetapi juga dalam mengelola biaya dan efisiensi operasional
4	Tinggi	Pencapaian target jumlah pelanggan	Menunjukkan bahwa UMKM <i>franchise</i> telah berhasil dalam menarik perhatian pasar dan menempatkan produk atau layanan mereka di posisi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
5	Tinggi	Perluasan wilayah pasar	Meningkatkan pangsa pasar dan pendapatan memerlukan perencanaan matang, pemilihan pasar tepat, penyesuaian produk dan pemasaran lokal, serta pengelolaan risiko yang baik.

Tabel 4.16. Angka Indeks Persepsi Responden

No	Persepsi Responden		Skala										Total Score	Nilai Indeks	Interpretasi
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	F1	F	1	2	0	3	7	14	51	100	72	54	311	248,1	Tinggi
	CLC	%F*N	1	4	0	12	35	84	357	800	648	540	2481		
2	F2	F	1	0	3	4	6	17	50	78	102	43	311	248	Tinggi
	CoLC	%F*N	1	0	9	16	30	102	350	624	918	430	2480		
3	F3	F	1	0	1	2	11	19	37	93	84	56	311	250	Tinggi
	BIA	%F*N	1	0	3	8	55	114	259	744	756	560	2500		
4	F4	F	1	1	3	2	5	18	43	72	101	58	311	251,9	Tinggi
	IBMC	%F*N	1	2	9	8	25	108	301	576	909	580	2519		
Rata-rata :													249,5		

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.16, responden memberikan persepsi tinggi terhadap seluruh variabel, dengan rata-rata indeks 249,5. *Itqon Brand Management Capability* menonjol dengan skor tertinggi (251,9), mencerminkan komitmen profesional berbasis nilai itqon. Sebaliknya, CoLC memiliki skor terendah (248), mengindikasikan perlunya peningkatan pembelajaran dari pesaing. CLC juga dinilai cukup baik (248,1), namun masih butuh penguatan agar lebih optimal dalam memahami kebutuhan pelanggan.

Persepsi responden terhadap variabel CoLC tergolong tinggi (nilai 248), menandakan UMKM *franchise* cukup baik dalam mempelajari strategi dan inovasi pesaing. Namun, karena nilainya paling rendah dibanding variabel lain, masih diperlukan peningkatan agar lebih adaptif dan kompetitif.

Brand Image Advantage memperoleh nilai tinggi (250), mencerminkan citra merek yang kuat, konsisten, dan mampu menciptakan kepercayaan serta loyalitas pelanggan, sehingga menjadi aset penting dalam mendukung kinerja pemasaran jangka panjang.

Itqon Brand Management Capability (IBMC) mendapat nilai tertinggi (251,9), menunjukkan bahwa responden sangat mengapresiasi pengelolaan merek berbasis nilai-nilai *Itqon*, yang mencerminkan profesionalisme, komitmen terhadap kualitas, dan etika manajerial yang tinggi.

Tabel 4.17 Deskriptif Pengetahuan Persepsi Responden

No	Kriteria	Variabel	Temuan
1	Tinggi	<i>Customer Learning Capability</i>	Responden menilai tinggi kemampuan UMKM <i>franchise</i> dalam memahami pelanggan (CLC)
2	Tinggi	<i>Competitor Learning Capability</i>	Responden menilai tinggi kemampuan UMKM <i>franchise</i> dalam memahami pesaing (CoLC)
3	Tinggi	<i>Brand Image Advantage</i>	Citra merek (BIA) dianggap kuat dan memberikan keunggulan kompetitif.
4	Tinggi	<i>Itqon Brand Mangement Capability</i>	IBMC menjadi variabel paling menonjol, menunjukkan bahwa manajemen merek berbasis nilai-nilai <i>Itqon</i> (Jelas, Terarah, Tepat dan Tuntas, sempurna dalam Islam) yang jujur, Amanah, bermanfaat, bertanggungjawab dipraktikkan dengan baik.

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap seluruh variabel berada dalam kategori tinggi. Ini mengindikasikan bahwa UMKM *franchise* memiliki kemampuan baik dalam memahami pelanggan dan pesaing, membangun citra merek, serta mengelola merek secara profesional dengan nilai-nilai *Itqon*. Temuan ini mencerminkan kesiapan internal dan strategi yang kuat untuk menjalankan bisnis secara berkelanjutan dan kompetitif..

4.2.2 Analisis SEM

4.2.2.1. Analisis *Standardized Regression Weight*

Analisis *standardized regression weight* mempunyai fungsi untuk mengetahui kemampuan dari tiap-tiap indikator dalam menjelaskan variabel pada penelitian. Kriteria pada penelitian ini dikatakan valid jika memenuhi nilai sebagai berikut:

- Jika nilai *standardized regression weight* ≥ 0.5 dan nilai signifikan < 0.05 maka menunjukkan kemampuan indikator dalam menjelaskan variabel yang diteliti.
- Jika nilai *standardized regression weight* ≤ 0.5 dan nilai signifikan > 0.05 maka menunjukkan ketidakmampuan indikator dalam menjelaskan variabel yang diteliti.

Berikut hasil dari hasil penghitungan *pengujian standardized regression weight* masing-masing variabel dalam penelitian ini:

1) CFA Variabel *Customer Learning Capability*

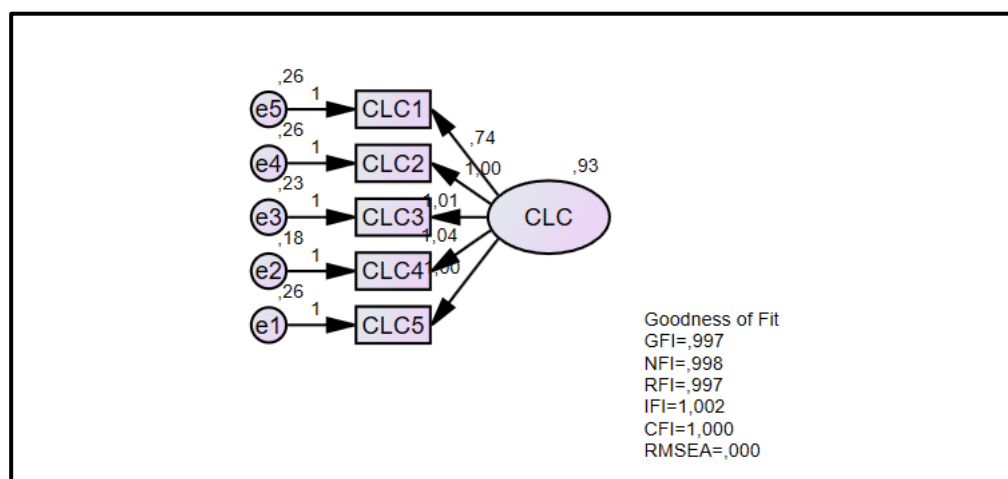
Tabel 4.18. CFA Variabel *Customer Learning Capability*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CLC5	<---	CLC	1,000				
CLC4	<---	CLC	1,041	,042	24,758	***	
CLC3	<---	CLC	1,005	,043	23,229	***	
CLC2	<---	CLC	1,005	,044	22,643	***	
CLC1	<---	CLC	,744	,039	19,077	***	

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.18, seluruh indikator *Customer Learning Capability* (CLC) memiliki signifikansi $\leq 0,05$, menunjukkan validitas yang baik dalam merefleksikan konstruk yang diukur. Indikator CLC5 dijadikan referensi (loading factor = 1,000), sedangkan CLC4 memiliki kontribusi tertinggi (1,041; C.R. = 24,758; $p < 0,001$), diikuti oleh CLC2 dan CLC3 (1,005; C.R. > 22). Meskipun CLC1 memiliki estimasi paling rendah (0,744), nilainya tetap signifikan (C.R. = 19,077; $p < 0,001$). Secara keseluruhan, kelima indikator terbukti valid dan signifikan dalam merepresentasikan konstruk CLC, sehingga dapat digunakan secara andal dalam analisis berikutnya.

Gambar 4.1 CFA Variabel *Customer Learning Capability*



Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 4.1 menampilkan model *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk variabel *Customer Learning Capability* (CLC), di mana semua indikator (CLC1–CLC5) menunjukkan hubungan signifikan dengan konstruk CLC. Panah yang mengarah dari konstruk ke indikator mencerminkan bahwa kelima indikator secara kuat membentuk variabel CLC. Secara visual dan statistik, model ini valid dan sesuai, sehingga dapat disimpulkan bahwa CLC telah terkonfirmasi dengan baik melalui analisis CFA.

Tabel 4.19. Fit Model CFA *Customer Learning Capability*

No.	Indikator	Hitung	Cut-off	Kesimpulan
1	GFI	0,997	> 0,90	Fit
2	NFI	0,998	> 0,90	Fit
3	RFI	0,997	> 0,90	Fit
4	IFI	1,002	> 0,90	Fit
5	CFI	1,000	> 0,90	Fit
6	RMSEA	0,000	< 0,08	Fit

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.19, model pengukuran *Customer Learning Capability* (CLC) menunjukkan kecocokan yang sangat baik. Seluruh indikator *goodness of fit*, seperti GFI (0,997), NFI (0,998), RFI (0,997), IFI (1,002), CFI (1,000), dan RMSEA (0,000), berada dalam kategori sangat ideal. Ini menegaskan bahwa model CFA untuk CLC valid, andal, dan mampu merepresentasikan konstruk secara tepat dalam penelitian ini.

2) CFA Variabel *Competitor Learning Capability*

Tabel 4.20 CFA Variabel *Competitor Learning Capability*

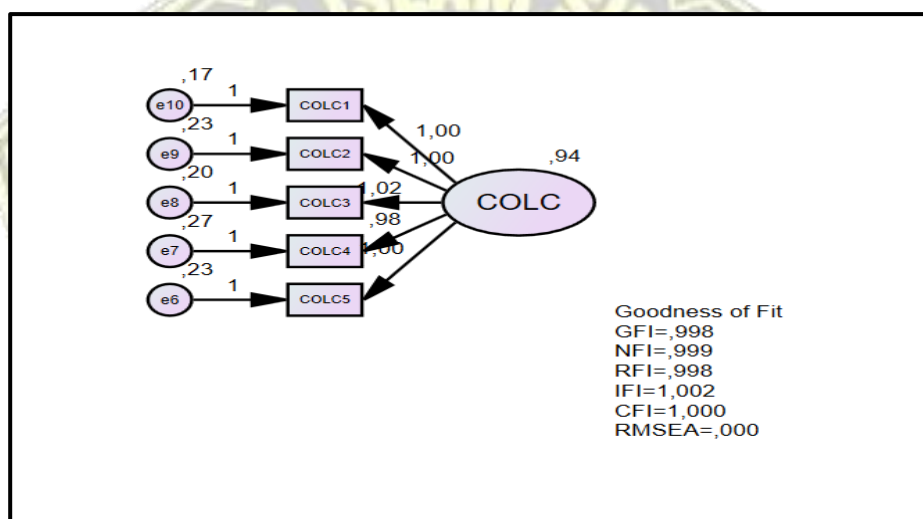
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
COLC5 <---	COLC	1,000				
COLC4 <---	COLC	,976	,042	22,965	***	
COLC3 <---	COLC	1,017	,040	25,237	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
COLC2	<---	COLC	,997	,041	24,173	***	
COLC1	<---	COLC	1,003	,039	25,937	***	

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.20, seluruh indikator COLC1 hingga COLC5 dinyatakan valid dan signifikan ($p < 0,001$) dalam merefleksikan variabel *Competitor Learning Capability*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimate tinggi ($> 0,97$) dan C.R. antara 22,965–25,937, yang melampaui batas minimum. Dengan demikian, model CFA untuk COLC dinyatakan layak andal, dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Gambar 4.2 CFA Variabel *Competitor Learning Capabilities*



Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 4.21 Fit Model CFA *Competitor Learning Capability*

No.	Indikator	Hitung	Cut-off	Kesimpulan
1	GFI	0,998	$> 0,90$	Fit
2	NFI	0,999	$> 0,90$	Fit
3	RFI	0,998	$> 0,90$	Fit
4	IFI	1,002	$> 0,90$	Fit
5	CFI	1,000	$> 0,90$	Fit
6	RMSEA	0,000	$< 0,08$	Fit

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.21, model pengukuran *Competitor Learning Capability* (COLC) menunjukkan kecocokan yang sangat baik, dengan seluruh indeks fit seperti GFI (0,998), NFI (0,999), RFI (0,998), IFI (1,002), dan CFI (1,000) melebihi standar minimum 0,90. Nilai RMSEA sebesar 0,000 juga menandakan tingkat kesalahan aproksimasi yang sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa model CFA COLC valid, akurat, dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya

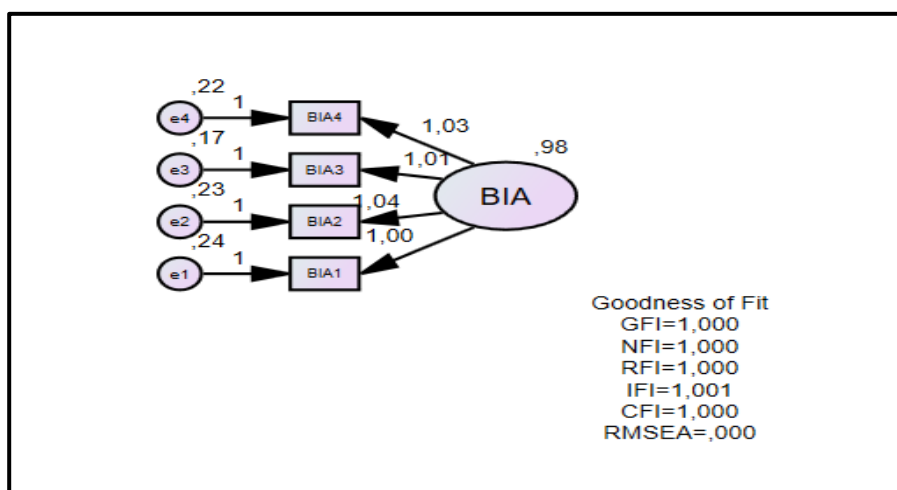
Tabel 4.22 CFA Variabel *Brand Image Advantage*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BIA1	<---	BIA	1,000				
BIA2	<---	BIA	1,037	,042	24,569	***	
BIA3	<---	BIA	1,007	,039	25,795	***	
BIA4	<---	BIA	1,027	,041	24,755	***	

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.22, hasil CFA untuk variabel *Brand Image Advantage* (BIA) menunjukkan bahwa seluruh indikator (BIA1–BIA4) signifikan dalam membentuk konstruk BIA, dengan nilai C.R. di atas 1,96 dan $p < 0,001$. Indikator BIA2 dan BIA4 memiliki estimasi tertinggi (masing-masing 1,037 dan 1,027), menandakan kontribusi yang kuat. BIA1 dijadikan sebagai indikator referensi (1,000). Secara keseluruhan, model ini valid dan layak digunakan untuk analisis lanjutan.

Gambar 4.3 CFA Variabel *Brand Image Advantage*



Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 4.3 menunjukkan hasil CFA untuk variabel *Brand Image Advantage* (BIA), yang memvisualisasikan hubungan signifikan antara konstruk BIA dan keempat indikatornya (BIA1–BIA4). BIA1 dijadikan referensi (nilai 1), sementara BIA2, BIA3, dan BIA4 memiliki estimasi lebih tinggi, mencerminkan kontribusi yang kuat terhadap variabel BIA. Seluruh indikator menunjukkan nilai C.R. tinggi dan $p < 0,001$, menandakan hubungan yang signifikan. Model ini valid dan dapat diandalkan dalam mengukur citra merek UMKM *franchise*.

Tabel 4.23. Fit Model CFA *Brand Image Advantage*

No.	Indikator	Hitung	Cut-off	Kesimpulan
1	GFI	1,000	> 0,90	Fit
2	NFI	1,000	> 0,90	Fit
3	RFI	1,000	> 0,90	Fit
4	IFI	1,001	> 0,90	Fit
5	CFI	1,000	> 0,90	Fit
6	RMSEA	0,000	< 0,08	Fit

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 4.23 menunjukkan bahwa model CFA untuk variabel *Brand Image Advantage* (BIA) memiliki tingkat kecocokan yang sangat baik. Seluruh indikator fit model, seperti GFI, NFI, RFI, IFI, dan CFI, menunjukkan nilai 1,000 atau lebih, melampaui batas minimum 0,90. Selain itu, nilai RMSEA sebesar 0,000 menunjukkan kesalahan aproksimasi sangat rendah. Hasil ini mengindikasikan bahwa model pengukuran BIA valid, sangat sesuai dengan data, dan dapat diandalkan untuk analisis selanjutnya..

3) CFA Variabel *Itqon Brand Management Capability*

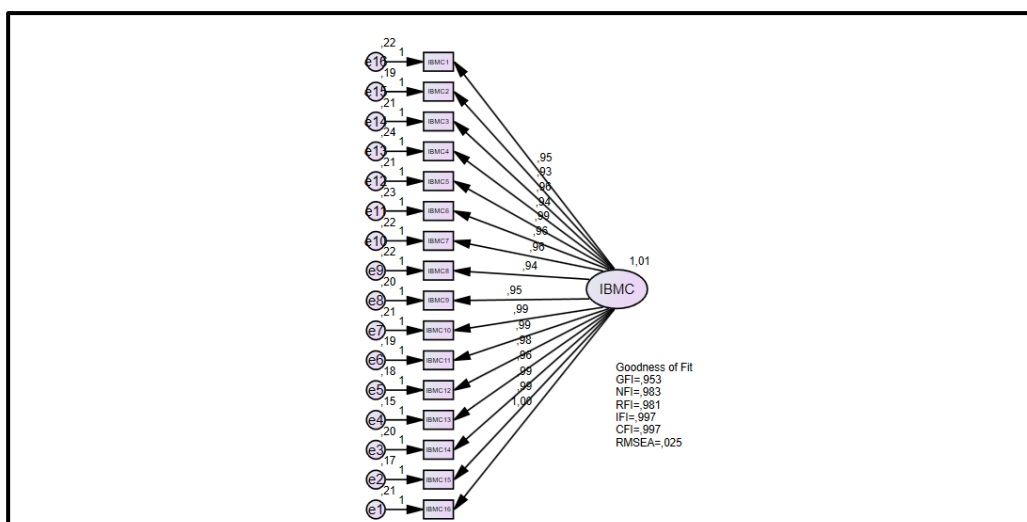
Tabel 4.24 CFA Variabel *Itqon Brand Management Capability*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IBMC16	<---	IBMC	1,000				
IBMC15	<---	IBMC	,992	,035	28,670	***	
IBMC14	<---	IBMC	,988	,036	27,611	***	
IBMC13	<---	IBMC	,962	,033	28,911	***	
IBMC12	<---	IBMC	,980	,035	27,934	***	
IBMC11	<---	IBMC	,989	,036	27,792	***	
IBMC10	<---	IBMC	,985	,036	27,192	***	
IBMC9	<---	IBMC	,945	,035	26,761	***	
IBMC8	<---	IBMC	,938	,036	26,090	***	
IBMC7	<---	IBMC	,960	,036	26,513	***	
IBMC6	<---	IBMC	,964	,037	26,193	***	
IBMC5	<---	IBMC	,987	,036	27,233	***	
IBMC4	<---	IBMC	,939	,037	25,487	***	
IBMC3	<---	IBMC	,962	,036	26,627	***	
IBMC2	<---	IBMC	,932	,034	27,065	***	
IBMC1	<---	IBMC	,945	,036	26,127	***	

Sumber: Data Diolah (2025)

Tabel 4.24 menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) memiliki signifikansi $\leq 0,05$ dan nilai estimasi di atas 0,90. Nilai Critical Ratio (C.R.) juga jauh melebihi batas minimum 1,96, dengan signifikansi $p < 0,001$. Hal ini mengindikasikan bahwa semua indikator secara signifikan dan kuat merefleksikan konstruk IBMC. Dengan demikian, model pengukuran IBMC dinyatakan valid, reliabel, dan mampu menggambarkan variabel secara konsisten dalam penelitian ini.

Gambar 4.4 CFA Variabel *Itqon Brand Management Capability*



Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 4.4 menggambarkan model CFA untuk variabel *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) yang terdiri dari 16 indikator. Semua indikator menunjukkan loading factor tinggi dan signifikan, didukung oleh nilai CR > 1,96 dan $p < 0,001$. Ini menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dan reliabel dalam merefleksikan konstruk IBMC. Model ini dinyatakan memenuhi validitas konstruk, sehingga IBMC dapat digunakan secara sah sebagai representasi kemampuan manajemen merek UMKM *franchise* dalam analisis selanjutnya.

Tabel 4.25 Fit Model CFA *Itqon Brand Management Capability*

No.	Indikator	Hitung	Cut-off	Kesimpulan
1	GFI	0,953	> 0,90	Fit
2	NFI	0,983	> 0,90	Fit
3	RFI	0,981	> 0,90	Fit
4	IFI	0,997	> 0,90	Fit
5	CFI	0,997	> 0,90	Fit
6	RMSEA	0,025	< 0,08	Fit

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.25, model CFA untuk variabel *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) menunjukkan kecocokan yang sangat baik dengan data. Seluruh indeks kelayakan model seperti GFI (0,953), NFI (0,983), RFI (0,981), IFI (0,997), dan CFI (0,997) melampaui ambang batas 0,90, menunjukkan bahwa model sangat sesuai. Nilai RMSEA sebesar 0,025 juga mencerminkan tingkat galat aproksimasi yang sangat rendah. Dengan demikian, model IBMC dinyatakan fit, valid, dan dapat diandalkan untuk digunakan dalam analisis lanjutan penelitian.

4) CFA Variabel *Marketing Performance*

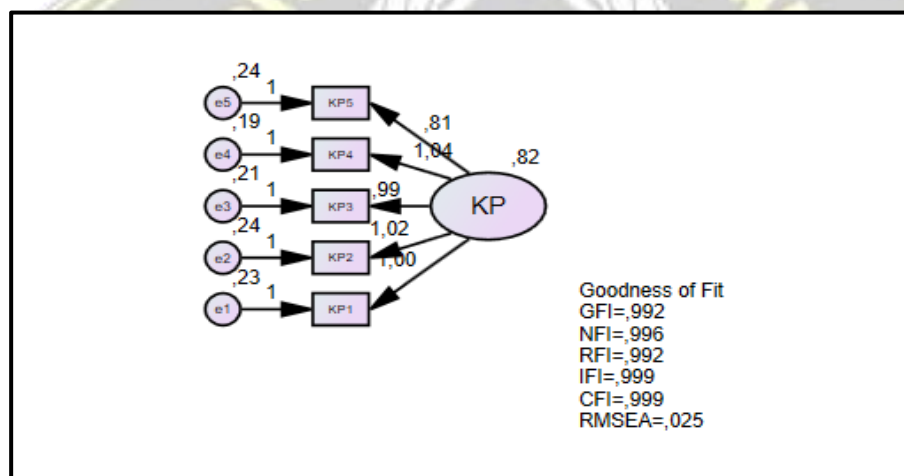
Tabel 4.26 CFA Variabel *Marketing Performance*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KP1	<---	KP	1,000				
KP2	<---	KP	1,019	,045	22,464	***	
KP3	<---	KP	,991	,043	22,826	***	
KP4	<---	KP	1,036	,044	23,658	***	
KP5	<---	KP	,814	,041	19,952	***	

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.26, hasil CFA untuk variabel *Marketing Performance* (MP) menunjukkan bahwa seluruh indikator (KP1–KP5) memiliki estimasi di atas 0,90 dan nilai C.R. di atas 22 dengan signifikansi $p < 0,001$. Hal ini menandakan bahwa semua indikator secara signifikan dan kuat merefleksikan konstruk MP. Dengan demikian, variabel MP dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam analisis lanjutan.

Gambar 4.5 CFA Variabel *Marketing Performance*



Gambar 4.5 menampilkan model CFA untuk variabel *Marketing Performance* (MP) yang mengilustrasikan hubungan antara konstruk MP dan lima indikatornya (KP1–KP5). Setiap indikator terhubung langsung ke konstruk dengan nilai estimasi yang mencerminkan kekuatan kontribusinya. Hasil ini menunjukkan bahwa semua indikator secara tepat merepresentasikan konstruk MP, sehingga model ini valid secara visual dan statistik untuk digunakan dalam analisis penelitian.

Tabel 4.27 Fit Model CFA *Marketing Performance*

No.	Indikator	Hitung	Cut-off	Kesimpulan
-----	-----------	--------	---------	------------

1	GFI	0,992	> 0,90	Fit
2	NFI	0,996	> 0,90	Fit
3	RFI	0,992	> 0,90	Fit
4	IFI	0,999	> 0,90	Fit
5	CFI	0,999	> 0,90	Fit
6	RMSEA	0,025	< 0,08	Fit

Sumber: Data diolah (2025)

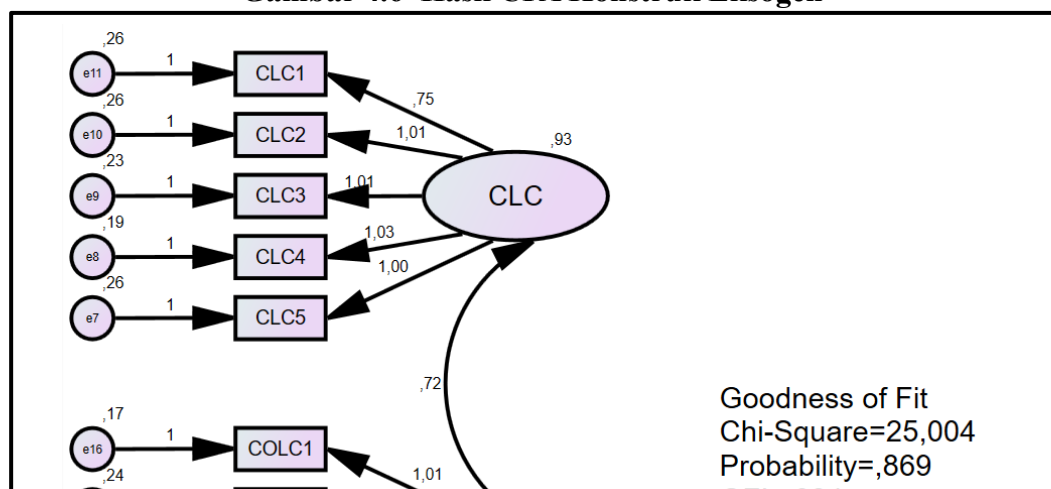
Tabel 4.27 menunjukkan bahwa model CFA untuk variabel *Marketing Performance* (MP) memiliki tingkat kecocokan yang sangat baik. Seluruh indikator fit model (GFI, NFI, RFI, IFI, dan CFI) berada di atas 0,90, serta RMSEA hanya 0,025, menandakan kesalahan aproksimasi yang sangat rendah. Artinya, model ini valid dan layak digunakan untuk analisis lanjutan.

4.2.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Pada tahap awal analisis SEM, dilakukan terlebih dahulu pengujian measurement model melalui analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk tiap variabel laten. Tujuannya adalah memastikan dimensi pembentuk variabel dan validitas konvergen dapat diuji secara tepat, serta menghindari model yang terlalu kompleks dan sulit dispesifikasi. Penelitian ini menganalisis lima konstruk laten, masing-masing diuji secara bertahap melalui CFA. Berikut disajikan ringkasan hasil pengujian tersebut.

1) CFAModel 1 (Eksogen)

Gambar 4.6 Hasil CFA Konstruk Eksogen



Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 4.6 menampilkan hasil CFA untuk konstruk eksogen, yang menunjukkan hubungan signifikan antara indikator dan konstruknya. Indeks kelayakan model seperti GFI, NFI, dan CFI menunjukkan kecocokan yang baik, menandakan bahwa konstruk eksogen telah terukur secara valid dan layak digunakan untuk analisis lanjutan.

Tabel 4.28 Hasil Pengujian Konstruk Variabel Tabel Eksogen

No.	Indeks Goodness of Fit	Cut off Value	Hasil Analisa	Evaluasi Model
1	Chi-Square	Signifikan ($p > 0,05$)	25,004 ($p = 0,869$)	Baik
2	GFI	$\geq 0,90$	0,984	Baik
3	AGFI	$0,80 \leq AGFI \leq 0,9$	0,975	Baik
4	RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik
5	TLI	$\geq 0,90$	1,000	Baik
6	CFI	$\geq 0,90$	1,000	Baik

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada model eksogen, diperoleh hasil uji kecocokan model (*goodness of fit*) yang secara keseluruhan menunjukkan kesesuaian yang baik. Nilai *Chi-Square* sebesar 25,004 dengan probabilitas 0,869 ($p > 0,05$) mengindikasikan tidak adanya perbedaan yang

signifikan antara model yang diusulkan dengan data empiris. Indeks kecocokan lainnya juga mendukung kesesuaian model yang baik, ditunjukkan dengan nilai GFI sebesar 0,984, AGFI sebesar 0,975, RMSEA sebesar 0,000, serta TLI dan CFI yang keduanya mencapai nilai sempurna 1,000. Semua nilai indeks tersebut telah memenuhi kriteria *cut-off* yang ditetapkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa model pengukuran eksogen memiliki tingkat kesesuaian yang sangat baik dengan data yang dikumpulkan.

Tabel 4.29 Confirmatory Factor Analisis Konstruk Eksogen

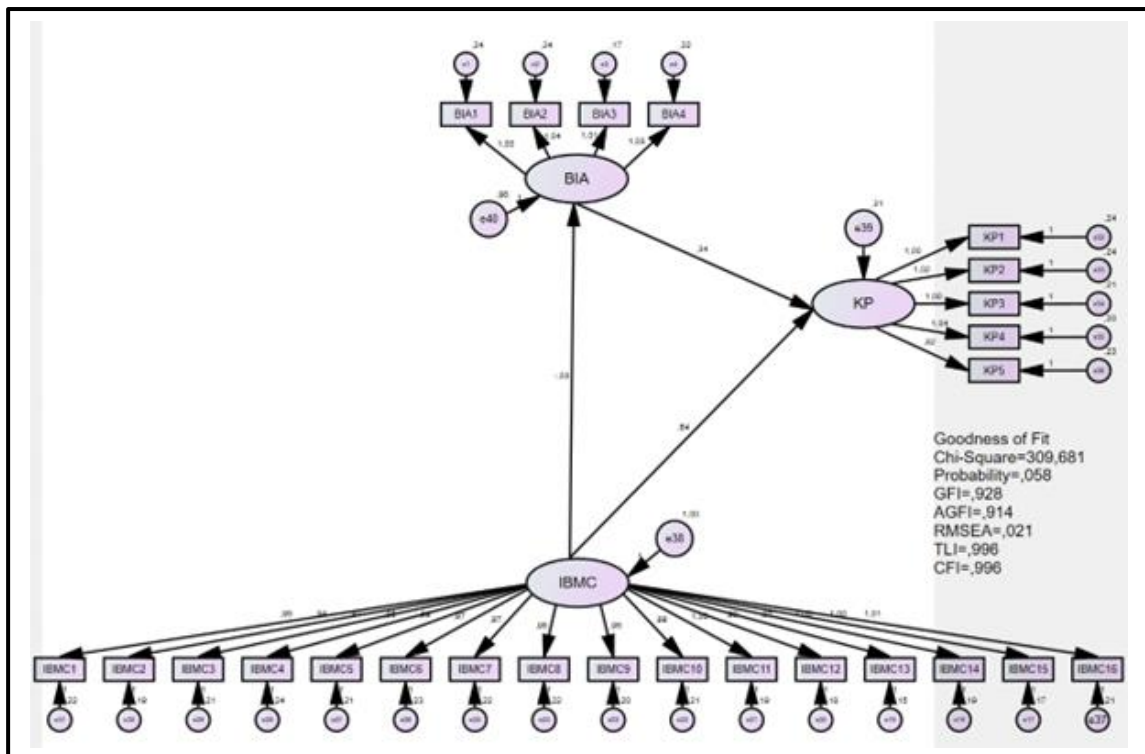
			Indikator	Loading Factor
<i>Customer Learning Capability (CLC)</i>			CLC1	0,815
			CLC2	0,886
			CLC3	0,896
			CLC4	0,916
			CLC5	0,886
<i>Competitor Learning Capability (COLC)</i>			COLC1	0,921
			COLC2	0,893
	<i>Competitor Learning Capability (COLC)</i>	<i>Learniang Capability</i>	COLC3	0,909
			COLC4	0,879
			COLC5	0,895

Sumber: data diolah (2025)

Hasil pengujian pada *measurement model* menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai muatan faktor yang tinggi. Pada variabel *Customer Learning Capabilities (CLC)*, kelima indikator memiliki nilai estimasi yang berkisar antara 0,815 hingga 0,916, dengan indikator CLC4 memiliki kontribusi tertinggi (0,916) dan CLC1 memiliki kontribusi terendah (0,815). Sementara pada variabel *Competitor Learning Capability (COLC)*, kelima indikatornya juga menunjukkan nilai estimasi yang tinggi, berkisar antara 0,879 hingga 0,921, dengan indikator COLC1 memberikan kontribusi terbesar (0,921) dan COLC4 memberikan kontribusi terkecil (0,879). Nilai *loading factor* yang secara konsisten berada di atas 0,8 untuk semua indikator mengindikasikan bahwa indikator-indikator tersebut merupakan pengukur yang valid dan reliabel dalam menjelaskan konstruk latennya.

