

Mediasi Loyalitas pada Kompetensi dan Produktivitas Karyawan

Authors:

Bonny Buntoro¹
Tjutju Yuniarsih²
Eeng Ahman³
Syamsul H. Senen⁴

Affiliation:

^{1,2,3,4}Universitas Pendidikan
Indonesia

Corresponding Author:

Bonny Buntoro

Emails:

¹bonny.saxman@gmail.com

²yuniarsih@upi.edu

³eengahman@upi.edu

⁴eshasenen@upi.edu

Article History:

Received: July 10, 2021

Revised : September 8, 2021

Accepted: November 6, 2021

How to cite this article:

Buntoro, B., Yuniarsih, T.,
Ahman, E., & Senen, S.H.
(2022). Mediasi Loyalitas pada
Kompetensi dan Produktivitas
Karyawan. *Organum: Jurnal
Saintifik Manajemen dan
Akuntansi*, 5(1), 1—15. doi:
<https://doi.org/10.35138/organum.v5i1.176>

Journal Homepage:

<http://ejournal.winayamukti.ac.id/index.php/Organum/index>

Copyright:

© 2022. Published by
Organum: Jurnal Saintifik
Manajemen dan Akuntansi.
Faculty of Economics and
Business. Winaya Mukti
University.



Abstract. *The level of success of the company can be measured through the work productivity of individuals who work in the company. To be able to predict the level of employee work productivity, employee competence has an important role in it. Employee loyalty has a role in mediating the effect of competence on the level of employee work productivity. PT A.W. Faber-Castell Indonesia faces the challenge of employee work productivity not achieving work targets. This study aims to examine the role of employee loyalty in mediating the effect of employee competence on work productivity at PT A.W. Faber-Castell Indonesia. The sample of this study is 250 employees from a population of 745 employees. The data collection technique was done by Disproportionate Stratified Random Sampling. Analysis technique using SEM PLS. The results of the analysis show that work loyalty is proven to mediate between employee competence and employee work productivity at PT A.W. Faber-Castell Indonesia. The results show that employee competence can have a significant and positive influence on employee work productivity, so in this case employee loyalty mediates the effect of employee competence on productivity. The implication of this research is that in an effort to increase employee productivity, PT A.W. Faber-Castell Indonesia can improve employee competence through training, which is accompanied by increased loyalty through involving employees in decision-making and establishing effective communication.*

Keywords: *Competence; loyalty; productivity.*

Abstrak. Tingkat keberhasilan perusahaan dapat diukur melalui produktivitas kerja karyawannya. Untuk dapat memprediksi tingkat produktivitas kerja karyawan, kompetensi karyawan memiliki peran penting di dalamnya beserta dengan peran mediasi dari loyalitas karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran loyalitas karyawan dalam memediasi pengaruh antara kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT A.W. Faber-Castell Indonesia. Sampel penelitian ini adalah 250 orang karyawan dari populasi 745 karyawan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan *Disproportionate Stratified Random Sampling*. Teknik analisis menggunakan SEM PLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa loyalitas kerja terbukti memediasi antara kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja di PT A.W. Faber-Castell Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan dapat memberi pengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja karyawan, sehingga dalam hal ini loyalitas karyawan memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap produktivitas. Implikasi penelitian ini adalah dalam upaya peningkatan produktivitas karyawan, maka PT A.W. Faber-Castell Indonesia dapat meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan, yang diiringi oleh peningkatan loyalitas melalui pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan-keputusan dan menjalin komunikasi yang efektif.

Kata Kunci: Kompetensi; loyalitas; produktivitas.

Produktivitas kerja karyawan menjadi pokok penting dalam keberlangsungan perusahaan, terutama dalam situasi globalisasi, di mana persaingan menjadi semakin terbuka (Alam et al., 2020). Karyawan yang produktif akan memperkuat daya saing perusahaan dalam bersaing (Gosnell et al., 2020; Kenny S, 2019). Produktivitas tenaga kerja Indonesia rata-rata masih tertinggal dibandingkan dengan beberapa negara lain di ASEAN, seperti Malaysia, Myanmar, Laos, dan Vietnam. Rata-rata tingkat produktivitas tenaga kerja Indonesia di kawasan ASEAN hanya mengungguli Filipina (CEIC, 2021). Sumber daya manusia terbukti menentukan arah nasib perusahaan.

Sumber daya manusia yang berkualitas saat ini dapat dikategorikan sebagai aset yang dapat menentukan berkembangnya perusahaan (Hang & Valkama, 2016; Phuong, 2016). Hal ini membuat perusahaan mulai mengubah kebijakannya, yang semula fokus pengembangannya pada sumber finansial (*financial resource*) menuju ke sumber daya manusia (*intellectual resources*) (Zhu et al., 2017). Sebagaimana dikemukakan Hsu & Wang, (2008) bahwa “*People are the most important asset of any organisation*”. Dapat dipahami bahwa kinerja sebuah perusahaan erat kaitannya dengan karyawan di dalamnya. Produktivitas karyawan memiliki peran penting bagi perusahaan sehingga perusahaan memiliki dukungan untuk meningkatkan produktivitasnya.

Karyawan dengan tingkat produktivitas yang tinggi akan memperbesar peluang perusahaan untuk mencapai keberhasilannya. Tingkat produktivitas dari karyawan tersebut dapat diprediksi, salah satunya dapat dilihat melalui kompetensi yang dimiliki karyawan itu sendiri. Karyawan dengan tingkat kompetensi yang tinggi, seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam bekerja cenderung akan memiliki produktivitas yang tinggi (Shankar, 2012).

