

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi

Cameron & Quinn dalam Rangkuti (2015) menyatakan budaya organisasi adalah sekumpulan nilai utama, kepercayaan, pemahaman, dan norma yang dibagi bersama oleh anggota organisasi. Menurut Hofstede dalam Zemojtel Piotrowska Piotrowski (2023), bahwa budaya juga merupakan pemrograman yang kolektif melalui pikiran yang membedakan anggota suatu kelompok atau kategori orang dari yang lain. Budaya juga harus dipelajari, bukan diwariskan; budaya berasal dari lingkungan sosial seseorang, bukan dari gen. Budaya harus dibedakan dari kodrat manusia di satu sisi sebagai manusia universal memiliki kesamaan atau warisan), dan dari kepribadian individu di sisi lain dalam serangkaian program mental pribadi yang unik yang tidak dimiliki oleh orang lain.

Menurut Effendy (2015) bahwa norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru dalam aktivitas organisasi. Menurut Fahmi (2017) berdasarkan hasil melebur gaya budaya dan perilaku individu ke dalam norma-norma baru yang dianut secara kolektif. Bahwa dalam budaya organisasi yang juga merupakan pola asumsi dasar yang dikembangkan untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan diajarkan kepada anggota baru (Tuala, 2020). Kesamaan utama dari definisi-definisi di atas adalah adanya budaya sebagai kumpulan nilai, norma, dan asumsi dasar yang dianut secara bersama; terdapat fungsi budaya sebagai panduan perilaku anggota; memiliki peran budaya dalam adaptasi eksternal dan integrasi internal. Model Schein (2017) secara eksplisit memperkuat ketiga poin tersebut, dengan membagi budaya organisasi dalam tiga tingkatan: artefak, espoused values, dan basic assumptions.

2.1.2. Model- Model Budaya Organisasi

Beberapa model budaya yang secara umum digunakan:

1. Model Schein: Tiga tingkatan budaya (artefak, nilai yang diusung, asumsi dasar) yang tercipta dari proses adaptasi dan integrasi

2. Model Denison: Empat dimensi budaya adaptabilitas, konsistensi, keterlibatan, orientasi misi
3. Model Hofstede: Dimensi budaya (power distance, individualism, uncertainty avoidance, dsb.) yang menekankan adanya perbedaan budaya dalam skala nasional dan organisasi
4. Model Deal & Kennedy: Empat jenis budaya organisasi berdasarkan risiko dan umpan balik dalam organisasi (tough-guy, work-hard/play-hard, dsb.).

Dengan adanya model-model budaya organisasi yang peneliti jelaskan di atas, peneliti memilih memakai model penelitian dari Schein (2017) karena terdapat tiga tingkatan hierarkis yang sesuai dengan penelitian yang peneliti terapkan sebagai berikut:

a. Artefak

Artefak merupakan elemen budaya organisasi yang paling mudah diamati, seperti desain interior kantor, logo, seragam kerja, slogan perusahaan, dan tata cara kerja sehari-hari. Namun, artefak bersifat ambigu karena tidak selalu menunjukkan makna sebenarnya di baliknya (Schein, 2017).

Dalam organisasi jasa seperti restoran, artefak dapat berupa interior bangunan yang menggunakan unsur budaya lokal, pakaian tradisional yang dikenakan oleh karyawan, hingga menu makanan yang mencerminkan identitas daerah.

b. Nilai-Nilai yang Dianut

Nilai-nilai merupakan pedoman perilaku yang disepakati dan dijunjung tinggi oleh anggota organisasi, seperti integritas, pelayanan prima, atau kerja sama tim. Nilai-nilai ini menjadi landasan dalam pengambilan keputusan dan standar perilaku kerja (Wibowo, 2016).

c. Asumsi Dasar

Asumsi dasar adalah keyakinan yang tertanam kuat dan tidak dipertanyakan lagi, misalnya pandangan tentang sifat manusia, realitas, waktu, dan lingkungan. Asumsi dasar ini membentuk dasar dari perilaku dan pemikiran organisasi secara keseluruhan dan sulit diubah (Schein, 2017).

2.1.3. Keunggulan, Kelemahan & Alasan Pemilihan Model Schein 2017 & Pendekatan Kualitatif

Terdapat Keunggulan dalam menyediakan kerangka yang holistik dari yang tampak (artefak) sampai ke level tak terlihat (asumsi dasar); Menghubungkan proses pembelajaran budaya dengan tujuan organisasi (adaptasi & integrasi); Cocok digunakan dalam pendekatan kualitatif untuk memahami makna budaya dari perspektif internal dan eksternal organisasi.

Masalah atau keterbatasan model Schein antara lain: Sulit untuk mengakses dan mengidentifikasi basic assumptions karena sifatnya tidak sadar dan tidak langsung terlihat; Membutuhkan teknik penelitian yang mendalam seperti wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan interpretasi kontekstual. Peneliti memilih model Schein (2017) dan pendekatan kualitatif karena juga berfokus pada model Schein dalam analisis tiga tingkat budaya organisasi yang sudah peneliti jelaskan di atas secara rinci yakni artefak, nilai-nilai yang dipegang, dan asumsi dasar yang sangat cocok untuk studi kasus Sekar Kedhaton Kotagede.

