

Nilai, Struktur, dan Perlawanan dalam Relasi Kerja Agensi Kreatif

Grace Tobing

Universitas Gadjah Mada
gracetobing@mail.ugm.ac.id

ABSTRAK: Penelitian ini membahas relasi kerja di dalam industri kreatif, khususnya pada sebuah agensi kreatif bernama di Kota Bandung. Menggunakan pendekatan studi kasus berganda Robert E. Stake dan metode kualitatif melalui wawancara semi-terstruktur, penelitian ini mengkaji bagaimana nilai-nilai organisasi dan budaya kerja dibentuk, disosialisasikan, dan dinegosiasikan dalam praktik sehari-hari. Dengan mengacu pada teori hegemoni Antonio Gramsci, analisis ini menunjukkan bagaimana konsensus simbolik dan bahasa manajerial beroperasi sebagai bentuk kekuasaan yang persuasif, bukan koersif. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana nilai-nilai organisasi disosialisasikan dan diterima, bagaimana struktur kerja memengaruhi kesadaran serta perilaku pekerja, dan bagaimana pekerja merespons dominasi simbolik dalam praktik kerja sehari-hari. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus ganda dan teknik wawancara semi-terstruktur terhadap pekerja agensi. Hasil menunjukkan bahwa hegemoni dalam dunia kerja kreatif tidak hanya berlangsung secara koersif tetapi juga persuasif, lewat normalisasi nilai-nilai ideal seperti passion, loyalitas, dan fleksibilitas. Namun demikian, terdapat juga bentuk-bentuk resistensi melalui praktik mikro, negosiasi makna, dan jarak emosional terhadap nilai perusahaan. Studi ini memperkaya pemahaman tentang relasi kuasa dalam budaya kerja kreatif yang kerap tersembunyi di balik simbol-simbol kebebasan dan kesenangan.

Kata kunci: agensi kreatif, budaya kerja, hegemoni, konsensus, perlawanan

ABSTRACT: *This study explores labor relations within the creative industry, focusing on a creative agency in Bandung, Indonesia. Using Robert E. Stake's multiple case study approach and qualitative methods through semi-structured interviews, the study examines how organizational values and work culture are shaped, socialized, and negotiated in daily practices. Drawing on Antonio Gramsci's theory of hegemony, the analysis demonstrates how symbolic consensus and managerial language operate as persuasive rather than coercive forms of power. This study examines how organizational values are disseminated and internalized, how the structure of work shapes worker consciousness and behavior, and how workers respond to symbolic domination embedded in daily work practices. Employing a qualitative approach and multiple case study method, the research involves semi-structured interviews with creative workers. The findings reveal that workplace hegemony operates not only through coercion but also through persuasion, by normalizing ideals such as passion, loyalty, and flexibility. However, various forms of resistance emerge through micro-practices, meaning negotiation, and emotional distancing from corporate values. This research contributes to critical perspectives on hidden power relations in the seemingly free and fun culture of creative labor.*

Keywords: *hegemony, work culture, creative agency, consent, resistance*

PENDAHULUAN

Dalam dua dekade terakhir, industri kreatif mengalami pertumbuhan signifikan dan menjadi salah satu pilar utama perekonomian Indonesia. Berdasarkan laporan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf, 2023), sektor ini menyumbang lebih dari 7,8% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan menciptakan lapangan kerja bagi lebih dari 17 juta orang.

Industri kreatif telah menjadi sektor yang mendapatkan perhatian khusus di Indonesia, terutama sejak masuk dalam peta ekonomi nasional melalui program 'Ekonomi Kreatif'. Namun, di balik narasi pertumbuhan dan semangat inovasi, muncul kritik terhadap aspek ketenagakerjaan yang cenderung luput dari perhatian. Berdasarkan data Bekraf (2019), lebih dari 17 juta orang bekerja di sektor ini, namun sebagian besar dari mereka tidak mendapatkan perlindungan kerja formal. Di antara berbagai sub-sektor ekonomi kreatif, agensi periklanan dan komunikasi menempati posisi strategis dengan perannya sebagai perantara produk, merek dan konsumen. Pertumbuhan ini tidak berarti tidak menyisakan ruang paradoks yang dapat dikritisi. Di balik citra dinamis dan progresif, pekerja kreatif sering menghadapi kondisi kerja yang rentan, menuntut dan minim perlindungan institusional.

Salah satu narasi yang turut menopang pertumbuhan industri ialah apa yang bisa disebut sebagai *coolness effect*. Sebuah anggapan bahwa bekerja di agensi kreatif berarti menjadi bagian dari gaya hidup urban yang bebas, kerja fleksibel dan sarat nilai-nilai kekinian. Gaya berpakaian kasual yang tidak harus seragam, kantor dengan bean bag, serta jam kerja yang tidak kaku menjadi simbol dari dunia kerja yang dianggap modern dan ideal oleh sebagian lulusan baru. Namun, seperti yang dikritisi oleh McRobbie (2002), retorika kebebasan dan kreativitas dalam pekerjaan justru menjadi cara baru dalam mendisiplinkan pekerja. Dengan jargon *passion and productivity*, ekspektasi kerja yang tinggi dan tuntutan multitasking sering dianggap sebagai bentuk kecintaan terhadap pekerjaan.

