

Identification Of Training Needs Based On Competency Gap Analysis For Marketing Executive Profession In Pegadaian Regional Office X

Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Berdasarkan Analisis Kesenjangan Kompetensi Marketing Executive Di PT Pegadaian Kantor Wilayah X

Dwi Annisa Salsadila¹, Teni Listiani^{2*}, Hafid Aditya Pradesa³, Lidia Maasir⁴

Politeknik STIA LAN Bandung^{1,2,3,4}

tenilistiani@poltek.stialanbandung.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

PT Pegadaian Regional Office X participates in the competency improvement process by providing opportunities for its employees to determine the desired training program by the duties and responsibilities of the position. However, there are still employees who have not taken advantage of this opportunity following their competence or field of work. Based on this phenomenon, this study aims to analyze the competency gaps in Marketing Executives and provide information to design a Training Needs Analysis. This study uses quantitative methods with data collection techniques through surveys. 34 Marketing Executives from the Bandung I, Bandung II and Cirebon Areas who participated in this study were based on the saturated or census samples. The results of the research reveal a description of the competencies possessed by Marketing Executives and raise findings in the form of competency gaps in the Competency Elements in the Indonesian National Work Competency Standards Number 389 of 2013 concerning Marketing Work Areas, especially those known in the Competency Elements regarding (1) Being able to facilitate purchase commitments (closing), (2) Able to carry out time management, and (3) Able to determine research objectives and methods. Based on this gap, the Marketing Executive at PT Pegadaian Regional X Office needs sales skills, time management, and brand research training. Meanwhile, the list of Marketing Executives who need to participate in the training consists of 6 Marketing Executives from Area Bandung 1.

Keywords: Training Needs Analysis, Competency Gap Analysis, Marketing Executive Competency.

ABSTRAK

PT Pegadaian Kantor Wilayah X turut serta dalam proses peningkatan kompetensi dengan memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk menentukan program pelatihan yang diinginkan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab jabatan. Namun masih ditemukan karyawan yang belum memanfaatkan kesempatan tersebut sesuai dengan kompetensi ataupun bidang pekerjaannya. Berdasarkan fenomena tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kesenjangan kompetensi *Marketing Executive* serta memberikan informasi dalam upaya merancang Analisis Kebutuhan Pelatihan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui survei. Sebanyak 34 *Marketing Executive* yang berasal dari Area Bandung I, Bandung II, dan Cirebon yang berpartisipasi pada penelitian ini didasarkan pada sampel jenuh atau sensus yang digunakan pada penelitian. Hasil penelitian mengungkap gambaran kompetensi yang dimiliki oleh para *Marketing Executive* serta memunculkan temuan berupa kesenjangan kompetensi pada Elemen Kompetensi yang ada dalam Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Nomor 389 Tahun 2013 tentang Area Kerja Pemasaran terutama yang diketahui pada Elemen Kompetensi tentang (1) Mampu memfasilitasi komitmen pembelian (*closing*), (2) Mampu melaksanakan pengelolaan waktu, dan (3) Mampu menentukan tujuan dan metode riset. Berdasarkan kesenjangan tersebut dapat diketahui bahwa *Marketing Executive* di PT Pegadaian Kantor Wilayah X memiliki kebutuhan terhadap pelatihan yang berkaitan dengan keterampilan penjualan, manajemen waktu, dan juga pelatihan tentang riset merek. Sedangkan daftar *Marketing Executive* yang perlu mengikuti pelatihan terdiri dari 6 *Marketing Executive* yang berasal dari Area Bandung 1.

Kata Kunci: Analisis Kebutuhan Pelatihan, Analisis Kesenjangan Kompetensi, Kompetensi *Marketing Executive*.

1. Pendahuluan

Revolusi industri yang terjadi menghasilkan perubahan signifikan, mendorong untuk mengadopsi sikap tangkas dan adaptif. Menghadapi era penuh ketidakpastian ini, banyak perusahaan mengembangkan inovasi guna merespons masa depan (Farouk et al., 2016; Nouri et al., 2017). Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia menjadi penting, sebab *Man* (Manusia) adalah pendorong utama dalam mengelola *Money* (Uang), *Method* (Metode), *Materials* (Bahan Baku), dan *Machines* (Mesin). Tiap perusahaan berharap memiliki karyawan berkualitas sesuai bidangnya. Namun, perkembangan teknologi menciptakan kompetensi baru, mewajibkan organisasi dalam membantu individu didalamnya untuk mengembangkan diri sesuai kebutuhan (Ghozali et al., 2020; Mugiarto et al., 2023; Nokas et al., 2022). Hal ini sejalan dalam pengelolaan strategis untuk aspek sumber daya manusia pada sebuah organisasi yang bermuara pada kebutuhan berinvestasi dalam *human capital* (Omar et al., 2020).

Pelatihan adalah sarana pengembangan kompetensi individu, ditawarkan perusahaan atau karyawan sendiri. PT Pegadaian Kantor Wilayah X adalah contoh yang memfasilitasi pengembangan melalui pelatihan dan coaching (Mentoring). *Learning wallet* memungkinkan karyawan merancang pelatihan sesuai preferensi dan tanggung jawabnya. Direktori kompetensi, manajemen karir, dan jalur pembelajaran penting dalam perancangan pelatihan, didukung oleh analisis kebutuhan individu dan unit.

Setiap perusahaan tentu berharap dapat memiliki Sumber Daya Manusia atau karyawan yang berkualitas dan memiliki kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaan. Namun kemajuan teknologi yang terjadi saat ini telah memunculkan banyak kompetensi baru, sehingga perusahaan perlu membantu karyawan untuk mendapatkan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan karir, sejalan dengan pendapat bahwa pengembangan SDM merupakan salah satu cara efektif untuk menghadapi tantangan perubahan yang terjadi (Aprilia & Nawangsari, 2021; Mursiti et al., 2021). Perusahaan perlu menetapkan skala prioritas untuk melakukan pengembangan karyawan agar dapat menghasilkan keputusan yang tepat melalui peningkatan pengeluaran berupa investasi dalam *human capital*.