Namun demikian, karyawan dengan tingkat kompetensi yang tinggi memiliki kecenderungan loyalitas yang rendah terhadap perusahaan (Wagner, 2006), di mana manajer yang berada di perusahaan merasa lebih baik untuk mempekerjakan karyawan yang kurang kompeten untuk mendorong loyalitas. Tetapi, ketika loyalitas karyawan baik dan produktif, kompetensi yang terjadi tidak optimal. Loyalitas akan menjadi sinyal terhadap rendahnya kompetensi karyawan. Akan tetapi, ketika karyawan mendapatkan penghargaan dan merasa diberdayakan, maka dapat membuat staf yang kurang kompeten untuk dapat berperilaku loyal (Boussalem, 2014). Artinya, perusahaan dengan kemampuan mengembangkan kompetensi karyawannya akan berdampak pada meningkatnya loyalitas karyawan. Dengan adanya peningkatan kompetensi yang dimediasi oleh peningkatan loyalitas karyawan akan memicu terjadinya peningkatan produktivitas kerja (Martini et al., 2018; Rantesalu et al., 2016; Sriekaningsih & Setyadi, 2015; Suarmiati et al., 2018).

Salah satu perusahaan yang ada di Indonesia adalah PT A.W. Faber-Castell Indonesia. Perusahaan ini memiliki target menjadi pemimpin pasar lokal untuk produk pensil (pensil warna dan pensil hitam) dengan selubung kayu (*wooden case*) kelas menengah dan atas, yang telah berstandarkan Internasional Faber-Castell (standar Jerman).

Sepanjang tahun 2012-2021, diketahui bahwa pensil Faber-castell cenderung mendominasi pasar pensil warna dengan *mind share*, *market share*, dan *commitment share* yang rata-rata di atas 50%, dan pensil hitam di atas 45%. Kriteria *market share* menunjukkan kekuatan merek di pasar dan berkaitan erat dengan perilaku pembelian konsumen. Sementara itu untuk kriteria *commitment share* menunjukkan kekuatan merek dalam mendorong konsumen untuk membeli kembali di masa mendatang (Top Brand Award, 2020). Namun demi-

kian, tantangan bagi PT A.W. Faber-Castell Indonesia yaitu target kerja karyawan yang belum terpenuhi, berkurangnya jumlah karyawan tetap, dan bertambahnya karyawan kontrak dalam periode waktu yang sama (2011-2017). Dengan adanya fenomena tidak terpenuhinya target kerja, PT A.W. Faber-Castell Indonesia memiliki strategi untuk mengurangi tenaga kerja kontrak secara berkala, seperti yang sudah dilakukan sejak tahun 2011 hingga 2017. Dengan bertambahnya karyawan kontrak pada formasi sumber daya manusia dalam perusahaan, maka peran kompetensi, loyalitas, dan produktivitas karyawan menjadi menarik untuk diteliti.

Studi ini diawali dari telaah pustaka penelitian yang bertolak belakang dalam hasil yang didapatkannya, yakni kompetensi karyawan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan (Shankar, 2012). Pengisian *gap* berdasarkan pada limitasi *further research* penelitian sebelumnya (Hang & Valkama, 2016), yakni memperluas/mengeksplorasi fitur dari faktor variabel yang diajukan. Beberapa penelitian menunjukkan adanya peran loyalitas juga memberi peran penting bagi karyawan dalam produktivitas kerjanya (Singh et al., 2016). Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran loyalitas karyawan dalam memediasi pengaruh antara kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja di PT A.W. Faber-Castell Indonesia.

Produktivitas Kerja Karyawan

Setiap perusahaan memiliki keinginan agar karyawannya dapat memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Produktivitas kerja karyawan bagi perusahaan berperan penting sebagai tolok ukur keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Produktivitas karyawan dapat dilihat pada seberapa jumlah waktu seorang karyawan hadir secara fisik di pekerjaannya, secara mental, dan bekerja secara efisien di tempat kerja (Sharma & Sharma, 2014). Dalam beberapa penelitian, produktivitas kerja diukur

berdasarkan kualitas kerja yang mengacu pada kualitas atas kesesuaian hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan, pemahaman atas deskripsi kerja, kesesuaian pelatihan, serta pembagian kerja yang sesuai dengan kemampuan (Liden et al., 2014; Mir & Pinnington, 2014; Shuriye & Wambua, 2020). Penelitian lain juga mengemukakan bahwa produktivitas kerja diukur berdasarkan kuantitas kerja, melalui tingkat capaian hasil kerja, kehadiran, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan kemampuan karyawan dalam menerima tambahan kerja (Mawanza, 2017; Naqvi et al., 2013; Shuriye & Wambua, 2020). Efektivitas kerja dalam bekerja sama serta menggunakan kemampuan, keterampilan, dan keahlian karyawan dapat digunakan untuk melihat tingkat produktivitas karyawan (Črešnar & Zlatko, 2017; Roghanian et al., 2012). Selain itu, ketika karyawan dapat memanfaatkan sumber daya, sarana dan prasarana, serta waktu yang tersedia dalam menyelesaikan pekerjaan, akan membuat karyawan menjadi lebih efektif dan efisien, sehingga akan lebih produktif (Tabassi et al., 2012; Tahsildari & Shahnaei, 2015). Efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi salah satu ukuran penting dalam melihat tingkat produktivitas karyawan (Tahsildari & Shahnaei, 2015).