Fenomena ini terlihat dalam praktik kerja agensi kreatif seperti People Company (bukan nama sebenarnya) di Bandung, di mana nilai-nilai kerja seperti *passion*, loyalitas, dan fleksibilitas justru dimanfaatkan sebagai mekanisme kontrol simbolik.

Pekerja didorong untuk menerima kondisi kerja yang tidak stabil, jam kerja panjang, dan ketidakjelasan kontraktual atas nama kebebasan dan kesenangan. Hal ini memunculkan pertanyaan mendasar tentang bagaimana kuasa bekerja secara simbolik di dalam sistem kerja kreatif.

Penelitian ini akan mempertanyakan beberapa hal: pertama, bagaimana nilai organisasi disosialisasikan dan diterima oleh pekerja. Kedua, bagaimana struktur kerja memengaruhi kesadaran dan perilaku pekerja. Ketiga, bagaimana respons pekerja terhadap sistem nilai dan pola kerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan bentuk-bentuk hegemoni simbolik yang bekerja melalui nilai dan budaya kerja, serta melihat kemungkinan resistensi yang muncul di dalamnya.

Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkap bagaimana nilai-nilai organisasi disosialisasikan, bagaimana struktur kerja mempengaruhi kesadaran pekerja, dan bagaimana mereka merespons secara aktif atau pasif. Dengan menggunakan perspektif hegemoni Antonio Gramsci, penelitian ini memetakan relasi kuasa simbolik yang bekerja dalam keseharian pekerja kreatif.

TINJAUAN PUSTAKA

Banyak penelitian berfokus pada aspek ekonomi, produksi media, atau representasi budaya, namun belum banyak yang menyentuh secara mendalam bagaimana nilai-nilai organisasi, sistem kerja, serta bahasa simbolik perusahaan bekerja sebagai bentuk kontrol yang tersembunyi. Dalam konteks ini, pendekatan hegemoni yang dikembangkan oleh Antonio Gramsci (1971) menjadi penting untuk digunakan. Gramsci menyatakan bahwa kekuasaan modern tidak hanya dijalankan melalui dominasi atau paksaan, tetapi melalui persetujuan (*consent*) yang dibentuk melalui internalisasi nilai, norma, dan keyakinan yang tampak wajar.

Hegemoni, dalam kerangka ini, bekerja paling efektif ketika ia tidak disadari. Ketika pekerja menerima nilai-nilai seperti inisiatif, loyalitas, dan dedikasi sebagai bagian dari identitas personal, bukan sebagai ekspektasi struktural, maka kuasa telah berpindah dari instruksi eksplisit menjadi

kendali afektif. Seperti yang dikemukakan oleh Sarah Tracy (2000), bentuk-bentuk kontrol dalam organisasi kontemporer banyak beroperasi melalui simbol, afeksi, dan relasi personal. Nilai-nilai korporat seperti *live fully, fearless creativity*, atau *growth mindset* tidak selalu hadir sebagai tuntutan formal, tetapi bekerja sebagai aspirasi moral yang membentuk tindakan sehari-hari. Dalam konteks ini, wacana menjadi instrumen dominasi.

Van Leeuwen (2008) dalam analisis wacana kritisnya mengungkapkan bahwa bahasa korporat bekerja melalui tiga fungsi utama: representasi, legitimasi, dan naturalisasi. Ketika nilai-nilai perusahaan digunakan untuk membingkai ulang realitas seperti menganggap kerja lembur sebagai bukti dedikasi atau menghapuskan batas kerja-privat sebagai bentuk *passion*, maka sesungguhnya sedang terjadi proses hegemonik yang halus namun mendalam.

Beberapa penelitian telah menggunakan teori hegemoni Gramsci yang menjadi kerangka utama, serta konsep-konsep budaya kerja kreatif dan fleksibilitas simbolik. Adapun literatur penting yang digunakan antara lain: Gill (2002) tentang '*cool capitalism*', McRobbie (2002) mengenai '*soft managerism*', dan Gregg (2011) tentang *self-exploitation* dalam industri kreatif. Studi oleh Van Leeuwen (2011) juga relevan dalam membahas legitimasi simbolik atas nilai kerja. Sementara itu, konteks Indonesia diperkuat oleh tulisan Dea Safira dan Saras Dewi, yang mengkritisi relasi kuasa dalam kerja feminisasi dan produktivitas neoliberal. Studi-studi ini memperlihatkan bagaimana nilai kerja bukan sekadar instrumen ekonomi, tetapi bagian dari praktik simbolik yang membentuk relasi sosial dan politik. Teori hegemoni Gramsci menjadi penting karena menjelaskan bagaimana dominasi dilakukan melalui konsensus, bukan semata paksaan, dan bagaimana resistensi dapat muncul dalam bentuk yang subtil melalui perang posisi dan kontra-hegemoni.