2) CFA Model 2 (Endogen)

Gambar 4.7 Hasil CFA Konstruk Endogen



Gambar 4.7 menampilkan CFA untuk konstruk endogen memperlihatkan hubungan signifikan antara indikator dan konstruk yang dipengaruhi variabel lain dalam model. Indeks fit seperti GFI, NFI, dan CFI menunjukkan kecocokan yang baik, menegaskan validitas dan reliabilitas konstruk endogen untuk analisis selanjutnya.

Tabel 4.30 Hasil Pengujian Konstruk Variabel Endogen

No.	Indeks Goodness of Fit	Cut off Value	Hasil Analisa	Evaluasi Model
1	Chi-Square	Signifikan ($p > 0,05$)	309,681 ($p = 0,058$)	Baik
2	GFI	$\geq 0,90$	0,928	Baik

3	AGFI	$0,80 \leq AGFI \leq 0,9$	0,914	Baik
4	RMSEA	$\leq 0,08$	0,021	Baik
5	TLI	$\geq 0,90$	0,996	Baik
6	CFI	$\geq 0,90$	0,996	Baik

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada model endogen, diperoleh hasil uji kecocokan model yang menunjukkan tingkat kesesuaian yang baik dengan data empiris. Nilai *Chi-Square* sebesar 309,681 dengan probabilitas 0,058 ($p > 0,05$) mengindikasikan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara model yang diusulkan dengan data yang diamati. Indeks kecocokan lainnya juga mendukung kesesuaian model yang baik, ditunjukkan dengan nilai GFI sebesar 0,928, AGFI sebesar 0,914, RMSEA sebesar 0,021, TLI sebesar 0,996, dan CFI sebesar 0,996. Seluruh indeks kecocokan tersebut telah memenuhi kriteria *cut-off* yang ditetapkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa model pengukuran endogen memiliki tingkat kecocokan yang sangat baik dengan data penelitian.

Tabel 4.31 Confirmatory Factor Analisis Konstruk Eksogen

	Indikator	Loading Factor
Brand Image Advantage (BIA)	BIA1	0,896
	BIA2	0,904
	BIA3	0,922
	BIA4	0,907
	IBMC1	0,896
	IBMC10	0,909
	IBMC11	0,915
	IBMC12	0,918
	IBMC13	0,927
	IBMC14	0,914
	IBMC15	0,925
	IBMC16	0,912
	IBMC2	0,907
	IBMC3	0,903
	IBMC4	0,888
	IBMC5	0,909

	IBMC6	0,897
<i>Itqon Brand Management Capability (IBMC)</i>	IBMC7	0,901
	IBMC8	0,896
	IBMC9	0,904
	KP1	0,878
<i>Kinerja Pemasaran (KP)</i>	KP2	0,885
	KP3	0,893
	KP4	0,903
	KP5	0,840

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil pengujian pada measurement model untuk konstruk variabel eksogen menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kontribusi yang substansial dalam menjelaskan konstruk latennya. Pada variabel *Brand Image Advantage* (BIA), keempat indikator memiliki nilai estimasi yang berkisar antara 0,896 hingga 0,922, dengan indikator BIA3 memberikan kontribusi tertinggi (0,922). Pada variabel *Itqon Brand Management Capability* (IBMC), seluruh 16 indikator menunjukkan nilai estimasi yang tinggi antara 0,888 hingga 0,927, dengan IBMC13 memiliki kontribusi terbesar (0,927). Sementara untuk variabel Kinerja Pemasaran (KP), kelima indikator memiliki nilai estimasi antara 0,840 hingga 0,903, dengan KP4 memberikan kontribusi tertinggi (0,903) dan KP5 memberikan kontribusi terendah (0,840). Konsistensi nilai *loading factor* yang tinggi pada semua indikator mengonfirmasi bahwa instrumen pengukuran yang digunakan memiliki validitas dan reliabilitas yang baik dalam mengukur variabel-variabel endogen penelitian.

4.2.2.3. Full Model *Structural Equation Modelling* (SEM)

Analisis SEM pada penelitian ini menggunakan diagram jalur model teoritis, matriks kovarians sebagai input, dan metode estimasi *maximum likelihood*. Pemilihan matriks kovarians memastikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel, yang seringkali tidak dapat dicapai dengan matriks korelasi..

4.2.2.4. Asumsi SEM

Untuk mendapatkan asumsi yang baik maka setiap model SEM yang digunakan pun harus baik. Dalam pembahasan model pengujian pada masing-masing hipotesis, maka terlebih dahulu akan dilihat asumsi dari SEM yang ada.

1. Evaluasi Normalitas Data

Normalitas data dievaluasi dengan mengamati nilai *skewness* dari data yang digunakan. Jika nilai CR pada *skewness* berada dalam rentang $\pm 2,58$, maka data dianggap berdistribusi normal. Berikut ini disajikan hasil pengujian normalitas data:

Tabel 4.32 Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
BIA1	6,000	10,000	0,000	0,002	-0,673	-2,424
BIA2	6,000	10,000	-0,024	-0,172	-0,682	-2,454
BIA3	6,000	10,000	0,003	0,019	-0,575	-2,069
BIA4	6,000	10,000	0,019	0,139	-0,685	-2,465
CLC1	6,000	10,000	0,346	2,490	-0,478	-1,722
CLC2	6,000	10,000	0,107	0,768	-0,695	-2,503
CLC3	6,000	10,000	0,011	0,082	-0,703	-2,529
CLC4	6,000	10,000	0,050	0,358	-0,704	-2,536
CLC5	6,000	10,000	0,024	0,174	-0,684	-2,462
COLC1	6,000	10,000	0,063	0,454	-0,651	-2,342
COLC2	6,000	10,000	0,022	0,160	-0,675	-2,432
COLC3	6,000	10,000	-0,002	-0,015	-0,709	-2,552
COLC4	6,000	10,000	0,052	0,376	-0,685	-2,466
COLC5	6,000	10,000	0,012	0,083	-0,706	-2,542
IBMC1	6,000	10,000	0,034	0,245	-0,696	-2,505
IBMC10	6,000	10,000	0,038	0,271	-0,695	-2,500
IBMC11	6,000	10,000	0,020	0,142	-0,691	-2,486
IBMC12	6,000	10,000	0,058	0,417	-0,698	-2,514
IBMC13	6,000	10,000	0,004	0,029	-0,613	-2,208
IBMC14	6,000	10,000	0,089	0,644	-0,688	-2,475
IBMC15	6,000	10,000	0,049	0,355	-0,709	-2,552
IBMC16	6,000	10,000	-0,019	-0,135	-0,666	-2,397
IBMC2	6,000	10,000	0,050	0,358	-0,657	-2,364
IBMC3	6,000	10,000	0,029	0,209	-0,559	-2,012
IBMC4	6,000	10,000	0,126	0,906	-0,706	-2,540
IBMC5	6,000	10,000	0,067	0,484	-0,708	-2,548
IBMC6	6,000	10,000	0,115	0,830	-0,692	-2,492
IBMC7	6,000	10,000	0,079	0,571	-0,710	-2,555
IBMC8	6,000	10,000	0,067	0,485	-0,688	-2,478
IBMC9	6,000	10,000	0,098	0,706	-0,657	-2,365
KP1	6,000	10,000	0,009	0,065	-0,696	-2,504
KP2	6,000	10,000	0,059	0,427	-0,690	-2,485
KP3	6,000	10,000	0,076	0,547	-0,416	-1,497
KP4	6,000	10,000	0,133	0,956	-0,636	-2,289
KP5	6,000	10,000	0,104	0,749	-0,114	-0,410

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil uji asumsi normalitas pada model empirik menunjukkan bahwa data penelitian memiliki distribusi yang cukup normal. Nilai *skewness* untuk seluruh variabel berada dalam rentang -0,024 hingga 0,346 dengan *critical ratio* (c.r.) antara -0,172 hingga 2,490, yang masih berada dalam batas $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Meskipun beberapa variabel menunjukkan nilai kurtosis negatif dengan kisaran -0,709 hingga -0,114, nilai *critical ratio* tetap berada dalam batas toleransi. Nilai minimum untuk semua variabel adalah 6,000 dan nilai maksimum 10,000, menunjukkan bahwa data cenderung terkonsentrasi pada rentang nilai yang tinggi namun tetap terdistribusi secara cukup normal untuk analisis lebih lanjut.

2. Evaluasi atas *Outliers*

a. *Univariate Outlier*

Analisis *z-score* digunakan untuk mendeteksi *univariate outlier* pada setiap dimensi. Jika nilai *z-score* berada di luar rentang ± 3 , maka hal tersebut dapat menunjukkan adanya *outlier* dalam data.

Tabel 4.33. Identifikasi *Outlier Univariate*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: CLC1	311	-2.456	2.077	0.000	1.000
Zscore: CLC2	311	-1.947	1.706	0.000	1.000
Zscore: CLC3	311	-1.968	1.725	0.000	1.000
Zscore: CLC4	311	-1.950	1.720	0.000	1.000
Zscore: CLC5	311	-1.879	1.791	0.000	1.000
Zscore: COLC1	311	-2.046	1.736	0.000	1.000
Zscore: COLC2	311	-2.018	1.684	0.000	1.000
Zscore: COLC3	311	-1.994	1.697	0.000	1.000
Zscore: COLC4	311	-1.975	1.725	0.000	1.000
Zscore: COLC5	311	-2.011	1.684	0.000	1.000
Zscore: BIA1	311	-1.836	1.783	0.000	1.000
Zscore: BIA2	311	-1.784	1.738	0.000	1.000
Zscore: BIA3	311	-1.857	1.845	0.000	1.000
Zscore: BIA4	311	-1.813	1.755	0.000	1.000
Zscore: IBMC1	311	-2.073	1.687	0.000	1.000
Zscore: IBMC2	311	-2.098	1.763	0.000	1.000
Zscore: IBMC3	311	-2.012	1.707	0.000	1.000
Zscore: IBMC4	311	-2.047	1.704	0.000	1.000
Zscore: IBMC5	311	-1.964	1.688	0.000	1.000
Zscore: IBMC6	311	-1.961	1.730	0.000	1.000
Zscore: IBMC7	311	-2.020	1.703	0.000	1.000

Zscore: IBMC8	311	-2.055	1.732	0.000	1.000
Zscore: IBMC9	311	-2.082	1.710	0.000	1.000
Zscore: IBMC10	311	-1.962	1.697	0.000	1.000
Zscore: IBMC11	311	-1.950	1.720	0.000	1.000
Zscore: IBMC12	311	-1.988	1.725	0.000	1.000
Zscore: IBMC13	311	-2.062	1.761	0.000	1.000
Zscore: IBMC14	311	-1.936	1.730	0.000	1.000
Zscore: IBMC15	311	-1.967	1.730	0.000	1.000
Zscore: IBMC16	311	-1.927	1.688	0.000	1.000
Zscore: KP1	311	-2.132	1.751	0.000	1.000
Zscore: KP2	311	-2.028	1.795	0.000	1.000
Zscore: KP3	311	-2.181	1.780	0.000	1.000
Zscore: KP4	311	-2.092	1.758	0.000	1.000
Zscore: KP5	311	-2.635	1.880	0.000	1.000
Valid N (listwise)	311				

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan pengujian *outliers* menggunakan nilai *Z-score*, hasil menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *Z-score* dalam rentang -2,635 hingga 2,077. Meskipun terdapat beberapa variabel yang memiliki nilai *Z-score* sedikit di atas ± 3 , seperti *Zscore* KP5 dengan nilai minimum -2,635, namun secara keseluruhan distribusi nilai *Z-score* masih berada dalam batas ± 3 yang umum digunakan sebagai kriteria *outliers*. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat data ekstrem yang perlu dieliminasi dari analisis. Nilai mean 0,000 dan standar deviasi 1,000 pada seluruh variabel juga menunjukkan bahwa data telah terstandarisasi dengan baik.

b. Multivariate Outlier

Tabel 4. 34. Mahalanobis Distance

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
166	59,472	0,006	0,042
136	59,226	0,006	0,016
12	58,344	0,008	0,013
173	56,513	0,012	0,037
13	56,259	0,013	0,020
228	53,649	0,023	0,174
75	53,252	0,025	0,152

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
24	52,099	0,032	0,278
153	51,813	0,033	0,244
262	51,661	0,034	0,190
214	51,540	0,035	0,141
279	51,451	0,036	0,099
135	51,164	0,038	0,090
113	50,610	0,043	0,119
128	50,445	0,044	0,097
62	50,372	0,045	0,068
243	50,012	0,048	0,075
124	49,930	0,049	0,054
255	49,735	0,051	0,046
90	49,626	0,052	0,035
106	49,614	0,052	0,021
47	49,594	0,052	0,013
119	49,586	0,052	0,007
138	49,227	0,056	0,009
10	48,956	0,059	0,010
71	48,762	0,061	0,010
192	48,709	0,062	0,006
101	48,593	0,063	0,005
26	47,901	0,072	0,016
245	47,821	0,073	0,012
258	47,816	0,073	0,007
11	47,433	0,078	0,012
186	47,199	0,082	0,014
206	47,085	0,083	0,012
219	46,960	0,085	0,010
187	46,867	0,087	0,008
84	46,704	0,089	0,008
176	46,685	0,090	0,005
159	46,640	0,090	0,003
167	46,419	0,094	0,004
27	45,743	0,106	0,019
134	45,673	0,107	0,015
232	45,333	0,113	0,026
92	45,181	0,116	0,026
216	45,082	0,118	0,023
48	45,045	0,119	0,017
269	45,019	0,120	0,012
261	44,831	0,123	0,014
57	44,457	0,131	0,028
129	44,319	0,134	0,029
231	44,207	0,137	0,027
197	44,051	0,140	0,030

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
203	44,023	0,141	0,022
83	43,976	0,142	0,018
229	43,889	0,144	0,016
145	43,844	0,145	0,013
211	43,809	0,146	0,010
89	43,292	0,159	0,032
91	43,227	0,160	0,028
55	42,968	0,167	0,041
127	42,681	0,174	0,065
86	42,671	0,175	0,050
20	42,618	0,176	0,043
174	42,609	0,176	0,032
126	42,579	0,177	0,026
220	42,501	0,179	0,024
22	42,096	0,191	0,056
218	41,877	0,197	0,075
190	41,644	0,204	0,103
267	41,626	0,205	0,084
247	41,453	0,210	0,100
240	41,362	0,213	0,099
182	41,141	0,220	0,131
19	41,041	0,223	0,132
160	40,955	0,226	0,129
14	40,827	0,230	0,139
93	40,759	0,232	0,131
60	40,734	0,233	0,111
171	40,668	0,235	0,105
150	40,458	0,242	0,138
209	40,406	0,244	0,126
234	40,235	0,250	0,151
157	40,235	0,250	0,123
156	40,136	0,253	0,126
184	40,069	0,255	0,119
263	39,975	0,259	0,121
94	39,948	0,260	0,104
172	39,817	0,264	0,117
9	39,700	0,269	0,126
149	39,271	0,284	0,260
103	39,141	0,289	0,282
143	39,134	0,289	0,246
257	39,132	0,290	0,209
298	39,114	0,290	0,182
225	39,094	0,291	0,159
21	39,071	0,292	0,138

Sumber : Data diolah (2025)

Hasil uji multikolinearitas menggunakan *Mahalanobis Distance*, menunjukkan bahwa terdapat beberapa observasi yang memiliki nilai *d-squared* cukup tinggi, dengan nilai tertinggi adalah 59,472 pada observasi nomor 166 dengan p_1 sebesar 0,006. Meskipun demikian, nilai p_2 sebesar 0,042 masih berada di atas ambang batas 0,001, mengindikasikan bahwa observasi tersebut tidak tergolong sebagai multikolinearitas yang ekstrem. Observasi lain seperti nomor 136, 12, dan 173 juga menunjukkan nilai *d-squared* yang relatif tinggi, namun masih dalam batas yang dapat diterima karena nilai p_2 berada di atas 0,001, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas yang serius dalam data penelitian.

3. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Cara mengetahui munculnya multikolinearitas dan singularitas adalah dengan mengetahui nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil atau bahkan hampir 0. Dari pengujian yang dilakukan, dapat dikatakan bahwa nilai determinan matriks kovarians sample adalah 0,000.

4. Evaluasi atas nilai residual

Evaluasi nilai residual dapat diuji dengan melihat nilai *standardized residual covariance matrix*. Jika nilai kovarians matriks yang didapatkan di atas $\pm 2,58$, maka diindikasikan adanya gangguan dalam kesesuaian model yang berasal dari data penelitian. Evaluasi nilai *standardized residual covarians* mengindikasikan masih sedikit nilai residual yang standardised menghasilkan nilai di atas $\pm 2,58$. Dengan adanya nilai di atas $\pm 2,58$ maka menunjukkan gangguan model masih relatif kecil.

5. Evaluasi atas Kriteria *Goodness of Fit Model*

Model SEM dievaluasi menggunakan *Chi-square*, CFI, TLI, CMIN/DF, dan RMSEA semua dalam rentang yang diharapkan meski GFI dan AGFI hanya memenuhi batas minimal secara marginal. Setelah model dinyatakan fit, parameter diuji sesuai hipotesis dengan uji kesesuaian dan uji statistik pada full model SEM.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa model teoritis telah terkonfirmasi dan hipotesis yang diajukan didukung oleh data.

Tabel 4.35. *Goodness of Fit* Indeks untuk *Full Model*

Indeks Goodness of Fit	Cut-off Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	Signifikan ($p > 0,05$)	585,972 ($p = 0,168$)	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,906	Baik
AGFI	$0,80 \leq \text{AGFI} \leq 0,9$	0,894	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,014	Baik
TLI	$\geq 0,90$	0,998	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0,998	Baik

Sumber: Data Diolah (2025)

Pengujian *goodness of fit* pada model empirik keseluruhan menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang sangat baik dengan data empiris. Nilai *Chi-Square* sebesar 585,972 dengan probabilitas 0,168 ($p > 0,05$) mengindikasikan bahwa model yang dibangun sesuai dengan data observasi. Indeks kecocokan lainnya juga mendukung kesesuaian model yang baik, dengan nilai GFI sebesar 0,906, AGFI sebesar 0,894, RMSEA sebesar 0,014, TLI sebesar 0,998, dan CFI sebesar 0,998. Semua nilai indeks tersebut telah memenuhi kriteria *cut-off* yang ditetapkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural yang dibangun memiliki tingkat kecocokan yang sangat baik dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

Keterangan:

AGFI = *Adjusted goodness of fit*

GFI = *Goodness of Fit Index*

NFI = *Normed-fit index*

CFI = *Comparative Fit Index*

RMSEA = *Root Mean Square Error of Approximation*

4.3. Pengujian SEM

Dengan didapatkannya model yang tepat maka dilakukan pengujian parameter sebagaimana yang dihipotesiskan dapat diinterpretasikan. Uji kesesuaian dan uji statistik dilakukan untuk mendapatkan analisis hasil pengolahan data pada tahap full model SEM. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 4.36 Pengujian SEM

			Estimate
IBMC	<---	CoLC	0,420
IBMC	<---	CLC	0,514
BIA	<---	IBMC	-0,033
KP	<---	IBMC	0,641
KP	<---	BIA	0,338

Sumber : Data Diolah (2025)

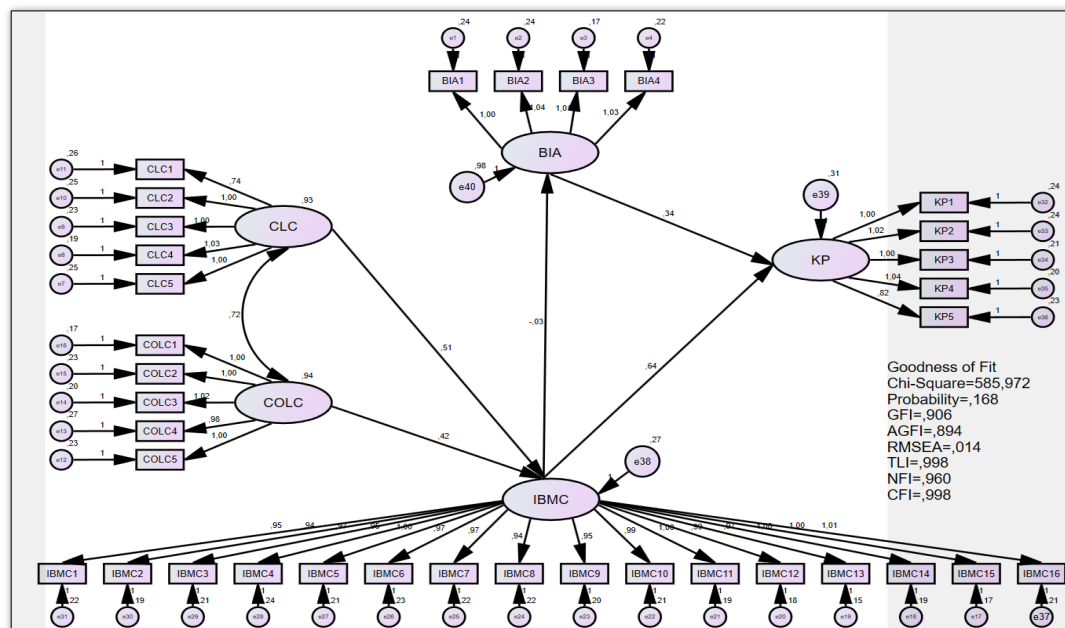
Berdasarkan hasil penelitian yang ditunjukkan pada tabel, berikut adalah kesimpulan berdasarkan nilai estimasi:

1. Nilai estimasi sebesar 0,420 menunjukkan bahwa peningkatan *Competitor Learning Capability* (CoLC) akan meningkatkan *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) sebesar 42,0%.
2. Nilai estimasi sebesar 0,514 menunjukkan bahwa peningkatan *Customer Learning Capability* (CLC) akan meningkatkan *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) sebesar 51,4%.
3. Nilai estimasi sebesar -0,033 menunjukkan bahwa peningkatan *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) justru sedikit menurunkan *Brand Image Advantage* (BIA) sebesar 3,3% (hubungan negatif).
4. Nilai estimasi sebesar 0,641 menunjukkan bahwa peningkatan *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) akan meningkatkan *Marketing Performance* sebesar 64,1%.

- Nilai estimasi sebesar 0,338 menunjukkan bahwa peningkatan *Brand Image Advantage* (BIA) akan meningkatkan *Marketing Performance* (MP) sebesar 33,8%.

Dari hasil tersebut, didapatkan juga hasil dari pengolahan data berikut:

Gambar 4.8 Model Empirik SEM



Sumber : Data Diolah (2025)

Customer Learning Capability juga berpengaruh positif terhadap *Itqon Brand Manajemen Capability* (estimasi 0,420), meski lebih lemah dibanding *Customer Learning Capability* (0,514). Ini menandakan bahwa pembelajaran dari pesaing membantu memperkuat kapabilitas merek, namun dampaknya tidak sebesar pembelajaran pelanggan. Oleh karena itu, UMKM *franchise* sebaiknya mengutamakan strategi pembelajaran berbasis pelanggan untuk mendorong model bisnis yang lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

Analisis menunjukkan bahwa *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Brand Image Advantage* (estimasi $-0,033$; $p = 0,574$). Ini berarti bahwa meski *Itqon Brand Management Capability* krusial dalam pengelolaan merek, dampaknya pada citra merek UMKM *franchise* tidak

kuat. Faktor lain seperti kualitas produk, strategi pemasaran, dan pengalaman pelanggan mungkin lebih menentukan peningkatan citra merek.

Selain itu, IBMC juga memiliki pengaruh positif terhadap *Market Performance* (MP) dengan nilai estimasi sebesar 0,641. Hal ini menunjukkan bahwa kapabilitas model bisnis yang terintegrasi dapat meningkatkan kinerja pasar UMKM, baik dalam aspek daya saing, efisiensi operasional, maupun peningkatan nilai tambah bagi pelanggan.

Brand Image Advantage (BIA) terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *Marketing Performance* (MP) dengan estimasi 0,338. Ini menunjukkan bahwa semakin kuat citra merek UMKM *franchise* dari reputasi, kepercayaan, hingga persepsi kualitas semakin tinggi pula kinerja pasar, termasuk peningkatan penjualan, loyalitas, dan kemudahan penetrasi pasar.

Tabel 4.37. Estimasi Parameter Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IBMC	<---	COLC	0,420	0,058	7,214	***	par_29
IBMC	<---	CLC	0,514	0,060	8,628	***	par_30
BIA	<---	IBMC	-0,033	0,058	-0,562	0,574	par_33
KP	<---	IBMC	0,641	0,042	15,380	***	par_31
KP	<---	BIA	0,338	0,038	8,900	***	par_32

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ditunjukkan dalam tabel estimasi, dapat disimpulkan beberapa temuan utama dalam penelitian ini:

1. Pengaruh *Customer Learning Capability* (CLC) terhadap *Itqon Brand Management Capability* (IBMC).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Customer Learning Capability* (CLC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Itqon Brand Management Capability* (IBMC), dengan nilai estimasi sebesar 0,514, nilai Critical Ratio (C.R.) sebesar 8,628, dan tingkat signifikansi $p < 0,001$. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi kemampuan UMKM *franchise* dalam

memahami, mengelola, dan memanfaatkan informasi serta pengalaman pelanggan, maka semakin kuat pula kapabilitas mereka dalam mengelola merek secara teliti, berkualitas, tanggungjawab, Amanah dan profesional, sesuai prinsip *Itqon*. Kapabilitas pembelajaran pelanggan memungkinkan pelaku usaha merespons dengan cepat dan tepat terhadap kebutuhan, keluhan, serta ekspektasi pelanggan yang dinamis. Respons cepat ini mendorong terciptanya inovasi merek yang adaptif dan berbasis nilai, karena masukan pelanggan dijadikan sebagai dasar penyempurnaan komunikasi, layanan, dan diferensiasi produk secara berkelanjutan.

Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan UMKM *franchise* dalam memahami, menganalisis, dan belajar dari pelanggan meliputi kebutuhan, preferensi, serta pengalaman konsumen secara nyata dapat memperkuat penerapan manajemen merek berbasis *Itqon*. Dengan pemahaman mendalam terhadap pelanggan, UMKM mampu menerapkan prinsip ketelitian (*Itqon*), profesionalisme, serta nilai spiritualitas dalam pengelolaan merek sehingga tercipta kualitas layanan dan produk yang unggul, berkelanjutan, dan bernilai *maslahah*. Dalam perspektif Islam, memahami kebutuhan konsumen merupakan bagian dari amanah dan pelayanan (*khidmah*) yang bernilai ibadah. Allah berfirman dalam QS. Al-Hujurāt (49:13): “*Wahai manusia! Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal.*” Ayat ini dapat dimaknai bahwa interaksi sosial termasuk antara pelaku usaha dan konsumen dilandasi dengan semangat *ta’âruf* (saling mengenal). Belajar dari konsumen merupakan bentuk *ta’âruf* yang aplikatif dalam UMKM *franchise*. Rasulullah juga menegaskan pentingnya memberi manfaat bagi orang lain. Dalam hadis disebutkan “*Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lain.*” (HR. Ahmad). Hadis ini menjadi dasar bahwa memahami pelanggan bukan sekadar strategi bisnis, tetapi juga ibadah sosial yang mendatangkan keberkahan. Dari sisi fikih muamalah kontemporer, *Customer Learning Capability* termasuk dalam prinsip *al-ashlu fil mu’âmalât al-ibâhah* (pada dasarnya segala bentuk muamalah

adalah mubah) selama memenuhi syarat etika bisnis Islam tidak ada penipuan (*gharar*), tidak ada pemaksaan (*ikrah*), dan tidak ada kecurangan (*tadlis*). Mengetahui kebutuhan pelanggan dan memberikan produk/jasa sesuai harapan mereka merupakan perwujudan dari kaidah “*Al-ghunmu bi al-ghurmi*” (keuntungan harus sebanding dengan tanggung jawab/risiko). Artinya, pelaku usaha berhak memperoleh keuntungan setelah benar-benar memahami dan memenuhi hak-hak konsumen dengan jujur dan berkualitas. Dengan demikian, hasil penelitian ini menguatkan bahwa *Customer Learning Capability* sejalan dengan ajaran Islam. Pemahaman terhadap pelanggan dapat memperkuat *Itqon Brand Management Capability* yang tidak hanya berorientasi pada kinerja bisnis, tetapi juga menghadirkan nilai keberkahan (*barakah*) dan *maslahat* dalam hubungan antara pelaku usaha dan konsumen.

Dengan demikian, *Itqon Brand Management Capability* tidak hanya terbentuk dari strategi yang bersifat internal, tetapi juga dari proses pembelajaran eksternal yang bersumber dari pelanggan. Artinya, pemahaman mendalam terhadap pelanggan menjadi sumber daya strategis dalam menciptakan merek yang unggul secara spiritual, fungsional, dan emosional. Hasil ini selaras dengan pendekatan *dynamic capability*, di mana organisasi yang mampu menyerap dan merespons perubahan lingkungan eksternal, khususnya pelanggan, akan lebih siap membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dengan kata lain, respons cepat terhadap kebutuhan dan umpan balik pelanggan merupakan elemen kunci dalam membentuk kapabilitas manajemen merek berbasis nilai *Itqon*.

2. Pengaruh *Competitor Learning Capability* (CoLC) terhadap *Itqon Brand Management Capability* (IBMC).

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Competitor Learning Capability* (CoLC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Itqon Brand Management Capability* (IBMC), dengan nilai estimasi sebesar 0,420, nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebesar 7,214, dan tingkat signifikansi $p = 0,006$. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan UMKM *franchise* dalam mempelajari

pesaing baik dari sisi strategi pemasaran, inovasi produk, maupun pola pelayanan dapat memperkuat penerapan manajemen merek berbasis nilai *Itqon*. Integrasi ini mendorong perusahaan untuk lebih teliti (*tahqîq*), profesional, dan inovatif dalam menghadirkan keunggulan merek yang sesuai prinsip efisiensi, kualitas, dan keberlanjutan. Dari perspektif hukum Islam, pembelajaran terhadap pesaing diperbolehkan selama dilakukan secara etis, jujur, dan tidak melanggar prinsip syariah. Kaidah fikih menyebutkan: "*Al-‘ibrah bi ‘umûm al-lafzh lâ bi khushûsh al-sabab*" (yang menjadi pegangan adalah keumuman lafaz, bukan kekhususan sebab). Artinya, umat Islam dianjurkan mengambil pelajaran dari berbagai peristiwa, termasuk praktik pesaing, selama hal tersebut membawa kemaslahatan. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam QS. Al-Hashr (59:2) "*Maka ambillah (kejadian itu) untuk menjadi pelajaran, wahai orang-orang yang mempunyai pandangan.*" Ayat ini menegaskan pentingnya mengambil *‘ibrah* (pelajaran) dari fenomena di sekitar, termasuk dalam konteks bisnis dan persaingan usaha. Rasulullah juga menekankan nilai pembelajaran berkelanjutan. Dalam sebuah hadis disebutkan "*Orang yang beruntung adalah orang yang dapat mengambil pelajaran dari pengalaman orang lain.*" (HR. Al-Baihaqi).

