

Perspektif Positif: Dinamika Perilaku Hegemoni Dalam Budaya Kerja Pegawai

Arifatuz Zakiya

Program Studi Psikologi Islam, Fakultas Ushuludin dan Dakwah, IAIN Kediri

arifatuz07@gmail.com

Jainudin*

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi dan Kesehatan,

UIN Sunan Ampel Surabaya

jai072023@gmail.com

Fidia Astuti

Program Studi Psikologi Islam, Fakultas Ushuludin dan Dakwah, IAIN Kediri

Fidia@iainkediri.ac.id

Abstract: *Social interactions in the workplace play a pivotal role in shaping the work culture and influencing organizational productivity and success. Particularly, the relationship between superiors and subordinates holds the potential for creating hegemonic behaviors, where superiors utilize their experience and knowledge to influence subordinates. This research aims to delve deeper into the processes, forms, levels, and impacts of hegemonic behaviors within the work culture of employees at the Department X in Kediri District, with a focus on the positive perspective of Antonio Gramsci's theory. This study adopts a qualitative approach and a case study research design. Information is obtained from two informants, a superior and a subordinate, through interviews and observations. Data is analyzed through method triangulation, involving raw data collection, data reduction, data interpretation, data analysis, and drawing conclusions. The research findings indicate that hegemonic behavior evolves through the demonstration of intellectual and moral leadership by superiors, subsequently gaining the approval of subordinates regarding the dominance of superiors. Forms of hegemonic behavior encompass aspects of intellectual and moral leadership, approval, and domination. The identified level of hegemony suggests a "declining hegemony." The impact of hegemonic behavior includes positive changes in work processes, ethics, communication, and power utilization. This study reinforces the understanding of the dynamics of relationships between superiors and subordinates in the workplace and their implications for work culture. It also provides a foundation for improving the work environment and fostering more harmonious inter-employee relationships.*

Keywords: *Hegemonic behavior, work culture, employees*

Abstrak: Interaksi sosial di lingkungan kerja memainkan peran kunci dalam membentuk budaya kerja dan pengaruhnya terhadap produktivitas dan keberhasilan organisasi. Terutama, hubungan antara atasan dan bawahan memiliki potensi untuk menciptakan perilaku hegemoni, di mana atasan menggunakan pengalaman dan pengetahuan mereka untuk memengaruhi bawahan. Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam proses, bentuk-bentuk, tingkatan, dan dampak perilaku hegemoni dalam budaya kerja pegawai di Dinas X Kabupaten Kediri, dengan fokus pada perspektif positif teori Antonio Gramsci. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dan jenis penelitian studi kasus. Informasi diperoleh dari dua informan, seorang atasan dan seorang bawahan, melalui wawancara dan observasi. Data yang dianalisis melalui triangulasi metode, termasuk pengumpulan data mentah, reduksi data, penafsiran data, analisis data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku

98

Copyright : ©2023 Arifatuz Zakiya, Jainudin, Fidia Astuti.

Program Studi Psikologi Islam, Fakultas Ushuluddin dan Dakwah, (IAIN) Kediri. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

Article History:

Received: 7 November 2023; Revised: 23 November 2023; Accepted: 3 Desember 2023; Published: 18 Desember 2023

hegemoni berkembang melalui demonstrasi kepemimpinan intelektual dan moral oleh atasan, yang kemudian mendapatkan persetujuan bawahan terhadap dominasi atasan. Bentuk perilaku hegemoni mencakup aspek-aspek kepemimpinan intelektual dan moral, persetujuan, dan dominasi. Tingkat hegemoni yang teridentifikasi mengindikasikan "hegemoni merosot". Dampak dari perilaku hegemoni termasuk perubahan positif dalam proses kerja, etika, komunikasi, dan penggunaan kekuasaan. Penelitian ini memperkuat pemahaman tentang dinamika hubungan antara atasan dan bawahan di tempat kerja dan implikasinya terhadap budaya kerja. Hal ini juga memberikan landasan untuk perbaikan lingkungan kerja dan hubungan antar pegawai yang lebih harmonis.

