

## **Gambaran *Hardiness* pada Karyawan Generasi Phi** **(*Description of Hardiness in Phi Generation Employees*)**

**HIERONIMUS LIANGGI LUKITO<sup>1</sup>, RAYINI DAHESIHSARI<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Magister Profesi Psikologi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Kota Jakarta Selatan,  
DKI Jakarta, Indonesia

Email<sup>1</sup>: hieronimus.liang@gmail.com

**Diterima 26 Januari 2023, Disetujui 12 Oktober 2023**

**Abstrak:** Generasi phi di Indonesia dikenal sebagai karyawan yang tidak setia dan mudah meninggalkan pekerjaan mereka. Di sisi lain, generasi ini sudah mulai mendominasi populasi di Indonesia dan memadati lapangan kerja. Hadirnya masalah tersebut memunculkan pertanyaan kepada peneliti terkait bagaimana sebenarnya gambaran daya tahan psikologis atau *hardiness* pada generasi ini mulai dari gambaran secara umum, demografis, dan dimensinya. Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 156 karyawan Perusahaan swasta atau BUMN kelahiran 1989-2000. Pengumpulan data dilakukan menggunakan skala DRS-II (18 item,  $\alpha = 0,82$ ) dan sejumlah pertanyaan tambahan untuk menggali data tambahan. Hasil analisis menunjukkan bahwa 21,2% partisipan memiliki *hardiness* yang sangat tinggi, 52,6% memiliki *hardiness* yang tinggi, 24,4% memiliki *hardiness* sedang, 1,9% memiliki *hardiness* rendah. Secara umum partisipan generasi ini tidak menunjukkan perbedaan rerata *hardiness* dalam beberapa kategori demografis, kecuali kelompok tingkat jabatan. Dimensi yang paling menunjukkan rerata tertinggi adalah dimensi *control*, dengan gambaran bahwa sebagian besar individu memiliki dimensi tersebut karena memiliki strategi dalam mengelola waktu, pekerjaan, atau skala prioritas.

**Kata kunci:** generasi phi; *hardiness*; kontrol

**Abstract:** In Indonesia, the Phi generation has a reputation for being disloyal employees who quickly leave their jobs. However, this generation is becoming the dominant population in Indonesia and is starting to fill the job market. This phenomenon raises questions for researchers about the psychological resilience or *hardiness* of this generation. The study surveyed 156 employees born between 1989-2000 who worked in various private and state-owned companies. The DRS-II scale (18 items,  $\alpha = 0.82$ ) and additional questions were used to collect data. Results showed that 21.2% of participants had very high *hardiness*, 52.6% had high *hardiness*, 24.4% had moderate *hardiness*, and 1.9% had low *hardiness*. Members of this generation generally did not show any differences in average *hardiness* in several demographic categories, except for the position level group. The control dimension had the highest mean score, which participants attributed to their strategies for managing time, work, and priorities.

**Keywords:** control; *hardiness*; phi generation

## PENDAHULUAN

Generasi Phi, atau yang lebih populer dikenal dengan generasi milenial dan Z Indonesia, merupakan mereka yang lahir pada tahun 1989-2000 (Faisal, 2017). Berdasarkan tahun lahir tersebut, dapat diketahui bahwa generasi ini memiliki rentang usia 23-34 tahun. Menurut Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian dan Statistik (2021), hasil sensus penduduk 2020 di Indonesia menunjukkan bahwa penduduk dengan usia produktif, yaitu 15 - 64 tahun mendominasi sebesar 70,72% dari total 270 juta jiwa. Hal ini menunjukkan bahwa perlahan lapangan pekerjaan akan sepenuhnya didominasi oleh generasi phi.

Sebagai generasi yang akan mendominasi lapangan pekerjaan, generasi phi memiliki reputasi yang kurang begitu baik. Selama beberapa tahun terakhir, generasi phi masih memiliki masalah dengan *turnover rate* yang tinggi (Frian & Mulyani, 2018). Generasi phi dikenal sebagai karyawan yang tidak setia dan kurang menunjukkan keterlibatan di dalam pekerjaannya (Atieq, 2019). Mereka lebih mudah membicarakan hal negatif di dalam pekerjaannya, mudah berpindah pekerjaan dan tidak memiliki antusiasme dalam bekerja. Lie dan Andreyani (2017) menyebutkan bahwa survei yang menjadi dasar penelitian mereka menunjukkan bahwa sebesar 65,8% karyawan hanya bertahan di tempat kerjanya selama setahun. Selaras dengan temuan lain, menurut survei JobPlanet (2017), sebagian besar generasi milenial dan Z hanya bertahan di tempat kerja mereka paling lama 2 tahun.

Masalah *turnover* menimbulkan kerugian secara langsung pada pemilik bisnis karena banyak biaya yang dikeluarkan untuk menginvestasikan tenaga kerja mulai dari rekrutmen, seleksi, dan pengembangan tenaga kerja, namun investasi untuk menjadikan karyawan sebagai asset tidak kembali karena mereka memilih meninggalkan perusahaan

Karyawan generasi phi meninggalkan pekerjaannya ketika ekspektasinya tidak terpenuhi. Schafer (2017) menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang berkontribusi pada munculnya intensi *turnover* generasi milenial, diantaranya adalah tantangan dan makna dari pekerjaan, komunikasi, transparansi, fleksibilitas, kolaborasi, dan *work-life balance*. Devina dan Dwikardana (2019) menemukan bahwa pembinaan, kerja sama, fleksibilitas jam kerja, pengelolaan makro, menjalin relasi dan kompensasi yang seimbang merupakan faktor-faktor yang menjadi pemenuhan kebutuhan generasi milenial dalam mempertahankan keterlibatan dan menekan intensi *turnover* mereka.