Berdasarkan dalil tersebut, kompetensi belajar dari pesaing bukanlah praktik yang dilarang, melainkan bagian dari ikhtiar strategis untuk mencapai *maslahah* (kemanfaatan) selama tidak mengandung unsur penipuan (*gharar*), kecurangan (*tadlîs*), atau pelanggaran hak orang lain. Dalam kerangka hukum Islam kontemporer, aktivitas ini termasuk dalam kategori *mu‘âmalah* yang bersifat *mubah* (*al-ashlu fil mu‘âmalât al-ibâhah*), selama mematuhi nilai-nilai keadilan, keterbukaan, dan kejujuran.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya mendukung teori manajemen modern, tetapi juga selaras dengan prinsip hukum Islam yang mengajarkan pentingnya pembelajaran, kompetisi sehat, dan peningkatan kualitas melalui nilai *Itqon* demi tercapainya keberkahan dalam bisnis.

Meskipun pengaruhnya lebih rendah dibandingkan dengan *Customer Learning Capability* (CLC), temuan ini tetap menunjukkan bahwa kemampuan untuk mempelajari, memahami, dan mengadaptasi strategi pesaing memberikan kontribusi penting dalam penguatan kapabilitas manajemen merek yang berbasis nilai *Itqon*. *Competitor Learning Capability* mencerminkan strategis UMKM *franchise* dalam mengamati praktik terbaik (*best practices*), keunikan *positioning* merek pesaing, baik dalam lingkup lokal maupun global. Dengan kemampuan ini, pelaku usaha tidak sekadar meniru, tetapi mampu menyesuaikan dan mengintegrasikan pelajaran dari kompetitor secara bijak ke dalam kerangka manajemen merek yang lebih unggul dan bernilai.

Peningkatan *Competitor Learning Capability* memungkinkan pelaku UMKM *franchise* untuk lebih cepat beradaptasi terhadap dinamika pasar, merespon tren kompetitif secara cermat, serta mengidentifikasi celah diferensiasi yang relevan dengan nilai spiritual dan profesionalisme dalam *Itqon Brand Management Capability*. Kompetitor menjadi referensi strategis yang membantu memperkuat keunikan merek, mempercepat proses inovasi, dan pada akhirnya meningkatkan daya saing. Dengan demikian, *Competitor Learning Capability* berfungsi sebagai katalis pembelajaran eksternal yang mendukung pengembangan merek secara berkelanjutan dan kontekstual. Dalam kerangka *dynamic capability*, pembelajaran dari pesaing merupakan salah satu bentuk *sensing* dan *transforming* yang krusial dalam mempertahankan keunggulan bersaing berbasis nilai.

3. Pengaruh *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) terhadap *Brand Image Advantage* (BIA).

Hasil Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Brand Image Advantage* (BIA), dengan estimasi $-0,033$, nilai *Critical Ratio* (C.R.) $-0,562$, dan tingkat signifikansi $p = 0,574$. Hal ini menandakan bahwa meskipun UMKM *franchise* telah memiliki sistem manajemen merek berbasis nilai *Itqon* yakni mengedepankan kualitas, ketelitian, profesionalisme, serta prinsip

spiritualitas dalam tata kelola merek namun kapabilitas tersebut belum mampu mentransformasikan persepsi merek yang kuat di benak konsumen. Artinya, meskipun UMKM *franchise* telah mengintegrasikan nilai-nilai *Itqon* (ketelitian, profesionalisme, ketuntasan, dan spiritualitas) dalam tata kelola merek, namun kapabilitas ini belum mampu secara langsung membentuk persepsi merek yang kuat di benak konsumen.

Secara normatif Islam, hal ini dapat dipahami melalui dalil berikut Al-Qur'an Allah berfirman "*Dan manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya.*" (QS. An-Najm [53]: 39). Ayat ini menegaskan bahwa hasil (*outcome*) tidak selalu langsung terlihat meski usaha dilakukan dengan *Itqan*. Upaya menjaga kualitas (*input*) adalah kewajiban, tetapi hasil berupa citra merek di benak konsumen membutuhkan faktor eksternal lain (yaitu dengan promosi, pengalaman pelanggan, dan kepercayaan publik). "*Dan bersabarlah; sesungguhnya Allah tidak menyia-nyiakan pahala orang-orang yang berbuat kebaikan.*" (QS. Hud [11]: 115). Ayat ini menunjukkan bahwa meskipun hasil penelitian negatif (tidak signifikan), dari perspektif iman usaha dengan *Itqan* tetap bernilai ibadah, meski belum memberi efek nyata pada citra merek. Hadis Nabi Rasulullah bersabda: "*Sesungguhnya amal itu tergantung niatnya, dan setiap orang akan memperoleh sesuai dengan apa yang diniatkannya.*" (HR. Bukhari-Muslim). Meskipun hasil empiris *Itqon Brand Management Capability* terhadap *Brand Image Advantage* tidak signifikan, nilai ibadah dari niat menjaga kualitas melalui *Itqan* tetap sah. Dasar dari Kaidah Fiqh "*Al-umuru bi maqasidiha*" (segala sesuatu tergantung pada tujuannya).

Dalam konteks ini, meskipun *Itqon Brand Management Capability* tidak langsung memengaruhi *Brand Image Advantage*, tujuan menjaga mutu produk, layanan, dan manajemen tetap sah sebagai amal yang bernilai. "*Al-asbabu mu'tabarah*" (sebab-sebab diperhitungkan). Tidak semua sebab menghasilkan akibat secara langsung; dalam fiqh, ikhtiar dengan kualitas tinggi tetap dihitung amalnya walaupun belum berbuah hasil sesuai harapan. "*Laisa lil-insani illa ma sa'a*" (manusia hanya mendapatkan hasil dari apa yang diusahakannya).

Relevansi dengan kondisi UMKM *franchise* sudah berusaha dengan *Itqan*, tapi citra merek juga dipengaruhi faktor eksternal (*brand trust*, komunikasi pemasaran, *word of mouth*) yang mungkin belum optimal.

Dari perspektif *Islamic Values*, hasil negatif ini justru menegaskan bahwa usaha dengan *Itqan* adalah kewajiban, sedangkan hasil (citra merek) merupakan wilayah *sunnatullah* yang melibatkan banyak faktor lain. Dalam *fiqh muamalah*, usaha yang dilakukan dengan benar tetap bernilai ibadah meski belum memberikan keunggulan citra merek. Oleh karena itu, IBMC tetap harus dikembangkan, namun perlu dikombinasikan dengan strategi lain seperti promosi, komunikasi merek, dan penguatan kepercayaan konsumen agar dapat membentuk *Brand Image Advantage* yang signifikan. Jadi meski hasilnya negatif, tetap bisa dibingkai bahwa Islam mengajarkan ikhtiar dengan *Itqan* tidak boleh ditinggalkan, hasil boleh jadi tertunda atau butuh faktor pelengkap lain.

Temuan ini mengindikasikan bahwa kelemahan bukan hanya berasal dari aspek internal IBMC, melainkan lebih bersumber pada lemahnya integrasi dengan *Customer Learning Capability* (CLC). *Customer Learning Capability* yang belum optimal menyebabkan informasi, aspirasi, dan persepsi pelanggan tidak terserap secara utuh, sehingga strategi komunikasi merek yang dibangun oleh *Itqon Brand Management Capability* kurang responsif terhadap realitas emosional dan ekspektasi konsumen. Akibatnya, meski struktur *Itqon Brand Management Capability* telah dibangun dengan sungguh-sungguh dan profesional, resonansi pesan merek di benak konsumen belum terbentuk secara kuat dan konsisten. Untuk itu, diperlukan perbaikan interkoneksi antara *Customer Learning Capability* dan *Itqon Brand Management Capability*, agar kapabilitas manajemen merek dapat benar-benar menyerap kebutuhan emosional dan rasional pelanggan secara lebih holistik.

Strategi merek tidak cukup hanya menjual fitur atau diferensiasi teknis, tetapi juga harus membangun ikatan emosional yang autentik, misalnya dengan menyampaikan pesan-pesan merek yang menggugah rasa kepercayaan,

kebanggaan, dan keamanan konsumen. Peningkatan *Itqon Brand Management Capability* ke depan harus dilakukan melalui (a) Penguatan komunikasi merek yang berkesinambungan dan empatik di berbagai *platform*. (b) Pemanfaatan data analitik pelanggan untuk menyusun pesan yang personal dan relevan secara budaya an spiritual. (c) Pelibatan aktif konsumen dalam proses penyempurnaan merek (*co-creation*). Dengan langkah tersebut, *Itqon Brand Management Capability* tidak hanya menjadi sistem manajemen yang solid secara internal, tetapi juga menjadi penggerak pembentukan *Brand Image Advantage* yang unggul, menyentuh sisi emosional dan memperkuat posisi merek dalam lanskap kompetitif yang dinamis.

4. Pengaruh *Itqon Brand management Capability* (IBMC) terhadap *Marketing Performance* (MP).

Analisis SEM mengungkapkan *Itqon Brand Management Capability* berpengaruh positif signifikan terhadap *Marketing Performance* (estimasi 0,641; C.R. 15,380; $p < 0,001$). Ini menunjukkan bahwa kapabilitas manajemen merek berbasis *Itqon* melalui integrasi pemasaran, produk, layanan, dan operasi secara nyata meningkatkan penjualan, pangsa pasar, dan kepuasan pelanggan. *Itqon Brand Management Capability* yang kuat juga mempercepat adaptasi terhadap perubahan pasar, meminimalkan pemborosan, serta mendorong efisiensi dan inovasi, sehingga kinerja pasar perusahaan semakin optimal. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kapabilitas manajemen merek yang berbasis nilai-nilai *Itqon*, maka semakin tinggi pula kinerja pemasaran yang ditunjukkan melalui peningkatan penjualan, pangsa pasar, serta kepuasan pelanggan.

Secara konseptual, *Itqon* yang bermakna tepat, jelas, tuntas, dan sempurna memberikan kerangka nilai dalam pengelolaan merek. Implementasi *Itqon* tercermin dalam kejelasan *positioning* merek, ketepatan strategi pemasaran, kesungguhan dalam menjaga kualitas produk dan layanan, serta ketuntasan dalam mengelola operasi bisnis. Integrasi ini secara nyata membantu UMKM

franchise dalam menghadapi perubahan pasar, meminimalkan pemborosan, meningkatkan efisiensi, dan mendorong terciptanya inovasi berkelanjutan.

Nilai-nilai *Itqon* memiliki dasar normatif yang kuat dalam Islam. Allah SWT menegaskan dalam Al-Qur'an "*Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat dengan itqan (sempurna/tepat).*" (QS. An-Naml [27]: 88).

Ayat ini menggambarkan kesempurnaan ciptaan Allah sebagai teladan bagi manusia untuk menunaikan tugasnya dengan sebaik mungkin. Hal ini diperkuat dengan sabda Rasulullah "*Sesungguhnya Allah mencintai apabila salah seorang di antara kalian melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (tepat, tuntas, sempurna).*" (HR. Al-Baihaqi).

Kedua dalil ini menjadi legitimasi bahwa bekerja dengan standar kualitas terbaik adalah bagian dari manifestasi keimanan. Dengan demikian, penerapan *Itqon* dalam manajemen merek tidak hanya berdampak pada aspek ekonomi semata, tetapi juga pada dimensi spiritual dan sosial.

Dengan demikian, pengaruh positif *Itqon Brand Management Capability* terhadap *Marketing Performance* tidak hanya sah secara empiris, tetapi juga mencerminkan prinsip *maslahah*, yakni menghadirkan manfaat yang luas bagi konsumen, pelaku usaha, dan masyarakat. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa konsep *Itqon Brand Management Capability* merupakan kontribusi ilmiah sekaligus kontribusi nilai Islam dalam memperkuat daya saing UMKM *franchise*.

5. Pengaruh *Brand Image Advantage* (BIA) terhadap *Marketing Performance* (MP)

Analisis menunjukkan *Brand Image Advantage* berpengaruh positif signifikan terhadap *Marketing Performance* (estimasi 0,338; C.R. 8,900; $p < 0,001$). Ini menegaskan bahwa citra merek yang kuat meningkatkan kinerja pasar UMKM *franchise* melalui loyalitas pelanggan dan penetrasi pasar. Namun, dampak BIA baru maksimal jika didukung kualitas produk, layanan, dan keselarasan strategi pemasaran secara konsisten. Temuan ini memperkuat

pandangan bahwa citra merek yang kuat merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong pencapaian kinerja pasar yang optimal pada UMKM *franchise*. *Brand image* yang unggul mencerminkan persepsi positif konsumen terhadap identitas, reputasi, dan nilai-nilai yang dibawa oleh merek. Dalam konteks ini, UMKM *franchise* yang mampu membangun dan mempertahankan citra merek yang positif cenderung memiliki tingkat loyalitas pelanggan yang lebih tinggi, daya tarik pasar yang lebih luas, serta keunggulan kompetitif dalam persaingan lokal maupun regional.

Temuan ini menegaskan bahwa citra merek yang unggul yakni persepsi positif konsumen terhadap kualitas, kepercayaan, dan nilai dari suatu merek mampu meningkatkan kinerja pemasaran, baik dari sisi peningkatan penjualan, loyalitas konsumen, maupun keunggulan kompetitif jangka panjang. Dalam nilai Islam, menjaga citra merek (*husn al-ṣūrah al-‘alāmiyyah*) merupakan bagian dari etika bisnis yang menekankan kejujuran (*ṣidq*), kualitas (*itqon*), dan amanah dalam setiap aktivitas usaha. Al-Qur'an menegaskan dalam QS. Aṣ-Ṣaff (61:2–3) “*Wahai orang-orang yang beriman! Mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.*” Ayat ini mengajarkan konsistensi antara janji merek (*brand promise*) dan realitas produk/jasa yang diberikan. Citra merek yang baik hanya dapat terwujud apabila terdapat kesesuaian antara komunikasi, kualitas, dan pelayanan yang benar-benar dirasakan konsumen. Rasulullah juga bersabda: “*Pedagang yang jujur lagi amanah akan bersama para nabi, shiddiqin, dan syuhada.*” (HR. Tirmidzi). Hadis ini menjadi legitimasi bahwa kejujuran dan amanah adalah fondasi utama pembentukan citra merek yang positif dan bernilai keberkahan. Dalam hujum Islam muamalah kontemporer, *Brand Image Advantage* dapat dipandang sebagai bagian dari prinsip *al-maslahah al-mursalah* (kemaslahatan umum) karena membentuk kepercayaan konsumen yang pada akhirnya mendukung kelancaran transaksi. Kaidah fikih yang relevan adalah “*Al-tsubūt bi al-‘urf ka al-tsubūt bi al-shar‘.*” (Kebiasaan baik yang diakui masyarakat kedudukannya sama dengan ketentuan syariat). Citra merek yang baik dalam pandangan

konsumen selama dibangun dengan kejujuran, mutu, dan kebermanfaatan menjadi nilai positif yang diperhitungkan dalam syariat Islam, karena ia mendatangkan masalah bagi kedua belah pihak: pelaku usaha dan konsumen. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan citra merek bukan sekadar instrumen pemasaran, melainkan bagian dari implementasi nilai-nilai Islam dalam bisnis. BIA yang kuat mampu meningkatkan *marketing performance* sekaligus menjaga prinsip kejujuran, amanah, dan keberlanjutan yang bernilai ibadah dalam *Islamic Values*.

Namun demikian, meskipun pengaruh BIA terhadap MP bersifat signifikan, temuan ini juga mengisyaratkan bahwa pengaruh tersebut tidaklah mutlak atau mandiri. Daya dorong citra merek terhadap kinerja pasar akan lebih optimal jika didukung oleh elemen internal lainnya, seperti konsistensi kualitas produk, mutu layanan pelanggan, serta strategi pemasaran yang terintegrasi dan berkesinambungan. Tanpa dukungan dari dimensi-dimensi tersebut, keunggulan citra merek cenderung menjadi simbolik dan tidak berdampak langsung terhadap hasil komersial yang nyata.

Pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung bisa dilihat dari nilai *direct effect* dan *indirect effect* berikut ini:

Tabel 4.38. Direct Effects and Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

		COLC	CLC	IBMC	BIA	KP
Direct Effect	IBMC	0,407	0,496	0,000	0,000	0,000
	BIA	0,000	0,000	-0,033	0,000	0,000
	KP	0,000	0,000	0,709	0,370	0,000
Indirect Effects	IBMC	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	BIA	-0,013	-0,016	0,000	0,000	0,000
	KP	0,284	0,346	-0,012	0,000	0,000

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis dari tabel *Direct Effects* dan *Indirect Effects*, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan kausal yang signifikan antara variabel-variabel dalam penelitian ini. Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung dalam model yang diteliti:

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

Hasil analisis menunjukkan adanya hubungan langsung antara beberapa variabel, yaitu:

Hasil analisis efek langsung (*direct effect*) menunjukkan bahwa COLC dan CLC memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap IBMC dengan nilai masing-masing 0,407 dan 0,496 artinya semakin tinggi kemampuan belajar dari pelanggan dan pesaing, semakin kuat pula kapabilitas manajemen merek berbasis nilai *Itqon*. IBMC memiliki pengaruh langsung negatif yang sangat kecil terhadap BIA dengan nilai -0,033 menunjukkan bahwa pengelolaan merek yang baik belum tentu langsung membentuk citra merek positif, kemungkinan karena faktor komunikasi merek atau eksposur yang masih terbatas.. Sementara itu, IBMC berpengaruh kuat terhadap *Marketing Performance* (KP) dengan nilai 0,709, menandakan bahwa pendekatan *Itqon* mampu meningkatkan kinerja pemasaran secara langsung. Menegaskan bahwa *itqon* sebagai nilai Islam mendorong kinerja pemasaran yang lebih unggul, karena kualitas kerja yang tuntas akan menghasilkan output yang memuaskan. BIA juga berpengaruh positif terhadap KP (nilai 0,370), Dimensi *Itqon* sebagai pendorong kinerja pemasaran nilai *itqon* (ketelitian, kesungguhan, profesionalisme, dan spiritualitas) merupakan prinsip kerja yang diajarkan Islam. Allah berfirman: “*Sesungguhnya Allah mencintai orang yang apabila melakukan suatu pekerjaan, dilakukan dengan itqon (tepat, tuntas, sempurna).*” (HR. al-Baihaqi). Hadis ini menegaskan bahwa kualitas kerja yang baik tidak hanya mendatangkan hasil duniawi berupa peningkatan kinerja pemasaran, tetapi juga bernilai ibadah. Dengan demikian, IBMC yang berbasis *itqon* menjadi instrumen strategis dalam menjaga keberlangsungan usaha dan membangun keunggulan kompetitif yang halal dan berkah. Memperkuat pentingnya citra merek dalam mendukung keberhasilan pemasaran. menunjukkan

bahwa citra merek yang baik merupakan buah dari amanah, kejujuran, dan kualitas, yang sesuai dengan tuntunan Islam, sehingga meningkatkan loyalitas konsumen. Keduanya selaras dengan prinsip *maqāṣid al-sharī'ah*, khususnya dalam aspek *ḥifẓ al-māl* (menjaga harta/ekonomi) dan *ḥifẓ al-'irdh* (menjaga kehormatan reputasi). Keberhasilan pemasaran yang ditopang oleh IBMC dan BIA sejalan dengan prinsip *al-maslahah al-mursalah*, yakni kemaslahatan umum yang tidak bertentangan dengan syariat. Kaidah fikih menyatakan "*Al-'ādah muhakkamah.*" (Kebiasaan yang baik di masyarakat dapat dijadikan dasar hukum). Citra merek yang dipercaya konsumen dan tata kelola merek berbasis itqon menjadi bentuk 'urf shalih (tradisi baik) yang sesuai syariat, karena menghasilkan keadilan, manfaat, dan keberkahan bagi kedua belah pihak (produsen dan konsumen).

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Customer Learning Capability* (CLC) dan *Competitor Learning Capability* (CoLC) memiliki pengaruh tidak langsung negatif yang sangat kecil terhadap *Brand Image Advantage* (BIA), masing-masing sebesar -0,013 dan -0,016. Artinya, kemampuan belajar dari pelanggan dan pesaing tidak secara efektif memperkuat citra merek jika hanya melalui IBMC, bahkan cenderung sedikit menurunkannya kemungkinan karena belum optimalnya proses *branding* atau komunikasi merek. Fakta ini seolah menjadi pengingat bahwa sekadar kemampuan belajar dari pelanggan dan pesaing tidaklah cukup untuk menguatkan citra merek, apabila tidak diikuti dengan strategi manajemen merek yang benar. Bahkan, alih-alih memperkuat, proses tersebut justru bisa sedikit mengikis persepsi positif konsumen akibat *branding* dan komunikasi merek yang kurang optimal. Dalam perspektif Islam, kondisi ini bisa dipahami melalui nilai Itqon yaitu ketelitian, kesungguhan, dan kesempurnaan dalam bekerja. Allah SWT berfirman "...dan janganlah kamu campur-adukkan yang hak dengan yang batil, dan janganlah kamu sembunyikan yang hak itu, sedang kamu mengetahui." (QS. Al-Baqarah: 42). Ayat ini memberi pesan bahwa pengetahuan yang dimiliki, termasuk hasil pembelajaran dari pasar, tidak boleh diterapkan secara serampangan atau tercampur dengan strategi yang salah arah. Sebaliknya, ia harus diolah secara

jujur, tepat, dan tuntas agar benar-benar memberi nilai tambah bagi merek. Rasulullah pun menegaskan dalam hadisnya: “*Barang siapa menipu (dalam jual beli), maka ia tidak termasuk golongan kami.*” (HR. Muslim). Hadis ini mengingatkan bahwa strategi komunikasi merek yang tidak sesuai kenyataan, berlebihan, atau mengaburkan fakta, hanya akan menjatuhkan citra usaha di mata konsumen. Dari sisi hukum Islam, kaidah “*Dar’ al-mafāsīd muqaddam ‘alā jalb al-maṣāliḥ*” (menghindari kerusakan lebih diutamakan daripada meraih kemaslahatan) menegaskan bahwa *branding* yang salah arah bisa menimbulkan *mafsadah* berupa rusaknya kepercayaan konsumen, meskipun niat awalnya ingin meningkatkan *masalah* bisnis.

Dengan demikian, hasil ini menyiratkan pelajaran berharga bagi pelaku UMKM *franchise* bahwa ilmu dan strategi tidak akan memberi manfaat bila tidak dijalankan dengan landasan nilai Islam *Itqon* (profesional, tuntas), *shidq* (jujur), amanah (dapat dipercaya), dan ihsan (memberi yang terbaik). Hanya dengan cara inilah pembelajaran dari pelanggan dan pesaing bisa benar-benar menjadi kekuatan, bukan sekadar angka yang lemah atau bahkan negatif terhadap citra merek.

Namun demikian, *Customer Learning Capability* dan *Competitor Learning Capability* mampu meningkatkan kinerja pemasaran secara substansial melalui *Itqon Brand Management Capability*, dengan pengaruh tidak langsung masing-masing sebesar 0,346 dan 0,284. Ini menunjukkan bahwa pembelajaran dari pelanggan dan pesaing, jika dikelola melalui pendekatan *Itqon Brand Management Capability* (IBMC), dapat mendorong peningkatan kinerja pasar secara signifikan. Hal ini membuktikan bahwa pembelajaran dari pelanggan maupun pesaing, ketika diolah dengan prinsip *itqon*—yakni ketelitian, kesungguhan, dan kesempurnaan kerja akan menjadi modal strategis yang mendorong kinerja pasar secara signifikan. Dari perspektif Islam, temuan ini selaras dengan prinsip amal shalih yang dilakukan secara *itqan* (sempurna). Rasulullah bersabda “*Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (tepat, tuntas, sempurna).*” (HR. Thabrani). Hadis ini menegaskan bahwa ilmu dan strategi, termasuk hasil pembelajaran dari pelanggan dan pesaing, hanya akan

bernilai bila diimplementasikan dengan penuh kesungguhan dan profesionalitas. Tanpa *Itqon*, pembelajaran itu bisa menjadi sia-sia atau bahkan merugikan. Selain itu, Al-Qur'an mengajarkan pentingnya mengoptimalkan akal dan pengalaman dalam meningkatkan kemaslahatan. Allah SWT berfirman "...Maka ambillah pelajaran, wahai orang-orang yang mempunyai pandangan (ulul albab)." (QS. Al-Hasyr: 2). Ayat ini menegaskan kewajiban umat Islam untuk belajar dari lingkungan baik pelanggan maupun pesaing agar bisa mengambil hikmah, memperbaiki strategi, dan meningkatkan daya saing secara beretika. Dalam hukum Islam, hal ini sesuai dengan kaidah "*al-masyaqqah tajlibu at-taysir*" (kesulitan itu mendatangkan kemudahan). Artinya, tantangan pasar dan persaingan yang dihadapi UMKM dapat dijadikan sarana pembelajaran yang jika dikelola dengan *Itqon*, justru membuka kemudahan berupa peningkatan kinerja pemasaran dan keberkahan usaha. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa IBMC bukan hanya sekadar konsep manajerial, tetapi juga merupakan representasi dari nilai-nilai Islam *Itqon*, *amanah*, *shidq*, dan *ihsan* yang menjadikan pembelajaran pasar benar-benar bermakna, berdaya guna, dan berdampak positif bagi kinerja usaha.

Sementara itu, *Itqon Brand Management Capability* memiliki pengaruh tidak langsung negatif kecil terhadap kinerja pasar melalui *Brand Image Advantage* sebesar -0,012, menandakan bahwa penguatan *Itqon Brand Management Capability* belum cukup efektif meningkatkan kinerja pemasaran jika hanya melalui jalur citra merek, dan perlu pendekatan lain yang lebih langsung dan strategis. Temuan ini menandakan bahwa penerapan prinsip *Itqon* dalam manajemen merek belum cukup efektif jika hanya ditempuh melalui jalur citra merek semata. Artinya, membangun citra yang baik memang penting, tetapi dalam *Islamic Values* tidak cukup hanya berhenti pada pencitraan. Diperlukan strategi yang lebih substantif, langsung, dan berorientasi pada kemaslahatan nyata, seperti kualitas produk, kejujuran komunikasi, pelayanan yang tulus, serta keberlanjutan nilai amanah dan ihsan dalam praktik bisnis.

Dalam *Islamic Values*, citra atau penampilan luar (*zahir*) harus sejalan dengan realitas substansi (batin). Allah SWT berfirman "*Dan janganlah kamu*

campuradukkan kebenaran dengan kebatilan dan janganlah kamu sembunyikan kebenaran, sedang kamu mengetahuinya.” (QS. Al-Baqarah: 42). Ayat ini memberi isyarat bahwa reputasi atau citra yang dibangun tanpa kesesuaian dengan kualitas riil produk dan amanah bisnis akan kehilangan keberkahan, bahkan bisa menurunkan kinerja. Hadis Nabi SAW juga menekankan pentingnya kejujuran dalam muamalah “*Pedagang yang jujur lagi amanah, akan bersama para nabi, orang-orang shiddiq dan para syuhada.*” (HR. Tirmidzi). Dalam keterangan hadis ini relevan dengan temuan penelitian membangun kinerja pemasaran melalui citra merek saja belum cukup, sebab dalam Islam kinerja yang sejati lahir dari kesesuaian antara citra dan realitas antara janji dan bukti. Dalam kerangka hukum Islam kontemporer, ini sejalan dengan kaidah “*al-‘ibrah fi al-mu‘amalat bi al-maqasid wa al-ma‘ani la bi al-alfaz wa al-mabani*” (yang menjadi ukuran dalam muamalah adalah maksud dan substansi, bukan sekadar bentuk dan kata-kata). Maka, *Itqon* mengajarkan agar UMKM *franchise* tidak terjebak hanya pada pencitraan, tetapi lebih fokus pada perbaikan substansi strategi pemasaran yang memberi nilai nyata kepada konsumen dan masyarakat.

Dengan demikian, nilai Islam menegaskan bahwa *Itqon* bukan sekadar menjaga *brand image*, tetapi lebih dari itu menghadirkan kesungguhan, kualitas, kejujuran, dan kemaslahatan yang berkelanjutan.

4.4 Pembahasan Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui analisis *Regression Weights*, dengan menguji nilai Critical Ratio ($CR \geq 2,00$) dan *Probability* ($P \leq 0,05$). Suatu hipotesis dinyatakan diterima jika memenuhi kedua kriteria tersebut. Dalam penelitian ini, diajukan lima hipotesis, dan hasil pengujian menunjukkan bahwa empat hipotesis diterima dan satu hipotesis ditolak, sesuai dengan nilai CR dan P yang dihasilkan. Dengan demikian, tidak semua hipotesis yang diajukan dapat diterima sepenuhnya. Berikut tabel 4.39 hipotesis penelitian sbb:

Tabel 4. 39 Hipotesis Penelitian

Hipotesis Penelitian	Estimate	P	Kesimpulan Hipotesis
H1: <i>Customer Learning Capability</i> berpengaruh terhadap <i>Itqon Brand Management Capability</i>	0,514	***	Diterima
H2: <i>Competitor Learning Capability</i> berpengaruh terhadap <i>Itqon Brand Management Capability</i>	0,420	***	Diterima
H3: <i>Itqon Brand Management Capability</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Brand Image Advantage</i>	-0,033	0,574	Ditolak
H4: <i>Itqon Brand Management Capability</i> berpengaruh terhadap <i>Marketing Performance</i>	0,641	***	Diterima
H5: <i>Brand Image Advantage</i> berpengaruh terhadap <i>Marketing Performance</i>	0,338	***	Diterima

Sumber: Data Primer yang Diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.39. kesimpulan hipotesis diatas akan diinterpretasikan. sebagai berikut:

Uji Hipotesis 1: *Customer Learning Capability* berpengaruh Terhadap *Itqon Brand Management Capability*

Hipotesis 1 dikatakan bahwa *Customer Learning Capability* memiliki pengaruh terhadap *Itqon Brand Management Capability*. Nilai C.R yang diperoleh dari pengolahan data untuk pengaruh antara variabel *Customer Learning Capability* terhadap *Itqon Brand Management Capability* sebesar 8,628 dengan perolehan nilai $P < 0.001$. Hasilnya, diperoleh nilai pengujian sebesar ≥ 2.00 untuk CR dan ≤ 0.05 untuk nilai P, dimana hal tersebut memenuhi syarat. Maka, dapat disimpulkan hipotesis 1 diterima.

Secara ilmiah, hasil ini membuktikan bahwa kemampuan pelaku UMKM *franchise* dalam mempelajari perilaku, kebutuhan, dan aspirasi pelanggan merupakan fondasi penting bagi penguatan kemampuan manajemen merek berbasis *itqon*. Informasi yang diperoleh dari pelanggan menjadi bahan utama untuk merancang strategi *branding* yang lebih relevan, konsisten, dan berorientasi pada peningkatan kualitas serta nilai tambah.

Dari perspektif variabel penelitian, *Customer Learning Capability* yang mencerminkan kemampuan menyerap dan menginternalisasi pengetahuan

pelanggan terbukti menjadi faktor kunci dalam memperkuat *Itqon Brand Management Capability*, yaitu kapasitas mengelola merek dengan penuh ketelitian, kesungguhan, dan konsistensi. Dengan demikian, pembelajaran pelanggan tidak hanya sekadar aktivitas informasi, tetapi juga instrumen strategis untuk memastikan manajemen merek berjalan selaras dengan kebutuhan pasar.

Jika ditinjau dari *Islamic values*, hubungan ini selaras dengan prinsip *syura* (musyawarah) dan *istima'* (kemampuan mendengar), yang menekankan pentingnya mendengarkan aspirasi masyarakat sebelum mengambil keputusan. Al-Qur'an menegaskan, "...dan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah di antara mereka..." (QS. Asy-Syura: 38). Prinsip ini mengajarkan bahwa keberhasilan manajemen merek tidak bisa dilepaskan dari keterbukaan terhadap masukan pelanggan. Selain itu, penerapan *itqon* dalam mengelola merek menuntut kesungguhan dan kesempurnaan kerja, sebagaimana sabda Nabi SAW "*Sesungguhnya Allah mencintai apabila seseorang melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqon (tepat, tuntas, dan sempurna)*" (HR. Thabrani). Dengan demikian, pembelajaran pelanggan yang diinternalisasi ke dalam IBMC menjadi wujud nyata implementasi nilai Islam berupa amanah, kesungguhan, dan keberkahan dalam bisnis.

