

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan zaman menimbulkan berbagai budaya di setiap lingkungannya, tak terkecuali perusahaan. Setiap perusahaan memiliki coraknya tersendiri yang membedakan budaya perusahaannya dengan perusahaan lain. Budaya sendiri merujuk pada keseluruhan kompleksitas yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, moralitas, hukum, tradisi, dan kemampuan lain yang diperoleh oleh individu sebagai bagian dari organisasi/perusahaan tersebut (Ibrahim, 2019).

Budaya organisasi merupakan ciri khas yang ada dan dipertahankan dalam suatu organisasi yang tidak dapat dipisahkan dari ikatan budaya yang muncul, sekaligus mengacu pada norma-norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh seluruh anggota organisasi dan menjadi dasar aturan organisasi (Wahyudin, 2022, p.52). Nilai tersebut akan memberikan jawaban apakah suatu Tindakan benar atau salah, dan apakah perilaku tersebut dianjurkan, sehingga nilai-nilai ini berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku. Selain itu, pihak lain mengemukakan bahwa topik mengenai budaya perusahaan/organisasi menyangkut berbagai topik bahasan diantaranya adalah nilai yang dianut, simbol, kebiasaan rutin atau ritual dalam perusahaan, teladan atau model, penyesuaian diri dan ‘cerita’ yang dihidupkan (Uha Ismail Nawawi, 2015, p. 4).



**Gambar 1.1 Perbandingan jumlah penduduk berdasarkan generasi**

(Sumber: Research Gate, 2021)

Berdasarkan gambar 1.1, jumlah penduduk Gen X, *Baby Boomers*, dan Veteran (di atas *Baby Boomers*) sebesar 34,31%, sedangkan generasi yang lebih muda seperti Generasi Milennial, Gen Z, dan Gen Alpha sebesar 65,69%. Menurut Survey Event Organizer (2020), terdapat beberapa generasi utama yang saat ini bekerja bersama dalam banyak organisasi yaitu Generasi X (1965-1980), Generasi Y atau yang sering disebut sebagai Generasi Milenial (1981-1996), dan Generasi Z (1997-2012). Setiap generasi memiliki karakteristik unik tersendiri yang membentuk budaya kerja perusahaan dan berkontribusi pada dinamika perusahaan.



**Gambar 1.2 Ilustrasi generasi X, Y, dan Z**

(Sumber: Kompas, 2021)

Dalam suatu perusahaan, ketiga generasi tersebut bekerja bersama dan saling terhubung satu dengan yang lainnya. Generasi X membawa pengalaman dan stabilitas, Generasi Y membawa inovasi dan keinginan untuk berubah, dan Generasi Z membawa kecakapan teknologi yang luar biasa. Namun, perbedaan karakteristik antar generasi menimbulkan asumsi akan terjadinya bentrokan dan tabrakan antar generasi di tempat kerja yang disebabkan oleh perbedaan nilai, sikap terhadap kepemimpinan dan perilaku. Hal tersebut diakibatkan kurangnya

pemahaman di antara generasi akan perbedaan dan apabila terjadi secara repetisi akan menjuru kepada konflik antar generasi dan dapat merugikan hubungan kerja dan komunikasi di lingkup perusahaan (Gabriela et al, 2021). Oleh karena itu, untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, budaya perusahaan berperan penting dalam menyatukan berbagai perbedaan yang ada.

Zaman dan generasi yang terus berkembang juga secara perlahan mengubah budaya suatu organisasi untuk menyesuaikan dengan karakteristik perkembangan tersebut. Budaya akan berubah dan berkembang seiring dengan berkembangnya pula manusia (Harruma, 2022). Namun, adanya perubahan dari budaya tersebut dapat menimbulkan potensi antar generasi yang menginginkan perubahan tersebut dan yang tidak. Penelitian Muhammad Zaky (2021), membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki peranan yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam berkolaborasi dan bersosialiasi di perusahaan. Budaya organisasi yang konsisten dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pencapaian optimal bagi karyawan. Sedangkan budaya organisasi yang tidak terstruktur dan tidak efektif dapat menggagalkan perusahaan dalam menanamkan nilai visi dan misi perusahaan kepada karyawannya, hingga mengakibatkan rasa kepemilikan yang kurang dari karyawan terhadap perusahaan dan kinerja yang stagnan. Dalam menjalankan budaya organisasi, pemimpin memiliki cakupan yang signifikan dalam membangun semangat dan . Kepemimpinan yang efektif mampu mempengaruhi implementasi dan pemeliharaan budaya organisasi, yang akan mempengaruhi kinerja karyawan dan kesejahteraan perusahaan secara keseluruhan.

