



## FOCI Commitment pada Job Performance dengan Generasi X dan Y sebagai variabel Moderator

Sutoha<sup>1</sup>, Tujuh Martogi Siahaan<sup>2</sup>, Sarfilianty Anggiani<sup>3</sup>

Service Management, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti<sup>123</sup>

Jl. Letjen S. Parman No.1, RT.6/RW.16, Grogol, Kec. Grogol petamburan, Kota Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11440

toha\_clg@yahoo.com<sup>1\*</sup>, Berdikari35@gmail.com<sup>2</sup>, sarfilianty@trisakti.ac.id<sup>3</sup>

<https://doi.org/10.29407/nusamba.v8i1.18631>

Informasi Artikel		Abstract
Tanggal masuk	7 September 2022	<p><b>Research aim :</b> The purpose of this study was to analyze the influence of generational differences in the interrelationships among affective commitment (AC) and sustainable job performance between Gen X and Gen Y employees.</p> <p><b>Design/Method/Approach:</b> The research design used is correlational research that aims to test and analyze the influence of independent variables on dependent variables. The data used is primary data through questionnaires distributed through google form. The population of this study is all employees of Auto 2000 in Jakarta, Tangerang, Depok and Bekasi as many as 500 employees. The number of respondents used was 320 respondents where the sampling method used purposive sampling. The analysis tool used is the Structural Equation Model (SEM) using Smart-PLS software.</p> <p><b>Research Finding :</b> The results showed that one of three FOCI (affective commitment to the organization, affective commitment to the supervisor, and affective commitment to coworkers) was found to be positively related to job performance, namely contextual performance.</p> <p><b>Theoretical contribution/Originality :</b> From the results of data analysis, it is also concluded that the generation difference between generation X and generation Y does not affect FOCI on job performance.</p> <p><b>Practitioner/Policy implication :</b> The results of the study provide input for decision makers in companies that affective FOCI of commitment has a relationship with Job Performance. Therefore, company leaders can make good policies to improve employee performance.</p> <p><b>Research limitation :</b> This research has several limitations in the selection of dimensions of the FOCI of Commitment ( AC) affective variable, namely in the aspects of commitment to organization, commitment to supervisors, and commitment to coworker.</p> <p><b>Keywords :</b> Job performance; foci of commitment; generations X, generations Y</p>
Tanggal revisi	12 Desember 2022	
Tanggal diterima	31 Maret 2023	

### Abstrak

**Tujuan Penelitian :** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh perbedaan generasi dalam keterkaitan antara

komitmen afektif (AC) dan kinerja pekerjaan yang berkelanjutan antara karyawan Gen X dan Gen Y.

**Desain/ Metode/ Pendekatan :** Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian korelasional yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Data yang digunakan adalah data primer melalui kuesioner yang didistribusikan melalui google form. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Auto 2000 wilayah Jakarta, Tangerang, Depok dan Bekasi sebanyak 500 karyawan. Jumlah responden yang digunakan sebanyak 320 responden dimana metode pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Alat analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) menggunakan software Smart-PLS.

**Temuan Penelitian :** Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu dari tiga FOCI (komitmen afektif terhadap organisasi, komitmen afektif terhadap supervisor, dan komitmen afektif terhadap rekan kerja) ditemukan terkait positif dengan kinerja pekerjaan, yaitu kinerja kontekstual.

**Kontribusi Teoritis/ Originalitas:** Dari hasil analisis data tersebut, juga disimpulkan bahwa perbedaan generasi antara generasi X dan generasi Y tidak mempengaruhi FOCI pada prestasi kerja.

**Implikasi Praktis :** Hasil penelitian memberikan masukan bagi pengambil keputusan di perusahaan bahwa FOKUS komitmen yang afektif memiliki hubungan dengan Kinerja Pekerjaan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan dapat membuat kebijakan yang baik untuk meningkatkan kinerja karyawan.

**Keterbatasan Penelitian :** Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dalam pemilihan dimensi dari Variabel affective FOCI of Commitment ( AC) yaitu pada aspek commitment to organization, commitment to supervisors, dan commitment to coworker.

**Kata kunci :** Kinerja organisasional; FOCI komitmen; generasi X, generasi Y

## 1. Pendahuluan<sup>[L1]</sup>

Saat ini tujuan organisasi bisnis bukan untuk mencari keuntungan, namun juga bertujuan untuk memilki kemanfaatan terhadap lingkungan sekitar perusahaan berada (*Sosial aspect*), serta bertujuan tetap menjaga kelestarian lingkungan (*environmental*). Untuk menjcapai tujuan tersebut tentu perusahaan bisnis harus dikelola oleh sumber daya manusia (SDM) yang profesional dan ahli dibidangnya masing-masing. Selain mencari keuntungan, perusahaan juga tentu ingin menjalankan usaha secara berkesinambungan (*Sustainable*) supaya tetap dapat memberikan nilai (*Value*) bagi *stake holder* dan *share holder*. Terdapat faktor atau komponen dalam rangka pencapaian bisnis yang *sustainable*. Faktor yang menjadi penentu di dalam pencapaian *sustainable business* adalah pencapaian kinerja yang optimal dari perusahaan seperti kemampuan perusahaan untuk mengorganisasi jalannya perusahaan secara efektif dan efisien, kemampuan perusahaan untuk menghasilkan, menciptakan, peningkatan dan



memproduksi barang dan jasa dengan produktivitas yang tinggi serta kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dan memperoleh pangsa pasar yang optimal (1).

Persaingan yang kompetitif di dalam era global menjadi suatu keharusan dan tuntutan bagi setiap perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa dengan kualitas yang tinggi serta harga yang kompetitif, memberikan pelayanan yang prima agar mampu mengoptimalkan kepuasan *customer* melalui penciptaan standar kinerja yang ditargetkan perusahaan (2). *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang membagi penilaian kinerja ke dalam 4 aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek prospek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan dimana antara satu aspek dengan aspek lainnya merupakan satu kesatuan yang utuh dan saling berkaitan.