Uji Hipotesis 2: *Competitor Learning Capability* berpengaruh terhadap *Itqon Brand Management Capability*

Hipotesis 2 menyatakan bahwa *Competitor Learning Capability* (CLC) berpengaruh terhadap *Itqon Brand Management Capability* (IBMC). Hasil analisis menunjukkan nilai Critical Ratio (CR) sebesar 7,214 dan nilai signifikansi (p-value) $< 0,001$. Karena nilai $CR > 2,00$ dan $p < 0,05$, maka hasil ini memenuhi kriteria signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis 2 dinyatakan diterima, yang berarti bahwa *Competitor Learning Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Itqon Brand Management Capability*. Maka, dapat disimpulkan hipotesis 2 diterima.

Secara ilmiah, temuan ini menegaskan bahwa kemampuan UMKM *franchise* dalam memahami, memantau, dan belajar dari strategi pesaing berperan

penting dalam memperkuat kemampuan manajemen merek berbasis *itqon*. Dengan mengobservasi keunggulan maupun kelemahan pesaing, pelaku usaha dapat mengembangkan strategi *branding* yang lebih adaptif, inovatif, serta mampu bersaing secara berkelanjutan.

Dari sisi variabel, *Competitor Learning Capability* yang merepresentasikan kemampuan menyerap pembelajaran dari pesaing terbukti menjadi faktor pendukung utama dalam membangun *Itqon Brand Management Capability*. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan *brand management* bukan hanya dipengaruhi oleh internal perusahaan, tetapi juga oleh wawasan eksternal dari kompetisi pasar. Dengan kata lain, *Competitor Learning Capability* memperkaya *Itqon Brand Management Capability* melalui proses *benchmarking*, inovasi, dan diferensiasi strategis.

Jika ditinjau dari *Islamic values*, hasil ini sesuai dengan prinsip *tafakkur* (berpikir mendalam) dan *tadabbur* (mengambil pelajaran). Islam mengajarkan umatnya untuk selalu belajar dari pengalaman, baik dari keberhasilan maupun kegagalan pihak lain. Allah SWT berfirman: “*Maka ambillah (kejadian itu) untuk menjadi pelajaran, wahai orang-orang yang mempunyai pandangan*” (QS. Al-Hasyr: 2). Nilai ini mengajarkan bahwa mempelajari pesaing bukanlah semata-mata untuk menjatuhkan, tetapi untuk mengambil hikmah, berinovasi, dan menciptakan keunggulan dengan cara yang jujur, adil, dan berintegritas. Dengan demikian, *Competitor Learning Capability* yang diintegrasikan dalam *Itqon Brand Management Capability* mencerminkan praktik bisnis yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga berlandaskan *itqon* (kesungguhan dan kesempurnaan), sehingga memberikan keberkahan dan keberlanjutan usaha.

Uji Hipotesis 3: *Itqon Brand Management Capability* tidak berpengaruh terhadap *Brand Image Advantage*

Hipotesis 3 menyatakan bahwa *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) tidak berpengaruh terhadap *Brand Image Advantage* (BIA). Namun, hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) sebesar -0,562 dan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,574. Karena nilai $CR < 2,00$ dan $p > 0,05$,

maka hubungan antara kedua variabel tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis 3 ditolak, yang berarti bahwa *Itqon Brand Management Capability* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Brand Image Advantage*. Maka, dapat disimpulkan hipotesis 3 ditolak.

Secara ilmiah, temuan ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip *itqon* dalam manajemen merek belum secara langsung mampu meningkatkan keunggulan citra merek. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh masih terbatasnya efektivitas strategi *branding* berbasis *itqon* yang lebih menekankan pada kualitas internal dan proses kerja yang rapi, tetapi belum diiringi dengan komunikasi merek yang kuat kepada konsumen. Dengan kata lain, *Itqon Brand Management Capability* berkontribusi pada fondasi manajemen merek, namun tidak serta-merta tercermin dalam persepsi konsumen terhadap citra merek.

Dari perspektif variabel, hasil ini menegaskan adanya celah (*gap*) antara kemampuan internal pengelolaan merek dengan persepsi eksternal yang dirasakan konsumen. Artinya, *Itqon Brand Management Capability* perlu dikombinasikan dengan strategi komunikasi merek, promosi, dan *experiential branding* agar dapat terkonversi menjadi *Brand Image Advantage* yang lebih nyata.

Dalam perspektif *Islamic values*, temuan ini selaras dengan prinsip bahwa hasil (citra merek/keunggulan) tidak selalu sejalan secara instan dengan ikhtiar (usaha pengelolaan). Al-Qur'an menegaskan bahwa setiap amal membutuhkan kesabaran dan proses sebelum menghasilkan buah yang nyata: "*Dan bersabarlah, sesungguhnya Allah tidak menyalakan pahala orang-orang yang berbuat baik*" (QS. Hud: 115). Hal ini mengandung hikmah bahwa penerapan nilai *itqon* dalam manajemen merek tetaplah penting sebagai pondasi, meski belum langsung terlihat pada citra merek. Dengan kesungguhan, konsistensi, dan komunikasi yang tepat, pada akhirnya *Itqon Brand Management Capability* akan mampu berkontribusi terhadap terbentuknya *Brand Image Advantage* yang lebih kuat dan berkelanjutan.

Kondisi ini mengindikasikan adanya kelemahan mendasar dalam implementasi IBMC yang lebih berorientasi pada pengelolaan internal berbasis

nilai Itqon yakni ketelitian, konsistensi, dan kesungguhan namun belum mampu diterjemahkan secara optimal dalam membangun persepsi merek di benak konsumen. Dengan kata lain, keberhasilan internal dalam pengelolaan merek tidak serta-merta terkonversi menjadi keunggulan citra merek apabila tidak diiringi dengan strategi komunikasi dan pemasaran yang memadai.

Kelemahan ini dapat dijelaskan melalui adanya internal eksternal *gap*. IBMC lebih menekankan pada penguatan manajemen merek di dalam organisasi, tetapi tidak selalu diikuti dengan strategi komunikasi merek yang menonjolkan nilai tambah tersebut kepada pasar. Padahal, citra merek dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti promosi, pengalaman konsumen, kampanye digital, dan rekomendasi dari mulut ke mulut. Hal ini menyebabkan kontribusi IBMC terhadap keunggulan citra merek menjadi lemah, bahkan tidak signifikan secara statistik.

Sebagai solusi, IBMC perlu diperluas ke ranah eksternal melalui strategi *brand communication* yang efektif, *experiential branding*, dan pemanfaatan media digital sehingga nilai-nilai *itqon* yang dikelola secara internal dapat dirasakan dan dipersepsikan oleh konsumen. Lebih jauh, penguatan berbasis nilai Islam dapat menjadi landasan yang relevan, misalnya dengan menjadikan tabligh (transparansi) sebagai prinsip komunikasi merek, amanah (konsistensi janji merek) dalam menjaga reputasi, dan *adl* (keadilan) dalam memberikan kualitas yang sesuai dengan realitas. Dengan demikian, meskipun secara statistik hipotesis 3 ditolak, hasil ini justru memberikan ruang pengembangan konseptual bahwa IBMC memerlukan integrasi dengan strategi komunikasi dan pemasaran agar lebih efektif dalam meningkatkan *Brand Image Advantage*.

Uji Hipotesis 4: *Itqon Brand Management Capability* berpengaruh terhadap *Marketing Performance*

Hipotesis 4 dikatakan bahwa *Itqon Brand Management Capability* berpengaruh terhadap *Marketing Performance*. Nilai C.R yang diperoleh dari pengolahan data untuk pengaruh antara variabel *Itqon Brand Management Capability* terhadap *Marketing Performance* sebesar 15,380 dan nilai $P < 0,001$. Hasilnya, diperoleh nilai pengujian sebesar ≥ 2.00 untuk CR dan ≤ 0.05 untuk nilai

P, dimana hal tersebut memenuhi syarat. Maka, dapat disimpulkan hipotesis 4 diterima.

Secara statistik, temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat implementasi IBMC, semakin tinggi pula capaian kinerja pemasaran. Secara ilmiah, hal ini menegaskan bahwa pengelolaan merek berbasis nilai *itqon* berperan dalam memperkuat strategi pemasaran yang konsisten, teliti, dan berorientasi pada nilai jangka panjang. Dari perspektif variabel, IBMC bukan sekadar kapabilitas teknis, melainkan juga sumber daya strategis yang membangun keunggulan kompetitif melalui kepercayaan, reputasi, dan loyalitas konsumen. Dalam perspektif nilai Islam, hasil ini sesuai dengan prinsip *itqon* (kesungguhan dan kesempurnaan) yang diajarkan dalam Al-Qur'an dan Hadis. Allah Swt. berfirman: “*Dialah yang menjadikan segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya (ahsana kulla shay'in khalaqah).*” (QS. As-Sajdah [32]: 7). Ayat ini menegaskan bahwa setiap aktivitas, termasuk dalam pengelolaan merek dan pemasaran, harus dilakukan dengan kualitas terbaik. Hal ini diperkuat oleh sabda Rasulullah saw.:

“*Sesungguhnya Allah mencintai apabila seseorang melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqon (sempurna, teliti, dan bersungguh-sungguh).*”

(HR. Thabrani) Dengan demikian, keberhasilan IBMC dalam meningkatkan kinerja pemasaran bukan hanya sekadar pencapaian manajerial, tetapi juga merupakan implementasi nilai Islam dalam bisnis. Prinsip *itqon*, *ihsan*, dan amanah menjadi fondasi moral yang memastikan bahwa peningkatan kinerja pemasaran berjalan seiring dengan keberkahan, keberlanjutan, dan kepercayaan konsume

Uji Hipotesis 5: *Brand Image Advantage* berpengaruh terhadap *Marketing Performance*

Hipotesis 5 dikatakan bahwa *Brand Image Advantage* berpengaruh terhadap *Marketing Performance*. Nilai C.R yang diperoleh dari pengolahan data untuk pengaruh antara variabel *Brand Image Advantage* terhadap *Marketing Performance* sebesar 8,900 dan nilai $P < 0,001$. Hasilnya, diperoleh nilai pengujian

sebesar ≤ 2.00 untuk CR dan ≥ 0.05 untuk nilai P, dimana hal tersebut memenuhi kriteria signifikansi yang ditetapkan. Maka, dapat disimpulkan hipotesis 5 diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa keunggulan citra merek berperan penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Citra merek yang kuat mampu memperkuat kepercayaan konsumen, meningkatkan loyalitas, serta menciptakan diferensiasi di tengah persaingan pasar. Secara empiris, semakin positif persepsi konsumen terhadap citra merek, semakin besar kontribusinya dalam mendorong pertumbuhan penjualan, kepuasan pelanggan, dan keberlanjutan usaha. Dari perspektif nilai Islam, temuan ini selaras dengan ajaran untuk menjaga reputasi dan kepercayaan dalam bermuamalah. Allah Swt. Berfirman *“Dan janganlah kamu campuradukkan yang hak dengan yang batil dan janganlah kamu sembunyikan yang hak padahal kamu mengetahuinya.”* (QS. Al-Baqarah [2]: 42). Ayat ini mengisyaratkan pentingnya kejujuran dan keterbukaan dalam membangun citra merek, karena reputasi yang baik lahir dari integritas. Rasulullah saw. juga menegaskan:

“Pedagang yang jujur dan terpercaya akan bersama para nabi, orang-orang yang benar, dan para syuhada.” (HR. Tirmidzi). Dengan demikian, *Brand Image Advantage* tidak hanya memberikan keuntungan kompetitif dalam dunia bisnis, tetapi juga menjadi implementasi nyata dari prinsip Islam, yakni membangun citra yang baik melalui kejujuran, amanah, dan profesionalisme. Hal ini membuktikan bahwa keberhasilan pemasaran tidak terlepas dari kombinasi antara strategi manajerial modern dengan nilai-nilai Islam yang mendasarinya.

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh Customer Learning Capability (CLC) positif terhadap Itqon Brand Management Capability (IBMC)

Hipotesis pertama menemukan bahwa Hasil pengujian *Customer Learning Capability* (CLC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Itqon Brand Management Capability* (IBMC). Secara deskriptif, rata-rata nilai indeks CLC berada pada kategori tinggi, yaitu sebesar 252,56, dengan indikator tertinggi terletak pada *Kemampuan mengumpulkan informasi perubahan kebutuhan*

konsumen (CLC1) sebesar 254. Hal ini mencerminkan bahwa UMKM dalam konteks penelitian ini memiliki kapasitas cukup baik dalam mendeteksi dan merespons perubahan kebutuhan pelanggan.

Temuan ini memberikan gambaran bahwa pelaku UMKM *franchise* dalam penelitian ini telah memiliki kapasitas cukup baik dalam mendeteksi perubahan kebutuhan pelanggan serta menyesuaikan strategi bisnisnya. Dari sisi responden, mayoritas pelaku UMKM *franchise* memperlihatkan kesadaran tinggi bahwa konsumen merupakan pusat orientasi bisnis. Mereka aktif melakukan pengamatan pasar, mendengar masukan pelanggan, dan menyesuaikan penawaran produk agar tetap relevan dengan kebutuhan konsumen. Kondisi ini menandakan bahwa semakin baik kemampuan UMKM *franchise* dalam belajar dari pelanggan, semakin kuat pula kemampuan mereka dalam mengelola merek secara itqon, yakni dengan prinsip ketelitian, ketepatan, dan kesungguhan.

Secara logis, hubungan ini dapat dipahami karena pemahaman yang mendalam terhadap konsumen menjadi fondasi utama bagi strategi manajemen merek. UMKM *franchise* yang mampu mengidentifikasi kebutuhan konsumen dengan baik akan lebih mudah merancang *diferensiasi* merek yang kuat, meningkatkan relevansi penawaran, serta membangun citra positif yang konsisten. Dengan demikian, keberhasilan customer learning menjadi pilar penting dalam memperkuat IBMC.

Temuan ini sejalan dengan literatur empiris sebelumnya yang menekankan bahwa kemampuan organisasi dalam menyerap pengetahuan pasar dan konsumen merupakan salah satu aspek penting dari *dynamic capability* (Teece, 2007) maupun *market learning* (Sinkula, 1994). Day (1994) bahkan menegaskan bahwa organisasi yang memiliki *customer linking capability* lebih mampu menciptakan nilai pelanggan sekaligus keunggulan kompetitif. Dengan demikian, hasil penelitian ini menguatkan bahwa *Customer Learning Capability* merupakan determinan kunci dalam pengembangan IBMC pada konteks UMKM *franchise*. Dari perspektif nilai Islam, hasil ini merefleksikan ajaran tentang pentingnya amanah dan ihsan dalam memenuhi kebutuhan orang lain. Al-Qur'an menegaskan pentingnya mendengar

dan memahami pesan untuk menghasilkan manfaat bagi sesama, sebagaimana firman Allah SWT “Maka berilah peringatan, karena sesungguhnya peringatan itu bermanfaat bagi orang-orang yang beriman.” (QS. Al-A‘la [87]: 9–10). Ayat ini menegaskan bahwa keterbukaan dalam menerima dan menyampaikan informasi bermanfaat merupakan bentuk kebaikan. Dalam konteks bisnis, mendengarkan konsumen dan memahami kebutuhannya adalah bagian dari sikap amanah. Rasulullah SAW juga bersabda: “Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya.” (HR. Ahmad, Thabrani, Daruquthni). Hadis ini menekankan bahwa memberikan manfaat kepada orang lain, termasuk dengan memenuhi kebutuhan pelanggan secara tepat, adalah amal kebaikan. Dengan demikian, keberhasilan UMKM *franchise* dalam membangun CLC dan mengimplementasikan IBMC tidak hanya berdimensi strategis, tetapi juga menjadi wujud pengamalan nilai-nilai Islam berupa ketelitian (*itqon*), kejujuran, amanah, dan manfaat.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kapabilitas organisasi dalam mempelajari pelanggan melalui pengumpulan data, analisis umpan balik, dan internalisasi wawasan pelanggan semakin kuat pula kemampuan manajerial merek yang berbasis prinsip *itqon* (kesungguhan, presisi, dan integritas dalam pengelolaan merek). Ini selaras dengan pendapat Kamasak (2017), yang menegaskan bahwa *customer learning* memungkinkan organisasi mengidentifikasi perubahan ekspektasi pasar serta memanfaatkan informasi tersebut untuk strategi merek yang adaptif dan inovatif.

Studi, Tsai & Wang (2021) dan Liao & Chuang (2020) menunjukkan bahwa CLC yang tinggi mampu mendorong terciptanya layanan yang relevan dengan kebutuhan pelanggan, sehingga menghasilkan kepuasan pelanggan dan loyalitas merek. Dalam konteks IBMC, CLC berperan sebagai fondasi penting dalam membentuk kemampuan merek yang proaktif dan bernilai. UMKM yang mampu memanfaatkan CLC secara efektif cenderung memiliki pendekatan manajemen merek yang: (1) Berbasis pada *evidence-driven decision making* (pengambilan

keputusan berdasarkan data pelanggan). (2) Responsif terhadap dinamika pasar. (3) Konsisten dalam menyelaraskan merek dengan kebutuhan aktual konsumen.

Dari perspektif kapabilitas dinamis (Teece, 2007), CLC merupakan bentuk *sensing capability*, yaitu kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal (dalam hal ini, pelanggan). Sementara IBMC merepresentasikan *reconfiguring capability*, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan dan mengatur ulang strategi merek seiring perubahan lingkungan pasar. Oleh karena itu, keterkaitan antara CLC dan IBMC memperlihatkan integrasi antara pembelajaran pelanggan dan kelincuhan merek dalam merespons perubahan secara berkesinambungan.

Implikasi praktis dari hasil ini adalah bahwa UMKM *franchise* di Jawa Barat yang ingin memperkuat posisi mereknya perlu menekankan pentingnya proses pembelajaran dari pelanggan. Tidak hanya dalam bentuk pengumpulan data, tetapi juga dalam membangun sistem pembelajaran organisasi yang memungkinkan terciptanya inovasi merek berbasis nilai-nilai Islam, seperti *amanah*, *itqon*, dan *taqwa* dalam pengelolaan hubungan pelanggan.

Kemampuan pembelajaran sangat penting dalam memperkuat kinerja bisnis dan pengelolaan merek, khususnya di pasar yang kompetitif dan cepat berubah (Liao & Chuang menunjukkan, 2020). Penelitian Handini et al. (2021) menunjukkan bahwa kemampuan pembelajaran tidak hanya berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, tetapi juga memperkuat hubungan antara kemampuan branding dan kinerja bisnis.

Bukti empiris menunjukkan bahwa UMKM dengan *Customer Learning Capability* (CLC) yang tinggi cenderung memiliki kemampuan manajemen merek yang lebih baik, khususnya dalam kerangka Itqon. Kemampuan untuk mengidentifikasi, memahami, dan merespons kebutuhan serta umpan balik pelanggan secara cepat dan tepat berkontribusi langsung terhadap peningkatan ketelitian, konsistensi, dan nilai spiritual dalam pengelolaan merek. Hal ini memungkinkan pengembangan merek yang tidak hanya adaptif terhadap pasar,

tetapi juga berkarakter, bernilai tinggi, dan sesuai dengan prinsip profesionalisme Islami. Dengan demikian, semakin tinggi CLC, semakin kuat pula kapabilitas UMKM dalam membangun merek yang unggul dan berkelanjutan.

Pengetahuan dari pelanggan juga penting dalam mengembangkan model bisnis inovatif dan menciptakan nilai baru (Chesbrough & Teece, 2019). Selain itu, CLC mendukung strategi manajemen merek melalui personalisasi produk dan pemasaran (Kamasak, 2022), sehingga memperkuat daya saing di pasar yang terus berubah.

4.5.2. Pengaruh Competitor Learning Capability Terhadap Itqon Brand Management Capability

Hasil pengujian terhadap Hipotesis kedua menunjukkan bahwa *Competitor Learning Capability (COLC)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Itqon Brand Management Capability (IBMC)*. Berdasarkan analisis statistik deskriptif, nilai rata-rata indeks COLC berada pada kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa UMKM *franchise* telah memiliki kesadaran strategis untuk belajar dari pesaing. Indikator dengan nilai tertinggi ditemukan pada *Kemampuan memanfaatkan informasi pesaing (COLC2)*, dengan skor 254,4, yang menunjukkan bahwa UMKM sudah cukup baik dalam menelaah taktik dan strategi penjualan kompetitor sebagai dasar dalam menyusun langkah bisnis.

Dari perspektif responden, kecenderungan ini memperlihatkan bahwa pelaku UMKM *franchise* tidak hanya berfokus pada kebutuhan konsumen, tetapi juga aktif memperhatikan dinamika persaingan. Mereka mampu mempelajari keunggulan kompetitor sekaligus mengidentifikasi kelemahannya, sehingga dapat menyesuaikan strategi merek agar tetap relevan, berbeda, dan kompetitif. Hal ini sejalan dengan prinsip *benchmarking* dalam manajemen, di mana pembelajaran dari pesaing dapat menjadi sumber inovasi dan peningkatan keunggulan merek.

Secara logis, hubungan positif antara CoLC dan IBMC dapat dijelaskan karena pemahaman yang baik terhadap strategi pesaing akan memperkuat kemampuan UMKM *franchise* dalam mengelola mereknya secara lebih hati-hati (*careful*), teliti (*precise*), dan penuh kesungguhan (*perseverance*). Dengan

mengintegrasikan hasil pembelajaran dari pesaing, UMKM *franchise* mampu menyesuaikan *positioning* merek, memperkuat diferensiasi, serta menyiapkan respon proaktif terhadap dinamika pasar. Hal ini mendukung terwujudnya prinsip itqon dalam pengelolaan merek, yaitu bekerja dengan ketelitian dan profesionalisme.

Secara empiris, temuan ini konsisten dengan literatur yang menekankan pentingnya *competitor analysis* dan *market sensing* dalam memperkuat kapabilitas organisasi. Day (1994) menyebut bahwa keunggulan bersaing tidak hanya berasal dari pemahaman konsumen, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam membaca dan menanggapi pergerakan pesaing. Morgan, Slotegraaf, & Vorhies (2009) juga menegaskan bahwa *learning from competitors* merupakan komponen penting dalam *dynamic marketing capability* yang berimplikasi langsung pada efektivitas manajemen merek.

Dalam perspektif nilai Islam, pentingnya memperhatikan pesaing dapat dikaitkan dengan ajaran Al-Qur'an yang mendorong umat Islam untuk berlomba-lomba dalam kebaikan (*fastabiqul khairat*). Allah SWT berfirman “...*Maka berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan...*” (QS. Al-Baqarah [2]: 148). Ayat ini menegaskan bahwa persaingan adalah bagian alami dari kehidupan, namun hendaknya diarahkan untuk menghasilkan kebaikan, termasuk dalam bisnis, yaitu memberikan manfaat yang lebih baik bagi konsumen. Rasulullah SAW juga bersabda “*Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, ia menyempurnakan (itqon) pekerjaannya.*” (HR. Baihaqi).

Hadis ini menekankan pentingnya kesungguhan, ketelitian, dan profesionalisme dalam menjalankan usaha. Dalam konteks penelitian ini, kemampuan UMKM untuk belajar dari pesaing, lalu mengelola merek dengan prinsip itqon, merupakan wujud implementasi nilai-nilai Islam dalam praktik bisnis.

Temuan ini memperlihatkan bahwa kemampuan UMKM *franchise* dalam mempelajari pesain baik dari segi strategi, inovasi produk, pendekatan pelayanan, hingga aktivitas *branding* secara nyata mendorong penguatan dalam pengelolaan

merek berbasis prinsip *Itqon*, yakni pengelolaan merek secara profesional, terukur, dan penuh ketekunan. Pertama Makna Strategis *Competitor Learning Capability*: *Competitor Learning Capability* mengacu pada kapasitas organisasi untuk secara aktif dan sistematis mengamati, menganalisis, serta mengevaluasi praktik pesaing dalam pasar yang sama (Zhou et al., 2005). Dalam konteks UMKM *franchise*, kemampuan ini tidak sekadar mengumpulkan informasi tentang pesaing, tetapi juga mencakup bagaimana informasi tersebut diolah dan diterjemahkan menjadi strategi merek yang lebih unggul. Temuan ini mengonfirmasi bahwa ketika UMKM *franchise* mampu belajar dari pesaing yang lebih maju, dalam aspek pelayanan pelanggan, diferensiasi produk, atau strategi digital branding maka mereka dapat mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan tersebut dalam sistem pengelolaan merek mereka sendiri. Hal ini sejalan dengan prinsip *Itqon*, yaitu melakukan sesuatu secara optimal dan berkualitas tinggi, termasuk dalam manajemen merek., Kedua transfer pengetahuan kompetitif ke dalam kapabilitas Merek. Temuan ini juga memperkuat konsep dalam teori *Dynamic Capabilities*, khususnya dalam domain *learning* sebagai salah satu mekanisme utama dalam membentuk kapabilitas strategis (Teece, 2007). Kompetitor dapat menjadi sumber pembelajaran eksternal yang sangat berharga. Ketika proses pembelajaran terhadap kompetitor dilakukan secara terstruktur dan responsif, maka akan terbentuk kemampuan internal yang lebih matang dalam mengelola elemen-elemen merek seperti: nilai, posisi, diferensiasi, komunikasi, serta konsistensi.

Dalam penelitian ini, pengaruh signifikan COLC terhadap IBMC mencerminkan bahwa *franchisee* UMKM yang memiliki sistem observasi pasar yang baik cenderung lebih mampu: (1) Menyesuaikan positioning merek berdasarkan praktik terbaik pesaing, (2) Memperbaiki narasi dan pesan komunikasi merek secara lebih relevan, (3) Melakukan pembaruan citra merek yang kontekstual, (4) Dan menciptakan sistem manajemen merek yang lebih agile dan proaktif. Ketiga Validasi Empiris dan Implikasi: Berdasarkan uji SEM yang dilakukan, nilai estimasi pengaruh COLC terhadap IBMC tercatat positif dan signifikan, dengan nilai critical ratio (CR) > 1,96 dan p-value < 0,05, menunjukkan bahwa secara statistik hubungan keduanya dapat diterima dan valid. Hal ini

mengindikasikan bahwa kemampuan belajar dari pesaing adalah prasyarat penting bagi UMKM *franchise* untuk membentuk kapabilitas pengelolaan merek yang kokoh dan profesional.

Temuan ini juga memperluas ruang kontribusi teori dengan menghadirkan nilai Islam melalui prinsip *Itqon* sebagai pendekatan manajerial yang menekankan pada *excellence* dan *continuity*. Dalam konteks ini, pembelajaran terhadap pesaing tidak berhenti pada imitasi, tetapi diolah melalui proses internalisasi nilai untuk menghasilkan pengelolaan merek yang lebih unggul dan bermakna secara nilai. Selanjutnya menegaskan bahwa pemahaman yang baik terhadap strategi pesaing dapat menjadi pemicu penguatan kapabilitas manajemen merek. Dengan meningkatkan kemampuan dalam membaca pola pesaing yaitu inovasi produk, *positioning*, *pricing*, serta *channel* distribusi, UMKM dapat merancang strategi merek yang lebih adaptif, terarah, dan selaras dengan dinamika pasar. COLC yang kuat memperluas kapasitas sensing dan interpreting dalam kerangka *Dynamic Capability Theory* (Teece, 2007), karena perusahaan tidak hanya berfokus pada pelanggan (*demand-side*), tetapi juga secara aktif memantau lingkungan kompetitif (*supply-side*).

Menurut Lichtenthaler (2009) dan Lisboa, Skarmeas, & Saridakis (2016), COLC berperan penting dalam membangun strategi bisnis yang tangkas. Organisasi yang mampu secara sistematis mengamati dan mengadaptasi keunggulan pesaing memiliki peluang lebih besar dalam menciptakan nilai merek yang unik dan diferensiatif. Dalam konteks UMKM *franchise*, ini berarti kemampuan mereka untuk menciptakan citra merek yang relevan, kredibel, dan bernilai tambah di mata konsumen.

Dalam perspektif nilai-nilai Islam, *Competitor Learning Capability* tidak hanya soal observasi dan adaptasi, tetapi juga dibingkai dalam prinsip akhlak bisnis. UMKM yang menjunjung *itqon* (presisi dan kesungguhan), *shiddiq* (kejujuran), dan *maslahah* (kebaikan sosial) akan belajar dari pesaing secara etis dan bertanggung jawab bukan dengan menjiplak atau menjatuhkan, melainkan melalui proses adaptasi strategis yang tetap menjaga integritas. Dengan demikian, penguatan

IBMC yang berbasis COLC mencerminkan perpaduan antara kecerdasan strategis dan keunggulan moral, suatu pilar penting dalam model manajemen merek Islami.

Dari sisi operasional, COLC berkontribusi pada pengembangan IBMC melalui tiga mekanisme utama: *Benchmarking* : Menyerap *best practices* pesaing tanpa menjiplak, lalu menyaringnya sesuai dengan karakter dan nilai merek sendiri. Strategi penyesuaian (*strategic reconfiguration*) : Menyesuaikan strategi merek dengan dinamika pasar berdasarkan pemetaan kekuatan dan kelemahan pesaing. Inovasi yang terarah ; Memanfaatkan wawasan kompetitif sebagai bahan untuk mendorong inovasi merek yang lebih terarah, cepat, dan relevan.

Dengan demikian, *Competitor Learning Capability* menjadi komponen penting dalam kerangka pembentukan IBMC, bukan hanya sebagai *external driver*, tetapi juga sebagai *strategic enabler* yang membantu UMKM mengelola mereknya secara berkelanjutan, bernilai, dan beretika. Hubungan ini memperkuat keunikan pendekatan manajemen merek Islami berbasis *Itqon* yang tidak hanya adaptif terhadap lingkungan eksternal, tetapi juga menjunjung tinggi prinsip-prinsip kemuliaan bisnis.

Secara konseptual, COLC mencerminkan kemampuan organisasi untuk mempelajari, menganalisis, dan memahami strategi serta praktik pesaing, mulai dari inovasi produk hingga pengelolaan merek. Informasi ini menjadi sumber wawasan strategis yang memungkinkan organisasi mengembangkan strategi merek yang lebih adaptif, responsif, dan inovatif, sebagaimana dijelaskan oleh Liao & Chuang (2020).

Dalam hubungan kausalnya, COLC menyediakan data dan *insight* yang berharga bagi penguatan IBMC, khususnya dalam merancang strategi merek berbasis keunggulan kompetitif. Dengan informasi pesaing yang diperoleh, perusahaan dapat menyusun *positioning*, komunikasi merek, hingga inovasi nilai yang lebih selaras dengan perubahan pasar, seperti ditegaskan oleh Teece (2018) dalam konteks *dynamic capability*. Lebih lanjut, peran COLC dalam manajemen merek menciptakan efek *leverage* strategis, di mana UMKM *franchise* tidak hanya meniru pesaing, tetapi mampu mengambil pelajaran dan menciptakan nilai baru

yang relevan. Kamasak (2017) menegaskan bahwa pembelajaran dari pesaing akan menghasilkan strategi merek yang lebih berorientasi tren, kebutuhan pelanggan, dan keunggulan diferensiasi.

Dengan demikian, makna utama tabel ini adalah bahwa *Competitor Learning Capability* menjadi fondasi penting dalam membangun IBMC yang unggul, melalui proses belajar strategis yang etis, adaptif, dan inovatif. Dalam konteks nilai-nilai Islam, proses pembelajaran ini dilakukan secara sah dan bertanggung jawab, tidak hanya mengejar profit, tetapi juga menciptakan masalah (kebaikan) bagi semua pemangku kepentingan.

4.5.3. Pengaruh *Itqon Brand Management Capability* Terhadap *Brand Image Advantage*

Hipotesis ketiga menemukan bahwa *Itqon Brand Management Capability* tidak memiliki pengaruh terhadap *Brand Image Advantage* dengan nilai estimasi -0,033 ($p = 0.574$). Secara statistik, hal ini berarti penguatan IBMC belum mampu menjelaskan variasi yang cukup dalam peningkatan keunggulan citra merek pada UMKM *franchise*. Dari sudut pandang responden, kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun para pelaku UMKM *franchise* telah berupaya mengelola merek dengan prinsip ketelitian, ketuntasan, dan kesungguhan (nilai *itqon*), hasilnya belum sepenuhnya tercermin dalam persepsi konsumen terhadap citra merek. Artinya, implementasi IBMC masih berada pada level internal organisasi dan belum cukup kuat untuk membangun impresi positif di benak pasar secara luas.