Pengembangan kompetensi melalui pelaksanaan pelatihan dapat dilakukan secara individu oleh masing-masing karyawan atau disediakan oleh perusahaan. Salah satu perusahaan yang turut memfasilitasi pengembangan kompetensi karyawan adalah PT Pegadaian Kantor Wilayah X, hal tersebut dapat terlihat dengan dilaksanakannya pengembangan kompetensi karyawan baik itu melalui pelatihan ataupun *coaching* dan *mentoring*. Selain itu, Karyawan yang ada di PT Pegadaian Kantor Wilayah X juga diberikan kesempatan untuk merancang pelatihan sesuai dengan preferensi serta tugas dan tanggung jawab jabatan melalui fasilitas *learning wallet*. Fasilitas tersebut disesuaikan dalam proses perancangan dan pemilihan jenis pelatihan karyawan dengan memperhatikan direktori kompetensi, manajemen karir, dan jalur pembelajaran. Selain itu karyawan juga perlu memperhatikan hasil penilaian kompetensi, serta Analisis Kebutuhan Diklat individu maupun unit kerja.

Learning Wallet tersedia bagi seluruh jabatan di PT Pegadaian termasuk Marketing Executive. Posisi ini berperan besar dalam meningkatkan awareness dan omset. Meski demikian, terdapat masalah dengan rancangan program pelatihan yang tidak sesuai kompetensi. Hasil observasi awal yang dilakukan serta hasil diskusi yang dilakukan dengan Kepala Bagian Pengembangan SDM Departemen Sumber Daya Manusia PT Pegadaian Kantor Wilayah X, diketahui bahwa terdapat karyawan yang mengusulkan program pelatihan tidak sesuai dengan kompetensi ataupun bidang pekerjaannya. Hal tersebut diduga terjadi karena karyawan terfokus untuk memilih jenis pelatihan sesuai dengan keinginan tanpa memahami lebih lanjut terkait dengan petunjuk pelaksanaan yang diedarkan. Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa Analisis Kebutuhan Diklat di PT Pegadaian Kantor Wilayah X masih belum

terlaksana secara maksimal. Ini menunjukkan bahwa analisis kebutuhan diklat masih perlu ditingkatkan agar pengeluaran dalam pengembangan kompetensi lebih efektif.

Penilaian kinerja, seperti membandingkan target dengan realisasi, dapat dipergunakan sebagai upaya dalam mengukur peningkatan kompetensi karyawan. Data penilaian kinerja *Marketing Executive* bulan Februari 2022 menunjukkan kinerja masih jauh dari target. Pertanyaannya, apakah kurangnya kinerja yang dicapai oleh karyawan ini disebabkan karena kurangnya kompetensi yang dimilikinya. Fasilitas *Learning Wallet* bisa mendukung karyawan, terutama *Marketing Executive*, untuk mengatasi kesenjangan dan meningkatkan kompetensi dengan efektif. Hal ini juga diharapkan dapat membantu PT Pegadaian mengelola biaya pengembangan kompetensi.

Dengan mempertimbangkan fenomena tersebut maka penelitian ini dianggap perlu untuk dilakukan, harapannya hasil dari penelitian ini dapat memberikan gambaran terkait tingkat kesenjangan kompetensi *Marketing Executive* serta memberikan informasi penting dalam upaya merancang Analisis Kebutuhan Pelatihan *Marketing Executive* di PT Pegadaian Kantor Wilayah X.

2. Tinjauan Pustaka

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi langkah penting bagi perusahaan guna menciptakan karyawan yang memiliki keterampilan tinggi dan komitmen yang kuat, sehingga mampu berkontribusi dalam mengembangkan bisnis di masa depan (Aprilia & Nawangsari, 2021; Kaliannan et al., 2022; Romlah et al., 2019). Bagaimanapun upaya dalam meningkatkan nilai tambah dan manfaat bagi organisasi sangat erat kaitannya dengan individu yang ada didalamnya. Tidak hanya pada rasa berkewajiban dalam menyelesaikan pekerjaan (Pradesa et al., 2021), tetapi juga dengan terus berkomitmen pada organisasi (Agustina et al., 2021; Putranto et al., 2022) serta fokus pada upaya pengembangan kompetensi pribadi dari karyawan. Fokus ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kompensasi secara tidak langsung bagi karyawan, tetapi juga untuk membentuk kerangka kerja yang mendorong tumbuhnya lingkungan pembelajaran di dalam perusahaan (Efendi, 2015; Omar et al., 2020). Manfaat yang dihasilkan dari upaya pengembangan SDM meliputi peningkatan kepuasan, perbaikan metode dan sistem kerja, perbaikan komunikasi, peningkatan pengetahuan karyawan, pengurangan tingkat absensi dan pergantian karyawan, peningkatan pendapatan, serta memupuk kolaborasi yang lebih efektif di antara rekan kerja (Dharmanegara et al., 2021; Mishra, 2022; Tanjung et al., 2022).

Organisasi memiliki tekad untuk menginvestasikan sumber daya dalam pengembangan karyawan sebagai suatu upaya yang memiliki arti penting. Dengan demikian, pilihan organisasi akan mengarah pada pembelajaran berbasis kompetensi, yang bertujuan untuk menggali potensi maksimal dari para karyawan (Hasan et al., 2022; Khusna et al., 2022). terlepas dari jenis pekerjaan atau industri yang dilakukan, mayoritas karyawan memang membawa hasrat bawaan untuk memberikan kontribusi terbaik, mengasah ketrampilan, serta mencapai perkembangan yang sepadan dalam karier yang dijalani. Namun, jalan menuju pencapaian tujuan ini sering kali tidak dirintis dengan mudah. Metode pelatihan SDM dari perusahaan yang lebih tradisional terkadang justru memperkenalkan hambatan tak terduga. "Program pengembangan karyawan" sering kali tak sepenuhnya menggambarkan esensinya, dan malah bisa dipenuhi dengan redundansi, ketidak-efisienan, serta kaku dalam pelaksanaannya.