METODOLOGI

Metode yang digunakan adalah multiple case study sebagaimana dikembangkan oleh Robert E. Stake (2006). Dalam pendekatan ini, peneliti tidak

hanya berusaha memahami satu kasus tunggal, melainkan mengkaji berbagai unit pengalaman individual secara bersamaan untuk memahami suatu fenomena utama atau objek kolektif yang disebut *Stake* sebagai *quintain*, yakni "*an entity or phenomenon we are trying to understand through the study of cases*" (Stake, 2006, p. vi). Dalam penelitian ini, *quintain* yang dimaksud adalah praktik hegemoni dan resistensi dalam struktur kerja agensi kreatif.

Subjek pada penelitian ini awalnya direncanakan mencakup dua kelompok utama, yaitu sisi pembuat kebijakan (*chief & director*) dan dari sisi pekerja (*manager & officer*). Pendekatan ini dipilih agar peneliti dapat menangkap motif, logika kebijakan, serta dampaknya dari dua sisi yang berbeda dalam struktur kuasa organisasi. Namun, seiring berjalannya proses dan setelah peneliti resmi mengundurkan diri dari People Company, akses terhadap jajaran *chief* menjadi terbatas. Oleh karena itu, fokus penelitian akhirnya diarahkan lebih pada pengalaman peneliti dan pekerja non-pemangku kebijakan untuk menelusuri praktik hegemoni dari sisi *subaltern*.

Proses penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan yang dilakukan sejak September 2023 hingga September 2024 yang merujuk pada pendekatan *multiple case study* dari *Stake*. Tahap pertama yang ialah observasi informal mulai dilakukan selama peneliti masih bekerja di perusahaan. Observasi ini membantu peneliti memahami konteks organisasi, norma kerja yang tidak tertulis, serta relasi antar individu dalam ruang kerja.

Setelah periode observasi, peneliti melakukan pengumpulan data melalui *in-depth interview*. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dan berlangsung dalam suasana informal yang memungkinkan narasumber untuk bercerita tanpa adanya tekanan. Pemilihan partisipan dilakukan secara purposif berdasarkan variasi posisi, pengalaman kerja, dan keterlibatan mereka dalam dinamika keseharian kerja. Pada penelitian ini, masing-masing narasumber diperlakukan sebagai unit kasus yang mewakili pengalaman kerja dan posisi sosialnya di dalam struktur organisasi *People Company*.

Hasil wawancara kemudian dianalisis dalam dua tahap. Pertama, peneliti melakukan

within-case analysis; eksplorasi mendalam terhadap narasi masing-masing individu. Kedua, dilakukan *cross-case analysis*, yaitu pencarian pola-pola tematik yang muncul dari perbandingan lintas narasumber. Dari proses ini, penyusunan sejumlah assertions atau pernyataan reflektif yang berfungsi sebagai rangkuman temuan terhadap *quintain*. Setelah itu, penelitian ini akan dibaca dengan kerangka teori hegemoni Antonio Gramsci dan teori lain yang dirasa relevan. Pada tahap akhir, peneliti akan menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinamika kerja dan relasi kuasa

Meskipun People Company mengusung prinsip kolaborasi dan fleksibilitas dalam struktur organisasinya, praktik kerja sehari-hari *Crafters* menunjukkan kompleksitas yang tidak selalu tampak di permukaan. Pembagian peran yang dirancang secara hirarkis – mulai dari *Chief*, *Director*, *Manager*, *Associate* hingga *Officer* – dalam kenyataannya sering kali mengalami pergeseran fungsi, kekosongan jabatan, atau tumpang tindih tanggung jawab yang mempengaruhi distribusi kerja secara signifikan.

Secara ideal, *Chief* bertugas menetapkan arah strategis perusahaan, *Director* menjalankan pengawasan koordinatif, *Manager* dan *Associate* sebagai pelaksana kerja teknis, dan *Officer* bertindak sebagai ujung tombak operasional. Namun dalam praktiknya, ketidakhadiran sosok *Director* di beberapa unit menyebabkan banyak tanggung jawab ditarik langsung oleh *Chief* atau dibebankan ke manajer, yang akhirnya menanggung kerja administratif sekaligus operasional.

“Di Info Dept, sering dapet request mendadak tanpa tools yang memadai. Kalau lead-nya nggak ada, ya pasti tekanan naik.” — C, Manager

Ketegangan semakin nyata ketika pekerja harus mengerjakan proyek lintas peran atau bersifat *sessional*—yaitu proyek jangka pendek yang pembagian personalnya ditentukan langsung oleh *Chief*. Dalam situasi seperti ini, peran pekerja menjadi cair, bahkan melampaui posisi formalnya.

“Aku bisa ngerjain kerjaan itu tanpa tahu dapet berapa. Kalo pas besar, alhamdulillah. Kalo kecil, ya udah... lumayan buat jajan.” — S, Officer

Remunerasi *sessional project* yang tidak pasti menandai bentuk kerja yang sangat fleksibel, namun sarat ketidakpastian. Di satu sisi, hal ini memberi ruang eksplorasi. Di sisi lain, ia menempatkan pekerja dalam posisi negosiasi berulang—antara loyalitas dan kebutuhan finansial, antara ekspektasi tim dan kapasitas pribadi. Persis seperti yang disampaikan oleh Angela McRobbie (2002), industri kreatif kerap menciptakan ilusi kebebasan dan *self-realization*.

