

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum PT Federal International Finance**

PT Federal International Finance (FIFGROUP) didirikan dengan nama PT Mitrapusaka Artha Finance pada bulan Mei 1989. Berdasarkan ijin usaha yang diperoleh dari Menteri Keuangan, maka Perseroan bergerak dalam bidang Sewa Guna Usaha, Anjak Piutang dan Pembiayaan Konsumen. Pada tahun 1991, Perusahaan merubah nama menjadi PT Federal International Finance Namun seiring dengan perkembangan waktu dan guna memenuhi permintaan pasar, Perseroan mulai memfokuskan diri ke pembiayaan sepeda motor Honda pada bidang pembiayaan konsumen secara retail pada tahun 1996. Pada Mei 2013, Perusahaan meluncurkan merek FIFGROUP. Saat ini berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 29/POJK.05/2014, maka bidang usaha FIFGROUP adalah:

1. Pembiayaan Investasi;
2. Pembiayaan Modal Kerja;
3. Pembiayaan Multiguna, Sewa Operasi (*Operating Lease*) dan/atau kegiatan berbasis *fee*;
4. Pembiayaan Syariah meliputi Pembiayaan Jual Beli, Pembiayaan Investasi, dan/atau Pembiayaan Jasa yang dilakukan dengan menggunakan akad berdasarkan prinsip syariah; dan
5. Pembiayaan lain berdasarkan persetujuan Otoritas Jasa Keuangan.

FIFGROUP bergerak di bisnis layanan pembiayaan dengan nama merek berikut:

1. FIFASTRA, Jasa layanan pembiayaan sepeda motor Honda. Baik motor baru maupun bekas berkualitas.

**Gambar 3.**

**Logo FIFASTRA**



Sumber: *www.fifgroup.co.id*

2. SPEKTRA, Jasa layanan pembiayaan multiguna untuk menjawab berbagai kebutuhan masyarakat, mulai dari alat elektronik, perabot rumah tangga, furniture, gadget, produk lifestyle, dan kebutuhan lainnya.

**Gambar 4.**

**Logo SPEKTRA**



Sumber: *www.fifgroup.co.id*

3. DANASTRA, diluncurkan untuk menjawab kebutuhan publik untuk solisi pembiayaan dalam mengembangkan bisnis dan modal kerja serta untuk pembiayaan multiguna.

**Gambar 5.**

**Logo DANASTRA**



Sumber: *www.fifgroup.co.id*

4. FINATRA, merupakan salah satu Brand Service FIFGROUP yang fokus pada pembiayaan produktif yang bertujuan untuk memberikan kemudahan pembiayaan pada para pelaku UMKM untuk menumbuhkan dan mengembangkan usahanya.

**Gambar 6.**

**Logo FINATRA**



Sumber: *www.fifgroup.co.id*

5. AMITRA, telah mempromosikan produk perjalanan religius unggulannya dalam bentuk Umroh Reguler, Umroh Plus, dan Haji. Semua kontrak di AMITRA dibuat dalam akad berbasis syariah.

**Gambar 7.**

**Logo AMITRA**



Sumber: *www.fifgroup.co.id*

FIFGROUP hadir untuk mengakomodir keanekaragaman kebutuhan masyarakat Indonesia dengan senantiasa berpegang pada prinsip inovasi dan kreativitas. ‘Mengubah tantangan menjadi peluang’ adalah landasan pemikiran yang membuat FIFGROUP terus berkembang.

#### 4.1.2 Visi dan Misi

1. Visi

Menjadi Pemimpin Industri yang Dikagumi Secara Nasional.

2. Misi

Membawa Kehidupan yang Lebih Baik untuk Masyarakat.

#### 4.1.3 LOGO PT Federal International Finance

PT Federal International Finance mempunyai logo perusahaan yaitu 'sidik jari-FIF.Id' , logo tersebut berupa sidik jari berwarna biru yang dan juga bertuliskan "member of ASTRA GROUP", logo PT Federal International Finance tersebut merupakan logo baru terkait dengan *new identity* dari PT Federal International Finance tepat di ulang tahun yang ke 24 pada tahun 2013 dan menekankan bahwa PT Federal International Finance merupakan bagian dari group ASTRA.

#### Gambar 8.

##### Logo PT Federal International Finance



Sumber: [www.fifgroup.co.id](http://www.fifgroup.co.id)

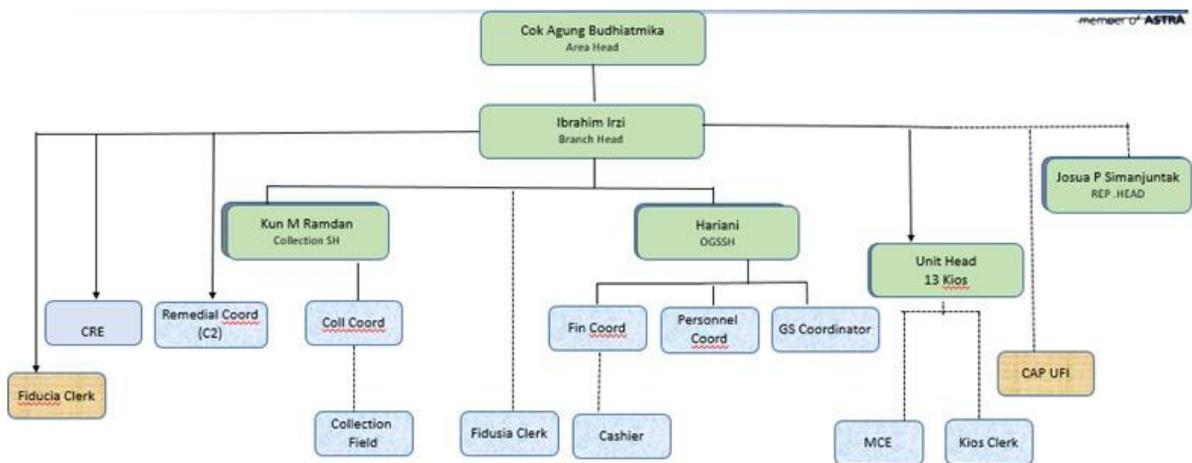
Logo PT. Federal International Finance berupa sidik jari merupakan simbolisasi yang berarti:

1. Komitmen, menggambarkan komitmen tertinggi dari PT. Federal International Finance (*Shareholders* maupun *Stakeholders*) terhadap individu, pelanggan, dan mitranya.
2. Fokus terhadap konsumen, memposisikan konsumen sebagai sentral dalam bisnis PT. Federal International Finance.

3. Kustomisasi, mengekspresikan kebutuhan setiap pelanggan.

#### 4.1.4 Struktur Organisasi PT Federal International Finance (Cabang Pamulang)

**Gambar 9. Struktur Perusahaan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang)**



Sumber: Arsip gambar PT Federal International Finance (Cabang Pamulang)

#### 4.1.5 Nilai-nilai Perusahaan

PT. Federal International Finance mempunyai nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan yang disebut dengan TEAM (*Teamwork, Excellence, Achieving, dan Moving Forward*) yang mempunyai definisi sebagai berikut:

- a. *Teamwork*: mendorong semangat semua insan untuk bersinergi yang didasari oleh sikap saling menghargai, berpikir positif serta mengutamakan kepentingan perusahaan agar menghasilkan kinerja yang optimal. Jadi nilai *teamwork* diharapkan karyawan dapat saling menghargai kepada karyawan lainnya, berpikiran positif saat kerjasama dalam kelompok, dan juga melakukan sinergi dalam melaksanakan program sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

- b. *Excellence*: mendorong semua insan untuk mengutamakan layanan unggul pada konsumen eksternal dan internal melalui proses yang sederhana, lugas, serta berkualitas yang didasari sikap pro aktif dalam melakukan perbaikan kesinambungan. Nilai *excellence* berfokus pada kebutuhan dan keinginan pelanggan, berorientasi pada kualitas di setiap program maupun layanan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan, dan juga melakukan perbaikan yang berkesinambungan terhadap setiap aspek supaya semakin lebih baik.
- c. *Achieving*: Mendorong semua insan berintegritas dan berkomitmen untuk terus meningkatkan prestasi kerja setinggi-tingginya dengan mengedepankan profesionalisme untuk menghasilkan inovasi-inovasi. Nilai *achieving* berfokus pada kreativitas dan juga inovatif dalam menghadirkan program atau promosi baru untuk menghadirkan produk jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang beragam dan dinamis, bersikap professional dan juga berfokus pada prestasi yang diraih untuk menunjukkan kemajuan dan keunggulan dari perusahaan.
- d. *Moving Forward*: mendorong semua insan agar peka dan tanggap terhadap perubahan serta berwawasan jauh ke depan dalam merancang dan melakukan perubahan strategis. Nilai *Moving Forward* berfokus pada sikap yang responsif dan progresif terhadap setiap proses dan situasi yang dihadapi dan siap berubah sesuai dengan kebutuhan pelanggan sehingga perusahaan dapat lebih maju dan berkembang di masa yang akan datang.

Nilai TEAM ini menjadi sebuah semangat yang ada didalam setiap karyawan PT. Federal International Finance untuk memotivasi karyawan-karyawan PT. Federal International Finance untuk melangkah maju untuk mendapatkan prestasi dengan cara memberikan pelayanan yang terbaik bagi setiap stakeholder dari PT. Federal International Finance dengan mengutamakan kerjasama

kelompok daripada menggunakan kemampuan individu untuk meraih tujuan bersama. Nilai TEAM dibuat dari semangat yang sudah ada pada diri karyawan PT. Federal International Finance sehingga nilai TEAM merupakan nilai yang dibentuk setelah melihat nilai-nilai TEAM terdapat pada diri karyawan.

## **4.2 Hasil Penelitian**

Hasil dari penelitian ini merupakan data yang didapatkan di lapangan, serta disesuaikan dengan teori yang digunakan. Mengingat penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, serta pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Maka hasil penelitian ini disajikan dan dianalisis berdasarkan hasil wawancara dengan:

- 1) Hariani (OGSSH) sebagai *key informan*.
- 2) Hana Arofah (Personel Coord HRD) sebagai informan I.
- 3) Budi Rizanto Binol (Pakar Ilmu Komunikasi) sebagai triangulasi sumber I.
- 4) Gumilar Eka Jaya (Karyawan) sebagai triangulasi sumber 2.

Dalam penelitian ini ada beberapa pertanyaan mengenai Implementasi Human Relations dalam Membangun Etos Kerja Karyawan PT Federal International Finance. Maka dalam bab ini akan diuraikan secara mendalam mengenai hal tersebut.

### **4.2.1 Implementasi Human Relations**

Menurut Davis (2015) terdapat beberapa konsep *human relations* seperti komunikasi, pengarahan, keterbukaan, sikap saling menghargai, dan juga loyalitas. *Human relations* yaitu komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam segala situasi dan dalam semua bidang kehidupan sehingga menimbulkan kebahagiaan dan kepuasan hati kepada kedua belah pihak. Dari hasil wawancara tentang implementasi *human*

*relations* dalam membangun etos kerja karyawan PT Federal International Finance. Didapatkan informasi dari beberapa informan tentang implementasi *human relations* sebagai berikut.

a. Komunikasi

Komunikasi diperuntukan supaya dapat membangun kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan, sehingga dapat menjadi satu pemikiran dan dapat mencapai tujuan bersama dengan baik. Strategi penyusunan pesan dalam berbicara kepada karyawan yang dilakukan oleh pimpinan PT Federal International Finance, Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Ketika bicara dengan karyawan, biasanya saya sudah menyiapkan pesan apa yang ingin saya sampaikan. Jadi ketika penyampaian dapat saya lakukan dengan jelas, singkat, tidak banyak basa basi, dan menggunakan bahasa yang tidak terlalu formal sehingga dapat mudah di pahami oleh karyawan”.  
(Hasil wawancara pada 7 Juni 2023).

Dari hasil wawancara tersebut karyawan dapat menerima pesan dari atasan dengan baik, karena pembahasan atau pesan yang disampaikan oleh pimpinan jelas sehingga karyawan dapat mengerti dengan mudah pembahasan tersebut.