Di antara berbagai metode yang dapat digunakan dalam pengembangan SDM, pelatihan menjadi salah satu pendekatan yang signifikan. Pelatihan adalah proses yang sistematis untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan (Aprilia & Nawangsari, 2021; Omar et al., 2020). Ini melibatkan upaya terstruktur dari organisasi untuk membantu karyawan meningkatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang relevan dengan tugas mereka (Muarsarsar, 2022). Persyaratan

untuk pelatihan tidak sama untuk semua organisasi. Hal tersebut umumnya bervariasi dalam hal struktur organisasi, lingkungan, teknologi dan budaya organisasi. Agar pelatihan berjalan efektif, perusahaan harus melaksanakan analisis melalui proses penilaian kinerja yang membantu mengidentifikasi kelemahan atau kekurangan karyawan yang kemudian dapat diperbaiki melalui program pelatihan (Cahya et al., 2021). Dengan memahami kompetensi dan kebutuhan dalam peningkatan serta pengembangannya diharapkan dapat menonjolkan kekuatan dari karyawan di tempat kerja (Bhatnagar, 2019; Bhatnagar et al., 2020) yang bermuara pada peningkatan daya saing organisasi.

Analisis Kebutuhan Diklat atau *Training Need Analysis* termasuk dalam tahap perencanaan pelatihan, di mana ini mencakup proses untuk menentukan kebutuhan pelatihan (Garavan et al., 2016). Penilaian kebutuhan tentang pelatihan karyawan ini biasanya melibatkan analisis organisasi, analisis individu, dan analisis tugas. Seperti yang telah diungkapkan, pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Kompetensi adalah ciri khas yang mendasari kemampuan seseorang untuk mencapai kinerja yang unggul dalam melaksanakan tugas atau peran tertentu dalam situasi tertentu (Ghozali et al., 2020; Saputra et al., 2020). Kompetensi sebagai kemampuan untuk melakukan tugas yang diperlukan dengan produktif dalam interaksi dengan orang lain dan lingkungan mereka. Namun, kompetensi tidak hanya melibatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku, karena kompetensi juga memiliki dampak yang mendalam pada kinerja karyawan. Kompetensi melibatkan kombinasi antara keterampilan dan karakteristik yang secara bersama-sama meningkatkan efisiensi kinerja karyawan secara keseluruhan.

Globalisasi dan kemajuan teknologi telah menciptakan konsumen yang sangat canggih yang memiliki jaringan, informasi, dan progresif dan ini memaksa organisasi untuk beroperasi di sektor yang sangat kompetitif. Pada konteks area pemasaran, perbedaan struktural antara konsumen dan pasar bisnis menunjukkan bahwa perusahaan dewasa ini harus hati-hati dalam merancang struktur pekerjaan yang ada. Keterampilan pemasaran sebagai kunci untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan penggerak terakhir, adalah kinerja pemasaran sebagai sumber utama nilai pemegang saham (Melaia et al., 2008). Studi sebelumnya mengeksplorasi kompetensi profesional yang diperlukan untuk pekerjaan terkait pemasaran dan menyelidiki bagaimana keterampilan ini dipisahkan pada tingkat yang berbeda dalam hierarki organisasi (Saeed & Rashidi, 2017). Terdapat studi yang mengungkap beragam kompetensi yang mendukung kinerja efektif manajer pemasaran (Melaia et al., 2008). Temuan penelitian tersebut menegaskan bahwa pengetahuan khusus bukanlah satu-satunya faktor kunci dalam pelaksanaan pemasaran. Di dalam penelitian ini, kompetensi berbicara dan menulis serta karakteristik kepribadian yang konsisten muncul secara signifikan dan umum. Selain itu interaksi manusia dan koordinasi peran pemasaran memiliki peran penting, tercermin dalam penekanan pada kemampuan mempengaruhi, persuasi, kolaborasi, interpersonal, serta kemampuan manajemen orang (Melaia et al., 2008). Hal ini merupakan hal yang dihargai oleh baik pengusaha maupun manajer. Adanya fokus manajerial pada outsourcing dan keterampilan distribusi menunjukkan perkembangan fungsi kolaboratif dalam lingkup yang lebih luas. Situasi ini menghadirkan tantangan bagi akademisi, perekrut, dan pemangku kepentingan lainnya dalam mengidentifikasi, mengasah, dan mengembangkan kompetensi yang berhubungan dengan atribut dan keterampilan manajemen hubungan dalam ranah praktisi pemasaran (Melaia et al., 2008; Saeed & Rashidi, 2017).

Perihal kompetensi tenaga pemasar operasional, terdapat kemasakan dari rangkaian unit kompetensi yang digunakan mengacu pada: Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 389 Tahun 2013 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Jasa Profesional, Ilmiah dan Teknis, Golongan Pokok Kegiatan Kantor Pusat dan Konsultasi Manajemen, Golongan Konsultasi Manajemen, Sub Golongan Konsultasi Manajemen Area Kerja Pemasaran. Untuk profesi

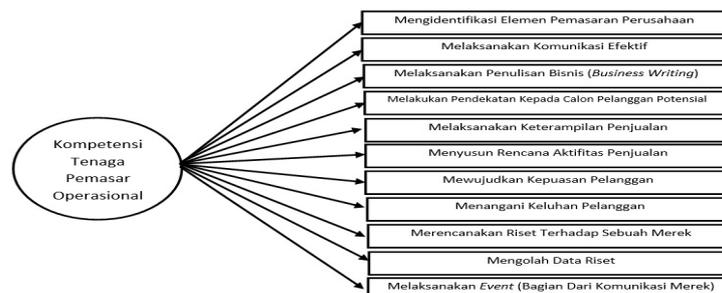
tenaga pemasar operasional, unit kompetensi yang telah dikembangkan dan ditetapkan pemerintah tersebut menjadi standar dalam menguji kompetensi para tenaga pemasar.