Kata Kunci: Perilaku hegemoni, budaya kerja, pegawai

Pendahuluan

Manusia mengejar beragam kepentingan, maksud, dan tujuan saat berinteraksi sosial, termasuk dalam konteks pendidikan, keluarga, masyarakat, pekerjaan, dan sebagainya. Di dunia kerja, interaksi antara rekan kerja, atasan, dan bawahan bertujuan menciptakan kelancaran pelaksanaan tugas. Cara atasan berinteraksi dengan bawahan, yang sering memiliki tingkat keahlian dan pengalaman yang lebih tinggi, dapat berperan penting dalam membentuk budaya kerja, serta memengaruhi proses dan hasil pekerjaan. Dalam banyak kasus, atasan, dengan pengetahuan dan pengalaman yang lebih banyak, secara tidak langsung membawa serta menerapkan pengaruh atau kuasa terhadap bawahan (Patria & Arif, 2015). Fenomena perilaku semacam ini sering diidentifikasi sebagai hegemoni dalam konteks dinamika kekuasaan di lingkungan kerja.

Menurut Antonio Gramsci, hegemoni adalah perilaku penguasaan pada kelompok tertentu dengan menggunakan cara kepemimpinan intelektual dan moral secara konsensus (persetujuan) atas nilai kehidupan, norma, agama, maupun kebudayaan masyarakat, dimana kelompok yang berhasil didominasi oleh penguasa tersebut secara sadar mengikuti dan tidak memiliki perasaan ditindas atau dirugikan, bahkan merasa itu sebagai hal yang seharusnya terjadi (Juditha, 2018b) Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa perilaku hegemoni merupakan suatu penguasaan tersembunyi yang masuk secara halus dan rapi dalam interaksi sosial antara atasan dengan bawahan.

Adapun hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yeshinta Varadella Anugrah dan Agus Machfud Fauzi tentang "Hegemoni Kyai terhadap Santri", dijelaskan bahwa bentuk perilaku hegemoni dapat terjadi melalui jalur pendidikan atau kekuasaan intelektual. Adanya kekuasaan yang tercipta melalui faktor pendidikan, membuat Kyai merasa berada di level tinggi sehingga dapat berkuasa dalam memenuhi keinginannya. Adanya pendidikan yang tinggi maka memunculkan kharisma yang diperoleh dari lingkungan sekitar, sehingga memiliki pengaruh besar dimana keputusannya (*dawuhnya*) akan langsung dituruti dan disetujui oleh santri (Anugrah & Fauzi, 2019). Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Muhammad Syukur tentang "Praktik Hegemoni Mahasiswa Senior terhadap Junior di Dalam Kehidupan Kampus" juga didapatkan hasil bahwa bentuk hegemoni dapat berupa persetujuan, dominasi, serta kemampuan intelektual dan moral. Hubungan antara mahasiswa senior dengan

mahasiswa junior meskipun berjalan baik namun hanya beberapa junior yang memiliki kedekatan. Masih terdapat rasa canggung dan tidak enak (*sungkan*) bila tidak melaksanakan arahan senior serta cenderung dibalut dengan rasa terpaksa karena sanksi yang diberikan senior dari adanya perilaku hegemoni (Syukur, 2019).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat dipahami bahwa bentuk hegemoni dapat berupa kekuasaan atau kepemimpinan intelektual, persetujuan, dan dominasi. Bentuk tersebut sejalan dengan hasil observasi yang ditemukan peneliti di Dinas X Kabupaten Kediri. Atasan yang berkuasa dengan mendominasi cenderung menciptakan iklim kerja yang ketat dimana semua perintah harus dilaksanakan, dengan beban kerja yang banyak dan menumpuk disertai tuntutan agar semua segera diselesaikan. Kondisi tersebut menciptakan budaya kerja yang disiplin dan patuh. Namun membuat interaksi antara atasan dan bawahan menjadi kurang fleksibel dan menciptakan kecanggungan. Sedangkan perilaku atasan lain menunjukkan perspektif positif bahwa atasan yang berkuasa dengan intelektual atau melalui jalur pendidikan cenderung memposisikan diri sebagai tim kerja yang solid dan berperan saling membantu terhadap bawahan dengan menggunakan kemampuan intelektual dan pengalaman yang dimiliki (Gunawan, 2022). Hal tersebut berdampak positif pada proses, hasil pekerjaan serta interaksi antar pegawai atasan dan bawahan. Sehingga perilaku pegawai atasan yang demikian tersebut menarik untuk dikaji karena menciptakan budaya kerja yang harmonis (Ali, 2017; Hutagalung, 2004).