*Job performance* individu umumnya digambarkan sebagai kontribusi total dari tugas dan tindakan yang dilaksanakan karyawan terhadap tujuan dan kesuksesan perusahaan di masa depan. Dalam lingkungan global dan hiperdinamik saat ini, organisasi menghadapi berbagai tantangan dalam mencapai keberlanjutan dan kesuksesan di masa depan (3). Banyaknya studi tentang *job performance* telah membahas fasilitator atau anteseden *organizational commitment* (OC) pada umumnya dan *affective commitment* (AC) pada khususnya (4,5).

Komitmen afektif (AC) mengacu pada keterikatan emosional yang dimiliki karyawan dengan suatu organisasi (6,7). Karena AC berbasis emosional dan secara psikologis sangat penting untuk mencapai tugas-tugas organisasi, AC memperkuat hubungan antara organisasi dan karyawan (8). Komitmen afektif ini kemudian dapat mengarah pada perilaku yang diinginkan seperti kesediaan untuk membantu atau kecenderungan untuk pengembangan lebih lanjut (9).

Fokus komitmen (FOCI) mewakili individu dan kelompok di mana seorang karyawan terlibat secara emosional, seperti komitmen terhadap profesi, manajemen puncak, supervisor, rekan kerja, dan pelanggan, berdasarkan proses motivasi yang berbeda (10–12). Sejak 1990, publikasi pertama Allen dan Meyers, relevansi komitmen afektif telah muncul sebagai masalah utama yang menarik. Beberapa penulis telah meminta agar perhatian harus diarahkan pada pengembangan langkah-langkah pola pikir komitmen afektif yang relevan dengan mengadopsi perspektif yang lebih dalam, baru, dan lebih komprehensif (13).

### **1.1.Pernyataan Masalah Penelitian**

Penelitian dalam *organizational behaviour* (OB) akhir-akhir ini lebih banyak menyoroti AC karena perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis modern dan praktik bisnis saat ini di seluruh dunia (14). Misalnya, di industri otomotif, ada banyak generasi yang berbeda yang bekerja bersama-sama, termasuk misalnya generasi Milenial, Gen X, dan Gen Y, bekerja sama secara berdampingan, dengan orang yang muda anak-anak mereka dan atau setua orang tua mereka, bertentangan dengan masa lalu, ketika pencampuran generasi sangat jarang terjadi (15). Ada perbedaan mendasar dalam persepsi, stereotip, dan kepribadian antara generasi karyawan. Perbedaan-perbedaan ini nyata dan menentukan perasaan karyawan terhadap otoritas dan organisasi, dan hal ini bisa menimbulkan area konflik lintas generasi. Sangat penting untuk memahami dan memenuhi harapan tenaga kerja saat ini, yang ditandai dengan keragaman secara umum dan keragaman generasi pada khususnya, untuk mendapatkan komitmen dan kinerja tinggi dari karyawan, yang dapat mengarah pada kelangsungan hidup jangka panjang dan kesuksesan perusahaan (16). Oleh karena itu, Nelson (2021)



menggarisbawahi pentingnya perbedaan generasi dan menyarankan bahwa dampaknya terhadap tingkat komitmen afektif harus diteliti.

Penelitian yang dilakukan pada perusahaan otomotif yang sudah ada belum banyak yang membahas mengenai job performance karyawan lintas generasi terutama di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini secara substansial dipandu oleh dua pertanyaan penelitian penting berikut: (i) Bagaimana afektif komitmen dari FOCI memengaruhi *job performance* yang berkelanjutan? (ii) Apakah efek afektif komitmen pada *job performance* yang berkelanjutan berbeda dari generasi ke generasi?

## 1.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperkaya literatur OB dengan mengeksplorasi peran perbedaan generasi—antara Gen X dan Gen Y—tentang hubungan antara fokus komitmen dan *job performance*, khususnya dalam kondisi pandemi. Gen Y diyakini sebagai yang pertama dari jenisnya, karena generasi ini lahir ke dunia ‘kabel’ yang memungkinkan mereka terhubung 24/7. Dalam pengertian ini, mereka disebut generasi internet (17). Harapan atau reaksi Gen Y mengenai kerja *online*/jarak jauh diperkirakan akan berbeda dari Gen X.

Menariknya, meskipun AC adalah konsep yang dipelajari dengan baik di OB dan ada banyak penelitian yang menunjukkan peran antesedennya dalam *job performance*. Keterkaitan antara fokus komitmen dan *job performance* dari perspektif generasi relatif belum dijelajahi dalam literatur pada umumnya dan di negara-negara berkembang, seperti Indonesia, khususnya. Dari sudut pandang praktis, model yang diusulkan (Gambar 1) dapat membantu manajer, terutama manajer HRM, untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang cara meningkatkan AC dan kinerja jangka panjang karyawan, terutama karyawan Gen Y, untuk keberlanjutan organisasi. Tinjauan literature mengenai topik ini adalah sebagai berikut;

### A. *Job Performance*

*Job performance* adalah satu di antara variabel dari OB, yang telah dipelajari secara luas dan sering oleh para peneliti di seluruh dunia (Bommer et al., 1995). Pengukuran *job performance* juga dapat dibagi menjadi *job results*, *job behavior* dan *personality traits* (Robbins, 2005). Kinerja seorang karyawan dapat dikategorikan ke dalam *in-role behavior* atau sering disebut *task performance* dan *extra-role behavior* atau *contextual performance* (21). *Task performance* mengacu pada hasil dan perilaku yang mencapai tujuan organisasi (22). *Task performance* dapat bervariasi antara pekerjaan dalam organisasi yang sama (23). Pada saat bekerja, perilaku yang akan ditunjukkan karyawan alih-alih manfaat moneter yang mereka terima. *Knowledge, skills* dan kemampuan lain, yang bervariasi dengan *task proficiency* adalah karakteristik penting untuk mencapai *task behaviors*. *Contextual performance* adalah peran-peran kecil itu, yang umum dan mendukung lingkungan di mana kinerja tugas berlangsung. *Contextual performance* tergantung pada kecenderungan dan kemauan karyawan. Perilaku seperti menjadi sukarelawan, membantu, bertahan memprediksi kehendak dan kecenderungan, yang mencakup kecocokan orang-organisasi (23). Christen et al. (2006) mencatat bahwa *job performance* meningkat dengan usaha dan kemampuan (24).

