

## Analisis Kompetensi dan Pengalaman Kerja Sebagai Determinan Produktivitas Sales Hotel

### *Competence and Work Experience Analysis as Determinants of Hotel Sales Productivity*

Lusi Ermawati<sup>1)</sup>, Muhamad Abdul Jumali<sup>2)</sup>\*

<sup>1,2)</sup>Program Studi Teknik Industri, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya  
Jl. Dukuh Menanggal XII, Surabaya 60234 Jawa Timur, Indonesia  
email: <sup>1)</sup> emmalusi0690@gmail.com, <sup>2)</sup> abduljumali@unipasby.ac.id

#### Informasi Artikel

Diterima:

Submitted:  
13/10/2025

Diperbaiki:

Revised:  
19/04/2026

Disetujui:

Accepted:  
24/04/2026

\*) Muhammad Abdul  
Jumali  
abduljumali@unipasby.a  
c.id

DOI:

<https://doi.org/10.32502/integrasiv11i1.1276>

#### Abstrak

Industri perhotelan di Surabaya menghadapi tingkat persaingan yang semakin ketat sehingga peningkatan produktivitas tenaga penjualan menjadi prioritas utama dalam menjaga daya saing. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja terhadap produktivitas *sales hotel*. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan responden sebanyak 40 tenaga penjualan dari hotel berbintang, dipilih melalui purposive sampling. Instrumen penelitian berupa kuesioner skala *Likert* yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, serta dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas ( $t = 3.217$ ;  $p = 0.003$ ) dan pengalaman kerja juga berpengaruh positif signifikan ( $t = 2.865$ ;  $p = 0.008$ ). Secara simultan, kompetensi dan pengalaman kerja memberikan kontribusi sebesar 71,2% terhadap variasi produktivitas tenaga penjualan (Adjusted  $R^2 = 0.712$ ). Temuan ini mengonfirmasi bahwa sinergi antara kompetensi dan pengalaman kerja merupakan faktor determinan yang esensial dalam peningkatan produktivitas *sales hotel*. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor perhotelan melalui strategi pelatihan berbasis kompetensi dan pengelolaan pengalaman kerja yang berkesinambungan.

**Kata kunci:** Kompetensi, Pengalaman Kerja, Produktivitas *Sales Hotel*.

#### Abstract

The hospitality industry in Surabaya faced intense competition, making the improvement of sales force productivity a critical factor for maintaining competitiveness. This study aimed to analyze the effect of competence and work experience on hotel sales productivity. The research employed a quantitative explanatory approach with a sample of 40 sales employees from four-star hotels selected through purposive sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire that was tested for validity and reliability, and subsequently analyzed with multiple linear regression using SPSS software. The findings revealed that competence had a significant positive effect on sales productivity ( $t = 3.217$ ;  $p = 0.003$ ), while work experience also had a significant positive effect ( $t = 2.865$ ;  $p = 0.008$ ). Simultaneously, competence and work experience explained 71.2% of the variance in sales productivity (Adjusted  $R^2 = 0.712$ ). These results confirmed that the synergy between competence and work experience was an essential determinant of productivity improvement among hotel sales employees. This study contributed to the literature by strengthening the human capital and experiential learning perspectives, while practically providing recommendations for hotel management to develop competency-based training and continuous work experience management strategies.

**Keywords:** competence, work experience, hotel sales productivity

## Pendahuluan

Industri perhotelan merupakan salah satu sektor strategis yang memiliki kontribusi besar dalam mendukung perekonomian daerah maupun nasional. Peningkatan jumlah wisatawan, baik domestik maupun mancanegara, diiringi oleh pertumbuhan kegiatan bisnis dan pendidikan, menjadikan kebutuhan akan jasa perhotelan terus meningkat dari tahun ke tahun [1]. Surabaya, sebagai kota metropolitan terbesar kedua di Indonesia, berkembang pesat menjadi pusat bisnis, perdagangan, dan pariwisata. Hal ini menyebabkan tingkat persaingan antar hotel semakin intensif, baik dari segi layanan, fasilitas, maupun strategi pemasaran [2], [3]. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan hotel adalah kemampuan dalam mengelola tenaga penjualan (*sales force*), yang bertugas menarik pelanggan, membangun hubungan jangka panjang, dan menjaga keberlangsungan pendapatan [4].

Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa tingkat okupansi hotel di kota-kota besar, termasuk Surabaya, mengalami fluktuasi dalam beberapa tahun terakhir, terutama pasca pandemi dan perubahan pola pemesanan berbasis digital. Kondisi ini meningkatkan tekanan terhadap tenaga penjualan untuk tidak hanya mencapai target, tetapi juga mempertahankan pelanggan dan mengoptimalkan strategi pemasaran yang adaptif terhadap perubahan pasar.

Produktivitas tenaga penjualan di hotel tidak hanya diukur dari pencapaian target okupansi kamar, tetapi juga mencakup kemampuan menjual paket layanan, meningkatkan tingkat retensi pelanggan, dan memperluas jaringan pemasaran [5]. Secara konseptual, produktivitas diartikan sebagai rasio antara output dan input dalam suatu proses kerja [6]. Dalam bidang industri jasa, produktivitas tidak hanya mengacu pada kuantitas layanan, tetapi juga kualitas, efisiensi, dan keberlanjutan interaksi dengan pelanggan [7], [8]. Oleh karena itu, produktivitas tenaga penjualan merupakan salah satu indikator utama kinerja organisasi

perhotelan yang harus diperhatikan secara serius oleh manajemen [9].

