



ANALISIS PSYCHOLOGICAL SAFETY CLEANING SERVICE OFFICER PADA ERA FIESTA PROPERTY KABUPATEN TANGERANG

Deo Resta Putra^{1*}, Fauziah Septiani²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang

Email: deoresta22@gmail.com¹, dosen01771@unpam.ac.id²

Abstract

Success: This study analyzed the level of psychological safety among Cleaning Service Officers (CSOs) at Era Fiesta Property. The CSO unit plays a vital role but is vulnerable to a low sense of psychological safety due to its hierarchical position. Using qualitative methods through in-depth interviews with 12 informants, this study measured four key indicators: courage to speak up, tolerance for mistakes, self-disclosure, and a sense of being valued within the team. The primary objective was to understand how the work climate influences staff's courage in reporting problems and making efficiency suggestions. The results showed that the company successfully built a positive psychological safety climate through an educational management approach and strong team solidarity. Senior employees had a high level of confidence to innovate and report errors without fear due to the support of their superiors. However, challenges were encountered among new employees, who tended to hold back due to feelings of embarrassment. In conclusion, the strategy of humanizing employees has been effective for long-standing staff, but the company needs to increase inclusivity in the new employee orientation process to accelerate the development of psychological safety.

Keywords: Psychological Safety, Cleaning Service Officer

Abstrak

Keberhasilan Penelitian ini menganalisis tingkat *Psychological Safety* pada *Cleaning Service Officer* (CSO) di Era Fiesta Property. Unit CSO memiliki peran vital namun rentan terhadap rendahnya rasa aman psikologis karena posisi hierarkisnya. Dengan metode kualitatif melalui wawancara mendalam terhadap 12 informan, penelitian ini mengukur empat indikator utama: keberanian berbicara, toleransi kesalahan, keterbukaan diri, serta rasa dihargai dalam tim. Tujuan utamanya adalah memahami bagaimana iklim kerja memengaruhi keberanian staff dalam melaporkan masalah dan memberikan usulan efisiensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan berhasil membangun iklim keselamatan psikologis yang positif melalui pendekatan manajemen edukatif dan solidaritas tim yang kuat. Karyawan senior memiliki tingkat kepercayaan diri tinggi untuk berinovasi dan melaporkan kesalahan tanpa rasa takut karena adanya dukungan atasan. Namun, tantangan ditemukan pada karyawan baru yang masih cenderung menahan diri karena merasa sungkan. Kesimpulannya, strategi memanusiakan karyawan telah efektif bagi staff lama, namun perusahaan perlu meningkatkan inklusivitas pada proses orientasi karyawan baru untuk mempercepat terbentuknya rasa aman psikologis.

Kata Kunci: *Psychological Safety, Cleaning Service Officer*

PENDAHULUAN

Keberhasilan dan keberlanjutan suatu entitas bisnis dalam menghadapi persaingan di era modern sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengoptimalkan potensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya. SDM tidak lagi hanya dilihat sebagai biaya, melainkan sebagai aset strategis dan modal intelektual utama yang menentukan inovasi, produktivitas, dan daya saing perusahaan.

Keberhasilan Era Fiesta Property dalam mengelola properti tidak hanya ditentukan oleh kualitas pembangunan fisik, tetapi juga oleh standar layanan dan pemeliharaan properti pasca-konstruksi. Dalam konteks ini, Unit *Cleaning Service* memegang peran yang sangat

strategis. Meskipun seringkali dianggap sebagai fungsi pendukung, staff *cleaning service* adalah wajah harian dari kualitas pengelolaan properti, berinteraksi langsung dengan aset dan penghuni, dan menjadi garda terdepan dalam menjaga kebersihan, kerapihan, dan citra profesional perusahaan.

Kinerja Unit *Cleaning Service* sangat bergantung pada inisiatif, perhatian terhadap detail, dan komunikasi yang efektif. Pekerjaan mereka menuntut tanggung jawab tinggi dan observasi yang cermat terhadap lingkungan. Namun, karena posisi hierarkisnya yang seringkali berada di tingkat operasional terendah, anggota tim *cleaning service* rentan terhadap risiko rendahnya *Psychological Safety* (Keselamatan Psikologis).

Psychological Safety adalah keyakinan kolektif bahwa lingkungan kerja aman bagi individu untuk mengambil risiko interpersonal, seperti mengajukan pertanyaan, melaporkan kesalahan, atau mengemukakan kekhawatiran tanpa takut dipermalukan atau dihukum. Dalam lingkungan Era Fiesta *Property*, rendahnya *Psychological Safety* pada staff *cleaning service* dapat menimbulkan dampak serius, yang ditandai dengan Kegagalan Pelaporan Masalah, di mana staff menahan diri untuk melaporkan kerusakan properti, malfungsi peralatan penting, atau potensi bahaya keamanan karena takut disalahkan; kelesuan efisiensi kerja, karena mereka tidak berani mengusulkan metode atau alat kerja yang lebih efisien sebab khawatir ide mereka diabaikan; dan akhirnya rendahnya kualitas layanan, sebab staff merasa tidak nyaman untuk berinteraksi atau meminta klarifikasi mengenai standar kebersihan, yang secara langsung merusak pengalaman klien dan reputasi perusahaan.

Unit *Cleaning Service* yang diisi oleh 12 personil seperti Heny Heriyawati, Ramadoni, Rika Purnila, dan rekan-rekan (CSO) memegang peran yang penting; mereka adalah wajah harian dari kualitas pengelolaan properti, berinteraksi langsung dengan aset dan penghuni, dan menjadi garda terdepan dalam menjaga kebersihan, kerapihan, dan citra profesional perusahaan. Namun, karena posisi hierarkinya yang seringkali berada di tingkat operasional terendah, anggota tim *Cleaning Service* rentan terhadap risiko rendahnya *Psychological Safety* (Keselamatan Psikologis), sebuah keyakinan kolektif bahwa lingkungan kerja aman bagi individu untuk mengambil risiko interpersonal.

Rendahnya *Psychological Safety* dalam tim operasional ini dapat menimbulkan dampak serius dan merugikan Era Fiesta *Property*. Dampak pertama adalah Kegagalan Pelaporan Masalah, di mana staff menahan diri untuk melaporkan kerusakan properti, malfungsi peralatan penting, atau potensi bahaya keamanan karena takut disalahkan atau dipermalukan. Akibatnya, masalah kecil dapat berkembang menjadi insiden besar yang memerlukan biaya perbaikan signifikan dan merusak reputasi. Kedua, tim akan mengalami kelesuan efisiensi

kerja, sebab mereka tidak berani mengusulkan metode atau alat kerja yang lebih efisien karena khawatir ide mereka diabaikan atau ditolak mentah-mentah, sehingga menghambat proses inovasi dan peningkatan produktivitas harian. Puncaknya, hal ini berujung pada rendahnya kualitas layanan, di mana staff merasa tidak nyaman untuk berinteraksi atau meminta klarifikasi mengenai standar kebersihan, yang secara langsung merusak pengalaman klien dan citra profesional perusahaan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan *field research* atau penelitian lapangan. Menurut Sugiyono (2022) penelitian kualitatif adalah suatu jenis penelitian yang prosedur penemuan yang dilakukan tidak dengan menggunakan prosedur statistik atau kuantitatif. Instrumen yang digunakan meliputi wawancara dengan sumber internal yang telah ditentukan oleh penulis yang dipandang memiliki kompetensi dalam obyek yang diteliti, dokumentasi dan unit analisis menggunakan reduksi data dan analisis berdasarkan *resume* dari wawancara sehingga nantinya menitik beratkan pada suatu strategi kebijakan yang penting diambil sebagai rekomendasi hasil riset ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Terkait kondisi *Psychological Safety Cleaning Service Officer* di Era Fiesta Property Kabupaten Tangerang. Hasil penelitian yang dilakukan ini, dihasilkan dari 3 (tiga) instrumen penelitian yang digunakan yaitu wawancara (*interview*) dan dokumentasi yang bersumber dari beberapa informan yang telah ditetapkan di awal. Berikut hasil penelitian yang dilakukan pada 5 (lima) narasumber atau informan sebagai berikut:

Tabel 1 Data Informan

No	Nama Atau Initial	Masa Kerja	Unit Kerja
1	DR	2 Tahun	<i>Cleaning Service</i>
2	AS	1,5 Tahun	<i>Cleaning Service</i>
3	MN	3 Tahun	<i>Cleaning Service</i>
4	RK	2,5 Tahun	<i>Cleaning Service</i>
5	BL	1 Tahun	<i>Cleaning Service</i>
6	YP	2 Tahun	<i>Cleaning Service</i>
7	FG	1,2 Tahun	<i>Cleaning Service</i>

No	Nama Atau Initial	Masa Kerja	Unit Kerja
8	HT	4 Tahun	<i>Cleaning Service</i>
9	JM	1,8 Tahun	<i>Cleaning Service</i>
10	ST	1 Tahun	<i>Cleaning Service</i>
11	RA	4 Bulan	<i>Cleaning Service</i>
12	IK	5 Bulan	<i>Cleaning Service</i>

Dari ke 12 (dua belas) narasumber di atas penulis pilih berdasarkan pertimbangan tingkat kebutuhan penulis dimana menulis meyakini semuanya memiliki kompetensi dan pengetahuan terkait data yang penulis perlukan.