Metode kualitatif (wawancara mendalam, analisis dokumen, observasi) memungkinkan menggali makna dan persepsi internal maupun eksternal organisasi secara kontekstual; karena pemilik/pendiri berada di luar negeri, wawancara hanya dapat dilakukan dengan General Manager sebagai perwakilan internal organisasi, sehingga pendekatan kualitatif memberi fleksibilitas dalam menangkap perspektif internal dan eksternal secara mendalam.

2.1.4. Proses Pembentukan Budaya Organisasi & Kaitannya dengan Schein (2017)

Proses pembentukan budaya organisasi umumnya meliputi:

1. Pembentukan awal oleh pendiri (*founder narratives*, visi, nilai awal) → membentuk basic assumptions awal.
2. Pengalaman adaptasi organisasi terhadap tugas eksternal dan integrasi internal → asumsi diuji dan berkembang.
3. Penanaman nilai secara eksplisit (*espoused values*) misalnya melalui pelatihan, dokumen kebijakan, visi dan misi.
4. Pembentukan artefak misalnya simbol, ritual, ruang makan, cara berinteraksi, signage di restoran.

Dalam model Schein, setiap tahap ini berinteraksi: asumsi dasar dibentuk melalui adaptasi eksternal & integrasi internal, kemudian muncul nilai-nilai eksplisit, dan akhirnya artefak sebagai manifestasi fisik yang dapat diamati.

Peneliti akan menelusuri lebih mendalam Sekar Kedhaton membentuk budaya organisasi dari awal: aspirasi pendiri → strategi operasional/restoran → nilai-nilai pelayanan & budaya Jawa dalam restoran → artefak seperti dekorasi, ritual layanan. Semua dikaji melalui wawancara dengan General Manager dan observasi, serta perspektif pelanggan eksternal.

2.1.4.1. Pembentukan Relevansi Teori Schein dalam Organisasi Jasa

Schein menekankan bahwa dalam memahami pembentukan budaya organisasi sangat penting dalam organisasi jasa, di mana kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh perilaku karyawan. Budaya organisasi tidak hanya menentukan bagaimana layanan dapat diberikan, tetapi juga bagaimana organisasi beradaptasi dengan kebutuhan pasar dan pelanggan (Putra & Marwansyah, 2020).

Dalam konteks restoran yang mengusung budaya lokal, model Schein dapat digunakan untuk menganalisis apakah unsur budaya yang ditampilkan hanya sebagai simbol (artefak) atau telah menjadi bagian dari nilai dan asumsi dasar dalam organisasi.

2.1.4.2. Aplikasi Teori Schein pada Organisasi Berbasis Budaya Lokal

Penerapan budaya lokal dalam organisasi, terutama di sektor pariwisata dan kuliner, merupakan strategi diferensiasi yang penting. Budaya lokal tidak hanya menjadi alat pemasaran, tetapi juga dapat diinternalisasi sebagai nilai-nilai organisasi.

Penelitian oleh Widodo dan Ramdani (2019) pada industri restoran di Yogyakarta menunjukkan bahwa restoran yang mengintegrasikan budaya lokal ke dalam operasional dan nilai perusahaan cenderung memiliki tingkat loyalitas pelanggan yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pemaknaan budaya lokal yang tidak hanya berada di permukaan (artefak), tetapi juga menjadi nilai dan asumsi dasar, berkontribusi terhadap kinerja organisasi.

2.1.5. Teori Representasi Budaya dalam Organisasi

Teori representasi budaya menjelaskan bagaimana elemen-elemen budaya dikonstruksi dan dipresentasikan kepada publik dalam suatu organisasi. Representasi ini tidak bersifat netral, melainkan sarat dengan makna ideologis dan strategi pemasaran. Stuart Hall (dalam Brummet, 2020) menekankan bahwa representasi budaya melibatkan proses seleksi, framing, dan narasi tertentu yang mendefinisikan identitas organisasi di mata publik.

Dalam konteks industri pariwisata dan restoran, budaya lokal sering kali dikemas sebagai pengalaman komersial, namun hal ini juga membuka peluang untuk revitalisasi budaya (Kim et al., 2021). Oleh karena itu, memahami representasi budaya berarti memahami strategi komunikasi simbolik organisasi kepada khalayak, termasuk bagaimana budaya lokal seperti Jawa Mataram Islam dikonstruksi ulang dalam bentuk artefak, tata ruang, dan interaksi layanan.

2.1.5.1. Konsep Dasar Representasi Budaya

Representasi budaya adalah proses simbolik di mana makna dibentuk dan disampaikan kepada publik melalui berbagai medium (Hall, 2017). Dalam organisasi, representasi budaya mencakup simbol visual (logo, busana, desain interior), simbol verbal (narasi sejarah, bahasa promosi), serta perilaku dan etiket dalam layanan.

Menurut Kim et al. (2021), representasi budaya sering kali bersifat selektif dan strategis, yang berarti hanya bagian-bagian tertentu dari budaya lokal yang diangkat untuk tujuan komersial atau identitas organisasi. Proses ini sering disebut sebagai konstruksi budaya sekunder, di mana nilai-nilai lokal dikontekstualisasikan kembali untuk disesuaikan dengan selera dan ekspektasi konsumen.