Hegemoni bukan hubungan dominasi dengan menggunakan kekerasan, tetapi hubungan persetujuan dengan menggunakan kepemimpinan politik dan ideolog (Gramsci, 2013). Hegemoni dengan dominasi atau penindasan merupakan teori hegemoni dari konsep Marxis ortodoks dengan tokoh Karl Max yang mana bernuansa negatif. Sementara itu hegemoni menurut Gramsci, adalah hegemoni dengan kepemimpinan intelektual dan moral yang cenderung bernuansa positif. Sedangkan menurut Patria, hegemoni adalah upaya untuk mengajak orang-orang agar menilai dan memandang masalah sosial dalam konsep yang telah ditentukan tanpa adanya paksaan berupa kekerasan (Nezar & Arif, 2015). Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hegemoni adalah perilaku kekuasaan tertentu yang dilakukan untuk memperoleh pengaruh melalui persetujuan (konsensus) dengan menggunakan cara kepemimpinan intelektual dan moral atas nilai-nilai tertentu tanpa melakukan dominasi dengan bentuk kekerasan, dan penindasan, dimana yang dihegemoni secara sadar menyetujuinya serta merasa sebagai hal yang biasa.

Seseorang dengan kepemimpinan intelektual maka akan memiliki kemampuan berpikir abstrak dan penguasaan teori sehingga dapat memahami pokok masalah serta dapat memberikan solusi dengan berdasar pada teori yang jelas dan kuat. Sedangkan kepemimpinan moral adalah kepemimpinan yang berorientasi pada kebenaran, dapat membedakan antara yang benar dan salah, dapat berperilaku jujur, adil, dan benar dalam mencapai tujuan (Jayasinghe et al., 2019). Dalam hegemoni, seluruh perilaku persetujuan dan dominasi yang berkonotasi positif atau tanpa adanya kekerasan merasuk kepada pihak yang dihegemoni melalui kemampuan intelektual dan moral. Pemimpin akan

memperlihatkan kemampuan intelektualnya berupa wawasan dan pengetahuan serta perilaku baiknya agar dapat diketahui oleh pihak yang dihegemoni (Abadi, 2016).

Perilaku hegemoni memiliki beberapa tingkatan sebagaimana yang dijelaskan oleh Gramsci. Pertama, hegemoni total (*integral hegemony*) ditandai dengan afiliasi masa yang mendekati keseluruhan. Masyarakat menunjukkan tingkat kesatuan moral dan intelektual yang kokoh. Hubungan tersebut tidak diliputi dengan perlawanan. Kedua, hegemoni yang merosot (*decadent hegemony*), adalah meskipun sistem hegemoni yang ada telah mencapai tujuan, namun mentalitas masa tidak benar-benar sejalan dengan pemikiran yang dominan dari subjek hegemoni. Oleh karena itu, integrasi budaya mudah runtuh, keadaan ini disebut *decadent hegemony*. Ketiga, hegemoni minimum (*minimal hegemony*), yaitu tingkatan hegemoni terendah dimana pihak yang menghegemoni tidak mau menyesuaikan kepentingan dan keinginan mereka dengan kelas lain dalam masyarakat (Gramsci, 2013). Contoh - contoh baik yang ditampilkan tersebut dijadikan panutan dan *role model* oleh pihak yang dihegemoni, sehingga dari keadaan tersebut, pemimpin menjadi lebih mudah untuk mendapatkan persetujuan dan berperilaku dominasi.

Dalam penelitian ini berfokus pada pemahaman dinamika perilaku hegemoni dalam budaya kerja pegawai di Dinas X Kabupaten Kediri. Landasan penelitian ini ditemukan melalui pertanyaan penelitian yang mencakup aspek-aspek bagaimana proses terjadinya perilaku hegemoni di lingkungan kerja Dinas X, apa bentuk konkret dari perilaku tersebut, dan sejauh mana tingkatannya dan dampaknya yang melibatkan pegawai atasan dan bawahan. Selanjutnya pertanyaan - pertanyaan ini menjadi landasan penelitian karena memberikan pandangan mendalam tentang interaksi di tempat kerja dan dampaknya pada budaya kerja. Pemahaman mengenai dinamika perilaku hegemoni ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih baik terkait faktor-faktor yang membentuk hubungan antarpegawai di lingkungan kerja.