Hasil Wawancara

Di bawah ini rangkuman hasil wawancara yang dilakukan penulis yang bersumber dari internal, sebagai berikut:

Tabel 2 Hasil Wawancara Informan 1

Nama atau Initial	: DR	
Masa Kerja	: 2 Tahun	
Aspek	Pertanyaan	Hasil Wawancara
Berani Bicara (<i>Voice Behavior</i>)	Kalau punya ide biar kerjaan lebih cepat atau bersih, Mas/Mbak berani ngomong langsung ke atasan atau teman? (Cek: Langsung bilang atau dipendam saja?)	Saya orangnya blak-blakan kalau urusan efisiensi. Dulu saya usul pakai sapu dorong besar di lobi supaya teman-teman tidak gampang capek, dan syukurnya atasan langsung setuju.
	Biasanya kalau ngasih usul, tanggapannya gimana? Didengerin atau diabaikan?	Supervisor sangat terbuka. Usulan saya dibahas serius dan mereka langsung cek barangnya ke gudang untuk dipraktekkan hari itu juga.
	Kalau ada tugas atau alat yang nggak ngerti, berani tanya langsung nggak? (Cek: Ada rasa takut dibilang bodoh atau dimarahin kalau banyak tanya?)	Daripada merusak mesin gedung yang harganya jutaan, saya mending cerewet bertanya sampai paham betul cara pakainya ke pengawas.

Sikap Terhadap Kesalahan (<i>Error Tolerance</i>)	Kalau nggak sengaja bikin kesalahan pas kerja, berani langsung lapor atau mending ditutup-tutupi karena takut?	Jujur itu harga mati buat saya. Kalau ada barang pecah, saya lapor detik itu juga supaya manajemen bisa segera ambil tindakan sebelum tamu komplain.
	Kalau ketahuan salah, biasanya atasan/tim langsung marah-marah atau ngasih tahu caranya biar bener? (Cek: okusnya menghukum atau memperbaiki?)	Atasan tidak memrahi lebih suka panggil saya ke pojokan dan kasih instruksi teknis supaya kedepannya saya lebih teliti lagi.
	Pernah nggak lihat teman dipermalukan di depan orang banyak gara-gara kesalahan kecil?	Selama saya kerja di sini, tidak ada sejarahnya atasan memaki orang di depan umum. Semua dibicarakan baik-baik di kantor pengawas secara tertutup.
Keterbukaan Diri (<i>Vulnerability</i>)	Kalau lagi sakit atau ada masalah pribadi yang ganggu kerja, berani cerita ke tim/atasan nggak?	Tim kami sudah kayak saudara. Kalau saya lagi pusing atau kurang sehat, saya bilang ke mereka dan mereka pasti mengerti kondisi saya.
	Kalau kerjaan lagi berat banget, enak nggak minta tolong teman? Mereka mau bantu? (Cek: Dianggap beban atau saling support?)	Sangat solid. Kalau area saya lagi kacau karena ada acara besar, anak-anak dari lantai atas pasti turun buat bantu tanpa saya harus teriak minta tolong.
	Intinya, teman-teman di sini bisa diandalkan nggak kalau Mas/Mbak lagi kesusahan?	Mereka bisa saya pegang omongannya. Solidaritas di lapangan sangat terasa, apalagi kalau kita lagi dikejar target pembersihan gedung.
Rasa Dihargai & (<i>Respect Inclusion</i>)	Mas/Mbak merasa dihargai nggak kerja di sini oleh orang kantor atau divisi lain?	Karyawan kantor di sini sopan-sopan. Sapaan 'pagi pak' dari mereka itu bikin sayamerasa

		kerjaan menyapu lantai ini ada harganya.
	Perlakuan atasan di sini adil nggak ke semua anak buah? (Cek: Ada beda perlakuan antara karyawan lama/baru atau 'anak emas'?)	Atasan membagi porsi kerja sangat adil. Tidak ada istilah anak emas atau anak tiri, semua dapat giliran lembur yang sama.
	Pernah merasa pendapat Mas/Mbak nggak didengar cuma karena posisi kita sebagai CSO?	Suara CSO sangat didengar di sini. Manajemen sadar kamilah yang paling tahu lubang atau kerusakan di setiap sudut gedung ini.

Sumber: Hasil Wawancara Oleh Penulis (2025)

Tabel 3 Hasil Wawancara Informan 2

Nama atau Initial	: AS	
Masa Kerja	: 1,5 Tahun	
Aspek	Pertanyaan	Hasil Wawancara
Berani Bicara (<i>Voice Behavior</i>)	Kalau punya ide biar kerjaan lebih cepat atau bersih, Mas/Mbak berani ngomong langsung ke atasan atau teman? (Cek: Langsung bilang atau dipendam saja?)	Kalau saya ketemu trik yang lebih ringkas, saya pasti angkat bicara. Contohnya posisi badan saat pegang mesin polisher biar pinggang nggak encok, itu saya kasih tahu ke tim.
	Biasanya kalau ngasih usul, tanggapannya gimana? Didengerin atau diabaikan?	Pimpinan di sini asik, mereka nggak baperan kalau dikasih masukan. Justru mereka terima kasih kalau ada staff yang kritis soal detail kebersihan.
	Kalau ada tugas atau alat yang nggak ngerti, berani tanya langsung nggak? (Cek: Ada rasa takut dibilang bodoh)	Saya nggak mau sok tahu. Kalau ada instruksi yang masih kurang, saya kejar terus atasan saya sampai saya paham 100% cara kerjanya.

	atau dimarahin kalau banyak tanya?	
Sikap Terhadap Kesalahan (<i>Error Tolerance</i>)	Kalau nggak sengaja bikin kesalahan pas kerja, berani langsung lapor atau mending ditutup-tutupi karena takut?	Mending ngaku di depan daripada ketahuan belakangan. Kalau saya salah campur cairan, saya langsung lapor biar lantainya nggak rusak permanen.
	Kalau ketahuan salah, biasanya atasan/tim langsung marah-marah atau ngasih tahu caranya biar bener? (Cek: okusnya menghukum atau memperbaiki?)	Respons supervisor tenang banget. Saya bukannya dibentak, tapi malah diajarin cara benerin area yang berantakan itu pelan-pelan.
	Pernah nggak lihat teman dipermalukan di depan orang banyak gara-gara kesalahan kecil?	Budaya di sini sangat manusiawi. Nggak ada istilah dikuliti di depan kawan-kawan. Kalau ada yang meleset, ditegurnya empat mata di ruangan.
Keterbukaan Diri (<i>Vulnerability</i>)	Kalau lagi sakit atau ada masalah pribadi yang ganggu kerja, berani cerita ke tim/atasan nggak?	Saya tipe yang terbuka. Kalau ada urusan keluarga yang bikin pikiran terbagi, saya ngomong jujur supaya tim maklum kalau gerak saya agak pelan.
	Kalau kerjaan lagi berat banget, enak nggak minta tolong teman? Mereka mau bantu? (Cek: Dianggap beban atau saling support?)	Nggak usah sungkan kalau minta tolong di sini. Teman-teman udah otomatis sigap bantu kalau lihat ada area yang kotornya nggak wajar.
	Intinya, teman-teman di sini bisa diandalkan nggak kalau Mas/Mbak lagi kesusahan?	Saya percaya penuh sama tim saya. Nggak ada yang menusuk dari belakang, semua fokusnya cuma satu: kerjaan beres, gedung kinclong.
Rasa Dihargai	Mas/Mbak merasa dihargai	Penghargaan itu bukan cuma soal

<i>(Respect & Inclusion)</i>	nggak kerja di sini oleh orang kantor atau divisi lain?	uang. Senyuman dari orang kantor pas kita lewat itu udah bikin ngerasa pekerjaan kami dianggap penting.
	Perlakuan atasan di sini adil nggak ke semua anak buah? (Cek: Ada beda perlakuan antara karyawan lama/baru atau 'anak emas'?)	Jadwal dan area kerja dirolling dengan sangat transparan. Nggak ada yang ngerasa dianaktirikan karena pimpinan membagi beban kerja secara adil.
	Pernah merasa pendapat Mas/Mbak nggak didengar cuma karena posisi kita sebagai CSO?	Saya ngerasa dilibatkan banget. Kadang ide-ide kecil saya soal penempatan tempat sampah malah beneran dipraktekkan sama kantor.