2.1.5.2. Representasi Budaya sebagai Strategi Identitas Organisasi

Organisasi terutama di sektor pariwisata dan restoran sering menjadikan budaya lokal sebagai identitas korporat. Dalam studi oleh Nurhadi & Suryawan (2020), representasi budaya menjadi alat untuk membangun citra unik, sekaligus diferensiasi pasar.

Restoran yang menampilkan budaya Jawa, misalnya, tidak hanya menyajikan makanan tradisional, tetapi juga menggunakan busana adat, interior bernuansa keraton, dan menyusun narasi historis di dalam brosur atau website mereka. Hal ini bertujuan menciptakan immersive cultural experience bagi pelanggan, yang seolah "merasakan" budaya tersebut secara langsung (Yulianti & Hidayat, 2021).

Namun, representasi ini tidak selalu mencerminkan budaya secara otentik. Organisasi sering kali menyesuaikan makna budaya demi kepentingan pasar dan konsumsi, sehingga nilai-nilai asli bisa mengalami komodifikasi (Kim et al., 2021).

2.1.5.3. Aspek Ideologis dalam Representasi Budaya

Stuart Hall (dalam Brummett, 2020) menekankan bahwa representasi tidak pernah netral. Ia membawa muatan ideologi, kepentingan kekuasaan, dan relasi sosial. Dalam organisasi, cara budaya ditampilkan bisa mencerminkan nilai-nilai dominan, persepsi superioritas budaya tertentu, atau bahkan stereotip.

Menurut Rahmawati & Taufik (2022), ketika budaya lokal direpresentasikan dalam pelayanan organisasi, sering terjadi penyederhanaan makna untuk kepentingan promosi. Hal ini

bisa berdampak pada pemaknaan ulang budaya oleh publik yang tidak sesuai dengan nilai aslinya, terutama jika narasi yang dibangun tidak melibatkan komunitas budaya itu sendiri.

2.1.5.4. Peluang Revitalisasi Budaya Melalui Representasi Organisasi

Meski kerap dikritik karena komersialisasi, representasi budaya dalam organisasi juga membuka peluang revitalisasi budaya. Kim et al. (2021) menyebutkan bahwa ketika organisasi menggunakan elemen budaya lokal secara konsisten dan otentik, hal ini dapat memunculkan kembali nilai-nilai budaya yang sebelumnya terlupakan, bahkan mendorong regenerasi budaya melalui generasi muda.

Contohnya, restoran yang menampilkan budaya Mataram Islam melalui arsitektur, menu makanan, dan tata krama pelayanan berpotensi memperkenalkan nilai-nilai etika tradisional kepada khalayak yang lebih luas, termasuk wisatawan mancanegara.

Namun, revitalisasi ini hanya mungkin terjadi jika representasi dilakukan secara reflektif, inklusif, dan melibatkan partisipasi masyarakat adat atau pemilik budaya.

2.1.6. Teori Komodifikasi Budaya

Komodifikasi budaya adalah proses di mana elemen budaya dijadikan barang atau jasa yang bisa diperjualbelikan (Cohen & Cohen, 2019). Dalam industri restoran, budaya lokal dikomodifikasi dalam bentuk menu tradisional, busana pramusaji, interior etnik, atau musik daerah, sehingga menjadi bagian dari daya tarik komersial.

Namun, proses ini kerap menimbulkan ketegangan antara otentisitas dan eksotisasi (Ruhanen et al., 2023). Pertanyaan kritis yang muncul adalah apakah budaya yang ditampilkan mencerminkan keyakinan internal organisasi, atau hanya menjadi simbol luar tanpa makna mendalam. Oleh karena itu, teori komodifikasi digunakan dalam studi ini untuk mengkaji sejauh mana budaya yang direpresentasikan dalam restoran benar-benar mencerminkan nilai-nilai dan asumsi organisasi.

2.1.6.1. Konsep Dasar Komodifikasi Budaya

Komodifikasi budaya dapat dipahami sebagai proses transformasi nilai budaya menjadi komoditas ekonomi. Nilai-nilai kultural yang awalnya bersifat spiritual, sosial, atau simbolik, diubah menjadi objek ekonomi yang memiliki nilai tukar di pasar (Littrell & Dickson, 2015).

Proses ini tidak netral, melainkan melibatkan seleksi dan penyesuaian terhadap selera pasar serta strategi branding.

Menurut Cohen & Cohen (2019), komodifikasi budaya sering dilakukan oleh institusi ekonomi seperti hotel, restoran, atau destinasi wisata dengan cara meminjam simbol-simbol lokal untuk memberikan kesan otentik dan membangun pengalaman budaya yang "dapat dijual" kepada konsumen.

2.1.6.2. Komodifikasi dalam Konteks Industri Restoran

Di sektor restoran, budaya dikomodifikasi melalui banyak aspek. Studi oleh Lee et al. (2021) menunjukkan bahwa menu makanan tradisional, busana pramusaji, interior yang bercorak budaya, serta penyambutan pelanggan menggunakan bahasa daerah, menjadi elemen utama dalam menciptakan "pengalaman budaya".