Kompetensi Karyawan

Kompetensi merupakan dasar bagi karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi dapat diartikan sebagai sejumlah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, atau perilaku yang esensial untuk menyelesaikan pekerjaan dan dapat memberikan kontribusi terhadap kesuksesan sebuah hasil kerja dan memberikan perbedaan terhadap kinerja atasan (Soderquist et al., 2010; Manopo, 2011; Musfah, 2012; Sedarmayanti, 2017; Marwansyah, 2016; Champion et al., 2017). Kompetensi yang dimiliki oleh individu dapat membedakan prestasi sese-

orang di mata atasannya, karena hasil kerja dari orang yang berkompotensi memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan individu yang memiliki kompetensi rata-rata. Karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi dapat dilihat dari tingkat pengetahuannya tentang SOP pekerjaan, pengetahuan tentang peraturan perusahaan, serta pengetahuan dalam menerapkan teknologi dalam pekerjaan (Ko, 2012; Kong, 2011). Selain itu, kompetensi karyawan dapat ditinjau berdasarkan keterampilannya dalam memahami tugas, berkomunikasi, memahami masalah, dan keterampilannya dalam menyelesaikan pekerjaan (Kowal, 2015; Edison et al., 2016). Kemampuan karyawan dalam bekerja secara tim, berempati pada rekan kerja, beradaptasi dengan perubahan, dan mampu untuk mencoba hal baru dalam berkreasi merupakan ukuran dalam melihat tingkat kompetensi karyawan (Arini et al., 2015; Edison et al., 2016). Selain itu, sikap karyawan menentukan baik buruknya pekerjaan (Kandou et al., 2016), seperti kepedulian dalam menolong rekan kerja, sikap saat menghadapi kesulitan, sikap terhadap kerja sama tim, sikap terhadap pekerjaan yang menantang, dan sikap kepercayaan diri karyawan. Apabila karyawan mempunyai sikap yang baik maka akan menghasilkan kinerja yang optimal (Laoh et al., 2016; Edison et al., 2016). Dengan demikian dapat dipahami bahwa kompetensi karyawan dapat diukur berdasarkan tingkat pengetahuannya, keterampilan, kemampuan, dan sikap dalam bekerja.

Loyalitas Karyawan

Perusahaan sangat bergantung pada kesetiaan karyawan karena berhubungan dengan keberhasilan perusahaan. Karyawan yang mengabdikan diri untuk kesuksesan organisasi mereka sangat dicari dan diperlukan. Loyalitas karyawan didefinisikan sebagai kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, mendorong mendapatkan rasa aman, dan

membangun keterikatan serta menciptakan ikatan emosional, yang dapat terwujud dalam tingginya tingkat kepatuhan, rasa memiliki, tanggung jawab, dan kesuksesan pekerjaan dalam perusahaan (Yuniarsih & Sugiharto, 2016; Hurriyati et al., 2020). Indikasi turunnya loyalitas adalah rendahnya tingkat produktivitas, tingkat absensi yang naik, perpindahan karyawan yang tinggi, karyawan merasa gelisah, munculnya tuntutan hingga pemogokan (Hidayat, 2016; Marzuki, 2018). Dalam mengukur loyalitas karyawan, beberapa penelitian mengemukakan beberapa konsep, seperti komitmen yang ditunjukkan melalui kepatuhannya pada peraturan, tanggung jawab pada pekerjaan, berkomitmen dalam menjaga nama baik perusahaan, dan mengutamakan kepentingan perusahaan (Pandey, 2012; Tomic et al., 2018). Selain komitmen, rasa kepemilikan karyawan pada perusahaan yang ditunjukkan melalui adanya hubungan yang baik antarrekan kerja, tingginya partisipasi dalam memajukan perusahaan, dan memiliki niat untuk berkarier dalam perusahaan (Nasiri, 2015; Tomic et al., 2018; Tamba et al., 2018). Keinginan untuk bekerja lebih juga dapat diartikan sebagai gambaran karyawan yang loyal terhadap perusahaan, di mana karyawan memiliki dorongan untuk bekerja lebih giat, memiliki ketertarikan pada pekerjaannya, dan bersedia untuk menyelesaikan pekerjaan walaupun harus menghadapi kesulitan (Tomic et al., 2018; Wiendasari, 2018; Noprianti et al., 2021). Pengukuran loyalitas tersebut dapat terangkum dalam tiga pokok utama, yakni komitmen karyawan, rasa kepemilikan terhadap perusahaan yang dimiliki karyawan, serta keinginan untuk bekerja lebih.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori dan kausal. Berdasarkan lingkungannya, penelitian ini merupakan

studi lapangan di mana kondisi lingkungan natural dan keterlibatan peneliti minimal (Indriantoro, N. & Supomo, 2002). Horison waktu yang dilakukan adalah *cross-sectional*, karena dilakukan dalam satu waktu yang sama. Unit analisisnya adalah karyawan yang bekerja pada PT A.W. Faber-Castell Indonesia.

Populasi penelitian ini adalah 714 untuk pekerja permanen dan 31 orang untuk pekerja kontrak, sehingga total karyawan berjumlah 745 orang. Sampel penelitian ini menggunakan *probability sampling* dengan teknik *disproportionate stratified random sampling*. Penggunaan teknik sampling tersebut digunakan berdasarkan jumlah karyawan yang berbeda-beda pada setiap divisi, sehingga strata kurang proporsional dalam populasinya.

Pengambilan sampel dilakukan berdasarkan perhitungan dengan *margin of error* sebesar 5% maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 260 orang karyawan, sedangkan kuesioner dari sampel yang dikembalikan sebanyak 250. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui daftar pertanyaan tertutup dengan alternatif jawabannya yang bisa langsung dipilih oleh responden yang dikirimkan melalui *e-mail* dengan *google form* dan setelah diisi dikembalikan kembali melalui *e-mail* oleh bagian personalia perusahaan yang bersangkutan. Selain itu, penyebaran kuesioner juga dilakukan secara langsung dengan mengisi secara manual pada *hardcopy*. Hal ini dilakukan karena kendala teknis dari sebagian karyawan yang tidak dapat mengisi *google form* secara daring.