Sorotan pada generasi ini terkait ketidaksetiaan, masalah *turnover*, dan faktor potensial yang menjadi alasan mereka meninggalkan tempat kerja, memunculkan ketertarikan peneliti untuk memahami gambaran daya tahan pada karyawan generasi phi di Indonesia. Daya tahan yang dimaksud peneliti lebih merujuk pada atribut bernama *hardiness*. *Hardiness* merupakan karakteristik kepribadian yang melibatkan strategi dan kemampuan untuk mengubah situasi penuh

stres menjadi kesempatan untuk belajar dan berkembang (Maddi, 2013). Menurut Maddi (2013), orang yang memiliki *hardiness* yang tinggi dicirikan dengan hadirnya komponen 3C, yaitu *challenge*, *control*, *commitment*. *Challenge* yaitu ketika tantangan atau situasi sulit dilihat sebagai peluang untuk tumbuh dan belajar daripada dipandang sebagai ancaman. *Control*, yaitu kendali individu atas peristiwa yang mereka hadapi dan aktif dalam mengelolanya. *Commitment* yaitu adanya rasa tujuan dan keterlibatan yang kuat dalam hidup dan pekerjaan seseorang.

Lebih lanjut, peneliti ingin mendapatkan gambaran *hardiness* karyawan generasi phi untuk melihat bagaimana sesungguhnya daya tahan mereka ketika mereka dikenal sebagai generasi yang tidak setia dan mudah meninggalkan pekerjaan mereka.

### **Generasi Phi**

Dalam penelitian ini, istilah yang akan digunakan sebagai populasi adalah generasi phi, yaitu mereka yang lahir pada tahun 1989-2000 (Faisal, 2017). Umumnya, orang lebih mengenal dengan istilah generasi milenial dan Z yang dikenalkan dari bonus demografi Amerika Serikat. Generasi milenial memiliki rentang tahun lahir 1982-2000 (Howe & Strauss, 2000), sedangkan generasi Z merupakan mereka yang lahir pada tahun 1996-2009 (Codrington & Grant-Marshall, 2004). Meski demikian, peneliti tidak akan menggunakan rentang milenial dan Z karena istilah tersebut kurang kontekstual dengan Indonesia. Karena alasan ini, peneliti akan

menggunakan istilah generasi phi, yaitu rentang sekaligus nama generasi yang ditentukan berdasarkan konteks Indonesia (Faisal, 2017).

Konteks yang dimaksud adalah bahwa rentang tahun lahir generasi phi, yaitu 1989-2000, didasarkan pada latar belakang sosio historis, politik, ekonomi, dan ditentukan berdasarkan pada bonus demografi Indonesia. Generasi phi tumbuh di masa transisi kekuasaan, sistem politik, kebebasan pers, desentralisasi pemerintahan, penghapusan dwifungsi ABRI, pembaharuan paradigma ekonomi dan pendidikan (Faisal, 2019).

Istilah generasi phi mungkin masih asing dengan khalayak umum saat ini yang lebih mengenal penggunaan istilah generasi milenial dan Z. Perbedaan antara generasi phi, milenial, dan Z utamanya berada pada perbedaan kontekstual latar belakang sosio historis, politik, ekonomi, dan bonus demografi sebagai dasar penentuan rentang tahunnya. Generasi milenial dan Z merupakan rentang generasi yang ditentukan berdasarkan latar belakang sosio historis, politik, ekonomi, dan bonus demografi Amerika Serikat. Dengan kata lain, generasi phi sendiri sudah mencakup sebagian besar rentang generasi milenial menengah hingga akhir yaitu mereka yang berada pada rentang lahir 1989-2000 dan sebagian kecil generasi Z paling awal yaitu mereka yang berada pada rentang lahir 1996-2000.

Selain itu, yaitu rentang generasi phi yang sudah masuk dalam kategori usia produktif. Peneliti secara khusus akan

membahas generasi phi yang telah bekerja, secara spesifik menjadi karyawan perusahaan. Peneliti mengambil cakupan ini karena di satu sisi, masalah yang muncul yaitu terkait *turnover* yang tinggi, berada di lingkup karyawan generasi phi.

### **Hardiness**

Dalam merespon situasi stres, ada individu yang bisa bertahan dan memiliki strategi untuk menaklukan stres, namun juga ada individu yang kesulitan melalui stres. Menurut Kobasa (1979), salah satu disposisi kepribadian yang berperan dalam individu menghadapi stres adalah *hardiness*.

*Hardiness* merupakan sekumpulan perilaku dan kemampuan individu yang memungkinkan individu untuk memiliki ketahanan dan menghadapi tekanan psikologis dan mengubahnya menjadi kesempatan untuk berkembang (VandenBos, 2007; Maddi, 2013).