Adapun penelitian ini juga memiliki kepentingan yang terletak pada kebutuhan untuk mengidentifikasi, memahami, dan mungkin mengelola perilaku hegemoni di lingkungan kerja. Dengan menyoroti aspek positif dari dinamika ini, penelitian ini dapat memberikan pandangan yang lebih kaya terkait cara perilaku hegemoni dapat berkontribusi pada efisiensi organisasi, pengembangan individu, dan penguatan budaya kerja yang sehat (Fauzi, 2017; Gunawan, 2022; Varadella & Fauzi, 2019). Oleh karena itu, penelitian ini bukan hanya bertujuan untuk memaparkan masalah, tetapi juga untuk meresapi elemen positif yang mungkin dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas hubungan dan kinerja di lingkungan kerja.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Lexy J. Moleong, 2017). Penelitian ini berlokasi di Dinas X Kabupaten Kediri. Fokus penelitian ini adalah

mengkaji tentang perilaku hegemoni antara pegawai atasan dan bawahan ditinjau dari perspektif positif teori Antonio Gramsci. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data kualitatif dengan menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer didapatkan melalui hasil wawancara dan observasi pada pegawai atasan yang berperilaku hegemoni (subjek primer) serta pegawai bawahan yang mendapat perilaku hegemoni (subjek sekunder), sedangkan sumber data primer didapatkan melalui studi literatur tentang perilaku hegemoni. Subjek dalam penelitian ini diambil dengan teknik *purposive sampling* dengan kriteria pegawai yang berposisi sebagai atasan, memiliki perilaku hegemoni, dan bekerja minimal 3 tahun untuk subjek primer. Pada subjek sekunder: pegawai yang berposisi sebagai bawahan, mendapatkan perilaku hegemoni, dan bekerja minimal 1 tahun. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan secara mendalam pada subjek primer (pegawai atasan) dan sekunder (pegawai bawahan). Untuk mendapatkan data yang valid dan reliabel, peneliti menggunakan triangulasi metode yaitu menggunakan wawancara dan observasi. Proses analisis data dalam penelitian ini, meliputi pengumpulan data mentah, reduksi data, penafsiran data, analisis data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2019).

Hasil

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa tema dari jawaban dua subjek penelitian. Tabel 1 di bawah ini menunjukkan jawaban subjek dari pertanyaan yang telah diberikan. Subjek primer mendapatkan pertanyaan sebagai berikut:

Tabel 1.
Pertanyaan dan jawaban subjek primer

Pertanyaan	Jawaban	Tema
Bagaimana perilaku kepemimpinan sebagai atasan kepada bawahan	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak terlalu baku sebagai atasan - Bersifat fleksibel - Menganggap semua mempunyai kesempatan yang sama - Berprinsip memanusiakan manusia - Memberikan contoh baik agar dapat dikenang dan meninggalkan kesan sebagai atasan yang baik. 	Kepemimpinan moral
Bagaimana bentuk kontrol dan pengawasan yang dilakukan terhadap proses kerja bawahan	<ul style="list-style-type: none"> - Bertanya terkait progres pekerjaan secara berkala 	Kepemimpinan moral
Apa yang dilakukan jika bawahan tidak melaksanakan tugas dengan benar	<ul style="list-style-type: none"> - Mengkonfirmasi atau menanyakan letak kesalahan yang dilakukan bawahan - Mengedepakan kesadaran diri bawahan terkait kesalahan yang telah dilakukan tanpa <i>men-judge</i> 	Persetujuan dan kesadaran
Bagaimana pengaruh dari perilaku	<ul style="list-style-type: none"> - Bawahan sadar terhadap tanggung jawab pekerjaannya - Secara tidak langsung bawahan 	Dominasi, persetujuan, dan kesadaran

kepemimpinan terhadap budaya kerja mengakui dominasi kuasa dari atasan dengan adanya kemampuan dan pengalaman yang ditunjukkan atasan terkait pekerjaan

- Bawahan bersikap sopan, hormat, dan lebih patuh dengan ditunjukkannya moral atasan yang memanusiakan manusia.