Variabel yang diteliti mencakup tiga variabel, terdiri dari: variabel eksogennya adalah kompetensi, sedangkan variabel endogennya adalah loyalitas karyawan (endogen mediasi), dan produktivitas kerja karyawan. Variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi menjadi variabel kompetensi, loyalitas, dan

produktivitas kerja. Hipotesis dalam penelitian ini adalah H_0 : loyalitas karyawan tidak memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan, dan H_1 : loyalitas karyawan memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan. Adapun kriteria penolakan H_0 adalah jika t hitung $>$ t -tabel pada taraf signifikan α , dan sebaliknya.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis *component* atau *variance* yang biasa dikenal dengan istilah *Partial Least Square* (PLS). Adapun tahapan analisisnya adalah dengan melakukan analisis *outer model*, analisis *inner model*, dan melakukan pengujian hipotesis statistik.

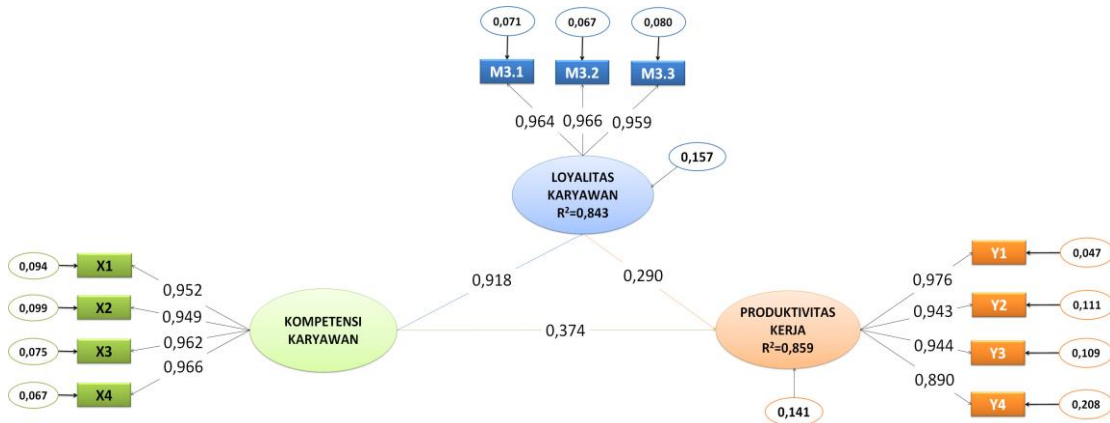
Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil perhitungan SEM-PLS maka diperoleh hasil yang terdapat pada Gambar 1. Pada Gambar 1 menunjukkan bahwa seluruh *loading factor* bernilai lebih dari 0.5. Artinya, dapat disimpulkan bahwa berdasarkan setiap konstruk dalam penelitian memiliki validitas yang baik. Selanjutnya dilakukan pengujian nilai AVE, *Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability*.

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa seluruh variabel laten memiliki nilai AVE yang lebih dari 0.5. Hal tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang membentuk konstruk laten memiliki *convergent validity* yang baik apabila dilihat dari nilai *average variance extracted*. Konstruk laten memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0.7, hal tersebut mengindikasikan bahwa konstruk laten memiliki *reliability* yang baik. Selain itu, pada nilai *composite reliability* seluruh konstruk laten juga memiliki nilai yang lebih besar dari 0.70, hal tersebut mengindikasikan bahwa konstruk laten memiliki *reliability* yang baik.

Gambar 1. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Produktivitas Kerja melalui Loyalitas Karyawan di PT A.W. Faber-Castell Indonesia



Tabel 1. Alpha dan Composite Reliability

<i>Latent</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kompetensi Karyawan	0,969	0,978	0,916
Loyalitas Karyawan	0,961	0,975	0,927
Produktivitas Kerja	0,955	0,967	0,881

R-Square untuk variabel loyalitas karyawan sebesar 0,843 yang berarti kompetensi karyawan memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,843 atau 84,3% terhadap loyalitas karyawan. Sedangkan sisanya sebesar 15,7% merupakan pengaruh dari faktor lain yang tidak diamati.

R-Square untuk variabel produktivitas kerja sebesar 0,859 yang berarti kompetensi karyawan memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,859 atau 85,9% terhadap produktivitas kerja melalui variabel laten loyalitas karyawan. Sedangkan sisanya sebesar 14,1% merupakan pengaruh dari faktor lain yang tidak diamati.

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis, di mana hipotesis penelitian ini berbunyi: loyalitas karyawan memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja di PT A.W. Faber-Castell Indonesia. Dari hipotesis ini dikembangkan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut:

- H₀: Loyalitas karyawan tidak memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja;
- H₁: Loyalitas karyawan memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja.

Selanjutnya, berdasarkan hipotesis tersebut dilakukan uji hipotesis dengan metode *bootstrapping* menggunakan *software* SmartPLS, dan didapatkan nilai-nilainya pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2 diperoleh nilai *original sample* (O) yakni sebesar 0,267 dengan arah positif. Loyalitas karyawan memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja dengan signifikan, di mana nilai t-statistik sebesar 4,757 lebih besar dari t tabel atau $4,757 > 1,96$, serta nilai *p value* sebesar 0,000 lebih kecil dari *alpha* 5% (0,05). Dengan demikian H₁ diterima, artinya loyalitas karyawan memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja di PT A.W. Faber-Castell Indonesia.