Hal tersebut sama seperti apa yang disampaikan oleh Ibu Hana (informan I) mengenai strategi penyusunan pesan dalam berbicara kepada karyawan PT Federal International Finance, sebagai berikut:

“Saya biasanya kalau menyampaikan pesan tidak pakai strategi yang gimana-gimana, yang saya rasa itu kalo menyampaikan segala sesuatu pasti saya to the point, tidak pakai banyak basa-basi. Tapi pada awal saya jadi atasan disini, belum ketemu ritmenya dan belum begitu terbiasa kayanya amsih muter-muter, karena setiap saya menyampaikan pesan pasti masih banyak yang bertanya-tanya. Tapi sekarang alhamdulillah saya udah bisa bicara sesuai dengan apa yang saya tuju, jadinya udah *to the point*. Karyawan

jadi langsung paham”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Pimpinan PT Federal International Finance dalam berkomunikasi berusaha dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang sedang terjadi. Selain itu, pimpinan berusaha untuk berkomunikasi secara langsung. Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Menurut saya, berkomunikasi dengan karyawan harus dengan liat kondisi dan situasi, ada saat dimana harus menjadi lembut, humoris, dan berusaha menjadi seperti teman agar mereka merasa atasan tidak terlalu kaku, ada juga dimana harus menjadi tegas sebagai atasan supaya wibawa saya menjadi atasan tetap terbentuk”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

Hal tersebut ditambahkan bahwa pimpinan berkomunikasi secara sistematis dan juga sejelas-jelasnya dengan tujuan pekerjaan supaya dapat diselesaikan baik. Ibu Hana (*informan I*), mengatakan:

“Saya berkomunikasi ke karyawan secara baik baik, karena kerjasama itu kan harus dibangun ya. Saya sih jika komunikasi pasti memberi info dari permasalahan dulu setelah itu saya beritahu apa yang harus kita lakukan, dan juga saya akan meminta bantuan karyawan secara penuh untuk dapat bekerjasama dalam mengerjakan suatu pekerjaan, supaya pekerjaan akan selesai dengan baik”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Untuk membangun *human relations*, terdapat strategi komunikasi yang sering dipakai untuk membangun kerjasama kepada karyawan, Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Strategi komunikasi secara langsung dengan lugas dan situasional, dalam berkomunikasi saya berbicara selalu kontak mata dan memperhatikan karyawan, saya juga berstrategi gimana caranya supaya komunikasi dapat berjalan dengan dua arah supaya komunikasi tetap hidup. Pemilihan kata juga saya selalu perhatikan supaya karyawan tidak merasa

dihakimi, justru malah karyawan seharusnya merasa terbangun semangatnya. Pada saat sharing, tidak hanya di dalam ruang meeting akan tetapi kami juga melakukan sharing di coffe shop bahkan keluar kota sekalipun untuk *self reward* nya karyawan agar karyawan merasa semangat dalam bekerja dan juga menimbulkan rasa nyaman sehingga karyawan merasa betah dalam lingkungan pekerjaan. Sebenarnya hal tersebut dilakukan dengan tujuan membangun kedekatan secara penuh dengan karyawan, karena saya yakin ketika emosional sudah terbangun, kerjasama tim akan lebih mudah untuk dibentuk. Sehingga kita mudah membangun arah tujuan yang sama untuk perusahaan ini”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

Hal tersebut juga ditambahkan oleh pernyataan Ibu Hana (informan I), sebagai berikut:

“Strategi komunikasi yang saya lakukan basic aja sebenarnya, supaya komunikasi berjalan dengan lancar ketika berbicara saya menyampaikan pesan secara to the point dan juga meminta feed back dari karyawan. Saya juga memperhatikan kondisi, kalau forum menurut saya adem aja, saya melakukan pertanyaan kepada karyawan untuk tolak ukur saya bahwa karyawan paham atau tidak pesan yang saya sampaikan. Karena apabila karyawan paham, maka kerjasama akan lebih mudah terbangun. Tapi kalau mereka hanya diam dan iya iya saja gatau ya mereka paham apa engga, khawatirnya kalau mereka tidak paham nanti pada saat ingin menjalankan lebih repot lagi menjelaskan ulang dan kerja sama tidak akan terbangun dengan baik. Saya biasanya berkomunikasi secara langsung agar dapat menyampaikan secara jelas, namun kadang saya juga melakukan komunikasi melalui whatsapp grup. Namun, apabila hal yang harus dikomunikasikan sangat formal dan mendesak biasanya saya izin kepada OGSSH untuk melakukan komunikasi melalui MS Team. Untuk membangun kedekatan dengan karyawan, terkadang saya melakukan kumpul dengan team diluar kantor, biasanya sih di coffee shop daerah pamulang di witana kalo anda tau. Karena kalau diluar kantor itu kehangatan lebih tercipta dan juga saya merasanya karyawan lebih

senang dan tidak kaku, bahkan lebih terbuka juga mereka”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

**Gambar 10.**  
**Kegiatan sharing di *coffee shop***



Kegiatan *sharing* di *coffee shop*

Sumber: dokumentasi yang diberikan ketika wawancara

Pada tanggal 15 Juni 2023

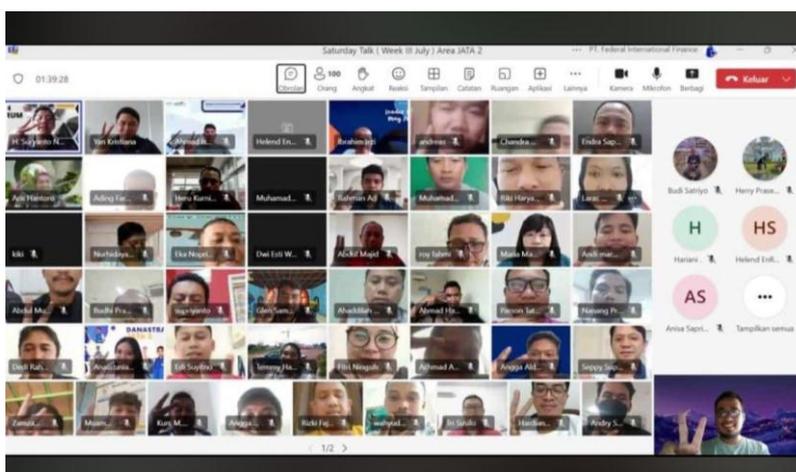
Dalam membangun kerjasama team, ada beberapa media yang sering digunakan oleh pimpinan untuk berkomunikasi seperti apa yang dikatakan oleh Ibu Hariani (*key informan*) sebagai berikut:

“Komunikasi formal di perusahaan kami lebih banyak komunikasi langsung seperti meeting, tetapi kami juga punya grup koordinasi whatsapp untuk komunikasi instan atau sebatas report data-data. Lalu juga untuk koordinasi jarak jauh kami pakenya MS team. Biasanya kan seringkali saya dapatin perusahaan-perusahaan lain pakai zoom ya, tapi disini tidak. Karena menurut saya zoom itu ribet sih harus kirim kirim link dll nya. Kalau MS team ngga, udah ada jadwalnya yang kita tentukan dan dia ada pengingatnya kaya alarm gitu. Pokonya lebih efektif lah menghindari lupa. Selain itu juga kami sering mengadakan korenak (kopi sore sejenak) secara tidak formal supaya lebih santai dan dengan sesi ini biasanya kami lakukan untuk lebih dekat kepada

karyawan, kegiatan ini sih yang kita lakukan supaya dapat membangun kedekatan antara saya dan karyawan lain. Nah justru biasanya pas korenak itu seteah selesai bahas kerjaan, karyawan pada bahas hal lain entah kisah percintaan, pertemanan sesama rekan kerja dll. Jadi menurut saya hal itu yg bisa membangun human relations juga”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

### Gambar 11.

#### Kegiatan koordinasi melalui MS Team



Sumber: dokumentasi yang diberikan ketika wawancara  
Pada tanggal 15 Juni 2023

Media yang sering digunakan untuk berkomunikasi juga dipaparkan oleh Ibu Hana (informan I):

“Buat komunikasi keseringan secara langsung ya, soalnya masih satu kantor sering ketemu. Tapi walaupun satu kantor kan pada di ruangan dan mejanya masing-masing, Jadi kita punya juga grup whatsapp buat koordinasi aja sih report-report data harian dan share data base, terus kalau meeting online kita pake MS team. Media itu aja yang sering kita gunain kalo hal formal. Tapi menurut saya bangun kedekatan sama karyawan susah kalau pake hal-hal formal aja. Makanya saya request ke bu OGSSH buat adain sharing informal. Dan akhirnya di acc, jadi kita ada sharing sambil ngopi-ngopi cantik biasa kita julukin korenak (kopi sore sejenak), menurut saya hal itu bisa jadi ajang ngebangun kedekatan sama karyawan, soalnya kalau sharing

sambil ngopi pas selesai sharing kerjaan, karyawan itu menganggap kita sebagai teman dekat bukan atasan lagi. Jadinya mereka bisa terbuka lebih dalam sampai cerita-cerita hal pribadi mereka gitu, emosional kita terbangun terus trust nya juga kebangun”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

**Gambar 12.**

**Report harian melalui MS Team**

The screenshot displays a Microsoft Teams meeting window. The main content is a large data table with the title "Pencapaian AF All LOB JATA 2 cut Off 21 July 2023". The table is organized into several columns, likely representing different departments or business units, with sub-columns for various performance metrics. The rows list numerous departments, including JATA 2, JATA 1, and various support functions. The table is color-coded, with green indicating positive performance and red indicating areas needing attention. On the right side of the Teams window, there is a video grid showing several participants in the meeting. The Windows taskbar is visible at the bottom, showing the time as 10:11 on 22/07/2023.

Sumber: dokumentasi yang diberikan ketikawawancara  
Pada tanggal 15 Juni 2023

Pendapat lain mengenai strategi komunikasi untuk membangun kerjasama antar karyawan disampaikan juga oleh Bapak Rizanto (triangulasi pakar ahli), yaitu:

“Menurut saya, diperusahaan itu penerapan komunikasinya beda-beda, tergantung atasannya mau ngebentuk seperti apa komunikasi tersebut. Kalau untuk membangun kerjasama, kita harus ketahui dulu bentuk komunikasi mereka seperti apa, vertikal atau horizontal. Dan jika melalui whatsapp grup itu harus diketahui juga hal apa yang memang biasa dikomunikasikan lewat whatsapp grup. Sama dengan MS Team, dalam hal apa saja pimpinan berkomunikasi melalui MS Team. Informasi ini selain dari pimpinan yang tadi bisa juga diperoleh dari karyawan, supaya informasinya lebih valid. Tetapi untuk penyampaian pesan secara ringkas dan jelas ya

memang pimpinan harus mampu berkomunikasi seperti itu, supaya karyawan dapat menerima pesan dengan mudah. Proses komunikasi kan memang komunikannya harus mampu menyampaikan pesan secara jelas. Nah untuk komunikasi non formal di coffee shop, menurut saya kalau dibentuk seperti itu kurang tepat. nonformal itu contohnya jika waktu istirahat lalu karyawan bertemu dengan pimpinan di warkop sebelah kantor, atau di warteg, atau di kantin. Karena hal tersebut kan pertemuan yang tidak disengaja dan tidak dijadwalkan jadinya bisa dianggap non formal”. (Hasil wawancara 27 Juni 2023).