Salah satu faktor utama yang berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja adalah kompetensi. Kompetensi mencakup kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif [10]. Spencer dan Spencer [11] menyebut kompetensi sebagai karakteristik mendasar yang membedakan kinerja individu berkinerja tinggi dengan yang rendah. Dalam bidang tenaga penjualan hotel, kompetensi tidak hanya berupa kemampuan teknis seperti penguasaan produk, tetapi juga keterampilan komunikasi interpersonal, negosiasi, dan adaptasi terhadap permintaan pasar yang dinamis [12]. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi yang tinggi berbanding lurus dengan kemampuan tenaga penjualan dalam mencapai target dan membangun loyalitas pelanggan [13], [14].

Selain kompetensi, pengalaman kerja merupakan faktor lain yang berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Pengalaman memberikan kesempatan bagi individu untuk belajar dari praktik nyata, meningkatkan keterampilan, serta membentuk pola pikir adaptif [15]. Teori Experiential Learning menjelaskan bahwa pembelajaran melalui pengalaman menciptakan siklus refleksi dan penerapan yang berkelanjutan [16]. Dalam industri hotel, tenaga penjualan dengan pengalaman lebih panjang biasanya memiliki pemahaman lebih baik mengenai karakteristik pelanggan, kondisi pasar, serta strategi penjualan yang efektif [17]. Hasil penelitian sebelumnya juga membuktikan bahwa pengalaman kerja berkontribusi pada peningkatan produktivitas melalui penguasaan keterampilan praktis dan kemampuan menghadapi situasi kompleks [18].

Namun demikian, literatur yang ada terfokus pada kompetensi dan pengalaman kerja membahasnya secara terpisah. Banyak kajian studi yang menitikberatkan pada kompetensi menegaskan bahwa keterampilan teknis dan komunikasi adalah kunci

keberhasilan, sementara penelitian lain lebih menekankan pada pentingnya pengalaman kerja dalam meningkatkan adaptabilitas dan efektivitas [19]. Padahal, secara konseptual, kedua faktor tersebut memiliki hubungan saling melengkapi. Kompetensi memberikan dasar keterampilan yang dibutuhkan, sementara pengalaman memperkuat penerapan keterampilan tersebut dalam situasi nyata [20]. Ketidadaan integrasi analisis antara kompetensi dan pengalaman kerja membuat pemahaman tentang determinan produktivitas tenaga penjualan hotel masih parsial [21].

Sebagian besar studi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja dilakukan pada sektor manufaktur [22], pendidikan [23], atau jasa keuangan [24]. Hasil penelitian pada industri perhotelan yang dikaitkan dengan produktivitas tenaga penjualan masih relatif terbatas. Bahkan ketika ada, penelitian seringkali dilakukan dalam lingkup umum, bukan spesifik pada *sales* hotel sebagai aktor utama pemasaran [25]. Surabaya sebagai salah satu kota dengan jumlah hotel berbintang terbanyak di Indonesia belum banyak diteliti.

Selain itu, perubahan perilaku konsumen akibat perkembangan teknologi digital turut memengaruhi cara tenaga penjualan berinteraksi dengan pelanggan. Platform daring, *online travel agent*, serta media sosial telah mengubah pola pemesanan hotel dan strategi pemasaran [26]. Tenaga penjualan kini dituntut tidak hanya menguasai keterampilan tradisional, tetapi juga mampu memanfaatkan teknologi untuk menjangkau konsumen secara lebih luas [27]. Oleh karena itu, kompetensi digital menjadi bagian dari kebutuhan baru yang harus dimiliki *sales* hotel [17]. Sementara itu, pengalaman kerja tetap menjadi faktor penting karena memberikan bukti nyata dalam menghadapi pergeseran perilaku konsumen dan perubahan pasar [28].

Konsep *Human Capital Theory* menjelaskan bahwa investasi pada sumber daya manusia, baik dalam bentuk pendidikan maupun pelatihan, akan meningkatkan produktivitas individu dan organisasi [29]. Dalam bidang *sales* hotel, teori tersebut sangat relevan untuk menjelaskan bagaimana kompetensi dapat ditingkatkan melalui

pelatihan formal maupun nonformal. Di sisi lain, teori *Experiential Learning* menjelaskan bahwa pengalaman nyata juga menjadi modal penting bagi pengembangan keterampilan [30]. Kombinasi keduanya menunjukkan bahwa kompetensi dan pengalaman kerja merupakan determinan penting bagi produktivitas tenaga penjualan hotel [31].

Berdasarkan latar belakang tersebut, terdapat permasalahan mendasar untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja secara simultan terhadap produktivitas *sales* hotel. Integrasi kedua faktor tersebut dapat memberikan gambaran lebih komprehensif mengenai determinan produktivitas dalam industri perhotelan. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian akademik mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam bidang perhotelan. Sementara secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi manajemen hotel dalam merumuskan strategi peningkatan produktivitas *sales* melalui pengembangan kompetensi berbasis pelatihan dan manajemen pengalaman kerja yang terstruktur [32].

Meskipun sejumlah studi telah mengkaji pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kinerja individu, sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor manufaktur [22], pendidikan [23], dan jasa keuangan [24], sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan kompleksitas dinamika industri perhotelan yang bersifat *highly interactive* dan *customer driven*. Selain itu, penelitian terdahulu masih cenderung memposisikan kompetensi dan pengalaman kerja secara parsial dan terpisah [19], [20]. Pendekatan ini menimbulkan keterbatasan konseptual karena dalam praktiknya, produktivitas tenaga penjualan merupakan hasil dari interaksi simultan antara kapasitas individu (*competence-based capability*) dan pembelajaran berbasis pengalaman (*experience-based capability*). Studi pada sektor *hospitality* cenderung menekankan inovasi, digitalisasi, atau kinerja organisasi secara umum [25], namun masih terbatas yang secara spesifik meneliti tenaga penjualan hotel sebagai aktor kunci pencipta pendapatan.