Oleh karena itu, peneliti ini ingin menganalisis mengenai budaya organisasi yang dijalankan di Merck Indonesia dalam menanamkan nilai-nilai inti perusahaan kepada karyawan-nya. Hal ini menarik untuk diteliti karena budaya organisasi mencerminkan perbedaan yang signifikan dalam kinerja dan semangat dari tenaga kerja. Setiap generasi memiliki nilai, harapan, gaya kerja, dan cara berkomunikasi yang berbeda, dan untuk menggabungkan keempat

generasi dalam lingkungan kerja yang sama memerlukan pemahaman mendalam mengenai bagaimana budaya organisasi dapat menjadi penghubung dan budaya yang efektif. Selain itu, pengaruh budaya organisasi dalam menyatukan generasi di tempat kerja juga relevan karena saat ini perusahaan semakin menyadari pentingnya inklusi dan keragaman dalam lingkungan kerja untuk menciptakan hasil yang maksimal. Hal tersebut tidak hanya berdampak baik bagi produktivitas dan kinerja perusahaan tetapi juga bagi kepuasan dan retensi karyawan.

Saat ini perusahaan sudah mulai memahami bahwa karyawan merupakan aset tidak terbatas pada nilai materi seperti uang, gedung, atau peralatan saja, melainkan juga dapat berupa sumber daya manusia seperti karyawannya (Utami, 2019). Aset sendiri merupakan segala sumber ekonomi/kekayaan yang dimiliki oleh entitas yang diharapkan dapat memberikan keuntungan bagi bisnis di masa yang akan datang (Utami, 2019). Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian mengenai peran budaya organisasi dalam mengintegrasikan generasi yang berbeda ini menciptakan landasan yang penting dalam mengembangkan strategi manajemen yang efektif dalam menghadapi perubahan demografi dan dinamika tenaga kerja yang terus berkembang.

Merck merupakan salah satu perusahaan yang menyadari akan pentingnya mengelola sumber daya manusia yang dimiliki untuk menghasilkan bakat-bakat yang penuh akan rasa ingin tahu dan pemimpin yang diberdayakan serta tim yang berorientasi terhadap hasil (Merck, 2021). Oleh karena itu, Merck berusaha untuk menyediakan lingkungan kerja yang baik dan inklusif bagi karyawannya melalui pengembangan budaya organisasi yang dimilikinya. Dalam menanamkan dan mengimplementasikan budaya organisasi tersebut, manajemen Merck diwakili oleh departemen *corporate communication* untuk terjun langsung dan menjadi pelaksana dari budaya organisasi tersebut dibantu oleh departemen *human resource*. Komitmen tersebut juga dibuktikan oleh manajemen Merck dengan berbagai fasilitas yang diberikan kepada karyawan-nya serta ke-fleksibilitas karyawan dalam melaksanakan dunia

perkantorannya. Merck Indonesia menjalankan *hybrid working* yang mewajibkan karyawannya untuk masuk ke kantor tiga kali dalam seminggu, sedangkan dua hari lainnya karyawan Merck diperbolehkan untuk menjalankan kegiatan kantor dimanapun. Hal ini memberikan kelonggaran bagi karyawan untuk lebih memperhatikan kesehatan dan aktivitas pribadi.



**Gambar 1.3 HR Excellence Award yang dimenangi Merck Indonesia**

(Sumber: Merck Indonesia, 2024)

Peneliti juga menemukan bahwa Merck Indonesia telah memenangkan penghargaan HR Excellence Award 2023 yang diselenggarakan oleh SWA Media pada kategori Wellbeing Management; Learning and Development and Knowledge Management; serta HR Data Digital & People Analytics. Penghargaan yang didapati oleh Merck menunjukkan komitmen perusahaan dalam mengelola karyawan dan inovasi yang dilakukan untuk meningkatkan *wellbeing* dan kinerja karyawan.

Dengan data yang diperoleh oleh peneliti, Merck Indonesia merupakan perusahaan yang menarik untuk diteliti. Peneliti ingin meneliti hasil dari komitmen yang Merck pegang dalam meningkatkan *wellbeing* dan budaya organisasi. Dengan adanya penelitian ini, penulis berharap dapat membantu perusahaan dalam lebih memahami bagaimana cara memaksimalkan potensi dan keunikan tiap generasi dalam mencapai kesuksesan bersama dalam dunia kerja yang berubah dengan cepat.