Restoran yang menyajikan budaya Jawa, misalnya, akan menampilkan desain interior bergaya keraton, pramusaji yang mengenakan kebaya atau surjan, dan menyisipkan narasi sejarah kerajaan Mataram sebagai daya tarik. Semua ini dikemas sebagai bentuk pelayanan dan diferensiasi pasar, namun tidak selalu mencerminkan praktik budaya yang hidup secara autentik.

2.1.6.3. Ketegangan antara Otentisitas dan Eksotisasi

Proses komodifikasi budaya memunculkan ketegangan antara otentisitas budaya dan eksotisasi budaya. Otentisitas mengacu pada kesesuaian antara simbol budaya yang ditampilkan dengan makna dan praktik aslinya, sedangkan eksotisasi terjadi ketika budaya disederhanakan, dilebih-lebihkan, atau dijadikan objek tontonan yang tidak merepresentasikan nilai sebenarnya (Ruhanen et al., 2023).

Menurut Fitriyanti & Sarwono (2020), ketika budaya hanya dimanfaatkan untuk daya tarik visual dan tidak dijalankan secara internal dalam nilai dan etika organisasi, maka komodifikasi yang terjadi bersifat superfisial. Hal ini dapat menyebabkan degradasi makna budaya serta menjadikan simbol-simbol lokal kehilangan konteks aslinya.

2.1.6.4. Evaluasi Etis dan Strategis atas Komodifikasi Budaya

Komodifikasi budaya tidak selalu bermakna negatif. Bila dilakukan dengan sensitivitas budaya dan partisipasi komunitas lokal, maka komodifikasi justru bisa menjadi jalan

revitalisasi budaya, sekaligus menciptakan nilai ekonomi bagi masyarakat (Ramdhani & Yuliana, 2022). Dalam studi oleh Kim et al. (2021), organisasi yang melakukan kolaborasi dengan seniman lokal, pelestari budaya, dan komunitas adat, cenderung menghasilkan bentuk representasi budaya yang lebih reflektif dan berkelanjutan.

Untuk itu, organisasi perlu melakukan evaluasi terhadap praktik komodifikasi budaya dari dua sisi yang penting. Pertama, dari sisi etis, organisasi harus memastikan bahwa representasi budaya dilakukan dengan penuh penghormatan dan melibatkan pemilik asli budaya tersebut dalam prosesnya. Hal ini penting agar budaya tidak hanya diperlakukan sebagai komoditas semata, tetapi juga dihargai dan dilindungi hak serta maknanya. Kedua, dari sisi strategis, organisasi perlu menilai apakah representasi budaya tersebut mampu mendukung citra organisasi secara positif tanpa harus mengorbankan nilai-nilai asli yang melekat dalam budaya tersebut. Dengan demikian, komodifikasi budaya dapat berjalan seimbang antara menjaga integritas budaya dan mencapai tujuan organisasi secara efektif.

2.1.7. Teori Identitas Organisasi Berbasis Budaya Lokal

Identitas organisasi merupakan hasil konstruksi sosial yang dibentuk oleh interaksi antara nilai-nilai internal organisasi dan persepsi eksternal dari stakeholder (Hatch & Schultz, 2017). Dalam organisasi berbasis budaya lokal, identitas organisasi tidak hanya mencerminkan siapa mereka secara internal, tetapi juga bagaimana mereka ingin dilihat oleh publik.

Menurut Alrawadieh et al. (2022), restoran atau destinasi wisata yang mengangkat budaya lokal tidak hanya mempromosikan produk, tetapi juga memproduksi identitas yang terikat dengan nilai-nilai lokal. Identitas ini menjadi sumber keunikan dan diferensiasi dalam pasar jasa yang relatif kompetitif. Oleh karena itu, dalam konteks Sekar Kedhaton, identitas organisasi perlu dilihat sebagai hasil interaksi antara budaya kerja internal dan ekspektasi eksternal terhadap citra budaya Jawa klasik.

2.1.7.1. Konsep Dasar Identitas Organisasi

Menurut Hatch dan Schultz (2017), identitas organisasi terbentuk melalui interaksi dinamis antara tiga komponen utama, yaitu budaya organisasi sebagai gambaran internal atau citra diri (*internal self-image*), citra organisasi sebagai persepsi eksternal dari para pemangku kepentingan, serta visi strategis yang menggambarkan arah masa depan organisasi. Ketiga elemen ini saling memengaruhi dalam proses refleksi internal dan ekspresi eksternal organisasi. Ketika sebuah organisasi memilih untuk menjadikan budaya lokal sebagai fondasi nilai-

nilainya, maka budaya tersebut tidak hanya berperan sebagai warisan kultural, tetapi juga menjadi sumber utama dalam membentuk identitas organisasi secara menyeluruh. Hal ini tercermin dalam berbagai aspek seperti penggunaan simbol-simbol visual, gaya kepemimpinan yang mengakar pada nilai lokal, pendekatan dalam pelayanan, hingga narasi merek yang disampaikan kepada publik. Dengan demikian, budaya lokal menjadi kekuatan identitas yang tidak hanya merefleksikan jati diri internal organisasi, tetapi juga memperkuat citra eksternal serta arah strategisnya ke depan.

