

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT XYZ adalah maskapai penerbangan nasional Indonesia yang berdiri pada tahun 1949. Sebagai salah satu perusahaan penerbangan tertua dan terbesar di Indonesia, PT XYZ memiliki misi untuk memberikan layanan penerbangan terbaik dengan standar internasional. Saat ini, PT XYZ mengadopsi 2 elemen budaya perusahaan yaitu Akhlak & *The XYZ Way*.



Sumber : Website LifeatXYZ

AKHLAK merupakan nilai inti yang menjadi landasan budaya perusahaan di PT XYZ. Nilai ini diadopsi dari kerangka budaya kerja yang diterapkan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan diterapkan secara konsisten di seluruh perusahaan BUMN di Indonesia. Nilai-nilai ini dirancang untuk menciptakan budaya organisasi yang unggul, profesional, dan berintegritas tinggi. AKHLAK adalah akronim dari:

1. Amanah : Memegang teguh kepercayaan yang telah diberikan. Karyawan berkomitmen untuk bekerja secara jujur, transparan, dan profesional.

2. Kompeten : Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan teknis dan profesional.
3. Harmonis : Saling peduli dan menghargai perbedaan. Membangun hubungan yang inklusif dan menghargai keberagaman budaya di Indonesia.
4. Loyal : Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara. Karyawan menunjukkan dedikasi tinggi dalam mendukung keberhasilan perusahaan sebagai maskapai nasional.
5. Adaptif : Terus berinovasi dan antusias dalam menghadapi perubahan. Responsif terhadap perubahan di industri penerbangan global, seperti digitalisasi layanan pelanggan.
6. Kolaboratif : Membangun kerja sama yang sinergis. Mengutamakan kerja sama antar-divisi dan mitra eksternal untuk mencapai tujuan bersama.

The XYZ Way adalah nilai dan prinsip inti yang diterapkan di PT XYZ untuk menciptakan budaya kerja yang inklusif, produktif, dan berpusat pada manusia. Elemen utama dari *The XYZ Way* adalah:

1. *I Am in Charge*

Setiap karyawan bertanggung jawab atas masa depan dan keberlanjutan PT XYZ, terlepas dari posisi atau deskripsi pekerjaannya. Hal ini mencakup keberanian untuk mengambil tindakan, membuat keputusan, dan secara proaktif menyelesaikan masalah.

2. *I Am with You*

Sebagai maskapai di industri pelayanan, PT XYZ mengedepankan empati dan sentuhan manusiawi. Kepercayaan, penghormatan, dan perhatian terhadap sesama menjadi inti dari interaksi antarindividu. Prinsip ini bertujuan menjadikan PT XYZ tidak hanya tempat kerja yang hebat, tetapi juga tempat untuk berkembang bersama.

3. *Because You Matter*

Setiap individu di PT XYZ berkomitmen untuk memberikan pengalaman terbaik kepada semua orang yang mereka temui, termasuk penumpang,

mitra bisnis, tim, pemimpin, dan rekan kerja. Budaya ini menekankan pentingnya menghargai semua pemangku kepentingan.

Ketiga Budaya Perusahaan di atas diturunkan dari nilai-nilai utama "AKHLAK" dan dijabarkan ke dalam 6 (enam) Prinsip Perilaku yang wajib diterapkan oleh seluruh Insan XYZ, yaitu:

1. Be Sincere and Share Things Openly

Bermakna "Jujur, Tulus, dan Terbuka," di mana setiap karyawan PT XYZ diharapkan bertindak dengan tulus tanpa kepura-puraan. Mereka juga harus membangun komunikasi yang transparan dengan menyampaikan fakta dan kebenaran secara utuh tanpa distorsi, penundaan, atau penyembunyian informasi.

2. Be Thoughtful and Caring

Bermakna "Menghargai dan Peduli," yang mengharuskan setiap karyawan XYZ untuk menghormati dan mempertimbangkan perasaan orang lain. Selain itu, mereka diharapkan menunjukkan perhatian, empati, dan kepedulian dalam melayani serta menjamu seluruh pemangku kepentingan perusahaan.