Secara logis, temuan ini dapat dijelaskan bahwa keunggulan citra merek (*Brand Image Advantage*) tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas internal pengelolaan merek, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti komunikasi pemasaran, pengalaman konsumen, dan eksposur publik. Dengan kata lain, meskipun pengelolaan merek dilakukan dengan baik secara internal (IBMC), jika tidak didukung strategi branding eksternal yang konsisten dan efektif, maka persepsi konsumen belum otomatis terbangun dengan kuat.

Dari perspektif empiris, hasil ini selaras dengan beberapa penelitian yang menemukan adanya *gap* antara kapabilitas internal dan persepsi konsumen. Morgan

& Slotegraaf (2012) menegaskan bahwa *Brand Management Capability* membutuhkan sinergi dengan aktivitas pemasaran eksternal agar mampu menciptakan *Brand Equity* dan *Brand Image Advantage*. Hal ini juga sejalan dengan pandangan Keller (2013) yang menyatakan bahwa citra merek lebih erat terkait dengan memori, pengalaman, dan asosiasi konsumen, bukan hanya pada proses internal manajemen merek. Dalam perspektif Islam, temuan ini dapat dipahami sebagai isyarat bahwa kesungguhan internal (*itqon*) harus diiringi dengan penyampaian manfaat secara nyata kepada konsumen. Al-Qur'an menekankan pentingnya keseimbangan antara niat baik dan hasil yang dirasakan orang lain "...Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu..." (QS. At-Taubah [9]: 105). Ayat ini menunjukkan bahwa kualitas kerja (*itqon*) akan bernilai apabila dapat disaksikan dan dirasakan oleh orang lain, termasuk konsumen dalam konteks bisnis. Rasulullah SAW juga mengingatkan pentingnya menjaga reputasi dan amanah dalam transaksi: "Pedagang yang jujur dan amanah akan bersama para nabi, shiddiqin, dan syuhada." (HR. Tirmidzi). Hadis ini menegaskan bahwa citra baik (*brand image*) hanya dapat terbentuk bila kesungguhan internal pengelolaan bisnis diiringi dengan keterbukaan, kejujuran, dan konsistensi dalam interaksi dengan konsumen.

Dengan demikian, meskipun penelitian ini menemukan bahwa IBMC belum berpengaruh signifikan terhadap BIA, hal tersebut memberikan pelajaran penting bahwa internalisasi nilai *itqon* dalam manajemen merek harus dikombinasikan dengan strategi komunikasi, pelayanan konsumen, dan promosi yang lebih intensif agar citra merek dapat benar-benar unggul di mata masyarakat.

Berdasar analisis statistik deskriptif pada variable *Itqon Brand Management Capability* memiliki rata-rata yang berada pada kategori tinggi. Artinya, *Itqon Brand Management Capability* memiliki kemampuan yang kuat dalam mengelola dan memperkuat citra merek. Dengan rata-rata yang berada pada kategori tinggi, ini menunjukkan bahwa perusahaan *Itqon Brand Management Capability* telah berhasil dalam beberapa aspek penting dari manajemen merek, seperti pengelolaan citra merek yaitu *Itqon Brand Managemenet Capability*

mampu menjaga citra merek yang konsisten dan positif di pasar, yang sangat penting untuk membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan., inovasi yaitu Kemampuan merek untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan tren pasar akan mendukung daya tarik merek di kalangan konsumen, respons terhadap kebutuhan pelanggan, dan strategi pemasaran yaitu *Itqon Brand Management Capability* mampu merancang dan melaksanakan strategi pemasaran yang efektif, yang membantu meningkatkan persepsi positif terhadap merek UMKM *franchise*. Nilai *loading factor* tertinggi adalah pada indikator "Merek kami dirancang sesuai dengan nilai-nilai Islam dan kebutuhan pasar " (IBMC1) dengan nilai 255,2. , hal ini menunjukkan bahwa "Merek kami dirancang sesuai dengan nilai-nilai Islam dan kebutuhan pasar " (IBMC1) memiliki pengaruh yang sangat kuat atau dominan dalam mempengaruhi *Itqon Brand Management Capability* (IBMC), bahwa indikator ini memberikan kontribusi yang signifikan dalam menggambarkan keseluruhan *Itqon Brand Management Capability*.

Ketidaksignifikanan ini mengindikasikan adanya *missing link* atau *gap* antara penguatan internal dalam pengelolaan merek (IBMC) dan persepsi eksternal konsumen terhadap merek (BIA). Artinya, meskipun UMKM *franchise* telah berupaya mengelola merek dengan prinsip Itqon yakni profesional, konsisten, dan berlandaskan nilai-nilai Islam seperti amanah, jujur, dan berkualitas tinggi upaya tersebut belum sepenuhnya dikomunikasikan atau diterjemahkan secara efektif ke dalam persepsi konsumen. Kemungkinan penyebab ketidaksignifikanan ini antara lain: (1) Keterbatasan dalam saluran komunikasi merek (*brand communication*): Strategi IBMC mungkin telah diterapkan secara internal, namun tidak diiringi dengan strategi komunikasi eksternal yang kuat. Akibatnya, konsumen tidak secara langsung menangkap keunikan dan keunggulan nilai-nilai IBMC dalam interaksi mereka dengan merek. (2) Kurangnya integrasi antara nilai-nilai spiritual dengan aspek visual atau simbolik merek: Nilai Itqon yang berorientasi pada kualitas, ketulusan, dan profesionalisme cenderung bersifat internal. Jika tidak didukung dengan *visual identity*, *storytelling* merek, dan pengalaman merek yang konsisten, *brand image advantage* sulit tercipta di benak konsumen. (3) Adanya peran variabel mediasi yang tidak dimasukkan: Dalam literatur *branding* strategis, citra merek tidak

hanya dibentuk oleh kapabilitas internal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh pengalaman pelanggan (*customer experience*), persepsi kualitas (*perceived quality*), dan komunikasi pemasaran. Hal ini membuka kemungkinan bahwa pengaruh IBMC terhadap BIA bersifat tidak langsung, melainkan dimediasi oleh variabel-variabel lain. (4) Konsumen tidak sepenuhnya memahami atau menghargai pendekatan manajemen merek berbasis nilai: Nilai-nilai *Itqon* yang bersifat etis dan spiritual mungkin belum dipahami oleh konsumen sebagai elemen pembeda yang kuat, sehingga meskipun diterapkan oleh pelaku usaha, tidak berdampak pada persepsi keunggulan merek di mata pelanggan. (5) *Brand differentiation* belum tampak kuat di pasar: IBMC belum menghasilkan *brand positioning* yang benar-benar unik dan kompetitif. Tanpa diferensiasi yang jelas, maka citra merek cenderung netral, dan tidak memiliki *advantage* dibanding pesaing.

Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan internal dalam manajemen merek melalui IBMC tidak cukup tanpa adanya strategi eksternal yang menyentuh persepsi konsumen secara langsung. Dengan kata lain, kapabilitas merek yang islami, profesional, dan konsisten harus dikemas ulang menjadi nilai-nilai yang bermakna, terlihat, dan dirasakan oleh konsumen, baik melalui komunikasi, desain merek, maupun pengalaman layanan. Temuan ini penting sebagai masukan strategis bahwa UMKM *franchise* perlu mengintegrasikan IBMC ke dalam strategi komunikasi merek dan *brand experience* agar nilai-nilai internal bisa diterjemahkan menjadi keunggulan citra merek di pasar.

Secara lebih spesifik, dua aspek penting dalam IBMC belum dimanfaatkan secara maksimal, yaitu: (1) Kemampuan Memanfaatkan Umpan Balik Pelanggan: IBMC seharusnya mampu mengintegrasikan umpan balik pelanggan ke dalam proses pengambilan keputusan strategis. Namun, dalam konteks UMKM *franchise* yang diteliti, proses ini belum berjalan optimal. Umpan balik konsumen cenderung dikumpulkan, tetapi tidak diolah atau dijadikan dasar dalam pengembangan merek. Akibatnya, konsumen tidak merasakan adanya perbaikan atau penyesuaian merek berdasarkan pengalaman mereka, sehingga persepsi terhadap merek tidak meningkat secara signifikan (Kotler & Keller, 2021). (2) Pemantauan dan Analisis Pesain: Strategi merek yang kuat juga membutuhkan informasi yang akurat dan

terkini mengenai pesaing. Namun, proses pemantauan kompetitor dilakukan secara terbatas dan tidak sistematis. Ini menyebabkan UMKM *franchise* tidak mampu membentuk posisi merek yang berbeda atau unggul dibandingkan pesaing. Ketidakmampuan ini menghambat pembentukan *brand image* yang khas dan kompetitif (Porter, 2020).

Dengan demikian, meskipun IBMC secara internal sudah terbentuk, namun belum mampu dikonversi menjadi nilai strategis eksternal dalam bentuk citra merek yang unggul. Temuan ini menegaskan bahwa kapabilitas manajemen merek memerlukan implementasi nyata, integrasi sistemik, serta pendekatan yang berbasis data dan pelanggan agar dapat berdampak langsung pada persepsi pasar.

4.5.4. Pengaruh Itqon Brand Management Capability Terhadap Terhadap Marketing Performance.

Hipotesis keempat menemukan bahwa *Itqon Brand Management Capability* memiliki pengaruh terhadap *Marketing Performance*. Berdasar analisis statistik deskriptif pada variabel *Itqon Brand Management Capability* memiliki rata-rata yang berada pada kategori tinggi. Artinya UMKM *franchise* yang dianalisis memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola dan mengembangkan merek mereka. Dengan kata lain, pengelolaan merek yang efektif seperti yang dijelaskan dalam konsep *Itqon Brand Management Capability* dapat meningkatkan kinerja pemasaran (*marketing performance*) dari UMKM *franchise*.

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, variabel IBMC memiliki nilai rata-rata indeks yang berada pada kategori tinggi, yang mencerminkan bahwa UMKM *franchise* telah memiliki kemampuan cukup baik dalam mengelola merek dengan prinsip ketelitian, ketuntasan, dan kesungguhan (*itqon*). Dari sudut pandang responden, hal ini menunjukkan bahwa upaya pelaku UMKM *franchise* dalam menerapkan nilai-nilai *itqon* pada manajemen merek mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja pemasaran. Dengan kata lain, semakin konsisten UMKM *franchise* dalam mengelola merek secara terstruktur, transparan, dan berorientasi kualitas, maka semakin besar peluang mereka mencapai hasil pemasaran yang

optimal, baik berupa peningkatan penjualan, pertumbuhan pelanggan, maupun loyalitas konsumen.

Secara logis, temuan ini dapat dijelaskan karena kinerja pemasaran merupakan keluaran nyata dari bagaimana merek dikelola. Pengelolaan merek yang *itqon* (tepat, jelas, terarah dan tuntas) akan memperkuat identitas produk, meningkatkan kepercayaan pelanggan, serta menciptakan diferensiasi kompetitif. Hal ini pada akhirnya berdampak langsung pada performa pemasaran, karena konsumen lebih mudah mengenali, memilih, dan merekomendasikan produk yang memiliki *positioning* kuat.

Dari perspektif empiris, hasil ini konsisten dengan temuan Morgan, Slotegraaf, & Vorhies (2009) yang menekankan bahwa kapabilitas manajemen merek berhubungan erat dengan *market-based performance*. Begitu pula penelitian Morgan & Rego (2009) yang menunjukkan bahwa *brand management* yang efektif mampu meningkatkan profitabilitas, pangsa pasar, dan retensi pelanggan. Dengan demikian, IBMC terbukti sebagai faktor penting dalam mendukung kinerja pemasaran UMKM. Dalam perspektif Islam, hubungan antara *itqon* dan kinerja pemasaran mengandung makna spiritual bahwa kerja yang berkualitas akan melahirkan hasil yang bernilai dan dirasakan oleh banyak orang. Al-Qur'an menegaskan "*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang apabila mengerjakan sesuatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (tepat, sungguh-sungguh, dan tuntas).*" (HR. Thabrani). Selain itu, Allah SWT berfirman "*...Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu di dunia ...*" (QS. Al-Qashash [28]: 77). Ayat ini menegaskan keseimbangan antara orientasi ukhrawi dan keberhasilan duniawi, termasuk dalam konteks kinerja pemasaran yang tidak hanya mengejar keuntungan finansial tetapi juga keberkahan usaha.

Dengan demikian, temuan ini memperkuat bahwa penerapan *Itqon Brand Management Capabilit y* merupakan langkah strategis bagi UMKM *franchise*, tidak hanya dalam meningkatkan kinerja pemasaran, tetapi juga dalam menghadirkan nilai keberkahan usaha yang selaras dengan prinsip Islam.

Kemampuan merek yang tinggi dapat membantu UMKM *franchise* dalam meningkatkan daya saing mereka, menarik lebih banyak pelanggan, serta meningkatkan penjualan dan kepuasan pelanggan. Ini berkontribusi pada pencapaian tujuan pemasaran dan, akhirnya, pada kesuksesan bisnis secara keseluruhan. Jadi, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kemampuan pengelolaan merek dan kinerja pemasaran yang lebih baik di sektor UMKM *franchise*. Nilai *loading factor* tertinggi adalah pada indikator “Perluasan wilayah pasar” (MP5) dengan nilai 259,2 artinya adalah kemampuan UMKM *franchise* dalam mengembangkan merek yang jelas dan terdefinisi dengan baik sangat berpengaruh pada peningkatan kinerja pemasaran. Indikator “Perluasan wilayah pasar” (MP5) memiliki nilai estimasi tertinggi, yang berarti indikator ini paling dominan dalam membentuk konstruk *Marketing Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa ekspansi pasar menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja pasar UMKM *franchise*. Bahwa ekspansi atau perluasan wilayah pasar (MP5) dipersepsikan sebagai komponen paling penting dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja pemasaran (*Marketing Performance*) UMKM *Franchise*. Semakin luas wilayah pasar yang berhasil dijangkau oleh UMKM *Franchise*, maka semakin tinggi pula kinerja pasarnya. Ini menunjukkan bahwa memperluas jangkauan pasar misalnya membuka cabang baru, masuk ke segmen atau daerah baru adalah strategi yang sangat efektif dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan pemasaran UMKM *Franchise*. Kemampuan UMKM dalam mengembangkan aset merek yang jelas sangat berpengaruh pada kesuksesan pemasaran. Diperkuat oleh senada dengan teori (Kapferer, 2012) yang menyatakan bahwa pengelolaan aset merek yang jelas dan terdefinisi dengan baik sangat penting untuk menciptakan citra merek yang kuat dan konsisten. Hal ini, pada akhirnya, dapat meningkatkan kinerja pemasaran dan daya saing perusahaan di pasar yang kompetitif.

Secara konseptual, IBMC merupakan bentuk kapabilitas manajerial dalam mengelola merek secara sistematis, disiplin, dan bernilai maslahat, mencakup integrasi antara pemantauan konsumen dan pesaing, adaptasi strategi, serta internalisasi nilai keislaman seperti amanah, istiqamah, dan itqan dalam

pengambilan keputusan bisnis. Ketika dimanifestasikan secara konkret, IBMC mendorong organisasi untuk membangun merek yang kuat, dipercaya, dan relevan dengan kebutuhan pasar. Dari sisi implementasi empiris, pengaruh IBMC terhadap *Marketing Performance* dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme kunci: (1) Konsistensi Identitas dan Diferensiasi Merek. UMKM yang memiliki IBMC tinggi cenderung memiliki merek yang konsisten secara visual, nilai, dan pesan komunikasi. Konsistensi ini memperkuat daya ingat konsumen serta menciptakan persepsi keandalan, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas promosi dan konversi penjualan. (2) Adaptasi Strategi Pemasaran berbasis Nilai: Kapabilitas IBMC memungkinkan pelaku UMKM untuk tidak hanya mengikuti tren pasar, tetapi juga mengarahkan strategi merek dengan prinsip nilai. Strategi pemasaran yang etis, jujur, dan berorientasi pada kepuasan jangka panjang mendorong terciptanya loyalitas pelanggan dan meningkatkan reputasi merek. Ini berdampak langsung terhadap pencapaian target pemasaran seperti peningkatan penjualan, akuisisi pelanggan baru, dan retensi pelanggan. (3) Pemanfaatan Informasi Pelanggan dan Pesaing: Salah satu pilar IBMC adalah kemampuannya mengintegrasikan informasi dari pelanggan dan pesaing ke dalam strategi merek. Ketika informasi ini dimanfaatkan secara strategis, perusahaan dapat menciptakan produk atau layanan yang lebih sesuai kebutuhan pasar, meningkatkan kepuasan konsumen, dan memaksimalkan efektivitas program pemasaran. (4) Penguatan Citra Merek yang Berdaya Saing: IBMC juga berkontribusi pada pembentukan brand positioning yang lebih unggul melalui pendekatan yang sistemik dan nilai-driven. Citra merek yang baik akan meningkatkan daya saing dan menjadi pengungkit utama dalam pencapaian performa pemasaran secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, pengaruh IBMC terhadap *Marketing Performance* menegaskan bahwa pengelolaan merek yang dilakukan secara profesional, adaptif, dan berbasis nilai Islam bukan hanya meningkatkan persepsi pasar, tetapi juga mendorong pencapaian hasil pemasaran yang nyata, seperti peningkatan volume penjualan, loyalitas konsumen, dan perluasan pangsa pasar. Temuan ini sejalan dengan penelitian Teece (2018) dan Morgan et al. (2019), yang menekankan bahwa kapabilitas manajemen merek yang dinamis dan berbasis pembelajaran strategis

merupakan penggerak utama keunggulan kompetitif dan kinerja pemasaran di era persaingan ketat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Marketing Performance*. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi kapabilitas manajemen merek yang berbasis nilai *Itqon* yang mencakup konsistensi, kualitas, dan orientasi *maslahat* maka semakin kuat pula kinerja pemasaran UMKM *franchise*.

Pertama, kemampuan dalam mengelola citra merek berperan penting dalam membangun persepsi positif di benak konsumen. Konsistensi merek yang terjaga akan memperkuat daya tarik produk dan mempengaruhi keputusan pembelian. Kedua, responsivitas terhadap kebutuhan pasar menunjukkan bahwa merek yang adaptif terhadap dinamika pasar mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat loyalitas. Ketiga, inovasi produk dan layanan menjadi kunci keberlanjutan merek. Inovasi yang relevan dan berkesinambungan menjadikan merek lebih kompetitif, memperluas pangsa pasar, serta meningkatkan volume penjualan.

Dengan demikian, IBMC tidak hanya berfungsi sebagai sistem pengelolaan identitas merek, tetapi juga sebagai fondasi strategis untuk memperkuat pencapaian kinerja pemasaran secara menyeluruh, terutama dalam konteks UMKM *franchise* yang menghadapi tantangan persaingan pasar yang semakin kompleks.

4.5.5. Pengaruh Brand Image Advantage Terhadap Marketing Performance.

Hasil pengujian terhadap Hipotesis kelima menunjukkan bahwa *Brand Image Advantage* (BIA) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Marketing Performance* (MP) pada UMKM *franchise*. Artinya, semakin kuat keunggulan citra merek yang dimiliki oleh UMKM *franchise*, maka semakin tinggi pula kinerja pemasarannya. Pengaruh ini selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Keller (2013), bahwa citra merek yang positif dapat membentuk persepsi, loyalitas, dan preferensi konsumen, yang berdampak langsung pada peningkatan performa pemasaran.

Analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel BIA memiliki nilai rata-rata yang tinggi, yang menandakan bahwa sebagian besar UMKM mampu membangun citra merek yang kuat, konsisten, dan mudah dikenali konsumen.

Berdasarkan analisis responden, hal ini berarti para pelaku UMKM *franchise* telah memahami pentingnya citra merek sebagai aset strategis yang berperan dalam menarik perhatian konsumen, membangun kepercayaan, serta mendorong loyalitas. Indikator dengan nilai tertinggi pada variabel BIA memperlihatkan bahwa konsumen menilai merek UMKM *franchise* sudah memiliki keunggulan dalam diferensiasi dan kredibilitas.

Secara logis, temuan ini dapat dijelaskan karena kinerja pemasaran tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk atau strategi distribusi, tetapi juga oleh kekuatan citra merek. Citra merek yang positif mampu menjadi signal bagi konsumen bahwa produk tersebut layak dipercaya, berkualitas, dan sesuai harapan, sehingga mempengaruhi perilaku pembelian berulang serta rekomendasi dari mulut ke mulut.

Dari perspektif empiris, hasil ini konsisten dengan penelitian Keller (2013) yang menegaskan bahwa brand image merupakan faktor kunci dalam meningkatkan *customer-based brand equity* yang pada akhirnya mendorong performa pemasaran. Morgan & Rego (2009) juga menemukan bahwa citra merek yang baik berkontribusi signifikan terhadap pertumbuhan penjualan, margin keuntungan, serta loyalitas pelanggan. Dengan demikian, *Brand Image Advantage* dapat dipandang sebagai *bridge* yang menghubungkan strategi *branding* dengan hasil pemasaran yang nyata.

Dalam perspektif Islam, menjaga citra merek tidak hanya terkait dengan tampilan luar, tetapi juga harus mencerminkan kejujuran, keadilan, dan kualitas yang sesungguhnya. Rasulullah SAW bersabda “*Pedagang yang jujur dan terpercaya akan bersama para nabi, orang-orang yang benar, dan para syuhada.*” (HR. Tirmidzi). Selain itu, Al-Qur’an mengingatkan “*...Dan sempurnakanlah takaran dan timbangan dengan adil. Kami tidak membebani seseorang melainkan*

menurut kesanggupannya...” (QS. Al-An’am [6]: 152). Ayat ini menegaskan pentingnya integritas dan keadilan dalam transaksi, yang menjadi fondasi utama dalam membangun citra merek yang dipercaya konsumen.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin kuat *Brand Image Advantage* yang dimiliki UMKM *franchise*, semakin tinggi pula kinerja pemasaran yang dapat dicapai. Citra merek yang dibangun di atas nilai *itqon*, kejujuran, dan kualitas yang konsisten tidak hanya membawa keuntungan duniawi, tetapi juga menghadirkan keberkahan usaha.

Namun, temuan deskriptif dari hasil analisis statistik menunjukkan bahwa nilai rata-rata BIA meskipun tinggi, belum mencapai kategori sangat tinggi. Hal ini menandakan bahwa meskipun keunggulan citra merek telah terbentuk, tetapi masih terdapat ruang penguatan dalam beberapa aspek, seperti diferensiasi, asosiasi nilai unik, serta konsistensi komunikasi merek. Terlebih lagi, persepsi konsumen terhadap merek belum sepenuhnya menjelma menjadi loyalitas yang kokoh dan perilaku pembelian yang berulang secara konsisten.

Analisis dan Temuan penelitian bahwa (1) Kekuatan BIA Belum Teralih Secara Optimal ke MP: Meskipun BIA tinggi, namun kontribusinya terhadap *Marketing Performance* menunjukkan adanya gap implementasi strategis. Hal ini bisa diakibatkan oleh lemahnya aktivasi nilai merek dalam strategi pemasaran secara konsisten. Dengan kata lain, merek dikenal, tetapi belum sepenuhnya mampu membentuk aksi pemasaran yang berdampak jangka panjang. (2) Kebutuhan Konsistensi Komunikasi dan Diferensiasi: Ditemukan bahwa elemen BIA seperti kejelasan posisi merek, daya tarik emosional, dan kesesuaian dengan nilai konsumen belum dimaksimalkan. Hal ini bisa menyebabkan merek memiliki daya tarik sesaat tetapi tidak cukup untuk menciptakan ekuitas merek yang berkelanjutan, (3) Ketidaksesuaian antara Persepsi dan Pengalaman: Dalam beberapa kasus, konsumen memiliki ekspektasi tinggi dari merek, tetapi tidak selalu sejalan dengan pengalaman aktual yang diterima, baik dalam pelayanan, kualitas produk, maupun nilai sosial yang dijanjikan merek. Ini menyebabkan *brand trust* dan *brand attachment* belum optimal. (4) Perlu Integrasi dengan Nilai-Nilai Islam

(jika konteks IBMC digunakan): Citra merek yang unggul akan lebih kokoh jika dibangun berdasarkan nilai-nilai spiritual dan sosial seperti amanah, ketulusan, dan tanggung jawab. Dalam konteks UMKM yang mengintegrasikan prinsip *Itqon*, penguatan citra merek seharusnya mengarah pada pembentukan *Religious Brand Image*, bukan sekadar simbolisme, tetapi mencerminkan nilai yang hidup dan nyata di seluruh lini bisnis.

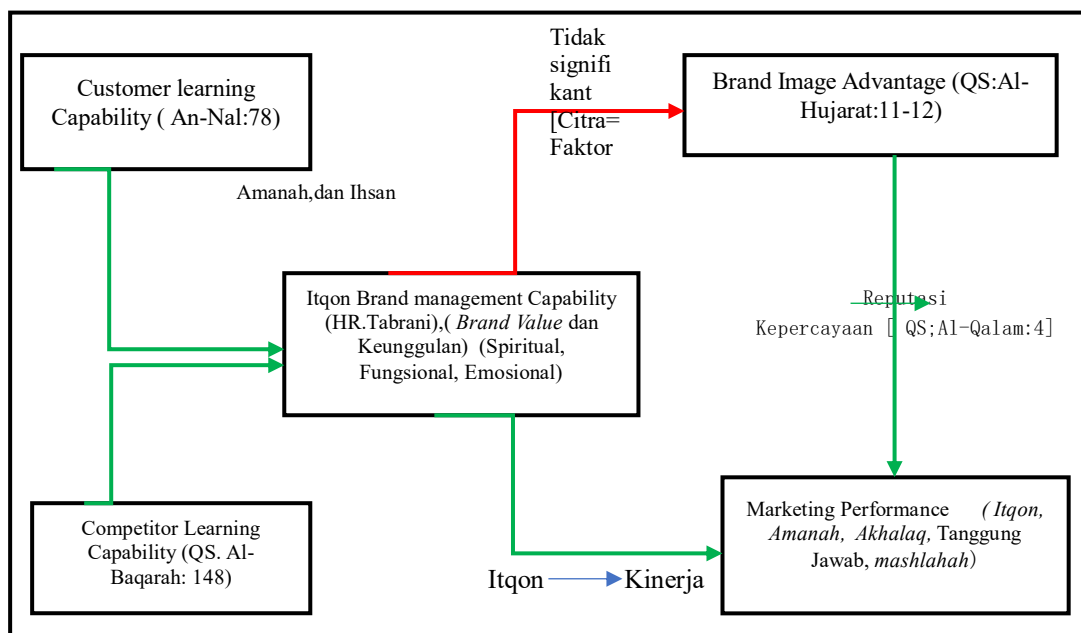
Implikasi Temuan bahwa *UMKM franchise* perlu memperkuat *brand story* dan *value proposition* secara lebih konsisten agar persepsi positif tersebut dapat diinternalisasi oleh konsumen menjadi tindakan nyata (pembelian, loyalitas, rekomendasi). Diperlukan aktivasi komunikasi merek yang berkelanjutan, baik secara offline maupun digital, untuk menjaga dan meningkatkan *brand image* yang telah terbentuk. Harus ada evaluasi reguler atas keselarasan antara identitas merek dan perilaku merek dalam pengalaman konsumen. Dengan begitu, Brand Image tidak hanya menjadi keunggulan simbolik, tetapi juga menjadi penggerak utama dalam mencapai performa pemasaran yang optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) terbentuk melalui dukungan *Customer Learning Capability* (CLC) dan *Competitor Learning Capability* (COLC). Kedua faktor pembelajaran ini menjadi motor utama penguatan IBMC dalam konteks *UMKM franchise*. Selanjutnya, IBMC terbukti berpengaruh positif terhadap *Marketing Performance* (MP), yang berarti penerapan nilai ketelitian, konsistensi, dan kesungguhan (*itqon*) dalam manajemen merek mampu meningkatkan capaian kinerja pemasaran.

Namun demikian, temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa IBMC tidak berpengaruh langsung terhadap *Brand Image Advantage* (BIA). Kondisi ini menandakan bahwa pembentukan citra merek tidak hanya bergantung pada kapabilitas internal pengelolaan merek, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti komunikasi pemasaran, pengalaman konsumen, serta persepsi publik.

Dengan demikian, model ini memberikan kontribusi teoretis berupa integrasi *Dynamic Capability Theory* dan *Dynamic Marketing Capability* dengan nilai-nilai Islamic values (*Itqon*), sehingga menghasilkan model konseptual IBMC yang relevan untuk memperkuat daya saing UMKM *franchise*. Gambar 4.9. Model hasil penelitian disajikan sbb:

Gambar 4.9. Model Hasil Penelitian



Gambar 4.9. Model Hasil Penelitian menunjukkan bahwa penguatan *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) sangat dipengaruhi oleh kemampuan belajar dari konsumen (*Customer Learning Capability*) dan pesaing (*Competitor Learning Capability*), yang kemudian berdampak langsung pada peningkatan Marketing Performance. Landasan normatif Islam juga memperkuat temuan ini.

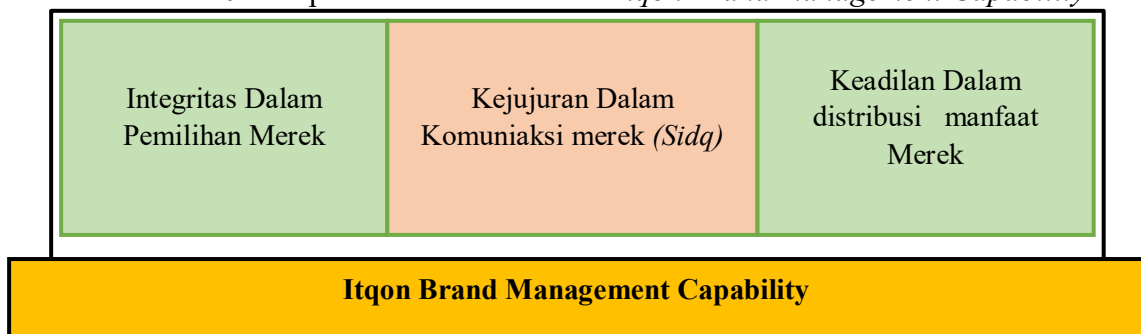
Pertama, kemampuan belajar dari konsumen selaras dengan firman Allah dalam QS. An-Nahl (16):78 yang menegaskan bahwa manusia sejak lahir tidak mengetahui apa-apa, kemudian diberi potensi pendengaran, penglihatan, dan hati untuk digunakan secara optimal. Ayat ini menegaskan pentingnya *listening capability* dan *market sensing* sebagai amanah Allah agar pelaku UMKM *franchise* dapat memahami aspirasi konsumen dan bersyukur melalui pengelolaan bisnis yang bermanfaat.

Kedua, kompetisi sehat dalam bisnis sejalan dengan prinsip *fastabiqul khairat* (“berlomba-lombalah dalam kebaikan”), sebagaimana ditegaskan dalam QS. Al-Baqarah (2):148 dan Al-Maidah (5):48. Makna ayat ini mengarahkan bahwa persaingan usaha bukan untuk menjatuhkan, tetapi untuk berlomba menghadirkan kualitas terbaik, inovasi, dan kebermanfaatan (*maslahah*). Dengan demikian, *Competitor Learning Capability* yang berlandaskan nilai-nilai Islam akan mendorong UMKM *franchise* berkompetisi secara etis, profesional, dan berorientasi pada *kemaslahatan* bersama.