2.1.7.2. Budaya Lokal sebagai Sumber Identitas

Budaya lokal menyediakan nilai, norma, dan simbol yang dapat dijadikan basis identitas organisasi. Dalam konteks restoran seperti Sekar Kedhaton yang menampilkan budaya Jawa Mataram Islam, budaya lokal tersebut bukan hanya dijadikan dekorasi visual, tetapi menjadi sumber nilai seperti tata krama (unggah-ungguh), kesopanan, estetika ruang, dan filosofi pelayanan.

Studi oleh Kusuma & Yulianto (2021) menunjukkan bahwa ketika nilai-nilai budaya lokal diinternalisasi dalam struktur organisasi termasuk rekrutmen, pelatihan, dan prosedur pelayanan maka identitas yang terbentuk menjadi lebih otentik dan kohesif. Nilai-nilai seperti “ajining dhiri saka lathi” (harga diri dari ucapan) dan “memayu hayuning bawana” (membawa kebaikan bagi dunia) dapat menjadi prinsip kerja dalam organisasi berbasis budaya Jawa.

2.1.7.3. Interaksi Identitas Internal dan Persepsi Eksternal

Menurut teori identitas oleh Gioia et al. (2018), identitas organisasi adalah proses dinamis dan timbal balik antara narasi internal yang diciptakan organisasi, dan persepsi eksternal dari stakeholder. Dalam organisasi berbasis budaya lokal, proses ini sangat bergantung pada bagaimana budaya tersebut ditampilkan dan diterima oleh publik.

Studi oleh Alrawadieh et al. (2022) menunjukkan bahwa restoran yang konsisten dalam menghadirkan pengalaman budaya yang otentik cenderung memperoleh kepercayaan publik lebih tinggi. Identitas berbasis budaya juga menjadi alat untuk membangun emotional branding dan loyalitas pelanggan, karena memberikan pengalaman yang tidak sekadar fungsional, tetapi juga simbolik.

2.1.7.4. Tantangan dan Strategi dalam Membangun Identitas Berbasis Budaya

Meskipun identitas organisasi yang berbasis pada budaya lokal menawarkan keunggulan dalam hal diferensiasi dan kedekatan emosional dengan komunitas sekitar, pendekatan ini juga menghadirkan sejumlah tantangan yang perlu diantisipasi. Setyowati dan Handayani (2020) menekankan bahwa risiko penyederhanaan budaya, inkonsistensi dalam layanan, serta ketidakcocokan nilai budaya dengan generasi karyawan muda dapat menghambat efektivitas identitas tersebut. Ketika nilai-nilai budaya hanya digunakan sebatas simbol luar atau formalitas tanpa benar-benar diintegrasikan ke dalam sistem kerja dan perilaku organisasi, maka identitas yang dibangun kehilangan keautentikan serta daya ikatnya, baik secara internal maupun eksternal.

Menanggapi tantangan ini, Suprpto et al. (2023) mengusulkan beberapa strategi untuk membangun identitas organisasi yang kuat dan otentik berbasis budaya lokal. Strategi tersebut meliputi pelatihan budaya bagi karyawan agar mereka memahami dan menginternalisasi nilai-nilai lokal, dokumentasi nilai dan filosofi budaya ke dalam standar operasional prosedur (SOP), pelibatan tokoh budaya lokal dalam proses branding untuk menjaga orisinalitas dan legitimasi representasi budaya, serta memastikan adanya konsistensi antara narasi visual yang disampaikan organisasi dengan perilaku nyata dalam layanan. Melalui pendekatan tersebut, identitas organisasi tidak hanya menjadi pembeda, tetapi juga mencerminkan komitmen nyata terhadap budaya lokal sebagai landasan nilai dan praktik organisasi.

2.1.8. Pendekatan Simbolik-Interpretif dalam Studi Organisasi

Pendekatan simbolik-interpretif memandang organisasi sebagai sistem makna yang dibangun melalui simbol dan interpretasi kolektif (Putnam & Banghart, 2017). Dalam pendekatan ini, artefak seperti pakaian adat, desain interior, atau upacara penyambutan pelanggan dipahami bukan hanya sebagai dekorasi, tetapi sebagai sarana komunikasi budaya yang mengandung nilai dan ideologi tertentu.

Pendekatan ini penting karena memungkinkan peneliti untuk tidak hanya melihat apa yang ditampilkan, tetapi juga bagaimana anggota organisasi memberikan makna terhadap apa yang mereka lakukan. Dalam studi budaya organisasi berbasis lokalitas, simbol-simbol tradisional perlu dianalisis secara kontekstual: bagaimana mereka diterjemahkan dalam praktik dan bagaimana mereka dimaknai oleh aktor internal dan eksternal (Soelton et al., 2020).

2.1.8.1. Konsep Dasar Pendekatan Simbolik-Interpretif

Pendekatan simbolik-interpretif berakar pada teori konstruktivisme sosial yang menekankan bahwa realitas organisasi terbentuk dari interpretasi subjektif para anggotanya terhadap simbol-simbol yang ada (Hatch, 2018). Dalam pendekatan ini, organisasi dipahami sebagai proses simbolik yang melibatkan penciptaan, penggunaan, dan penginterpretasian simbol oleh aktor-aktor sosial.