Dalam struktur seperti ini, komunikasi antar level jabatan menjadi elemen penting—namun tidak selalu setara. Walau secara formal CEO membuka akses *one-on-one* ke semua level, dalam praktiknya, banyak pekerja merasa komunikasi tetap melewati filter manajerial atau dibatasi oleh simbolik jabatan.

“CEO tuh bisa kita ajak 1:1 dan sering diingetin kayak, ‘Ini meuni nggak ada yang mau 1:1 yah sama aku? Padahal boleh loh.’ Tapi aku nggak tahu mau ngomongin apa.” — I, Officer

Ketimpangan ini juga tampak dalam narasi motivasional yang tampaknya suportif, tetapi mengandung tekanan performatif. Kata-kata seperti “waktunya kamu *challenge* diri sendiri” atau “kita kasih kamu ruang buat tumbuh” menjadi narasi penguat bagi dorongan kerja ekstra yang sering kali tidak disertai dengan dukungan konkret.

“Selalu kayak kita punya pilihan, dikasih pilihan, padahal ujungnya tuh enggak. Selalu pakai kata-kata ‘sekarang ini waktu yang tepat buat lu *challenge* diri sendiri supaya bisa lebih perform’.” — O

Dalam konteks ini, kuasa tidak hadir dalam bentuk instruksi eksplisit semata, melainkan bekerja secara implisit melalui normalisasi nilai-nilai seperti inisiatif, proaktivitas, dan loyalitas. Seiring waktu, nilai-nilai ini membentuk struktur persetujuan di mana pekerja menerima beban kerja tambahan seolah itu adalah keputusan mereka sendiri—sebuah mekanisme yang sangat hegemoni dalam

makna Gramscian. Gramscsi (1971) menjelaskan bahwa dominasi ideologis diterima melalui kesadaran yang “dibimbing” dan bukan melalui paksaan.

Salah satu bentuk simbolis dari narasi kesetaraan di People Company adalah penyebutan pekerja sebagai *Crafters* alih-alih “karyawan” atau “pekerja”. Pilihan istilah ini dimaksudkan untuk menandai inklusivitas dan menolak hierarki klasik. Namun sebagaimana yang terlihat, simbol linguistik ini belum sepenuhnya disertai dengan perubahan struktural yang mendasar.

“Kita disebut Crafters, tapi beban kerja ya tetap aja bertingkat. Yang satu bisa nolak, yang lain enggak. Ya siapa yang berani nolak kerjaan kalau yang lain jalan terus?”
— O

Dengan demikian, dinamika kerja di People Company menghadirkan relasi kuasa yang halus namun dalam: bukan lewat paksaan, tetapi lewat peminggiran nilai, simbol kebebasan, dan ekspektasi kolektif. Relasi kuasa di sini bersifat ideologis, bekerja melalui konsensus, dan membentuk kesepakatan semu atas struktur yang sebenarnya timpang. Pada sisi inilah hegemoni mengakar, melalui pembiasaan, pengulangan, dan kehadiran simbolik yang terasa alami—namun sesungguhnya penuh beban dan negosiasi internal.

Kewajiban Perusahaan dalam Mendukung Produktivitas

Sebagai bagian dari tanggung jawab institusional, People Company menyediakan berbagai sistem dukungan untuk menunjang kerja para pekerjanya. Dukungan ini mencakup: 1) Sistem komunikasi internal yang terbuka 2) Akses terhadap pelatihan dan pengembangan keterampilan. 3) Perangkat kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan posisi. 4) Fleksibilitas jam kerja dalam batas tertentu. 5) Sesi umpan balik berkala dan evaluasi kinerja

Namun dalam praktiknya, efektivitas dukungan ini bergantung pada konteks tiap tim. Beberapa divisi dengan struktur lengkap dapat merasakan manfaat optimal. Sebaliknya, divisi yang mengalami kekosongan jabatan atau kekurangan sumber daya sering kali tidak mampu memanfaatkan fasilitas yang tersedia secara maksimal. Sebaliknya,

unit yang mengalami kekosongan jabatan merasa bahwa fasilitas yang ada belum merata dan kurang relevan dengan tantangan kerja yang dihadapi oleh *Crafters*. Misalnya, keterbatasan perangkat kerja digital yang memperlambat proses koordinasi.

“Cuma aku ya bingung aja. Orang kurang, tools gak ada, tapi ekspektasinya output delivery cepet. Bingung gak lu? Gua sih bingung. Tapi, ya udah, kusampaikan aja, kalau kita emang butuh A, B, C. Selama itu belum fulfilled, terima aja ‘dikeramasin’ terus :)” - G

Secara teoritis, dukungan institusional semacam ini erat kaitannya dengan *Perceived Organizational Support* (POS), yakni sejauh mana pekerja merasa dihargai dan dipedulikan oleh organisasinya (Eisenberger, 1986). Ketika dukungan bersifat selektif atau terfokus pada level tertentu, maka efek positif dari POS pun menjadi timpang. Hal ini membuka ruang bagi ketimpangan pengalaman kerja antar divisi yang berpengaruh terhadap perputaran tenaga kerja atau pergantian karyawan (turnover), kepuasan kerja dan performa individu.