Tabel 1. Koefisien Jalur dan t-hitung Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Produktivitas Kerja melalui Loyalitas Karyawan di PT A.W. Faber-Castell Indonesia

	<i>Original Sample (O)</i>	t-Statistik	<i>p-value</i>	Kesimpulan
Kompetensi Karyawan terhadap Produktivitas Kerja melalui Loyalitas karyawan di PT A.W. Faber-Castell Indonesia	0,267	4,757	0,000	Tolak H ₀

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi terhadap Loyalitas

Tingginya loyalitas karyawan justru menjadi sinyal rendahnya kompetensi karyawan. Selain itu, perusahaan juga cenderung memiliki strategi untuk meningkatkan *reward* bagi karyawan yang memiliki kompetensi rendah agar berperilaku loyal kepada perusahaan (Wagner, 2011). Akan tetapi hasil penelitian ini sesuai dengan Boussalem, (2014), di mana ketika perusahaan mampu meningkatkan kompetensi karyawannya melalui kegiatan pemberdayaan yang dilakukan perusahaan maka karyawan akan menjadi semakin loyal terhadap perusahaan. Dalam hal ini, PT A.W. Faber-Castell Indonesia menghadapi tantangan di mana pelatihan yang diberikan kepada karyawan dalam rangka peningkatan kompetensi karyawan dirasa belum sesuai dengan kebutuhan karyawan. Berdasarkan hasil analisis, peningkatan kompetensi dapat memicu peningkatan loyalitas, maka PT A.W. Faber-Castell Indonesia perlu meningkatkan kualitas pelatihannya agar sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Temuan dalam penelitian ini adalah pada pengaruh kompetensi karyawan terhadap loyalitas karyawan. Semakin tingginya kompetensi karyawan, maka karyawan akan memiliki banyak pilihan karier di perusahaan lain, sehingga hal tersebut menyebabkan loyalitas karyawan menjadi rendah. Di samping itu, penelitian Bai & Zhou, (2019) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi

tinggi akan rentan untuk tidak loyal, alasannya adalah bahwa karyawan tersebut mampu untuk melakukan penilaian atas informasi atau instruksi kerja yang tidak sesuai dengannya, sehingga hal tersebut membuat karyawan tidak akan loyal.

Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas

Kompetensi karyawan memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyawan, di mana karyawan yang semakin kompeten akan meningkatkan kualitas kerja, kuantitas kerja, efektivitas kerja, dan efisiensi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja dapat berjalan optimal apabila didukung oleh SDM yang berprestasi di perusahaan. Hal ini disebabkan karena berhasil atau tidak berhasilnya perusahaan dapat diukur dari produktivitas kerja karyawannya. Karyawan dengan tingkat pengetahuan yang luas dan kompeten dalam bidang pekerjaannya akan dapat membantu akselerasi produktivitas dan berdampak pada akan mendorong peningkatan produktivitas (Abubakar, 2018; Aravik et al., 2021; Nuryanto et al., 2017). Selain itu, karyawan dengan tingkat percaya diri yang tinggi akan dapat menghadapi pekerjaan yang menantang, membantu rekan kerja dalam bekerja sama secara tim, dan ini akan berpeluang untuk menemukan solusi atas masalah pekerjaan. Sikap karyawan yang menjadi ukuran dalam kompetensi ini akan memicu produktivitas yang tinggi dalam bekerja.

Pengaruh Loyalitas terhadap Produktivitas

Hasil analisis menunjukkan bahwa loyalitas tinggi yang ditunjukkan karyawan maka akan berdampak pada tingginya produktivitas. Tingginya loyalitas karyawan dapat memunculkan sikap karyawan yang dengan senang hati dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, walaupun hal itu berada di luar jam kerja, atau mendahulukan kepentingan perusahaan dibandingkan urusan pribadi (Indrawan, 2019), seperti pemilihan waktu cuti karyawan yang tidak akan digunakan ketika perusahaan sedang dalam masa produksi yang tinggi, atau ketika perusahaan berada dalam tenggat waktu target produksi yang pendek. Penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa tingginya loyalitas karyawan akan memicu tingkat produktivitas yang tinggi (Annisa et al., 2016; Tamba, 2018; Wiendasari, 2018), sebab karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap perusahaan, taat pada peraturan, termotivasi untuk berkarier dalam perusahaan, dan memiliki keinginan untuk bekerja lebih giat.

Peran Loyalitas dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi, terutama dalam hal rasa kepemilikan, komitmen, dan keinginan untuk bekerja lebih, terbukti dapat menjadi mediator untuk meningkatkan produktivitas seperti kualitas kerja, efektivitas, kuantitas kerja, dan efisiensi karena adanya pengaruh positif atas peningkatan kompetensi karyawan melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan kemampuan. Hasil temuan ini membantah hasil penelitian Bai & Zhou, (2019), yang menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung tidak loyal.

Namun demikian, penelitian Murali et al., (2017) menyebutkan bahwa karyawan yang loyal akan mendapatkan

penghargaan dan diakui oleh perusahaan, dan hal tersebut (Darmawan et al., 2020) akan membuat kinerja karyawan meningkat. Hal ini terjadi karena nilai kontribusi karyawan terhadap perusahaan akan meningkat seiring berjalannya waktu selama di perusahaan. Oleh sebab itu, kebijakan perusahaan selalu ditujukan untuk menumbuhkan loyalitas karyawan. Kepergian karyawan dengan intensitas yang tinggi dapat berdampak pada efektivitas dan semangat kerja yang akan berimplikasi pada produktivitas kerja (Phuong, 2016; Elegido, 2013; Brown et al., 2011). Dengan loyalitas yang semakin meningkat, maka produktivitas kerja akan semakin tinggi (Syaputra et al., 2017).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan dalam bekerja tinggi, terutama yang terjelaskan melalui sikap kerja sama tim, dan kemampuan untuk bekerja dalam tim akan menimbulkan dampak terhadap loyalitas, terutama rasa kepemilikan yang tinggi terhadap perusahaan PT A.W. Faber-Castell Indonesia, dan hal tersebut akan menjadi pemicu terhadap meningkatnya produktivitas karyawan seperti kualitas kerja, sehingga karyawan tidak melakukan pekerjaan yang salah karena karyawan telah memahami deskripsi kerja dengan baik dan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kualitas yang ditetapkan. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa PT A.W. Faber-Castell Indonesia dapat memahami bahwa karyawan yang loyal terhadap perusahaan tidak berarti bahwa karyawan tersebut tidak memiliki tingkat kompetensi. Sebaliknya, peningkatan kompetensi karyawan akan meningkatkan loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan terbukti dapat memediasi dengan baik pengaruh antara kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja. Maka produktivitas kerja dapat dicapai melalui peningkatan karyawan yang dimediasi oleh loyalitas karyawan.