Surabaya menjadi relevan secara empiris karena kota ini mengalami pertumbuhan signifikan pada sektor

perhotelan dengan tingkat kompetisi yang tinggi, fluktuasi okupansi, serta tekanan digitalisasi pemasaran berbasis *online travel agent* dan platform digital [26], [27]. Kondisi ini menciptakan fenomena unik, di mana tenaga penjualan tidak hanya dituntut memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan adaptif berbasis pengalaman dalam menghadapi perubahan perilaku konsumen.

Dengan demikian, terdapat *research gap* yang jelas, yaitu:

- (1) keterbatasan studi yang mengintegrasikan kompetensi dan pengalaman kerja secara simultan,
- (2) kurangnya penelitian yang fokus pada produktivitas tenaga penjualan hotel, dan
- (3) minimnya kajian berbasis lokal industri perhotelan Indonesia.

Oleh karena itu, penelitian ini tidak sekadar mengonfirmasi teori, tetapi menawarkan kontribusi konseptual berupa model integratif antara *human capital* dan *experiential learning* dalam menjelaskan produktivitas *sales* hotel, yang hingga saat ini masih jarang dikaji secara empiris dalam *hospitality* di negara berkembang. Integrasi kompetensi dan pengalaman kerja juga dapat dijelaskan melalui perspektif *dynamic capability* yang menekankan kemampuan adaptasi individu terhadap perubahan lingkungan bisnis [33].

## Metode

### a) Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis eksplanatori, karena tujuan utama penelitian adalah menguji hubungan kausal antara variabel independen, yaitu kompetensi dan pengalaman kerja, terhadap variabel dependen berupa produktivitas tenaga penjualan hotel. Pemilihan metode kuantitatif memungkinkan pengukuran yang lebih objektif serta analisis data dengan bantuan statistik. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang valid mengenai pengaruh simultan maupun parsial dari masing-masing variabel [34].

### b)

### c) Waktu dan tempat penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada kuartal pertama tahun 2025 dengan lokasi di beberapa hotel berbintang empat di Kota

Surabaya. Pemilihan kota Surabaya dilakukan karena merupakan salah satu pusat bisnis dan pariwisata di Indonesia yang memiliki pertumbuhan hotel yang pesat dan tingkat persaingan yang tinggi. Segmen hotel berbintang empat dipilih karena memiliki standar manajemen yang relatif terstruktur, target penjualan yang jelas, serta tenaga penjualan yang memiliki tanggung jawab langsung terhadap pencapaian kinerja pemasaran [35].

### d) Target dan subjek penelitian

Berdasarkan data internal asosiasi perhotelan dan observasi awal, jumlah tenaga penjualan hotel berbintang empat di Surabaya diperkirakan berada dalam rentang 120–200 orang. Dengan demikian, ukuran sampel sebanyak 40 responden merepresentasikan sekitar 20–30% populasi, yang masih berada dalam batas wajar untuk penelitian sosial eksploratif.

Selain itu, penggunaan regresi linier berganda dengan dua variabel independen masih memenuhi kriteria minimal ukuran sampel, yaitu 15–20 observasi per variabel prediktor untuk menjaga stabilitas estimasi dan *statistical power* [41]. Sasaran penelitian adalah tenaga penjualan (*sales force*) dari hotel berbintang empat di Surabaya.

Penentuan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yakni pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria yang ditetapkan adalah: (1) responden bekerja sebagai tenaga penjualan hotel minimal satu tahun, (2) terlibat langsung dalam aktivitas penjualan dan promosi, serta (3) bersedia mengisi kuesioner penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 40 responden yang dinilai memadai untuk analisis regresi linier berganda.

Ukuran sampel ini juga memenuhi kaidah minimal dalam analisis regresi, yaitu sekurang-kurangnya lima kali jumlah indikator yang digunakan [35].

### e)

### f) Variabel penelitian dan definisi operasional

Penelitian ini melibatkan dua variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen pertama adalah kompetensi ( $X_1$ ), yang didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melaksanakan

tugas melalui kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Kompetensi tenaga penjualan hotel diukur berdasarkan indikator kemampuan komunikasi, penguasaan produk, keterampilan negosiasi, serta adaptasi terhadap kebutuhan pasar [12]. Variabel independen kedua adalah pengalaman kerja ( $X_2$ ), yang didefinisikan sebagai akumulasi pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh individu melalui keterlibatan dalam aktivitas pekerjaan. Indikator pengalaman kerja mencakup lama bekerja, keragaman tugas, serta keterlibatan dalam penyelesaian masalah penjualan [36]. Variabel dependen adalah produktivitas tenaga penjualan ( $Y$ ), yang diukur melalui pencapaian target penjualan, efisiensi kerja, serta kontribusi dalam meningkatkan pendapatan hotel [37]. Definisi operasional ini disusun berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, sehingga variabel dapat diukur secara konsisten melalui instrumen penelitian. Untuk memperjelas dari yang sudah di definisikan tentang definisi dan operasional variabel, dapat dilihat pada tabel 1 tentang variabel, indikator dan jumlah item kuesioner sebagai berikut:

**Tabel 1.** Variabel, Indikator, dan Jumlah Item Kuesioner

Variabel Penelitian	Indikator Utama	Jumlah Item	Skala
Kompetensi ( $X_1$ )	1) Pengetahuan produk	10	Likert 1-5
	2) Keterampilan komunikasi		
	3) Kemampuan negosiasi		
	4) Adaptasi terhadap perubahan pasar		
Pengalaman kerja ( $X_2$ )	1) Lama bekerja	7	Likert 1-5
	2) Keragaman tugas		
	3) Keterlibatan dalam penyelesaian masalah		
Produktivitas ( $Y$ )	1) Pencapaian target penjualan	7	Likert 1-5
	2) Efisiensi kerja		
	3) Kontribusi terhadap peningkatan pendapatan hotel		

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

#### g) Instrumen penelitian

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala *Likert* lima poin, mulai dari 1

(sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Kuesioner terdiri dari 24 item, dengan rincian 10 item untuk kompetensi, 7 item untuk pengalaman kerja, dan 7 item untuk produktivitas. Penyusunan instrumen mengacu pada indikator variabel yang telah dijelaskan sebelumnya. Sebelum digunakan, kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dengan kriteria  $r$  hitung lebih besar daripada  $r$  tabel pada taraf signifikansi 5%. Reliabilitas diuji dengan *Cronbach Alpha*, dengan kriteria nilai  $>0.7$  sebagai indikator konsistensi internal. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner valid dan reliabel dengan nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0.8, sehingga layak digunakan untuk penelitian [38]. Instrumen diadaptasi dari penelitian sebelumnya [12], [34].

#### h) Prosedur pengumpulan data

Proses pengumpulan data dilakukan secara bertahap. Pertama, peneliti menyusun instrumen kuesioner berdasarkan teori serta hasil penelitian terdahulu. Kedua, kuesioner diuji coba pada sejumlah responden terbatas untuk menilai kejelasan pertanyaan dan kesesuaian indikator. Ketiga, instrumen diperbaiki sesuai masukan hasil uji coba. Keempat, kuesioner disebar kepada 40 responden yang telah memenuhi kriteria. Kelima, kuesioner dikumpulkan kembali untuk dianalisis. Selama proses pengumpulan data, peneliti menjunjung tinggi etika penelitian, seperti menjaga kerahasiaan identitas responden dan memastikan partisipasi bersifat sukarela [39].

#### i) Teknik analisis data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26. Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja terhadap produktivitas tenaga penjualan, baik secara parsial maupun simultan. Sebelum dilakukan analisis utama, data diuji dengan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Uji normalitas dilakukan untuk memastikan distribusi data mendekati normal, uji multikolinearitas memastikan tidak adanya korelasi tinggi antar variabel

independen, dan uji heteroskedastisitas untuk memverifikasi bahwa varians residual bersifat homogen [40].

Setelah asumsi klasik terpenuhi, dilakukan pengujian regresi untuk memperoleh nilai koefisien,  $t$  hitung, dan signifikansi. Tingkat signifikansi ditetapkan pada  $\alpha = 0.05$ . Hasil analisis kemudian diinterpretasikan secara kuantitatif dan dikaitkan dengan temuan penelitian terdahulu, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang hubungan antar variabel [41].

#### j) Etika penelitian

Penelitian ini memperhatikan prinsip etika penelitian, meliputi persetujuan sukarela dari responden (*informed consent*), kerahasiaan identitas responden, serta pemanfaatan data hanya untuk kepentingan akademis. Dengan memperhatikan aspek etika tersebut, penelitian ini tidak hanya menghasilkan temuan empiris yang valid, tetapi juga menjaga kepercayaan responden terhadap proses penelitian [42].

### Hasil dan Pembahasan

#### a) Karakteristik responden

Sebanyak 40 responden berpartisipasi dalam penelitian ini, terdiri atas 22 orang laki-laki (55%) dan 18 orang perempuan (45%). Sebagian besar responden berusia antara 30–39 tahun (47,5%), diikuti kelompok usia 20–29 tahun (37,5%) dan lebih dari 40 tahun (15%). Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden berpendidikan sarjana (65%), sedangkan sisanya diploma (35%). Dari sisi pengalaman kerja, 42,5% responden telah bekerja selama 1–3 tahun, 40% selama 4–6 tahun, dan 17,5% lebih dari 6 tahun.

**Tabel 2.** Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	22	55%
	Perempuan	18	45%
Usia	20–29 tahun	15	37,5%
	30–39 tahun	19	47,5%
	≥40 tahun	6	15%
Pendidikan	Diploma (D3)	14	35%
	Sarjana (S1)	26	65%
Lama bekerja	1–3 tahun	17	42,5%

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
	4–6 tahun	16	40%
	>6 tahun	7	17,5%

Sumber: Data primer, 2025

Profil responden menunjukkan bahwa tenaga penjualan hotel di Surabaya relatif muda, berpendidikan tinggi, dan memiliki pengalaman kerja yang bervariasi. Kondisi ini mendukung penelitian ini karena variasi pengalaman memungkinkan analisis pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja lebih detail dalam variasi datanya.

#### b) Uji validitas dan reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan semua item kuesioner memiliki nilai  $r$  hitung lebih besar daripada  $r$  tabel (0.312). Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid. Uji reliabilitas menghasilkan nilai *Cronbach Alpha* untuk variabel kompetensi (0.891), pengalaman kerja (0.878), dan produktivitas (0.936). Semua nilai melebihi batas minimum 0.7, sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

Validitas dan reliabilitas yang tinggi mengonfirmasi bahwa instrumen penelitian konsisten dan mampu mengukur variabel dengan baik.