Individu dengan *hardiness* dicirikan dengan hadirnya dimensi 3C, yaitu *challenge*, *control*, dan *commitment* (Kobasa, Maddi, & Khan, 1982). Maddi (2002) menyebutkan bahwa gabungan 3C ini yang menjadi sebuah keberanian dan motivasi seseorang untuk mampu melalui sesuatu. Individu yang secara simultan kuat dalam tiga aspek tersebut cenderung akan (1) melihat kehidupan sebagai fenomena dinamis yang menuntut mereka untuk terus belajar dan beradaptasi (tantangan), (2) berpikir bahwa dalam proses perkembangan ini, mereka dapat mengupayakan berbagai cara agar pengalaman tersebut menjadi bermakna

(kontrol), (3) membagikan ilmu dan upaya dengan cara yang suportif di dalam lingkungan atau institusi di mana mereka berada (komitmen). Menurut Sinclair dan Oliver (2003), model dari dimensi *hardiness* tidak hanya sebatas *challenge*, *control*, dan *commitment* sebagai dimensi positif, tetapi juga terdapat dimensi negatif dari *hardiness* yaitu *powerlessness* (ketidakberdayaan), *alienation* (keterasingan), dan *rigidity* (kekakuan). Hadirnya dinamika dimensi negatif menunjukkan bahwa individu belum memiliki *hardiness* yang sebagaimana telah didefinisikan.

Konsep *hardiness* sendiri diyakini merupakan sebuah disposisi yang didapatkan dari proses belajar, bukan sebagai *trait* yang didapatkan dari lahir (Maddi & Kobasa, 1984). Hal ini juga ditekankan oleh Seligman dan Csikszentmihalyi (2000), bahwa *hardiness* lebih merujuk pada kombinasi antara kognisi dan emosi yang bisa dipelajari dan berorientasi pada perkembangan seseorang.

Dengan kata lain, *hardiness* dapat disimpulkan sebagai disposisi kepribadian yang didapatkan melalui proses belajar dan terdiri dari sekumpulan perilaku, kognisi, dan emosi yang memungkinkan untuk mendukung individu dalam menghadapi tekanan psikologis.

### **METODE**

**Partisipan Penelitian.** Populasi dari penelitian ini adalah karyawan generasi phi, yaitu generasi yang lahir pada rentang tahun 1989-2000 (Faisal, 2017) baik yang berada di perusahaan

swasta maupun BUMN yang minimal telah menjalani masa kerja selama 3 bulan. Masa kerja 3 bulan ditetapkan sebagai antisipasi proses adaptasi atau *probation*. Sesuai dengan definisi rentang generasi phi, rentang usia partisipan adalah 20-33 tahun. Penelitian ini melibatkan 156 partisipan yang diperoleh melalui *convenience sampling*.

**Desain penelitian.** Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif.

**Instrumen Penelitian.** Alat ukur yang digunakan yaitu skala Dispositional Resilience Scale-II atau DRS-II versi adaptasi yang dikembangkan oleh Sinclair dan Oliver (2003) dan diadaptasi oleh Banuarli (2018). DRS-II memiliki 6 dimensi yaitu *challenge*, *commitment*, *control*, *powerlessness*, *alienation*, dan *rigidity* dengan total item 18, masing-masing dari dimensi 3 buah. Skala penilaian berjenis Likert 5 tingkat, dari tingkat sangat tidak sesuai hingga sangat sesuai.

Uji validitas alat ukur DRS-II adaptasi menggunakan metode *corrected item total correlation* untuk melihat validitas konstruk. Hasil dari *corrected item total correlation* berada di rentang 0,234-0,586 dengan sampel 156 orang. Dasar penilaian item valid adalah apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel ( $n=156$ ,  $r=0,159$ ). Semua item memiliki nilai  $r$  hitung  $>$  0,159. Artinya, seluruh item DRS-II valid. Uji reliabilitas skala DRS-II dilakukan dengan metode koefisien alpha dan didapatkan koefisien sebesar 0,82. Beberapa contoh item di antaranya adalah “Saya mengambil pendekatan

langsung dalam menghadapi masalah dalam hidup saya“ (*Control*), “Saya melihat peristiwa yang sangat menegangkan sebagai peluang untuk tumbuh secara pribadi“ (*Challenge*), dan “Sebagian besar hidup saya dihabiskan untuk melakukan hal-hal bermanfaat“ (*Commitment*).

Selain skala DRS-II, peneliti menambah sejumlah 3 pertanyaan tertutup, yang masing-masing disertai pertanyaan terbuka untuk menggali penilaian umum individu terhadap kecenderungan dimensi yang dimiliki. Salah satu contoh pertanyaannya adalah “Dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari, saya cenderung a) Mampu mengendalikan dan menjalankan rencana berbagai pekerjaan, b) Kewalahan atau menghadapi kendala dalam menjalankan berbagai pekerjaan“. Setelah responden memilih salah satu, pertanyaan terbukanya adalah “Berdasarkan pilihan jawaban Anda sebelumnya, coba ceritakan pengalaman apa yang menggambarkan jawaban tersebut!“

**Prosedur Penelitian.** Penelitian diawali dengan perumusan topik dan penetapan tujuan penelitian. Berlanjut dengan tinjauan literatur, perumusan populasi, dan *sampling*. Kemudian setelah itu menentukan alat ukur yang digunakan. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan *google form* sebagai media kuesioner *online*. Terakhir adalah hasil uji psikometrik alat ukur dengan data terpakai serta melakukan pengolahan data secara statistik.