Menurut Putnam & Banghart (2017), simbol dapat berupa objek fisik (seperti seragam atau tata ruang), bahasa (istilah internal organisasi), atau tindakan ritual (seperti penyambutan pelanggan), yang semuanya mengandung makna budaya tertentu. Studi organisasi melalui pendekatan ini tidak hanya melihat apa yang dilakukan, tetapi bagaimana dan mengapa tindakan tersebut dilakukan, serta makna yang diberikan oleh para pelakunya.

2.1.8.2. Simbol Budaya dalam Praktik Organisasi

Dalam konteks organisasi berbasis budaya lokal, simbol-simbol tradisional seperti busana adat, arsitektur interior, musik tradisional, bahasa daerah, dan tata cara pelayanan bukan sekadar ornamen, tetapi merupakan alat representasi nilai dan identitas budaya. Soelton et al. (2020) menjelaskan bahwa simbol dalam organisasi mencerminkan ideologi yang dianut organisasi dan bagaimana mereka ingin dikenali oleh pihak luar.

Sebagai contoh, penggunaan interior khas Jawa klasik di restoran seperti Sekar Kedhaton mengandung simbol tentang keanggunan, ketertiban, dan spiritualitas yang menjadi nilai budaya Jawa. Begitu pula dengan sapaan dalam bahasa Jawa krama oleh pramusaji, yang mencerminkan nilai hormat dan kerendahan hati dalam budaya lokal. Semua ini menjadi bagian dari komunikasi simbolik organisasi.

2.1.8.3. Interpretasi Kolektif dan Makna Sosial

Dalam pendekatan ini, interpretasi simbol tidak bersifat tunggal, melainkan bersifat kolektif dan kontekstual. Artinya, simbol yang sama bisa dimaknai secara berbeda oleh karyawan, manajemen, maupun pelanggan. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana aktor internal dan eksternal menafsirkan simbol yang sama dalam kerangka budaya yang berbeda (Carvalho et al., 2019).

Misalnya, pelanggan luar negeri mungkin menafsirkan interior Jawa sebagai eksotisme budaya, sementara karyawan lokal memaknainya sebagai warisan dan tanggung jawab budaya.

Perbedaan makna ini menjadi medan yang kaya untuk dianalisis melalui pendekatan simbolik-interpretif. Studi ini membantu mengungkap makna tersembunyi di balik simbol dan tindakan sehari-hari dalam organisasi.

2.1.8.4. Aplikasi Pendekatan Simbolik-Interpretif dalam Studi Budaya Organisasi

Pendekatan simbolik-interpretif menjadi sangat relevan dalam studi budaya organisasi yang berbasis lokalitas, karena memberikan ruang bagi eksplorasi mendalam terhadap makna simbolik yang terkandung dalam berbagai elemen budaya yang dihadirkan dalam organisasi. Seperti dijelaskan oleh Hidayati dan Priyono (2021), pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami bagaimana karyawan mengambil makna dari nilai-nilai budaya lokal yang diterapkan, bagaimana pelanggan merespons dan menafsirkan simbol-simbol budaya yang ditampilkan, serta sejauh mana terdapat konsistensi antara nilai-nilai simbolik tersebut dengan praktik kerja dan layanan yang dijalankan oleh organisasi.

Dalam konteks restoran budaya seperti Sekar Kedhaton, pendekatan simbolik-interpretif dapat digunakan untuk mengkaji lebih dalam bagaimana berbagai simbol budaya Jawa seperti motif batik yang menghiasi interior, alunan gamelan yang mengiringi suasana makan, hingga sajian makanan tradisional tidak hanya berfungsi sebagai elemen dekoratif atau daya tarik visual, tetapi juga sebagai media komunikasi nilai dan identitas. Simbol-simbol ini menjadi sarana interaksi antara organisasi, karyawan, dan pelanggan, yang masing-masing memberi makna sesuai pengalaman dan latar belakang mereka. Dengan demikian, studi menggunakan pendekatan ini mampu mengungkap bagaimana budaya lokal diinternalisasi, diinterpretasikan, dan dijadikan dasar dalam pembentukan identitas serta kualitas pengalaman layanan yang otentik.

2.1.9. Teori Layanan Berbasis Pengalaman Budaya

Dalam industri jasa, terutama restoran, layanan bukan hanya soal fungsi, melainkan pengalaman holistik yang mencakup aspek emosional, estetika, dan simbolik. Teori layanan berbasis pengalaman (*experiential service*) menekankan bahwa pelanggan tidak hanya mengonsumsi makanan, tetapi juga suasana, cerita, dan nilai budaya yang ditawarkan oleh penyedia jasa (Pine & Gilmore, 2019; Lin, 2021).

Dalam konteks Sekar Kedhaton, pengalaman budaya menjadi komponen penting dari layanan, mulai dari sambutan tradisional, penggunaan bahasa Jawa krama, hingga pertunjukan musik gamelan. Teori ini membantu menjelaskan bagaimana elemen budaya diartikulasikan ke

dalam interaksi jasa yang membentuk persepsi pelanggan terhadap otentisitas dan kualitas layanan.