Kompetensi karyawan terbukti berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, namun hasil penelitian menunjukkan bah-

wa terdapat variabel lain yang tidak diteliti juga berkontribusi (15,7%) terhadap loyalitas. Selain itu, kompetensi karyawan juga memengaruhi tingkat produktivitas kerja, tetapi terdapat variabel lain yang juga memengaruhi (14,1%) terhadap produktivitas. Hal ini menjadi keterbatasan dalam penelitian, sebab masih terdapat variabel lain yang tidak teramati yang ternyata memberi pengaruh terhadap loyalitas dan produktivitas kerja. Dalam penelitian berikutnya, dapat ditambahkan mengenai tingkat kepuasan kerja dan motivasi yang juga berpotensi memengaruhi loyalitas kerja dan produktivitas karyawan.

Kesimpulan

Karyawan dengan tingkat komitmen yang baik dalam pekerjaan akan memiliki rasa kepemilikan yang besar pada perusahaan. Selain itu dengan adanya keinginan yang kuat untuk bekerja lebih menjadi mediator yang baik ketika perusahaan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawannya melalui upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap dalam bekerja, agar kompetensi dapat meningkat.

Loyalitas karyawan terbukti memediasi antara kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja di PT A.W. Faber-Castell Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan dapat memberi pengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas karyawan, sehingga dalam hal ini loyalitas karyawan memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja. Artinya, mediasi loyalitas karyawan dapat meningkatkan pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan.

Implikasi penelitian ini adalah dalam upaya peningkatan produktivitas, maka PT A.W. Faber-Castell dapat meningkatkan kompetensi karyawannya melalui penguatan sikap, kemampuan (*ability*), pengetahuan (*knowledge*), dan

keterampilan (*skill*) yang dapat ditempuh dengan pelatihan. Hal tersebut juga harus diimbangi dengan peningkatan loyalitas yang dapat ditempuh melalui keterlibatan dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang efektif dan terbuka, pengembangan karier, dan penggajian berdasarkan produktivitas, serta fleksibilitas tunjangan.

Kelebihan penelitian ini adalah mempertegas penelitian terdahulu mengenai pengaruh kompetensi karyawan melalui peran mediasi dari loyalitas terhadap produktivitas kerja. Adapun keterbatasan penelitian ini adalah pada data yang diperoleh melalui kuesioner, di mana belum dapat menjelaskan secara mendalam mengenai fenomena kompetensi, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, diharapkan untuk penelitian berikutnya menambahkan data-data wawancara kepada manajer terkait fenomena kompetensi, loyalitas, dan produktivitas karyawan agar dapat mendapatkan gambaran secara lebih memadai dari sudut pandang karyawan maupun dari manajer.

Daftar Pustaka

- Abubakar, R. R. T. (2018). Pengaruh kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Negara*, 24(1), 17-32. doi: <https://doi.org/10.33509/jan.v24i1.63>
- Alam, M. N., Hassan, M. M., Bowyer, D., & Reaz, M. (2020). The effects of wages and welfare facilities on employee productivity: Mediating role of employee work motivation. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(4), 38-60. doi: <http://dx.doi.org/10.14453/aabfj.v14i4.4>
- Annisa, N., Rusman, T., & Nurdin, N. (2016). Pengaruh Teamwork dan

- Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Loyalitas Karyawan. *JEE (Jurnal Edukasi Ekobis)*, 4(4). Diakses dari <http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/JEE/article/view/10857>
- Aravik, H., Zamzam, F., & Marnisah, L. (2021). Punishment & reward, iklim organisasi, dan kompetensi terhadap produktivitas karya ilmiah dosen Persaudaraan Dosen Republik Indonesia (PDRI) Sumatera Selatan. *Jurnal Ecoment Global: Kajian Bisnis dan Manajemen*, 6(1), 35-44. Diakses dari <http://ejournal.uigm.ac.id/index.php/EG/article/view/1321>
- Arini, K. R., Mukzam, M. D., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Pabrik Gula) Djombang Baru. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 22(1), 1-9. Diakses dari <https://media.neliti.com/media/publications/85849-ID-pengaruh-kemampuan-kerja-dan-motivasi-ke.pdf>
- Bai, Y., & Zhou, T. (2019). "Mao's Last Revolution": A Dictator's Loyalty-Competence Tradeoff. *Public Choice*, 180(3-4), 469-500. doi: <https://doi.org/10.1007/s11127-019-00649-9>
- Boussalem, A. B. (2014). Impact Of Employees' Empowerment On Organizational Loyalty: Case Study On Algerian Communications Company. *Arabian Journal Of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, 2(7), 143-153. Diakses dari https://www.arabianjbmr.com/pdfs/NG_VOL_2_7/5.pdf
- Brown, S., McHardy, J., McNabb, R., & Taylor, K. (2011). Workplace performance, worker commitment, and loyalty. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(3), 925-955. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2011.00306.x>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices In Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- CEIC. (2021). *Global Labour Productivity Growth*. Diakses dari <https://www.ceicdata.com/en/indicator/indonesia/labour-productivity-growth>
- Črešnar, R., & Zlatko, N. (2017). The Role and Important of Employee's Productivity in Industry 4.0. *Mechanisme For Ensuring Competitiveness In The International Labor Market And Personel Managemen*, 53(9), 1689-1699. doi: <https://Doi.Org/10.1017/Cbo9781107415324.004>
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., & Hakim, Y. R. A. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592. doi: <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I3/PR201903>
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta. Diakses dari: <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=985684#>