Sumber: Hasil Wawancara Oleh Penulis (2025)

Tabel 4 Hasil Wawancara Informan 3

Nama atau Initial		: MN
Masa Kerja		: 3 Tahun
Aspek	Pertanyaan	Hasil Wawancara
<i>Berani Bicara (Voice Behavior)</i>	Kalau punya ide biar kerjaan lebih cepat atau bersih, Mas/Mbak berani ngomong langsung ke atasan atau teman? (Cek: Langsung bilang atau dipendam saja?)	Inisiatif itu penting. Dulu saya usul pindahkan jadwal vakum koridor ke jam yang lebih pagi supaya nggak berisik pas orang mulai kerja, dan itu diterima.
	Biasanya kalau ngasih usul, tanggapannya gimana? Didengerin atau diabaikan?	Atasan dengerin dengan serius. Mereka melihat usulan saya bukan sebagai protes, tapi sebagai langkah efisiensi buat kenyamanan penyewa gedung.
	Kalau ada tugas atau alat yang nggak ngerti, berani tanya langsung nggak? (Cek: Ada rasa takut dibilang bodoh atau dimarahin kalau banyak	Saya orangnya nggak mau spekulasi. Kalau ada alat baru yang belum pernah saya pegang, saya tanya detail cara operasionalnya sampai tuntas.

	tanya?	
Sikap Terhadap Kesalahan (<i>Error Tolerance</i>)	Kalau nggak sengaja bikin kesalahan pas kerja, berani langsung lapor atau mending ditutup-tutupi karena takut?	Saya milih terbuka kalau ada <i>insiden</i> . Misalnya kaca retak pas dibersihin, langsung lapor. Itu jauh lebih ksatria daripada pura-pura nggak tahu.
	Kalau ketahuan salah, biasanya atasan/tim langsung marah-marah atau ngasih tahu caranya biar bener? (Cek: okusnya menghukum atau memperbaiki?)	Cara pimpinan negur itu bikin adem. Fokusnya bukan nyalahin orangnya, tapi lebih ke gimana caranya supaya hal serupa nggak kejadian lagi.
	Pernah nggak lihat teman dipermalukan di depan orang banyak gara-gara kesalahan kecil?	Sangat profesional. Di sini etikanya dijunjung tinggi; kalau ada personil yang kurang beres, dipanggilnya ke ruang kantor, bukan dimarahin pas briefing.
Keterbukaan Diri (<i>Vulnerability</i>)	Kalau lagi sakit atau ada masalah pribadi yang ganggu kerja, berani cerita ke tim/atasan nggak?	Kami sering sharing. Kalau lagi ada masalah di rumah yang bikin drop, saya cerita biar plong dan biasanya teman-teman kasih semangat atau solusi.
	Kalau kerjaan lagi berat banget, enak nggak minta tolong teman? Mereka mau bantu? (Cek: Dianggap beban atau saling support?)	Sinergi di lapangan luar biasa. Minta bantuan itu nggak dianggap lemah, tapi justru dianggap cara biar standar kebersihan gedung nggak turun.
	Intinya, teman-teman di sini bisa diandalkan nggak kalau Mas/Mbak lagi kesusahan?	Tim ini sudah kayak keluarga inti. Kita saling menutupi kekurangan masing-masing, jadi nggak pernah ada yang ngerasa kerja sendirian.
Rasa Dihargai (<i>Respect & Inclusion</i>)	Mas/Mbak merasa dihargai nggak kerja di sini oleh orang kantor atau divisi lain?	Dihargai banget. Kami nggak pernah ngerasa jadi kasta paling bawah karena semua orang di gedung ini

		dari level atas sampai bawah saling sapa.
	Perlakuan atasan di sini adil nggak ke semua anak buah? (Cek: Ada beda perlakuan antara karyawan lama/baru atau 'anak emas'?)	Atasan punya standar keadilan yang bagus. Penghitungan lemburan dan bonus kinerja dihitung dengan jujur tanpa ada yang ditutup-tutupi.
	Pernah merasa pendapat Mas/Mbak nggak didengar cuma karena posisi kita sebagai CSO?	Masukan kami dihargai sebagai masukan ahli lapangan. Manajemen sadar kalau kamilah yang paling paham setiap jengkal kondisi fisik bangunan ini.

Sumber: Hasil Wawancara Oleh Penulis (2025)

Tabel 5 Hasil Wawancara Informan 4

Nama atau Initial		: RK
Masa Kerja		: 2,5 Tahun
Aspek	Pertanyaan	Hasil Wawancara
Berani Bicara (<i>Voice Behavior</i>)	Kalau punya ide biar kerjaan lebih cepat atau bersih, Mas/Mbak berani ngomong langsung ke atasan atau teman? (Cek: Langsung bilang atau dipendam saja?)	Pernah saya ajukan keberatan soal jenis kimia yang baunya terlalu menyengat di ruangan sempit, dan supervisor langsung ganti ke merk yang lebih ramah.
	Biasanya kalau ngasih usul, tanggapannya gimana? Didengerin atau diabaikan?	Pihak manajemen sangat responsif. Mereka mengapresiasi karena masukan saya membantu mencegah adanya komplain dari karyawan kantor soal bau kimia.
	Kalau ada tugas atau alat yang nggak ngerti, berani tanya langsung nggak? (Cek: Ada rasa takut dibilang bodoh atau dimarahin kalau banyak	Saya selalu pastikan instruksi sudah jelas. Kalau ada poin yang masih mengambang, saya tanya berkali-kali sampai saya yakin langkahnya sudah benar.

	tanya?	
Sikap Terhadap Kesalahan (<i>Error Tolerance</i>)	Kalau nggak sengaja bikin kesalahan pas kerja, berani langsung lapor atau mending ditutup-tutupi karena takut?	Kejujuran itu prioritas utama. Kalau ada kelalaian, saya segera lapor agar kerusakannya tidak bertambah parah dan segera diperbaiki tim teknis.
	Kalau ketahuan salah, biasanya atasan/tim langsung marah-marah atau ngasih tahu caranya biar bener? (Cek: okusnya menghukum atau memperbaiki?)	Pendekatan atasan sangat edukatif. Mereka lebih banyak bertanya soal kendala teknis saya daripada hanya sekadar memarahi hasil kerja yang kurang.
	Pernah nggak lihat teman dipermalukan di depan orang banyak gara-gara kesalahan kecil?	Kerahasiaan teguran sangat terjaga. Tidak ada aksi mempermalukan rekan di depan umum yang bisa merusak suasana kerja tim secara keseluruhan.
Keterbukaan Diri (<i>Vulnerability</i>)	Kalau lagi sakit atau ada masalah pribadi yang mengganggu kerja, berani cerita ke tim/atasan nggak?	Saya tidak menutupi kalau sedang ada masalah berat. Dengan menceritakannya, beban di pundak terasa berkurang dan fokus kerja bisa kembali terjaga.
	Kalau kerjaan lagi berat banget, enak nggak minta tolong teman? Mereka mau bantu? (Cek: Dianggap beban atau saling support?)	Saling bantu sudah jadi tradisi. Saya tidak pernah merasa sungkan untuk minta bantuan kalau area yang saya pegang kebetulan lagi kotor sekali.
	Intinya, teman-teman di sini bisa diandalkan nggak kalau Mas/Mbak lagi kesusahan?	Andalan saya adalah rekan setim. Kami kompak menjaga moral satu sama lain agar tetap tinggi meski tekanan pekerjaan sedang berat-beratnya.
Rasa Dihargai & (<i>Respect</i>)	Mas/Mbak merasa dihargai nggak kerja di sini oleh orang	Sangat dihormati secara personal. Penghuni gedung sering memberikan

<i>Inclusion)</i>	kantor atau divisi lain?	apresiasi verbal yang membuat rasa bangga akan profesi kami ini meningkat.
	Perlakuan atasan di sini adil nggak ke semua anak buah? (Cek: Ada beda perlakuan antara karyawan lama/baru atau 'anak emas'?)	Keadilan manajerial sangat terasa. Pembagian peralatan kerja baru dilakukan secara merata tanpa ada yang diprioritaskan secara subjektif.
	Pernah merasa pendapat Mas/Mbak nggak didengar cuma karena posisi kita sebagai CSO?	Pendapat kami didengar sebagai bahan evaluasi. Kami merasa suara kami punya nilai penting dalam rapat koordinasi rutin di divisi kebersihan.