Tabel 1. Daftar Unit Kompetensi Profesi Tenaga Pemasar Operasional

No.	Unit Kompetensi
1.	Mengidentifikasi Elemen Pemasaran Perusahaan
2.	Melaksanakan Komunikasi Efektif
3.	Melaksanakan Penulisan Bisnis (<i>Business Writing</i>)
4.	Melakukan Pendekatan Kepada Calon Pelanggan Potensial
5.	Melaksanakan Keterampilan Penjualan
6.	Menyusun Rencana Aktifitas Penjualan
7.	Mewujudkan Kepuasan Pelanggan
8.	Menangani Keluhan Pelanggan
9.	Merencanakan Riset Terhadap Sebuah Merek
10.	Mengolah Data Riset
11.	Melaksanakan <i>Event</i> (Bagian Dari Komunikasi Merek)

Berdasarkan Tabel 1 tersebut diketahui bahwa setidaknya terdapat sebelas aspek dari kompetensi tenaga pemasar operasional, mulai dari mengidentifikasi elemen pemasaran perusahaan sampai dengan melaksanakan even (bagian dari komunikasi merek). Penggunaan unit kompetensi dari standar kompetensi kerja nasional Indonesia (SKKNI) sebagai dasar kerangka konseptual penelitian masih jarang dilakukan sebelumnya pada sebuah penelitian. Namun standar kompetensi kerja seperti ini diyakini sangat membantu tidak hanya dalam proses pelatihan berbasis kompetensi maupun uji kompetensi dari profesi atau jenis pekerjaan tertentu, tetapi juga dalam mengevaluasi tentang sejauhmana hal ini telah dilakukan oleh seseorang pada pekerjaannya. Meskipun pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan dengan berdasarkan pada pendekatan berbasis kompetensi (Fejfarová & Fejfar, 2022), pada akhirnya penting untuk mengetahui tentang seberapa baik karyawan menunjukkan kompetensi dalam pekerjaannya pada saat melakukan pekerjaan sehari – hari, bukan hanya saat uji kompetensi. Penelitian tentang kompetensi auditor di bank perkreditan rakyat mengulas tentang bagaimana kompetensi dalam melaksanakan audit internal yang terdiri dari dua unit kompetensi utama yakni merencanakan audit intern dan melaksanakan audit intern (Pradesa et al., 2023). Studi tersebut merupakan salah satu yang pertama dalam mengulas secara deskriptif kompetensi pada sebuah profesi ditinjau dari SKKNI yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disusun kerangka konseptual penelitian sebagaimana terlihat pada Gambar 1. Pada Gambar 1 tersebut menunjukkan kerangka konseptual yang dikembangkan pada penelitian ini tentang kompetensi tenaga pemasar operasional. Seorang yang kompeten di bidang area pemasar operasional setidaknya mempunyai kemampuan dalam melakukan sebelas hal diatas mulai dari Mengidentifikasi elemen pemasaran Perusahaan sampai dengan melaksanakan even (bagian dari komunikasi merek).



Gambar 1. Kerangka Konseptual Kompetensi Tenaga Pemasar Operasional Berdasarkan SKKNI

3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif yang merupakan salah satu jenis penelitian yang memiliki spesifikasi berupa sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal pembuatan desain penelitiannya (Sekaran & Bougie, 2013). Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui survei, sehingga menjadikan angket (kuesioner) sebagai instrumen utama dalam pengambilan data di lapangan. Penyusunan kuesioner didasarkan pada Elemen Kompetensi dalam Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 389 Tahun 2013 Tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Jasa Profesional, Ilmiah dan Teknis, Golongan Pokok Kegiatan Kantor Pusat dan Konsultasi Manajemen, Golongan Konsultasi Manajemen, Sub Golongan Konsultasi Manajemen Area Kerja Pemasaran atau yang dapat juga disebut sebagai SKKNI Pemasaran.

Teknik analisis data yang digunakan berupa analisis statistik deskriptif serta analisis kesenjangan kompetensi yang kemudian dikategorikan kedalam gap negatif (tingkat kompetensi berada dibawah batas minimal) dan gap positif (tingkat kompetensi yang lebih besar dari batas minimal). Lebih lanjut dijelaskan bahwa gap negatif menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan belum sesuai dengan posisi jabatan yang diemban. Sedangkan nilai gap 0 (nol) atau gap positif menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan sudah sesuai atau bahkan melebihi kebutuhan kompetensi suatu posisi jabatan di perusahaan (Ramadhan et al., 2014).

Penelitian dengan tujuan menganalisis kesenjangan kompetensi serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan berbasis kompetensi ini dilakukan pada *Marketing Executive* di PT Pegadaian Kantor Wilayah X khususnya Area Bandung 1, Bandung 2, dan Area Cirebon. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik sensus atau sampel jenuh sehingga sampel yang digunakan adalah seluruh *Marketing Executive* PT Pegadaian Kantor Wilayah X di Area Bandung 1, Bandung 2, dan Area Cirebon yang berjumlah 34 orang.

4. Hasil Dan Pembahasan

Berdasarkan proses pengumpulan data diketahui bahwa kualifikasi yang ditetapkan oleh PT Pegadaian Kantor Wilayah X untuk posisi *Marketing Executive* terdiri dari:

- a. Memiliki relasi atau *link* dengan berbagai Perusahaan dan/atau Instansi BUMN, Pemerintah, serta swasta adalah nilai tambah
- b. Pendidikan minimal SMA atau sederajat
- c. Memiliki bakat dan/atau minat dengan aktifitas pemasaran dan penjualan
- d. Mampu mengoperasikan program komputer dengan baik
- e. Berpenampilan menarik, rapi, dan percaya diri
- f. Sehat jasmani dan rohani
- g. Memiliki daya analisa yang inovatif dan baik
- h. Mampu bekerja dengan tekanan target penjualan
- i. Mampu bekerjasama dan berkolaborasi dengan baik dalam tim
- j. Diutamakan Putera/ Puteri daerah