**Analisis Data.** Penelitian ini menggunakan program SPSS Statistics versi 23 untuk melakukan metode analisis deskriptif, yaitu

teknik analisis data yang dapat menggambarkan tren data yang diperoleh serta bagaimana variasi skor yang didapatkan antar kategori tertentu dalam total jumlah partisipan (Creswell, 2012). Peneliti juga melakukan uji beda dan korelasi pada sejumlah kelompok demografis yang menjadi faktor dari *hardiness*.

## HASIL

Peneliti memperoleh 156 partisipan selama proses pengumpulan data. Pertama-tama, peneliti menampilkan data demografis dari seluruh data. Berikut adalah data demografisnya

**Tabel 1. Demografis partisipan**

Kategori	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-Laki	46	29,5%
Perempuan	110	70,5%
<b>Usia</b>		
20-24 tahun	50	32%
25-28 tahun	73	46,8%
29-33 tahun	33	21,2%
<b>Tingkat Pendidikan</b>		
SMA/SMK	16	10,3%
D3	7	4,5%
S1	117	75%
S2	16	10,3%
<b>Tingkat Jabatan</b>		
Staff	101	64,7%
Supervisor	32	20,5%
Junior Manager	14	9%
Middle Manager	6	3,8%
Senior Manager	3	1,9%

## Jumlah orang yang ditanggung

Diri Sendiri	91	58,3%
2 orang	29	18,6%
3 orang	26	16,7%
4 orang	7	4,5 %
5 orang	2	1,3%

## Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan secara spesifik pada kelompok kategori demografis untuk menentukan metode uji parametrik atau non-parametrik pada uji beda dan korelasi.

**Tabel 2. Hasil uji normalitas partisipan**

Kategori	<i>p</i>	Keterangan	Jenis Uji
Jenis Kelamin	>0,05	Data Normal	Parametrik
Usia	<0,05	Data tidak normal	Non-parametrik
Tingkat pendidikan	<0,05	Data tidak normal	Non-parametrik
Tingkat Jabatan	<0,05	Data tidak normal	Non-parametrik
Jumlah anggota tanggungan finansial	<0,05	Data tidak normal	Non-parametrik

## Uji Deskriptif

Peneliti kemudian melakukan uji deskriptif untuk melihat persebaran skor *hardiness* baik secara umum dan detil per dimensi. Berikut adalah hasilnya:

**Tabel 3. Hasil uji deskriptif**

	Mean	Nilai Max.	Nilai Min.
<i>Hardiness</i>	65,87	90	44
Dimensi	Mean	Nilai Max.	Nilai Min.
Control	12,09	15	8
Commitment	10,97	15	5
Challenge	10,77	15	5
Powerlessness	7,01	12	3
Alienation	6,62	12	3
Rigidity	8,35	12	3

Selanjutnya, peneliti menggunakan mean teoritis dari skala DRS-II dan SD untuk melakukan kategorisasi (Azwar, 2006). Peneliti menggunakan kategori 5 tingkat pada *hardiness* secara umum. Berikut hasilnya:

**Tabel 4. Gambaran *hardiness***

Kategori	Jumlah	Persentase
Sangat Tinggi	33	21,2%
Tinggi	82	52,6%
Sedang	38	24,4%
Rendah	3	1,9%
Sangat Rendah	0	0%

Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa sebagian besar partisipan generasi phi memiliki *hardiness* yang tinggi dengan persentase 52,6%. Dari sisi per dimensi, dimensi positif yang paling tinggi merupakan *control* dengan rerata 12,09. Sedangkan dimensi terendah adalah *alienation* dengan rerata 6,62.

**Uji Tambahan**

Uji tambahan yang dilakukan adalah uji korelasi *Spearman Rank Rho* dan uji beda *Mann Whitney* serta uji beda *Kruskal Wallis*. Kedua uji dilakukan untuk melihat keterkaitan atau perbedaan beberapa kelompok demografis yang pada penelitian terdahulu ditemukan sebagai faktor yang mempengaruhi *hardiness* yaitu usia, jenis kelamin, tingkat jabatan, tingkat pendidikan, dan jumlah anggota yang menjadi tanggungan finansial.

**Uji korelasi.** Uji korelasi non-parametrik *Spearman Rank Rho* dilakukan antara *hardiness* dengan usia. Berikut hasilnya:

**Tabel 5. Hasil uji korelasi**

Kategori	Koefisien Korelasi	Signifikansi
Usia	0,002	0,984

Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa tidak terdapat korelasi antara usia dengan *hardiness*.

**Uji Beda.** Uji beda sebagian besar dilakukan dengan metode non parametrik *Mann Whitney* atau *Kruskal-Wallis* dibandingkan uji beda parametrik. Berikut hasilnya:

**Tabel 6. Hasil uji beda**

Kategori	Signifikansi	Keterangan
Jenis Kelamin	0,160	Tidak signifikan
Tingkat pendidikan	0,358	Tidak signifikan
Tingkat Jabatan	0,050	Signifikan

Jumlah anggota tanggungan finansial	0,255	Tidak signifikan
-------------------------------------	-------	------------------

Berdasarkan hasil uji beda, dapat diketahui bahwa hanya kelompok tingkat jabatan yang ditemukan memiliki perbedaan rerata.

### Hasil

Peneliti menambahkan 3 pasang pertanyaan tertutup dan terbuka sebagai survei untuk melihat penilaian partisipan secara umum terkait kecenderungan dimensi positif atau negatif yang mereka rasa dominan serta pengalaman apa yang menggambarkan. Berikut hasilnya.