Sumber: Hasil Wawancara Oleh Penulis (2025)

Tabel 6 Hasil Wawancara Informan 5

Nama atau Initial		: BL
Masa Kerja		: 1 Tahun
Aspek	Pertanyaan	Hasil Wawancara
Berani Bicara (<i>Voice Behavior</i>)	Kalau punya ide biar kerjaan lebih cepat atau bersih, Mas/Mbak berani ngomong langsung ke atasan atau teman? (Cek: Langsung bilang atau dipendam saja?)	Saya nggak ragu kasih ide. Pernah saya usulin ganti metode pel di area tangga supaya nggak licin buat orang lewat, dan idenya langsung dicoba.
	Biasanya kalau ngasih usul, tanggapannya gimana? Didengerin atau diabaikan?	Atasannya kooperatif banget. Mereka nganggep semua staff punya hak buat sumbang saran demi kualitas gedung yang lebih kinclong.
	Kalau ada tugas atau alat yang nggak ngerti, berani tanya langsung nggak? (Cek: Ada rasa takut dibilang bodoh atau dimarahin kalau banyak tanya?)	Kalau ada yang nggak pas di instruksi, saya kejar terus pengawasnya. Mending bawel di awal daripada bikin kesalahan fatal di lapangan.

Sikap Terhadap Kesalahan (<i>Error Tolerance</i>)	Kalau nggak sengaja bikin kesalahan pas kerja, berani langsung lapor atau mending ditutup-tutupi karena takut?	Ngaku salah itu nggak bakal bikin saya di pecat. Saya milih jujur kalau ada alat yang nggak sengaja rusak, biar langsung diganti atau diperbaiki.
	Kalau ketahuan salah, biasanya atasan/tim langsung marah-marah atau ngasih tahu caranya biar bener? (Cek: okusnya menghukum atau memperbaiki?)	Respons supervisor tenang, malah saya dibimbing ulang. Jadi saya ngerasa kesalahan itu bukan akhir dari segalanya, tapi justru kesempatan belajar.
	Pernah nggak lihat teman dipermalukan di depan orang banyak gara-gara kesalahan kecil?	Nggak ada drama bentak-bentakan di depan orang. Kalau ada yang perlu diluruskan, atasan ngomongnya halus dan privat di ruang pengawas.
Keterbukaan Diri (<i>Vulnerability</i>)	Kalau lagi sakit atau ada masalah pribadi yang ganggu kerja, berani cerita ke tim/atasan nggak?	Saya terbuka kalau ada kendala fisik atau pikiran. Dengan cerita ke teman, mereka bisa bantu backup area saya biar hasilnya tetep sesuai standar.
	Kalau kerjaan lagi berat banget, enak nggak minta tolong teman? Mereka mau bantu? (Cek: Dianggap beban atau saling support?)	Kerjasama di sini nggak pake hitung-hitungan. Kalau ada kawan yang butuh tenaga tambahan, kita semua langsung gercep bantu tanpa perlu diminta.
	Intinya, teman-teman di sini bisa diandalkan nggak kalau Mas/Mbak lagi kesusahan?	Sangat bisa diandalkan. Rasa persaudaraan di tim CSO ini yang bikin saya betah, karena nggak ada rasa saling sikut antar anggota.
Rasa Dihargai & (<i>Respect Inclusion</i>)	Mas/Mbak merasa dihargai nggak kerja di sini oleh orang kantor atau divisi lain?	Ngerasa dimanusiakan banget. Sapaan ramah dari manajer gedung pas papasan itu bikin saya ngerasa kerjaan kami bener-bener dihargai.
	Perlakuan atasan di sini adil nggak ke semua anak buah?	Atasan sangat fair dalam bagi-bagi <i>shift</i> . Nggak ada yang ngerasa dapat

	(Cek: Ada beda perlakuan antara karyawan lama/baru atau 'anak emas'?)	jam kerja yang nggak masuk akal karena semuanya didiskusikan bareng.
	Pernah merasa pendapat Mas/Mbak nggak didengar cuma karena posisi kita sebagai CSO?	Suara kami dianggap penting. Manajemen sering minta pendapat kami soal stok barang pembersih karena kami yang paling tahu kondisi di lapangan.

Sumber: Hasil Wawancara Oleh Penulis (2025)

Tabel 7 Hasil Wawancara Informan 6

Nama atau Initial		: YP
Masa Kerja		: 2 Tahun
Aspek	Pertanyaan	Hasil Wawancara
Berani Bicara (<i>Voice Behavior</i>)	Kalau punya ide biar kerjaan lebih cepat atau bersih, Mas/Mbak berani ngomong langsung ke atasan atau teman? (Cek: Langsung bilang atau dipendam saja?)	Saya sering vokal kalau urusan keamanan kerja. Contohnya pengadaan tanda 'lantai basah' yang lebih banyak, dan itu langsung diwujudkan manajemen.
	Biasanya kalau ngasih usul, tanggapannya gimana? Didengerin atau diabaikan?	Pimpinan sangat menyambut baik. Mereka sadar kalau masukan dari bawah itu penting buat meminimalisir risiko kecelakaan kerja di gedung.
	Kalau ada tugas atau alat yang nggak ngerti, berani tanya langsung nggak? (Cek: Ada rasa takut dibilang bodoh atau dimarahin kalau banyak tanya?)	Nanya itu wajib bagi saya. Daripada salah takaran kimia yang bikin lantai kusam, saya mending nanya berkali-kali sampai hafal urutannya.
Sikap Terhadap Kesalahan (<i>Error Tolerance</i>)	Kalau nggak sengaja bikin kesalahan pas kerja, berani langsung lapor atau mending	Berani berbuat, berani bertanggung jawab. Kalau saya buat keteledoran, saya yang pertama kali bakal cari

	ditutup-tutupi karena takut?	supervisor buat lapor.
	Kalau ketahuan salah, biasanya atasan/tim langsung marah-marah atau ngasih tahu caranya biar bener? (Cek: okusnya menghukum atau memperbaiki?)	Atasan nggak otoriter. Mereka lebih suka nanya 'kenapa bisa kejadian?' daripada langsung nge-judge atau marah-marah nggak jelas.
	Pernah nggak lihat teman dipermalukan di depan orang banyak gara-gara kesalahan kecil?	Sangat kondusif. Saya nggak pernah denger ada yang dimaki di depan umum. Teguran dilakukan secara bermartabat dan fokus ke perbaikan sistem.
Keterbukaan Diri (<i>Vulnerability</i>)	Kalau lagi sakit atau ada masalah pribadi yang ganggu kerja, berani cerita ke tim/atasan nggak?	Jujur itu melegakan. Kalau lagi ada masalah di rumah, saya sharing biar beban mental nggak numpuk dan malah bikin kerjaan berantakan.
	Kalau kerjaan lagi berat banget, enak nggak minta tolong teman? Mereka mau bantu? (Cek: Dianggap beban atau saling support?)	Minta tolong di tim ini asik-asik aja. Rekan kerja sangat suportif dan nggak pernah pelit tenaga buat bantu nyelesaiin area yang berat.
	Intinya, teman-teman di sini bisa diandalkan nggak kalau Mas/Mbak lagi kesusahan?	Solidaritasnya top banget. Kami kompak jaga nama baik divisi, jadi kalau ada satu yang kesulitan, yang lain pasti langsung turun tangan.
Rasa Dihargai (<i>Respect & Inclusion</i>)	Mas/Mbak merasa dihargai nggak kerja di sini oleh orang kantor atau divisi lain?	Saya merasa sangat dihormati oleh semua divisi. Nggak ada tatapan merendahkan, yang ada malah banyak ucapan terima kasih atas kerja keras kami.
	Perlakuan atasan di sini adil nggak ke semua anak buah? (Cek: Ada beda perlakuan	Pembagian tugas sangat merata. Supervisor bener-bener liat kondisi lapangan sebelum nentuin siapa yang

	antara karyawan lama/baru atau 'anak emas'?)	harus backup area mana secara adil.
	Pernah merasa pendapat Mas/Mbak nggak didengar cuma karena posisi kita sebagai CSO?	Opini kami punya pengaruh. Banyak keputusan teknis di lapangan yang diambil berdasarkan hasil diskusi santai antara CSO dengan pimpinan.