2.1.9.1. Konsep Dasar Teori Layanan Berbasis Pengalaman

Teori layanan berbasis pengalaman yang dikembangkan oleh Pine dan Gilmore (2019) mengidentifikasi empat elemen utama dalam membentuk pengalaman pelanggan yang bermakna, yaitu hiburan (*entertainment*), pembelajaran (*educational*), keindahan visual (*esthetic*), dan pelarian dari rutinitas (*escapist*). Dalam praktiknya, terutama dalam konteks layanan berbasis budaya, keempat elemen ini tidak berdiri sendiri, melainkan terintegrasi secara simultan untuk menciptakan *immersive experience* yang mendalam bagi pelanggan. Pengalaman semacam ini memungkinkan pelanggan tidak hanya menikmati layanan secara fungsional, tetapi juga terlibat secara emosional dan kognitif.

Menurut Lin (2021), kekuatan dari pengalaman budaya terletak pada kemampuannya memperbesar nilai persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan, terutama ketika narasi budaya yang disampaikan terasa autentik, menyatu dengan suasana, serta tercermin dalam perilaku layanan. Dalam konteks tersebut, budaya tidak hanya menjadi latar atau dekorasi, melainkan menjadi inti dari pengalaman pelanggan. Ketika unsur hiburan, edukasi, estetika, dan pelarian dihadirkan dalam satu kesatuan berbasis budaya lokal yang otentik, maka pengalaman yang dihasilkan menjadi lebih berkesan dan berdampak jangka panjang terhadap loyalitas dan kepuasan pelanggan.

2.1.9.2. Budaya sebagai Inti dari Interaksi Layanan

Budaya memainkan peran sentral dalam interaksi layanan, khususnya dalam sektor pariwisata dan kuliner yang berbasis kearifan lokal. Chan et al. (2020) menekankan bahwa layanan dalam konteks ini tidak sekadar menyajikan produk makanan, tetapi juga membawa cerita dan makna budaya ke dalam setiap titik interaksi dengan pelanggan. Di restoran budaya seperti Sekar Kedhaton, pendekatan ini diwujudkan melalui berbagai elemen yang sarat makna simbolik. Penyambutan dilakukan dengan salam tradisional yang mencerminkan keramahan khas Jawa, bahasa layanan menggunakan Jawa krama alus sebagai bentuk penghormatan kepada tamu, serta alunan musik gamelan yang memperkuat suasana klasik dan sakral. Selain itu, interior ruangan dan busana para pelayan dirancang untuk menggambarkan nilai-nilai budaya Jawa secara visual dan atmosferik.

Semua elemen ini tidak hanya menciptakan suasana yang khas, tetapi juga membentuk co-created cultural experience pengalaman budaya yang dibangun bersama antara pelanggan dan penyedia layanan. Dalam pengalaman ini, pelanggan tidak hanya menjadi penerima layanan pasif, tetapi merasa dilibatkan secara emosional dan kultural dalam suasana yang menggambarkan budaya lokal secara hidup dan otentik. Dengan demikian, layanan berbasis budaya menjadi lebih dari sekadar transaksi; ia menjadi ruang untuk menghidupkan kembali nilai-nilai tradisional melalui interaksi yang bermakna dan berkesan.

2.1.9.3. Dimensi Otentisitas dalam Pengalaman Budaya

Larsen & Mossberg (2016) menyatakan bahwa persepsi otentisitas adalah faktor utama dalam keberhasilan layanan berbasis budaya. Otentisitas di sini tidak selalu berarti keaslian absolut, tetapi persepsi pelanggan terhadap konsistensi narasi budaya dengan perilaku layanan.

Dalam konteks Sekar Kedhaton, jika penyajian makanan, busana pramusaji, dan interaksi pelayanan menyatu dalam satu narasi budaya yang selaras, maka pelanggan akan menilai pengalaman tersebut sebagai “asli” dan “bernilai”. Sebaliknya, jika ada ketidaksesuaian (misalnya interior Jawa tapi pelayanan cuek), maka otentisitas layanan akan dipertanyakan.

2.1.9.4. Peran Karyawan sebagai Aktor Budaya

Menurut Wu & Tsai (2022), karyawan dalam layanan berbasis pengalaman budaya berperan sebagai aktor budaya, bukan sekadar pelayan jasa. Mereka menjadi pembawa nilai budaya dan penentu utama dalam membentuk suasana serta persepsi pelanggan.

Pelatihan budaya, internalisasi nilai lokal, dan kemampuan komunikasi simbolik menjadi penting agar setiap interaksi layanan benar-benar merefleksikan budaya yang diangkat oleh organisasi. Dalam kasus Sekar Kedhaton, ini berarti karyawan harus memahami dan menghidupi nilai-nilai Jawa seperti “unggah-ungguh”, “andhap asor”, dan “tanggap ing sasmita”.

2.1.9.5. Manfaat Strategis Layanan Berbasis Budaya

Layanan berbasis pengalaman budaya memiliki manfaat strategis yang signifikan dalam dunia bisnis, khususnya dalam industri pariwisata dan kuliner. Dengan mengintegrasikan elemen budaya ke dalam interaksi layanan, sebuah restoran atau tempat usaha tidak hanya menawarkan produk atau makanan, tetapi juga menyajikan pengalaman yang unik dan bernilai

simbolik tinggi. Diferensiasi semacam ini menjadi keunggulan kompetitif yang sulit ditiru, karena menyentuh aspek emosional dan identitas pelanggan.