Kondisi ini memperlihatkan adanya jarak antara niat institusional dan praktik operasional. Selain itu, beberapa akses pengembangan diri masih bersifat opsional dan sering diposisikan sebagai inisiatif personal. Padahal, dalam sistem kerja yang padat, pilihan untuk berkembang tidak selalu dapat dilakukan tanpa beban tambahan.

Benefit yang diberikan Perusahaan

People Company menawarkan sejumlah benefit yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja. Benefit ini meliputi: 1) Hari libur tambahan di luar cuti tahunan. 2) Kegiatan kesehatan fisik dan mental dalam program FitKlab. 3) Program Movie Night untuk relaksasi kolektif. 4) Insentif finansial untuk pengembangan kognitif (dapat digunakan untuk membeli buku atau pelatihan yang diinginkan)

Secara teoritis, *job satisfaction* dan *employee well-being* sangat dipengaruhi oleh kejelasan akses terhadap kompensasi non-upah. Menurut Warr (2007), kesejahteraan kerja yang dirancang secara simbolik namun tidak menyentuh kebutuhan riil justru akan memunculkan frustrasi organisasi. Sebagaimana disampaikan salah satu

officer level, “*benefit* yang diberikan cenderung bersifat simbolik, dan *nggak* selalu *ngejawab* kebutuhan beban kerja yang tinggi ini.”

Dalam situasi tertentu, pekerja bahkan harus tetap diminta harus “*stand by*”, bahkan saat sedang cuti atau bekerja dari rumah, utamanya ketika proyek memasuki fase tenggat yang krusial. Fenomena ini menunjukkan bahwa *benefit*, alih-alih mengurangi beban kerja, justru menjadi penyeimbang simbolik terhadap ritme kerja yang tetap intens. Sebuah paradoks muncul ketika retorika keseimbangan hidup justru berdampingan dengan ekspektasi loyalitas tinggi.

Kewajiban Pekerja dan Beban Kerja

Crafter di People Company tidak hanya dituntut untuk menyelesaikan tugas sesuai peran formal mereka, tetapi juga untuk menunjukkan sikap proaktif, loyal, dan adaptif terhadap perubahan yang cepat. Dalam praktiknya, hal ini diterjemahkan menjadi: 1) Kemampuan menangani proyek lintas fungsi. 2) Kesedihan memberi masukan strategis di luar jobdesk. 3) Kesiapan untuk bekerja lembur saat tenggat mendekat. 4) Peran sebagai representasi budaya perusahaan dalam presentasi eksternal

Kondisi ini menghasilkan beban kerja yang fleksibel namun intens. Sejumlah pekerja mengaku merasa bangga ketika diberi ruang untuk berkembang dan dilibatkan dalam diskusi strategis. Namun, di saat bersamaan mereka merasakan beban emosional yang cukup besar akibat ekspektasi yang tidak tertulis. Hal ini sejalan dengan konsep *emotional labor* dari Hochschild (1983), yang mana pekerja tidak hanya diminta menyelesaikan pekerjaan teknis, tetapi juga mengelola emosi dan semangat kerja mereka demi citra profesionalisme.

Ketidakseimbangan antara tuntutan dan dukungan institusional menjadi tantangan jangka panjang. Tanpa ruang kritik dan sistem evaluasi yang terbuka, tekanan ini dapat menimbulkan kelelahan jangka panjang (*burnt out*). Seperti yang disampaikan seorang *Crafters* di *associate level*, “Kerjanya banyak, tapi gak enak juga kalo nolak. Nanti disangka gak ‘grow’, dong”.

Melalui paparan di atas, dapat dilihat bahwa People Company tidak hanya membentuk dirinya sebagai entitas bisnis kreatif, tetapi juga sebagai institusi sosial yang secara aktif mbingkai relasi kerja, nilai-nilai dan struktur operasional

melalui narasi humanistik. Sementara itu, kompleksitas dalam pelaksanaan nilai, distribusi kerja, serta pengalaman keseharian pekerja menunjukkan bahwa realitas kerja kreatif di perusahaan ini tidak selalu selaras dengan idealisme organisasi. Tegangan antara retorika inklusivitas dan praktik struktural, antara partisipasi dan kontrol, menjadi medan dinamis yang mewarnai pengalaman para pekerja.

Dengan demikian, studi atas People Company tidak dapat berhenti pada deskripsi struktural dan kultural semata, melainkan perlu bergerak lebih jauh untuk menganalisis bagaimana kuasa bekerja, dinegosiasikan, dan dilawan dalam keseharian kerja.

