

PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM PENINGKATAN KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA BAKERY XYZ

JASMINE CHIQUITA BRILLIANA



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2025**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Keunggulan Kompetitif pada Bakery XYZ” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Desember 2025

Jasmine Chiquita Brilliana
K1501232152



RINGKASAN

JASMINE CHIQUITA BRILLIANA. Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Keunggulan Kompetitif pada Bakery XYZ. Dibimbing oleh HARTOYO dan LILIK NOOR YULIATI.

@Hak cipta milik IPB University

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif pada Bakery XYZ, sebuah perusahaan *bakery* lokal dengan jaringan *outlet* yang tersebar di Pulau Jawa dan Sumatera. Industri *bakery* yang semakin kompetitif menuntut perusahaan tidak hanya berfokus pada kualitas produk, tetapi juga pada kekuatan internal berupa budaya organisasi, proses pembelajaran, inovasi, serta kemampuan adaptasi strategis. Untuk menjawab fenomena tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods* tipe *convergent parallel* dengan dukungan data kuantitatif yang dianalisis menggunakan SEM-PLS serta data kualitatif melalui wawancara mendalam dengan manajemen perusahaan.

Empat variabel utama dianalisis, yaitu Budaya Organisasi, Pertukaran Pengetahuan, Inovasi Organisasi, dan Keunggulan Kompetitif. Budaya organisasi dalam konteks Bakery XYZ berlandaskan nilai *Silih Asah, Silih Asih, dan Silih Asuh*, yang menjadi identitas perusahaan dan landasan perilaku kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertukaran pengetahuan dan inovasi, serta berkontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap keunggulan kompetitif. Pertukaran pengetahuan dan inovasi juga terbukti menjadi mekanisme mediasi yang memperkuat hubungan budaya dan keunggulan kompetitif, sehingga budaya yang baik tidak hanya membentuk lingkungan kerja harmonis, tetapi juga berdampak pada daya saing perusahaan di pasar.

Untuk memperkuat interpretasi hasil, penelitian ini mengintegrasikan analisis strategis menggunakan kerangka *Resource-Based View* (RBV), *Knowledge-Based View* (KBV), VRIO, *Porter Five Forces*, *Porter Diamond*, dan *Dynamic Capabilities*. Hasil VRIO menunjukkan bahwa budaya organisasi dan hubungan sosial internal memenuhi kriteria *Valuable, Rare, Inimitable*, dan *Organized*, sehingga menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Analisis eksternal menegaskan bahwa industri *bakery* berada dalam persaingan ketat dengan tekanan dari pemain lama, produk substitusi, dan perubahan preferensi konsumen. Sementara itu, kerangka *Dynamic Capabilities* menunjukkan bahwa keunggulan Bakery XYZ tidak hanya ditentukan oleh produk, tetapi oleh kemampuan perusahaan dalam melakukan proses *sensing* (memahami pasar dan pelanggan), *seizing* (menerjemahkan peluang menjadi inovasi), dan *transforming* (mengubah praktik internal menjadi kapabilitas berkelanjutan).

Implikasi penelitian menyarankan perlunya penguatan internalisasi budaya melalui SOP, KPI, pelatihan, dan sistem pembelajaran lintas *outlet*, pengembangan mekanisme pertukaran pengetahuan yang terdokumentasi, peningkatan inovasi berbasis data pasar, serta optimalisasi *digital presence* yang realistis untuk meningkatkan visibilitas dan interaksi pelanggan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup yang hanya berfokus pada satu perusahaan dan bergantung pada persepsi responden, sehingga generasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian, menambah indikator objektif seperti data keuangan dan kinerja operasional jangka panjang, atau menggunakan desain longitudinal untuk menangkap dinamika strategi secara lebih komprehensif.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat bukan hanya menjadi identitas perusahaan, tetapi merupakan motor penggerak utama yang mendorong pembelajaran, inovasi, adaptasi, dan pada akhirnya meningkatkan keunggulan kompetitif di tengah dinamika persaingan industri *bakery*.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Pertukaran Pengetahuan, Inovasi Organisasi, Keunggulan Kompetitif, *Dynamic capabilities*





SUMMARY

JASMINE CHIQUITA BRILLIANA. The Role of Organizational Culture in Increasing Competitive Advantage at Bakery XYZ. Supervised by HARTOYO and LILIK NOOR YULIATI.