Data yang terkumpul dari hasil penyebaran instrumen penelitian memunculkan informasi berupa riwayat pendidikan yang telah ditempuh oleh masing-masing *Marketing Executive*, sebanyak 7 *Marketing Executive* merupakan lulusan D3, 25 *Marketing Executive* merupakan lulusan D4/ S1 dan 2 *Marketing Executive* merupakan lulusan S2. Selain memiliki tingkat pendidikan yang memenuhi kualifikasi jabatan, *Marketing Executive* yang berada di Area Bandung 1, Bandung 2, dan Area Cirebon juga memiliki bakat dan/atau minat dengan aktifitas pemasaran dan penjualan, mampu mengoperasikan program komputer dengan baik, memiliki daya analisa yang inovatif dan baik, mampu bekerja dengan tekanan target penjualan serta mampu bekerjasama dan berkolaborasi dengan baik dalam tim.

Penggambaran kompetensi *Marketing Executive* di PT Pegadaian Kantor Wilayah X juga dapat dilihat melalui tugas dan tanggung jawab *Marketing Executive* yang tercantum dalam dokumen Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kantor Area yang terdiri dari:

- a. Merencanakan, menajaki, dan menyusun implementasi kerjasama kelembagaan yang meliputi institusi Pemerintah, institusi BUMN, dan institusi Swasta pada wilayah atau area masing-masing sesuai program, produk, dan layanan yang ditawarkan ataupun disesuaikan dengan kebutuhan mitra kerjasama;
- b. Menindaklanjuti implementasi kerjasama yang telah terjadi di tingkat pusat pada lingkup Kantor Area masing-masing dengan melakukan koordinasi kepada mitra kerjasama untuk menentukan PIC tindak lanjut serta menjadwalkan rencana eksekusi kerjasama;
- c. Menyusun dan mengeksekusi strategi program pemasaran dan penjualan yang tepat, baik yang diinisiasi oleh Kantor Pusat, Kantor Wilayah, maupun Kantor Area pada mitra kerjasama secara rutin, terjadwal, dan berkelanjutan;
- d. Melakukan *maintainance* portofolio, *relationship*, *advisory*, dan *follow up* program, produk dan layanan yang dimiliki oleh Perusahaan kepada mitra kerjasama secara rutin, terjadwal dan berkelanjutan;
- e. Menyusun dan melaksanakan program literasi secara rutin, terjadwal, dan berkelanjutan kepada mitra kerjasama untuk meningkatkan penjualan produk;
- f. Menyusun dan menyampaikan laporan secara periodik kepada Divisi Hubungan Kelembagaan terkait kegiatan pemasaran dan hasil penjualan diketahui oleh Deputi Bisnis dan atau pejabat yang ditunjuk.

Tabel 2. Kategori Kesenjangan Kompetensi Marketing Executive

Indikator	Pernyataan	Gap	Kategori	Keterangan
1.1	Mampu mengidentifikasi elemen strategi pemasaran perusahaan	0,94	Sangat Rendah	Gap Positif
1.2	Mampu mengidentifikasi elemen taktik pemasaran perusahaan	0,32	Sangat Rendah	Gap Positif
1.3	Mampu mengidentifikasi elemen <i>value</i> pemasaran	1,12	Rendah	Gap Positif
2.1	Mampu mengidentifikasi model gaya komunikasi seorang pelanggan	0,53	Sangat Rendah	Gap Positif
2.2	Mampu melakukan komunikasi langsung menggunakan bahasa verbal dan non-verbal	0,12	Sangat Rendah	Gap Positif
3.1	Mampu mempersiapkan topik pesan yang akan disampaikan	0,15	Sangat Rendah	Gap Positif
3.2	Mampu menuliskan pesan sesuai dengan topik	0,15	Sangat Rendah	Gap Positif
4.1	Mampu mendapatkan data calon pelanggan potensial (<i>prospecting</i>)	0,56	Sangat Rendah	Gap Positif
4.2	Mampu menghubungi calon pelanggan potensial	0,56	Sangat Rendah	Gap Positif
5.1	Mampu membuka percakapan dengan calon pelanggan potensial	0,32	Sangat Rendah	Gap Positif
5.2	Mampu melaksanakan penggalan kebutuhan (<i>probing</i>) terhadap calon pelanggan potensial	0,21	Sangat Rendah	Gap Positif
5.3	Mampu melaksanakan presentasi penjualan	0,12	Sangat Rendah	Gap Positif
5.4	Mampu melaksanakan penanganan terhadap keberatan pelanggan	0,35	Sangat Rendah	Gap Positif
5.5	Mampu melakukan negosiasi	0,53	Sangat Rendah	Gap Positif
5.6	Mampu memfasilitasi komitmen pembelian (<i>closing</i>)	-0,03	Sangat Rendah	Gap Negatif
6.1	Mampu melaksanakan pengelolaan waktu	-0,32	Sangat Rendah	Gap Negatif
6.2	Mampu melaksanakan pengelolaan teritori	0,88	Sangat Rendah	Gap Positif
7.1	Mampu menggali kebutuhan layanan pelanggan	0,15	Sangat Rendah	Gap Positif
7.2	Mampu menyiapkan pelaksanaan layanan	0,03	Sangat Rendah	Gap Positif
7.3	Mampu melaksanakan layanan prima	0,15	Sangat Rendah	Gap Positif
8.1	Mampu menerima keluhan pelanggan	0,15	Sangat Rendah	Gap Positif
8.2	Mampu mempersiapkan keluhan pelanggan	1,00	Sangat Rendah	Gap Positif
8.3	Mampu melaksanakan penanganan keluhan	0,38	Sangat Rendah	Gap Positif

pelanggan				
9.1	Mampu menentukan tujuan dan metode riset	-0,09	Sangat Rendah	Gap Negatif
9.2	Mampu mempersiapkan instrumen riset	0,24	Sangat Rendah	Gap Positif
10.1	Mampu menginput data riset	0,21	Sangat Rendah	Gap Positif
10.2	Mampu menganalisa data riset	0,15	Sangat Rendah	Gap Positif
11.1	Mampu merencanakan <i>event</i>	0,00	-	-
11.2	Mampu menangani acara pada <i>event</i>	0,00	-	-
11.3	Mampu mengevaluasi penyelenggaraan <i>event</i>	0,00	-	-