### B. *Affective Foci of Commitment*



Salah satu dari konsep komitmen yang berlaku terhadap organisasi adalah yang diajukan oleh Allen dan Meyer (1990) yaitu *Three-Component Model* (TCM), di mana tiga dimensi didalamnya adalah *affective*, *continuance*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* didefinisikan sebagai "identifikasi dengan-, keterlibatan dalam-, dan keterikatan emosional dengan organisasi" (13). *Continuance commitment* menyebabkan karyawan untuk tinggal karena tingginya biaya ketika meninggalkan perusahaan, dan *normative commitment* mencerminkan keputusan untuk tetap berada pada perasaan wajib melakukan kewajiban moral. Dari ketiga jenis komitmen tersebut, *affective commitment* telah terbukti memberikan manfaat terbesar bagi organisasi (25). AC juga telah terbukti lebih kuat bila terkait dengan perilaku kerja yang diinginkan (26), seperti melakukan upaya ekstra untuk menjadi warga organisasi yang baik (26,27).

Hasil studi tersebut mengarahkan kita untuk menyimpulkan pentingnya AC sebagai pendorong perilaku yang diinginkan dan mempelajari kesesuaian AC dengan lingkungan yang ada dan terpisah dari jenis komitmen lainnya. AC telah muncul sebagai aspek komitmen yang relatif baru yang menggarisbawahi titik fokus ke arah mana komitmen diarahkan. Titik fokus utama, tentu saja, adalah organisasi; namun, literatur yang masih ada juga menunjukkan bahwa AC harus mencakup seperti *commitment to supervisors*, dan *commitment to coworkers* (28). Di antara banyak fokus, ketiganya dianggap sangat penting untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena mereka berada di lingkaran dalam organisasi. *Commitment to the supervisor* didefinisikan sebagai keterikatan psikologis karyawan dengan atasan mereka, dan itu terkait langsung dengan perilaku dan sikap atasan atau pemimpin (29).

Studi pertama tentang komitmen terhadap pengawas dilakukan berdasarkan penelitian Reichers (11). Reichers berpendapat bahwa karyawan yang sangat setia kepada kolega dan atasan mereka sangat memperhatikan hubungan yang tulus dan ikatan persahabatan. Mereka lebih suka bekerja di lingkungan yang dikelilingi oleh orang-orang yang dengannya mereka dapat berbagi pengalaman bersama dan bekerja sama. Loyalitas antar teman adalah tujuan akhir bagi individu dengan tipe kepribadian ini. Sangat sulit bagi mereka untuk berhenti dari pekerjaan mereka karena itu juga berarti meninggalkan teman. *Commitment to coworkers* mengacu pada identifikasi dengan kolega lain dan memiliki rasa kesetiaan kepada mereka. Hubungan dengan kolega (yaitu, atasan dan rekan kerja seseorang) memainkan peran penting dalam menentukan keterikatan emosional dengan organisasi (30). *Commitment to coworkers* kadang-kadang dapat muncul sebagai sarana untuk mendapatkan manfaat tertentu, dan di lain waktu, itu mungkin manfaatnya. Singkatnya, *commitment to coworkers* adalah identifikasi individu dengan dan loyalitas kepada karyawan lain.

### **C. Hubungan antara *Affection of Commitment* dan *Job Performance***

Beberapa tinjauan literatur yang diterbitkan dalam tiga dekade terakhir menunjukkan bahwa banyak penelitian memberikan bukti empiris mengenai efek komitmen organisasi pada *job performance*. Secara kronologis adalah Meyer et. Al., yang pertama kali menemukan bahwa *job performance* berkorelasi positif dengan AC dan berkorelasi negatif dengan *continuance Commitment* (13). Temuan penelitian Meyer dkk. mengungkapkan pentingnya membedakan antara *need-based commitment* dan *desire-based commitment*. Hasil ini dimaknai sebagai dukungan terhadap upaya organisasi karyawan untuk memperkuat komitmen emosional (26). Pada tahun 2007, Hunter dan Thatcher meneliti tentang *commitment*, *stress*,



dan *performance* dalam studi mereka. Mereka menemukan bahwa karyawan dengan tingkat AC yang lebih tinggi memiliki *job performance* yang lebih tinggi (31).

Konsep komitmen dievaluasi pada berbagai tingkat hubungan dan dengan berbagai teknik analisis, seperti variabel moderator. Elemen umum dari studi yang disebutkan di atas adalah bahwa *foci of commitment* secara umum dan *foci of affective commitment* khususnya berada di pusat penelitian di berbagai sektor dan diukur dengan variabel yang berbeda. Dengan demikian, kami berharap AC dapat meningkatkan *job performance* karyawan, serta *task performance* dan *contextual performance*. Sesuai teori-teori tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah;

Hypothesis 1 (H1). AC pada *supervisor*, *coworkers*, dan *the organization* memiliki efek positif dan signifikan pada *task performance*.