- Elegido, J. M. (2013). Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 495-511. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1482-4>
- Gosnell, G. K., List, J. A., & Metcalfe, R. D. (2020). The impact of management practices on employee productivity: A field experiment with airline captains. *Journal of Political Economy*, 128(4), 1195-1233. doi: <https://doi.org/10.1086/705375>
- Hang, N. T. L., & Valkama, P. (2016). *An Investigation Of Factors Affecting Employee Satisfaction And Loyalty In The Fire Fighting And Prevention Police Of Ho Chi Minh City – Vietnam*. (University of Tampere). Diakses dari <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99596/gradu07322.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hidayat, A. (2016). *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan di Divisi Vaksin Bakteri PT. Bio Farma (Persero) Bandung*. (Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Pasundan, Bandung). Diakses dari <http://repository.unpas.ac.id/12094/>
- Hsu, S. H., & Wang, Y. C. (2008). The development and empirical validation of the Employee Satisfaction Index model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(4), 353-366. doi: <https://doi.org/10.1080/14783360701595052>
- Hurriyati, R., Tjahjono, B., Yamamoto, I., Rahayu, A., Abdullah, A. G., & Danuwijaya, A. A. (Januari, 2020). Advances in Business, Management and Entrepreneurship. In *Proceedings of the 3rd Global Conference on Business Management & Entrepreneurship (GC-BME 3)*. Diakses dari <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.1201/9780429295348/advances-business-management-entrepreneurship-ratih-hurriyati-benny-tjahjono-ikuro-yamamoto-agus-rahayu-ade-gafar-abdullah-ari-arifin-danuwijaya>
- Indrawan, M. I. (2019). Analisis Jalur Terhadap Peningkatan Produktivitas dan Loyalitas Karyawan PTPN IV Kebun Air Batu. *JEpa: Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 3(2), 17-30. Diakses dari <https://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/jepa/article/view/441>
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta. Diakses dari <https://onesearch.id/Record/IOS2779.slims-63645/TOC>
- Kandou, Y. L., Lengkong, V. P. K., & Sendow, G. (2016). Pengaruh knowledge management, skill dan attitude terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Bank Sulutgo kantor pusat di Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(1), 147-158. Diakses dari <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/view/10623>
- Kenny S, V. (2019). Employee productivity and organizational performance: A theoretical perspective. Diakses dari https://mpr.aub.uni-muenchen.de/93294/1/MPR_A_pape_r_93294.pdf
- Ko, W. H. (2012). The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1004–1011. doi:

- <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.12.004>
- Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2011). Hotel career management in China: developing a measurement scale. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 112–118. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.003>
- Kowal, J., & Roztocki, N. (2015). Job satisfaction of IT professionals in Poland: does business competence matter?. *Journal of Business Economics & Management*, 16(5), 995–1012. doi: <https://doi.org/10.3846/16111699.2014.924988>
- Laoh, C. F. P., Tewal, B., & Oroh, S. G. (2016). Pengaruh manajemen pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja terhadap kinerja pegawai (studi kasus pada PT. National Nobu Bank area Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(4), 786-793. Diakses dari <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/view/13744>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Manopo, C. (2011). *Competency Based Talent and Performance Management System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Martini, I. A. O., Rahyuda, I. K., Sintaasih, D. K., & Piartrini, P. S. (2018). The Influence of Competency on Employee Performance Through Organizational Commitment Dimension. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(2), 29–37. Diakses dari <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol20-issue2/Version-8/E2002082937.pdf>
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Marzuki, F. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Profesionalisme Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di LP3I Group. *Jurnal Lentera Bisnis*, 7(1), 21-45. doi: <http://dx.doi.org/10.34127/jrlab.v7i1.213>
- Mawanza, W. (2017). The Effects of Stress on Employee Productivity: A Perspective of Zimbabwe's Socio-Economic Dynamics of 2016. *Journal Of Economic Behavioral Studies*, 9(2), 22–32. Diakses dari https://www.researchgate.net/publication/317091863_The_Effects_of_Stress_on_Employee_Productivity_A_Perspective_of_Zimbabwe's_Socio-Economic_Dynamics_of_2016
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202–217. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>
- Murali, S., Poddar, A., & Seema, A. (2017). Employee loyalty, organizational performance & performance evaluation – A critical survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(8), 62-74. doi: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol19-issue8/Version-3/I1908036274.pdf>
- Musfah, J. (2012). *Peningkatan Kompetensi Guru: Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Naqvi, S. M. H., Khan, M. A., Kant, A. Q., & Khan, S. N. (2013). Job Stress and Employees' Productivity: Case of Azad Kashmir Public Health Sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 5(3), 525–542. Diakses dari <https://journal-archives34.webs.com/525-542.pdf>
- Nasiri, S., Najafbagy, R., & Nasiripour, A. A. (2015). The Impact of Employee Loyalty on Tohe Success Of Commercial Organizations: A Case Study on Tthe Dealerships of Heavy Equipment in Iran. *Journal of Human Resource Management*, 3(3), 27-32. doi: <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20150303.12>
- Noprianti, R. (2021). *Pengaruh Beban Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Produktivitas Kerja di Production Division pada PT Bright Mobile Telecommunication Kota Tangerang*. (Skripsi, Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Jakarta). Diakses dari <http://repository.itb-ad.ac.id/34/>
- Nuryanto., Enggok, M. S., & Abdurrahman, A. (2017). Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Satu. *Administraus: Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen*, 1(1), 83-96. Diakses dari <https://ejournal.stiabinabanuabjm.ac.id/index.php/administraus/article/view/16>
- Pandey, C., & Khare,. R. (2012). Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty. *International Journal Of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8), 26–41. Diakses dari [http://approvedthesis.com/hrm/4\(1\).pdf](http://approvedthesis.com/hrm/4(1).pdf)
- Phuong, D. T. L. (2016). *Factors Affecting Employees' Satisfaction And Loyalty For Government Agencies In The Ward People's Committee Of District 8, Ho Chi Minh City – Vietnam*. (Thesis, School of Management, University of Tampere). Diakses dari <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/9913>
- Rantesalu, A., Mus, A. R., Mapparenta, & Arifin, Z. (2016). The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Research in Business and Management*, 4(9), 8–14. doi: <https://doi.org/10.31227/osf.io/m7wqs>
- Roghanian, P., Rasli, A., & Gheysari, H. (2012). Productivity Through Effectiveness and Efficiency in Tthe Banking Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 550–556. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.229>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama. Diakses dari https://perpustakaan.kasn.go.id/index.php?p=show_detail&id=36
- Shankar, P. R. (2012). The Cybernetics of Enabling Competence In People Competence Building to Ensure Quality and Productivity In People In Software Industries. In *2012 IEEE International Conference on Computational Intelligence and Cybernetics (CyberneticsCom)* (pp. 83-87). doi: <https://doi.org/10.1109/CyberneticsCom.2012.6381622>