This study aims to analyze the role of organizational culture in enhancing competitive advantage at Bakery XYZ, a local bakery company with outlet networks across Java and Sumatra. The increasingly competitive bakery industry requires companies not only to emphasize product quality but also to strengthen internal capabilities such as organizational culture, learning processes, innovation, and strategic adaptability. To address this phenomenon, the study employed a convergent parallel mixed-methods approach, integrating quantitative data analyzed using SEM-PLS with qualitative insights obtained through in-depth interviews with company management.

Four primary variables were examined: Organizational Culture, Knowledge Sharing, Organizational Innovation, and Competitive Advantage. Organizational culture at Bakery XYZ is rooted in the values of *Silih Asah*, *Silih Asih*, and *Silih Asuh*, which represent the identity of the company and form the foundation of employee behavior. The findings indicate that organizational culture has a positive and significant influence on knowledge sharing and innovation, and contributes both directly and indirectly to the strengthening of competitive advantage. Knowledge sharing and innovation were also found to function as mediating mechanisms that translate cultural values into competitive outcomes, suggesting that a strong culture not only supports harmonious internal relationships but also reinforces the company's strategic position in the market.

To deepen the interpretation of results, this research incorporated strategic analysis frameworks consisting of the Resource-Based View (RBV), Knowledge-Based View (KBV), VRIO, Porter's Five Forces, Porter Diamond, and Dynamic Capabilities. VRIO analysis demonstrates that organizational culture and internal social relationships meet the criteria of being Valuable, Rare, Inimitable, and Organized, positioning them as sustainable sources of competitive advantage. External analysis confirms that the bakery industry is highly competitive, with pressure originating from strong existing competitors, substitution products, and evolving consumer preferences. Meanwhile, the Dynamic Capabilities framework shows that Bakery XYZ's competitive performance is driven not solely by product offerings, but by the company's ability to conduct processes of *sensing* (identifying market developments and customer needs), *seizing* (transforming opportunities into strategic decisions and innovations), and *transforming* (adjusting and institutionalizing organizational practices to maintain long-term competitiveness).

Managerially, the study suggests the need to strengthen cultural internalization through formal standards such as SOPs, KPIs, structured training programs, and cross-outlet learning systems. The company is also encouraged to develop more systematic mechanisms for knowledge documentation, performance evaluation, and dissemination of best practices. Furthermore, market-driven innovation and realistic development of digital presence are recommended as

@Hak cipta milik IPB University

strategic priorities to enhance brand visibility, customer engagement, and competitive differentiation.

This study acknowledges several limitations, including the use of a single organizational case and reliance on respondent perceptions, which may restrict the generalizability of findings. Future research is recommended to broaden the scope across multiple companies, incorporate objective performance indicators such as financial metrics or operational efficiency, and employ longitudinal research designs to capture strategic dynamics over time. Overall, the research concludes that a strong organizational culture is not merely a symbolic attribute, but a central driver that enables learning, innovation, adaptation, and sustained competitive advantage in an increasingly dynamic bakery industry.

Keywords: Organizational Culture, Knowledge Sharing, Organizational Innovation, Competitive Advantage, Dynamic Capabilities

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



© Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2025
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA BAKERY XYZ

JASMINE CHIQUITA BRILLIANA

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr. Ir. Istiqlaliyah Muflikhatun, M.Si.

2. Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.