**Tabel 7. Persentase kecenderungan dimensi**

Dimensi Positif vs Dimensi Negatif		
Control	74% vs 26 %	Powerlessness
Commitment	68% vs 32%	Alienation
Challenge	80% vs 20%	Rigidity

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui bahwa sebagian besar partisipan merasa cenderung berada di dimensi positif. Berikut adalah jawaban yang partisipan berikan terkait pengalaman atau jawaban yang menggambarkan kecenderungan dimensi mereka:

**Tabel 8. Jawaban yang menggambarkan Dimensi**

Dimensi	Jawaban terbanyak yang menggambarkan dimensi
---------	--

<i>Control</i>	Membuat perencanaan, sistematika, dan strategi untuk menyelesaikan pekerjaan seperti agenda rencana kerja, <i>to do list</i> , skala prioritas, <i>time management</i> , dan sebagainya
<i>Commitment</i>	Terlibat di seluruh kegiatan karena kewajiban atau tuntutan
<i>Challenge</i>	Belajar menghadapi tantangan karena tuntutan situasi atau tanggung jawab pekerjaan
<i>Powerlessness</i>	Hambatan dari dalam diri seperti susah fokus, mudah terdistraksi, masih dalam proses adaptasi, kurang bisa mengatur waktu, kurang percaya diri, merasa tidak mampu ketika mengerjakan berbagai pekerjaan dalam satu waktu, rasa malas, dan kondisi stres
<i>Alienation</i>	Faktor dari dalam diri seperti rasa enggan, malas, tidak berminat, merasa kegiatan tidak memberikan manfaat, menghabiskan tenaga
<i>Rigidity</i>	Faktor dari dalam diri seperti lelah dengan perubahan, tidak menyukai perubahan, tidak percaya diri, tidak menyukai pekerjaannya,



kesulitan mengikuti perubahan, cenderung tidak inisiatif, dan cenderung pasif.

---

### SIMPULAN

1. Berdasarkan gambaran *hardiness* secara umum, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar partisipan generasi phi dalam penelitian ini memiliki tingkat *hardiness* yang tinggi yaitu sebesar 52,6%.
2. Jika ditinjau dari rerata dimensi, dimensi yang tertinggi di antara seluruh dimensi adalah dimensi *control*, dan dimensi yang paling rendah adalah dimensi *alienation*.
3. Berdasarkan analisis tambahan, usia ditemukan tidak berkorelasi dengan *hardiness*. Pada uji beda hanya kelompok tingkat jabatan yang menunjukkan adanya perbedaan rerata *hardiness* yang signifikan.
4. Bisa disimpulkan sebagian besar partisipan merasa memiliki dimensi positif yang lebih kuat dibandingkan dimensi negatif.

### DISKUSI

Secara umum, partisipan generasi phi memiliki tingkat *hardiness* yang tinggi. Berdasarkan data seluruh partisipan yang terkumpul, justru menggambarkan bahwa mereka memiliki daya tahan yang tinggi meski mereka dikenal tidak setia dan mudah meninggalkan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa hasil bertolak belakang dengan dugaan generasi phi tidak cukup

memiliki *hardiness* di samping hadirnya fenomena *turnover* yang tinggi. Menjadi catatan bagi penulis, bahwa penambahan partisipan karyawan generasi phi sangat diperlukan apabila hasil ini ingin ditarik lebih jauh lagi untuk menggeneralisasikan di tingkat populasi.

Selanjutnya, uji tambahan berdasarkan kelompok demografis. Pertama, uji korelasi *hardiness* dengan usia. Di penelitian sebelumnya, usia menjadi salah satu variabel yang diteliti dan ditemukan adanya hubungan terhadap *hardiness* (Hannah & Morrissey, 1987). Akan tetapi pada penelitian ini, tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara korelasi dan usia. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tinggi rendahnya usia dalam rentang generasi phi tidak menunjukkan derajat *hardiness* yang berbeda. Kedua, pada kelompok jenis kelamin, hasil uji beda menunjukkan tidak adanya rerata *hardiness* yang berbeda. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, *hardiness* pada perempuan ditemukan lebih tinggi lebih tinggi dibandingkan laki-laki di konteks perkuliahan (Sheard, 2009). Ketiga, pada kelompok tingkat pendidikan, hasil uji beda menunjukkan tidak adanya rerata *hardiness* yang berbeda. Peneliti menduga dengan berbagai macam penelitian di sasaran dengan tingkat pendidikan yang berbeda, akan menunjukkan derajat *hardiness* yang berbeda. Temuan menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tidak menunjukkan perbedaan rerata *hardiness* dalam penelitian ini. Keempat, uji beda pada kelompok jumlah

anggota beban finansial. Peneliti menduga bahwa potensi perbedaan pengalaman dan tantangan dapat menjadi faktor yang menentukan perkembangan *hardiness* secara individual sebagaimana dijelaskan oleh Maddi (2013). Kendati demikian, hasil uji beda pada kelompok ini juga tidak menunjukkan perbedaan rerata *hardiness*.