Pendekatan yang diambil pada penelitian ini adalah pendekatan deskriptif yang memfokuskan diri pada penggambaran dan penjelasan fenomena yang

diteliti secara men-detail. Pendekatan ini digunakan untuk menjawab pertanyaan ‘apa’, ‘bagaimana’, atau ‘mengapa’ terkait dengan fenomena yang diangkat. Oleh karena penelitian ini mengangkat topik yang membutuhkan perspektif mendalam dari karyawan dengan umur yang berbeda-beda sesuai dengan norma yang dipegang oleh masing-masing generasi mengenai budaya organisasi yang dijalankan oleh Merck Indonesia. Dengan pendekatan deskriptif, peneliti dapat menggali lebih dalam lagi mengenai pemikiran dan pengalaman masing-masing individu dalam kelompok tersebut dengan menggambarkan budaya organisasi Merck Indonesia secara lebih detail. Selain itu, dengan pendekatan deskriptif, penelitian ini akan mendapatkan penggambaran yang diberikan oleh anggota organisasi terhadap budaya organisasi yang dijalankan secara lebih mendalam. Pendekatan deskriptif juga mendukung metode kualitatif dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk melengkapi penelitian ini dengan wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Hal tersebut memungkinkan peneliti untuk meresapi pengalaman anggota organisasi secara mendalam akan budaya organisasi yang dijalankan pada perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, dengan pendekatan deskriptif peneliti akan dapat mengidentifikasi strategi yang lebih baik dalam menyusun budaya organisasi yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif untuk semua generasi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Perbedaan karakteristik antar karyawan yang semakin signifikan menimbulkan semakin besarnya tantangan dalam berkomunikasi dan berkolaborasi dalam lingkungan kerja. Dalam menindaklanjuti permasalahan tersebut, budaya organisasi mengambil peran penting dalam menyatukan karyawan lintas generasi yang bekerja di perusahaan tersebut. Budaya organisasi berperan dalam menanamkan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan-nya agar karyawan memiliki pola pikir dan perilaku sesuai dengan perusahaan tersebut dengan tujuan yang sama, yaitu tujuan perusahaan.

Pada penelitian ini, peneliti akan melihat dari perspektif budaya organisasi yang dijalankan oleh perusahaan dalam meningkatkan dan menanamkan nilai-nilai perusahaan kepada karyawannya. Merupakan tugas dari manajemen perusahaan untuk memikirkan cara agar seluruh karyawan-nya dapat melakukan kolaborasi dan menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi mereka. Dengan budaya organisasi yang baik, potensi ketiga generasi dapat dimaksimalkan dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif untuk semua generasi.

Melihat permasalahan tersebut, peneliti ingin meneliti budaya perusahaan yang dijalankan oleh Merck Indonesia dalam menanamkan nilai-nilai serta perilaku perusahaan kepada karyawan-nya. Peneliti ingin meneliti lebih dalam lagi mengenai budaya perusahaan yang paling sesuai untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif bagi semua generasi untuk dapat bekerja sama dan membangun hubungan yang saling mendukung satu sama lain.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang telah dibentuk sebelumnya, maka terdapat beberapa pertanyaan penelitian yang akan diteliti yaitu:

1. Budaya organisasi seperti apa yang dijalankan di Merck Indonesia dalam menyatukan karyawannya?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian “Budaya Organisasi ‘High Impact Culture’ di Merck Indonesia” adalah:

1. Mengetahui budaya organisasi yang dijalankan dalam menyatukan karyawan Merck Indonesia

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Penelitian “Budaya Organisasi ‘High Impact Culture’ di Merck Indonesia” memiliki tiga kegunaan yang dibagi menjadi kegunaan akademis, dan praktis.

### **1.5.1 Kegunaan Akademis**

Penelitian ini akan membahas secara mendalam mengenai perspektif karyawan mengenai generasi lain serta budaya dari perusahaan yang ditempatinya. Dengan begitu, diharapkan penelitian ini dapat memberikan pandangan baru dan kontribusi terhadap perkembangan ilmu komunikasi terkait dalam bidang budaya organisasi. Serta memberikan pengembangan pengetahuan terhadap strategi aktivitas *Corporate Communication* pada perusahaan di Indonesia.

### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi saran dan evaluasi bagi pihak Merck Indonesia untuk mengoptimalkan strategi aktivitas budaya organisasi sehingga mereka dapat memaksimalkan sumber daya manusia yang bekerja di bawah naungan perusahaan dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif bagi seluruh karyawannya. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat berguna bukan hanya kepada perusahaan saja tetapi bagi seluruh wadah yang membutuhkan strategi komunikasi ini.