Sedangkan pertanyaan yang diberikan kepada subjek sekunder sebagai berikut:

Tabel 2
Pertanyaan dan jawaban subjek sekunder

Pertanyaan	Jawaban	Tema
Bagaimana gambaran kepemimpinan atasan	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak medominasi dengan paksaan - Baik, mengayomi, ramah, kooperatif 	Kepemimpinan moral
Bagaimana cara membimbing dengan kemampuan dan pengetahuan terkait pekerjaan kepada bawahan	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan arahan diawal terkait pekerjaan - Jika terjadi kesulitan pada bawahan, atasan berperan sebagai fasilitator antara bawahan dengan pihak lain dalam menyelesaikan masalah tertentu. 	Dominasi dan kepemimpinan intelektual
Apa yang dilakukan jika bawahan tidak melaksanakan tugas dengan benar	<ul style="list-style-type: none"> - Mengkonfirmasi atau menanyakan letak kesalahan yang dilakukan bawahan - Tidak langsung menyalahkan tapi menyadarkan akan kesalahan yang telah dilakukan bawahan 	Persetujuan dan kesadaran
Bagaimana pengaruh dari perilaku kepemimpinan terhadap budaya kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Rasa hormat, terdapat rasa canggung karena terpaut usia yang jauh - Tidak tertekan dan terpaksa dalam bekerja - Komunikasi berjalan baik, meskipun kadang terdapat selisih paham karena perbedaan topik bahasan generasi - Sadar terhadap tanggung jawab pekerjaan 	Persetujuan dan kesadaran

Pembahasan

Berdasarkan hasil identifikasi yang telah dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa tema besar yang akan dibahas dalam penelitian ini terkait dengan perilaku hegemoni dalam perspektif positif. Tema tersebut yaitu, kepemimpinan intelektual dan moral, persetujuan, serta dominasi. Dimana tema besar tersebut terinternalisasikan dalam proses, bentuk, tingkatan perilaku hegemoni, dan dampak perilaku hegemoni pada budaya kerja pegawai.

Proses Terbentuknya Perilaku Hegemoni

Berdasarkan dari pernyataan yang disampaikan oleh subjek primer dan subjek sekunder bahwa secara tidak disadari perilaku hegemoni dimulai dari adanya kepemimpinan intelektual dan moral yang ditunjukkan pegawai atasan kepada bawahan. Bentuk kepemimpinan intelektual dan moral tersebut seperti melatih pekerjaan dan melakukan supervisi kepada bawahan dengan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh atasan, menunjukkan etika yang baik, dan memperlakukan bawahan dengan baik (Hutagalung, 2004). Dari perilaku yang ditampilkan tersebut, menggiring kesadaran bawahan bahwa memang atasan lebih berilmu, berpengalaman, memiliki etika yang baik sehingga bawahan memiliki persepsi dan sikap setuju untuk menuruti dan menghormati atasan. Dari sikap persetujuan tersebut membuat atasan lebih mudah untuk melakukan dominasi kepemimpinan meskipun dalam perspektif positif tanpa adanya kekerasan dan paksaan (Patria & Arif, 2015).

“Kalau kita berperilaku baik, otomatis bawahan atau staf juga akan berperilaku baik sama kita. Jika dimintai tolong apapun pasti akan langsung mau tanpa menunda dulu. Kenapa saya bisa seperti itu, karena saya punya prinsip bahwa hidup itu ibarat roda, sekecil apapun bagian roda tersebut seperti karet udara ban (pentil) tetap mempunyai fungsi penting. Begitupula kehidupan, serendah apapun posisi orang dalam pekerjaan, pasti tetap berfungsi dan bermanfaat, sehingga kita harus memperlakukannya dengan baik”. (SM)

Proses tersebut sejalan dengan pernyataan Syukur bahwa dalam hegemoni, seluruh perilaku persetujuan dan dominasi yang berkonotasi positif atau tanpa adanya kekerasan merasuk kepada pihak yang dihegemoni melalui kemampuan intelektual dan moral (Syukur, 2019). Pemimpin akan memperlihatkan kemampuan intelektualnya berupa wawasan dan pengetahuan serta perilaku baiknya agar dapat diketahui oleh pihak yang dihegemoni (Ali, 2017). Contoh-contoh baik yang ditampilkan tersebut dijadikan panutan dan *role model* oleh pihak yang dihegemoni. Sehingga dari keadaan tersebut, pemimpin menjadi lebih mudah untuk mendapatkan persetujuan dan berperilaku dominasi (Fauzi, 2017).