Hasil beberapa uji berdasarkan kelompok demografis di atas menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan rerata *hardiness* di antara kelompok demografis partisipan generasi phi. Hal ini menunjukkan bahwa partisipan yang terdefiniskan dalam rentang generasi phi memang menunjukkan keserupaan karakteristik. Dari seluruh kelompok demografis, hanya kelompok tingkat jabatan yang menunjukkan adanya perbedaan. Mereka yang berada di posisi *senior manager* menunjukkan rerata *hardiness* yang lebih tinggi. Hal ini selaras dengan temuan penelitian Maddi dan Kobasa yang meninjau karyawan perusahaan telepon di mana sepertiga di masa deregulasi dan *layoff* hanya sepertiga dari total karyawan yang bertahan dan bahkan naik jabatan ke posisi yang lebih tinggi (Maddi, 2013). Dengan kata lain, mereka yang memiliki *hardiness* tidak hanya bertahan namun berhasil menempati jenjang berikutnya. Meski demikian, pada kelompok tingkat jabatan, perlu diakui bahwa sampel dari *Senior Manager* juga masih perlu lebih banyak lagi agar dapat lebih seimbang dengan sampel kelompok lainnya.

Pada tinjauan per dimensi, dimensi *control* menjadi dimensi yang tertinggi di antara

semua dimensi. Dimensi *control* memiliki rerata skor 12,09, yang mana berada pada kategori tinggi. Artinya, sebagian besar partisipan menilai bahwa dirinya memiliki kendali atas peristiwa-peristiwa hidup mereka. Nilai rerata tersebut selaras dengan jumlah partisipan yang menggambarkan dirinya pada pertanyaan tertutup sebagai pribadi yang cenderung mampu mengendalikan dan melaksanakan rencana pekerjaan, yaitu sebanyak 115 orang atau sebesar 74%. Pada jawaban pertanyaan terbuka, sebagian besar memberikan jawaban dengan variasi bentuk pencapaian mereka dan strategi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan, misalnya agenda rencana kerja, *to do list*, skala prioritas, time management, dan sebagainya. Hal ini selaras dengan yang dijelaskan Maddi (2013), bahwa individu dengan *control* mengusahakan apa yang bisa ia lakukan sekalipun berada dalam situasi tertekan.

Pada dimensi *powerlessness*, rerata skor sebesar 7,01, berada pada kategori sedang, yang mana artinya sebagian partisipan merasa kewalahan atau tidak berdaya dalam pekerjaannya. Nilai rerata tersebut selaras dengan jumlah partisipan yang menggambarkan dirinya pada pertanyaan tertutup sebagai pribadi kewalahan dalam menjalankan pekerjaannya, yaitu sebesar 26%. Pada jawaban pertanyaan terbuka, sebagian besar memberikan jawaban kewalahan karena adanya hambatan dari dalam diri seperti susah fokus, mudah terdistraksi, masih dalam proses adaptasi, kurang bisa mengatur waktu, kurang percaya diri, merasa

tidak mampu ketika mengerjakan berbagai pekerjaan dalam satu waktu, rasa malas, dan kondisi stress. Sebagian juga menyebutkan bahwa masalah kewalahan berasal dari rekan kerja tidak dapat diandalkan, dependen, kurang mau terlibat, menyusahkan, dan kurang inisiatif serta lingkungan kerja yang belum mendukung seperti pelimpahan tanggung jawab yang bukan menjadi tanggung jawab karyawan. Ketidakberdayaan karena faktor eksternal ini selaras dengan apa yang menjadi bahasan Lutgen-Sandvik dan McDermott (2011), yaitu bahwa ketidakberdayaan dapat berasal dari hadirnya operasi atau kekuatan yang lebih besar secara hierarkis posisi jabatan.

Pada dimensi *commitment*, rerata skor sebesar 10,97, yang mana artinya berada di kategori sedang. Artinya, rata-rata partisipan menilai bahwa mereka memiliki komitmen untuk cukup mau terlibat dalam melakukan pekerjaannya. Nilai rerata tersebut selaras dengan jumlah partisipan yang menggambarkan dirinya pada pertanyaan tertutup sebagai pribadi yang terlibat di seluruh kegiatan dalam pekerjaan dan tempat kerja selenggarakan, yaitu sebesar 68%. Pada jawaban pertanyaan terbuka, 58 orang memberikan jawaban bahwa mereka terlibat dikarenakan kewajiban dan sebagaimana perusahaan mengharuskan. 41 orang sisanya menjawab bahwa terlibat lebih dari sekedar tanggung jawab, yang mana menunjukkan adanya antusiasme dan menemukan kebermanfaatan lain di dalam pilihan keterlibatan. Dengan kata lain, sebagian besar partisipan yang merasa dirinya terlibat

karena kewajiban belum tentu menunjukkan adanya *commitment* yang sesungguhnya, karena sebagaimana Maddi (2013) menyebutkan bahwa dimensi komitmen tidak sebatas pada menyanggupi untuk terlibat dalam seluruh kegiatan, namun juga mampu menemukan makna dan manfaat ketika memilih terlibat. Perlu ada tinjauan lebih dari segi motivasi untuk meninjau mereka yang mengatakan terlibat karena wajib.