Judul Tesis : Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Keunggulan Kompetitif pada Bakery XYZ

Nama : Jasmine Chiquita Brilliana

NIM : K1501232152

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Hartoyo, M.Sc.



Digitally signed by:
Lilik Noor Yuliati

Date: 9 Des 2025 11:43:22 WIB
Verify at dsign.ipb.ac.id

Pembimbing 2:
Prof. Dr. Ir. Lilik Noor Yuliati, M.F.S.A.

Diketahui oleh

**Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:**
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan M.Sc.
NIP 196009161986011001



digitally signed

dsign.ipb.ac.id



Digitally signed by:

Noer Azam Achsani

Date: 12 Des 2025 07:41:10 WIB
Verify at dsign.ipb.ac.id

Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP 196812291992031016

Tanggal Ujian: 18 November 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan kekuatan yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul *“Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Keunggulan Kompetitif pada Bakery XYZ”* dengan baik. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hartoyo, M.Sc. selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Ibu Prof. Dr. Ir. Lilik Noor Yulianti, M.F.S.A. selaku Anggota Komisi Pembimbing atas segala waktu, arahan, kesabaran, dan bimbingan yang diberikan dengan tulus selama proses penyusunan tesis ini, mulai dari tahap awal hingga terselesaikan dengan baik.
2. Ibu Dr. Ir. Istiqlalayah Muflikhati, M.Si. dan Bapak Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc., atas masukan, kritik, serta saran yang sangat berharga dalam penyempurnaan penelitian ini.
3. Bapak Dr. Suhendi, S.P., M.M. selaku Dosen Moderator Kolokium dan Ibu Dr. Linda Karlina Sari, S.Stat., M.Si. selaku Dosen Moderator Seminar Hasil, yang telah memberikan arahan dan masukan berharga pada saat kolokium dan seminar hasil.
4. Seluruh jajaran manajemen dan karyawan Bakery XYZ (CV. Boga Karya Siliwangi – Bolu Kukus Siliwangi) yang telah memberikan kesempatan, data, serta dukungan selama proses penelitian berlangsung.
5. Almarhum Papi Sailindra Nurcahyo dan Mami Primita Dewati Nawangsari tercinta, terima kasih atas segala doa, cinta, dan pengorbanan yang telah menjadi sumber semangat bagi penulis.
6. Teman-teman ‘Ayam Piyik’ seperjuangan: Kak Radha, Kak Asty, Kak Radwa, Mas Musa, Mela, Kamil, dan Nadya dari Kelas R71 yang selalu memberi semangat, tawa, dan bantuan selama masa studi. Terima kasih atas kebersamaan yang tidak ternilai harganya.
7. Muhammad Ircham Faisal, atas dukungan moral, perhatian, dan semangat yang diberikan selama proses penyusunan tesis ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis dengan rendah hati menerima setiap kritik dan saran demi penyempurnaan di masa mendatang. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajerial, khususnya di bidang manajemen dan bisnis.

Bogor, Desember 2025

Jasmine Chiquita Brilliana

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR LAMPIRAN	iv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	9
II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 <i>Resource-Based View (RBV)</i>	10
2.2 <i>Knowledge-Based View (KBV)</i>	12
2.3 <i>Porter's Five Forces</i>	14
2.4 <i>Porter's Diamond Model</i>	15
2.5 <i>Dynamic Capabilities</i>	17
2.6 Keunggulan Kompetitif	18
2.7 Budaya Organisasi	20
2.8 Pertukaran Pengetahuan	22
2.9 Inovasi Organisasi	25
2.10 Integrasi RBV, KBV, Variabel, dan Alat Analisis Strategis	27
2.11 Kajian Penelitian Terdahulu	27
2.12 Kerangka Kerja Penelitian	29
2.13 Hipotesis	30
III METODE	31
3.1 Desain, Tempat, dan Waktu Penelitian	31
3.2 Teknik Penentuan Responden	31
3.3 Jenis dan Sumber Data	32
3.4 Teknik Pengambilan Data	35
3.5 Definisi Operasional	35
3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	37
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Karakteristik Responden	41
4.2 Analisis Deskriptif Indikator Variabel	44
4.3 Analisis SEM-PLS	51
4.4 Analisis Uji Hipotesis	59
4.5 Ringkasan Hasil Analisis SEM dan Uji Hipotesis	61
4.6 Analisis Strategis	63
4.7 Implikasi Manajerial	75