Bentuk-Bentuk Perilaku Hegemoni

Pertama adalah kemampuan intelektual dan moral, merasuknya dominasi atasan sebagai bentuk perilaku hegemoni pada bawahan dimulai melalui kepemimpinan intelektual dan moral. Sehingga kepemimpinan intelektual dan moral menjadi salah satu dari bentuk perilaku hegemoni. Kepemimpinan intelektual yang dilakukan atasan adalah berupa memberikan bimbingan, pelatihan, dan supervisi pada bawahan terkait dengan pekerjaan (Gündoğan, 2008).

“Saya meminta tolong mbak X untuk melakukan ini, kalau belum bisa mengerjakan ya saya ajari, sambil saya pantau”. (SM)

“Kalau ada kendala dan penyelesaiannya itu harus dengan orang luar, biasanya ibu X menghubungkan saya dengan pihak luar tersebut dengan memberikan nomor kontak”. (SM)

Sedangkan kepemimpinan moral atasan adalah dengan menunjukkan etika yang baik, sopan, memanusiasikan manusia, dan tidak berbicara yang dapat menyakitkan hati bawahan.

“Prinsip saya sejak awal hingga akan pensiun ini adalah saya tidak mau dikenang buruk oleh orang, jadi sebisa mungkin saya berusaha untuk berperilaku dan meninggalkan kesan yang baik”. (SM)

“Ibu X kalau menyuruh sesuatu pasti didahului kata ‘minta tolong’ dan saya harus melaksanakannya”. (SM).

Pembahasan di atas sesuai dengan konsep kepemimpinan intelektual dan moral sebagaimana yang dikemukakan oleh Gramsci. Seseorang dengan kepemimpinan intelektual maka akan memiliki kemampuan berpikir abstrak dan penguasaan teori-teori sehingga dapat memahami pokok masalah dan mempunyai solusi yang tepat. Sedangkan kepemimpinan moral adalah kepemimpinan yang dapat membedakan antara benar dan salah, dapat berperilaku jujur, adil, dan benar dalam mencapai tujuan (Gramsci, 2013).

Kedua persetujuan, dalam perilaku hegemoni digunakan atasan untuk menguasai kesadaran bawahan. Seperti yang diungkapkan Gramsci bahwa persetujuan digunakan untuk menguasai kesadaran seseorang yang berkaitan dengan penguasaan basis pikiran, kemampuan kritis, dan kemampuan afektif (Fauzi, 2017). Atasan menunjukkan kemampuan dan pengalamannya kepada bawahan ketika melakukan pelatihan, pembimbingan, dan supervisi. Hal ini bertujuan untuk menguasai basis pikiran dari bawahan. Dari kemampuan yang ditunjukkan tersebut bawahan menyetujui superioritas atasan. Persetujuan bawahan merupakan bentuk dari penguasaan kemampuan kritis. Dengan menganggap superioritas atasan, maka bawahan akan mengambil sikap hormat dan patuh pada atasan. Hal ini merupakan bentuk dari penguasaan kemampuan afektif yang dilakukan oleh atasan pada bawahan. Sehingga dari penguasaan-penguasaan tersebut membuat bawahan secara total setuju terhadap perilaku hegemoni atasan.

“Saya berbicara menggunakan bahasa krama pada atasan yang seperti itu sebagai rasa hormat dan sungkan. Masih tetap ada jarak karena juga faktor usia yang terpaut jauh, beda generasi. Tapi kalau pada atasan yang memperlakukan saya seperti besti dan usianya tidak terpaut begitu jauh, saya menggunakan bahasa sehari-hari bukan bahasa krama”. (HN)

Ketiga dominasi, atasan di dinas X menerapkan dominasi dari perspektif teori Gramsci yang menerapkan dominasi tanpa dengan kekerasan dan paksaan bukan dominasi dari perspektif Karl Max yang berorientasi pada kekerasan dan paksaan (Ali, 2017).