Kemudian Bapak Gumilar (triangulasi sumber II) mengatakan:

“Iya, pimpinan perusahaan mampu berkomunikasi secara baik, bukan hanya penyampaian pesannya yang jelas dan langsung pada intinya hingga mencapai tujuannya, tetapi juga mampu melihat dan menyesuaikan dengan situasi yang ada, sehingga hal tersebut dapat memperkuat kerjasama antara pimpinan dan karyawan dalam perusahaan. Kita juga ada kumpul di coffee shop buat membahas kerjaan secara santai sehingga kita sebagai karyawan lebih merasa leluasa untuk mengemukakan pendapat dan memberi solusi, bahkan leluasa juga untuk menceritakan segala yang kita rasa dalam perusahaan. Lebih enak pokoknya jadi lebih dekat antara pimpinan dan juga kita sebagai karyawan”. (Hasil wawancara 21 Juni 2023).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dalam membangun kerjasama antar karyawan melalui komunikasi formal dan juga komunikasi interpersonal dimana komunikasi secara pribadi juga dilakukan demi terciptanya *human relations*. Selain itu, komunikasi yang dilakukan berbagai macam, seperti komunikasi secara langsung, dan juga komunikasi melalui media seperti WhatsApp grup dan juga MS Team.

b. Pengarahan

Cara memberitahu tugas yang dikerjakan oleh karyawan seperti yang dikatakan oleh Ibu Hariani (*key informan*) sebagai berikut:

“Dari awal saya tuh pasti memberi tahu terlebih dahulu KPI mereka, KPI itu maksudnya jobdesk ya. Menjelaskan jasa apa yang kita tawarkan, jelaskan step by step pekerjaan sampai akhir, nah untungnya saya juga suka memberikan contoh atau terjun langsung ke lapangan supaya karyawan itu bisa lihat real nya gimana tugas-tugas kerja kita. Itu kalau secara jobdesk ya. Tapi kalau secara dalam perjalanan kerja ada tugas tambahan dari HO biasanya saya langsung info dan bahasanya meminta tolong sih supaya tugas dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan deadline yang sudah ditentukan dari HO. Nanti bahan tugasnya saya langsung kirim melalui grup whatsapp deh. Nah tugas diluar jobdesk harian biasanya kan mendadak tuhya dari HO, jadi saya gercep aja dan karyawan juga pada memaklumi sih kalau misalkan tugas dari HO turun mendadak. Paling pada ngedumel gitu ngeluh kenapa mendadak, paling saya semangatin aja sambil saya pesenin makanan kadang-kadang, biar pada semangat tuntasin tugas yang ada”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

Cara memberitahu tugas yang dikerjakan oleh karyawan juga ditambahkan oleh Ibu Hana (*informan I*) yaitu:

“Saya kasih tau tugas secara singkat dan jelas, gapake basa-basi pokoknya, karena karyawan disini lebih suka to the point biar apa-apa langsung pada intinya dan bisa langsung dikerjakan. Cuma enaknyanya karena lingkungan kerja pasti udah tau tugasnya masing-masing jadi saya ketika ada tugas langsung saya kasih deadline aja, abis itu saya follow up dan sambil memperhatikan, takut ada yang bingung kan. Kalo ada tugas dadakan dari pusat baru saya langsung jelasin dari awal tugasnya dan juga tujuannya untuk apa tugas tersebut supaya karyawan dalam mengerjakan tidak bingung dan bisa cepat diselesaikan”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Ketika memberikan instruksi kepada karyawan, terdapat skill komunikasi yang digunakan, Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Saya selalu berusaha untuk menyampaikan pesan secara jelas dan ringkas, sehingga tujuan dari apa yang saya sampaikan dapat dipahami dengan baik oleh karyawan. Pokoknya tidak hanya memberi instruksi yang berbentuk hanya menginformasikan tugas, karena jika seperti itu cara yang saya gunakan malah akan membuat karyawan malas mengerjakan instruksi yang saya berikan, karena karyawan hanya merasa disuruh saja tanpa tau tujuan apa yang terdapat dalam instruksi tersebut. Kalau instruksi biasa lewat WA masih efektif, tapi kalau urgen pasti saya kumpulin divisi untuk kumpul supaya saya bisa menjelaskan secara penuh. Lebih efektif lagi setelah memberikan instruksi dengan jelas saya memberikan klarifikasi (sesi tanya jawab) dan kesimpulan atas apa yang sudah di bahas. Jika dirasa semua telah memahami, biasanya karyawan langsung mengerjakan hal yang saya instruksikan.” (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

Lalu ditambahkan oleh Ibu Hana (*informan I*) mengatakan:

“Kalau ada sesuatu yang harus diinstruksikan tapi masih bersifat tidak urgent saya lewat wa aja masih efektif, sekalian saya tanya di grup bisa dipahami atau tidak. Tapi kalau sifatnya urgensi saya minta kepada kepala divisi buat ke ruang meeting sebentar, saya akan menjelaskan dan memberikan instruksi serta pesan yang saya sampaikan harus turun sampai kebawahan melalui kepala divisi. Penyampaian pesan tentu tetap secara jelas dan memberitau maksud dan tujuan. Serta membuka sesi tanya jawab sebentar aja karena sifatnya urgent harus segera dikerjakan”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Adapun cara memberikan pengarahan kepada karyawan supaya karyawan dapat menjalankan arahan dengan baik sehingga dapat sesuai dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan yang dikatakan oleh Ibu Hariani (*key informan*) yaitu:

“Dengan cara komunikasi yang efektif sehingga pembahasan menggunakan bahasa yang ringan dan mudah di pahami sehingga karyawan bisa membantu tujuan perusahaan. Nah karena perusahaan ini adalah pembiayaan jadi harus banyak sekali strategi untuk karyawan terutama marketing untuk sampai pada target perusahaan. Nah strategi itu kita cari bersama ketika sedang melakukan review 1 bulan 3 kali untuk evaluasi pencapaian mingguan. Lalu kita ada rutinitas doa pagi yang biasanya diselipkan semangat, motivasi, dan juga arahan supaya setiap karyawan bisa menyelesaikan tugas dengan baik setiap harinya”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

Lalu ditambahkan oleh Ibu Hana (informan I), yaitu:

“Pengarahan dilakukan pada saat review, kan kepala divisi semuanya berkumpul, ya seperti meeting tapi bahasa kita review. Dalam review itu mengulas achievement masing-masing karyawan. Dalam review itu nanti pada akhirnya akan kita kasih pengarahan seperti bagaimana supaya kita semua bisa mendapatkan pencapaian 100%. Apa saja aktifitas yang harus dilakukan demi menunjang semua tugas agar dapat terlaksanakan dengan baik sehingga dapat menjadi keuntungan perusahaan dan juga diri sendiri”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Terdapat strategi pengarahan supaya tugas dapat dijalankan dengan efisien oleh karyawan, dikatakan oleh Ibu Hariani (*key informan*) yaitu:

“Demi menjaga hubungan baik kepada karyawan jadinya saya kalau memberikan pengarahan secara langsung tidak hanya berbicara teori dan pengalaman saja, karena saya tau karyawan disini tidak suka dengan atasan yang hanya bisa nyuruh dan memberikan arahan melalui teori. Jadi saya bukan hanya sekedar teori, tapi saya imbangkan dengan ikut terjun untuk menjalankan pengarahan, bisa dibilang nyontohin ke karyawan.” (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

Dan strategi pengarahan juga disampaikan oleh Ibu Hana (informan I) sebagai berikut:

“Demi terciptanya hasil kerja yang baik jadi kalau ngasih pengarahan saya bener-bener detail, satu persatu saya urutin terus saya bahas dan jelasin. Bahkan dari masalahnya dulu nih akarnya gimana kenapa sampai akhirnya muncul pengarahan tersebut. kalau kaya gitu kan menurut saya semuanya jadi jelas gaada lagi yang bingung. Ya sekalipun ada yg bingung saya tetep arahkan dan tuntun sih, karena semuanya kan untuk tujuan perusahaan juga. Biasanya bareng bu ani saya nyontohin sih, misalkan ada karyawan yang ga achiev, pasti diminta laporan aktifitas. Nah disitu saya kasih contoh gimana bentukannya buat mereka bikin laporan aktifitas itu”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Pendapat lain mengenai strategi komunikasi untuk membangun kerjasama antar karyawan disampaikan juga oleh Bapak Rizanto (triangulasi pakar ahli), yaitu:

“Tujuan dari pengarahan tentunya instruksi ingin langsung dijalankan dengan baik. Dari pernyataan berikut alur pemberian pengarahannya sudah jelas. Namun kamu harus tau pengarahan di FIF ini kebawahan gimana. Apa dari BM langsung ke karyawan biasa atau dari BM ke Operational General baru dari OG ke HRD, abis itu HRD baru ke bawah. Kalau kamu sudah tau enak kan jadi bisa nilai pengarahannya sudah baik belum. Karyawan sudah bisa langsung menjalankan pengarahan atau belum ketika pimpinan memberikan instruksi. Dapat dikatakan efektif dan efisien itu ketika pengarahan diberikan lalu langsung dijalankan dengan baik oleh karyawan dan tentu juga hasilnya baik”. (Hasil wawancara 27 Juli 2023).

Kemudian Bapak Gumilar (triangulasi sumber II) mengatakan:

“Ketika karyawan mendapatkan arahan dan instruksi tidak hanya sebatas memberikan lalu kita kerjakan. Sebelumnya pasti pimpinan ngejelasin dulu arahan dan instruksi apa yang harus kita jaankan, lalu bagaimana seharusnya kita

menjalankan tugas tersebut. keseringan kalau ada pengarahan pasti sebelumnya pimpinan sudah pernah mencontohkan, jadi mereka tidak hanya melempar tugas, dan ketika setelah memberikan pengarahan pimpinan sangat mempersilahkan kita untuk bertanya terkait hal tersebut. katanya sih supaya kita tidak kebingungan dalam mengerjakannya”. (Hasil wawancara 21 Juni 2023).

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan pengarahan terdapat banyak strategi yang harus dilakukan. Dalam memberikan arahan, pimpinan lebih memilih untuk menjelaskan secara jelas dan ringkas, lalu setelah itu pimpinan memberikan waktu untuk sesi tanya jawab. Pimpinan dalam memberikan pengarahan tidak sebatas hanya memberikan instruksi, tetapi pimpinan juga memberikan contoh. Hal ini dilakukan supaya tugas yang diarahkan dapat dijalankan secara efisien sehingga dapat sesuai dengan apa yang sudah menjadi tujuan perusahaan.

c. Keterbukaan

Aktivitas yang dijalankan dalam membangun keharmonisan disampaikan oleh Ibu Hariani (*key informan*) yaitu:

“Dalam menjalankannya, terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan, terutama jika melibatkan kegiatan non formal. Salah satu cara adalah dengan membangun hubungan emosional yang tidak hanya terfokus pada pembahasan pekerjaan, tetapi juga melibatkan percakapan dan interaksi di luar pekerjaan. Selain itu, memberikan kepercayaan pada setiap anggota tim juga sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Sebagai atasan, menghindari gosip di lingkungan kerja dan menghindari politik perusahaan yang kotor juga diperlukan untuk menghindari perpecahan antara sesama rekan kerja”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

Lalu ditambahkan dengan Ibu Hana (informan I) yaitu:

“Saya menggap bahwa komunikasi dengan baik adalah kunci dari keharmonisan hubungan antara atasan dan karyawan, komunikasi baik yang dimaksud adalah komunikasi yang luwes tidak terlalu kaku supaya karyawan merasa nyaman ketika berada dikantor. Diluar bahasan kerja saya juga selalu berusaha akrab kepada karyawan sehingga karyawan dapat merasa lebih dekat dengan atasan. Karena apabila karyawan merasa dekat dengan atasan, dapat menjadi hal baik bagi saya untuk lebih mudah berinteraksi kepada mereka. Saya juga menerapkan ketika ada karyawan yang salah dalam pelaksanaan kerja, saya tidak langsung menyalahkan apalagi menyudutkan, saya lebih baik komunikasi untuk berbicara empat mata kepada karyawan tersebut supaya lebih terbangun emosionalnya. Pokoknya lebih mengutamakan membicarakan hal yang positif supaya harmonisasi perusahaan tercipta”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Dalam menciptakan harmonisasi dan rasa adil kepada karyawan, keterbukaan adalah salah satu hal pendukung. Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Untuk keterbukaan belum tentu semuanya seterbuka itu, sebetulnya kembali lagi ke branch head masing-masing, karena setiap cabang memiliki cara berbeda-beda dari stategi serta gaya kepemimpinan seperti apa yang di gunakan. Namun kalau saya, leluasa untuk sharing kendala yang dirasakan oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaann. Namun terkadang saya percaya bahwa dalam suatu pekerjaan terdapat permasalahan juga karyawan antar karyawan ataupun atasan dengan karyawan. Saya juga menerapkan keterbukaan akan hal tersebut supaya ketika ada permasalahan dapat segera terselesaikan dengan baik, agar lingkup pekerjaan terasa nyaman dan harmonis”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

Lalu ditambahkan oleh Ibu Hana (informan I) sebagai berikut:

“Sangat ada keterbukaan dalam hal apapun. Pencapaian karyawan kita buatkan datanya supaya semuanya bisa melihat. Keterbukaan soal sharing kendala satu sama lain pun terjalankan dengan baik. Karena menurut saya keterbukaan merupakan hal yang paling penting untuk kemajuan perusahaan, jadi adanya informasi apapun kita saling terbuka supaya kita dapat melengkapi satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Dalam menumbuhkan rasa adil kepada karyawan, terdapat keterbukaan dalam segi gaji, *reward*, dan juga regulasi perusahaan. Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Gaji, reward, dan regulasi kan informasi yang paling penting diketahui oleh seluruh karyawan dalam suatu perusahaan. Makanya, informasi itu tentu harus disampaikan secara terbuka kepada karyawan atau calon karyawan agar mereka tahu apa yang bisa mereka harapkan dari perusahaan dan memastikan bahwa mereka dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang dihadapi. Melalui transparansi gaji, reward, dan regulasi, perusahaan dapat menunjukkan kepercayaan kepada karyawan dalam hal pembagian informasi dan membangun kepercayaan dalam hubungan antara perusahaan dan karyawannya. Hal ini juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya, sehingga diharapkan dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

Ibu Hana (informan I) pun menambahkan:

“Disini tentu ada keterbukaan dalam hal gaji, reward, dan regulasi karena hal itu sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan transparan antara perusahaan dan karyawan. Saat karyawan mengetahui tentang informasi gaji, mereka akan lebih merasa dihargai dan memiliki kepercayaan yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Hal yang sama juga berlaku untuk reward: ketika karyawan mengetahui tentang

reward yang akan mereka dapatkan, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja keras mencapai tujuan yang ditetapkan. Regulasi juga sangat penting untuk diketahui oleh karyawan agar mereka dapat memenuhi kewajiban mereka dan menjaga keselamatan serta keamanan dalam lingkungan kerja”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Adapun hal yang harus dihindari dalam lingkungan pekerjaan, salah satunya adalah menghindari aktivitas yang dapat menimbulkan kecemburuan sosial. Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Diperusahaan kami tidak ada aktivitas yang menimbulkan kecemburuan sosial. Kami melakukan meeting bulanan yang akan di bahas soal pencapaian dan untuk karyawan yg belum tercapai targetnya kami akan tetap kumpulkan dalam 1 ruangan untuk memberi motivasi, dorongan serta masukan untuk bulan selanjutnya. Jadi dengan cara tersebut kita adil dalam bersikap bagi karyawan yang sudah sampai pada target maupun yang belum sampai target, selain itu kami juga merayakan kecil-kecikan *culture day* guna menciptakan harmonisasi karyawan dan pimpinan”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

**Gambar 13.**  
**Kegiatan perayaan culture day**



Sumber: dokumentasi yang diberikan ketika wawancara  
Pada tanggal 15 Juni 2023

Lalu Ibu Hana (informan I) menambahkan:

“Bersikap adil terhadap seluruh karyawan adalah prinsip yang dipegang teguh dalam perusahaan ini. Tidak ada perbedaan perlakuan di antara karyawan yang telah mencapai target maupun yang masih dalam tahap berkembang. Semua karyawan dihargai dan diperlakukan secara adil tanpa terkecuali. Kami sebagai atasan menerapkan sikap ramah dan saling menghargai dalam aktivitas di kantor, termasuk antara atasan dan bawahan. Oleh karena itu, tidak ada ruang untuk kecemburuan sosial di dalam perusahaan ini”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Terdapat langkah yang diambil oleh pimpinan supaya karyawan sadar akan pentingnya keterbukaan jika terdapat permasalahan.

Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Langkah yang saya ambil adalah ketika selesai meeting atau review pasti diujung waktu saya diminta untuk memberikan statement, isi pesan saya dalam closing statement tersebut adalah tentunya motivasi dan juga memberikan sebuah informasi serta kalimat ajakan bahwa jika terdapat kendala atau permasalahan tentunya yang berhubungan dengan pekerjaan dan sudah keteter untuk dihandle sendiri oleh karyawan silahkan langsung dilaporkan saja ke saya supaya permasalahan tersebut dapat kita cari solusi dan selesaikan bersama”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

Lalu ditambahkan dengan Ibu Hana (informan I) yaitu:

“Cara saya memberi tahu karyawan adalah ketika moment kumpul santai, pasti saya selingkan pembicaraan mengenai pertanyaan ‘gimana seminggu ini? Adakah kendala atau permasalahan yang bisa kita diskusikan bersama?’ lalu jika ada yang sharing tentang permasalahan saya ucapkan terima kasih dan juga diskusi mencari solusi. Setelah itu saya pesankan untuk semua jika terdapat kendala silahkan jangan sungkan untuk konfirmasi ke saya. Karena jika permasalahan tersebut hanya dipendam sendiri tidak baik untuk kenyamanan kerja, dikarenakan disini kita bekerja secara team, jadi

kalau terdapat permasalahan silahkan diberitahu ke saya”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Pendapat lain mengenai strategi komunikasi untuk membangun kerjasama antar karyawan disampaikan juga oleh Bapak Rizanto (triangulasi pakar ahli), yaitu:

“Yang saya tahu dalam perusahaan Finance apalagi ruang lingkupnya cabang itu mereka gaji sesuai dengan grade jabatannya. Kalau kamu sudah make sure ke karyawan disana terdapat transparansi gaji, berarti memang benar dia terbuka dalam hal gaji. Tapi kalau soal regulasi saya kurang yakin jika semuanya seterbuka itu, paling juga yang terbuka soal regulasi yang bersangkutan dengan karyawan aja, jadi sebutuhnya. Nah tapi kalau insentif namanya juga finance ya, pasti insentif karyawan totalnya semua sama. Biasanya juga jika ada pencapaian target dan segala macam pasti informasi disebarluaskan. Dengan hal itu bisa terbangun rasa adil terhadap sesama karyawan, tidak ada kecemburuan sosial satu sama lain”. (Hasil wawancara 27 Juli 2023).

Kemudian Bapak Gumilar (triangulasi sumber II) mengatakan:

“Pimpinan perusahaan sangat terbuka dalam hal apapun. Dari segi gaji yang sudah diberitahukan ketika awal perusahaan menerima kita sebagai karyawan, SOP selalu dijelaskan dan juga selalu diberitahukan jika ada updatean terbaru, program reward bulanan bahkan sampai pada mandatory-nya juga diberitahu. Dan keadaan perusahaan pimpinan memberitaukan ke kita ketika meeting atau briefing. Jadi kita sebagai karyawan sangat mengetahui tentang perusahaan, hal tersebut sangat membantu karena kita jadi tau situasi dan kondisi perusahaan. HRD juga sangat terbuka menerima dan mendengarkan apabila kita terdapat permasalahan sesama rekan kerja, dan HRD bisa membantu menyelesaikan”. (Hasil wawancara 21 Juni 2023).

Melalui hasil wawancara diatas penulis menganalisa bahwa dalam PT Federal International Finance terdapat keterbukaan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan, terutama keterbukaan soal gaji, *reward*, dan juga regulasi perusahaan. Keterbukaan yang diterapkan ditujukan supaya setiap karyawan mendapatkan rasa adil sehingga dapat terciptanya lingkup kerja yang harmonis.

d. Sikap saling menghargai

Pimpinan PT Federal International Finance melakukan upaya dengan tujuan dapat membangun dan mempertahankan hubungan baik kepada karyawan. Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Membangun dan mempertahankan hubungan disini kebanyakan melalui kegiatan non-formal. Karena dari kegiatan non formal bisa jadi salah satu keuntungan yang dapat diambil seperti membangun hubungan emosional antara rekan kerja, yang tidak hanya terbatas pada pembicaraan seputar pekerjaan. Karena itu, sebagai pimpinan saya merasa bahwa kegiatan non-formal dianggap sebagai peluang untuk saling bertemu dan berinteraksi dalam situasi yang lebih santai dan informal. Hal ini akan membantu menciptakan hubungan yang lebih positif dan terbuka antar karyawan, yang dapat membawa dampak positif pada produktivitas perusahaan”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

Lalu ditambahkan oleh Ibu Hana (informan I) sebagai berikut:

“Mengadakan santai sejenak di awal bulan seperti nongkrong di coffee shop atau gathering diluar sambil sharing bersama atau bersantai-santai yang dilakukan pada awal bulan. Aktivitas ini berkumpul di luar ruangan sambil berbagi cerita kepada sesama rekan kerja. Kegiatan santai ini biasanya dilakukan untuk melepas penat dan menikmati waktu luang diluar jam kerja. Kegiatan kaya gini kan bisa mempererat hubungan antara sesama karena melibatkan interaksi sosial dan berbagi cerita bersama. Dalam melakukan kegiatan santai kaya nongkrong di coffee shop atau berkumpul di luar jam kerja sebenarnya juga ada manfaatnya jadi lebih

bisa menjaga etika dan sikap sopan santun yang gampang jadi tau batasan. Kegiatan santai yang dilakukan dengan baik dan benar dapat mempertahankan hubungan baik antar atasan dengan bawahan”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Pimpinan PT Federal International Finance melakukan upaya dengan tujuan dapat membangun dan mempertahankan sikap saling menghargai dalam perusahaan. Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Sebagai atasan, saya berusaha untuk memberikan penghargaan dan apresiasi kepada karyawan atas tugas yang telah diberikan dan target yang telah dicapai. Selain itu, saya juga memberikan semangat dan dukungan untuk karyawan yang belum mencapai target. Hal terpenting bagi saya adalah mendengarkan karyawan dengan baik ketika mereka ingin berbagi tentang apapun. Dan jika persentase sudah mendekati target biasanya saya membelikan makanan untuk karyawan sebagai tanda terimakasih atas perjuangan bulan ini. Contoh hal-hal seperti itulah kurang lebih yang saya upayakan untuk karyawan supaya atasan dan bawahan bisa tetap saling menghargai satu sama lain”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

Upaya dalam membangun dan mempertahankan sikap saling menghargai ditambahkan dengan Ibu Hana (*informan D*) sebagai berikut:

“Saya secara aktif berupaya untuk membangun dan mempertahankan sikap saling menghargai antara atasan dan bawahan dengan beberapa tindakan. Ketika harus membuat keputusan penting, saya mengajak karyawan untuk berdiskusi, karena saya percaya bahwa keputusan tersebut juga akan berdampak pada karyawan. Selain itu, saya selalu bersikap ramah dan rendah hati terhadap karyawan dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk belajar hal baru. Ketika closing akhir bulan pasti bekerja lembur, saya dan bu ani biasanya beli makan untuk bersama, hal tersebut sebagai tanda terima kasih atas usaha mereka setiap bulannya. Semua tindakan ini bertujuan untuk membangun hubungan

yang baik antara atasan dan bawahan di kantor dan memastikan sikap saling menghargai terus terjaga”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Selain sikap saling menghargai, karyawan harus paham dan disadarkan terkait pentingnya hal-hal yang menjadi tujuan pimpinan dan juga perusahaan, Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Saya memberikan tugas utama kepada karyawan dan memastikan mereka menyelesaikannya tepat waktu sesuai dengan regulasi/SOP yang telah ditetapkan. Saya juga memberikan target kinerja bulanan kepada setiap karyawan dan tidak pernah bosan memberikan motivasi serta semangat secara langsung maupun melalui grup WhatsApp. Selain itu, saya memberikan informasi tentang batas waktu untuk diberikan SP atau LOC agar karyawan dapat bekerja dengan semangat dan tetap mematuhi standar perusahaan”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

Lalu ditambahkan dengan Ibu Hana (*informan I*) yaitu:

“Cara untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kesadaran akan tujuan perusahaan adalah melalui obrolan dalam pertemuan. Kami harus menjalankan strategi demi kemajuan perusahaan. Jika ada karyawan yang tidak mengikuti aturan, teguran lisan akan diberikan terlebih dahulu. Jika masih tidak membaik, tindakan lebih drastis seperti memberikan sanksi atau Surat Peringatan (SP) akan diambil. Namun, sebelumnya kita perlu mengevaluasi kesalahan apa yang telah dilakukan. Selain itu, setiap bulan diadakan pertemuan untuk membahas tujuan perusahaan dan aturan yang tidak boleh dilanggar”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