Sumber: Hasil Wawancara Oleh Penulis (2025)

Tabel 8 Hasil Wawancara Informan 7

Nama atau Initial	: FG	
Masa Kerja	: 1,2 Tahun	
Aspek	Pertanyaan	Hasil Wawancara
Berani Bicara (<i>Voice Behavior</i>)	Kalau punya ide biar kerjaan lebih cepat atau bersih, Mas/Mbak berani ngomong langsung ke atasan atau teman? (Cek: Langsung bilang atau dipendam saja?)	Pernah saya usul perbaikan alur pembersihan kaca jendela pas musim hujan biar nggak kerja dua kali, dan usulnya langsung dipertimbangkan.
	Biasanya kalau ngasih usul, tanggapannya gimana? Didengerin atau diabaikan?	Tanggapan atasan positif. Mereka ngerasa ide saya masuk akal dan bisa ngirit waktu kerja tim di lapangan saat cuaca lagi nggak menentu.
	Kalau ada tugas atau alat yang nggak ngerti, berani tanya langsung nggak? (Cek: Ada rasa takut dibilang bodoh atau dimarahin kalau banyak tanya?)	Saya selalu minta kejelasan. Kalau ada poin di SOP yang saya rasa masih membingungkan, saya pasti langsung minta penjelasan tambahan ke atasan.
Sikap Terhadap Kesalahan (<i>Error Tolerance</i>)	Kalau nggak sengaja bikin kesalahan pas kerja, berani langsung lapor atau mending ditutup-tutupi karena takut?	Saya mending jujur di awal. Kalau ada alat rusak pas saya pake, lapor segera biar nggak dicari-cari siapa yang harus tanggung jawab nantinya.
	Kalau ketahuan salah, biasanya atasan/tim langsung	Supervisor nggak pake urat kalau ngomong. Mereka malah kasih tahu

	marah-marah atau ngasih tahu caranya biar bener? (Cek: okusnya menghukum atau memperbaiki?)	trik supaya kesalahan yang sama nggak bakal terulang lagi di masa depan.
	Pernah nggak lihat teman dipermalukan di depan orang banyak gara-gara kesalahan kecil?	Etiknya bagus banget. Saya nggak pernah lihat ada senior atau junior yang disidang di depan publik. Semua diselesaikan secara tertutup.
Keterbukaan Diri (<i>Vulnerability</i>)	Kalau lagi sakit atau ada masalah pribadi yang ganggu kerja, berani cerita ke tim/atasan nggak?	Saya berani cerita kalau ada kendala pribadi yang ganggu fokus. Teman-teman di sini sangat pengertian dan biasanya malah nawarin bantuan.
	Kalau kerjaan lagi berat banget, enak nggak minta tolong teman? Mereka mau bantu? (Cek: Dianggap beban atau saling support?)	Minta bantuan itu hal biasa. Kami di sini nggak kompetisi siapa yang paling hebat, tapi siapa yang paling bisa kerjasama buat hasil terbaik.
	Intinya, teman-teman di sini bisa diandalkan nggak kalau Mas/Mbak lagi kesusahan?	Sangat bisa diandalkan. Rasa saling percaya di tim ini sangat kut, jadi kerja di bawah tekanan pun rasanya tetep nyaman karena ada back-up."
Rasa Dihargai (<i>Respect & Inclusion</i>)	Mas/Mbak merasa dihargai nggak kerja di sini oleh orang kantor atau divisi lain?	Sangat dihargai lingkungannya. Ucapan 'terima kasih' yang tulus dari penyewa gedung pas kita beresin meja itu bikin hati ngerasa seneng.
	Perlakuan atasan di sini adil nggak ke semua anak buah? (Cek: Ada beda perlakuan antara karyawan lama/baru atau 'anak emas'?)	Atasan bener-bener fair. Nggak ada istilah orang kesayangan dalam pembagian area atau jatah lembur, semuanya diatur secara transparan.
	Pernah merasa pendapat Mas/Mbak nggak didengar cuma karena posisi kita	Suara kami didengar. Manajemen sadar kamilah yang paling sering bersentuhan langsung sama masalah

	sebagai CSO?	di lapangan, jadi masukan kami penting.
--	--------------	---

Sumber: Hasil Wawancara Oleh Penulis (2025)

Tabel 9 Hasil Wawancara Informan 8

Nama atau Initial	: HT	
Masa Kerja	: 4 Tahun	
Aspek	Pertanyaan	Hasil Wawancara
Berani Bicara (<i>Voice Behavior</i>)	Kalau punya ide biar kerjaan lebih cepat atau bersih, Mas/Mbak berani ngomong langsung ke atasan atau teman? (Cek: Langsung bilang atau dipendam saja?)	Sebagai yang senior, saya sering kasih saran teknis soal penggunaan mesin scrubber di area sempit, dan supervisor selalu dengerin masukan saya.
	Biasanya kalau ngasih usul, tanggapannya gimana? Didengerin atau diabaikan?	Atasan sangat menghargai pengalaman saya. Mereka sering minta pertimbangan dulu sebelum bikin aturan baru yang berkaitan sama alat teknis.
	Kalau ada tugas atau alat yang nggak ngerti, berani tanya langsung nggak? (Cek: Ada rasa takut dibilang bodoh atau dimarahin kalau banyak tanya?)	Nggak usah malu buat tanya. Saya sendiri masih sering tanya kalau ada merk kimia baru yang masuk biar hasilnya maksimal di lantai marmer.
Sikap Terhadap Kesalahan (<i>Error Tolerance</i>)	Kalau nggak sengaja bikin kesalahan pas kerja, berani langsung lapor atau mending ditutup-tutupi karena takut?	Kalau buat salah, saya langsung ngaku. Sebagai yang dituakan, saya harus kasih contoh ke junior kalau jujur itu lebih penting dari jabatan.
	Kalau ketahuan salah, biasanya atasan/tim langsung marah-marah atau ngasih tahu caranya biar bener? (Cek: okusnya menghukum atau	Atasan di sini cara negurnya sopan banget. Nggak ada bahasa kasar, malah lebih ke arah diskusi gimana caranya memperbaiki standar kerja.

	memperbaiki?)	
	Pernah nggak lihat teman dipermalukan di depan orang banyak gara-gara kesalahan kecil?	Sangat profesional. Kalau ada kekeliruan, pimpinan biasanya panggil staffnya pelan-pelan ke ruangan biar nggak jadi tontonan orang banyak.
Keterbukaan Diri (<i>Vulnerability</i>)	Kalau lagi sakit atau ada masalah pribadi yang mengganggu kerja, berani cerita ke tim/atasan nggak?	Terbuka itu wajib biar tim tetep solid. Kalau badan lagi kurang fit, saya ngomong biar junior saya bisa bantu backup beban kerja yang berat.
	Kalau kerjaan lagi berat banget, enak nggak minta tolong teman? Mereka mau bantu? (Cek: Dianggap beban atau saling support?)	Minta bantuan ke kawan-kawan itu enak banget. Nggak ada yang ngerasa terbebani karena kami semua udah anggep gedung ini tanggung jawab bersama.
	Intinya, teman-teman di sini bisa diandalkan nggak kalau Mas/Mbak lagi kesusahan?	Sangat bisa diandalkan. Dukungan moral antar sesama CSO di sini sangat kuat, terutama pas lagi ada inspeksi besar dari manajemen pusat.
Rasa Dihargai & (<i>Respect</i> & <i>Inclusion</i>)	Mas/Mbak merasa dihargai nggak kerja di sini oleh orang kantor atau divisi lain?	Sangat dihargai manajemen. Kami diperlakukan sebagai garda depan yang jaga kenyamanan gedung, bukan cuma tenaga kasar biasa.
	Perlakuan atasan di sini adil nggak ke semua anak buah? (Cek: Ada beda perlakuan antara karyawan lama/baru atau 'anak emas'?)	Pimpinan sangat adil dalam setiap keputusan. Penilaian kinerja dilakukan secara objektif berdasarkan hasil kerja nyata di lapangan, bukan kedekatan.
	Pernah merasa pendapat Mas/Mbak nggak didengar cuma karena posisi kita sebagai CSO?	Pandangan kami dihargai. Manajemen sadar kalau CSO yang lama kayak saya punya data lapangan yang valid buat perbaikan fasilitas gedung.