3. Take Accountability

Bermakna "Bertanggung Jawab," di mana setiap karyawan XYZ harus siap mempertanggungjawabkan semua tindakan, pernyataan, dan perilaku mereka, baik dalam bentuk lisan, tulisan, maupun perbuatan.

4. Be Bold and Make Decisions

Bermakna "Berani dan Membuat Keputusan," yang menuntut setiap karyawan PT XYZ untuk berani mengambil tindakan dan membuat keputusan yang cepat dan tepat. Keputusan ini harus didasarkan pada penilaian terbaik untuk kepentingan perusahaan, baik dalam situasi normal maupun di tengah perubahan.

5. Discipline and Consistent in Everything

Bermakna "Disiplin dan Konsisten dalam Segala Hal," di mana setiap karyawan PT XYZ diwajibkan untuk mematuhi peraturan dan menjunjung tinggi standar moral serta etika bisnis yang berlaku secara konsisten dan tepat.

6. Create Great Things Together

Bermakna "Berkontribusi Bersama untuk Hasil yang Luar Biasa," yang mendorong setiap karyawan PT XYZ untuk saling mendukung dan melengkapi dalam tim serta organisasi, guna mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Salah satu inisiatif yang dijalankan untuk mempromosikan budaya perusahaan adalah penyelenggaraan Culture Fest, dimana acara ini ditujukan untuk Karyawan PT XYZ dengan tujuan mengingatkan kembali betapa pentingnya budaya dalam suatu perusahaan. Culture Fest sendiri diadakan selama 4 hari dengan berbagai aktivitas mulai dari Talk Show, Culture Program Competition, Fun Games, hingga Bazaar & Food truck.

Hari pertama Culture Fest diisi oleh talkshow “Transforming a culture of trust and respect” dengan Narasumber Bapak Tedi Bharata (Deputi SDM, Teknologi, dan Informasi Kementerian Badan Usaha Milik Negara), Bapak Iko Putera (CEO of Transport Traveloka) & Putri Tanjung (Commissioner of CT Corp & CEO of Trans Digital Lifestyle Group), membahas tentang bagaimana sebuah transformasi budaya di PT Transcorp & Traveloka.



Gambar 1.1 Talkshow Day 1

Hari kedua culture fest diisi oleh Seminar Compliance Outlook and Risk 2025 dengan narasumber Bapak Prasetyo (Director of Finance & Risk Management XYZ)

dan Prof. Hikmahanto Juwana, S.H., LL.M., Ph.D. (Guru Besar Hukum Internasional Universitas Indonesia, Rektor Universitas Jendral Ahmad Yani), membahas tentang isu-isu strategis terkait kepatuhan (compliance) dan manajemen risiko di masa depan, khususnya untuk tahun 2025.



Gambar 1.2 Seminar Day 2

Hari Ketiga Culture Fest diisi oleh Seminar Healthy Habit, Growth Mindset for Sustainable Performance dengan narasumber Ade Rai (Fitness Practitioner), membahas tentang sinergi antara kesehatan fisik, mental, dan pola pikir untuk mendukung kinerja yang berkelanjutan dalam kehidupan profesional maupun pribadi.



Gambar 1.3 Seminar Day 3

Hari keempat atau hari terakhir dari culture fest diisi oleh acara Food truck dan Festival, dimana seluruh karyawan mendapatkan kesempatan untuk membuka usaha Fnb. Selain itu di hari terakhir ini juga, pemenang-pemenang lomba reels diumumkan.

Lomba reels sendiri berlangsung dari hari pertama culture fest dan dapat diikuti oleh seluruh karyawan PT XYZ dengan tema “Soaring Higher together : Achieving Culture of Excellence”.



Gambar 1.4 Pengumuman Lomba Instagram Reels

1.2 Latar Belakang

Di era globalisasi dan digitalisasi, perusahaan menghadapi tantangan untuk mempertahankan kinerjanya karena dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan mempertahankan daya saingnya. Morgan (2017), dalam bukunya *The Employee Experience Advantage*, menekankan bahwa pengalaman karyawan adalah kunci untuk memenangkan perang talenta dan meningkatkan kinerja organisasi. Pengalaman karyawan yang positif terdiri dari tiga elemen utama, yaitu lingkungan fisik, teknologi, dan budaya organisasi (cultural environment). Dari ketiga elemen tersebut, budaya organisasi memiliki peran paling krusial karena memengaruhi keterlibatan, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Morgan menjelaskan bahwa lingkungan budaya mencakup nilai, norma, dan perilaku yang menjadi dasar operasional perusahaan, serta bagaimana perusahaan menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan kepuasan kerja. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah faktor yang menciptakan pengalaman bermakna bagi karyawan dan menentukan bagaimana karyawan memandang hubungan mereka dengan perusahaan.