PT Federal International Finance mengadakan program untuk menghargai karyawan yang termasuk dalam kategori karyawan terbaik dengan cara memberikan rekomendasi jabatan dan juga memberikan sebuah *reward*. Terkait hal ini, Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Ada pasti program-program reward apalagi buat marketing. Ada banyak program bulanan seperti MCE Hero, Reward sistematis, dan reward wilayah. Tapi, terdapat mandatory dari masing-masing program tersebut yang harus dipenuhi jika karyawan ingin mendapat program reward tersebut. Selain reward, untuk karyawan yang berhasil mencapai target secara berkelanjutan, dan juga attitude nya baik maka secara otomatis akan direkomendasikan untuk naik kelas jabatan. Dengan demikian, terdapat kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karir mereka di FIF GROUP ini”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

**Gambar 14.**  
**Pamflet program reward**



Sumber: dokumentasi yang diberikan setelah wawancara  
Pada tanggal 1 juli 2023

Dalam hal ini, Ibu Hana (*informan I*) menambahkan sebagai berikut:

“Jika karyawan dianggap sebagai yang terbaik dan terus menerus menunjukkan performa yang sama atau bahkan lebih baik, kemungkinan besar otomatis kami akan mempertimbangkan untuk menaikkan jabatannya. Meskipun demikian, sebelum kami

melakukan kenaikan jabatan, kami akan mengevaluasi pencapaian individu tersebut, seperti seberapa berhasil dirinya dalam mencapai target-target yang diberikan, serta bagaimana kualitas komunikasi dan interaksi sosialnya dengan lingkungan sekitar”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Pendapat lain mengenai strategi komunikasi untuk membangun kerjasama antar karyawan disampaikan juga oleh Bapak Rizanto (triangulasi pakar ahli), yaitu:

“Sikap saling menghargai itu sebenarnya dapat dilakukan dalam hal yang lebih kecil dibandingkan dari mengambil keputusan melibatkan karyawan, bisa juga selalu menerapkan kata terima kasih. Kan itu sikap saling menghargai yang paling terlihat ya. Saya juga kurang yakin jika keputusan yang diambil selalu melibatkan karyawan, paling juga hanya beberapa keputusan yang memang ada sangkut-pautnya sama karyawan, makanya pimpinan menyertakan karyawan. Dibalik semua itu, jika pimpinan terbuka akan hal jenjang karir bahkan sampai direkomendasikan jabatan, hal itu yang dapat membangun hubungan baik antar karyawan dengan pimpinan, karena kan tidak bisa dipungkiri namanya karyawan pasti kan orientasinya pada jenjang karir”. (Hasil wawancara 27 Juli 2023).

Kemudian Bapak Gumilar (triangulasi sumber II) mengatakan:

“Saya bertahan disini karena pimpinan sangat memperhatikan karyawan dari mulai hal kecil sampai besar. Hal kecil adalah, pimpinan selalu memberikan apresiasi apa yang telah karyawannya capai. Untuk karyawan yang progresnya belum meningkat juga pimpinan selalu menyemangati dan memotivasi. Hal besarnya adalah perusahaan melalui pimpinan memberikan reward-reward berupa uang yang nominlanya juga lumayan. Lebih besar lagi adalah disini jenjang karirnya sangat jelas tidak pandang bulu ataupun umur, jadi untuk karyawan yang performnya bagus sudah pasti jabatannya naik kelas. Jadi kita kerja juga merasa dihargai dengan lingkungan maupun juga dengan perusahaan”. (Hasil wawancara 21 Juni 2023).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat dianalisa bahwa upaya yang diterapkan oleh pimpinan untuk membangun dan mempertahankan karyawan PT Federal International Finance dengan cara menerapkan jenjang karir yang jelas dan juga mengadakan program reward bagi karyawan terbaik. Disamping itu, pimpinan perusahaan pun menerapkan supaya karyawan sadar akan tujuan pimpinan dan perusahaan melalui SP bagi karyawan yang tidak sadar akan pentingnya tujuan perusahaan.

e. Loyalitas

Pimpinan PT Federal International Finance melakukan beberapa upaya untuk mempertahankan karyawan yang memiliki loyalitas tinggi bagi perusahaan. Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Pimpinan menawarkan insentif tambahan berupa uang bonus dan peningkatan jabatan bagi karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini merupakan bentuk penghargaan atas kerja keras dan loyalitas yang telah diberikan oleh karyawan tersebut. Selain itu, saya sebagai pimpinan juga menekankan pentingnya melihat jenis loyalitas apa yang sudah diberikan oleh karyawan tersebut sebelum memberikan peningkatan jabatan. Ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berfokus pada jumlah waktu yang telah dihabiskan oleh karyawan untuk bekerja, melainkan juga pada kualitas kerja dan loyalitas yang telah diberikan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, serta menghasilkan produktivitas yang lebih baik dalam jangka panjang”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

Dalam hal ini, Ibu Hana (*informan I*) menambahkan:

“Bagi karyawan yang loyal dan memiliki pencapaian 100%, perusahaan memberikan insentif berupa reward dan challenge berupa uang. Selain itu, untuk karyawan dengan loyalitas tinggi, kinerja baik, dan sikap yang baik, sudah terlihat jelas jenjang karir di

perusahaan. Hal ini diketahui oleh seluruh karyawan agar mereka memiliki tujuan karir yang jelas untuk masa depan”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) mengupayakan untuk menerapkan *sence of belonging* kepada karyawan demi terciptanya karyawan yang memiliki loyalitas. Dengan hal ini, Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Menurut pandangan saya, upaya untuk memperbaiki kesadaran *sence of belonging* pada karyawan dapat dilakukan dengan memberikan kepercayaan dan saling mendukung satu sama lain. Selain itu, sangat penting untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan dipahami dengan jelas oleh seluruh karyawan, karena hal ini akan membangun rasa kepemilikan dan rasa memiliki yang lebih kuat terhadap perusahaan. Dengan cara ini, diharapkan bahwa karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik dan dengan lebih sadar”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

Upaya lain pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) menerapkan *sence of belonging* ditambahkan oleh pernyataan Ibu Hana (*informan I*) yaitu:

“Caranya adalah dengan secara konsisten memberikan sesi *knowledge sharing* dan pelatihan untuk meningkatkan kesadaran karyawan mengenai pentingnya menjunjung tinggi Standar Operasional Bisnis (SOB). Selain itu, memberikan contoh tindakan yang baik dan memberikan arahan yang jelas kepada karyawan akan memperkuat pemahaman mereka terhadap nilai SOB yang esensial bagi keberhasilan perusahaan. Tak lupa memberikan penghargaan kecil kepada karyawan yang berhasil meningkatkan kesadaran mereka terhadap SOB, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka dalam mencapai tujuan perusahaan”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Untuk membuat karyawan dapat memberikan kemampuannya secara penuh kepada karyawan tentunya sebagai pimpinan memiliki strategi dan upaya seperti apa yang dikatakan oleh Ibu Hariani (*key informan*) sebagai berikut:

“Cara supaya karyawan dapat memberikan kemampuan mereka secara penuh yang efektif adalah dengan membuat program reward bulanan. Dalam program reward bulanan, para karyawan akan berlomba-lomba untuk meraih kesuksesan dan prestasi, sehingga akan meningkatkan efektivitas kerja mereka secara keseluruhan. Dengan program ini, karyawan akan merasa terdorong untuk memberikan yang terbaik dari kemampuan mereka dan bekerja dengan lebih efisien, sehingga dapat lebih mudah mencapai target dan tujuan perusahaan. Sebagai hasilnya, kinerja perusahaan dan produktivitas akan meningkat secara signifikan”. (Hasil wawancara 7 Juni 2023).

### Gambar 15.

#### Pamflet program reward



Sumber: dokumentasi yang diberikan setelah wawancara  
Pada tanggal 1 juli 2023

Lalu ditambahkan oleh Ibu Hana (informan I) yaitu:

Untuk mendorong karyawan dan tim dalam memberikan sumbangsih yang terbaik bagi perusahaan, kami seringkali membuat program reward. Program ini bisa berupa insentif finansial, penghargaan, atau kenaikan pangkat, sebagai bentuk apresiasi kami atas kontribusi mereka yang signifikan. Dalam hal ini, tim yang berhasil mencapai target dan memberikan dampak positif bagi pertumbuhan perusahaan akan mendapatkan reward yang layak, seiring dengan usaha dan dedikasi mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing”. (Hasil wawancara 15 Juni 2023).

Pendapat lain mengenai strategi komunikasi untuk membangun kerjasama antar karyawan disampaikan juga oleh Bapak Rizanto (triangulasi pakar ahli), yaitu:

”Gini ya, yang perlu kamu ketahui kalau di finance memang untuk insentif dan reward bisa didapatkan bagi karyawan yang mencapai target. Dengan cara itu juga ya 50:50 untuk membentuk karyawan yang loyal, karena ada juga karyawan yang merasa sudah cukup dengan gajinya, makanya tidak terlalu aware dengan insentif atau reward, karena pasti ada mandatory untuk mencapai itu, nah ada juga karyawan yang tidak yakin beliau bisa dapat insentif atau reward tersebut. Selain itu, penerapan sense of belonging itu hal yang paling sulit untuk diterapkan, karena hal tersebut akan kembali kediri masing-masing karyawan. Apalagi disini caranya knowledge sharing. Tolak ukur keberhasilan bahwa karyawan tersebut sudah menerapkan dinilai darimana juga kan kita belum tau”. (Hasil wawancara 27 Juli 2023).

Kemudian Bapak Gumilar (triangulasi sumber II) mengatakan:

“Iya, karena saya dan yang lain apabila tau informasi mengenai reward pasti akan all out dalam melakukan pekerjaan. Karena reward dalam sebulan itu banyak dan jumlah bonus yang kita dapat tidak hanya seratus dua ratus, tapi bisa sejutaan dalam satu program. Maka dari itu menurut saya yang bikin

karyawan loyalitas pendukungnya bukan hanya lingkungan kerja, tapi karena *reward* yang memang selalu ada”. (Hasil wawancara 21 Juni 2023).

#### f. Etos Kerja

Etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas seseorang atau kelompok yang bekerja, yang berlandaskan etika dan perspektif kerja yang diyakini dan diwujudkan melalui tekad dan perilaku konkret. Implementasi *human relations* melakukan beberapa strategi dengan beberapa dimensi-dimensi yaitu: komunikasi, pengarahan, keterbukaan, sikap saling menghargai, dan loyalitas dalam upaya membangun etos kerja karyawan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang). Berdasarkan wawancara dengan *Key informan* Ibu Hariani mengatakan upaya yang dilakukan dalam mempertahankan semangat kerja karyawan yaitu:

“Sebagai pimpinan tentu saya mengatur pola kerja karyawan supaya karyawan tidak merasakan penumpukan kerjaan. Saya memberi pemahaman bahwa bekerja bukanlah sebuah beban, namun bekerja adalah salah satu cara untuk bertahan hidup. Selain itu, saya mengatur jam kerja dan meminta karyawan bekerja sesuai dengan waktu yang ditentukan. Apabila jam menunjukkan istirahat, maka tinggalkan sejenak pekerjaan dan beristirahat. Saya selalu menanamkan sifat kebersamaan dalam lingkungan kerja, supaya dapat memperhatikan dan mengingatkan satu sama lain sehingga kerjasama dalam team dapat selalu diterapkan”. (Hasil wawancara pada 7 Juni 2023)

Lalu ditambahkan dengan Ibu Hana (informan I) sebagai berikut:

“Cara saya adalah dengan menargetkan karyawan, disamping itu juga saya setiap pagi selalu memberikan semangat melalui whatsapp grup dan juga mengingatkan aktivitas yang harus dijalankan setiap harinya, supaya karyawan selalu ada progres harian menuju achievement. Bagi karyawan yang sadar akan pekerjaan pasti akan bekerja semaksimal mungkin agar diakhir bulan sudah santai karena

sudah achieve. Karena kalau sampai pada achievement yang ditentukan, karyawan akan mendapatkan insentif berupa uang yang nilainya bisa dibilang cukup besar. Bagi karyawan yang belum sampai akhir bulan sudah achieve, saya menyarankan untuk membantu rekan nya yang belum achieve supaya bisa sampai pada target yang telah ditentukan”. (Hasil wawancara pada 15 Juni 2023)

Lalu pendapat lain dari Gumilar (triangulasi sumber II) adalah sebagai berikut:

“Saya sampai saat ini masih mau dan semangat disini karena disini kepemimpinannya enak jadi saya kerja merasa ada yang dukung dan ngarahin. Udah gitu juga kalau misalkan pimpinan mau buat sesuatu pasti karyawan dilibatin juga, kalo kaya gitu kan kita kerja ibaratnya kaya dihargain juga. Kompensasi nya disini juga adil. Pokonya ya disini lingkungan kerjanya positif aja makanya saya sebagai karyawan semangat aja kerja walaupun ada target juga.” (Hasil wawancara pada 21 Juni 2023)

Untuk mewujudkan tujuan perusahaan, pimpinan harus mampu membuat karyawan memiliki kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan sehingga hasilnya dapat sesuai dengan apa yang diinginkan. Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Membuat program training 2 bulan sekali untuk membuka pola pikir dan juga sekaligus untuk brainstorming. Saya terbuka bagi karyawan yang memiliki ide dan juga mampu menyampaikan, maka ide tersebut akan kami pertimbangkan secara bersama”. (Hasil wawancara pada 7 Juni 2023)

Ibu Hana (*informan I*) juga mengatakan:

“Sebagai atasan saya tidak selalu menuntut dan juga berusaha memberikan ruang kepada karyawan untuk menunjukkan ide baru yang dimiliki, ketika pencapaian sedang terhambat maka saya akan bertukar pikiran dengan karyawan dengan cara mengidentifikasi masalah terlebih dahulu supaya dapat diselesaikan dan juga mendapatkan saran. Untuk mencari konsumen, kalao disini

menggunakan beberapa cara seperti ngeblash menggunakan whatsapp, telemarketing, canvasing, dan juga event. Untuk hal tersebut pasti karyawan memiliki cara sendiri untuk menjalankannya, jika telah dikerjakan karyawan, mereka menunjukkan ke pimpinan bagaimana cara yang dilakukan, ibaratnya meminta evaluasi gitu”. (Hasil wawancara pada 15 Juni 2023)

Lalu terdapat pendapat lain dari Bapak Gumilar sebagai (triangulasi sumber II) sebagai berikut:

“Banyak hal yang diajarkan ketika trening dek, cara untuk mencapai achiev tuh gimana. Saya jelasin aja ya. Kita dikasih tau buat ngeblash pake whatsapp ke nomer yang kita dapat dari data base perusahaan, tapi kata-kata dalam kita ngeblash itu bebas terserah kita bagaimana yang menurut kita bisa menarik perhatian calon konsumen, paling kita ada poin poin yang sesuai dari perusahaan si misalnya: sedang ada potongan angsuran, proses mudah dan cepat. Gitu dek.. Selain itu kita juga ada jadwal canvasing bagi brosur yang udah dikasih dari perusahaan, kita bagiin ke pemukiman warga tujuannya untuk menyebarluaskan perusahaan juga. Selain itu kadang juga melakukan tele marketing yang data telpon sudah dikasih dari perusahaan. Terus ya kalo saya sih hubungi ke kontak-kontak yang saya punya menawarkan produknya dari FIF ini dek. Banyaklah kreativitas yang bisa dilakuin karyawan, karena pimpinan sangat tidak membatasi.” (Hasil wawancara pada 21 Juni 2023)

Selain itu, terdapat hal-hal yang mempengaruhi produktifitas karyawan sehingga karyawan dapat memberikan kemampuan penuh untuk karyawan. Produktifitas juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti: karyawan dapat bekerja jujur dan sesuai denga SOP yang berlaku, serta karyawan dapat menjadi karyawan yang dapat diandalkan dan sehingga selalu memperhatikan ketepatan waktu ketika bekerja. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Hariani sebagai berikut:

“Cara paling awal adalah saya harus tau dulu karyawan ini paham atau tidak dengan tujuan perusahaan. Tapi sejauh ini mayoritas karyawan yang saya tanya alhamdulillah pada tau tujuan perusahaan. Cara selanjutnya yang biasa saya lakukan adalah tidak bosan saya bertanya kepada karyawan mereka sedang butuh support apa yang dapat menunjang pekerjaan. Supaya karyawan tetap terus produktif pasti dengan cara selalu memperhatikan karyawan dengan cara memberi masukan dan saran atas kinerjanya. Dari produktifitas ini dapat menimbulkan karyawan yang dapat diandalkan. Jika karyawan sudah semangat dan sudah produktif maka saya tidak khawatir masalah karyawan bekerja secara SOP atau tidak, jujur atau tidak.” (Hasil wawancara pada 7 Juni 2023)

Lalu Ibu Hana (Informan I) menambahkan bahwa pimpinan ikut andil dalam mempertahankan produktifitas dengan cara selalu memotivasi dan memperhatikan karyawan. Berikut pernyataan Ibu Hana (informan I):

“Cara yang saya lakukan sebagai HRD memberikan semangat dan motivasi serta memperhatikan keadaan karyawan dari segi mental dan emosional. Kebetulan karyawan paling dekat sama HRD kan kalo cerita apa-aa jadinya ke saya. Dengan kaya gitu saya jadi tau apa yang sedang dirasakan karyawan. Supaya produktifitas mereka stabil saya melakukan dorongan kerjasama atau kolaborasi setiap team supaya mereka dapat saling bantu dan dapat saling menguatkan satu sama lain. Pokonya dekat dengan karyawan itu sangat memudahkan pimpinan. Apalagi kalau karyawan produktif artinya kan dia dapat diandalkan dari segi absen dan ketepatan waktu, SOP, jujur dan giat dalam bekerja itu sudah tidak usah kita ragukan lagi, toh kalau mereka melanggar juga bakalan tau apa sanksi yang akan diterima”. (Hasil wawancara pada 15 Juni 2023).

Terdapat pendapat lain dari Bapak Gumilar (triangulasi sumber II) yaitu:

“Hmmm untuk produktifitas sih tidak begitu stabil, karena ada saat dimana saya tidak capai *achievement* 100%, tetapi saya masih diangka aman 90%, disini kan 78% itu sudah masuk dalam *achievement* yang aman. Namun yang saya tidak habis pikir, mau saya 100% atau berapa persen pun pimpinan akan bersikap sama, tetap memberikan masukan dan saran ibaratnya mengevaluasi lah. Jadi sebagai karyawan juga merasa terbantu. Saya 100% aja masih tetep disemangatin dek. Pimpinan udah sebegitu positifnya jadi saya mikir juga kan sebagai karyawan harus kasih timbal balik. Timbal balik saya adalah bekerja secara loyal, sesuai dengan SOP, jujur dan tidak nakal. Absensi juga diusahakan sebisa mungkin tidak bermasalah. Karena kalau bermasalah jadi gaenak sama OG sama HRD kan. Ya alhamdulillah sih sejauh ini masih aman dan nyaman saya kerja disini” (Hasil wawancara pada 21 Juni 2023)

#### 4.2.2 Faktor Penghambat *Human Relations*

Ketika penerapan implementasi *human relations*, terdapat beberapa faktor penghambat yang dapat mempengaruhi keberhasilannya. Yang pertama dan sering dijumpai adalah masalah komunikasi. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Hariani (*key informan*) sebagai berikut:

“Yang menjadi hambatan adalah proses komunikasinya, kadang dikala urgent yang mengharuskan untuk bergerak cepat ketika semua sudah disampaikan, tapi tetap masih ada karyawan yang memiliki daya tangkap berbeda, sehingga mengharuskan untuk menjelaskan berulang-ulang, hal tersebut kan jadi membuat waktu semakin lama. Tetapi sebisa mungkin saya tetap menjelaskan sampai karyawan tersebut paham.” (Hasil wawancara pada 7 Juni 2023).

Lalu Ibu Hana (Informan I) juga berpendapat terkait hambatan dalam komunikasi, sebagai berikut:

“Hambatan yang sering saya rasakan ketika berbicara langsung masih kurang paham, dan kadang kesulitan untuk menjelaskan, tapi saya cari alternatif untuk karyawan bertanya hal mana dan hal apa yang sulit dimengerti. Selain itu, hambatan teknis ketika berkomunikasi melalui wa grup dan MS team. Kalo wa grup kadang tidak semua langsung gercep buka grup, dan jika melalui MS team ada beberapa kendala jaringan, dan tertinggal pembahasannya sudah sampai mana. Sehingga akan menimbulkan pertanyaan dan harus menjelaskan kembali.” (Hasil wawancara pada 15 Juni 2023)

Faktor selanjutnya adalah kegiatan pengarahan yang dimana hal tersebut sangat penting, karena sebagai pimpinan pastinya memberikan arahan maupun instruksi kepada karyawan. Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Biasanya hal yang menjadi penghambat dalam memberikan pengarahan adalah ketika mendapatkan tugas dari HO dan secara mendadak, maka pengarahan dilaksanakan segera dan juga harus selesai segera. Hambatan yang terjadi adalah tugas yang belum selesai harus disingkarkan dan karyawan diharuskan mengerjakan tugas yang dari HO dulu. Hal seperti itu yang membuat karyawan terkadang pulang tidak tepat waktu atau bisa dikatakan lembur.” (Hasil wawancara pada 7 Juni 2023)

Dalam hambatan pada pengarahan Ibu Hana (informan 1) juga menambahkan:

“Kalau misalkan yang jadi penghambat dari pengarahan itu ketika pengarahan diberikan saat forum review, kalau review itu membahas achievement bulanan. Kita evaluasi dan berikan pengarahan supaya kedepannya dapat mencapai achievement seperti yang sudah ditentukan oleh cabang. Namun, pada saat review karyawan mengatakan iya dan paham, tapi dalam pelaksanaan ada beberapa aspek yang tidak dijalankan sehingga saya berikan peringatan supaya dapat dikerjakan. Jadi mengingatkan dua kali. Namun

tidak apa-apa demi kebaikan karyawan dan juga demi kebaikan perusahaan.” (Hasil wawancara pada 15 Juni 2023).

Terdapat juga faktor penghambat dalam keterbukaan yang diupayakan oleh pimpinan PT. Federal International Finance (Cabang Pamulang) seperti yang dikatakan oleh Ibu Hariani (*key informan*) sebagai berikut:

“Faktor penghambat keterbukaan yang paling butuh upaya adalah memberikan pemahaman kepada karyawan jika terdapat permasalahan disampaikan saja kepada saya ataupun HRD, hal ini sudah berjalan tapi belum 100%, masih terdapat karyawan yang enggan menceritakan permasalahan kerjaan kepada pimpinan. Sampai suatu ketika sedang ada audit, terbuka semua permasalahan itu. Kan jadi merepotkan diri sendiri, padahal jika permasalahan masih diawal dan diceritakan bisa diselesaikan tanpa tunggu kena audit dulu dari HO. Hal tersebut jika sering terjadi dapat menurunkan kredibilitas cabang”. (Hasil wawancara pada 7 Juni 2023)

Lalu Ibu Hana (*informan I*) menambahkan:

“Sebagai HRD hal yang jadi faktor penghambat keterbukaan adalah meminta karyawan yang mendapati permasalahan untuk diceritakan ke HRD. Jangan sampai permasalahan antar karyawan ataupun antar pimpinan dengan karyawan menjadi faktor penghambat profesionalitas dalam bekerja. Maka dalam hal ini, selaku HRD saya selalu memperhatikan karyawan-karyawan, supaya kalau mereka tidak cerita, saya bisa menanyakan lebih dahulu jika menurut saya terdapat permasalahan. Hal tersebut saya lakukan demi terciptanya harmonisasi dalam lingkungan kerja ini.” (Hasil wawancara 15 Juni 2023)

Selanjutnya dalam penerapan implementasi *human relations* terdapat pula faktor penghambat dalam aspek sikap saling menghargai, Ibu Hariani (*key informan*) mengatakan:

“Faktor penghambat dalam sikap saling menghargai jarang dijumpai, namun ada. Misalkan terdapat team

yang mengandalkan satu sama lain, dan ada juga terdapat karyawan yang tidak dapat menghargai cara atau strategi teman team nya. Hambatan lain seperti beberapa karyawan kesulitan mendapatkan insentif bulanan, maka darisitu saya sebagai pimpinan menghargai dengan cara membelikan makanan untuk closing sekalian pemberian motivasi”. (Hasil wawancara pada 7 Juni 2023)

Terdapat pendapat dari Ibu Hana (informan I) terkait faktor penghambat pada aspek sikap saling menghargai sebagai berikut:

“Cara perusahaan menghargai karyawan yang dianggap terbaik dari segi attitude adalah dengan memberikan bonus, insentif, dan promosi jabatan. Artinya siapa saja bisa mendapatkan itu. Lalu yang jadi penghambatnya adalah tentu tidak semua karyawan bisa mencapai hal tersebut. terkadang karyawan senior tidak mencapai hal tersebut dan karyawan yang dibawahnya dapat. Timbul rasa iri yang dapat menciderai human relations”. (Hasil wawancara pada 15 Juni 2023)

Terdapat faktor hambatan lainnya dalam konsep membangun loyalitas karyawan PT. Federal International Finance (Cabang Pamulang) dikatakan oleh Ibu Hariani (*key informan*) yaitu:

“Penghambat dalam membangun loyalitas karyawan adalah kesadaran karyawan itu sendiri. *Sence of belonging* yang karyawan kurang sadari. Dampaknya adalah karyawan jadi kurang rasa memiliki terhadap perusahaan secara penuh. Jadinya karyawan akan terus bersikap loyal ketika terus-terusan diberikan motivasi” (Hasil wawancara pada 7 Juni 2023)

Ibu Hana (informan I) menambahkan:

“Terlalu banyak target yang diberikan kepada karyawan menjadi faktor penghambat loyalitas kepada karyawan. Ada beberapa karyawan yang tidak dapat sampai pada targetnya setiap bulan, artinya karyawan tidak mendapatkan insentif maupun reward dari perusahaan.” (Hasil wawancara pada 15 Juni 2023).