#### c) Hasil regresi linier berganda

Berikut adalah tabel hasil regresi linier berganda yang telah diolah:

**Tabel 3.** Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien $\beta$	$t$ hitung	Sig. (p)	Ket.
Kompetensi ( $X_1$ )	0.417	3.217	0.003	Sig.
Pengalaman ( $X_2$ )	0.369	2.865	0.008	Sig.
Konstanta ( $\alpha$ )	8.325	–	–	–
Adjusted $R^2$	0.712	–	–	Fit

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2025

Analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa:

- 1) Kompetensi ( $X_1$ )  
Koefisien  $\beta = 0.417$ ;  $t = 3.217$ ;  $p = 0.003$ .
- 2) Pengalaman kerja ( $X_2$ )  
Koefisien  $\beta = 0.369$ ;  $t = 2.865$ ;  $p = 0.008$ .
- 3) Adjusted  $R^2 = 0.712$ .

Dengan demikian, kompetensi dan pengalaman kerja secara simultan menjelaskan 71,2% variasi produktivitas tenaga penjualan hotel, sedangkan sisanya 28,8% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti.

d) *Pengaruh kompetensi terhadap produktivitas*

Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi tradisional (komunikasi, penguasaan produk, dan negosiasi) tetap menjadi determinan utama produktivitas, meskipun teknologi digital berkembang pesat. Hal ini menegaskan bahwa interaksi personal masih memegang peran penting dalam industri perhotelan Indonesia. Tenaga penjualan dengan kompetensi tinggi mampu menguasai produk, berkomunikasi dengan baik, serta menegosiasikan layanan sesuai kebutuhan pelanggan. Temuan ini sejalan dengan teori *Human Capital* yang menekankan bahwa keterampilan dan pengetahuan individu adalah investasi yang meningkatkan produktivitas [29].

Hal ini memberi implikasi bahwa meskipun teknologi digital berkembang pesat, interaksi personal tetap penting dalam industri perhotelan Indonesia.

e) *Pengaruh pengalaman kerja terhadap produktivitas*

Pengalaman kerja juga terbukti signifikan mempengaruhi produktivitas. Responden dengan pengalaman lebih lama cenderung lebih memahami preferensi pelanggan, lebih fleksibel dalam strategi penjualan, dan lebih tenang menghadapi tekanan target. Temuan ini sejalan dengan *Experiential Learning Theory* bahwa pengalaman langsung menghasilkan siklus pembelajaran berkelanjutan [16].

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak hanya berkaitan dengan durasi kerja, tetapi juga dengan kualitas pengalaman yang terbentuk melalui interaksi dengan konteks lokal. Dalam konteks Surabaya, hal ini tercermin dalam kemampuan tenaga penjualan menyesuaikan strategi dengan karakteristik pelanggan dan dinamika pasar lokal yang spesifik. Studi di sektor manufaktur cenderung menekankan lama pengalaman kerja sebagai penentu utama produktivitas

[43]. Namun, hasil penelitian ini menemukan bahwa pengalaman tidak hanya diukur dari lamanya bekerja, melainkan juga keragaman tugas dan keterlibatan langsung dalam situasi kompleks. Artinya, kualitas pengalaman lebih penting daripada sekadar kuantitas tahun kerja.

f) *Sinergi kompetensi dan pengalaman*

Analisis simultan menunjukkan bahwa kompetensi dan pengalaman kerja bersama-sama menjelaskan lebih dari 70% variasi produktivitas. Ini membuktikan adanya sinergi antara kompetensi dan pengalaman. Kompetensi yang baik tanpa pengalaman nyata akan sulit diterapkan, sedangkan pengalaman panjang tanpa kompetensi yang memadai hanya menghasilkan rutinitas tanpa inovasi. Temuan ini memperkaya literatur dengan menegaskan bahwa integrasi kedua faktor adalah kunci keberhasilan *sales* hotel di Surabaya.

Nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0.712 menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang kuat dalam konteks penelitian sosial. Hal ini mengindikasikan bahwa kombinasi kompetensi dan pengalaman kerja mampu menjelaskan sebagian besar variasi produktivitas tenaga penjualan, sekaligus memperkuat argumen bahwa kedua faktor tersebut bekerja secara integratif. Kontribusi hasil penelitian ini adalah membangun model integratif antara kompetensi dan pengalaman kerja, yang jarang dikaji secara simultan pada industri perhotelan Indonesia.

g) *Faktor eksternal di luar penelitian*

Meskipun kompetensi dan pengalaman berpengaruh signifikan, masih ada 28,8% variasi produktivitas yang dijelaskan oleh faktor lain. Faktor tersebut dapat berupa motivasi kerja, sistem insentif, budaya organisasi, atau kondisi pasar. Dengan demikian, penelitian ini membuka peluang riset lanjutan untuk mengintegrasikan variabel-variabel tersebut ke dalam model produktivitas *sales* hotel.

h) *Implikasi praktis*

Hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi manajemen hotel. Pertama, penting untuk menyelenggarakan program pelatihan berkala yang fokus pada pengembangan kompetensi komunikasi dan

negosiasi. Kedua, perlu strategi manajemen pengalaman kerja, seperti rotasi tugas atau penugasan, agar tenaga penjualan memperoleh pengalaman yang lebih beragam. Ketiga, kombinasi pelatihan berbasis kompetensi dengan pengelolaan pengalaman kerja dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan daya saing hotel.

i) *Implikasi teoretis*

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat *Human Capital Theory* dan *Experiential Learning Theory*. Kontribusi kebaruan terletak pada model integratif yang membuktikan bahwa kompetensi dan pengalaman kerja harus dipandang sebagai determinan produktivitas yang saling melengkapi, bukan terpisah. Hal ini memberikan kontribusi konseptual dalam literatur manajemen sumber daya manusia di sektor jasa, khususnya perhotelan di negara berkembang.