Industri penerbangan nasional dalam beberapa tahun terakhir mengalami tantangan besar, terutama selama pandemi Covid-19 yang melanda pada tahun 2020-2021. Pemerintah memberlakukan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar

(PSBB) dan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) untuk menanggulangi penyebaran virus, yang berdampak langsung pada ekonomi dengan membatasi pergerakan orang dan barang, termasuk transportasi udara. PT XYZ, sebagai salah satu maskapai nasional, mengalami dampak yang sangat besar karena hampir seluruh operasional bisnis terhenti.

Pada tahun 2022, PT XYZ mengalami perubahan signifikan yang sangat berarti bagi perusahaan. Seiring dengan tercapainya kesepakatan homologasi dengan kreditur, PT XYZ melakukan transformasi dan restrukturisasi secara menyeluruh untuk meningkatkan kelincahan dalam operasional bisnis. Kepatuhan terhadap rencana bisnis menjadi faktor utama dalam kesuksesan perusahaan. Salah satu langkah penting dalam transformasi tersebut adalah People & Culture Transformation. Dalam rangka ini, perusahaan memperkenalkan budaya perusahaan baru, "The XYZ Way," pada 24 Juni 2022. Tonggak sejarah ini menandai dimulainya perubahan besar dalam pola pikir, interaksi, serta perilaku dan kebiasaan yang diadopsi oleh seluruh Insan XYZ. Perubahan dalam komposisi demografi karyawan, yang kini didominasi oleh Generasi Milenial (70% dari total karyawan), memberikan keunggulan kompetitif yang mendukung kebangkitan perusahaan dan menjadikannya lebih adaptif serta tangguh. Dengan diterapkannya budaya baru dan dominasi generasi milenial dalam komposisi demografi karyawan, PT XYZ perlu merumuskan strategi yang efektif untuk memperkuat budaya perusahaan.

Saat ini, PT XYZ telah mengadopsi berbagai ritual dan simbol sebagai bagian dari upaya untuk memperkuat budaya perusahaan. Ritual ini mencakup berbagai kegiatan dan acara yang dilaksanakan untuk memperkenalkan dan mempertahankan nilai-nilai yang diyakini oleh perusahaan, sedangkan simbol-simbol tersebut berfungsi sebagai representasi visual dari budaya yang ingin dibangun (Schein, 2010). Meskipun ritual dan simbol ini telah diterapkan, sosialisasi yang lebih intensif dan menyeluruh mengenai budaya perusahaan diyakini dapat memberikan dampak yang lebih signifikan. Inovasi sosialisasi yang dilakukan organisasi akan berdampak positif jika reputasi dan nilai perusahaan dibangun secara konsisten, termasuk melalui aktivitas internal (Kartawinata et al, 2023).

Hal ini sejalan dengan teori Van Maanen (1976) yang menyatakan bahwa sosialisasi dalam organisasi merupakan proses krusial untuk membangun dan menginternalisasi budaya yang diinginkan.

Oleh karena itu, untuk lebih mendalami pengenalan budaya dan melibatkan seluruh Insan XYZ dalam penghayatan nilai-nilai tersebut, PT XYZ memutuskan untuk meluncurkan Culture Fest pada November 2024. Acara ini dirancang untuk memperkenalkan, menyosialisasikan, dan menguatkan budaya perusahaan dengan cara yang lebih dinamis dan melibatkan partisipasi aktif dari seluruh karyawan, sehingga dapat menciptakan rasa kebersamaan dan pemahaman yang lebih mendalam tentang budaya perusahaan (Cameron & Quinn, 2006). Hal inilah yang membuat peneliti tertarik dan menjadikan acara Culture Fest di PT XYZ sebagai objek penelitian.