Hypothesis 2 (H2). AC pada *supervisor*, *coworkers*, dan *the organization* memiliki efek positif dan signifikan pada *contextual performance*.

#### **D. Perbedaan Generasi (*Generational Differences*) sebagai moderator antara *Affection Commitment* dan *Job Performance*.**

Saat ini, perbedaan generasi adalah bentuk penting dari keragaman dalam kehidupan bisnis yang harus diakui memiliki dampak pada organisasi dalam jangka panjang (16). Karl Mannheim (1953) pertama kali mengusulkan konsep "*generations*" lebih dari setengah abad yang lalu. Generasi menunjukkan kelompok individu atau kelompok yang memiliki 'pengalaman' pada usia yang sama atau dekat. Mannheim berpendapat bahwa keanggotaan dalam satu generasi dapat menentukan "*certain patterns of behavior, emotion, and thought*" dalam teorinya tentang Generasi (Carlton, 1953). Prinsip dasar di balik konsep generasi adalah bahwa individu dipengaruhi atau bahkan dibentuk oleh pengalaman umum yang sama, seperti peristiwa sejarah, kondisi sosial ekonomi, dan fenomena budaya, sepanjang masa remaja dan awal masa dewasa (33).

Selain itu, perbedaan usia (dari sisi perkembangan psikologi) juga harus dipertimbangkan, karena anggota Generasi X mungkin adalah generasi yang apatis, sedangkan individu Generasi Y adalah generasi yang ambisius dan aktif (34). Derecskei et al. sangat menekankan kemungkinan bahwa anggota Generasi X juga penuh ambisi pada usia yang sama, ketika mereka mulai menjelajahi pasar kerja. Teori generasi menganggap setiap generasi berlangsung sekitar 20 ~ 25 tahun. Generasi yang berbeda diidentifikasi dan diklasifikasikan melalui tahun kelahiran mereka. Setiap generasi memiliki pengalamannya sendiri, yang mengakibatkan munculnya kesamaan di antara para anggotanya, seperti model mental, nilai-nilai, keyakinan, sikap, atau sifat.

Literatur yang masih ada memberikan banyak klasifikasi untuk membedakan satu generasi dari yang lain. Klasifikasi Lyons and Kuron, yang telah mendapatkan penerimaan luas, mengasumsikan empat generasi untuk secara aktif berpartisipasi dalam kehidupan profesional:

1. Baby Boomers (BB): mereka yang lahir di antara 1946 dan 1961;
2. Gen X: mereka yang lahir di antara 1962 and 1979;
3. Gen Y: mereka yang lahir di antara 1980 and 2000;
4. Gen Z: mereka yang lahir di antara 2000 and 2020 (Lyons & Kuron, 2014).



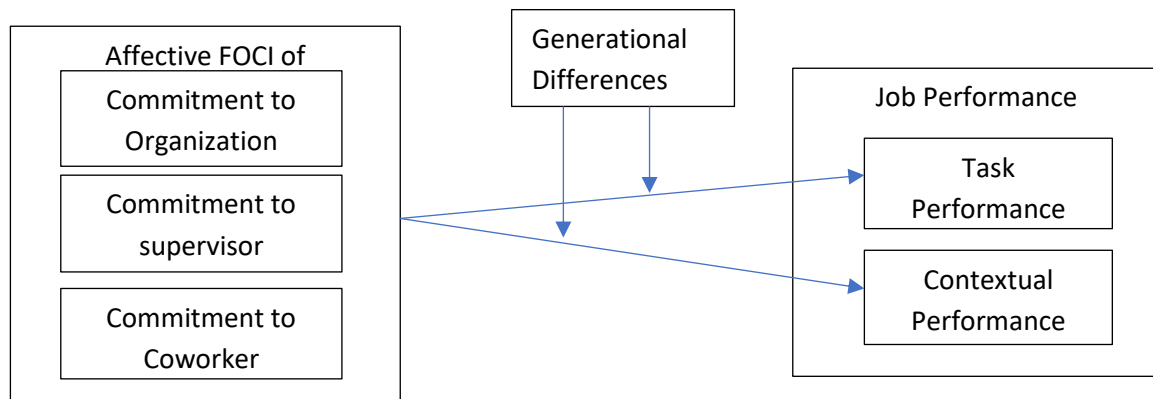
Dalam tulisan ini, kami menerapkan klasifikasi generasi Lyons dan Kuron, karena dianggap sesuai untuk masyarakat Indonesia. Namun, seperti yang disebutkan sebelumnya, Gen X (lahir 1962–1979) dan Gen Y (lahir 1980–2000) saat ini dominan di dunia kerja (36). Gen X didefinisikan sebagai skeptis dan individualistis. Mereka dan kehidupan pribadi mereka lebih penting daripada pekerjaan, sehingga mereka cenderung tidak berkorban untuk karier. Mereka kurang hierarkis dan lebih canggih daripada generasi Baby Boomers. Gen Y tidak sebaik, atau mungkin bahkan lebih buruk, dengan urusan hierarki di tempat kerja. Mereka dianggap lebih percaya diri dan bahkan lebih narsis daripada Gen X; mereka mengalami kesulitan dengan otoritas. Di sisi lain, mereka lebih berorientasi pada karier dan kesuksesan (37). Ada perbedaan yang tak terhindarkan dalam persepsi, stereotip, dan kepribadian antara generasi karyawan ini. Perbedaan-perbedaan itu, nyata atau dibayangkan, menentukan perasaan karyawan terhadap otoritas dan organisasi, dan mereka melibatkan area konflik potensial di antara generasi-generasi. Literatur pada OB banyak mencakup penelitian mengenai konsekuensi terkait pekerjaan dari perbedaan generasi dalam berbagai aspek, seperti komitmen, kepuasan, kinerja, pengambilan risiko, dan gaya kepemimpinan (38).