Untuk dapat mengetahui kesenjangan kompetensi maka dibutuhkan informasi terkait dengan kompetensi yang dimiliki dengan kompetensi yang disyaratkan (kualifikasi), kedua informasi tersebut kemudian dibandingkan untuk mendapatkan informasi terkait dengan kesenjangan kompetensi yang. Proses analisis kesenjangan kompetensi yang dilakukan pada *Marketing Executive* di PT Pegadaian Kantor Wilayah X menggunakan indikator penilaian yang mengacu pada kualifikasi personil, deksripsi jabatan dan dokumen evaluasi kinerja *Marketing Executive*, serta Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Nomor 389 Tahun 2013 tentang Area Kerja Pemasaran. Hasil yang diperoleh kemudian dikategorikan kedalam gap negatif (tingkat kompetensi yang berada dibawah batas minimal) dan gap positif (tingkat kompetensi yang lebih besar dari batas minimal). Kompetensi yang dimiliki dikatakan sebagai gap negatif karena nilai dari kompetensi yang dimiliki oleh karyawan belum sesuai dengan nilai ideal dari posisi jabatan yang diemban. Sedangkan apabila nilai dari kompetensi yang dimiliki oleh karyawan sudah sesuai atau bahkan melebihi kebutuhan kompetensi suatu posisi jabatan di perusahaan maka gap kompetensi yang dimiliki dapat dijabarkan sebagai gap 0 (nol) atau gap positif.

Pengolahan data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hampir seluruh nilai yang didapat dari indikator yang digunakan menunjukkan gap positif (Lihat Tabel 2). Dengan kata lain tingkat kompetensi yang dimiliki oleh *Marketing Executive* di Area Bandung 1, Bandung 2, dan Area Cirebon PT Pegadaian Kantor Wilayah X memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai idealnya. Meskipun begitu, masih ditemukan tingkat kompetensi dengan gap negatif yaitu pada saat nilai dari kompetensi yang dimiliki oleh *Marketing Executive* lebih rendah apabila dibandingkan dengan nilai ideal.

Selain mengacu pada standar kompetensi, analisis kesenjangan juga dilakukan dengan melihat pada *Key Performance Indicator* (KPI) yang diantaranya terdiri dari aktifitas, *leads*, nasabah pembiayaan, dan omset. Apabila melihat dokumen penilaian kinerja *Marketing Executive* Area Bandung 1 skema *outsourcing* pada periode I (Juli – November 2022) dapat diketahui bahwa kinerja yang dihasilkan oleh para *Marketing Executive* masih belum merata, ada yang mencapai berhasil menghasilkan kinerja dengan baik tetapi ada juga yang belum mampu menghasilkan kinerja dengan maksimal. Dari penyampaian tersebut dapat dikatakan bahwa setidaknya masih terdapat kesenjangan pada kompetensi yang dimiliki oleh *Marketing Executive* di Area Bandung 1 PT Pegadaian Kantor Wilayah X.

Setelah melakukan analisis kesenjangan maka tahap yang perlu dilakukan selanjutnya adalah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang perlu diadakan untuk mendukung peningkatan kompetensi yang juga akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja *Marketing Executive* di PT Pegadaian Kantor Wilayah X. Analisis Kebutuhan Pelatihan sendiri merupakan suatu analisis yang dilakukan dengan mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan keperluan pelatihan (Apriliana & Nawangsari, 2021; Ghazali et al., 2020). Sebelum menentukan keperluan pelatihan maka terlebih dahulu perlu dilakukan identifikasi terhadap kesenjangan kompetensi yang ada.

Tabel 3. Elemen Kompetensi Yang Perlu Ditingkatkan

Indikator	Pernyataan	Gap	Kategori	Keterangan
5.6	Mampu memfasilitasi komitmen pembelian (<i>closing</i>)	-0,03	Sangat Rendah	Gap Negatif

6.1	Mampu melaksanakan pengelolaan waktu	-0,32	Sangat Rendah	Gap Negatif
9.1	Mampu menentukan tujuan dan metode riset	-0,09	Sangat Rendah	Gap Negatif

Indikator yang digunakan dalam analisis kesenjangan merupakan Elemen Kompetensi yang ada dalam SKKNI Nomor 389 Tahun 2013, sehingga apabila melihat hasil analisis kesenjangan maka diketahui bahwa hasil gap negatif yang terdiri dari Elemen Kompetensi tersebut berasal dari Unit Kompetensi Melaksanakan Keterampilan Penjualan, Menyusun Rencana Aktifitas Penjualan dan Merencanakan Riset Terhadap Sebuah Merek. Apabila diperhatikan angka-angka tersebut memang tidak terlalu besar tetapi kesenjangan tersebut berada pada kategori negatif, sehingga perlu dipertimbangkan untuk dilakukan pengembangan kompetensi. *Marketing Executive* yang perlu dilibatkan dalam pelatihan terkait dengan pemasaran adalah *Marketing Executive* dengan persentase pencapaian KPI dibawah 70%, apabila melihat pada dokumen Evaluasi Kinerja *Marketing Executive* Area Bandung I Skema *outsourcing* maka daftar yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Analisis Kebutuhan Pelatihan *Marketing Executive* di PT Pegadaian Kantor Wilayah X

No.	Responden	Unit Kerja	Jenis Kompetensi
1.	MHA	Area Bandung 1	Melakukan Pendekatan Pada Calon Pelanggan Potensial
2.	HG	Area Bandung 1	Keterampilan Penjualan
3.	FRF	Area Bandung 1	Keterampilan Penjualan
4.	LIP	Area Bandung 1	Keterampilan Penjualan
5.	SO	Area Bandung 1	Keterampilan Penjualan
6.	AH	Area Bandung 1	Keterampilan Penjualan