“Saya tidak pernah memarahi atau apapun yang kasar pada bawahan kecuali memang benar-benar melakukan kesalahan besar, maka akan saya nasehati. Saya juga melakukan kontrol pekerjaan tapi hanya dengan menanyakan progres pekerjaan, tidak sampai mengekang”. (SM)

“Ibu X tidak pernah memarahi atau berkata kasar pada saya”. (HN)

Tingkatan Perilaku Hegemoni

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkatan perilaku hegemoni yang dilakukan atasan kepada bawahan berada pada tingkatan hegemoni yang merosot (*decadent hegemony*). Hal ini dapat dilihat dari interaksi yang terjalin antara atasan dengan bawahan. Meskipun interaksi berjalan baik dan bawahan patuh serta hormat pada atasan, namun terdapat rasa canggung dan *sungkan* yang dirasakan oleh bawahan. Tingkatan hegemoni juga ditunjukkan dengan adanya dominasi atasan berupa kontrol pekerjaan (Gramsci, 2013). Tingkatan hegemoni ini sama dengan penjelasan Gramsci bahwa meskipun sistem yang ada telah mencapai kebutuhan dalam hegemoni merosot, namun orang yang terhegemoni tidak benar - benar sejalan dengan pemikiran yang dominan dari subjek hegemoni (Patria & Arif, 2015). Hasil penelitian ini tidak

menemukan adanya bentuk tingkatan hegemoni total dan hegemoni minimum dari teori Gramsci tentang perilaku hegemoni.

Dampak Perilaku Hegemoni Pada Budaya Kerja Pegawai

Perilaku hegemoni yang dilakukan atasan membuat bawahan tidak merasa tertekan dalam bekerja. Komunikasi yang tercipta berjalan dengan baik, bawahan tidak takut jika bertanya atau berdiskusi dengan atasan. Adanya masalah komunikasi terjadi karena faktor eksternal berupa perbedaan usia dan generasi, bukan karena diterapkannya perilaku hegemoni dalam kepemimpinan (Juditha, 2018a). Atasan mendapatkan kekuasaan dan pengaruh dengan cara yang halus tanpa disadari bawahan (Abadi, 2016). Proses pekerjaan berjalan lancar karena mendapat kontrol yang berkala serta mendapat bimbingan dan supervisi dari atasan (Putri Ayuningsih, 2020). Tercipta etika yang baik dari bawahan karena diperkuat oleh contoh etika yang baik pula dari atasan. Bawahan memiliki kesadaran akan tanggung jawabnya dalam bekerja.

Kesimpulan

Proses terbentuknya perilaku hegemoni diawali dengan penerapan kepemimpinan intelektual dan moral. Langkah selanjutnya melibatkan persetujuan dari bawahan, yang menghasilkan kesadaran bawahan akan dominasi atasan. Bentuk-bentuk perilaku hegemoni mencakup kemampuan intelektual dan moral, persetujuan yang dilakukan melalui penguasaan basis pikiran, kemampuan kritis dan afektif, serta bentuk dominasi. Tingkatan perilaku hegemoni yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah tingkatan hegemoni merosot (*decadent hegemony*). Dampak dari perilaku hegemoni mencakup bentuk kepemimpinan yang fleksibel dan non-diktator, komunikasi yang berjalan dengan baik, perolehan kekuasaan melalui metode yang halus, kelancaran pelaksanaan pekerjaan, terbentuknya etika yang baik, dan peningkatan kesadaran tanggung jawab dalam bekerja. Penelitian ini memberikan pemahaman mendalam tentang dinamika perilaku hegemoni dan menunjukkan bahwa, pada tingkat tertentu, perilaku tersebut dapat menghasilkan dampak positif. Dengan kepemimpinan yang fleksibel dan komunikasi yang baik, tercipta lingkungan kerja yang efisien dan etika yang positif. Kesadaran tanggung jawab yang ditingkatkan juga merupakan hasil positif dari pengaruh hegemoni ini. Meskipun demikian, penting untuk terus memantau dan mengelola perilaku hegemoni agar tidak melampaui batas yang dapat berdampak negatif pada dinamika organisasi.