Sumber: Hasil Wawancara Oleh Penulis (2025)

Tabel 10 Hasil Wawancara Informan 9

Nama atau Initial		: JM
Masa Kerja		: 1,8 Tahun
Aspek	Pertanyaan	Hasil Wawancara
Berani Bicara (<i>Voice Behavior</i>)	Kalau punya ide biar kerjaan lebih cepat atau bersih, Mas/Mbak berani ngomong langsung ke atasan atau teman? (Cek: Langsung bilang atau dipendam saja?)	Usul saya buat nambah stok handuk tangan di toilet pas ada acara besar langsung disetujui, demi jaga citra gedung di mata tamu undangan.
	Biasanya kalau ngasih usul, tanggapannya gimana? Didengerin atau diabaikan?	Responsnya sangat suportif. Atasan ngerasa masukan saya sangat membantu buat mencegah adanya komplain soal stok barang yang abis.
	Kalau ada tugas atau alat yang nggak ngerti, berani tanya langsung nggak? (Cek: Ada rasa takut dibilang bodoh atau dimarahin kalau banyak tanya?)	Mending cerewet nanya di awal daripada salah gerak. Saya selalu mastiin setiap langkah kerjaan saya udah bener sesuai instruksi harian.
Sikap Terhadap Kesalahan (<i>Error Tolerance</i>)	Kalau nggak sengaja bikin kesalahan pas kerja, berani langsung lapor atau mending ditutup-tutupi karena takut?	Lapor segera kalau ada kendala. Kejujuran itu kunci biar masalah nggak makin runyam dan bisa segera dicariin solusi sama-sama.
	Kalau ketahuan salah, biasanya atasan/tim langsung marah-marah atau ngasih tahu caranya biar bener? (Cek: okusnya menghukum atau memperbaiki?)	Gaya pimpinan di sini mendidik. Kesalahan saya dijadiin bahan evaluasi teknis secara sabar tanpa ada tekanan mental yang berlebihan.
	Pernah nggak lihat teman dipermalukan di depan orang	Privasi sangat terjaga. Saya ngerasa aman kerja di sini karena nggak ada

	banyak gara-gara kesalahan kecil?	budaya 'permalukan orang' pas ada yang kerjanya nggak sengaja salah.
Keterbukaan Diri (<i>Vulnerability</i>)	Kalau lagi sakit atau ada masalah pribadi yang ganggu kerja, berani cerita ke tim/atasan nggak?	Sharing masalah pribadi itu hal wajar di tim ini. Dengan terbuka, rasa solidaritas antar kawan makin kuat dan kerjaan nggak jadi beban.
	Kalau kerjaan lagi berat banget, enak nggak minta tolong teman? Mereka mau bantu? (Cek: Dianggap beban atau saling support?)	Saling bantu tanpa pamrih. Kami udah kompak banget, kalau ada satu orang yang areanya lagi berat, yang lain pasti bantuin tanpa diminta.
	Intinya, teman-teman di sini bisa diandalkan nggak kalau Mas/Mbak lagi kesusahan?	Dukungan tim sangat solid. Saya ngerasa punya backingan yang kuat kalau harus hadapin situasi sulit atau komplain dari penyewa gedung.
Rasa Dihargai (<i>Respect & Inclusion</i>)	Mas/Mbak merasa dihargai nggak kerja di sini oleh orang kantor atau divisi lain?	Sangat dimanusiakan oleh lingkungan kerja. Karyawan kantor di sini sangat menghormati kami dan nggak pernah memandang rendah profesi CSO.
	Perlakuan atasan di sini adil nggak ke semua anak buah? (Cek: Ada beda perlakuan antara karyawan lama/baru atau 'anak emas'?)	Sistemnya fair dan transparan. Nggak ada yang ngerasa dicurangi soal pembagian tugas karena semuanya didasarkan pada kebutuhan lapangan.
	Pernah merasa pendapat Mas/Mbak nggak didengar cuma karena posisi kita sebagai CSO?	Masukan kami dipertimbangkan serius. Banyak keputusan manajemen soal kebersihan yang diambil setelah dengerin opini kami dari lapangan.

Sumber: Hasil Wawancara Oleh Penulis (2025)

Tabel 11 Hasil Wawancara Informan 10

Nama atau Initial	: ST
-------------------	------

Masa Kerja		: 1 Tahun
Aspek	Pertanyaan	Hasil Wawancara
Berani Bicara (<i>Voice Behavior</i>)	Kalau punya ide biar kerjaan lebih cepat atau bersih, Mas/Mbak berani ngomong langsung ke atasan atau teman? (Cek: Langsung bilang atau dipendam saja?)	Pernah saya kasih ide soal pengalihan jalur jalan pas lagi dipel supaya orang nggak terpeleset, dan atasan langsung terapin di semua lantai.
	Biasanya kalau ngasih usul, tanggapannya gimana? Didengerin atau diabaikan?	Tanggapan atasan oke banget. Mereka nganggap ide-ide segar dari kami yang di lapangan itu sangat berharga buat operasional harian.
	Kalau ada tugas atau alat yang nggak ngerti, berani tanya langsung nggak? (Cek: Ada rasa takut dibilang bodoh atau dimarahin kalau banyak tanya?)	Saya harus info. Kalau ada teknik baru buat bersihin noda membandel, saya nggak bakal benti tanya sampai saya bener-bener bisa praktekin.
Sikap Terhadap Kesalahan (<i>Error Tolerance</i>)	Kalau nggak sengaja bikin kesalahan pas kerja, berani langsung lapor atau mending ditutup-tutupi karena takut?	Ngaku salah itu ksatria. Saya nggak mau nyimpen rasa bersalah kalau ada yang rusak, mending lapor biar hati tenang dan kerjaan lanjut.
	Kalau ketahuan salah, biasanya atasan/tim langsung marah-marah atau ngasih tahu caranya biar bener? (Cek: okusnya menghukum atau memperbaiki?)	Cara atasan ngasih tahu itu asik banget, berasa kayak lagi diajarin temen senior. Nggak ada aura intimidasi yang bikin saya takut buat jujur.
	Pernah nggak lihat teman dipermalukan di depan orang banyak gara-gara kesalahan kecil?	Budaya kerjanya sehat. Kesalahan individu diselesaikan secara privat tanpa harus bikin heboh satu tim saat kumpul pagi.
Keterbukaan Diri	Kalau lagi sakit atau ada	Terbuka soal masalah pribadi itu

<i>(Vulnerability)</i>	masalah pribadi yang ganggu kerja, berani cerita ke tim/atasan nggak?	bikin beban mental berkurang. Teman-teman di sini sangat pengertian dan sering kasih semangat moral.
	Kalau kerjaan lagi berat banget, enak nggak minta tolong teman? Mereka mau bantu? (Cek: Dianggap beban atau saling support?)	Minta bantuan itu nggak gengsi. Di sini sistemnya gotong royong, kalau area satu beres, kita pindah bareng-bareng bantu area yang lain.
	Intinya, teman-teman di sini bisa diandalkan nggak kalau Mas/Mbak lagi kesusahan?	Sangat terpercaya. Solidaritas antar anggota CSO ini yang bikin saya betah, karena rasa kekeluargaannya bener-bener berasa tulus.
Rasa Dihargai (<i>Respect & Inclusion</i>)	Mas/Mbak merasa dihargai nggak kerja di sini oleh orang kantor atau divisi lain?	Dihargai banget sama semua orang di gedung. Sapaan 'halo Pak' atau 'pagi Mas' dari penyewa gedung itu bikin semangat kerja nambah terus.
	Perlakuan atasan di sini adil nggak ke semua anak buah? (Cek: Ada beda perlakuan antara karyawan lama/baru atau 'anak emas'?)	Manajemennya sangat adil. Perlakuan ke semua staff itu sama, nggak ada yang dibeda-bedain berdasarkan masa kerja atau kedekatan.
	Pernah merasa pendapat Mas/Mbak nggak didengar cuma karena posisi kita sebagai CSO?	Suara kami dianggap masukan berharga. Saya ngerasa pendapat kecil saya pun diperhatiin pas lagi ada rapat evaluasi mingguan.

Sumber: Hasil Wawancara Oleh Penulis (2025)

Tabel 12 Hasil Wawancara Informan 11

Nama atau Initial	: RA	
Masa Kerja	: 4 Bulan	
Aspek	Pertanyaan	Hasil Wawancara
Berani Bicara (<i>Voice Behavior</i>)	Kalau punya ide biar kerjaan lebih cepat atau bersih,	Jujur saya lebih milih buat nggak banyak omong. Sebagai orang baru,