Beberapa penelitian yang meneliti perbedaan generasi telah mengungkapkan perbedaan komitmen yang signifikan. Misalnya, Nelson [20] menggarisbawahi dampak perbedaan generasi pada *affective commitment* (16). Menurut Lub et al. [105], Karyawan Gen Y menghadirkan komitmen yang lebih rendah dan niat *turnover* yang lebih tinggi daripada Gen X. Gen Y lebih mudah tergoda oleh peluang yang lebih baik dan tidak memiliki masalah untuk berhenti, yang mengarah pada masalah *turnover* (39). Twenge mengasosiasikan perilaku Gen Y dengan sifat egois dan berorientasi pada karier mereka. Dengan demikian, dunia bisnis mengalami penurunan keterikatan psikologis dengan organisasi mereka dan dengan demikian penurunan komitmen afektif (37). *Affective commitment* telah terbukti memberikan banyak manfaat, seperti ketidakhadiran yang lebih rendah, omset yang lebih tinggi, dan bahkan *job performance* yang lebih tinggi (40)(13).

Oleh karena itu, kami mengharapkan sifat hubungan antara AC dan *job performance* akan berbeda antara karyawan Gen X dan Gen Y, terutama dalam industri otomotif. Dengan asumsi bahwa Gen Y lebih narsis dan berorientasi pada teknologi dan diri sendiri dengan kurangnya keterikatan pada organisasi mereka, kami berharap bahwa dampak dari hubungan antara *Affection Commitment* dari *FOCI Commitment* dan *job performance—task performance* dan *contextual performance*—akan lebih rendah untuk Gen Y daripada untuk karyawan Gen X. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah; Hypothesis 3 (H3). Hubungan antara AC terhadap supervisor, rekan kerja, dan organisasi dan *task performance* dimoderasi oleh perbedaan generasi sehingga *commitment—performance relationships* lebih lemah untuk Gen Y daripada Gen X.

Hypothesis 4 (H4). Hubungan antara AC terhadap supervisor, rekan kerja, dan organisasi dan *contextual performance* dimoderasi oleh perbedaan generasi sedemikian rupa sehingga *commitment—performance relationships* lebih lemah untuk Gen Y daripada Gen X.

**Gambar 1. Model Penelitian**



## 2. Metode

### a. Pengukuran Instrumen

Untuk menguji hipotesis, skala multi-item yang diperoleh dari studi empiris sebelumnya digunakan untuk pengukuran konstruksi. Setiap konstruksi yang digunakan untuk menilai perbedaan generasi diukur menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari "sangat tidak setuju" (1) hingga "sangat setuju" (5). Generasi ditentukan dengan secara langsung menanyakan usia responden; dengan demikian, itu diubah menjadi skala kategoris, di mana 1 mewakili Generasi Y dan 2 mewakili Generasi X. Untuk mengukur komitmen to organization (CO), Skala pengukuran CO menggunakan skala pengukuran yang dikembangkan oleh Wasti dan Can (41). Peneliti ini membedakan kedua bentuk yang berbeda (*affective and normative*) dan foci komitmen yang berbeda (*organization, supervisor, coworkers*).

Penelitian tentang *organizational behavior* (OB) telah mempertimbangkan *affective commitment* menjadi bentuk komitmen aktual yang mencerminkan kesediaan karyawan dalam berkomitmen (Sieger et al., 2011), penelitian ini menggunakan bentuk skala pengukuran *affective* dari skala komitmen FOCI. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan fokus skala komitmen yang melibatkan dimensi komitmen afektif kepada supervisors, komitmen afektif kepada coworkers, dan komitmen afektif terhadap organization, dengan lima item untuk setiap dimensi. Untuk skala *performance* digunakan 9 item yang diadaptasi dari Goodman dan Syvanteck (21) untuk mengukur *task performance* (TP), sementara *performance* yang lain digunakan 7 item diadaptasi dari Jawahar dan Carr (43) untuk mengukur *contextual performance* (CP).



### b. Populasi dan Sampling [L2]

Tulisan ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis hubungan pengaruh antar variabel yaitu antara *foci of commitment* dan *sustainable job performance* dengan perbedaan generasi sebagai variabel control. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini diambil dari total karyawan Auto 2000 wilayah Jakarta, Tangerang, Depok dan Bekasi dan dengan Teknik pengambilan sampel berdasarkan pendekatan *snowball sampling* serta penentuan jumlah sampling berdasarkan teori Hair et al.(44) dimana total sampel sebesar 10 kali indikator. Jumlah indikator yang digunakan adalah 32 indikator sehingga total sampel yang diperlukan sebesar 320 sampel. dengan data sebagai berikut;

**Table 1. Populasi dan Sampel**

Wilayah	Jml Bengkel/Dealer	Total Karyawan	Sampel diambil
DKI Jakarta	29	376	217
Tangerang	3	47	38
Depok	1	15	15
Bekasi	4	62	50

Sumber: (45)

### c. Teknik Analisis

Teknik PLS-SEM digunakan untuk menguji model berdasarkan faktor *critical statistic*.. Pertama, Menurut Fornell dan Larcker (Fornell, & Larcker, 1981) , PLS adalah teknik yang menghindari banyak asumsi restriktif yang mendasari teknik kemungkinan maksimum. PLS memberikan ketahanan terhadap solusi yang tidak tepat dan faktor ketidakpastian. PLS-SEM tidak membuat asumsi distribusi apa pun mengenai indikator atau istilah kesalahan. Faktanya, PLS adalah teknik pemodelan variabel laten yang mencakup beberapa struktur dependen dan secara eksplisit mengenali kesalahan pengukuran. Kedua, teknik PLS tidak peka terhadap pertimbangan ukuran sampel dan cocok untuk ukuran sampel di atas 30, tidak seperti teknik pemodelan persamaan struktural berbasis kovarians (47). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar variabel affective commitment terhadap Job Performance dengan variabel generational differences sebagai variabel moderasi yang menjadi critical point. Dengan demikian, maka digunakan Teknik analisis SEM.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### a. Karakteristik Responden



Temuan yang diperoleh sebagai hasil penelitian didasarkan pada data yang diperoleh dari sampel sebesar 320. Terdapat 163 (50,9%) responden mewakili Gen X dan 157 (49,1%) responden mewakili Gen X. Responden dengan gender laki-laki sebanyak 232 (72,5%), kemudian sebanyak 212 (66,3%) responden memiliki status belum menikah, 83 (25,9%) responden memiliki gelar sarjana, 224 (70%) responden memiliki gelar master, dan 13 (4,1%) responden memiliki gelar doktor.