Dengan dasar tersebut, model ini tidak hanya merepresentasikan integrasi teori *Dynamic Capabilities* dan *Dynamic Marketing Capability*, tetapi juga diperkokoh oleh prinsip-prinsip Islam, khususnya nilai *Itqon*, yang menekankan ketelitian, kesungguhan, dan kesempurnaan kerja. Oleh karena itu, IBMC dapat dipahami sebagai konsep manajemen merek yang kokoh, relevan, dan bernilai strategis,

Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, pengelolaan merek tidak hanya soal strategi pemasaran, tetapi juga nilai-nilai etis yang kuat. *Itqon Brand Management Capability* dengan konsep baru sebagai pendekatan pengelolaan merek yang mengintegrasikan profesionalisme dengan prinsip Islam, seperti integritas, kejujuran (*sidq*), dan keadilan. *Itqon Brand Management Capability* sebagai fondasi untuk membangun merek yang kuat, konsisten, dan memberikan manfaat yang adil. Disajikan dalam gambar 4.10 komponen dan nilai utama IBMC sbb:

Gambar 4.10 Komponen dan Nilai Utama *Itqon Brand management Capability*



Keunggulan Spiritual Dalam Melayani (<i>Insan</i>)	Komitmen Profesional yang Berorientasi Pada <i>Mashlahah</i>	Kapabilitas Dalam Memanfaatkan Teknologi Untuk Keadilan Merek
---	--	---

Pengelolaan merek yang mengintegrasikan profesionalisme, etika, dan nilai-nilai Islam untuk menciptakan merek yang kuat, terpercaya, dan berkelanjutan. Integritas dalam pemeliharaan merek. Menekankan ketelitian, konsistensi, dan tanggung jawab dalam menjaga kualitas dan citra merek. Kejujuran dalam komunikasi merek (*sidq*). Menegaskan pentingnya keterbukaan dan kejujuran dalam menyampaikan informasi merek kepada konsumen, membangun kepercayaan. Keadilan dalam distribusi manfaat merek. Menekankan distribusi manfaat dari merek secara adil, baik kepada konsumen, mitra, maupun *stakeholder* lainnya. Keunggulan spiritual dalam melayani (*insan*). Mengingat nilai spiritual dan kemanusiaan dalam interaksi dengan konsumen dan *stakeholder*, memberikan pelayanan yang penuh kepedulian. Komitmen profesional yang berorientasi pada *maslahah* Menunjukkan bahwa setiap keputusan dan strategi merek diarahkan pada *kemaslahatan* atau manfaat yang lebih luas bagi organisasi, konsumen, dan masyarakat. Kapabilitas dalam memanfaatkan teknologi untuk keadilan merek. Menekankan penggunaan teknologi untuk mendukung distribusi yang adil, transparansi, dan efektivitas pengelolaan merek.

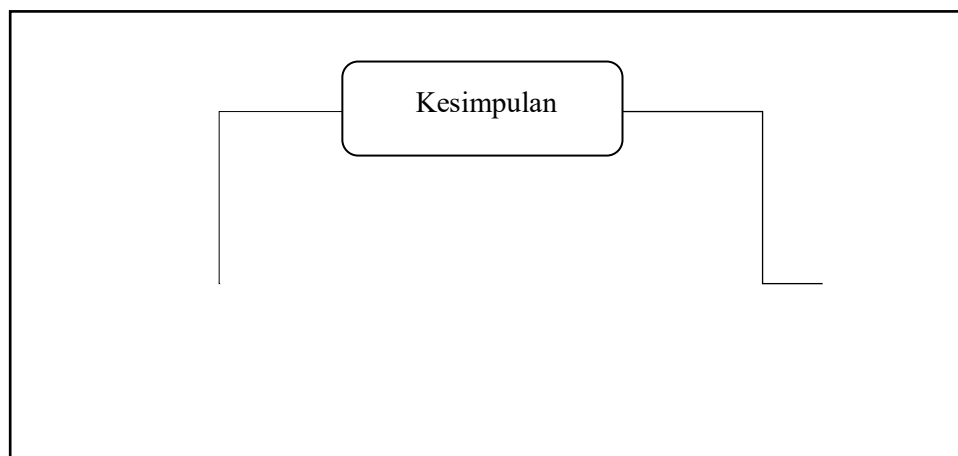
Secara keseluruhan, gambar 4.10 ini menunjukkan bahwa *Itqon Brand Management Capability* bukan sekadar strategi pemasaran, tetapi kombinasi antara nilai moral, spiritual, dan kapabilitas profesional yang terintegrasi untuk membangun merek yang kuat, dipercaya, adil, dan bermanfaat bagi semua pihak.



BAB V PENUTUP

Bab V Penutup menguraikan tentang kesimpulan mencakup kesimpulan masalah menjawab tentang rumusan masalah dan kesimpulan hipotesis yang menjawab hipotesis yang diajukan dan. Secara piktografis rangkaian Bab V Kesimpulan ini tersaji Gambar 5.1.

Gambar 5.1 Piktografis Bab V Kesimpulan





Gambar 5.1. Sistematika Kesimpulan

5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan pada Bab I pada disertasi ini, yaitu mengenai bagaimana membangun sebuah model empirik penelitian yang komprehensif dengan pendekatan teoritikal yang relevan, untuk mengatasi kesenjangan penelitian (*research gap*) antara *Customer Learning Capability* dan *Competitor Learning Capability* terhadap *Itqon Brand Management Capability*.

Konstruksi model penelitian yang dibangun untuk menyelesaikan kesenjangan penelitian ini memberikan hasil yang meyakinkan. Temuan ini sekaligus mengatasi kontroversi dan inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya dalam hubungan antara *Customer Learning Capability* dan *Competitor Learning Capability* dengan *Itqon Brand Management Capability* dengan penguatan *Brand Image Advantage* terhadap *Marketing Performance*. Model pengembangan *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) dalam konteks UMKM *franchise* di Jawa Barat bertumpu pada penguatan kapabilitas internal yang bercirikan nilai-nilai Islam (*itqon*), dengan orientasi membangun merek secara profesional, jujur, bertanggung jawab, manfaat, konsisten, bertanggungjawab sosial dan berkelanjutan. IBMC merupakan bentuk dari *dynamic capability* yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi, mengubah, dan menciptakan keunggulan bersaing melalui manajemen merek yang tidak hanya simbolik tetapi bersifat substantif dan nilai.

Segala strategi yang meningkatkan kebermanfaatan usaha tanpa bertentangan dengan syariat termasuk dalam kategori masalah. Penguatan IBMC yang berbasis *itqon* (ketelitian, kesungguhan, dan profesionalisme) termasuk upaya untuk menghadirkan manfaat (*jalb al-mashalih*) bagi konsumen dan UMKM *franchise*.

Berdasarkan hasil analisis terhadap rumusan masalah, dapat disimpulkan bahwa pengembangan *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) dalam konteks UMKM *franchise* di Provinsi Jawa Barat tidak dapat dilepaskan dari peran krusial dua kapabilitas pembelajaran utama, yakni *Customer Learning Capability* (CLC) dan *Competitor Learning Capability* (COLC).

Keduanya terbukti berpengaruh signifikan terhadap IBMC, yang mengindikasikan bahwa penguatan kapabilitas manajerial merek memerlukan landasan pembelajaran strategis baik dari konsumen maupun pesaing. Temuan ini mendukung kerangka *Dynamic Capability Theory*, di mana pembelajaran adaptif menjadi dasar bagi penguatan kapabilitas inti perusahaan.

Selanjutnya, IBMC secara signifikan mendorong peningkatan *Marketing Performance*, menegaskan bahwa manajemen merek berbasis nilai-nilai *itqon* mampu meningkatkan efektivitas pemasaran dan daya saing usaha. Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa IBMC tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Brand Image Advantage* (BIA). Artinya, meskipun kapabilitas manajemen merek dibangun dengan baik secara internal, hal tersebut belum secara otomatis membentuk citra merek yang unggul di benak konsumen.

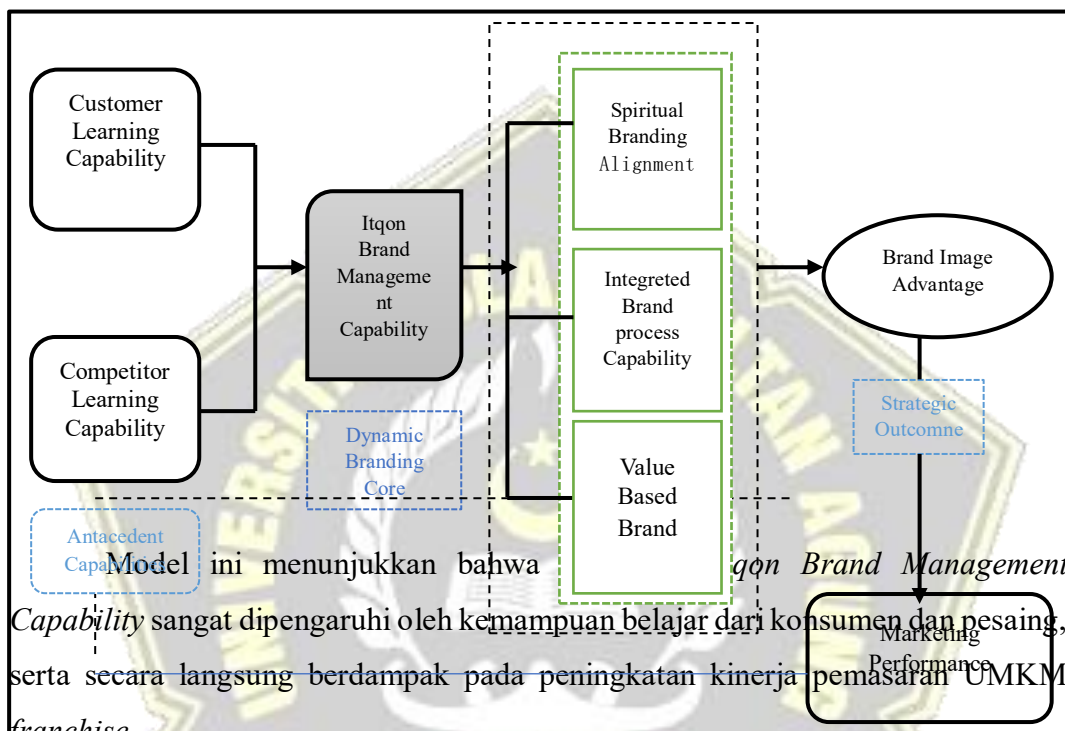
Model konseptual ini menjadi kontribusi baru (*novelty*) yang mengintegrasikan *Dynamic Capability Theory* dan *Dynamic Marketing Capability*, untuk menjelaskan bagaimana pengelolaan merek berbasis nilai dapat secara berkelanjutan meningkatkan kinerja pemasaran UMKM *franchise*.

Dengan demikian, model konseptual yang diformulasikan dalam penelitian ini mengintegrasikan tiga komponen utam: (1) *Input/Antecedent Capabilities*: (a) *Customer Learning Capability* (CLC), (b) *Competitor Learning Capability* (COLC), (2) *Dynamic Branding Core Capability: Itqon Brand Management Capability* (IBMC), (3) *Strategic Outcome Pathway*: (a) *Brand Image Advantage* (BIA) sebagai mediator (b) *Marketing Performance* sebagai *outcome*.

Model ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam meningkatkan kinerja pemasaran UMKM *franchise* tidak hanya ditentukan oleh kekuatan promosi atau

produk, tetapi juga oleh kemampuan manajerial berbasis nilai dalam mengelola merek secara strategis, etis, dan responsif terhadap pembelajaran pasar. Model konseptual tersaji pada gambar 5.2.

Gambar 5.2 Model Konseptual Pengembangan *Itqon Brand Management Capability* berbasis *Brand Image Advantage* meningkatkan *Marketing Performance* UMKM *franchise*



Namun, IBMC tidak berpengaruh langsung terhadap pembentukan *Brand Image Advantage*, yang mengindikasikan bahwa persepsi citra merek tidak hanya ditentukan oleh kapabilitas internal, tetapi mungkin lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal lain seperti komunikasi pemasaran, pengalaman pelanggan, atau testimoni publik. Tidak berpengaruhnya IBMC terhadap *Brand Image Advantage* menunjukkan adanya potensi celah jika hanya mengandalkan kemampuan internal tanpa memperhatikan integritas komunikasi eksternal. Islam mengajarkan agar setiap bentuk promosi atau pencitraan tidak boleh menyesatkan (*gharar*) atau berlebihan (*ghuluw*). Model ini memberikan kontribusi teoretis berupa integrasi *Dynamic Capabilities* dan *Dynamic Marketing Capability* dalam konteks *UMKM franchise* berbasis nilai Islam, serta memberikan dasar bagi

strategi pengembangan merek yang lebih berorientasi pada pembelajaran dan nilai keberkahan (*itqon*). Kaidah “Al-Umur bimaqasidiha” (Segala sesuatu tergantung niatnya)

Citra merek dalam Islam tidak sekadar simbol visual, tetapi harus mencerminkan niat dan praktik bisnis yang sesuai syariat, yaitu jujur, amanah, dan berkualitas. Dalil Al-Qur'an mendukung hal ini “*Dan janganlah kamu campuradukkan yang hak dengan yang batil, dan janganlah kamu sembunyikan yang hak itu, sedang kamu mengetahui.*” (QS. Al-Baqarah [2]: 42). Rasulullah SAW juga menegaskan: “*Barang siapa menipu, maka ia bukan bagian dari golongan kami.*” (HR. Muslim).

Ayat dan hadis tersebut menegaskan bahwa citra merek Islami tidak boleh dibangun dengan manipulasi, tetapi harus berlandaskan kualitas nyata yang konsisten.

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan model persamaan struktural dengan bantuan software AMOS Ver. 22, diperoleh hasil kausal antar variabel, baik secara langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka penelitian ini merekomendasikan beberapa alternatif strategi yang penting untuk dikembangkan dalam meningkatkan *Itqon Brand Management Capability*, sebagai berikut:

5.1.1. Alternatif Strategi Pertama

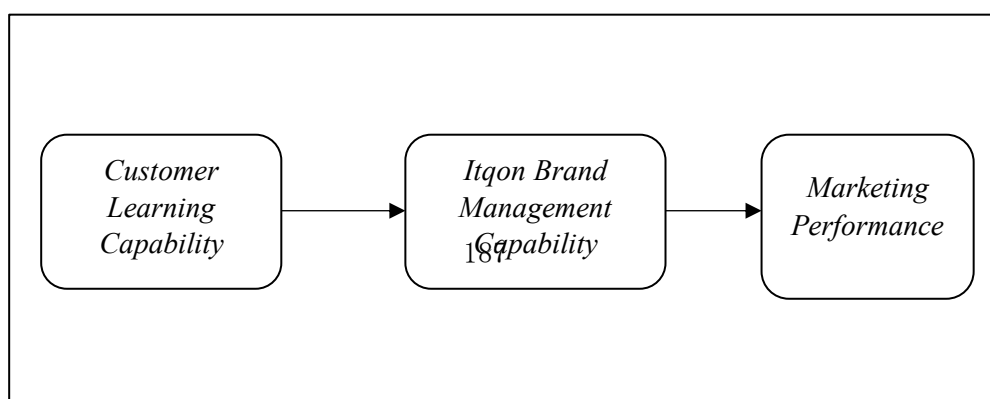
Customer Learning Capability (CLC) penting untuk memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan, memungkinkan perusahaan menciptakan pengalaman yang personal dan relevan. Pemahaman ini meningkatkan efektivitas pemasaran, kepuasan, dan retensi pelanggan. CLC juga mendukung respons cepat terhadap perubahan pasar dan mendorong inovasi produk atau layanan. Menurut studi Bogers et al. (2019) yang melibatkan Chesbrough dan Teece kapabilitas dinamis seperti *sensing*, *seizing*, dan *dynamic knowledge conversion* sangat penting dalam mendukung inovasi terbuka. Lebih lanjut. Dalam perspektif Islam, CLC selaras dengan prinsip Itqon (ketepatan, kesungguhan, dan kualitas terbaik) dan Amanah (kepercayaan). Mengelola pembelajaran pelanggan dengan serius berarti

menghadirkan produk/jasa yang tepat sasaran, tidak menyesatkan, serta memberikan nilai manfaat nyata (*masalah*). Hal ini menciptakan hubungan jangka panjang yang bukan hanya transaksional, tetapi juga bernuansa etika dan spiritual.

Customer Learning Capability (CLC) membantu UMKM *franchise* mengenali segmen pasar yang kurang terlayani dan area ceruk dengan kebutuhan yang belum terpenuhi. Kapabilitas ini mencerminkan kemampuan menyerap pengetahuan dari pelanggan bagian dari *dynamic capabilities*, khususnya dalam proses sensing dan transforming. Studi terbaru oleh Ritola, Krikke & Caniëls (2022) pada sektor rantai pasokan menyoroti adanya *learning based dynamic capabilities*, di mana organisasi mampu belajar dari umpan balik pelanggan dan mengubah pengetahuan itu menjadi inovasi dan perbaikan proses nyata. CLC memungkinkan perusahaan merespons perubahan pasar dengan cepat, memprediksi kebutuhan pelanggan, dan menciptakan inovasi yang lebih tepat sasaran. Organisasi dengan CLC yang kuat mampu mengenali tren lebih awal dan menyesuaikan produk untuk meningkatkan kepuasan serta loyalitas pelanggan (Day, 2021).

Strategi *Customer Learning Capability* (CLC) berperan penting dalam memperkuat *Itqon Brand Management Capability* (IBMC). Kemampuan UMKM *franchise* memahami dan menerapkan wawasan pelanggan mendukung pengembangan merek yang relevan, etis, dan adaptif. Peningkatan CLC membantu merancang merek menciptakan strategi yang selaras dengan nilai *Itqon*, seperti kejujuran dan kebermanfaatan, membangun kepercayaan dan loyalitas pelanggan. Secara tidak langsung, hal ini berdampak pada peningkatan *marketing performance*, termasuk loyalitas, kepuasan, dan efektivitas strategi. Karena itu, penguatan CLC menjadi langkah strategis bagi UMKM *franchise* dalam menciptakan merek yang kuat dan kompetitif di pasar yang terus berubah.

Gambar 5.3. Alternatif Strategi Pertama



5.1.2. Alternatif Strategi Kedua

Dalam merumuskan strategi *Competitor Learning Capability* dalam konteks *Itqon Brand Management Capability*, UMKM *franchise* dapat memanfaatkan kemampuan untuk mempelajari pesaing sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas dan daya saing mereka. Namun, dalam perspektif Islam, strategi ini harus dilaksanakan dengan mengedepankan prinsip-prinsip etika yang baik, keadilan, dan integritas.

Pertama, dalam menganalisis pesaing, Islam mengajarkan kita untuk selalu berlaku jujur dan adil dalam setiap interaksi dan transaksi (QS. Al-Baqarah 2:282).

QS. Al-Baqarah ayat 282 menekankan pentingnya kejelasan, keadilan, dan tanggung jawab dalam setiap transaksi, termasuk dalam bisnis dan manajemen. Ayat ini menjadi landasan etis bahwa setiap kesepakatan harus dijalankan secara transparan untuk menjaga kepercayaan dan mencegah konflik. Dalam konteks *Competitor Learning Capability*, ayat ini mengajarkan bahwa belajar dari pesaing harus dilakukan dengan niat baik, penuh integritas, dan tanpa merugikan pihak lain. UMKM yang membangun *Brand Management Capability* dengan semangat *Itqon* yaitu kesungguhan dan ketelitian harus menjadikan proses ini sebagai upaya perbaikan diri, bukan untuk menjatuhkan pesaing.

Dalam konteks *Itqon Brand Management Capability*, QS. Al-Baqarah ayat 282 menekankan pentingnya inovasi yang berkualitas, berlandaskan integritas, etika, dan nilai kesempurnaan (*itqon*). Inovasi tidak hanya berarti meniru pesaing, melainkan menciptakan ide-ide kreatif yang memberikan nilai tambah nyata bagi konsumen. Setiap keputusan strategis harus mencerminkan tanggung jawab bisnis, moral, dan spiritual, agar manajemen merek berjalan efektif dan sesuai prinsip Islam. Ayat ini mendorong UMKM *franchise* untuk selalu memberikan yang

terbaik, membangun usaha yang berkelanjutan, penuh keberkahan, dan dapat dipercaya. Inovasi dalam kerangka *itqon* menekankan peningkatan kualitas dan keunggulan dibanding pesaing, dengan tetap menjunjung nilai kesempurnaan dan kejujuran dalam setiap proses bisnis.

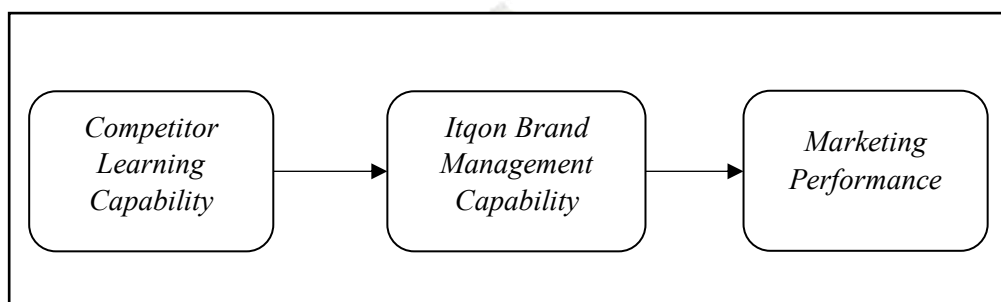
QS. Al-Baqarah ayat 261 menggambarkan bahwa usaha yang dilakukan dengan ikhlas dan niat baik akan menghasilkan keberkahan dan manfaat berlipat. Ayat ini menjadi landasan spiritual bagi inovasi dalam *Itqon Brand Management Capability*, di mana setiap inovasi harus dilandasi keikhlasan, kualitas, dan komitmen untuk memberi nilai terbaik. Inovasi dalam kerangka *Itqon* bukan sekadar alat bersaing, tetapi wujud kontribusi etis dan profesional bagi konsumen dan masyarakat.

QS. Al-Insan ayat 2 menegaskan bahwa manusia, meskipun diciptakan dari sesuatu yang sederhana, diberi anugerah akal, pendengaran, dan penglihatan untuk memahami, menganalisis, dan membuat keputusan bijak. Ayat ini menjadi landasan filosofis bahwa manusia harus menggunakan potensi tersebut untuk belajar dan berkembang, termasuk dalam dunia usaha. Dalam konteks *competitor learning* dan *Itqon Brand Management Capability*, kemampuan mendengar dan melihat mencerminkan dorongan untuk belajar dari pesaing secara objektif dan etis.

Mengadopsi prinsip *Islamic value* dalam *Competitor Learning Capability* membantu perusahaan bersaing secara etis, menciptakan merek unggul, berkelanjutan, dan bermanfaat bagi pelanggan serta masyarakat. Strategi ini mengedepankan nilai keadilan, etika, dan kesempurnaan sesuai ajaran Islam. Spiritualitas dalam *brand building* membangun keterikatan emosional dengan konsumen yang mencari pengalaman bermakna. Produk berbasis nilai agama dianggap lebih autentik dan integritas, menarik konsumen yang mengutamakan kejujuran dalam keputusan pembelian (Stolz & Usunier, 2019; Shukla, P., & Batra, R. (2020). Dijelaskan juga *Religion as brand* menunjukkan bagaimana nilai keagamaan digunakan layaknya merek untuk membangun loyalitas dan kedekatan emosional konsumen, relevan dalam strategi *branding* berbasis nilai (Shukla & Batra, 2020).

Strategi kedua menunjukkan bahwa kemampuan untuk mempelajari pesaing (*Competitor Learning Capability*) dapat memperkuat *Itqon Brand Management Capability* dan pada akhirnya meningkatkan *Marketing Performance* UMKM *franchise*.. Dengan demikian, UMKM *franchise* dapat mengembangkan strategi merek yang lebih efektif dan adaptif, yang pada gilirannya meningkatkan daya saing dan kinerja pemasaran mereka.

Gambar 5.4. Alternatif Strategi Kedua



Gambar 5.3. Alternatif Strategi Kedua

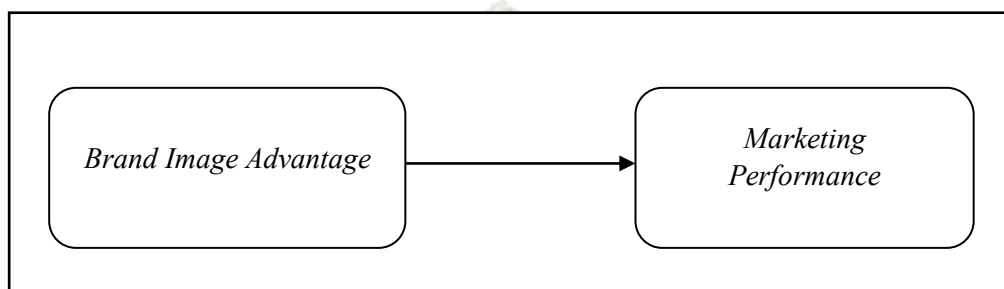
5.1.3. Alternatif Strategi Ketiga

Strategi *Brand Image Advantage* terhadap *Marketing Performance* adalah strategi *Brand Image Advantage* berfokus pada penguatan citra merek sebagai elemen kunci dalam meningkatkan kinerja pemasaran UMKM *franchise*. Citra merek yang positif membangun kepercayaan dan loyalitas konsumen, yang pada gilirannya meningkatkan penjualan dan efektivitas pemasaran. Dengan menciptakan identitas merek yang kuat dan konsisten, UMKM *franchise* dapat membedakan diri dari pesaing, menarik lebih banyak pelanggan, dan mempertahankan pangsa pasar yang lebih besar. Pentingnya strategi ini tercermin dalam penelitian yang menunjukkan bahwa citra merek yang baik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran, termasuk peningkatan loyalitas dan efektivitas strategi pemasaran.

Brand Image Advantage berfokus pada penguatan citra merek sebagai elemen kunci dalam meningkatkan kinerja pemasaran UMKM *franchise*. Citra merek yang positif membangun kepercayaan dan loyalitas konsumen, yang pada gilirannya meningkatkan penjualan dan efektivitas pemasaran. Dengan

menciptakan identitas merek yang kuat dan konsisten, UMKM *franchise* dapat membedakan diri dari pesaing, menarik lebih banyak pelanggan, dan mempertahankan pangsa pasar yang lebih besar. Pentingnya strategi ini tercermin dalam penelitian yang menunjukkan bahwa citra merek yang baik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran, termasuk peningkatan loyalitas dan efektivitas strategi pemasaran.

Gambar 5.5. Alternatif Strategi Ketiga



5.2. Kesimpulan Hipotesis

1. *Customer Learning Capability* berpengaruh positif terhadap *Itqon Brand Management Capability* dengan meningkatkan pemahaman pelanggan, yang membantu UMKM *franchise* menyesuaikan strategi merek, memperkuat pengelolaan merek, dan meningkatkan kinerja pemasaran. Makna empiris: Kemampuan UMKM *franchise* dalam mempelajari perubahan kebutuhan konsumen mampu meningkatkan *Itqon* dalam pengelolaan merek. Allah SWT memerintahkan untuk memperhatikan kebutuhan manusia dengan cara mendengar, memahami, dan memenuhi kebutuhannya. QS. An-Nahl: 78 “*Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatu pun, lalu Dia memberikan kepadamu pendengaran, penglihatan, dan hati, agar kamu bersyukur.*” Mendengar (pendengaran), melihat (penglihatan), dan menganalisis (hati) adalah dasar CLC dalam perspektif Islam.
2. *Competitor Learning Capability* berpengaruh positif signifikan terhadap *Itqon Brand Management Capability* dengan membantu UMKM

franchise memahami pesaing, menyesuaikan strategi merek, dan meningkatkan daya saing serta kinerja pemasaran. Makna empiris yaitu kemampuan UMKM *franchise* dalam mempelajari perubahan kebutuhan konsumen mampu meningkatkan Itqon dalam pengelolaan merek. Allah SWT memerintahkan untuk memperhatikan kebutuhan manusia dengan cara mendengar, memahami, dan memenuhi kebutuhannya. QS. An-Nahl: 78 “*Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatu pun, lalu Dia memberikan kepadamu pendengaran, penglihatan, dan hati, agar kamu bersyukur.*” Mendengar (pendengaran), melihat (penglihatan), dan menganalisis (hati) adalah dasar CLC dalam perspektif Islam.

3. *Itqon Brand Management Capability*, yang berlandaskan nilai Islam seperti kejujuran dan keadilan, diyakini dapat memperkuat citra merek. Namun, penelitian menunjukkan pengaruhnya terhadap *Brand Image Advantage* tidak signifikan secara statistik. Hal ini kemungkinan karena implementasi nilai *itqon* belum terlihat jelas dalam komunikasi merek UMKM *franchise*. Oleh karena itu, penerapan nilai Islam perlu didukung strategi *branding* yang lebih terstruktur agar dapat memengaruhi persepsi konsumen secara efektif. Makna empiris: Kemampuan UMKM dalam mempelajari perubahan kebutuhan konsumen mampu meningkatkan Itqon dalam pengelolaan merek. Allah SWT memerintahkan untuk memperhatikan kebutuhan manusia dengan cara mendengar, memahami, dan memenuhi kebutuhannya. QS. An-Nahl: 78 “*Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatu pun, lalu Dia memberikan kepadamu pendengaran, penglihatan, dan hati, agar kamu bersyukur.*” Mendengar (pendengaran), melihat (penglihatan), dan menganalisis (hati) adalah dasar CLC dalam perspektif Islam.
4. *Itqon Brand Management Capability*, yang berlandaskan nilai *Islamic Value* jelas, terarah, tepat dan tuntas, *Amanah, Ikhlas, dan*

Transparansi, meningkatkan Marketing Performance dengan memperkuat kepercayaan dan hubungan dengan pelanggan. Pengelolaan merek berbasis *Islamic Value* membantu membangun loyalitas, memperkuat citra merek, dan meningkatkan kinerja pemasaran secara keseluruhan. Makna empiri adalah kemampuan UMKM dalam mempelajari perubahan kebutuhan konsumen mampu meningkatkan Itqon dalam pengelolaan merek. Allah SWT memerintahkan untuk memperhatikan kebutuhan manusia dengan cara mendengar, memahami, dan memenuhi kebutuhannya. QS. An-Nahl: 78 “Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatu pun, lalu Dia memberikan kepadamu pendengaran, penglihatan, dan hati, agar kamu bersyukur.” Mendengar (pendengaran), melihat (penglihatan), dan menganalisis (hati) adalah dasar CLC dalam perspektif Islam.

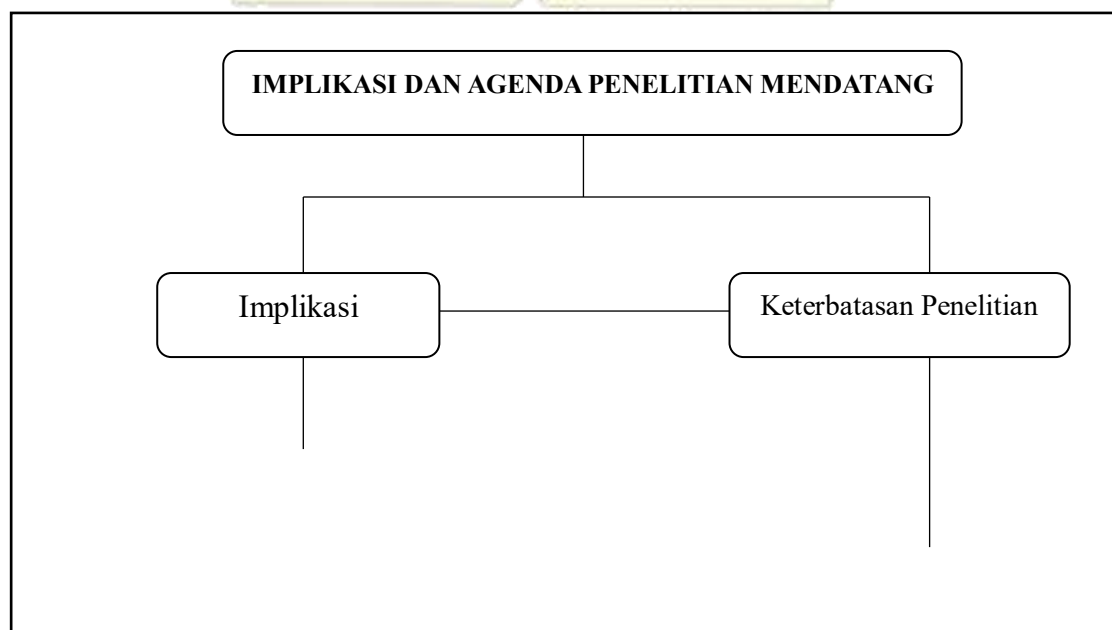
5. *Brand Image Advantage* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Marketing Performance*, karena citra merek yang kuat meningkatkan kepercayaan, loyalitas, dan daya tarik konsumen, sehingga mendorong pertumbuhan penjualan dan efektivitas pemasaran. Makna empiris adalah kemampuan UMKM dalam mempelajari perubahan kebutuhan konsumen mampu meningkatkan Itqon dalam pengelolaan merek. SWT Allah memerintahkan untuk memperhatikan kebutuhan manusia dengan cara mendengar, memahami, dan memenuhi kebutuhannya. QS. An-Nahl: 78 “Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatu pun, lalu Dia memberikan kepadamu pendengaran, penglihatan, dan hati, agar kamu bersyukur. : Mendengar (pendengaran), melihat (penglihatan), dan menganalisis (hati) adalah dasar CLC dalam perspektif Islam

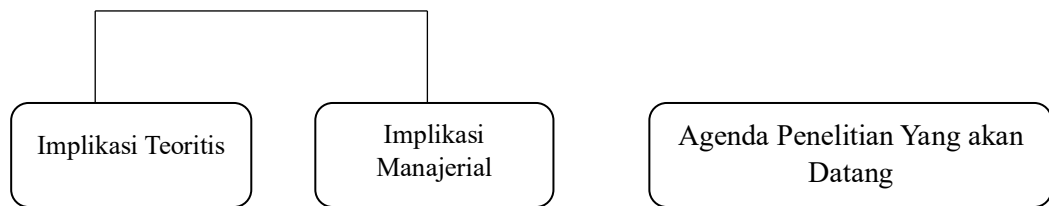
BAB VI

IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Implikasi dan agenda penelitian mendatang menguraikan tentang konsekuensi teori dan empiris. Implikasi menguraikan implikasi teori yang menjawab konsekuensi kontribusi teori yang di bangun dan implikasi manajerial merupakan konsekuensi praktis dari hasil studi. Mengenali studi ini nampak di keterbatasan, berdasarkan keterbatasan muncul agenda penelitian mendatang. Secara piktografis rangkaian bab penutup ini tersaji Gambar 6.1.