Sebagai organisasi terus mencari cara untuk memastikan bahwa semua tingkatan organisasi beragam dan inklusif, studi ini membantu organisasi memahami kebutuhan untuk membangun model kompetensi yang sepenuhnya mewakili tenaga kerja mereka. Dengan memastikan bahwa suara terpinggirkan didengar daripada sengaja atau tidak sengaja ditekan, model kompetensi digunakan untuk mengembangkan staf lintas tujuan strategis akan menargetkan semua kebutuhan anggota organisasi. Penelitian ini menetapkan dan menyoroti perlunya lensa kritis dalam penelitian terkait kompetensi di masa mendatang. Itu studi juga membantu menambah analisis kuantitatif dengan memajukan metode statistik yang mempromosikan inklusivitas populasi yang beragam di berbagai lokus penelitian yang tersedia di lapangan. Selain itu dalam eksplorasi kesenjangan kompetensi ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi karyawan merupakan faktor penting dalam memastikan keberhasilan individu dan organisasi. Dengan membekali karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan, organisasi dapat tetap gesit, inovatif, dan kompetitif dalam lanskap bisnis yang selalu berubah.

5. Penutup Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan temuan berkaitan dengan Analisis Kebutuhan Pelatihan *Marketing Executive* di PT Pegadaian Kantor Wilayah X maka dapat diketahui beberapa hal penting yakni pertama, pada kualifikasi jabatan dapat diketahui bahwa *Marketing Executive* yang berada di Area Bandung 1, Bandung 2, dan Area Cirebon memiliki bakat dan/atau minat dengan aktifitas pemasaran dan penjualan, mampu mengoperasikan program komputer dengan baik, memiliki daya analisa yang inovatif dan baik, ampu bekerja dengan tekanan target penjualan serta mampu bekerjasama dan berkolaborasi dengan baik dalam tim. Kedua, terungkap bahwa masih terdapat kesenjangan kompetensi pada jabatan *Marketing Executive* di Area Bandung 1, Bandung 2, dan Area Cirebon. Dari area jabatan *Marketing Executive* yang diderivasi menjadi 11 Unit Kompetensi serta 30 Elemen Kompetensi, diketahui bahwa 3 elemen kompetensi yang masih terlihat kesenjangan. Berdasarkan pada Elemen Kompetensi yang ada dalam Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Nomor 389 Tahun 2013 tentang Area Kerja Pemasaran terdapat kesenjangan kompetensi pada Unit

Kompetensi Melaksanakan Keterampilan Penjualan khususnya pada Elemen Kompetensi mampu memfasilitasi komitmen pembelian (closing), selain itu juga pada Unit Kompetensi Menyusun Rencana Aktifitas Penjualan yaitu pada Elemen Kompetensi mampu melaksanakan pengelolaan waktu, lalu pada Unit Kompetensi Merencanakan Riset Terhadap Sebuah Merek tepatnya pada Elemen Kompetensi mampu menentukan tujuan dan metode riset. Ketiga, hasil kesenjangan menunjukkan bahwa *Marketing Executive* di Area Bandung 1, Bandung 2, dan Area Cirebon memiliki kebutuhan terhadap pelatihan yang berkaitan dengan keterampilan penjualan, manajemen waktu, dan juga pelatihan tentang riset merek. Apabila melihat pada hasil evaluasi kinerja, daftar *Marketing Executive* yang perlu mengikuti pelatihan terdiri dari 6 orang *Marketing Executive* dari Area Bandung 1.

Untuk dapat membantu dalam proses pengembangan kompetensi *Marketing Executive*, maka PT Pegadaian sebaiknya mengkaji ulang terkait dengan Surat Edaran No. 55 Tahun 2021 tentang Petunjuk Pelaksanaan *Learning Wallet*. Pengkajian ini dilakukan agar kedepannya karyawan yang akan mengajukan pembelian *learning program* serta *learning tools* dapat lebih memperhatikan kebutuhan Perusahaan terkait dengan kompetensi yang dapat menunjang tugas dan tanggung jawab dari jabatan yang diembannya. Selain itu PT Pegadaian Kantor Wilayah X dapat menindaklanjuti *ouput* dari penelitian yang berupa hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan agar dapat membantu proses perancangan program pelatihan sesuai dengan kebutuhan yang telah diidentifikasi. Hal tersebut dilakukan agar *Marketing Executive* dapat mengikuti program pelatihan, sehingga tidak ada *Marketing Executive* yang merasa tertinggal karena tidak mengikuti pelatihan tertentu. Oleh karena itu PT Pegadaian Kantor Wilayah X dapat mempertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan terkait dengan pemilihan jenis pelatihan yang sesuai dengan kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh *Marketing Executive*.

Ucapan Terima Kasih

Peneliti menghaturkan terima kasih kepada PT Pegadaian Kantor Wilayah X yang telah mendukung pelaksanaan penelitian ini, serta jajaran pimpinan dan para marketing executive PT Pegadaian yang telah berpartisipasi serta memberikan umpan balik penting untuk penyempurnaan hasil penelitian.

Daftar Pustaka

- Agustina, I., Pradesa, H. A., & Putranto, R. A. (2021). Peran Dimensi Motivasi Pelayanan Publik Dalam Meningkatkan Komitmen Afektif Pegawai. *JEMAP: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Dan Perpajakan*, 4(2), 218–235. <https://doi.org/10.24167/jemap.v4i2.3237>
- Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (sdm) Berbasis Kompetensi. *Forum Ekonomi*, 23(4), 804–812. <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i4.10155>
- Bhatnagar, V. R. (2019). Conceptualizing employee strengths at work and scale development. *Management Research Review*, 43(10), 1273–1288. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2019-0367>
- Bhatnagar, V. R., Jain, A. K., Tripathi, S. S., & Giga, S. (2020). Beyond the competency frameworks- conceptualizing and deploying employee strengths at work. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 691–709. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2019-0228>
- Cahya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijiningrum, A., & Swasti, F. F. (2021). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *YUME : Journal of Management*, 4(2), 230–242. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.861>
- Dharmanegara, I. B. A., Sulistyan, R. B., & Agustina, I. (2021). How Well Public Service Motivation and Job Satisfaction in Enhancing the Effect of Compensation on Job Performance? *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 11(2), 181–192.