### *b. Measurement Model*

Penilaian validitas model berfokus pada *convergent validity* dan *discriminant validity*. Untuk *convergent validity*, perlu diperiksa *average variance extracted* (AVE). Nilai AVE 0,50 atau lebih tinggi menunjukkan tingkat yang cukup untuk *convergent validity*. *Composite reliability* dan Nilai alfa Cronbach dari 0,60 hingga 0,70 dalam penelitian eksplorasi (48). Atau Cronbach Alpha >0,60 dan AVE > 0,50 untuk semua struktur orde pertama.

**Table 2. Validity and reliability**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>CC</b>	0.680	0.862	0.757
<b>CO</b>	0.749	0.857	0.666
<b>CP</b>	0.869	0.902	0.605
<b>CS</b>	1.000	1.000	1.000
<b>G</b>	1.000	1.000	1.000
<b>TP</b>	0.887	0.914	0.641

Sumber: Hasil olah Data Primer, 2022

Dari hasil olah data ditemukan bahwa nilai Cronbach alpha pada tiap variabel > 0,60. Dan nilai AVE tiap variabel >0,50. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan konstruk penelitian ini adalah valid. Kriteria menyeluruh untuk menilai *discriminant validity* adalah kriteria Fornell–Lacker. Berikut adalah hasil Fornell-Lacker;

**Tabel 3. Fornell-Lacker Criterion**

	<b>CC</b>	<b>CO</b>	<b>CP</b>	<b>CS</b>	<b>TP</b>
<b>CC</b>	0.870				
<b>CO</b>	0.534	0.816			
<b>CP</b>	0.395	0.490	0.778		
<b>CS</b>	0.476	0.471	0.370	1.000	
<b>TP</b>	0.325	0.396	0.586	0.287	0.801



Sumber: Hasil olah Data Primer, 2022

Dalam model, tidak ada interkorelasi konstruksi yang melebihi akar kuadrat AVE dari konstruksi. Ditemukan bahwa semua ukuran menunjukkan pemuatan standar yang melebihi 0,50.

### c. Uji Hipotesis

Program perangkat lunak SmartPLS 3.0 digunakan untuk memperkirakan interaksi dan efek tidak langsung selain efek utama dan untuk menguji hipotesis dan kekuatan prediktif dari model yang kami usulkan. T-Statistik digunakan untuk semua koefisien berdasarkan stabilitasnya di seluruh subsampel untuk menentukan tautan yang signifikan secara statistik. Koefisien jalur dan nilai-t terkaitnya menunjukkan arah dan dampak dari setiap hubungan yang dihipotesiskan. Prosedur konstruksi dua langkah digunakan untuk mengatasi hipotesis tentang efek moderating dari koonstruksi Generasi. Hasilnya sebagai berikut;

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis**

	<b>T Statistic</b>	<b>P Value</b>	<b>Sub hipotesis</b>	<b>Kesimpulan Sementara</b>	<b>Hipotesis</b>	<b>Kesimpulan</b>
<b>CO -&gt; TP</b>	4.539	0.000	H1a	Diterima	H1	Sebagian diterima
<b>CS -&gt; TP</b>	1.538	0.125	H1b	Ditolak		
<b>CC -&gt; TP</b>	2.076	0.038	H1c	Diterima		
<b>CO -&gt; CP</b>	5.569	0.000	H2a	Diterima	H2	Diterima
<b>CS -&gt; CP</b>	2.078	0.038	H2b	Diterima		
<b>CC -&gt; CP</b>	2.201	0.028	H2c	Diterima		
<b>CO -&gt;G-&gt;TP</b>	0.068	0.945	H3a	Ditolak	H3	Ditolak
<b>CS -&gt;G-&gt;TP</b>	0.126	0.899	H3b	Ditolak		
<b>CC -&gt;G-&gt;TP</b>	0.042	0.966	H3c	Ditolak		
<b>CO-&gt;G-&gt;CP</b>	0.273	0.785	H4a	Ditolak	H4	Ditolak
<b>CS -&gt;G-&gt;CP</b>	0.557	0.578	H4b	Ditolak		
<b>CC -&gt;G-&gt;CP</b>	0.179	0.858	H4c	Ditolak		

Sumber: Hasil olah Data Primer, 2022

Hipotesis pertama menyebutkan bahwa AC pada *supervisor*, *coworkers*, dan *the organization* memiliki efek positif dan signifikan pada *task performance*. Berdasarkan hasil olah data diketahui bahwa AC pada Commitment to Organization (CO) (t-statistic 4.539>1,96, p value 0.000) memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap task performance (TP), begitu juga dengan AC pada Commitment to Coworker (CC) (t-statistic 2.076>1,96, p value 0.038) terhadap Task Performance (TP). Namun, AC pada commitment to supervisor tidak memiliki pengaruh terhadap Task Performance dengan nilai t statistic 1.538<1,96, p value 1,125 > 0,05. Dengan demikian H1 Sebagian diterima.