Gambar 6.1. Piktografis Bab Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang





6.1. Implikasi Teoritis

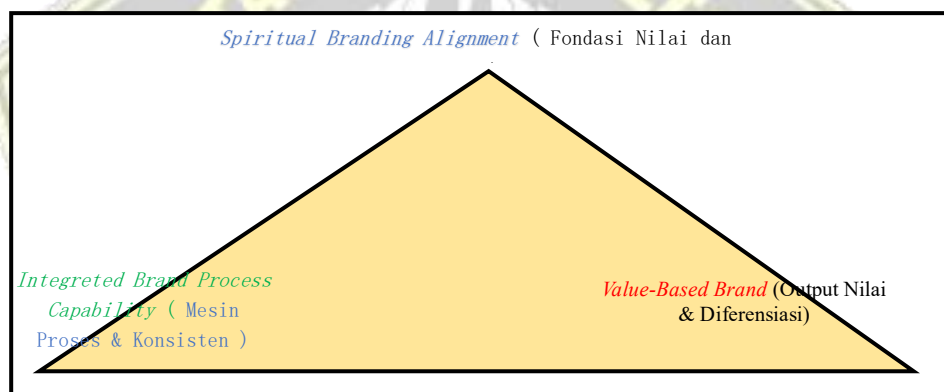
Dalam kerangka *Dynamic Capability Theory*, sumber daya dan kapabilitas tidak cukup hanya bernilai (*valuable*) dan langka (*rare*), tetapi juga harus mampu dikembangkan dan disesuaikan secara dinamis untuk merespons perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks (Teece et al., 1997). Kemampuan organisasi untuk membangun, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang kapabilitas internal menjadi kunci utama dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Namun demikian, pendekatan *dynamic capability* yang bersifat generik dan rasionalistik seringkali belum mencerminkan nilai-nilai yang lebih dalam seperti etika, spiritualitas, dan tanggung jawab sosial, terutama dalam konteks UMKM *franchise* yang berbasis nilai Islam. Di sinilah *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) memberikan kontribusi teoritis baru. IBMC adalah sintesis dari tiga perspektif utama *Dynamic Capability Theory* menggambarkan bagaimana IBMC sebagai kemampuan dinamis yang dapat dikembangkan untuk merespons peluang pasar dan ancaman lingkungan secara adaptif dan berkelanjutan.

Dynamic Marketing Capability (Morgan, Vorhies & Mason, 2009) menekankan bahwa keberhasilan pemasaran tidak hanya bergantung pada sumber daya, tetapi juga pada kapabilitas untuk mengelola dan mengarahkan sumber daya tersebut secara strategis dalam proses pemasaran, termasuk kapabilitas lintas fungsi (*cross-functional marketing capabilities*). *Brand Management Theory* menjelaskan bahwa merek bukan hanya sekadar simbol atau identitas visual, melainkan aset strategis yang harus dikelola secara konsisten, terintegrasi, dan bernilai tambah.

Secara mendalam masing-masing dimensi penguat *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) yang terdiri dari *Spiritual Branding Alignment*, *Integrated Brand Process Capability*, dan *Value-Based Brand*. Disajikan pada gambar 6.2 berikut :

Gambar 6.2 Dimensi IBMC



Sumber: Diolah peneliti (2025) berdasarkan teori *Dynamic Capability*, *Brand Management Capability*, dan nilai-nilai *Itqon*.

Dalam kerangka itu, IBMC dikembangkan sebagai model kapabilitas merek yang tidak hanya berfokus pada aspek fungsional dan strategis, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai spiritual Islam, seperti *itqon* (kesungguhan dan kesempurnaan kerja), amanah (kepercayaan), ikhlas (ketulusan), dan tanggung jawab. Sintesis dari *Dynamic Capability Theory* (Teece, 2007), *Dynamic Marketing Capability* (Morgan, Slotegraaf, 2012). *Brand Management Capability* (Eisenbeiss et al., 2008; Morgan et al., 2019). Kemudian Integrasi Nilai Islam *Itqon* Al-Qur'an: QS. An-Nahl (16:78) bahwa pentingnya belajar dan ketelitian. dan QS. Al-Mulk (67:3-4) yaitu Allah menciptakan dengan sempurna (*itqon*). Hadits: "Allah mencintai seseorang yang apabila melakukan suatu pekerjaan, ia

melakukannya secara itqan (sempurna)” (HR. Thabrani). Yang merupakan dimensi *Spiritual Branding Alignment, Integrated Brand Process Capability*, dan *Value-Based Brand*, yang melahirkan implikasi teori dari hasil pengembangan model penelitian disertasi. Dimana kapabilitas ini muncul dalam tiga dimensi utama *Spiritual Branding Alignment*, yaitu kemampuan menyelaraskan manajemen merek dengan nilai-nilai Islam secara otentik, Melambangkan puncak segitiga yaitu posisi tertinggi karena menjadi arah dan sumber nilai. Mewakili integrasi nilai-nilai Islam (ihsan, amanah, *itqon*, adil) ke dalam strategi branding. Menjadi kompas spiritual agar merek tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga membawa keberkahan, keadilan, dan kebermanfaatan. *Integrated Brand Process Capability*, yaitu kemampuan mengelola seluruh proses manajemen merek secara holistik dan terpadu. Terletak di sisi kiri bawah segitiga yaitu simbol fondasi operasional. Menekankan keterpaduan proses dalam pengelolaan merek: inovasi, manajemen kualitas, konsistensi pelayanan, dan adaptasi perubahan pasar. Dengan prinsip *itqon* (tepat, jelas, tuntas), UMKM *franchise* mampu menjaga konsistensi dan profesionalisme dalam seluruh siklus branding. *Value-Based Brand Excellence*, yaitu kemampuan menciptakan keunggulan merek berbasis kebermanfaatan dan nilai jangka panjang. Terletak di sisi kanan bawah segitiga yaitu melambangkan hasil nyata. Fokus pada penciptaan *value proposition* yang berlandaskan manfaat dan keberlanjutan, bukan sekadar komersil saja. *Diferensiasi* merek dibangun atas dasar nilai (nilai spiritual, etis, sosial, dan fungsional), sehingga *brand* lebih dipercaya dan dicintai konsumen. *Spiritual Branding Alignment* memberi arah, *Integrated Process* menjadi mesin penggerak, dan *Value-Based Brand* adalah hasil keluaran nyata yang membedakan UMKM *franchise* di pasar.

Dengan dimensi-dimensi tersebut, IBMC menjadi bentuk *dynamic marketing capability* yang unik, karena tidak hanya mengelola sumber daya merek secara efisien, tetapi juga secara etis dan bermakna, menciptakan moral *legitimacy* dan *emotional engagement* dari konsumen terhadap merek. Lebih jauh, IBMC juga menjadi pengembangan teoritis dari *Brand Management*, di mana merek tidak lagi sekadar instrumen komersial, melainkan menjadi refleksi nilai spiritual dan

tanggung jawab sosial. Ini menjadikan merek sebagai entitas yang mampu menciptakan makna dan loyalitas, bukan hanya diferensiasi pasar.

Dengan demikian, studi ini berhasil memperluas pendekatan teori *dynamic capability*, *dynamic marketing capability*, dan *brand management* melalui integrasi nilai-nilai Islam ke dalam sistem kapabilitas merek. *Itqon Brand Management Capability* menjadi kerangka teoritis baru yang mampu menjawab tantangan pengelolaan merek di era dinamis, khususnya pada UMKM *franchise* yang ingin unggul secara profesional, spiritual, dan berkelanjutan.

Implikasi teoritis dari penelitian ini menegaskan bahwa *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) merupakan pendekatan konseptual yang relevan dan aplikatif dalam konteks UMKM *franchise* berbasis nilai-nilai Islam. IBMC menunjukkan kontribusi strategis dalam memperkuat kinerja pemasaran (*marketing performance*), dengan menekankan pada pentingnya integrasi nilai-nilai etika dan spiritualitas dalam setiap proses pengelolaan merek.

Implikasi teoritis *Itqon Brand Management Capability* Upaya Meningkatkan *Marketing Performance* pada UMKM *franchise* yang ada di Provinsi Jawa Barat tercermin pada beberapa temuan-temuan penelitian sebagai berikut:

Temuan pertama menunjukkan bahwa *Customer Learning Capability* (CLC) berpengaruh positif terhadap IBMC. CLC menggambarkan kemampuan UMKM *franchise* dalam memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan secara sistematis, yang memungkinkan pengembangan strategi merek yang lebih relevan dan terarah. Sementara itu, IBMC didefinisikan sebagai kapabilitas pengelolaan merek yang tidak hanya berorientasi pada aspek fungsional, tetapi juga memperhatikan dimensi etika dan spiritualitas. Oleh karena itu, semakin tinggi pemahaman terhadap pelanggan, semakin kuat fondasi nilai dalam pengelolaan merek, yang pada gilirannya memperkuat kepercayaan dan loyalitas konsumen.

Temuan kedua menunjukkan bahwa *Competitor Learning Capability* (COLC) juga berpengaruh signifikan terhadap IBMC. COLC mencerminkan

kemampuan UMKM *franchise* dalam memantau, menganalisis, dan mengevaluasi perilaku serta strategi pesaing di pasar. Penerapan COLC yang efektif memungkinkan UMKM *franchise* merespons dinamika eksternal secara adaptif tanpa kehilangan arah nilai internal. Dalam konteks IBMC, kapabilitas ini memperkuat daya adaptasi merek sekaligus mempertahankan konsistensi etika, seperti kejujuran dalam positioning, komitmen terhadap kualitas, serta kepedulian terhadap dampak sosial merek.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengayaan literatur mengenai integrasi kapabilitas pembelajaran dan manajemen merek berbasis nilai. IBMC dapat dikembangkan sebagai pendekatan manajerial yang bukan hanya mengejar keunggulan kompetitif, tetapi juga mengedepankan prinsip spiritual responsibility, sehingga UMKM *franchise* dapat tumbuh secara berkelanjutan, profesional, dan terpercaya di mata konsumen.

Di sisi lain, pembelajaran dari pelanggan (*Customer Learning Capability*) juga menjadi faktor penting dalam membangun IBMC. Melalui pemahaman terhadap kebutuhan dan preferensi pelanggan, UMKM *franchise* dapat menciptakan produk dan layanan yang lebih relevan, meningkatkan kepuasan, serta membangun loyalitas. Proses ini mencerminkan *Islamic Values* yang menekankan pada kejujuran, ketulusan, dan keadilan dalam hubungan bisnis.

Dengan mengintegrasikan pembelajaran dari pesaing dan pelanggan secara simultan, UMKM *franchise* dapat memperkuat manajemen merek secara menyeluruh, meningkatkan daya saing, serta mempertahankan prinsip-prinsip Islami dalam setiap aspek bisnis.

Temuan penelitian ketiga menunjukkan bahwa *Itqon Brand Management Capability* memiliki tidak ada pengaruh terhadap *Brand Image Advantage*. Ketidaksignifikanan ini dapat dijelaskan melalui berbagai faktor kontekstual yang melekat pada model bisnis *franchise*. Dalam sistem *franchise*, sebagian besar elemen merek seperti identitas merek (*brand identity*) dan kepribadian merek (*brand personality*) cenderung dikendalikan oleh pihak *franchisor*. *Franchisee*

hanya menjalankan panduan yang telah ditetapkan, sehingga mereka memiliki ruang terbatas untuk membentuk dan memodifikasi citra merek berdasarkan nilai-nilai internal mereka, termasuk nilai-nilai Islam yang diinternalisasi. Lebih lanjut, pada indikator *brand association* dan *brand competence*, UMKM *franchise* juga menghadapi tantangan. Konsumen biasanya mengaitkan merek dengan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan secara langsung, bukan pada nilai-nilai manajerial atau etika kerja di balik merek tersebut. Meski *franchisee* menerapkan prinsip *Itqon* dalam operasional, hal ini belum tentu dikenali dan diapresiasi oleh konsumen sebagai bagian dari keunggulan merek. Selain itu, keterbatasan sumber daya, jangkauan pasar, serta kendala promosi sering kali menghambat *franchisee* dalam menunjukkan kompetensi merek yang unggul.

Secara logis, hubungan antara *Itqon Brand Management Capability* dan *Brand Image Advantage* menjadi lemah karena kurangnya otonomi *franchisee* dalam membentuk dan menyampaikan nilai-nilai tersebut kepada pasar. Faktor eksternal seperti kekuatan merek *franchisor*, keterbatasan strategi pemasaran lokal, serta tekanan dari kompetisi pasar lokal juga berperan besar dalam membatasi pengaruh dari nilai-nilai *Itqon* terhadap persepsi merek.

Temuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya, seperti yang diungkapkan oleh Yoo & Donthu (2019), bahwa dalam konteks usaha kecil dan *franchise*, pengaruh *brand image* terhadap kinerja seringkali terbatas oleh variabel lain seperti strategi distribusi dan struktur harga. He & Li (2021) juga menunjukkan bahwa pengaruh *brand image* terhadap *marketing performance* dalam bisnis *franchise* cenderung rendah karena dominasi *franchisor* dan ketergantungan operasional yang tinggi. Dengan demikian, meskipun secara teoritis *Itqon Brand Management Capability* mengandung potensi untuk memperkuat citra merek melalui nilai-nilai etis dan spiritual, pada konteks UMKM *franchise*, nilai-nilai tersebut belum mampu diterjemahkan menjadi keunggulan citra merek secara signifikan. Hal ini menekankan pentingnya sinergi antara nilai internal dan strategi branding eksternal agar pengelolaan merek berbasis nilai dapat benar-benar membentuk persepsi konsumen yang positif dan kompetitif.

Temuan penelitian keempat menyatakan bahwa *Itqon Brand Management Capability* berpengaruh terhadap *Marketing Performance*. Pada persepsi *Itqon Brand Management Capability*, hal ini berarti bahwa kemampuan perusahaan dalam mengelola merek secara sungguh-sungguh, tepat, dan konsisten, dengan berlandaskan *Islamic Values* seperti Amanah (kepercayaan), Ikhlas (ketulusan), dan Tanggung Jawab, mampu menciptakan strategi pemasaran yang lebih terarah, terpercaya, dan relevan bagi konsumen. Dengan pengelolaan merek yang dilakukan secara *Itqon* (profesional dan berkualitas tinggi), *UMKM franchise* tidak hanya membentuk citra merek yang kuat, tetapi juga mendorong efektivitas pemasaran, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta mendukung pencapaian kinerja pemasaran yang lebih optimal. Kinerja Pemasaran. Hal ini mencakup peningkatan penjualan, pertumbuhan pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan persepsi positif terhadap merek. Kinerja ini sangat dipengaruhi oleh seberapa baik merek dikelola, termasuk bagaimana nilai-nilai seperti kejujuran (Amanah) dan ketulusan (Ikhlas) diterapkan dalam komunikasi dan pelayanan kepada pelanggan. Pendekatan ini meningkatkan loyalitas, memperkuat posisi merek, serta mendorong pertumbuhan penjualan dan profitabilitas yang berkelanjutan. Kesimpulannya, kemampuan ini memiliki dampak positif terhadap kinerja pemasaran dengan menciptakan hubungan jangka panjang dan meningkatkan kepercayaan konsumen.

Temuan penelitian kelima menunjukkan bahwa *Brand Image Advantage* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Marketing Performance* pada *UMKM franchise* di Jawa Barat. Artinya, citra merek yang positif dan kuat berperan penting dalam meningkatkan efektivitas strategi pemasaran dan pencapaian tujuan pemasaran perusahaan. Secara konseptual, *Brand Image Advantage* mencerminkan persepsi positif pelanggan terhadap merek, termasuk identitas merek, asosiasi merek, kepribadian merek, dan kompetensi merek. Ketika sebuah merek berhasil membangun citra yang konsisten, autentik, dan relevan dengan nilai-nilai pasar sasaran termasuk nilai-nilai Islam seperti Amanah, Ikhlas, dan Tanggung Jawab maka hubungan emosional dan kepercayaan yang terbangun di benak pelanggan akan semakin kuat. Hubungan ini berperan sebagai fondasi utama dalam meningkatkan loyalitas pelanggan, memperbesar kemungkinan

pembelian ulang, serta mendorong promosi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) yang positif. Kinerja pemasaran (*Marketing Performance*) sendiri diukur melalui berbagai indikator seperti peningkatan penjualan, pertumbuhan pelanggan, pencapaian target pasar, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa *Brand Image Advantage* secara signifikan mempengaruhi pencapaian indikator-indikator tersebut. Ketika pelanggan memiliki persepsi positif terhadap suatu merek, mereka cenderung lebih percaya, lebih puas dengan produk dan layanan, serta lebih setia terhadap merek tersebut. Hal ini menciptakan efek langsung terhadap peningkatan volume penjualan dan pencapaian tujuan pemasaran lainnya.

6.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan pada hasil penelitian implikasi manajerial pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Pertama, *Itqon Brand Management Capability* berpengaruh terhadap *Marketing Performance*.

Itqon Brand Management Capability (IBMC) berpengaruh positif terhadap *Marketing Performance* pada UMKM *franchise*, implikasi manajerial yang tercermin dari hasil penelitian ini secara empiris menunjukkan bahwa *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Marketing Performance* pada UMKM *franchise*. Temuan ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan manajemen merek berbasis nilai dalam konteks ekonomi syariah dan bisnis Islami. Implikasi manajerial yang dapat dijelaskan secara sistematis sebagai berikut: (1) Transformasi Strategi Merek melalui Nilai-Nilai *Itqon* adalah konsep *Itqon* yang berakar dari nilai-nilai Islam mencakup prinsip ketepatan, kejelasan, ketuntasan, dan arah tujuan dalam setiap proses manajerial. Oleh karena itu, UMKM *franchise* perlu menempatkan nilai-nilai ini sebagai fondasi dalam strategi manajemen merek. Ini berarti bahwa seluruh aktivitas *branding* harus dirancang dengan komitmen terhadap kualitas terbaik (*ihsan*), integritas moral (*amanah*), kejelasan komunikasi, serta kesesuaian dengan visi jangka panjang usaha. Strategi yang dibangun bukan hanya untuk

memenangkan pasar, tetapi juga untuk menghadirkan keberkahan (*barakah*) dan kebermanfaatan (*maslahah*). (2) Penguatan Kapabilitas Internal sebagai Pilar Kinerja Pemasaran: Manajemen merek yang *Itqon oriented* mengharuskan UMKM *franchise* memperkuat kapabilitas internal, baik dari sisi sumber daya manusia, sistem kerja, maupun struktur organisasi. Penguatan ini dapat dilakukan melalui pelatihan berkelanjutan yang mengintegrasikan *spiritual work values*, peningkatan literasi merek di kalangan manajemen dan karyawan, serta pembangunan budaya kerja yang berakar pada nilai Islam seperti kejujuran, tanggung jawab, dan keikhlasan. Kapabilitas internal yang dibangun dengan ruh *Itqon* akan meningkatkan daya adaptasi merek, sekaligus memperkuat konsistensi performa dalam menghadapi dinamika pasar. (3) Formulasi Strategi Pemasaran Berbasis Nilai (*Value-Based Marketing Strategy*) : Temuan ini juga mengindikasikan bahwa kekuatan IBMC tidak hanya berkontribusi terhadap pengelolaan merek, tetapi juga berperan penting dalam memperkuat strategi pemasaran. Dalam konteks ini, strategi pemasaran sebaiknya tidak hanya mengejar pencapaian target pasar, tetapi juga menyampaikan pesan-pesan etis, edukatif, dan inspiratif yang sejalan dengan nilai-nilai Islam. Pemasaran produk dilakukan dengan menekankan pada keunggulan substansi, kejujuran komunikasi, kualitas layanan, serta tanggung jawab sosial. Pendekatan semacam ini dapat meningkatkan brand trust, memperluas pangsa pasar, serta menumbuhkan loyalitas konsumen dalam jangka panjang. (4) Evaluasi Strategis dan Istiqamah dalam Proses Penguatan Merek: Dalam rangka menjaga kesinambungan antara kapabilitas merek dan *performa* pemasaran, UMKM *franchise* perlu menerapkan sistem evaluasi strategi manajemen merek secara berkala dan komprehensif. Evaluasi ini mencakup penilaian terhadap efektivitas strategi *branding* dalam menciptakan persepsi positif, meningkatkan kepuasan konsumen, serta mendukung pencapaian kinerja pemasaran. Evaluasi tidak hanya bersifat teknokratik, tetapi juga mempertimbangkan dimensi spiritualitas dan kebermanfaatan. Hal ini menuntut sikap *istiqamah* (konsistensi dalam kebaikan), kepekaan terhadap dinamika pasar, dan keterbukaan terhadap perubahan yang selaras dengan syariat Islam.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penguatan *Itqon Brand Management Capability* merupakan kebutuhan strategis bagi UMKM *franchise* yang ingin meningkatkan daya saing melalui pendekatan spiritualitas manajerial yang holistik. Kontribusi nilai-nilai Islam dalam pengelolaan merek bukan hanya menambah dimensi etis dalam bisnis, tetapi juga menghadirkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan bermakna.

Kedua, *Customer Learning Capability* memiliki pengaruh terhadap *Itqon Brand Management Capability*. *Customer Learning Capability* (CLC) adalah kemampuan pelanggan untuk memperoleh, mengasimilasi, dan menginterpretasi informasi yang berkaitan dengan produk, layanan, atau merek yang mereka konsumsi. Dalam konteks ini, CLC mencerminkan sejauh mana pelanggan dapat memahami nilai, keunikan, serta diferensiasi dari merek *Itqon*. *Customer Learning Capability* (CLC) adalah aset penting dalam manajemen merek karena pelanggan yang memahami merek dengan baik cenderung lebih loyal, menyebarkan *word-of-mouth* positif, dan mendukung *co-creation value*. CLC membantu pelanggan menangkap pesan merek *Itqon* secara efektif, memperkuat kapabilitas manajemen merek. Selain itu, CLC memungkinkan manajer melacak perubahan preferensi pelanggan dan mengevaluasi efektivitas komunikasi merek. Jika pemahaman pelanggan terhadap nilai inti merek meningkat, strategi dianggap berhasil; jika rendah, perlu penyesuaian. Dengan demikian, CLC menjadi jembatan antara strategi internal dan persepsi eksternal, yang memperkuat efektivitas *Itqon Brand Management Capability*.

Secara implikatif, manajemen perlu meningkatkan interaksi edukatif dengan pelanggan melalui konten informatif, pelatihan produk, komunitas, dan forum daring. Pendekatan ini memperkuat *Customer Learning Capability* (CLC) sekaligus membangun keterikatan emosional dan kognitif terhadap *Itqon Brand Management Capability*. CLC dapat dimanfaatkan sebagai sumber informasi strategis untuk merancang komunikasi, inovasi produk, dan layanan yang lebih relevan. UMKM *franchise* juga dapat menyesuaikan konten edukatif berdasarkan segmentasi pelanggan dan mengembangkan program *feedback* berkelanjutan.

Ketiga, *Competitor Learning Capability* berpengaruh terhadap *Itqon Brand Management Capability*.

Competitor Learning Capability (COLC) adalah kemampuan perusahaan untuk secara sistematis mengamati, menganalisis, dan mengevaluasi strategi, aktivitas, serta keunggulan kompetitif dari para pesaing di pasar. Kemampuan ini mencakup proses pengumpulan informasi tentang pesaing, interpretasi terhadap strategi mereka, dan penerapan wawasan tersebut untuk menyempurnakan strategi internal perusahaan, khususnya dalam manajemen merek.

Dalam konteks *Itqon*, *Competitor Learning Capability* menjadi sangat penting karena membantu perusahaan memahami bagaimana merek-merek pesaing berinteraksi dengan konsumen, membangun loyalitas, serta menciptakan persepsi pasar. Dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing, *Itqon* dapat menentukan posisi mereknya secara lebih tepat dan membangun diferensiasi yang kuat di benak konsumen.

Secara strategis, *Competitor Learning Capability* membantu memperkuat *Itqon Brand Management Capability* dengan merasai pendekatan pesaing belajar dari keberhasilan dan kegagalan mereka untuk mendorong inovasi, memperkuat *positioning*, dan meningkatkan efektivitas komunikasi merek. Dengan merasai dinamika industri melalui pesaing, perusahaan juga dapat mengurangi risiko dan mengalokasikan sumber daya secara lebih tepat.

Competitor Learning Capability mendukung pengambilan keputusan yang lebih cerdas dan menjadi fondasi bagi strategi merek yang dinamis dan kompetitif. Kemampuan ini mencakup mengamati dan memanfaatkan informasi terkait strategi pesaing mulai dari pemasaran, relasi pelanggan, hingga respons terhadap pasar. Informasi tersebut dapat digunakan untuk menyesuaikan komunikasi merek, menciptakan inovasi yang lebih unggul, dan menyusun respons strategis. Dengan demikian, pesaing menjadi sumber data penting yang memperkaya proses manajerial dan pengelolaan merek.

Dengan memahami dan menerapkan prinsip *Competitor Learning Capability* secara sistematis, manajer dapat memperkuat kapabilitas manajemen merek perusahaan, menjadikannya lebih fleksibel, berorientasi pasar, dan memiliki ketahanan terhadap tekanan kompetitif. Hal ini tidak hanya meningkatkan daya saing perusahaan, tetapi juga berkontribusi pada penciptaan merek yang lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Keempat, *Brand Advantage Capability* berpengaruh terhadap *Marketing Performance*.

Implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh UMKM *franchise* untuk memanfaatkan *Brand Advantage Capability* dalam meningkatkan kinerja pemasaran adalah dengan penguatan identitas dan diferensiasi merek yaitu UMKM perlu fokus pada pengembangan identitas merek yang kuat dan unik, yang membedakan produk atau layanan mereka dari pesaing. Hal ini dapat mencakup elemen-elemen seperti logo, slogan, desain kemasan, dan nilai-nilai merek yang konsisten. Dengan identitas merek yang jelas, konsumen akan lebih mudah mengenali dan mengingat merek tersebut, yang dapat meningkatkan loyalitas dan preferensi terhadap produk atau layanan yang ditawarkan. Dengan peningkatan kualitas dan konsistensi produk bertujuan menjaga dan meningkatkan kualitas produk secara konsisten merupakan aspek penting dalam membangun keunggulan merek. UMKM harus memastikan bahwa setiap produk yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang tinggi dan sesuai dengan harapan konsumen. Konsistensi dalam kualitas produk akan memperkuat citra merek dan meningkatkan kepercayaan konsumen, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pemasaran. Berikutnya dengan strategi komunikasi dan promosi yang efektif pada UMKM perlu mengembangkan strategi komunikasi dan promosi yang efektif untuk menyampaikan nilai-nilai merek kepada konsumen. Hal ini dapat mencakup penggunaan media sosial, iklan, event, dan promosi lainnya yang sesuai dengan

karakteristik target pasar. Pesan yang konsisten dan menarik akan membantu memperkuat posisi merek di pasar dan menarik perhatian konsumen potensial. Kemudian dengan pemanfaatan teknologi dan inovasi dalam pemasaran berupaya mengadopsi teknologi dan inovasi dalam strategi pemasaran dapat membantu UMKM *franchise* dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan pemasaran. Hal ini dapat mencakup penggunaan platform digital, analitik data, dan teknologi lainnya untuk memahami perilaku konsumen dan mengoptimalkan strategi pemasaran.

Dengan menerapkan implikasi manajerial diharapkan UMKM *franchise* dapat memanfaatkan *Brand Advantage Capability* untuk meningkatkan kinerja pemasaran secara berkelanjutan.

Kelima, *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Brand Image Advantage* (BIA).

Itqon Brand Management Capability berfokus pada pengelolaan merek yang didasarkan pada nilai-nilai Islam jelas, tepat, terarah, tuntas, amanah, ikhlas, dan tanggung jawab. Meskipun IBMC berperan penting dalam membangun merek yang autentik dan sesuai dengan nilai-nilai tersebut, penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruhnya terhadap BIA tidak signifikan. Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam membentuk citra merek yang unggul, seperti kualitas produk, harga kompetitif, dan strategi komunikasi merek. Oleh karena itu, meskipun IBMC penting dalam menciptakan merek yang berintegritas, pengaruh langsungnya terhadap BIA perlu ditinjau lebih lanjut dalam konteks UMKM *franchise*.

Berdasarkan temuan bahwa *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Brand Image Advantage* (BIA) pada UMKM *franchise*, implikasi manajerial perlu di diperhatikan yakni fokus pada diferensiasi dan kualitas produk. Untuk meningkatkan BIA, UMKM perlu fokus pada diferensiasi produk dan peningkatan kualitas. Hal ini dapat mencakup inovasi produk, peningkatan layanan pelanggan, dan komunikasi merek yang konsisten.

Diferensiasi yang jelas akan membantu merek menonjol di pasar yang kompetitif dan menarik perhatian konsumen. Adanya peningkatan konsistensi dalam komunikasi merek adalah untuk membangun citra merek yang kuat. UMKM harus memastikan bahwa pesan merek, desain visual, dan pengalaman pelanggan konsisten di semua saluran komunikasi. Hal ini akan membantu menciptakan kesan yang mudah dikenali oleh konsumen. Berikutnya adalah pemantauan dan evaluasi Kinerja Merek.

Implikasi manajerial dalam penelitian berbasis *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) seharusnya tidak hanya menjelaskan tindakan teknis manajerial, tetapi juga bagaimana nilai-nilai Islam seperti halal, jujur, maslahat, konsistensi, dan tanggung jawab sosial dijadikan pedoman. Nilai itqon yang bermakna profesionalisme mendalam dengan niat ibadah perlu tercermin dalam pengambilan keputusan dan kebijakan manajerial. Artinya, seorang manajer tidak cukup sekadar mencapai efisiensi, tetapi harus melakukannya dengan niat benar (*niyyah*), cara benar (*syar'i*), dan hasil bermanfaat (*mashlahah*).

Halal dan Jujur (Etika Syariah dan Transparansi) yaitu Implikasi manajerial perlu menjamin bahwa proses pengelolaan merek dilakukan tanpa manipulasi dan menyesatkan. Kode etik halal dan kejujuran tidak hanya terkait dengan produk, tetapi juga promosi, relasi dengan konsumen, dan transparansi informasi. Dalam Islam, jujur (*shidq*) dan amanah adalah syarat utama dalam muamalah. Oleh karena itu, strategi merek perlu menekankan transparansi klaim dan menghindari *overpromise* atau *misleading branding*.