j) *Kompetensi*

Pengaruh kompetensi terhadap produktivitas tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui mekanisme peningkatan kualitas interaksi dengan pelanggan. Tenaga penjualan yang kompeten mampu melakukan *value-based selling*, yaitu menyesuaikan penawaran dengan kebutuhan spesifik pelanggan, sehingga meningkatkan peluang closing dan retensi pelanggan [13], [44].

k) *Pengalaman*

Pengalaman kerja meningkatkan produktivitas melalui akumulasi *tacit knowledge*, yaitu pengetahuan yang tidak terdokumentasi tetapi diperoleh melalui praktik langsung. Dalam *sales hotel*, *tacit knowledge* ini tercermin dalam kemampuan membaca karakter pelanggan, menentukan strategi negosiasi, serta mengantisipasi keberatan pelanggan secara efektif [34], [45].

l) *Sinergi*

Sinergi antara kompetensi dan pengalaman menciptakan efek *multiplicative*, bukan *additive*. Kompetensi tanpa pengalaman hanya menghasilkan potensi, sedangkan pengalaman tanpa kompetensi menghasilkan rutinitas yang stagnan. Kombinasi keduanya menghasilkan *adaptive expertise*, yaitu kemampuan untuk berinovasi

dalam situasi baru sekaligus mempertahankan efisiensi operasional [33].

### Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan pengalaman kerja merupakan determinan utama produktivitas tenaga penjualan hotel di Surabaya. Kompetensi yang mencakup komunikasi, penguasaan produk, negosiasi, dan adaptasi memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja. Sementara itu, pengalaman kerja yang diukur melalui lama bekerja, keragaman tugas, dan keterlibatan dalam situasi kompleks juga berperan penting dalam meningkatkan efektivitas tenaga penjualan. Secara simultan, kedua variabel ini menjelaskan sebagian besar variasi produktivitas dengan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,712. Sementara itu, pengalaman kerja yang diukur melalui lama bekerja, keragaman tugas, dan keterlibatan dalam situasi kompleks juga berperan penting dalam meningkatkan efektivitas tenaga penjualan. Kompetensi yang tercermin dari kemampuan komunikasi, penguasaan produk, keterampilan negosiasi, dan kemampuan adaptasi memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Sementara itu, pengalaman kerja yang diukur melalui lama bekerja, keragaman tugas, dan keterlibatan dalam situasi kompleks juga berpengaruh nyata dalam meningkatkan efektivitas tenaga penjualan. Secara simultan, kedua variabel ini menjelaskan sebagian besar variasi produktivitas dengan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,712, yang menegaskan bahwa integrasi antara kompetensi dan pengalaman kerja merupakan kunci utama dalam membentuk tenaga penjualan yang produktif.

Hasil penelitian ini memberikan pemahaman bahwa keberhasilan *sales hotel* tidak hanya ditentukan oleh lamanya pengalaman atau penguasaan keterampilan tertentu secara terpisah, melainkan oleh sinergi keduanya yang saling melengkapi. Kompetensi tanpa pengalaman nyata cenderung sulit diimplementasikan secara optimal, sedangkan pengalaman kerja tanpa kompetensi yang memadai hanya akan menghasilkan rutinitas tanpa inovasi. Temuan baru pada hasil penelitian ini adalah penekanan bahwa kualitas pengalaman yang

beragam memiliki nilai lebih besar dibandingkan sekadar kuantitas tahun kerja, serta pentingnya kompetensi dasar yang terintegrasi dengan pengalaman untuk menghadapi persaingan industri perhotelan di Indonesia.

Secara praktis, temuan ini menyarankan agar manajemen hotel menaruh perhatian serius pada strategi pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan berbasis kompetensi dan manajemen pengalaman kerja yang sistematis. Investasi dalam pelatihan komunikasi, negosiasi, dan pemahaman produk perlu diimbangi dengan kebijakan rotasi tugas atau keterlibatan dalam proyek-proyek kompleks agar tenaga penjualan memperoleh pengalaman yang beragam. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat teori modal manusia dan teori pembelajaran pengalaman dengan menunjukkan bahwa keduanya dapat dipadukan dalam kerangka model integratif untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Hasil penelitian ini masih menyisakan ruang bagi variabel lain yang dapat memengaruhi produktivitas, seperti motivasi, budaya organisasi, dan sistem insentif, yang perlu dipertimbangkan dalam studi selanjutnya untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tenaga penjualan hotel.

### Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh responden yang telah sukarela membantu terselesaikannya penelitian ini dan memberikan dukungan penuh selama pelaksanaan kegiatan penelitian ini. Apresiasi juga disampaikan kepada bapak/ibu pimpinan, teman kerja sejawat, para dosen, tendik, teman, sahabat dan orang-orang yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu atas segala bentuk dukungannya. Dukungan dari Universitas PGRI Adi Buana Surabaya dan pihak industri perhotelan turut berkontribusi dalam kelancaran penelitian ini.