Hipotesis kedua adalah AC pada *supervisor*, *coworkers*, dan *the organization* memiliki efek positif dan signifikan pada *contextual performance*. Berdasarkan hasil olah data diketahui bahwa keseluruhan variabel pada AC menunjukkan nilai Commitment to Coworker (CC) (t-statistic  $2.201 > 1,96$ , p value  $0.028 < 0,05$ ), Commitment to Organization (CO) (t-statistic  $5.569 > 1,96$ , p value  $0.000$ ), commitment to supervisor (t-statistic  $2.078 > 1,96$ , p value  $0.038$ ) memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap Contextual Performance (CP), dengan demikian H2 Diterima.

Hipotesis ketiga adalah hubungan antara AC terhadap supervisor, rekan kerja, dan organisasi dan *task performance* dimoderasi oleh perbedaan generasi sehingga *commitment–performance relationships* lebih lemah untuk Gen Y daripada Gen X. Dari hasil olah data dapat dilihat bahwa pengaruh langsung dari AC pada Commitment to Coworker (CC) (t-statistic  $0.042 < 1,96$ , p value  $0.966 > 0,05$ ), Commitment to Organization (CO) (t-statistic  $0.068 < 1,96$ , p value  $0.945 > 0.000$ ), commitment to supervisor (t-statistic  $0.126 < 1,96$ , p value  $0.899 > 0.000$ ) terhadap Task performance melalui generasi tidak dapat diterima. Dengan demikian H3 ditolak.

Hipotesis keempat adalah hubungan antara AC terhadap supervisor, rekan kerja, dan organisasi dan *contextual performance* dimoderasi oleh perbedaan generasi sedemikian rupa sehingga *commitment–performance relationships* lebih lemah untuk Gen Y daripada Gen X. Dari hasil olah data dapat dilihat bahwa pengaruh langsung dari AC pada Commitment to Coworker (CC) (t-statistic  $0.179 < 1,96$ , p value  $0.858 > 0,05$ ), Commitment to Organization (CO) (t-statistic  $0.068 < 1,96$ , p value  $0.945 > 0.000$ ), commitment to supervisor (t-statistic  $0.273 < 1,96$ , p value  $0.785 > 0.000$ ) terhadap Task performance melalui generasi tidak dapat diterima. Dengan demikian H4 ditolak.

#### 4. Kesimpulan

Dalam studi ini, kami bertujuan untuk mendefinisikan pengaruh hubungan antara *Affective Commitment (AC)* dan kinerja pekerjaan yang berkelanjutan karena AC dapat membentuk dan memperkuat kinerja pekerjaan dalam jangka panjang dengan mempertimbangkan perbedaan generasi. Untuk mencapai hal ini, kami mengembangkan dan menemukan dukungan untuk model di mana perbedaan generasi memoderasi hubungan antara *foci of affective commitment (affective commitment to the organization, affective commitment to the supervisor, dan affective commitment to coworkers)* dan *job performance (task performance dan contextual performance)* antara pekerja Gen X dan Gen Y di perusahaan Auto2000, Indonesia. Disimpulkan bahwa ada satu dari tiga FOCI (*affective commitment to the organization, affective commitment to the supervisor, and affective commitment to coworkers*) ditemukan positif dengan *job performance* yakni pada *contextual performance*. Dari hasil analisis data juga disimpulkan bahwa perbedaan generasi antara generasi X dengan generasi Y



tidak memoderasi FOCI terhadap Job performance. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dalam pemilihan dimensi dari Variabel affective FOCI of Commitment ( AC) yaitu pada aspek commitment to organization, commitment to supervisors, dan commitment to coworker. Sampel yang digunakan dibatasi pada karyawan-karyawan yang bekerja di AUTO2000. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah mengelaborasi kembali pemilihan dimensi dari variabel affective FOCI of Commitment (AC) serta melakukan penelitian di Industri Lainnya.

### Daftar Rujukan

1. Paliszkievicz J, Gołuchowski J, Koohang A. Leadership, Trust, and Knowledge Management in Relation to Organizational Performance: Developing an Instrument. Vol. 3, The Online Journal of Applied Knowledge Management. 2015. p. 19–35.
2. Hitt MA, Ireland RD, Camp M, Sexton DL. Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strateg Manag J.* 2001;2(6–7):479–91.
3. Almutairi DO. The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *Int J Bus Manag.* 2015;11(1):231.
4. Freund A, Carmeli A. An empirical assessment: Reconstructed model for five universal forms of work commitment. *J Manag Psychol.* 2003;18(7–8):708–25.
5. Leung AK yee, Maddux WW, Galinsky AD, Chiu C yue. Multicultural Experience Enhances Creativity: The When and How. *Am Psychol.* 2008;63(3):169–81.
6. Kuo HT, Lin KC, Li I chuan. The mediating effects of job satisfaction on turnover intention for long-term care nurses in Taiwan. *J Nurs Manag.* 2014;22(2):225–33.
7. Sullivan SE, Arthur MB. The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *J Vocat Behav.* 2006;69(1):19–29.
8. Al Adresi A, Darun MR. Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *Int J Eng Bus Manag.* 2017;9:1–9.
9. Burmann C, Zeplin S, Riley N. Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *J Brand Manag [Internet].* 2009;16(4):264–84. Available from: <https://doi.org/10.1057/bm.2008.6>
10. Becker TE. Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making? *Acad Manag J.* 1992;35(1):232–44.
11. Reichers A. “A review and re-conceptualization of organizational commitment”, {Academy} of {Robbins}. *Acad Manag Rev.* 1985;10(3):465–76.