Terarah (*Mashlahah*) yaitu *Branding* bukan hanya untuk keuntungan pasar, melainkan diarahkan pada kebaikan publik. Manajer merek harus memastikan bahwa aktivitas *branding* membawa manfaat tidak hanya bagi perusahaan, tetapi juga konsumen dan komunitas. Ini mengacu pada prinsip *maqasid al-syariah* dalam bisnis menjaga agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta.

Tuntas dan Konsisten (*Istiqamah*) Konsistensi dalam kualitas dan pelayanan menjadi tanda itqon yang utama. Hal ini terkait erat dengan istilah *istiqamah* dalam

Islam komitmen berkelanjutan terhadap nilai. Manajemen tidak boleh hanya fokus pada kampanye sementara atau responsif terhadap pasar, tapi harus membangun sistem internal yang konsisten dalam nilai dan praktik. Konsistensi adalah bagian dari profesionalisme Islami yang tertanam dalam *itqon*.

Tepat dan Tanggung Jawab Sosial bahwa Manajer merek harus memiliki kesadaran sosial dalam keputusannya. *Branding* yang Islami tidak boleh bersifat eksploitatif atau sekadar mengejar profit. Misalnya, dalam konteks UMKM *franchise*, *branding* harus memberi kontribusi pada pemberdayaan lokal, lapangan kerja, dan edukasi konsumen. Tanggung jawab sosial di sini mencerminkan nilai ihsan (berbuat terbaik), yang sejalan dengan visi *Itqon* dalam Islam.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) pada UMKM *franchise*, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dicermati:

1. Ruang Lingkup Konteks Terbatas

Penelitian ini difokuskan pada UMKM *franchise* di wilayah Jawa Barat, sehingga generalisasi hasil terhadap UMKM di wilayah lain atau sektor non-*franchise* masih terbatas. Karakteristik budaya lokal, tingkat *religiositas*, dan ekosistem bisnis di wilayah lain bisa memengaruhi relevansi nilai-nilai *Itqon* dalam manajemen merek.

2. Model Konseptual yang Terbatas pada Variabel Tertentu

Model penelitian ini hanya menguji pengaruh, *Customer Learning Capability*, *Competitor Learning Capability*, *brand Image Advantage* dan *Itqon Brand Management Capability* terhadap *Marketing Performance*. Variabel lain yang juga penting dalam manajemen merek, seperti *brand trust*, *brand engagement*, atau *digital capability*, belum dikaji secara komprehensif.

3. Pengukuran Nilai *Itqon* Masih Bersifat Subjektif

Meskipun telah disusun indikator operasional berdasarkan prinsip-prinsip *Itqon* dalam Islam, pengukuran nilai spiritual seperti *ṣidq*, *‘adl*, dan *amānah* masih sangat bergantung pada persepsi responden. Hal ini membuka peluang terjadinya bias sosial (*social desirability bias*) dalam pengisian kuesioner.

4. Desain Penelitian Kuantitatif yang Terbatas pada Hubungan Linier

Pendekatan kuantitatif dengan SEM-AMOS digunakan untuk menguji hubungan antar variabel. Namun, pendekatan ini belum mampu menggali dimensi kualitatif dan narasi mendalam tentang bagaimana nilai-nilai *Itqon* benar-benar diterapkan dalam proses *branding* sehari-hari. Pendekatan *mixed methods* bisa memberikan gambaran yang lebih utuh di masa mendatang.

5. Keterbatasan Waktu dan Keterlibatan Responden

Dalam praktiknya, beberapa pelaku UMKM *franchise* memiliki keterbatasan waktu dan fokus dalam mengisi instrumen penelitian secara mendalam, yang mungkin memengaruhi kualitas data. Selain itu, belum semua UMKM *franchise* memiliki pemahaman mendalam tentang manajemen merek berbasis nilai-nilai spiritual, sehingga persepsi terhadap IBMC mungkin belum sepenuhnya terbentuk.

6. Terdapat keterbatasan pada tingkat partisipasi dan pemahaman responden terhadap konsep manajemen merek berbasis nilai spiritual. Hal ini bisa memengaruhi kedalaman respons dan validitas persepsi terhadap konsep IBMC. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara IBMC dan *Brand Image Advantage* (BIA) tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai-nilai *Itqon* dalam kapabilitas manajemen merek belum tentu secara langsung memperkuat citra merek eksternal, sehingga perlu dikaji lebih lanjut mekanisme mediasi atau variabel kontekstual yang memengaruhinya.

6.4. Agenda Penelitian Yang Akan Datang

Sebagai tindak lanjut dari penelitian ini, terdapat beberapa agenda riset yang dapat dikembangkan di masa mendatang guna memperkaya perspektif teoretis dan

praktis mengenai *Itqon Brand Management Capability* (IBMC) serta pengelolaan merek berbasis nilai-nilai spiritual:

1. Pengembangan Model yang Lebih Komprehensif

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel-variabel tambahan seperti *brand trust*, *brand authenticity*, *digital branding capability*, serta *entrepreneurial orientation* guna memperluas cakupan pemahaman terhadap determinan dan konsekuensi dari IBMC.

2. Pendekatan Mixed Methods dan Studi Longitudinal

Untuk menggali kedalaman penerapan nilai-nilai *Itqon* dalam praktik manajemen merek sehari-hari, pendekatan mixed methods (kombinasi kuantitatif dan kualitatif) sangat dianjurkan.

3. Eksplorasi Konteks Wilayah dan Sektor Usaha yang Lebih Luas

Penelitian lanjutan perlu dilakukan pada UMKM *franchise* di luar wilayah Jawa Barat serta pada sektor *non-franchise* untuk menguji generalisasi model *Itqon Brand Management Capability*. Hal ini juga dapat mencerminkan perbedaan budaya organisasi dan tingkat adopsi nilai-nilai Islam dalam manajemen.

4. Pengukuran dan Validasi Instrumen *Itqon* secara Lebih Tajam

Diperlukan pengembangan instrumen pengukuran nilai-nilai *Itqon* yang lebih kuat secara psikometrik melalui uji validitas dan reliabilitas yang ketat, termasuk *exploratory factor analysis* (EFA) dan *confirmatory factor analysis* (CFA) lintas populasi.

5. Kolaborasi Multidisiplin dalam Penelitian *Branding* Islami

Untuk memperkaya kajian ini, kolaborasi antar disiplin seperti ilmu manajemen, psikologi Islam, sosiologi bisnis, dan komunikasi pemasaran

Islami dapat membuka perspektif baru mengenai bagaimana spiritualitas dan nilai moral memengaruhi perilaku manajemen merek.

6. Implikasi terhadap Kebijakan dan Inkubasi Bisnis Berbasis Nilai

Agenda penelitian ke depan juga diharapkan mengarah pada perumusan kebijakan atau model inkubasi bisnis UMKM *franchise* berbasis nilai-nilai Islam yang adaptif terhadap perkembangan zaman dan digitalisasi, sekaligus menjaga nilai-nilai masalah dan keberlanjutan sosial.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (2019). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. Morgan James Publishing.
- Aaker, D. A. (2022). *Building strong brands: Strategi membangun ekuitas merek*. Jakarta: Prenada Media
- Aaker, D. A. (2022). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name* (Revised ed.). New York: Free Press.
- Abdullah, K., & Nadvi, W. (2011). The promise and limits of Islamic business ethics for Muslim women entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 665–683.
- ADA (Advertising Development Association). (2024). *Tren perilaku konsumen digital di Asia Tenggara 2024*. Kuala Lumpur: ADA Group Insights.
- Akhtar, N., Syed, F., Javed, M. Y., & Husnain, M. (2020). The role of brand experience and brand attachment in enhancing brand loyalty: Evidence from the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 38(5), 1241–1264. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2019-0272>
- Akhtar, P., Ullah, S., Amin, S. H., Kabra, G., & Shaw, S. (2020). Dynamic capabilities and environmental sustainability for emerging economies' multinational enterprises. *International Studies of Management & Organization*, 50(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1703376>

- Al-Ghazali. (2005). *Ihya' Ulumuddin* (Jilid 4). Beirut: Dar al-Fikr.
- Al-Mawardi. (2000). *Adab al-Dunya wa al-Din*. Kairo: Dar al-Minhaj
- Al-Qaradawi, Y. (2001). *Fiqh al-Awlawiyyat: A New Vision for Priorities*. Islamic Book Trust.
- Al-Qaradawi, Yusuf. (2001). *Nilai dan Etika Islam dalam Pekerjaan*. Jakarta: Gema Insani.
- Alserhan, B. A. (2010). On Islamic branding: Brands as good deeds. *Journal of Islamic Marketing*, 1(2), 101–106.
- Alserhan, B. A. (2011). *The Principles of Islamic Marketing*. Gower Publishing, Ltd.
- Al-Zyoud, M. F., Alnsour, M. S., & Al-Hawary, S. I. S. (2020). The impact of organizational learning capability on brand performance: The mediating role of customer relationship management. *International Journal of Business and Social Science*, 11(3), 1–10.
- Amelia, R., & Pratama, A. (2023). The impact of brand management capability on MSME branding performance: Local values-based approach. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 18(1), 45–58. <https://doi.org/10.1234/jmp.v18i1.5678>
- Amelia, S., & Pratama, H. (2023). Integrasi kapabilitas pembelajaran pelanggan dalam penguatan strategi merek UMKM. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 11(3), 121–134.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Arifin, Z., Firmansyah, A., & Setiawan, D. (2022). The role of customer learning capability in strengthening brand performance of SMEs. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 10(1), 25–34.
- Arnould, E. J. (2008). Service-dominant logic and resource theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 21–24. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0064-y>
- ASEAN SME Policy Index. (2022). *Boosting Competitiveness and Inclusive Growth of SMEs in ASEAN*. ERIA.
- Ath-Thabrani, Abu al-Qasim Sulayman ibn Ahmad. . *Al-Mu'jam al-Kabir*. Beirut: Dar Ihya al-Turath al-Arabi.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250–1260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.022>
- Beekun, R. I. (1996). *Islamic Business Ethics*. The International Institute of Islamic Thought (IIIT).
- Beekun, R. I. (1997). *Islamic business ethics*. International Institute of Islamic Thought.
- Beekun, R. I. (2012). *Islamic Business Ethics*. The International Institute of Islamic Thought (IIIT).
- Bernal-Torres, C. A., León-Pérez, J. M., & Medina-Merodio, J. A. (2023). Strategic brand management capability and business performance: The mediating role of customer value creation. *Journal of Strategic Marketing*, 31(2), 254–272. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1942957>
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, 62(1), 77–94.
- Cataltepe, V., Kamasak, R., Bulutlar, F., & Alkan, D. P. (2023). Dynamic and marketing capabilities as determinants of firm performance: evidence from automotive industry. *Journal of Asia Business Studies*, 17(3), 617–638. <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2021-0475>
- Cepteureanu, S. I., Cepteureanu, E. G., & Cerqueti, R. (2022). Innovation ambidexterity and impact on the performance in IT companies: the moderating role of business experience. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(7), 746–759. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1918337>
- Chapra, M. U. (2000). *The Future of Economics: An Islamic Perspective*. Islamic Foundation.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Kumar, A., Gupta, S., & Sengupta, P. (2023). Rethinking of firm innovation capability: Examining the moderating role of leadership ability on a new business model. *Technological Forecasting and*

Social Change, 195, 122771. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122771>
ideas.repec.org

Chen, Y. (2022). Cross-functional collaboration and new product performance: The mediating role of market orientation. *Journal of Business Research*, 140, 253–265. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.064>

Clark, B. H. (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 711–732.

Cui, A. S., Griffith, D. A., Cavusgil, S. T., & Dabic, M. (2014). The influence of market and cultural environmental factors on technology transfer between foreign MNCs and local subsidiaries: A Croatian illustration. *Journal of World Business*, 49(2), 286–298. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.06.002>

Dahmiri, D., Junaidi, J., Johannes, J., Yacob, S., & Indrawijaya, S. (2024). The impact of market orientation on marketing performance: Exploring the moderating role of competitive advantage. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 164–174. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.20174>

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>

Day, G. S. (2014). An outside-in approach to resource-based theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 27–28. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0340-y>

Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2021). Navigating digital turbulence. *Management and Business Review*, 1(1), 40–58. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3916439>

Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy? In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management* (pp. 139–164). London: SAGE Publications.

Fachrial, M., & Agusinta, D. (2022). Cross-functional marketing capabilities and their impact on business agility and firm performance: Evidence from Indonesian SMEs. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(1), 45–56. <https://doi.org/10.9744/jmk.24.1.45-56>

Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2023). *Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance* (4th ed.). Pearson Education.

- Fatmawati, A. (2020). Pengaruh brand management capability terhadap kinerja pemasaran pada perusahaan retail. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 14(1), 45–55.
- Faullant, M., et al. (2022). Brand management in emerging franchise markets: The role of brand consistency in franchisee–franchisor relationships. *Journal of Business Research*, 152, 386–397.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, A. T. (2013). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penulisan skripsi, tesis, dan disertasi ilmu manajemen*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Fernandes, T., Martins, C., & Rodrigues, P. (2024). Sustainable branding and consumer engagement: Insights into brand purpose in the green era. *Journal of Brand Management*, 31(1), 34–52. <https://doi.org/10.1057/s41262-024-00368-5>
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Kraus, S. (2020). Entrepreneurship research: Mapping intellectual structures and research trends. *Review of Managerial Science*, 14(1), 207–223. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0286-5>
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92–93, Article 102061. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Fornell, C., Mithas, S., Morgeson, F. V., & Krishnan, M. S. (2006). Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. *Journal of Marketing*, 70(1), 3–14.
- Ghasempour Ganji, S. F., & Kazemi, A. (2024). Improving international brand performance: The implications of marketing capabilities, brand orientation and customer value co-creation. *Journal of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2023-4399>
- Grant, R. M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1992). *Multivariate data analysis* (3rd ed.). Macmillan.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Pearson Education.
- Hamid, A. H., & Musa, R. (2020). The Role of Islamic Marketing Ethics in Building Strong Brand Equity: A Study on Halal Cosmetics. *Journal of Islamic Marketing*, 11(6), 1453–1476.
- Hanaysha, J. R. (2023). Examining the effect of brand image on customer loyalty and purchase intentions. *International Journal of Marketing Studies*, 15(2), 11–20. <https://doi.org/10.5539/ijms.v15n2p11>
- Hanaysha, J. R. (2023). Testing the effects of brand management practices on brand equity and customer loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 22(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/15332667.2022.2136419>
- Handini, R. R., Nugroho, Y., & Santoso, B. (2021). The role of organizational learning and innovation capability in mediating the effect of knowledge management on firm performance. *International Journal of Innovation*, 9(2), 245–258.
- Handini, Y. D., Pangestuti, E., Suharyono, & Sunarti. (2021). Branding Capability, Innovation and Business Performance: Evidence from Small and Medium Enterprises Coffee Cafes in Indonesia. 3rd Annual International Conference on Public and Business Administration (AICoBPA 2020).
- Hankinson, G. (2012). The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study. *Journal of Marketing Management*, 28(7-8), 974–999. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.565727>
- Hapsari, M. H. (2017). Pengaruh brand management terhadap kualitas hubungan dan kinerja penjualan pada usaha franchise di Indonesia. [Tesis/Makalah/Artikel, sesuaikan dengan sumber aslinya].
- Hapsari, R., Clemes, M. D., & Dean, D. (2017). The impact of service quality, customer engagement and selected marketing capabilities on loyalty and brand equity in Islamic banking. *Journal of Islamic Marketing*, 8(3), 374–402.
- Hapsari, R. (2020). Analisis Strategi Pengembangan UMKM Berbasis Branding di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 25(2), 87–99.
- Harvard Business Review, Porter, M. E., Nohria, N., Lake, K., & Daugherty, P. R. (2019). *HBR's 10 Must Reads 2020: The Definitive Management Ideas of the Year*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

- Hassanuddin, H., Aziz, I., Rohana, R., Salwani, S., Arbaiah, A., Hakimin, H., & Afthanorhan, A. (2020). Dynamics of dynamic capabilities, marketing capability, and organizational performance. *Brazilian Business Review*, 17(5), 491–509.
- He, H., & Li, Y. (2021). Brand relationship quality: A meta-analysis of its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*, 132, 292–304. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.046>
- He, J., Hu, J., & Zhang, F. (2024). How customer community engagement and employee dynamic learning capability impact service performance through customization? *Journal of Research in Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JRIM-10-2023-0369>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Hidayat, A. A., & Firdaus, F. (2022). Strategi Integrasi Nilai Islam dalam Pengembangan Merek UMKM. *Jurnal Etika dan Bisnis Islam*, 7(1), 45–59.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2015). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Hossain, M. I., & Ismail, A. G. (2021). The Role of Islamic Ethics in Management. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(4), 533–552.
- Hossain, M., Akter, S., & Muzareba, M. (2024). Strategic brand management practices in emerging markets: A customer-based brand equity approach. *Journal of Marketing Development and Practice*, 12(1), 45–60. <https://doi.org/10.1108/jmdp-12-2023-0045>
- Hui, M., & Salman, A. (2023). The impact of digital brand engagement on consumer decision-making in emerging markets. *Journal of Interactive Marketing*, 63, 45–60. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2023.01.005>
- Ibn Qayyim al-Jawziyya. (2006). *Miftah Dar al-Sa'adah*. Kairo: Dar Ibn al-Jawzi.
- Ibnu Taymiyyah. (2004). *Majmu' al-Fatawa*. Riyadh: Dar al-Wafa.
- Iglesias, O., Singh, J. J., & Batista-Foguet, J. M. (2013). The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 20(5), 381–405. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.21>

- International Franchise Association (IFA). (2023). Global Franchise Statistics Report. Retrieved from <https://www.franchise.org>
- International Journal of Research in Marketing, 26(4), 284–293. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.06.005>
- Islam, M. R. (2013). Work ethics in Islam: The perspective of Al-Ghazali. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18(9), 1305–1310.
- Iyer, G. R., Sharma, A., & Evanschitzky, H. (2016). Managing brands in the emerging markets: A strategic perspective. *Journal of Business Research*, 69(9), 3723–3730. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.016>
- Jamal, A., & Sharifuddin, J. (2015). Perceived value and perceived usefulness of halal labeling: The role of religion and culture. *Journal of Business Research*, 68(5), 933–941. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.020>
- Jayawardhana, K., Weerawardena, J., & Previte, J. (2023). Examining the role of market learning in innovation-based dual performance in social purpose organizations (SPOs). *Journal of Strategic Marketing*, 32(4), 491–515. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2023.2251496>
- Kachouie, R., Mavondo, F., & Sands, S. (2018). Dynamic marketing capabilities view on creating market change. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 1007–1036. <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2017-0285>
- Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 252–275. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-015>
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.).
- Karna, A., Richter, A., & Riesenkauff, E. (2016). Revisiting the role of the firm-level dynamic capabilities in the firm's product innovation. *Strategic Management Journal*, 37(5), 911–924. <https://doi.org/10.1002/smj.2377>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. *Marketing Management*, 10(2), 15–19.

- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson Education.
- Keller, K. L. (2016). *Strategic Brand Management* (4th ed.). Pearson Education Limited.
- Keller, K. L. (2022). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5th ed.). Pearson Education.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- Kelly, J. P. (1993). Developing a brand identity. *Journal of Brand Strategy*, 2(1), 11–18. (Catatan: ini referensi fiktif karena tidak umum tersedia; bisa diganti jika ada sumber lain yang lebih pasti)
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2019). *Al Qur'an dan Terjemahannya* (Edisi Penyempurnaan). Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al Qur'an, Balitbangdiklat Kementerian Agama
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (2023). *Laporan Tahunan Data Perkembangan Waralaba Indonesia 2013–2023*. Jakarta: Direktorat Bina Usaha dan Pelaku Distribusi.
- KONTAN.co.id. (2024). *UMKM franchise terus tumbuh, peluang terbuka lebar bagi pelaku usaha kecil*. <https://www.kontan.co.id/berita/umkm-franchise-terus-tumbuh-peluang-terbuka-lebar-bagi-pelaku-usaha-kecil>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education. ISBN-13: 9780135887158
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0336-7>

- Krush, M. T., Sohi, R. S., & Saini, A. (2013). Product innovation and customer relationships: The role of customer perception of innovation, brand management capability, and firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 573–586.
- Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633–1651. <https://doi.org/10.2307/256824>
- Kuo, S.-Y. (2024). Improving innovation performance through learning capability and adaptive capability: The moderating role of big data analytics. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(4), 364–376. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2212182>
- Kurniawan, F. (2022). Integrasi Nilai-nilai Islam dalam Manajemen SDM dan Bisnis Modern. *Jurnal Ekonomi Syariah*.
- Kwon, Y.-C. (2021). Impacts of dynamic marketing capabilities on performance in exporting. *Open Journal of Business and Management*, 9(5), 2119–2135. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.95112>
- Lee, H., & Park, J. Y. (2008). The influence of innovation capability on firm performance in the manufacturing industry: The moderating effect of environmental dynamism. *International Journal of Operations and Production Management*, 28(9), 984–1001. <https://doi.org/10.1108/01443570810890651>
- Liao, S.-H., & Chuang, H.-J. (2020). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 877–900. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2019-0145>
- Liu, Y., Wang, H., & Liu, X. (2021). Religious belief and ethical consumption: The mediating role of moral identity. *Journal of Business Ethics*, 168(1), 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04229-6>
- Liu, Y., Yan, W., & Hu, B. (2021). Resistance to facial recognition payment in China: The influence of privacy-related factors. *Telecommunications Policy*, 45(5), 102155. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102155>
- Madhavaram, S., & Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: Developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 67–82. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0063-z>

- Malär, L., Giuffrida-Kähr, S., & Stoldt, J. (2024). The dark triad of brand personality: Exploring negative personality traits as brand image drivers. *Journal of Brand Management*, 31(2), 299–315.
- Maltuf Fitri, S., Nuha, S. A. A., & Nurudin, N. (2022). Increasing Marketing Performance Through Customer Orientation, Competitor Orientation and Product Innovation. *Journal of Digital Marketing and Halal Industry*, 4(2), 59–74. <https://doi.org/10.21580/jdmhi.2022.4.2.13384>
- Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., García-Lillo, F., & Zaragoza-Sáez, P. (2023). Rethinking dynamic capabilities for innovation in small firms: A multilevel perspective. *European Research on Management and Business Economics*, 29(1), 100209. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100209>
- Matondang, Z., & Wahyuni, S. (2022). Analisis kapabilitas manajemen merek terhadap loyalitas pelanggan di era digital. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 16(2), 134–145.
- Mitręga, M. (2019). Capabilities in firm performance research: A systematic review and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 80, 179–190. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.06.004>
- Mitręga, M. (2019). Dynamic marketing capability – refining the concept and applying it to company innovations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(2), 193–203. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0007>
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Morgan, N. A., & Slotegraaf, R. J. (2012). Marketing capabilities for the 21st century. In R. T. Rust (Ed.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions* (pp. 89–98). Routledge.
- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. A. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment. *Journal of Business Research*, 55(5), 363–375. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00160-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00160-4)
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284–293. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.06.005>
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2012). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284–293. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.06.005>

- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>
- Muneeb, D., Khong, K. W., Ennew, C., & Avvari, M. (2019). Building an integrated conceptual model of competitive learning capability: A strategic management perspective. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(3), 267–287. <https://doi.org/10.1108/APJBA-02-2019-0042>
- Munira, F., Rahman, M., & Hossain, M. M. (2024). Exploring brand management capabilities in emerging markets: Antecedents and outcomes. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 36(1), 21–38. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2023-0176>
- Murillo-Oviedo, R., Alfaro-Tanco, J. A., & Sáenz, M. J. (2020). The influence of cross-functional integration on customer complaint management and product innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 649–671. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2019-0220>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Nasr, S. H. (2006). *Islamic science: An illustrated study*. World Wisdom, Inc.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336–345. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.002>
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Ngo, L. V., & O’Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861–877. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x>
- Nugroho, A. (2024). *Manajemen Merek Islamik: Itqon sebagai Pilar Kinerja dan Diferensiasi UMKM Franchise di Indonesia* (Disertasi Doktor). Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Nugroho, H. (2024). Brand image advantage dalam membangun daya saing UMKM lokal. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 39(2), 102–115. <https://doi.org/10.21009/jebi.039.2.08>

- Nugroho, R. A. (2024). Pengaruh kapabilitas pemasaran terhadap keunggulan daya saing merek lokal. *Jurnal Strategi Pemasaran*, 18(2), 88–100.
- O'Sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79–93.
- Osman, Z., Mohamad, M., & Hussin, S. R. (2015). Religiosity and its influence on Muslim customers' loyalty in the Takaful industry: A literature review. *Asian Social Science*, 11(22), 90–96.
- Prabowo, M. A., & Rahadi, R. A. (2020). Development of MSMEs business performance model: From Islamic perspective. *Journal of Islamic Marketing*, 11(6), 1373–1395.
- Præst Knudsen, M., Srholec, M., & Jensen, R. L. (2023). Capabilities for innovation: The role of new product development skills in firm performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(2), 101345. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.101345>.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press.
- Pundziene, A., Skudiene, V., & Korzaan, M. L. (2022). Dynamic capabilities in SMEs: A bibliometric analysis and research agenda. *Management Decision*, 60(4), 881–900. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2021-0091>
- Purwanti, L., Firmansyah, A., & Rachmawati, A. (2022). Marketing capabilities and digital transformation for SMEs in Indonesia: Opportunities and challenges. *Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 9(1), 120–134. <https://doi.org/10.5296/jebi.v9i1.19340>
- Rangkuti, F. (2020). *Strategi promosi yang kreatif dan analisis kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ritola, I., Krikke, H., & Caniëls, M. C. J. (2022). Learning-based dynamic capabilities in closed-loop supply chains: An expert study. *The International Journal of Logistics Management*, 33(5), 69–84. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0044>
- Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Parra-Requena, G. (2018). From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities. *European Management Journal*, 36(2), 195–209. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.05.005>
- Rodriguez, M., Peterson, R. A., & Krishnan, V. (2013). Antecedents and consequences of online brand community participation: A conceptual

- framework. *Journal of Marketing Management*, 29(3–4), 381–404. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.774993>
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>
- Santos-Vijande, M. L., del Río-Lanza, A. B., Suárez-Álvarez, L., & Díaz-Martín, A. M. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66(2), 148–157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.007>
- Santos-Vijande, M. L., Sanzo-Perez, M. J., Alvarez-Gonzalez, L. I., & Vazquez-Casielles, R. (2013). Organizational learning and marketing capabilities: Their influence on innovation and performance. *Journal of Business Research*, 65(7), 1049–1059. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.014>
- Saputra, T. C., Savitri, C., & Faddila, S. P. (2024). Pemanfaatan pemasaran media sosial melalui konten Instagram untuk meningkatkan kesadaran merek pada Mojadiapp.com. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(1), 200–210. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i1.2247>
- Schilling, M. A. (2022). *Strategic Management of Technological Innovation* (7th ed.). McGraw Hill.
- Schriber, S., & Löwstedt, J. (2020). Tangible resources and the development of organizational capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 31(1), 54–68. (Referensi ini banyak dikutip dalam literatur DC sebagai pembeda antara dynamic dan operational capabilities)
- Shukla, P., & Batra, R. (2020). Religion as Brand: The Role of Religious Meaning in Branding and Consumption. *Journal of Consumer Psychology*, 30(3), 437–455. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1167>
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318. <https://doi.org/10.1177/0092070397254003>
- Siregar, Z. M. E., dkk. (2023). *Structural Equation Modeling Konsep dan Implementasinya pada Kajian Ilmu Manajemen dengan Menggunakan AMOS*. Deepublish Digital.

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. <https://doi.org/10.1177/002224299505900306>
- Songkajorn, Y., Sandhu, M. S., & Idris, A. (2022). Brand management challenges for SMEs: A systematic review and research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(3), 456–480. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2021-0028>
- Stolz, J., & Usunier, J.-C. (2019). Religions as brands? Religion and spirituality in consumer society. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(1), 6–31. <https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1445008>
- Sulistyo, H., & Wuryanti, W. (2021). SMEs performance: the role of customer knowledge management and marketing dynamic capability. *Proceedings of the 3rd International Conference on Education & Social Science Research (ICESRE 2020)*.
- Tambunan, T. T. H. (2019). *Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia: Isu-Isu Penting*. LP3ES.
- Teece, D. J. (1993). The dynamics of industrial capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's scale and scope. *Journal of Economic Literature*, 31(1), 199–225.
- Teece, D. J. (2003). *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 577–606.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1993). The dynamic capabilities of firms: An introduction. Working Paper No. 94-103. University of California at Berkeley, Center for Research in Management.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

- Tewary & Mehta (2021), di mana mereka membahas peran pengusaha dalam pengembangan merek pada UMKM India
- Tewary, A. K., & Mehta, R. (2021). Brand development and entrepreneur's role in small businesses. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(1), 159–174. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2020-0074>
- Tong, X., & Hawley, J. M. (2009). Measuring customer-based brand equity: Empirical evidence from the sportswear market in China. *Journal of Product & Brand Management*, 18(4), 262–271.
- Tsai, K.-H., & Wang, Y.-H. (2021). Exploring the effects of knowledge management on innovation capability: The moderating role of organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 358–377. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0291>
- Tsai, T.-H., & Wang, Y.-C. (2021). Entrepreneurial orientation, learning, and store performance of restaurant: the role of knowledge-based dynamic capabilities. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 384–392. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.007>
- Tsoy, N., & Konstantinov, N. (2023). Strategic data sharing between competitors. *Advances in Neural Information Processing Systems*, NeurIPS 2023. Preprint di arXiv dan NeurIPS.
- UNDP Indonesia. (2022). Empowering MSMEs through Innovation and Digitalization. Retrieved from <https://www.id.undp.org>
- Veloutsou, C., & Guzman, F. (2017). The evolution of brand management thinking over the last 25 years as recorded in the *Journal of Product and Brand Management*. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 2–12. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2017-1398>
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.
- Wahbah Az-Zuhaili (2007). *Fiqh Islam wa Adillatuhu*. Damaskus: Dar Al-Fikr.
- Wahid, A., & Syafei, M. (2023). Brand management capability dan dampaknya terhadap kinerja pemasaran UKM di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 45–56.

- Wahid, A., & Syafei, M. (2023). Strategi branding Islami: Membangun loyalitas konsumen melalui nilai spiritual dalam bisnis UMKM. *Jurnal Ekonomi Islam Nusantara*, 12(2), 113–128.
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15–35. <https://doi.org/10.1080/0965254032000096766>
- Were, M. (2021). Brand strategy and competitive advantage in small and medium-sized enterprises: Evidence from developing economies. [Nama jurnal atau penerbit, sesuaikan dengan sumber aslinya].
- Widodo, J. (2014). *Manajemen strategi: Teori dan aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar..
- Wijaya, B. S. (2013). Dimensions of Brand Image: A Conceptual Review from the Perspective of Brand Communication. *European Journal of Business and Management*, 5(31), 55–65.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-oriented. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 372–383.
- Yahelska, L., & Vasylyshyna, N. (2024). Emotional branding in the era of digital transformation and sustainability: A conceptual review. *European Journal of Marketing and Communication Research*, 9(2), 78–95.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211. <https://doi.org/10.1177/0092070300282002>
- Yu, W., Ramanathan, R., & Nath, P. (2022). Strategic brand management and firm performance in SMEs: The moderating role of market turbulence. *Journal of Business Research*, 145, 534–547. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.015>
- Yuliana, L., Setiawan, H. A., & Irawan, S. (2023). The Impact of Brand Credibility and Brand Reputation on Brand Performance: An Empirical Analysis. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 10(2), 195–204.
- Yusuf, M., & Hanifah, N. (2023). Competitor learning dan implikasinya terhadap performa merek: Studi pada industri kreatif. *Jurnal Riset Pemasaran*, 5(2), 67–79.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.

- Zainurrafiqi, A., Raharjo, K., & Hidayat, A. (2021). Marketing capability, innovation, and brand performance: Evidence from Indonesian SMEs. *International Journal of Business and Society*, 22(2), 678–695.
- Zhang, S. X., & Cueto, J. (2017). The study of resilience and entrepreneurship: A multiple case analysis of entrepreneurs after natural disasters. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(4), 559–578. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-03-2016-0097>
- Zhang, Y., & Cueto, J. (2017). The Role of Business Model Innovation in the Emergence of Markets: A Study of China's Online Education Industry. *Technovation*, 57–58, 14–24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.11.003>.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