Pada dimensi *alienation*, rerata skor sebesar 6,62, yang mana artinya berada pada kategori rendah. Artinya, rata-rata partisipan menilai bahwa mereka tidak mengalami keterasingan di tempat kerja mereka. Nilai rerata tersebut selaras dengan jumlah partisipan yang menggambarkan dirinya pada pertanyaan tertutup sebagai pribadi yang kurang terlibat dan memilih menyibukkan diri dengan hal lain, yaitu sebesar 32%. Berdasarkan persentase tersebut, dari segi pernyataan terbuka sebagian partisipan menjawab bahwa mereka kurang mau terlibat dikarenakan faktor dari dalam diri seperti malas, enggan, tidak berminat, merasa kegiatan tidak memberikan manfaat, menghabiskan tenaga, merasa tidak diapresiasi perusahaan dan tidak ingin menonjol serta memilih mendahulukan pekerjaan utamanya. Hal ini menjelaskan sebagian penjelasan Cooper dan Straw (1995) bahwa individu dengan *alienation* memandang sesuatu di sekitarnya kurang berarti. Peneliti menduga bahwa bentuk ketidakterlibatan yang ditunjukkan partisipan belum tentu berasal dari keterasingan yang sebagaimana Maddi (2013)

jelaskan bahwa individu yang mengalami keterasingan ada yang kosong atau kurang dalam hidupnya. Hal ini tentu juga perlu tinjauan yang lebih dalam lagi apakah mereka yang menjawab tidak terlibat memang merasakan keterasingan yang sebagaimana merujuk pada konsep Maddi. Peneliti justru melihat bahwa bentuk ketidaksediaan untuk terlibat merupakan sebagian penjelasan karakteristik generasi phi. Mereka cenderung mau terlibat ketika pekerjaan yang dilakukan selaras dengan passion, ketertarikan, dan hobi mereka (Faisal, 2019). Mereka yang menjawab tidak tertarik bisa jadi menilai dari ketidakselarasan ketertarikan mereka dengan kegiatan yang ditawarkan.

Pada dimensi *challenge*, rerata skor sebesar 10,77, yang berada pada kategori sedang. Artinya, rata-rata partisipan menilai bahwa mereka cukup terbuka terhadap tantangan yang memacu mereka di pekerjaan. Nilai rerata tersebut cukup selaras dengan jumlah partisipan yang menggambarkan dirinya pada pertanyaan tertutup sebagai pribadi yang fleksibel dan tertantang dalam menghadapi perubahan, yaitu sebesar 80%. Sebagian besar partisipan menyebutkan alasan yang berasal dari faktor kepribadian, utamanya karena mereka memiliki motivasi untuk belajar, senang terhadap tantangan, dan melihat manfaat di baliknya. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Maddi (2013) bahwa individu dengan *sense of challenge* akan melihat tantangan sebagai kesempatan belajar dan berkembang. Faktor kepribadian lain yang

disebutkan seperti adaptif, percaya diri, berani, mengendalikan apa yang bisa dikendalikan, terbiasa dengan perubahan, dan bosan dengan hal yang bersifat rutinitas atau monoton. Ketidaksukaan partisipan terhadap hal yang rutin atau monoton bisa jadi berasal dari pengalaman yang membentuk generasi phi yaitu bahwa mereka mengalami banyak sekali peristiwa perubahan bersejarah semasa remajanya seperti transisi kekuasaan presiden, pergantian sistem politik, kebebasan pers, desentralisasi pemerintahan, penghapusan dwifungsi ABRI, pembaharuan paradigma ekonomi dan pendidikan (Faisal, 2019). Banyaknya perubahan dinamis ini yang mungkin menjadi alasan di balik karakteristik tersebut.

Pada dimensi *rigidity*, rerata skor sebesar 8,35, yang berada pada kategori sedang. Artinya, sebagian partisipan menilai dirinya kurang fleksibel dengan perubahan situasi atau tantangan. Nilai rerata tersebut kurang selaras dengan jumlah partisipan yang menggambarkan dirinya pada pertanyaan tertutup sebagai pribadi yang sudah nyaman dengan rutinitas dan sebisa mungkin tidak menghadapi perubahan, yaitu sebesar 25%. Ketidakselarasan ini menunjukkan bahwa sebagian partisipan menggambarkan dirinya sebagai orang yang fleksibel dan tertantang menghadapi perubahan sekalipun skor *rigidity* cenderung tinggi. Hal ini bisa jadi dikarenakan persepsi atau pengalaman yang menjadi acuan partisipan saat mengisi skala berbeda dengan persepsi atau pengalaman yang digunakan ketika mengisi pertanyaan

tertutup dan terbuka. Potensi ketidakpahaman partisipan terhadap pertanyaan tertutup juga bisa menjadi potensi penyebab masalah. Hal ini dapat menjadi catatan untuk penelitian berikutnya untuk mengantisipasi hal tersebut.

Perlu diketahui, bahwa sekalipun secara statistik 5 dimensi lainnya cukup selaras antara skor total dengan penggambaran individunya, namun di level individu terjadi inkonsistensi. Misalnya, skor *hardiness* mereka berada di kategori sangat tinggi, namun di pertanyaan tertutup dan terbuka, individu menggambarkan diri sebagai orang yang kewalahan, tidak terlibat, dan tidak menginginkan perubahan, begitu pula sebaliknya. Ke depannya, hal ini dapat menjadi catatan penelitian berikutnya bahwa agar selaras, partisipan bisa diberikan instruksi terlebih dahulu untuk mengingat-ingat pengalamannya kerjanya terlebih dahulu yang berkaitan dengan masing-masing dimensi *hardiness*, sehingga memungkinkan untuk meminimalisir inkonsistensi acuan pengalaman yang digunakan untuk mengisi jawaban.