Saran

Dinamika perilaku hegemoni yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai metode bagi atasan (subjek primer) untuk mengurangi ketegangan yang mungkin dirasakan oleh bawahan (subjek sekunder). Hal ini diharapkan dapat memperbaiki interaksi dan memajukan budaya kerja. Bagi Dinas X, hasil penelitian ini dapat menjadi evaluasi bagi atasan lain yang belum menerapkan perilaku hegemoni dengan perspektif positif. Hal ini mengindikasikan adanya potensi bahwa masih ada atasan yang mungkin menerapkan perilaku hegemoni dengan orientasi negatif. Keterbatasan penelitian ini terletak pada jumlah subjek yang terbatas. Oleh karena itu, disarankan untuk penelitian berikutnya yang mengangkat tema serupa untuk memperluas cakupan subjek penelitian, sehingga hasilnya dapat lebih mendalam dan beragam. Penelitian tersebut juga dapat menjelajahi tingkatan hegemoni lainnya, seperti

hegemoni total dan hegemoni minimum, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- Abadi, M. I. (2016). Hegemoni Kekuasaan Orangtua dalam Perkembangan Anak Usia Dini. *Seminar ASEAN Psychology & Human*, 19–20. [http://mpsi.umm.ac.id/files/file/219-226 M_ IMRON ABADI.pdf](http://mpsi.umm.ac.id/files/file/219-226_M_IMRON_ABADI.pdf)
- Ali, Z. Z. (2017). Pemikiran Hegemoni Antonio Gramsci (1891-1937) di Italia. *Jurnal Yaqzhan: Analisis Filsafat. Agama dan Kemanusiaan*, 3(2), 63–81.
- Anugrah, Y. V., & Fauzi, A. M. (2019). HEGEMONI KYAI TERHADAP SANTRI. *Paradigma*, 07(04), 1–6.
- Fauzi, A. M. (2017). Hegemoni Pejudi Dalam Pilkada Di Indonesia. *Dimensi*, 10(2), 16–23.
- Gramsci, A. (2013). *Catatan-Catatan dari Penjara*. Pustaka Pelajar.
- Gunawan, S. T. (2022). Pengaruh Hegemoni Guru Terhadap Perilaku Siswa Di SMA Negeri 20 Bone. *Jurnal Sosialisasi*, 9(1), 121–128.
- Gündoğan, E. (2008). Conceptions of Hegemony in Antonio Gramsci's Southern Question and the Prison Notebooks. *New Proposals: Journal of Marxism and Interdisciplinary Inquiry*, 2(1), 45–60.
- Hutagalung, D. (2004). Hegemoni, Kekuasaan, dan Ideologi. *Jurnal Pemikiran Sosial, Politik dan Hak Asasi Manusia*, 74, 1–17.
- Jayasinghe, R., M., A., & C, B. (2019). Waste, Power, and Hegemony: A Critical Analysis of the Wastescape of Sri Langka. *The Journal of Environment & Development*, 34(01), 22–45.
- Juditha, C. (2018a). HEGEMONI di MEDIA SOSIAL: KASUS AKUN GOSIP INSTAGRAM @LAMBE_TURAH. *Jurnal Penelitian Komunikasi Dan Opini Publik*, 22(1), 16–30. <https://doi.org/10.33299/jpkop.22.1.1339>
- Juditha, C. (2018b). Hegemoni Media Sosial: Akun Gosip Instagram @LAMBE_TURAH. *Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik*, 22(01), 16–30.
- Lexy J. Moleong. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Nezar, P., & Arif, A. (2015). *Antonio Gramsci : Negara & Hegemoni*. Pustaka Pelajar.
- Patria, N., & Arif, A. (2015). *Antonio Gramsci : Negara & Hegemoni*. Pustaka Pelajar.
- Putri Ayuningsih. (2020). *Proses Dan Dampak Hegemoni Beauty Vlogger Terhadap Perilaku Mahasiswa Pengguna Kosmetik*. <https://all3dp.com/2/fused-deposition-modeling-fdm-3d-printing-simply-explained/>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R& D* (Sutopo (ed.); 2 ed.). Alfabeta.
- Syukur, M. (2019). Praktik Hegemoni Mahasiswa Senior Terhadap Junior Di Dalam Kehidupan Kampus. *Society*, 07(02), 77–89.
- Varadella, A. Y., & Fauzi, A. M. (2019). Hegemoni Kyai terhadap Santri. *Paradigma*, 07(04), 1–6.