- Sharma, M. S., & Sharma, M. V. (2014). Employee Engagement To Enhance Productivity In Current Scenario. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 3(4), 595–604. Diakses dari <https://www.semanticscholar.org/paper/Employee-Engagement-To-Enhance-Productivity-In-Sharma/6c4656d46010519e1f913db68614db6a00b4b399?p2df>
- Shuriye, H. H., & Wambua, P. P. (2020). Organizational Performance Management Practices and Employee Productivity Iin Garissa County Government, Kenya. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 2(2), 31–48. doi: <https://doi.org/10.35942/jbmed.v2i2.116>
- Singh, S. K., Singh, K., Sharma, D., & Paul, K. (2016). Impact Of Employee Satisfaction On Employee Commitment And Loyalty: An Empirical Study Across Select Bpos In Delhi-Ncr. *Indian Journal of Applied Research*, 6(1), 68–71. doi: <https://doi.org/10.36106/ijar>
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325–346. doi: <https://doi.org/10.1108/00483481011030520>
- Sriekaningsih, A., & Setyadi, D. (2015). The Effect Of Competence And Motivation And Cultural Organization Towards Organizational Commitment And Performance On State University Lecturers In East Kalimantan Indonesia. *European Journal Of Business and Management*, 7(17), 208–219. Diakses dari <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/23664>
- Suarmiati, N. M., Sujana, I. W., & Sapta, I. K. S. (2018). Effect of Leadership and Competency to Employee Performance Employee Loyalty Dimedization (Study On Sector Lighting and Sound System Denpasar). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(3), 20618-20627. Diakses dari <https://ijcrr.info/index.php/ijcrr/article/view/472>
- Syaputra, A., Wasnury, R., & Rama, R. (2017). Pengaruh Loyalitas Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Siak Kota Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi*, 4(1), 125-139. Diakses dari https://jom.unri.ac.id/index.php/JO_MFEKON/article/view/12283
- Tabassi, A. A., Ramli, M., & Bakar, A. H. A. (2012). Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms. *International Journal of Project Management*, 30(2), 213–224. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.05.009>
- Tahsildari, A., & Shahnaei, S. (2015). Enhancing Organizational Effectiveness by Performance Appraisal, Training, Employee Participation, and Job Definition. *European Journal of Business and Management*, 7(12), 56–63. Diakses dari <http://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/21835>
- Tamba, A. W., Pio, R. J., & Sambul, S. A. P. (2018). Pengaruh disiplin kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT.

- Columbindo Perdana Cabang Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 7(001), 33-41. Diakses dari <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/21124>
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., & Tomic, M. (2018). An Empirical Study of Employee Loyalty, Service Quality, Cost Reduction and Company Performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 827–846. doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1456346>
- Top Brand Award. (2020). *Top Brand Kids Index Pensil Faber-Castell Tahun 2012-2020*. Diakses Dari: <https://www.topbrand-award.com/top-brand-index/>
- Wagner, A. F. (2006). A model of loyalty and competence. In *FINRISK: National Centre of Competence in Research Financial Valuation and Risk Management*. Diakses dari https://www.econbiz.de/archiv1/2008/49425_model_loyalty_competence.pdf
- Wagner, A. F. (2011). Loyalty and competence in public agencies. *Public Choice*, 146(1), 145-162. doi: <https://doi.org/10.1007/s11127-009-9587-8>
- Wiendasari, C. (2018). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja di CV Agawe Migunani Studio Yogyakarta*. (Skripsi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta). Diakses dari <http://ejournal.uajy.ac.id/15248/>
- Yuniarsih, T., & Sugiharto, M. D. (2016). Human resource management model to create superior performance. *International Journal of Education*, 9(1), 74-81. doi: <https://doi.org/10.17509/ije.v9i1.3721>
- Zhu, W., Zeng, R., Li, X., Zhu, Y., & Zhang, Z. (2017). Managerial Drivers Of Chinese Labour Loyalty In International Construction Projects. *Journal of Civil Engineering & Management*, 23(8), 1109-1122. doi: <https://doi.org/10.3846/13923730.2017.1381644>