#### **Saran Teoritis**

Secara teoritis, akan lebih baik bila ke depannya, penelitian ini diperdalam untuk meninjau segi kualitatifnya, terutama pendalaman dinamika dimensi *hardiness*. Hal ini ditujukan untuk mengetahui dinamika yang lebih dieksplorasi di level individual, apa saja temuan yang dapat digali dari generasi phi dalam mengembangkan *hardiness*.

#### **Saran Metodologis**

Secara metodologis, akan lebih baik apabila komposisi sampel bisa lebih diperbanyak dan diimbangkan di antara jumlah kelompok yang ada. Beberapa kategori kelompok menunjukkan sebaran yang tidak merata sehingga menimbulkan distribusi tidak normal dan kurang dapat ditinjau dengan uji parametrik untuk mendapatkan derajat hasil yang lebih baik. Selain itu dalam proses pengambilan data, akan lebih baik apabila pengantar instruksi ditambahkan kepada partisipan untuk menggunakan acuan atau referensi pengalaman yang sama untuk mengantisipasi inkonsistensi jawaban yang diakibatkan penggunaan acuan pengalaman yang berbeda.

#### **Saran Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian terkait gambaran *hardiness* generasi phi dapat menjadi referensi bagi manajemen atau pemimpin organisasi dalam mengelola generasi phi. Gambaran per dimensi *hardiness* karyawan generasi phi dapat menjadi referensi bagi manajemen atau pemimpin dalam memanfaatkan daya tahan karyawan generasi phi dalam menghadapi pekerjaannya. Sebagai contoh, mereka senang merasa memiliki kendali yang tinggi, diimbangi dengan adanya tantangan dan keterlibatan yang cukup. Di satu sisi, mereka juga cukup dapat terdistraksi dan kurang begitu fleksibel sehingga generasi phi cocok untuk diberikan tugas-tugas *on-the job training* yang sistematis, daripada diberikan berbagai macam tugas yang menuntut

*multitasking* dan banyak distraksi dalam satu waktu.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Atieq, M. Q. (2019). Comparative Analysis Of Employee Engagement In Employees Generation X, Y, And Z. *Al-Amwal: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syari'ah*, 11(2), 285-299.
- Azwar, S. (2006). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Banuarli, A.F. (2018). *Hubungan hardiness dengan stres akademik pada mahasiswa fakultas psikologi unika atma jaya yang sedang mengerjakan skripsi*. Unpublished Thesis, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta
- Codrington, Graeme; Grant-Marshall, Sue. (2004). *Mind the Gap*. Penguin Books.
- Cooper, L. dan Straw, B. (1995). *Stres Menejemen yang Sukses dalam Sepekan*. Alih Bahasa: H. M. A. Abdullah. Jakarta: Kesaunt Blanc Indah Grup.
- Devina, D., & Dwikardana, S. (2019). Indonesian millennials' needs in the workplace, A Case Study in: PT Akur Pratama. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(2), 101-116.
- Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian dan Statistik .(2021). Badan Pusat Statistik Rilis Hasil Sensus Penduduk 2020. <https://portal.sukabumikota.go.id/15506/badan-pusat-statistik-rilis-hasil-sensus-penduduk-2020/>
- Faisal, M. (2017). *Generasi Phi: Memahami milenial pengubah Indonesia*. Jakarta: Penerbit Republika.
- Faisal, M. (2019). *Generasi Kembali ke Akar: Upaya Generasi Muda Meneruskan Imajinasi Indonesia*. Jakarta: Penerbit Kompas.
- Frian, A., & Mulyani, F. (2018). Millennials Employee Turnover Intention in Indonesia. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 11(3)
- Hannah, T. E., & Morrissey, C. (1987). Correlates of Psychological Hardiness in Canadian Adolescents. *The Journal of Social Psychology*, 127(4), 339-344.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.
- Jobplanet. (2017). Tingkat Kesetiaan Karyawan dari Berbagai Generasi di Dunia Kerja. Retrieved from <http://blog.id.jobplanet.com/tingkat-kesetiaan-karyawan-dari-berbagai-generasi-di-dunia-kerja/>
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of personality and social psychology*, 37(1), 1.
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R., & Khan, S. (1982). Hardiness and health: a prospective study. *Journal of personality and social psychology*, 42(1), 168.
- Lie, V. L., & Andreani, F. (2017). Analisis gap Antara Harapan dan Persepsi Karyawan

- Tentang Keadilan Organisasi di PT Kali Jaya Putra. *AGORA* 5(1)
- Lutgen-Sandvik, P., & McDermott, V. (2011). Making Sense of Supervisory Bullying: Perceived Powerlessness, Empowered Possibilities. *Southern Communication Journal*, 76(4), 342–368.
- Maddi, SR and Kobasa, SC. (1984). *The hardy executive: Health under stress*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Maddi, S. R. (2013). *Hardiness: Turning Stressful Circumstances into Resilient Growth*. Springer. USA
- Schaefer, C. D. (2017). Factors contributing to millennial turnover rates in Department of Defense (DOD) organizations.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14
- Sheard, M. (2009). Hardiness commitment, gender, and age differentiate university academic performance. *British Journal of Educational Psychology*, 79(1), 189–204.
- Sinclair, Robert R., & Oliver, Celina M. (2003). *Development and Validation of a Short Measure of Hardiness*. Defense Technical Information Center Report. Portland
- VandenBos, G. R. (Ed.). (2007). *APA Dictionary of Psychology*. American Psychological Association.