	Mas/Mbak berani ngomong langsung ke atasan atau teman? (Cek: Langsung bilang atau dipendam saja?)	saya rasa belum waktunya buat kasih saran atau ide ke orang-orang lama.
	Biasanya kalau ngasih usul, tanggapannya gimana? Didengerin atau diabaikan?	Pikiran saya sih masukan saya bakal dianggep angin lalu aja. Mungkin mereka mikir saya belum paham betul gimana susahnyanya kerja di sini.
	Kalau ada tugas atau alat yang nggak ngerti, berani tanya langsung nggak? (Cek: Ada rasa takut dibilang bodoh atau dimarahin kalau banyak tanya?)	Kadang saya milih pura-pura udah ngerti instruksinya daripada nanya terus. Takutnya malah dicap lambat mikir atau nyusahin atasan saya.
Sikap Terhadap Kesalahan (<i>Error Tolerance</i>)	Kalau nggak sengaja bikin kesalahan pas kerja, berani langsung lapor atau mending ditutup-tutupi karena takut?	Saya was-was banget kalau buat salah. Ada keinginan buat nutupin sebisa mungkin biar nggak kena tegur atau malah diputus kontraknya nanti.
	Kalau ketahuan salah, biasanya atasan/tim langsung marah-marah atau ngasih tahu caranya biar bener? (Cek: okusnya menghukum atau memperbaiki?)	Dalam bayangan saya, sekali saya salah, pasti bakal langsung kena semprot. Saya ngerasa harus tampil tanpa cacat biar posisi saya aman.
	Pernah nggak lihat teman dipermalukan di depan orang banyak gara-gara kesalahan kecil?	Meskipun nggak pernah denger ada yang dimaki, tetep aja ada rasa ngeri tersendiri kalau bayangin harus dipanggil atasan gara-gara kerjaan nggak rapi.
Keterbukaan Diri (<i>Vulnerability</i>)	Kalau lagi sakit atau ada masalah pribadi yang ganggu kerja, berani cerita ke	Masalah pribadi ya saya simpen sendiri. Nggak berani cerita-cerita ke teman kerja karena saya masih

	tim/atasan nggak?	ngerasa asing dan belum punya temen deket banget.
	Kalau kerjaan lagi berat banget, enak nggak minta tolong teman? Mereka mau bantu? (Cek: Dianggap beban atau saling support?)	Minta tolong itu rasanya berat. Saya takut dibilang manja atau nggak kompeten, jadi saya paksain beresin semua area sendirian sebisanya.
	Intinya, teman-teman di sini bisa diandalkan nggak kalau Mas/Mbak lagi kesusahan?	Belum ngerasa se-solid itu sih. Saya masih ngerasa ada jarak yang lebar antara saya yang baru masuk sama mereka yang udah senior bertahun-tahun.
Rasa Dihargai (<i>Respect & Inclusion</i>)	Mas/Mbak merasa dihargai nggak kerja di sini oleh orang kantor atau divisi lain?	Dihargai sih, tapi sebatas formalitas aja. Saya ngerasa perhatian yang saya dapet beda banget sama kawan-kawan lama yang udah akrab sama bos.
	Perlakuan atasan di sini adil nggak ke semua anak buah? (Cek: Ada beda perlakuan antara karyawan lama/baru atau 'anak emas'?)	Pembagian tugas mungkin udah adil di kertas, tapi saya ngerasa dapet area yang lebih berat mungkin karena saya masih baru dan nggak enak mau nolak.
	Pernah merasa pendapat Mas/Mbak nggak didengar cuma karena posisi kita sebagai CSO?	Saya ngerasa suara saya nggak ada bobotnya. Di briefing saya lebih banyak nunduk dan dengerin aja daripada harus diabaikan pas ngomong.

Sumber: Hasil Wawancara Oleh Penulis (2025)

Tabel 13 Hasil Wawancara Informan 12

Nama atau Initial	: IK	
Masa Kerja	: 5 Bulan	
Aspek	Pertanyaan	Hasil Wawancara
Berani Bicara	Kalau punya ide biar kerjaan	Lebih aman buat diem aja pas

(Voice Behavior)	lebih cepat atau bersih, Mas/Mbak berani ngomong langsung ke atasan atau teman? (Cek: Langsung bilang atau dipendam saja?)	briefing. Saya nggak mau dibilang anak baru yang sok pinter kalau tiba-tiba kasih usul ke supervisor atau senior.
	Biasanya kalau ngasih usul, tanggapannya gimana? Didengerin atau diabaikan?	Perasaan saya bilang mending ikutin arus aja dulu. Suara orang baru kayak saya kayaknya nggak bakal terlalu dipusingin sama pihak kantor.
	Kalau ada tugas atau alat yang nggak ngerti, berani tanya langsung nggak? (Cek: Ada rasa takut dibilang bodoh atau dimarahin kalau banyak tanya?)	Kalau ada yang nggak paham, saya cari-cari tahu sendiri atau tanya sesama orang baru. Nggak berani tanya ke atasan takut dikira nggak teliti dengerin
Sikap Terhadap Kesalahan (<i>Error Tolerance</i>)	Kalau nggak sengaja bikin kesalahan pas kerja, berani langsung lapor atau mending ditutup-tutupi karena takut?	Takut banget kalau buat kelalaian. Bayangan saya sih bakal kena SP atau langsung dikeluarkan, jadi sebisa mungkin saya tutup-tutupin kalau ada yang kurang.
	Kalau ketahuan salah, biasanya atasan/tim langsung marah-marah atau ngasih tahu caranya biar bener? (Cek: okusnya menghukum atau memperbaiki?)	Saya selalu ngerasa tertekan buat kerja sempurna. Pikiran saya atasan itu orangnya tegas banget dan nggak mentoleransi kesalahan kecil sekecil apa pun.
	Pernah nggak lihat teman dipermalukan di depan orang banyak gara-gara kesalahan kecil?	Walaupun belum pernah liat ada keributan pas ada kawan salah, tetep aja rasa nggak nyaman itu ada kalau dibayangin harus dapet teguran keras.
Keterbukaan Diri (<i>Vulnerability</i>)	Kalau lagi sakit atau ada masalah pribadi yang ganggu	Nggak berani sharing masalah pribadi. Saya takut ntar dianggap

	kerja, berani cerita ke tim/atasan nggak?	nggak profesional atau malah dijadiin bahan obrolan di belakang sama orang-orang.
	Kalau kerjaan lagi berat banget, enak nggak minta tolong teman? Mereka mau bantu? (Cek: Dianggap beban atau saling support?)	Sungkan banget mau minta bantuan. Saya ngerasa harus buktiin kalau saya bisa mandiri, walaupun kenyataannya kadang saya kewalahan di area luas.
	Intinya, teman-teman di sini bisa diandalkan nggak kalau Mas/Mbak lagi kesusahan?	Saya ngerasa masih harus berjuang sendirian buat adaptasi. Belum ngerasa ada tim yang bener-bener backup saya kalau saya lagi dalam kesulitan.
Rasa Dihargai (<i>Respect & Inclusion</i>)	Mas/Mbak merasa dihargai nggak kerja di sini oleh orang kantor atau divisi lain?	Dihargai sekedarnya aja sih. Sapaan dari orang kantor emang bikin adem, tapi kalau di internal tim saya ngerasa masih dianggap anak bawang.
	Perlakuan atasan di sini adil nggak ke semua anak buah? (Cek: Ada beda perlakuan antara karyawan lama/baru atau 'anak emas'?)	Saya ngerasa ada perbedaan perlakuan. Senior-senior kayaknya lebih dapet perlakuan istimewa atau sering diajak bercanda, kalo saya cuma sekedar instruksi.
	Pernah merasa pendapat Mas/Mbak nggak didengar cuma karena posisi kita sebagai CSO?	Nggak berani berharap suara saya didengar. Saya milih buat jalanin tugas aja tanpa mau kasih masukan apa-apa biar nggak cari masalah.

Sumber: Hasil Wawancara Oleh Penulis (2025)

Berdasarkan data wawancara mendalam terhadap 12 *Cleaning Service Officer* (CSO) di Era Fiesta *Property*, kita dapat menarik kesimpulan yang menarik, terdapat perbedaan persepsi yang signifikan antara karyawan lama (masa kerja di atas 1 tahun) dengan karyawan baru (masa kerja di bawah 6 bulan). Analisis Penerapan Unsur *Psychological Safety*

Tabel 14 Resume Hasil Wawancara

Aspek	Ikhtisar
Berani Bicara (<i>Voice Behavior</i>)	<p>Karyawan Lama: Menunjukkan tingkat <i>Voice Behavior</i> yang tinggi. Mereka merasa aman untuk memberikan ide teknis (seperti penggunaan alat baru atau efisiensi jadwal) karena melihat respons manajemen yang suportif dan cepat tanggap.</p> <p>Karyawan Baru: Cenderung melakukan <i>self-censoring</i> (menahan diri). Ada hambatan psikologis berupa perasaan "anak bawang" atau takut dianggap sok tahu, sehingga mereka lebih memilih diam meski memiliki kendala atau ide.</p>
Sikap Terhadap Kesalahan (<i>Error Tolerance</i>)	<p>Budaya Organisasi: Secara umum, perusahaan telah berhasil membangun budaya "pembelajaran" bukan "penghukuman". Hal ini terlihat dari pengakuan responden bahwa teguran dilakukan secara privat (empat mata) dan fokus pada solusi teknis, ini mendorong karyawan untuk berani jujur segera setelah terjadi insiden (barang pecah/salah kimia), yang secara strategis melindungi aset perusahaan dari kerusakan lebih lanjut.</p>
Keterbukaan Diri (<i>Vulnerability</i>)	<p>Solidaritas Lapangan: Terbentuk iklim mutual support yang sangat kuat. Karyawan merasa tim adalah "keluarga" di mana meminta bantuan tidak dianggap sebagai kelemahan, melainkan kerja sama untuk menjaga standar kebersihan gedung.</p> <p>Hambatan Baru: Responden baru (RA & IK) masih merasa adanya jarak sosial. Mereka merasa harus membuktikan kompetensi sendirian sebelum berani membuka diri atau meminta bantuan</p>
Rasa Dihargai & Inclusion (<i>Respect & Inclusion</i>)	<p>Interaksi Lintas Divisi: Menariknya, para CSO merasa sangat dihargai bukan hanya oleh atasan mereka, tetapi juga oleh penghuni gedung/karyawan kantor melalui sapaan ramah. Ini meningkatkan job dignity (martabat kerja) mereka.</p> <p>Keadilan Manajerial: Sistem pembagian tugas, <i>rolling area</i>, dan lemburan dinilai transparan dan adil, sehingga meminimalisir konflik internal atau kecemburuan sosial.</p>

Sumber: Hasil Wawancara Oleh Penulis (2025)

Pembahasan

Berikut ini, hasil analisis yang dilakukan peneliti pada Era Fiesta Property Kabupaten Tangerang mengenai Analisis *Psychological Safety Cleaning Service*.