Pelanggan yang merasakan kedekatan budaya dan mendapatkan pengalaman yang autentik cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi, karena layanan tersebut meninggalkan kesan yang mendalam dan tak terlupakan. Selain itu, keterlibatan emosional yang terbangun dari interaksi semacam ini memperkuat hubungan jangka panjang antara pelanggan dan penyedia layanan. Pada akhirnya, nilai merek pun ikut terangkat, karena dibangun di atas fondasi warisan budaya yang kuat dan bermakna (Huang et al., 2020). Dalam konteks ekonomi pariwisata budaya, restoran yang mampu menyatukan aspek budaya ke dalam layanan bukan hanya dipandang sebagai tempat makan semata, melainkan sebagai destinasi pengalaman budaya yang autentik dan bernilai tinggi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji budaya organisasi dalam berbagai konteks, termasuk pada sektor jasa dan industri pariwisata berbasis warisan budaya. Penelitian-penelitian ini memberikan gambaran tentang bagaimana budaya internal organisasi direpresentasikan ke dalam bentuk artefak, nilai, serta persepsi publik.

Kim dan Sullivan (2019) meneliti bagaimana restoran dapat menggunakan elemen budaya lokal untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang emosional dan otentik. Mereka menemukan bahwa budaya lokal yang dihadirkan dalam interior, musik, dan pelayanan dapat memperkuat keterlibatan emosional pelanggan. Namun demikian, keotentikan budaya tetap menjadi faktor penentu dalam keberhasilan representasi tersebut.

Rizqiyah dan Sulisty (2020) melakukan studi kualitatif terhadap restoran tradisional di Jawa Timur untuk menelaah penerapan budaya organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya lokal seperti gotong royong, tata krama, dan hierarki masih sangat berpengaruh dalam praktik kerja sehari-hari dan pola relasi antar staf.

Alrawadieh et al. (2022) meneliti identitas organisasi dalam destinasi wisata berbasis warisan budaya. Mereka menemukan bahwa simbol-simbol budaya yang dikomodifikasi tidak selalu mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan. Ini menimbulkan dilema antara otentisitas budaya dan strategi pemasaran.

Ruhanen et al. (2023) menelaah bagaimana komodifikasi budaya berdampak pada keberlanjutan identitas lokal dalam industri pariwisata. Penelitian ini menemukan bahwa

pelibatan komunitas lokal dan internalisasi nilai budaya oleh organisasi menjadi kunci menjaga integritas budaya yang ditampilkan secara komersial.

Soelton et al. (2020) menekankan pentingnya penguatan budaya organisasi berbasis nilai-nilai lokal dalam sektor jasa. Studi ini menyoroti bahwa ketika budaya internal disejajarkan dengan strategi layanan eksternal, organisasi mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih bermakna dan berkelanjutan.

Dari beberapa penelitian tersebut, terlihat bahwa budaya organisasi dalam industri berbasis budaya tidak hanya berdimensi internal, tetapi juga dikonstruksi secara strategis untuk konsumsi eksternal. Penelitian ini memiliki kesamaan fokus dengan studi-studi sebelumnya, terutama dalam mengkaji budaya organisasi sebagai entitas yang berlapis. Namun, berbeda dari penelitian terdahulu, penelitian ini lebih fokus pada tiga tingkatan budaya organisasi menurut Schein dan mengeksplorasi keterkaitan antara artefak, nilai, dan asumsi dasar secara holistik dalam konteks restoran berbasis budaya Jawa Mataram Islam.

Tabel 2.1: Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Responden	Metode Penelitian
1.	Kim, J.-H. & Sullivan, P. (2019)	Emotional branding in restaurants through cultural immersion	Representasi budaya lokal melalui simbol dan pelayanan dapat meningkatkan keterlibatan emosional pelanggan jika otentik	Pelanggan restoran tematik budaya di AS	Kualitatif, studi kasus
2.	Rizqiyah, M. & Sulistyono, H. (2020)	Implementasi budaya organisasi dalam sektor jasa: Studi kasus di restoran tradisional	Budaya lokal masih hidup dalam interaksi kerja seperti gotong royong dan sopan santun	Karyawan restoran tradisional	Kualitatif, observasi dan wawancara
3.	Alrawadieh, Z. et al. (2022)	Cultural heritage and organizational identity in hospitality	Simbol budaya yang dikomodifikasi tidak selalu mencerminkan nilai yang diinternalisasi organisasi	Pegawai hotel dan destinasi wisata budaya	Kualitatif, wawancara mendalam
4.	Ruhanen, L. et al. (2023)	Tourism and authenticity: Cultural	Komodifikasi budaya dapat berdampak negatif	Praktisi pariwisata dan pengelola	Kualitatif, fenomenologi

		commodification revisited	jika tidak dibarengi pelibatan komunitas dan internalisasi nilai oleh organisasi	destinasi	
5.	Soelton, M. et al. (2020)	Strengthening corporate culture in service industries based on local wisdom	Pelurusan antara nilai budaya lokal dan praktik manajemen meningkatkan kepercayaan karyawan dan citra organisasi	Organisasi jasa berbasis budaya lokal	Kualitatif, eksploratif

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025