Faktor penghambat yang dapat memengaruhi penerapan implementasi *human relations* terdapat pada dalam diri sendiri karyawan dan juga bagaimana pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) dapat mengatasi hambatan tersebut dengan baik supaya *human relations* dapat terimplementasi dengan baik, penting bagi pimpinan memiliki cara yang matang dalam menyusun penerapan *human relations*.

#### 4.2.3 Pembahasan

Pembahasan ini dirangkum berdasarkan penelitian yang dilakukan melalui wawancara dengan sumber sesuai dengan fakta dan keadaan sebenarnya secara keseluruhan mengenai Implementasi *Human Relations* dalam Membangun Etos Kerja Karyawan PT Federal International Finance. Sesuai hasil wawancara bersama OGGSH dan HRD. Yaitu *Key* informan dan Informan I didapatkan jawaban terkait implementasi *Human Relations*.

Implementasi *Human Relations* tentunya berperan sangat penting bagi perusahaan, untuk itu diperlukan upaya implementasi *Human Relations* dengan segala cara yang efektif dan efisien sehingga implementasi *Human Relations* dapat terimplementasi dengan baik. Pada penelitian ini mengacu pada indikator penerapan implementasi *Human Relations* yang dikemukakan oleh Effendy.

##### 1. Implementasi *Human Relations*

*Human relations* menurut Effendy yaitu “komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam segala situasi dalam semua bidang kehidupan sehingga menimbulkan kebahagiaan dan kepuasan hati kepada kedua belah pihak”. Implementasi *Human Relations* merupakan suatu proses interaksi yang terjadi antara seseorang dengan orang lain untuk mendapatkan adanya saling pengertian, kesadaran, dan

kepuasan psikologis. Cara kerja implementasi *human relations* dapat dikelompokkan menjadi 5 langkah yaitu sebagai berikut (Davis. 2015).

**a. Komunikasi**

Dalam membangun kerjasama antar pimpinan dan karyawan, komunikasi menjadi hal yang sangat penting. Dengan adanya komunikasi yang baik, pesan pun dapat tersampaikan dengan baik. Menurut Hubeis dkk (2012) dalam Sumarto (2016), komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku baik langsung ataupun secara tidak langsung seperti melalui media, proses penyampaian arti terhadap gagasan atau ide yang disampaikan baik sengaja maupun tidak sengaja.

Seperti yang dikatakan oleh HRD PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) bahwa cara yang dilakukan oleh pimpinan yaitu berkomunikasi secara ringkas namun pesan yang disampaikan tetap jelas. Karena dalam proses komunikasi ini tujuannya adalah untuk membangun kerjasama antar pimpinan dengan karyawan. Selain itu, terdapat beberapa cara komunikasi seperti berkomunikasi secara langsung yang dibalut dengan melihat situasi dan kondisi. Karena hal tersebut dirasa dapat lebih membantu untuk membangun kerjasama. Komunikasi yang diterapkan tentunya terdapat berbagai macam strategi, seperti yang dikuatkan oleh OGSSH PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) bahwa komunikasi yang dilakukan secara langsung dan juga dengan lugas serta situasional.

Selain itu, terdapat komunikasi secara tidak langsung yaitu melalui media komunikasi yang digunakan oleh pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) dengan

menggunakan media whatsapp grup dan juga MS Team. Dimana hal tersebut dinyatakan dapat mempermudah untuk berkomunikasi jarak jauh.

Disini dapat dilihat bahwa tujuan dari komunikasi adalah untuk upaya dalam menjadikan kerjasama antara pimpinan dan karyawan dapat terbangun dengan baik, sehingga apa yang menjadi tujuan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) dapat terjalankan dengan baik karena pimpinan dan karyawan telah bekerjasama dengan baik.

#### **b. Pengarahan**

Pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) berupaya melakukan pengarahan dengan cara manajemen karyawan. Menurut Amirullah (2015;8) fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi empat fungsi yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien.

Dalam menjalankan fungsi pengarahan, pimpinan perusahaan seperti yang dikuatkan oleh OGSSH PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) sebelum memberikan pengarahan ataupun instruksi, pimpinan memberitahu tugas yang harus dijalankan oleh karyawan dengan cara memberitahu jobdesk secara keseluruhan sampai jelas dan dipahami oleh karyawan. Setelah karyawan mengerti akan jobdesk, pimpinan melakukan pemberian tugas. Supaya tugas dapat selesai dengan baik dan efisien, maka pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) memberikan *deadline* untuk karyawan mengerjakan tugas tersebut.

Dibalik memberikan pengarahan, terdapat cara dimana salah satunya adalah skill komunikasi yang digunakan oleh pimpinan supaya karyawan dapat langsung menjalankan tugas

yang diberikan tanpa adanya rasa keterberatan. Skill komunikasi merupakan suatu kemampuan atau keahlian dalam melakukan kegiatan berkomunikasi. Dengan kemampuan komunikasi yang baik, maka suatu hubungan bisa dibangun dan dibina dengan baik juga, sehingga menciptakan hubungan yang sehat. Hubungan yang sehat ini sebenarnya bisa dilakukan di mana saja dan kapan saja.

Penerapan yang dilakukan oleh pimpinan PT. Federal International Finance (Cabang Pamulang) dalam pengarahan tentunya tidak hanya memberi instruksi yang berbentuk hanya menginformasikan tugas, tetapi sebelum memberikan instruksi pimpinan sudah mempelajari sehingga dapat memberikan contoh kepada karyawan supaya karyawan dapat dengan mudah dan jelas menerima pengarahan yang diberikan.

Dalam memberikan instruksi, pimpinan PT. Federal International Finance (Cabang Pamulang) membagi menjadi dua kategori: jika instruksi dengan tolak ukur masih biasa, maka akan disampaikan melalui whatsapp grup, namun jika instruksi bersifat mendesak, maka instruksi diberikan secara langsung dengan berkumpul di ruang meeting dan berkoordinasi kepada kepala divisi masing-masing untuk menyampaikan dan meminta dijalankan instruksi tersebut. Namun setelah itu, supaya lebih efektif, selesai memberikan instruksi dengan jelas, pimpinan memberikan klarifikasi (sesi tanya jawab), dan kesimpulan atas apa yang sudah dibahas, perlu juga melakukan evaluasi terhadap pemahaman yang telah diperoleh guna memastikan bahwa informasi telah dipahami dengan baik oleh seluruh karyawan yang terlibat dalam *meeting* tersebut.

Terdapat cara pengarahan yang dibentuk oleh pimpinan PT. Federal International Finance (Cabang Pamulang) dengan tujuan supaya pengarahan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. Yaitu pada kegiatan review bulanan, dimana dalam kegiatan tersebut terdapat pembedahan yang dimulai dari *achievement*, bagi karyawan yang tidak mencapai target rata-rata maka akan diberikan pengarahan dan strategi langsung supaya untuk bulan selanjutnya *achievement* bisa lebih meningkat.

Pengarahan dilakukan dan dikemas dengan cara yang sedemikian rupa tentunya memiliki tujuan, yaitu supaya segala pengarahan dapat dijalankan dengan efektif dan efisien agar segala *jobdesk* dapat dijalankan dengan baik sehingga dapat menjadikan PT. Federal International Finance (Cabang Pamulang) lebih maju.

### **c. Keterbukaan**

Untuk membangun harmonisasi dalam perusahaan, PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) menerapkan keterbukaan komunikasi didalamnya seperti keterbukaan mengenai gaji, *reward*, dan juga regulasi. Karena menurut Khasanah & Sadiqin (2021) keterbukaan komunikasi merupakan hal prinsip sekaligus teknis untuk mendukung dan maksimalisasi kerja bersama, yang salah satunya adalah kerja dalam suatu perusahaan.

Keterbukaan yang diterapkan oleh pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) melakukan pendekatan secara emosional guna tercipta hubungan yang lebih erat supaya saling mengetahui satu sama lain. Pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) mencontohkan untuk menghindari gosip dalam lingkungan kerja, karena hal tersebut dapat merusak harmonisasi pada

lingkungan kerja. Seperti yang dikuatkan oleh Ibu Hariani OGSSH bahwa pimpinan perusahaan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) sangat menghindari politik kotor perusahaan guna menghindari perpecahan antar rekan kerja.

Ibu hana HRD PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) mengatakan bahwa komunikasi merupakan kunci paling penting dalam membangun keterbukaan. Dimana dalam PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) terdapat keterbukaan gaji untuk setiap karyawan, selain itu terdapat juga keterbukaan akan insentif dan juga *reward*. Dan mengenai regulasi serta SOP, dibatasi keterbukaannya kepada karyawan. Yang diberitahu hanya regulasi yang berhubungan dengan karyawan dan juga konsumen.

Dalam hasil wawancara dengan OGSSH dan juga HRD PT Federal International Finance (Cabang Pamulang), terdapat cara pimpinan tersebut untuk memberi informasi secara terbuka kepada karyawan yaitu dengan cara *meeting* khusus untuk membahas regulasi serta SOP. Untuk keterbukaan dalam hal gaji, diberitahukan dengan cara *meeting* berkala sesuai dengan kategori jabatan, karena disetiap kategori jabatan berbeda-beda gaji bulanannya.

Selain itu, pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) melakukan upaya untuk karyawan dapat terbuka kepada pimpinan jika terdapat permasalahan, upaya tersebut dilakukan dengan cara ketika dihujung pembahasan *meeting* ataupun *briefing* pimpinan memberikan motivasi dan juga *closing statement* kepada karyawan bahwa pimpinan sangat terbuka untuk menerima cerita permasalahan serta kendala yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Karena menurut hasil wawancara dengan Ibu Hana HRD PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) mengetahui masalah

yang sedang dihadapi oleh karyawan adalah hal yang sangat penting.

Upaya-upaya untuk penerapan keterbukaan dilakukan dengan tujuan dapat terciptanya harmonisasi dan untuk menghindari kecemburuan sosial dalam lingkungan kerja PT Federal International Finance (Cabang Pamulang), sehingga lingkungan kerja dapat terasa lebih damai, nyaman, dan tentram.

#### **d. Sikap Saling Menghargai**

Untuk dapat terjalin hubungan yang baik dalam PT Federal International Finance (Cabang Pamulang), maka sikap saling menghargai sangat diperlukan. Pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) mengupayakan sikap saling menghargai yaitu dibalut dengan kegiatan-kegiatan non formal. Karena menurut Ibu Hariani OGSSH PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) dari kegiatan non formal dapat menjadi salah satu keuntungan yang dapat diambil seperti membangun hubungan emosional antara rekan kerja, yang tidak hanya terbatas pada pembicaraan seputar pekerjaan. Kegiatan non-formal dianggap sebagai peluang untuk saling bertemu dan berinteraksi dalam situasi yang lebih santai. Hal ini dianggap oleh Ibu Hariani dapat membantu menciptakan hubungan yang lebih positif dan terbuka antar karyawan, yang dapat membawa dampak positif pada produktivitas perusahaan.