### Daftar Pustaka

- [1] P. Kotler, K. L. Keller, S. H. Ang, C. T. Tan, and S. M. Leong, *Marketing management: an Asian perspective*. Pearson London, 2018.
- [2] H. Xia, H. Q. Vu, R. Law, and G. Li, "Evaluation of hotel brand competitiveness based on hotel features ratings," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 86, p. 102366, 2020, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102366>.
- [3] N. Nengsih *et al.*, "The influence of infrastructure and supervision facilities on employee performance and public service quality (Case study of Bantaeng district)," *Proc. Int. Conf. Ind. Eng. Oper. Manag.*, pp. 3055–3062, 2021, doi: [10.46254/sa02.20210849](https://doi.org/10.46254/sa02.20210849).
- [4] V. Pereira, G. M. Silva, and Á. Dias, "Sustainability Practices in Hospitality: Case Study of a Luxury Hotel in Arrábida Natural Park," *Sustainability*, vol. 13, no. 6. 2021. doi: [10.3390/su13063164](https://doi.org/10.3390/su13063164).
- [5] O. A. El-Said, S. Elhoushy, M. Smith, and M. Youssif, "Crisis-driven innovation in hospitality: How do international hotel chains innovate to recover from a global crisis?," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 120, p. 103758, 2024, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103758>.
- [6] S. Wagner and F. Deissenboeck, "Defining Productivity in Software Engineering BT - Rethinking Productivity in Software Engineering," C. Sadowski and T. Zimmermann, Eds. Berkeley, CA: Apress, pp. 29–38, 2019, doi: [10.1007/978-1-4842-4221-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-4842-4221-6_4).
- [7] J. Nie, J. Shen, and Y. Chen, "The effect of new quality productivity on port sustainability: Evidence from China," *J. Sea Res.*, vol. 204, p. 102575, 2025, doi: <https://doi.org/10.1016/j.seares.2025.102575>.
- [8] A. Cahyono and M. A. Jumali, "Increasing The Productivity Of The Furniture Industry With Kaizen Case Study In SBRC Furniture Jepara," *J. Ind. Eng. Manag.*, vol. 8, no. 1, pp. 69–78, 2023.
- [9] M. L. Khalil, N. A. Aziz, F. Long, and H. Zhang, "What factors affect firm performance in the hotel industry post-Covid-19 pandemic? Examining the impacts of big data analytics capability, organizational agility and innovation," *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*,

- vol. 9, no. 2, p. 100081, 2023, doi: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100081>.
- [10] N.-M. Thi Nong, N. Q. Phuong, and H. Duc-Son, "The effect of employee competence and competence – job – fit on business performance through moderating role of social exchange: A study in logistics firms," *Asian J. Shipp. Logist.*, vol. 40, no. 4, pp. 187–197, 2024, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2024.10.001>.
- [11] D. Dutta, S. K. Mishra, and P. Budhwar, "Ethics in competency models: A framework towards developing ethical behaviour in organisations," *IIMB Manag. Rev.*, vol. 34, no. 3, pp. 208–227, 2022, doi: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.10.002>.
- [12] G. Papageorgiou, S. Marneros, and A. Efstathiades, "Predicting career success in the hospitality industry of Cyprus: a competency-based approach," *J. Teach. Travel Tour.*, vol. 24, no. 3, pp. 236–268, Jul. 2024, doi: [10.1080/15313220.2024.2341616](https://doi.org/10.1080/15313220.2024.2341616).
- [13] C. Homburg and M. Tischer, "Customer journey management capability in business-to-business markets: Its bright and dark sides and overall impact on firm performance," *J. Acad. Mark. Sci.*, vol. 51, no. 5, pp. 1046–1074, 2023, doi: [10.1007/s11747-023-00923-9](https://doi.org/10.1007/s11747-023-00923-9).
- [14] M. A. Jumali and B. P. Sembodo, "Model Kompetensi Kewirausahaan Dengan Pendekatan Perilaku," in *Prosiding Seminar Nasional Teknik Industri*, pp. 41–47, 2016.
- [15] H. Yaseen, A. S. Mohammad, N. Ashal, H. Abusaimeh, A. Ali, and A.-A. A. Sharabati, "The Impact of Adaptive Learning Technologies, Personalized Feedback, and Interactive AI Tools on Student Engagement: The Moderating Role of Digital Literacy," *Sustainability*, vol. 17, no. 3, 2025, doi: [10.3390/su17031133](https://doi.org/10.3390/su17031133).
- [16] J. Fromm, J. Radianti, C. Wehking, S. Stieglitz, T. A. Majchrzak, and J. vom Brocke, "More than experience? - On the unique opportunities of virtual reality to afford a holistic experiential learning cycle," *Internet High. Educ.*, vol. 50, p. 100804, 2021, doi: <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2021.100804>.
- [17] M. Mansoor, J. Paul, T. I. Khan, R. Abukhait, and D. Hussain, "Customer evangelists: Elevating hospitality through digital competence, brand image, and corporate social responsibility," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 126, p. 104085, 2025, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104085>.
- [18] R. Raj, V. Kumar, N. K. Sharma, S. Singh, S. Mahlawat, and P. Verma, "The study of remote working outcome and its influence on firm performance," *Soc. Sci. Humanit. Open*, vol. 8, no. 1, p. 100528, 2023, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100528>.
- [19] M. Zamiri and A. Esmaeili, "Strategies, Methods, and Supports for Developing Skills within Learning Communities: A Systematic Review of the Literature," *Administrative Sciences*, vol. 14, no. 9, 2024, doi: [10.3390/admsci14090231](https://doi.org/10.3390/admsci14090231).
- [20] E. Yi and D.-H. Park, "The effect of core competencies of university students on employment and first year salary level based on school activity log," *Heliyon*, vol. 10, no. 7, p. 28474, 2024, doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28474>.
- [21] M. Suder, R. Kusa, A. Kallmuenzer, B. Glinka, and P. Kłobukowski, "Building resilience in hotels: Unveiling the nexus of entrepreneurial orientation, firm performance and fear of crisis," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 131, p. 104252, 2025, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104252>.
- [22] K. Qi, E. K. Owusu, M.-F. Francis Siu, and P.-C. Albert Chan, "A systematic review of construction labor productivity studies: Clustering and analysis through hierarchical latent dirichlet allocation," *Ain Shams Eng. J.*, vol. 15, no. 9, p. 102896, 2024, doi: <https://doi.org/10.1016/j.asej.2024.102896>.
- [23] E. Kokkinopoulou, D. Vrontis, and A. Thrassou, "The impact of education