Pembentukan nilai dan sosialisasi nilai budaya kerja

Salah satu kanal utama pembentukan hegemoni di People Company adalah melalui formulasi nilai-nilai inti yang diposisikan sebagai fondasi budaya kerja. Pada awalnya, nilai-nilai tersebut dirumuskan secara *top-down* oleh CEO dan tim *Chief* dalam bentuk *The Core 7*. Nilai ini kemudian disosialisasikan lewat *playbook*, pelatihan, dan integrasi ke dalam keseharian kerja. Namun, pasca transformasi menjadi People Company, skema pembentukan nilai mengalami perubahan pendekatan menjadi *bottom-up*. Para pekerja, yang dengan sengaja disebut sebagai *Crafter*, diminta untuk menyuarakan nilai yang relevan bagi mereka secara personal dan profesional. Hasil dari partisipasi ini adalah tujuh nilai baru: *Humane Harmony*, *Limitless Zoom*, *Live Fully*, *Proactive Growth*, *Visionary Thinking*, *Fearless Creativity*, dan *Calibrating the Six*. Meski terlihat sebagai inisiatif partisipatif, pendekatan ini tetap dapat dibaca sebagai mekanisme hegemoni yang lebih halus.

Gramsci (1971) menyebut bahwa kekuasaan hegemonik tidak bergantung pada paksaan, tetapi justru bekerja paling efektif ketika didasarkan pada konsensus yang tampak wajar. Dengan melibatkan pekerja, perusahaan memperoleh legitimasi simbolik yang lebih kuat terhadap nilai-nilai tersebut sekaligus memperluas jangkauan hegemoninya.

Dalam praktiknya, nilai-nilai ini kemudian disisipkan ke dalam forum internal seperti Dialog Senin Pagi (DSP), sesi *on-boarding*, *townhall*

bulanan, dan sistem penilaian kinerja. Pekerja merespons nilai-nilai ini dengan cara beragam. Ketika pekerja ditanya terkait nilai perusahaan serta kaitannya dengan diri dan tanggung jawab pekerja, salah satu pekerja menjawab ada beberapa nilai seperti *Live Fully* terasa abstrak dan kurang relevan.

“Pertanyaan yang susah. Bingung jawabnya. Bagian *Live Fully* teh kayak gak nyambung. Akan sangat susah untuk perusahaan untuk cek. Personalnya tuh gimana? Barometernya apa?” – O

Pernyataan tersebut mengindikasikan adanya jarak antara narasi nilai dan realitas keseharian pekerja. Nilai seperti *Live Fully* yang terdengar ideal justru menciptakan kebingungan dan beban performatif baru, apalagi jika tidak memiliki indikator yang jelas. Temuan ini selaras dengan konsep *decoupling* dari Alvesson & Sveningsson (2008), di mana nilai-nilai yang dicanangkan oleh organisasi tidak sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik. Sosialisasi nilai berjalan, tetapi internalisasi nilai tidak selalu berhasil. Pekerja mungkin mengulang slogan, namun belum tentu memahami atau memercayainya.

Selain itu, proses sosialisasi nilai juga mengandalkan figur-figur kunci dalam organisasi seperti *Chief* dan *Manager*. Salah satu *Chief* menyebutkan:

“Aku gak mungkin marahin mereka atau ‘mendidik’ mereka karena mereka kan bukan anak aku, ya. Jadi, ya urus diri masing-masing. Nih, gua contohin yang bener kayak gimana. Mau ngikut apa nggak, urusan lo sendiri.” — G, Chief

Pernyataan ini memperlihatkan bagaimana kepemimpinan di People Company mengandalkan strategi *lead by example*. Nilai tidak dipaksakan, tetapi ditampilkan sebagai pilihan moral. Namun, justru pada titik inilah mekanisme hegemonik beroperasi. Ketika nilai diposisikan sebagai aspirasi pribadi, bukan tuntutan struktural, maka konsensus pun terbentuk secara halus sejalan dengan konsep Gramsci tentang *consent*.

Dengan demikian, bagian ini menunjukkan bahwa pembentukan dan sosialisasi nilai di People Company bukan hanya proses institusional, tetapi

juga proses hegemonik. Nilai disusun secara partisipatif, disosialisasikan dalam forum internal, dan dijalankan oleh aktor organisasi dengan pendekatan persuasi moral. Namun, sebagaimana akan dibahas di bagian selanjutnya, tidak semua nilai diterima tanpa gugatan justru dalam celah resistensi itulah muncul potensi *counter-hegemoni* yang akan dikaji lebih lanjut.

Respons Pekerja; Negosiasi, Adaptasi dan Resistensi Sehari-hari

Dalam kerangka pemikiran Gramsci (1971), hegemoni tidak pernah bersifat mutlak. Di balik struktur konsensus yang tampak stabil, selalu terdapat celah resistensi yang dapat muncul dalam bentuk-bentuk tak terduga. Hegemoni hanya akan bertahan selama kelompok subordinat memberikan persetujuan dan ketika persetujuan ini mulai retak, muncullah ruang-ruang *counter-hegemoni*.