Penelitian sebelumnya oleh San Martín et al. (2020) berfokus pada hubungan antara kepercayaan destinasi, kepuasan acara, dan penerimaan produk dalam konteks pariwisata. Namun, penelitian ini tidak membahas dampak acara terhadap internalisasi budaya organisasi dalam konteks perusahaan. Kusumawati (2021) juga meneliti pengaruh acara marketing terhadap pemahaman budaya organisasi, tetapi belum ada kajian spesifik tentang bagaimana pengalaman acara mempengaruhi kepuasan dan perubahan sikap karyawan di perusahaan Indonesia, khususnya di sektor penerbangan. Selain itu, Lee et al. (2019) menjelaskan sikap pasca-acara dalam membangun budaya organisasi, namun tidak mencakup hubungan antara kepuasan acara dan penerimaan budaya perusahaan sebagai variabel mediasi.

Penelitian terkait lainnya, seperti yang dilakukan oleh Tanford et al. (2016) dalam artikel *Destination beliefs, event satisfaction and post-visit product receptivity in event marketing. Results from a tourism experience*, menunjukkan bahwa kepuasan peserta terhadap acara memiliki hubungan langsung dengan penerimaan produk dan perubahan persepsi jangka panjang. Studi ini relevan dengan Culture Fest karena menyoroti pentingnya pengalaman positif selama acara untuk memastikan bahwa nilai-nilai yang disampaikan diterima dengan baik dan berdampak pada perilaku setelah acara. Dalam konteks Culture Fest, kepuasan karyawan terhadap acara ini dapat menjadi penentu seberapa efektif nilai-nilai budaya perusahaan diinternalisasi.

Selain itu, penelitian oleh Farsani et al. (2022) dalam artikel *The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation* menekankan pentingnya budaya organisasi dalam mendorong pengelolaan pengetahuan dan kemampuan inovasi. Hasil penelitian ini relevan karena menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang kuat dapat meningkatkan kapasitas karyawan untuk menerima pengetahuan baru dan menerapkannya dalam inovasi kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap riset dengan mengevaluasi hubungan antara pengalaman karyawan selama acara, kepuasan Acara, sikap setelah acara culture fest, & produktivitas karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan strategi internalisasi budaya perusahaan di PT XYZ serta menjadi referensi bagi organisasi lain di sektor yang sama.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pengalaman karyawan selama mengikuti acara Culture Fest berpengaruh kepuasan karyawan terhadap acara tersebut ?
2. Apakah pengalaman karyawan selama mengikuti acara Culture Fest berpengaruh terhadap sikap karyawan setelah acara ?
3. Apakah kepuasan karyawan terhadap acara Culture Fest berpengaruh terhadap sikap karyawan setelah acara ?
4. Apakah sikap karyawan setelah mengikuti acara Culture Fest berpengaruh terhadap produktivitas karyawan ?
5. Apakah pengalaman selama acara Culture Fest berpengaruh terhadap sikap karyawan setelah acara melalui kepuasan terhadap acara?
6. Apakah pengalaman selama acara dan kepuasan terhadap acara berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui sikap pasca acara?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengalaman karyawan selama mengikuti acara Culture Fest terhadap kepuasan karyawan terhadap acara tersebut.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengalaman selama acara Culture Fest terhadap sikap karyawan setelah acara.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan terhadap acara Culture Fest terhadap sikap karyawan setelah acara.
4. Untuk mengetahui pengaruh sikap karyawan setelah mengikuti acara Culture Fest terhadap produktivitas karyawan.
5. Menganalisis pengaruh pengalaman selama acara terhadap sikap karyawan setelah acara melalui kepuasan terhadap acara.
6. Menganalisis pengaruh pengalaman dan kepuasan terhadap acara terhadap produktivitas karyawan melalui sikap setelah acara.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini terdiri dari :

1. Bagi peneliti, dapat menambah wawasan dalam ilmu manajemen dan menerapkan ilmu yang dipelajari selama perkuliahan
2. Bagi perusahaan, dapat membantu perusahaan untuk lebih memahami bagaimana acara seperti Culture Fest dapat mempengaruhi pengalaman, kepuasan, dan sikap positif karyawan serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas program-program serupa di masa mendatang.