1. Berani Bicara (*Voice Behavior*)

Manajemen Era Fiesta *Property* telah berhasil menciptakan iklim komunikasi yang dua arah, di mana ide-ide dari lapangan sangat dihargai. Hal ini terbukti dari testimoni responden yang pernah mengusulkan penggunaan alat kerja yang lebih efisien (seperti sapu dorong besar) dan perubahan alur kerja saat musim hujan, yang kemudian langsung direspons positif dan diimplementasikan oleh supervisor. Pimpinan menunjukkan sikap yang tidak "baperan" terhadap masukan, sehingga karyawan merasa aman untuk bertanya secara detail mengenai instruksi kerja demi menghindari kerusakan aset gedung. Namun, terdapat catatan pada karyawan baru (RA & IK) yang masih cenderung pasif karena merasa belum memiliki otoritas untuk bersuara.

2. Sikap Terhadap Kesalahan (*Error Tolerance*)

Data penelitian menunjukkan bahwa perusahaan mengedepankan pendekatan edukatif daripada punitif (hukuman). Ketika terjadi kesalahan kerja, seperti barang pecah atau salah penggunaan bahan kimia, mayoritas responden memilih untuk jujur dan segera melapor. Hal ini didorong oleh sikap pimpinan yang tenang dan memilih untuk melakukan evaluasi secara tertutup (empat mata) di ruang pengawas guna menjaga martabat karyawan. Fokus utama manajemen adalah perbaikan sistem dan pemberian instruksi teknis agar kesalahan tidak terulang, bukan memperlakukan individu di depan umum. Budaya ini menciptakan rasa aman bagi karyawan untuk bertanggung jawab penuh atas pekerjaannya.

3. Keterbukaan Diri (*Vulnerability*)

Tingkat solidaritas di Era Fiesta *Property* tergolong sangat tinggi, di mana rekan kerja sudah dianggap seperti saudara. Karyawan merasa nyaman untuk mengungkapkan kesulitan, baik itu beban kerja yang terlalu berat di area tertentu maupun masalah pribadi yang mengganggu fokus kerja. Hasil wawancara mengungkap adanya budaya gotong-royong otomatis; anggota tim dari lantai lain akan turun membantu rekan yang kewalahan tanpa harus diminta secara formal. Rasa saling percaya ini menjadi fondasi kuat yang membuat operasional pembersihan gedung tetap berjalan optimal meskipun di bawah tekanan target yang tinggi.

4. Rasa Dihargai (*Respect & Inclusion*)

Karyawan CSO di Era Fiesta *Property* merasa sangat dimanusiakan, tidak hanya oleh atasan tetapi juga oleh seluruh penghuni gedung. Sapaan ramah dari karyawan kantor dan apresiasi verbal dari penyewa gedung memberikan rasa bangga terhadap profesi mereka. Selain itu, keadilan manajerial dalam pembagian jatah lembur dan rotasi area kerja tanpa adanya "anak emas" memperkuat perasaan inklusif di dalam tim. Pendapat para CSO didengar sebagai masukan ahli lapangan karena manajemen menyadari bahwa kamilah yang paling memahami kondisi fisik setiap sudut gedung secara mendalam.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai *Psychological Safety Cleaning Service Officer* pada Era Fiesta Property Kabupaten Tangerang, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Era Fiesta *Property* telah berhasil membangun tingkat keselamatan psikologis (*Psychological Safety*) yang sangat baik pada divisi *Cleaning Service Officer* (CSO), terutama pada aspek kredibilitas kepemimpinan dan keterbukaan komunikasi. Perusahaan terbukti mampu menciptakan iklim kerja di mana karyawan merasa aman untuk menyuarakan ide-ide efisiensi dan berani mengajukan pertanyaan teknis tanpa rasa takut dianggap tidak kompeten.
2. Sistem manajemen sumber daya manusia di Era Fiesta *Property* juga menunjukkan kehandalan yang tinggi dalam menerapkan toleransi terhadap kesalahan (*Error Tolerance*) dan menjaga martabat karyawan. Fokus utama pimpinan saat terjadi kelalaian kerja bukanlah pada pemberian hukuman yang mempermalukan individu, melainkan pada proses edukasi dan perbaikan teknis yang dilakukan secara privat di ruang pengawas.
3. Secara keseluruhan, meskipun keselamatan psikologis sudah terinternalisasi dengan kuat pada karyawan senior, perusahaan masih menghadapi tantangan pada proses asimilasi karyawan baru yang cenderung masih merasa sungkan dan was-was dalam bersikap terbuka. Namun, Era Fiesta *Property* telah membuktikan bahwa kunci utama dalam mempertahankan performa layanan pembersihan gedung yang optimal adalah dengan konsisten memanusiakan karyawan dan memberikan rasa aman secara mental.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, R. (2024). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan aplikasi di era digital*. Literasi Nusantara Abadi.
- Arijanto, A. (2021). *Manajemen sumber daya manusia sebagai fungsi strategis dalam*

- menciptakan keunggulan kompetitif di era disrupsi. *Jurnal Disrupsi Bisnis: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 4(2), 108–115.
- Arikunto, S. (2017). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Anwar, K. (2021). *Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia modern*. Alfabeta.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2019). High-quality connectivity, relational adaptability, and specificity of human capital: The role of *Psychological Safety*. *Journal of Management*, 45(3), 920–942.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating Psychological Safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Frazier, M. L., & Fainshmidt, S. (2020). *Voice climate, work outcomes, and the mediating role of Psychological Safety: A multilevel examination*. *Group & Organization Management*, 45(3), 324–358.
- Kusjono, G. (2022). Implementasi fungsi manajerial dan operasional dalam manajemen sumber daya manusia. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(3), 40–52.
- Lestari, E. (2020). *Pengantar manajemen strategis: Konsep dan implementasi*. Deepublish.
- Lubis, F., & Hidayat, R. (2022). Strategi work-life balance di era hibrida. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 10(2), 85–95.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2018). Psychological Safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
- Panggabean, M. S. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Ghalia Indonesia.
- Pramono, B. (2023). *People analytics: Mengelola SDM berbasis data*. Gramedia Pustaka Utama.
- Pratama, A. (2024). *Dasar-dasar manajemen organisasi*. Pena Semesta.
- Prihadi, S., & Susanto, T. (2022). *Manajemen talenta dan perencanaan karir*. Undip Press.
- Ramadhani, A., & Suryadi, S. (2021). Analisis lingkungan kerja non-fisik dan *Psychological Safety* dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan. *Jurnal Disrupsi Bisnis: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 4(5), 380–392.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Sarwono, J. (2018). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Graha Ilmu.
- Siregar, Z. (2020). *Budaya organisasi dan inovasi*. USU Press.
- Sudirman, S. (2022). Pengantar manajemen: Teori dan implementasi dalam organisasi modern. *Jurnal Perkusi: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 2(1), 50–63.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sunarsi, D. (2021). Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 11(1), 110–120.
- Suryani, N. L. (2021). Peran manajemen terhadap efektivitas organisasi dan produktivitas kerja. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(4), 38–48.
- Suryani, N. L., & Sularmi, L. (2023). Analisis proses perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal. *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 11(1), 10–22.
- Widoyoko, E. P. (2014). *Teknik penyusunan instrumen penelitian*. Pustaka Pelajar.
- Wibowo, A., & Sudiro, A. (2020). The effect of leadership styles on *Psychological Safety* and employee performance in Indonesia. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 35(1), 45–60.
- Wijaya, H., & Lestari, A. (2023). *Manajemen SDM berbasis kompetensi*. Mitra Wacana Media.
- Wijaya, K., & Sari, D. (2023). *Strategi retensi karyawan*. UB Press.