- on productivity and externalities of economic development and social welfare: a systematic literature review,” *Cent. Eur. Manag. J.*, 2025, doi: 10.1108/CEMJ-04-2024-0124.
- [24] N. Le, H. Nguyen, and E. Schultz, “Financial development and labour productivity growth in stagnant industries,” *Appl. Econ.*, pp. 1–14, 2025, doi: 10.1080/00036846.2024.2393459.
- [25] J. Sun and A. Nasrullah, “Green Transition in the Hospitality Industry: The Influence of Market Forces and Customer Dynamics on Sustainable Performance in the Digital Era,” *Heliyon*, vol. 10, p. 29563, 2024, doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e29563.
- [26] F. Pascucci, E. Savelli, and G. Gistri, “How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation,” *Ital. J. Mark.*, vol. 2023, no. 1, pp. 27–58, 2023, doi: 10.1007/s43039-023-00063-6.
- [27] F. Oliveira, M. Belitski, and R. Perez-Vega, “Sales digitization and sales process optimisation for firm performance: Evidence from European firms,” *Technol. Forecast. Soc. Change*, vol. 217, p. 124172, 2025, doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124172>.
- [28] P. Rita, T. Oliveira, and A. Farisa, “The impact of e-service quality and customer satisfaction on customer behavior in online shopping,” *Heliyon*, vol. 5, no. 10, p. 2690, 2019, doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02690>.
- [29] A. Aman-Ullah, W. Mehmood, S. Amin, and Y. A. Abbas, “Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership,” *J. Innov. Knowl.*, vol. 7, no. 4, p. 100261, 2022, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261>.
- [30] A. Mahmoodi, M. Eshaghi, and J. Laliberte, “Designing educational strategies for experiential learning: An AHP-fuzzy logic case study at carleton university,” *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*, vol. 11, no. 3, p. 100576, 2025, doi: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100576>.
- [31] C. Martin-Rios and T. Ciobanu, “Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges,” *Tour. Manag.*, vol. 70, pp. 218–229, 2019, doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.018>.
- [32] B. K. AlNuaimi, S. Kumar Singh, S. Ren, P. Budhwar, and D. Vorobyev, “Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy,” *J. Bus. Res.*, vol. 145, pp. 636–648, 2022, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>.
- [33] D. J. Teece, G. Pisano, and A. Shuen, “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strateg. Manag. J.*, vol. 18, no. 7, pp. 509–533, 1997.
- [34] Jay Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *J. Manage.*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, Mar. 1991, doi: 10.1177/014920639101700108.
- [35] A. Guan, M. Thomas, E. Vittinghoff, L. Bowleg, C. Mangurian, and P. Wesson, “An investigation of quantitative methods for assessing intersectionality in health research: A systematic review,” *SSM - Popul. Heal.*, vol. 16, p. 100977, 2021, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2021.100977>.
- [36] S. A. Qalati, Z. Zafar, M. Fan, M. L. Sánchez Limón, and M. B. Khaskheli, “Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model,” *Heliyon*, vol. 8, no. 11, p. 11374, 2022, doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>.
- [37] L. L. Santos, C. Gomes, C. Malheiros, C. Crespo, and C. Bento, “Factors Influencing Hotel Revenue Management in Times of Crisis: Towards Financial Sustainability,” *International Journal of Financial Studies*, vol. 12, no. 4, 2024. doi: 10.3390/ijfs12040112.
- [38] G. W. Cheung, H. D. Cooper-Thomas, R. S. Lau, and L. C. Wang, “Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation

- modeling: A review and best-practice recommendations,” *Asia Pacific J. Manag.*, vol. 41, no. 2, pp. 745–783, 2024, doi: 10.1007/s10490-023-09871-y.
- [39] E. Kang and H.-J. Hwang, “The Importance of Anonymity and Confidentiality for Conducting Survey Research,” vol. 4, pp. 1–7, Mar. 2023, doi: 10.15722/jrpe.4.1.202303.1.
- [40] A. Halunga, C. Orme, and T. Yamagata, “A Heteroskedasticity Robust Breusch-Pagan Test for Contemporaneous Correlation in Dynamic Panel Data Models,” *J. Econom.*, vol. 198, Mar. 2017, doi: 10.1016/j.jeconom.2016.12.005.
- [41] G. Kotronoulas *et al.*, “An Overview of the Fundamentals of Data Management, Analysis, and Interpretation in Quantitative Research,” *Semin. Oncol. Nurs.*, vol. 39, no. 2, p. 151398, 2023, doi: <https://doi.org/10.1016/j.soncn.2023.151398>.
- [42] M. Weiss, L. B. Nair, B. H. Hoorani, M. Gibbert, and M. Hoegl, “Transparency of reporting practices in quantitative field studies: The transparency sweet spot for article citations,” *J. Informetr.*, vol. 17, no. 2, p. 101396, 2023, doi: <https://doi.org/10.1016/j.joi.2023.101396>.
- [43] M. A. I. Gazi, M. F. Yusof, M. A. Islam, M. Bin Amin, and A. R. bin S. Senathirajah, “Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance,” *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*, vol. 10, no. 4, p. 100427, 2024, doi: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>.
- [44] A. Verbeke and I. H. I. Lee, *International Business Strategy: Rethinking the Foundations of Global Corporate Success*, 3rd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. doi: DOI: 10.1017/9781108768726.
- [45] I. Nonaka and R. Toyama, “The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process,” *Knowl. Manag. Res. Pract.*, vol. 1, no. 1, pp. 2–10, 2003, doi: 10.1057/palgrave.kmrp.8500001.