Dalam konteks People Company, respons terhadap sistem nilai dan pola kerja berlangsung melalui berbagai cara mulai dari adaptasi sehari-hari hingga bentuk resistensi simbolik yang halus. Salah satu bentuk respons yang paling menonjol adalah negosiasi makna terhadap nilai-nilai perusahaan. Sejumlah pekerja menyatakan bahwa nilai seperti *Live Fully* atau *Limitless Zoom* terasa terlalu abstrak, bahkan kontradiktif dengan realitas kerja yang dijalani. Seorang pekerja mengungkapkan:

“Nilai-nilai kayak *Live Fully* tuh nggak jelas ukurannya. Emang ada yang kerja buat passion, tapi banyak juga yang ya udah, kerja buat cari uang. Gak semua orang pengen ‘live fully’ di kerjaan.” — O, Officer

Pernyataan ini mencerminkan bahwa nilai tidak selalu diterima sebagai panduan moral, melainkan dipertanyakan relevansinya. Seperti dikemukakan oleh Sara Ahmed (2010) dalam *The Promise of Happiness*, ketika nilai-nilai ideal dipaksakan sebagai standar kolektif, maka individu yang tidak sesuai akan merasa terasing dan mengalami tekanan emosional.

Pada titik ini resistensi muncul bukan dalam bentuk penolakan terbuka, melainkan dalam bentuk sinisme ringan, kejenuhan, dan pengabaian halus. Forum internal seperti Dialog Senin Pagi (DSP) yang dirancang sebagai ruang refleksi nilai,

sering kali tidak berfungsi sebagaimana mestinya. Beberapa pekerja menyebut forum ini sebagai ajang “presentasi satu arah” tanpa ruang dialog yang aman.

“Harusnya sesi diskusi, tapi karena jarang ada yang nanya jadi kaya sekadar info. Udah tahu ujungnya gak akan berubah juga.” — D, Officer

Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara ruang simbolik dan partisipasi riil. Meskipun perusahaan menyediakan forum untuk “mendengarkan”, dinamika kekuasaan tetap menghambat artikulasi suara yang kritis. Akibatnya, respons pekerja lebih banyak disampaikan dalam bentuk infrapolitik, yakni politik perlawanan sehari-hari yang terselubung (Scott, 1990). Salah satu bentuk infrapolitik yang umum adalah penghindaran simbolik, seperti menunda balasan pesan kerja di luar jam kantor, menggunakan status “*Do Not Disturb*” di aplikasi komunikasi, atau berpura-pura sibuk.

“Kalau kerjanya overload, ya udah... alasan ‘lagi di luar’, atau ‘lagi DND’. Lama-lama semua jadi ngerti kode.” — A, Manager

Strategi ini bukan semata bentuk kemalasan, melainkan mekanisme perlindungan diri terhadap ekspektasi kerja yang terus meningkat tanpa kompensasi sepadan. Strategi ini juga menunjukkan bahwa resistensi dapat hidup dalam bentuk-bentuk yang banal namun signifikan di balik layar, dalam humor, dalam kode sosial yang hanya dipahami antar kolega.

Lebih jauh, bentuk resistensi juga muncul dari aktor manajerial, terutama mereka yang berada di posisi tengah. Para *Manager* dan *Director* tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga benteng bagi timnya dari tekanan struktural. Mereka menyaring, menunda, bahkan menyimpangkan arahan dari atas demi menjaga stabilitas tim. Salah seorang *Director* menyampaikan:

“Aku belum pernah eskalasi masalah anak buah ke atas. Aku beresin dulu. Kalau gak bisa banget, baru aku omongin. Tapi mostly, aku keep di aku.” — A, Director

Dalam kajian Gramscian, strategi semacam ini adalah bentuk *war of position* perlawanan kultural yang tidak bersifat frontal, tetapi bekerja secara simbolik dan perlahan. Dengan menahan tekanan dari struktur dominan, *middle manager* memainkan peran ganda sebagai pengaman sistem sekaligus pengacau dalam diam. Namun, posisi ini juga mengandung dilema. Ketika resistensi tidak disuarakan secara kolektif, potensi perubahan struktural menjadi terbatas.

Respons lainnya muncul dalam bentuk sikap apatis terhadap forum formal, yang dianggap terlalu simbolik. Pekerja memilih menyampaikan keresahan di ruang informal seperti *group chat*, atau obrolan setelah kerja. Dalam ruang ini, keluhan, sarkasme, dan humor gelap menjadi saluran resistensi emosional.

“Tendensinya masih ngomongin di belakang. Jadi diskusinya di kelompok mereka aja. Urusannya jadi gak beres.” — A, Director

James C. Scott (1990) menyebut bentuk ini sebagai *hidden transcript*, sebuah narasi yang hanya muncul di ruang privat, namun menjadi kanal penting untuk mempertahankan martabat, solidaritas, dan identitas pekerja yang merasa tertekan. Dalam konteks People Company, bentuk-bentuk ini menjadi bahasa alternatif dari kritik, yang tidak bisa diartikulasikan di forum formal.

Dengan demikian, respons pekerja terhadap sistem nilai dan pola kerja People Company sangat beragam: dari negosiasi makna, resistensi simbolik, hingga bentuk infrapolitik yang halus. Resistensi ini tidak selalu terorganisir atau eksplisit, namun menunjukkan bahwa konsensus hegemonik selalu bersifat rapuh dan terbuka untuk digugat.

KESIMPULAN

Penelitian menemukan bahwa proses sosialisasi nilai kerja di agensi kreatif dilakukan melalui bahasa yang mengglorifikasi *passion*, loyalitas, dan semangat kolektif. Hal ini menciptakan atmosfer kerja yang dekat secara emosional, tetapi menyulitkan pembacaan kritis terhadap ekses kerja seperti lembur atau beban kerja tidak proporsional.