12. Reichers AE. Conflict and Organizational Commitments. *J Appl Psychol.* 1986;71(3):508–14.
13. Meyer JP, Allen NJ. A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Hum Resour Manag Rev.* 1991;1(1):61–89.
14. Rodrigo Cunha da Silva; Joel Souza Dutra; Elza Fátima Rosa Veloso; André Luiz Fischer; Leonardo Nelmi Trevisan. Generational perceptions and their influences on organizational commitment. *Manag Res J Iberoam Acad Manag [Internet].* 2015;13(1):5–30. Available from: <http://dx.doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2015-0601%5CnDownloaded>
15. David Costanza P., Finkelstein LM. Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Ind Organ Psychol.* 2015;8(3):308–23.
16. Nelson S, Duxbury L. Breaking the mold: Retention strategies for generations X and Y in a prototypical accounting firm. *Hum Resour Dev Q.* 2021;32(2):155–78.
17. Rajput, N.; Marwah, P.; Balli, R.; Gupta M. Managing multigenerational workforce: Challenge for millennium managers. *Int J Mark Technol.* 2013;3:132–49.
18. BOMMER WH, JOHNSON JL, RICH GA, PODSAKOFF PM, MACKENZIE SB. on the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: a Meta-Analysis. *Pers Psychol.* 1995;48(3):587–605.
19. Robbins SP. *Organizational Behavior.* Prentice Hall; 2005.
20. Coulter SPR & M. *Management Fourteenth Edition.* 2018.
21. Goodman SA, Svyantek DJ. Person-environment fit and contextual performance: Do shared values matter. *J Vocat Behav.* 1999;55:254–75.
22. Motowidlo SJ, Van Scotter JR. Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *J Appl Psychol.* 1994;79(4):475–80.
23. Bhardwaj B, Kalia N. Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan - XIMB J Manag.* 2021;18(2):187–201.
24. Christen M, Iyer G, Soberman D. and Effort : A Reexamination Using. *J Mark.* 2006;70(January):137–50.
25. Fernandez-Lores S, Gavilan D, Avello M, Blasco F. Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Bus Res Q [Internet].* 2016;19(1):40–54. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>
26. Meyer JP, Becker TE, Vandenberghe C. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *J Appl Psychol.* 2004;89(6):991–1007.



27. Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L, Topolnytsky L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *J Vocat Behav.* 2002;61(1):20–52.
28. Nwibere BM. Trust and Employees ' Commitment to Supervisor : The Nigerian Experience. 2014;6(8):121–33.
29. Akram A, Kamran M, Iqbal MS, Habibah U, Atif Ishaq M. The impact of supervisory justice and perceived Supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor: the mediating role of trust. *Cogent Bus Manag [Internet].* 2018;5(1):1–17. Available from: <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493902>
30. McCormack D, Casimir G, Djurkovic N, Yang L. The concurrent effects of workplace bullying, satisfaction with supervisor, and satisfaction with co-workers on affective commitment among schoolteachers in China. *Int J Confl Manag.* 2006;17(4):316–31.
31. Hunter LW, Thatcher SMB. Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Acad Manag J.* 2007;50(4):953–68.
32. Carlton W. B. *Essays on the Sociology of Knowledge by Karl Mannheim.* Board Regents Univ Oklahoma. 1953;27(3):310.
33. Dencker JC, Joshi A, Martocchio JJ. Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Hum Resour Manag Rev.* 2007;17(2):208–20.
34. Kolnhofer-Derecskei A, Reicher RZ, Szeghegyi A. The X and Y generations' characteristics comparison. *Acta Polytech Hungarica.* 2017;14(8):107–25.
35. LYONS S, KURON L. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *J Marriage Fam.* 2014;35:139–57.
36. Çelik AA, Kılıç M, Altındağ E, Öngel V, Günsel A. Does the reflection of foci of commitment in job performance weaken as generations get younger? A comparison between gen x and gen y employees. *Sustain.* 2021;13(16).
37. Twenge JM, Konrath S, Foster JD, Campbell WK, Bushman BJ. Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the narcissistic personality inventory. *J Pers.* 2008;76(4):875–902.
38. Costanza DP, Badger JM, Fraser RL, Severt JB, Gade PA. Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *J Bus Psychol.* 2012;27(4):375–94.
39. Lub X, Bijvank MN, Bal PM, Blomme R, Schalk R. Different or alike?: Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *Int J Contemp Hosp Manag.* 2012;24(4):553–73.
40. Mahdi SM, Sourchi R, Liao J. Understanding High Performance Work System



- (HPWS) as Related to creativity and Job Engagement in Kurdistan and Canada. *Eur J Bus Manag.* 2015;7(20):2222–839.
41. Wasti SA, Can Ö. Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter? *J Vocat Behav* [Internet]. 2008;73(3):404–13. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.003>
  42. SIEGER P, ZELLWEGER T, NASON RS, CLINTON E. PORTFOLIO ENTREPRENEURSHIP IN FAMILY FIRMS: A RESOURCE-BASED PERSPECTIVE. *Strateg Entrep J.* 2011;306:285–306.
  43. Jawahar IM, Carr D. Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *J Manag Psychol.* 2007;22(4):330–49.
  44. Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE, Tatham RL. Cluster Analysis. *Multivariate data analysis.* Volume 7th ed. 2018.
  45. Auto2000. Dealer dan Bengkel Toyota di Jakarta Timur [Internet]. <https://auto2000.co.id/cabang/jakarta-timur>. 2022. Available from: <https://auto2000.co.id/cabang>
  46. Fornell, Claes; Larcker DF. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *J Mark Res.* 1981;18(1):39–50.
  47. Hair JF, Risher JJ, Sarstedt M, Ringle CM. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *Eur Bus Rev.* 2019;31(1):2–24.
  48. Ghazali, I., & Latan H. *Partial Least Squares Concepts, Techniques and Applications using the SmartPLS 3.0 Program (Edition 2)*. Semarang: Undip.; 2015.