<https://doi.org/10.30741/wiga.v11i2.853>

- Efendi, N. (2015). Pengembangan Sumberdaya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung. *MIMBAR, Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 31(1), 1. <https://doi.org/10.29313/mimbar.v31i1.839>
- Farouk, S., Abu Elanain, H. M., Obeidat, S. M., & Al-Nahya, M. (2016). HRM Practices and Organizational Performance in the UAE Banking Sector: the Mediating Role of Organizational Innovation Introduction Human resource management (HRM). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 1–39.
- Fejfarová, M., & Fejfar, J. (2022). Employee Training and Development and Competency-Based Approach: Any Relationship? *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 15(4), 242–250.
- Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). Strategic human resource development: Towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. *Human Resource Development International*, 19(4), 289–306. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1169765>
- Ghozali, I., Iswati, S., & Adam, S. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Pt.Pertamina Lubricant Jakarta. *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 5(2), 211. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v5i2.1094>
- Hasan, S. H., Herawati, H., & Lisnawati, L. (2022). Implementasi Psikologi Positif Dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan Pada PT Marwah Kesuma Bangsa. *Journal of Economics Science*, 8(1), 1–10.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2022). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2022.100926>
- Khusna, K., Mirzania, A., Fauziyyah, S., & Muhsyi, A. (2022). Analisis Kompetensi Human Resource Business Partner Dalam Mencapai Kesuksesan Organisasi Perguruan Tinggi. *Jurnal of Business & Applied Management*, XV(2), 125–132. <https://doi.org/10.30813/jbam.v15i2.2691>
- Melaia, S., Abratt, R., & Bick, G. (2008). Competencies of marketing managers in South Africa. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(3), 233–246. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679160304>
- Mishra, L. (2022). A study of talent management and its impact on performance of organizations. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*, 2(4), 56–59. www.iosrjournals.org
- Muarsarsar, S. (2022). Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 8(1), 47–63. [https://doi.org/10.25299/jkp.2022.vol8\(1\).9447](https://doi.org/10.25299/jkp.2022.vol8(1).9447)
- Mugiarto, M., Agustina, I., & Suryaman, W. (2023). Adopsi Teknologi Aplikasi Aset Dan Kompetensi Pegawai Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Pengelolaan Barang Milik Negara Di S opd Kota Cimahi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 4823–4835.
- Mursiti, M., Sailah, I., Marimin, M., Romli, M., & Denni, A. (2021). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Berdaya Saing Dan Berkelanjutan Pada Agroindustri Tebu: Tinjauan Literatur Dan Agenda Penelitian Mendatang. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 31(2), 129–142. <https://doi.org/10.24961/j.tek.ind.pert.2021.31.2.129>
- Nokas, E. D., Sitinjak, N., & Apriyanto, G. (2022). Peran Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Melalui Pemanfaatan

- Teknologi Informasi Pada Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Kupang. *Jurnal Sosial Teknologi*, 2(10), 857–864. <https://doi.org/10.36418/journalsostech.v2i10.428>
- Nouri, B. A., Ghorbani, R., & Soltani, M. (2017). The Effect of Knowledge Management on Organizational Innovation with the Mediating Role of Organizational Learning (Case Study: Agricultural Bank in Iran). *Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR*, 7(3), 194–211.
- Omar, M. K., Zahar, F. N., & Rashid, A. M. (2020). Knowledge, skills, and attitudes as predictors in determining teachers' competency in Malaysian TVET institutions. *Universal Journal of Educational Research*, 8(3 3C), 95–104. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.081612>
- Pradesa, H. A., Agustina, I., Sulistyan, R. B., & Septian, I. (2023). Studi Empiris Tentang Kompetensi Auditor Dalam Melakukan Fungsi Audit Internal Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 10(1), 81–91.
- Pradesa, H. A., Sulistyan, R. B., & Dharmanegara, I. B. A. (2021). Meningkatkan Perasaan Berkewajiban Individual Pada Organisasi: Peran Dari Iklim Kerja Etis dan Komitmen Afektif. *Progress Conference*, 4(1), 96–107.
- Putranto, R. A., Andikaputra, F. A. T., Pradesa, H. A., & Priatna, R. (2022). Meningkatkan komitmen bagi Aparatur Sipil Negara : Perspektif teori pertukaran sosial dalam akuntabilitas organisasi publik. *Fair Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 915–926.
- Romlah, N. S., Sedarmayanti, S., Gunawan, S., & Pradesa, H. A. (2019). Human Resource Development Among Administrative Staff at Faculty of Nursing Science , Padjadjaran University (UNPAD) Bandung. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(7), 424–436. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i7/6135>
- Saeed, K., & Rashidi, Z. (2017). Essential employability skills for marketing careers: gap analysis of education and profession. *Pakistan Business Review*, July 2017, 302–319. <https://core.ac.uk/download/pdf/268591351.pdf>
- Saputra, J. I., Hasan, A., & Rasuli, M. (2020). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi, Pengelolaan Aset Tetap dan Peran Internal Audit Terhadap Kualitas Informasi Laporan Keuangan Dengan Sistem Pengendalian Intern Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Pemertinah Pro. *Pekbis Jurnal*, 12(1), 25–38.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach - Sixth Edition*. Wiley & Sons.
- Tanjung, H., Agustina, I., & Pradesa, H. A. (2022). Explaining Compensation Satisfaction Among Public Officers from Equity and Expectancy Perspective. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 11(1), 28–44. <https://doi.org/10.31314/pjia.11.1.28-44.2022>.