DAFTAR ISI (LANJUTAN)

V	SIMPULAN DAN SARAN.	77
5.1	Simpulan	77
5.2	Saran	77
	DAFTAR PUSTAKA.	79
	DAFTAR LAMPIRAN	84
	RIWAYAT HIDUP	92

DAFTAR TABEL

1	Jenis dan Sumber Data pada Penelitian	33
2	Daftar Narasumber <i>In-depth-interviews</i> .	35
3	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	41
4	Distribusi Responden Berdasarkan Usia	41
5	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	42
6	Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan Terakhir	43
7	Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.	43
8	Pemetaan Indikator Budaya Organisasi terhadap Nilai Budaya Perusahaan	44
9	Persentase Distribusi Responden Indikator Budaya Organisasi	44
10	Persentase Distribusi Responden Indikator Pertukaran Pengetahuan	47
11	Persentase Distribusi Responden Indikator Inovasi Organisasi	48
12	Persentase Distribusi Responden Indikator Keunggulan Kompetitif	49
13	Nilai AVE pada Setiap Konstruk	54
14	Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i> pada Setiap Konstruk	55
15	Uji Reliabilitas Konstruk (<i>Fornell-Larcker</i>)	55
16	Nilai R^2 untuk Variabel Endogen	56
17	Nilai <i>Path Coefficient</i> Antar Konstruk	57
18	Hasil Uji Hipotesis Penelitian melalui <i>Bootstrapping</i>	59
19	Hasil Uji Hipotesis Penelitian melalui <i>Bootstrapping</i>	61
20	Ringkasan Hasil Analisis SEM, Kontribusi Variabel, dan Fokus Penguatan Perusahaan	62
21	Hasil Analisis VRIO pada Indikator Prioritas	64
22	Ringkasan Formulasi Strategi yang Dikembangkan	74

DAFTAR GAMBAR

1	Jumlah dan Nilai Barang yang Diproduksi Berdasarkan Jenis Barang (2017 - 2020) Kode KBLI: 1071 Industri Makanan Lainnya (Diolah dari Business Indonesia yang dikutip dari PPS)	1
2	Pengeluaran Produk <i>Bakery</i> dalam Seminggu per Kapita tahun 2019-2022 dalam Rupiah (Diolah dari Business Indonesia yang dikutip dari PPS)	2
3	Pertumbuhan Omzet Bersih Bulanan (Diolah dari Rekap Omzet Tahun 2024 Bakery XYZ)	7
4	Kerangka Analisis VRIO	11
5	Diagram <i>Porter's Five Forces</i>	14
6	Diagram <i>Porter's Diamond Model</i>	16
7	Proses <i>Dynamic Capabilities</i> , Model Bisnis, dan Strategi	17
8	Kerangka Kerja Penelitian	30
9	Metode SEM	38
10	Model Penelitian Sebelum <i>Bootstrapping</i>	52
11	Kerangka Analisis <i>Porter's Five Forces</i>	66
12	Kerangka Analisis <i>Diamond Porter</i>	68
13	Kerangka Analisis <i>Dynamic capabilities</i>	70



DAFTAR LAMPIRAN

1	Kajian Penelitian Terdahulu	85
2	Kuesioner Informasi Demografis	87
3	Kuesioner Penelitian	88
4	Kuesioner Wawancara untuk Direktur	90
5	Kuesioner Wawancara untuk Koordinator Manajer dan Manajer	91