Terdapat beberapa upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam mempertahankan sikap saling menghargai, pimpinan sebisa mungkin menghargai karyawan dengan cara, ketika ingin membuat keputusan yang berdampak pada karyawan, pimpinan mengadakan forum diskusi terlebih dahulu kepada karyawan, hal tersebut dikuatkan oleh Ibu Hana HRD PT

Federal International Finance (Cabang Pamulang). Selain itu, terdapat upaya lain, dengan cara memberikan penghargaan berupa bonus dan apresiasi kepada karyawan atas tugas dan target yang telah dicapai. PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) secara objektif melihat *attitude* serta kemampuan kerja setiap karyawannya untuk dapat merekomendasikan jabatan bagi karyawan yang memenuhi mandatory. Hal tersebut biasa disebut dengan jenjang karir dalam perusahaan.

Dengan hal-hal yang sudah dirancang sedemikian rupa oleh perusahaan, diharapkan karyawan sadar akan hal-hal yang menjadi tujuan PT Federal International Finance. Pimpinan ketika memberikan tugas pasti selalu menyertakan *deadline* dan harus diselesaikan dengan tepat waktu dan dikerjakan sesuai dengan SOP yang berlaku. Pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) berharap supaya karyawan dapat mengerjakan tugas yang sudah menjadi tanggungjawab setiap karyawan secara serius. Karena jika tugas dikerjakan tidak serius dan akan terdapat kesalahan fatal didalamnya, maka pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) berhak memberikan Surat Peringatan (SP) bertahap, hal tersebut dikuatkan oleh Ibu Hana selaku HRD.

Hal diatas dilakukan dengan tujuan sikap saling menghargai yang meliputi perusahaan menghargai kinerja karyawan dan karyawan menghargai tujuan perusahaan demi terjalinnya hubungan yang baik pada PT Federal International Finance.

#### e. Loyalitas

Loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi atau perusahaan. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari gangguan orang yang tidak bertanggungjawab (Hasibuan, 2013).

Pada aspek ini, karyawan yang memiliki loyalitas tinggi sangat dibutuhkan oleh PT Federal International Finance (Cabang Pamulang). Maka dari itu terdapat beberapa upaya untuk mempertahankan karyawan yang memiliki loyalitas tinggi. Bagi karyawan yang memiliki loyalitas tinggi bahkan bisa sampai *achievement* 100% akan mendapatkan *reward* yang berupa uang. Dan selain itu, bagi karyawan yang memiliki loyalitas tinggi dari segi kinerja, sikap, kelakuan, akan didahulukan naik ke *grade* jabatan yang lebih tinggi. Karena jika karyawan yang memiliki loyalitas tinggi, kredibilitas dan integritasnya sudah dapat diperhitungkan. Pimpinan tidak akan tutup mata untuk melihat karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Hal ini dikuatkan oleh Ibu Hana HRD PT Federal International Finance (Cabang Pamulang).

Selain itu, terdapat juga penanaman kesadaran bagi karyawan yang biasa disebut dengan *sense of belonging* atau rasa memiliki terhadap PT Federal International Finance (Cabang Pamulang). Pimpinan menanamkan *sense of belonging* adalah dengan cara *knowledge sharing* dan mengadakan pelatihan untuk peningkatan standar operasional bisnis. Selain itu, pimpinan berusaha memberikan kepercayaan kepada karyawan dan juga memberikan sikap saling mendukung satu sama lain. selain itu juga memastikan kepada

seluruh karyawan paham terhadap apa yang menjadi tujuan perusahaan. Upaya tersebut yang dilakukan oleh pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) untuk menerapkan *sense of belonging* kepada karyawan.

Pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) berstrategi supaya karyawan dapat memberikan kemampuannya secara penuh kepada karyawan dengan cara membuat program *reward* rutin bulanan yang berbentuk uang tunai dan bagi yang mendapatkan *reward* tersebut, saldo akan otomatis masuk ke aplikasi Astrapay yang dimiliki oleh karyawan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang). Hal tersebut dilakukan karena dirasa efektif dan dapat membuat karyawan berlomba-lomba untuk mendapatkan hal tersebut, sehingga karyawan akan mengeluarkan kemampuannya secara penuh untuk perusahaan. Dapat dilihat pada penelitian ini bahwa loyalitas karyawan ini sangat penting dan sangat berpengaruh bagi kemajuan perusahaan, untuk menumbuhkan dan mempertahankan loyalitas karyawan juga terdapat banyak sekali strategi dan upaya yang dilakukan oleh pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang).

#### **f. Etos Kerja**

Etos kerja merupakan elemen penting yang harus dimiliki oleh setiap karyawan. Karena etos kerja yaitu seperangkat perilaku positif dan pondasi yang meliputi motivasi yang menggerakkan seseorang dari segi karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap, aspirasi, keyakinan, prinsip dan standar (Sinamo, Darajat 2015). Karena etos kerja merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh karyawan, maka pimpinan PT

Federal International Finance (Cabang Pamulang) berusaha membangun dan mempertahankan karyawan dengan cara mengatur pola kerja karyawan supaya semua tertata dengan rapih dan segala hal dapat berjalan sesuai dengan sebagaimana mestinya. Hal tersebut dikuatkan oleh Ibu Hariani OGSSH PT Federal International Finance (Cabang Pamulang). Selain itu, dikuatkan pula oleh Ibu Hana HRD PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) bahwa dalam mempertahankan semangat kerja karyawan, pimpinan tidak akan pernah lupa dan bosan untuk selalu mengingatkan aktifitas harian yang harus dijalankan oleh karyawan, hal tersebut dilakukan dengan tujuan supaya karyawan memiliki progres harian yang dapat menunjang *achievement* bulanan.

Untuk menunjang tujuan perusahaan, selain semangat kerja, dibutuhkan juga kreativitas karyawan supaya perusahaan dapat terus-terusan maju dan berkembang. Pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) berupaya membangun kreativitas karyawan dengan cara membuat program *training* setiap 2 bulan sekali dengan tujuan membuka pola pikir dan juga *brainstorming* karyawan serta sebagai ajang untuk diskusi menerima saran dan masukan untuk memperbaiki metode kerja karyawan. hal tersebut dikuatkan oleh Ibu Hana HRD PT Federal International Finance (Cabang Pamulang).

Perusahaan juga sangat berharap memiliki karyawan yang produktif sehingga karyawan dapat menjadi dapat diandalkan mengerjakan pekerjaan secara cepat dan tepat. Upaya Pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) adalah memastikan bahwa karyawan memahami tujuan perusahaan, setelah itu pimpinan selalu menanyakan karyawan membutuhkan *support* berupa hal apa demi

menunjang pekerjaan. Supaya karyawan lebih produktif, pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) tidak lupa selalu memperhatikan dengan cara memberikan saran dan masukan terkait pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawan. Karena menurut Ibu Hariani OGGSH PT Federal International Finance (Cabang Pamulang), hal tersebut dapat membuat karyawan merasa diperhatikan. Dengan segala upaya yang dilakukan oleh pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang), dapat menimbulkan kesadaran dari karyawan untuk memberikan *feed back* kepada pimpinan dan juga perusahaan. *Feed back* yang diberikan oleh karyawan adalah, karyawan bekerja semaksimal mungkin demi terciptanya tujuan perusahaan. Bekerja secara jujur dan juga mematuhi SOP yang ada. Selain itu, karyawan semaksimal mungkin patuh akan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan seperti melakukan absensi secara tepat waktu, dan berusaha semaksimal mungkin mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. hal tersebut dikuatkan oleh Bapak Gumilar selaku karyawan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang).

## 2. Faktor Penghambat Penerapan Implementasi *Human Relations*

Dalam berjalannya implementasi *human relations* terdapat faktor penghambat didalamnya. Dalam membangun kerjasama terdapat hambatan yang dimana hambatan tersebut adalah komunikasi. Pada saat keadaan bersifat *urgent* dan mengharuskan karyawan untuk secara cepat menangkap pesan yang disampaikan oleh pimpinan, tetapi terdapat beberapa karyawan yang memiliki penangkapan informasi berbeda, sehingga mengharuskan pimpinan menjelaskan ulang dan hal tersebut memakan waktu yang cukup lama. Hal tersebut dikuatkan oleh ibu Hariani OGSSH PT Federal International Finance (Cabang Pamulang). Selain itu, terdapat hambatan teknis dalam berkomunikasi melalui media seperti MS Team, terdapat hambatan berupa kendala jaringan sehingga dapat membuat ketertinggalannya poin pembahasan yang membuat pimpinan harus menjelaskan lagi kadang hal tersebut dapat men-*distract* konsentrasi karyawan lain.

Terdapat pula hambatan pengarahannya seperti apa yang dikatakan oleh Ibu Hariani OGSSH PT Federal International Finance (Cabang Pamulang), dimana ketika terdapat instruksi mendadak seperti mendapat tugas dari *Head Office* (HO), dimana hal tersebut mengharuskan karyawan segera mengerjakan sehingga berdampak pada tugas lain yang harus dikesampingkan terlebih dahulu. Hal tersebut membuat karyawan bekerja menjadi lembur karena harus menyelesaikan pekerjaannya.

Selanjutnya pada aspek keterbukaan, terdapat hambatan dalam keterbukaan untuk mencapai harmonisasi seperti apa yang dikuatkan oleh Ibu Hana HRD PT Federal International Finance (Cabang Pamulang), hambatannya

adalah kesulitannya pimpinan dalam meminta karyawan untuk terus terang ketika mendapati permasalahan pada saat mengerjakan pekerjaan, karyawan berusaha mengerjakan pekerjaannya secara mandiri. Namun terkadang, menurut karyawan hal tersebut sudah benar. Tetapi pada saat audit terdeteksi bahwa terdapat kekeliruan dalam penginputan hasil kerja. Hal tersebut sebenarnya sangat berpengaruh pada kredibilitas cabang dimata HO. Selain hal tersebut, HRD juga kesulitan mengetahui permasalahan yang terdapat pada karyawan antar karyawan. hal tersebut berpengaruh pada harmonisasi lingkungan kerja. Walaupun karyawan yang sedang memiliki masalah berusaha profesional dalam bekerja, namun tetap saja terlihat sedikit berbeda. Hal tersebut sedikit mempengaruhi harmonisasi dalam lingkungan kerja.

Terdapat pula faktor penghambat dalam aspek saling menghargai, seperti yang dikatakan oleh Ibu Hana HRD PT Federal International Finance (Cabang Pamulang), dimana dari hasil wawancara diketahui bahwa perusahaan menghargai karyawan yang dianggap terbaik adalah dengan memberikan bonus, insentif, dan promosi jabatan. Artinya siapa saja bisa mendapatkan itu. Lalu yang jadi penghambatnya adalah tentu tidak semua karyawan bisa mencapai hal tersebut. Terkadang karyawan yang lebih senior tidak mencapai hal tersebut dan karyawan yang dibawahnya dapat. Dan timbul rasa iri sementara. Pimpinan PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) sebisa mungkin harus dapat mengatasi hal tersebut sehingga penerapan *human relations* dapat berjalan dengan baik.

Terakhir, terdapat hambatan dalam aspek loyalitas yang dikuatkan oleh Ibu Hariani OGSSH PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) dimana hambatannya adalah pada saat penanaman *sense of belonging*, terdapat karyawan yang belum tertanam rasa memiliki, hal tersebut berdampak pada karyawan akan terus bersikap loyal ketika terus-terusan diberikan motivasi. Lalu dikuatkan oleh Ibu Hana HRD PT Federal International Finance (Cabang Pamulang) bahwa penghambat dari loyalitas karyawan adalah terlalu banyaknya target yang diberikan kepada karyawan yang menyebabkan ada beberapa karyawan yang tidak dapat sampai pada targetnya setiap bulan, terkadang hal tersebut menjadi kendornya semangat karyawan karena tidak mendapatkan insentif maupun *reward* dari perusahaan.