Struktur kerja yang fleksibel namun multi tugas juga berdampak pada pergeseran makna profesionalisme—dari spesialisasi ke totalitas peran. Dalam kerangka hegemoni, nilai-nilai ini membentuk konsensus yang memperkuat dominasi simbolik. Namun, muncul pula bentuk resistensi seperti: jarak emosional terhadap nilai perusahaan, kritik pasif terhadap pola kerja, hingga praktik keluar masuk kerja sebagai bentuk otonomi simbolik.

Peneliti menafsirkan bahwa resistensi ini belum mencapai bentuk kontra-hegemoni utuh, tetapi menjadi indikasi penting dari ketegangan kuasa dalam budaya kerja kreatif.

Pada akhirnya, relasi kerja dalam agensi kreatif tidak dapat dilepaskan dari mekanisme hegemonik yang dibungkus dalam simbol-simbol kebebasan dan passion. Nilai-nilai organisasi yang tampak positif justru dapat menjadi alat dominasi melalui proses konsensus simbolik. Struktur kerja fleksibel turut memperkuat ilusi otonomi, sementara pekerja sering kali tidak menyadari keterlibatan mereka dalam skema *self-exploitation*.

Meski demikian, muncul bentuk-bentuk resistensi mikro yang menunjukkan adanya ruang negosiasi makna dalam praktik kerja kreatif. Penelitian ini merekomendasikan studi lanjutan untuk menggali potensi kontra-hegemoni yang lebih terorganisir di industri ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Banks, M. (2017). *Creative Justice: Cultural Industries, Work and Inequality*. Rowman & Littlefield International.
- BBC News Indonesia. (n.d.). Kematian pekerja kreatif karena kelelahan: Apa yang bisa dipelajari? <https://www.bbc.com/indonesia/majalah-45148359>
- David, H., & Baker, S. (2009). *Creative Labour: Media Work in Three Cultural Industries*. Routledge.
- Ghimire, B. (2020, May/June). Achieving Work-Life Balances through Flexible Work Practices. *Pravaha*, 26(1), 31-28. https://www.researchgate.net/publication/357373899_Achieving_Work-life_Balances_through_Flexible_Work_Practices.
- Gramsci, A. (2007). *Selections from the Prison Notebooks* (Q. Hoare, Ed.; G. N. Smith, Trans.). International Publishers.
- Gregg, M. (2016). *Work's Intimacy*. Polity Press.
- Gill, R., & Pratt, A. (2008). In the social factory? Immaterial labour, precariousness and cultural work. *Theory, culture & society*, 25(7-8), 1-30. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0263276408097794>
- Hesmondhalgh, D. (2013). *The Cultural Industries* (3rd ed. ed.). Sage Publication.
- Indonesia Creative City Network. (n.d.). Indonesia Creative Cities Network. ICCN. Retrieved May 19, 2023, from <https://iccn.or.id/kotakreatif>.
- Kementerian Kebudayaan. (2020). *Ekonomi Kreatif di Indonesia*. Retrieved May 19, 2023, from https://kebudayaan.kemdikbud.go.id/ditkma/wp-content/uploads/sites/6/2020/07/Bahan-Ekraf_compressed.pdf
- Maielli, G. (2015). Hegemony in Organization Studies: A Gramscian Approach. In R. Mir, H. Willmot, & M. Greenwood (Eds.), *The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies* (pp. 196-207). Routledge. <https://www.routledge.com/The-Routledge-Companion-to-Philosophy-in-Organization-Studies/Mir-Willmott-Greenwood/p/>
- McRobbie, A. (2002). Clubs to Companies: Notes on the Decline of Political Culture in Speeded Up Creative Worlds. *Cultural Studies*, 16(4), 516-531. DOI: 10.1080/09502380210139098
- McRobbie, A. (2016). *Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries*. Polity Press.
- McRobbie, A. (2016). *Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries*. Polity Press.
- Sindikasi. (n.d.). Tentang Kami. Sindikat Industri Digital Indonesia. <https://sindikasi.org/tentang-kami>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple Case Study Analysis*. Guilford Press.

- Tim Penyusun Pusat Data dan Sistem Informasi. (2020, December). Statistik Ekonomi Kreatif 2020. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. Retrieved May 19, 2023, from https://api2.kemenparekraf.go.id/storage/app/resources/Statistik_Ekraf_2021_rev01_isbn_3d826fedcb.pdf
- Tirto.id. (2021, April 23). Perempuan dan dunia kerja kreatif: Pelecehan yang didiamkan.
- UU Republik Indonesia No 13 Tahun 2003.
- (n.d.). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 No 39.
- Van Leeuwen, T. (2008). *Discourse and Practice: New Tools for Critical Discourse Analysis*. Oxford University Press.
- Van Leeuwen, T. (2016). Discourses of Flexibility and Creativity: A Critical Discourse Analysis of Workplace Expectations in the Creative Industries. *Journal of Language and Politics*, 15(5)