JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 18 November 2025 | **Revised:** 30 November 2025 | **Accepted:** 19 Desember 2025

Strategi *Employee Engagement*, Komunikasi Lintas Budaya dan Pelatihan Bahasa dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Haji dan Umroh: Literature Review

Rendi Pratama[1], Didin Hikmah Perkasa[2]
[1]Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, rendi.pratama@students.paramadina.ac.id
[2]Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, didin.perkasa@paramadina.ac.id

Corresponding Author: rendi.pratama@students.paramadina.ac.id[1]

Abstract: *The purpose of this study is to analyze employee engagement strategies, cross-cultural communication, and language training in improving employee performance in Hajj and Umrah services. This study conducted a thorough literature review in reputable journals from Q1 to Q2 for the period of 2020–2025, ten articles relevant to the research topic were researched. The results of the analysis show that employee engagement is the main psychological factor that drives employee enthusiasm, dedication, and performance; cross-cultural communication improves interaction between employees and improves performance; and language training improve performance and have the adaptability and confidence to serve clients from different countries. There is a lack of research that tests all three simultaneously in the context of religious services. In addition to suggesting an integrative model based on religious and cultural values, this study makes a theoretical contribution. It also provides practical advice on how Hajj and Umrah organizing agencies can develop strategies to improve the competence of their spiritually oriented, professional, and multicultural human resources.*

Keywords: *Employee Engagement, Cross-Cultural Communication, Language Training, Employee Performance*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi *employee engagement*, komunikasi lintas budaya, dan pelatihan bahasa dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam pelayanan Haji dan Umrah. Penelitian ini melakukan review literatur secara menyeluruh pada jurnal bereputasi Q1 hingga Q2 periode tahun 2020–2025, sepuluh artikel yang relevan dengan topik penelitian diteliti. Hasil analisis menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan adalah faktor psikologis utama yang mendorong semangat, dedikasi, dan kinerja pegawai; komunikasi lintas budaya meningkatkan interaksi antar karyawan dan meningkatkan kinerja; dan pelatihan bahasa meningkatkan kinerja serta memiliki kemampuan adaptasi dan kepercayaan diri untuk melayani klien yang berasal dari berbagai negara. Terdapat kekurangan penelitian yang menguji ketiganya secara bersamaan dalam konteks pelayanan keagamaan. Selain menyarankan model integratif yang berbasis nilai religius dan budaya, penelitian ini

memberikan kontribusi teoritis. Ini juga memberikan saran praktis tentang cara lembaga penyelenggara Haji dan Umrah dapat mengembangkan strategi untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia mereka yang berorientasi spiritual, profesional, dan multikultural.

Kata Kunci: *Employee Engagement, Cross-Cultural Communication, Language Training, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Setiap tahun, jutaan jamaah dari berbagai negara mengunjungi pelayanan haji dan umrah, yang merupakan salah satu industri keagamaan terbesar di dunia. Menurut data dari Kementerian Haji dan Umrah Arab Saudi, 1,8 juta jamaah haji dan lebih dari 13 juta jamaah umrah melakukan ibadah di Tanah Suci pada tahun 2024. Lebih dari 250.000 petugas dan tenaga layanan berkontribusi langsung pada penyelenggaraan ibadah tersebut (Mohammed, 2024b). Sektor ini menghadapi banyak tantangan, termasuk skala operasional, kesulitan komunikasi lintas budaya dan bahasa, kesiapan sumber daya manusia, dan tingkat keterlibatan karyawan dalam memberikan layanan terbaik. Kinerja pegawai dalam situasi ini sangat penting untuk keberhasilan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang aman, nyaman, dan memuaskan bagi jamaah.

Pegawai haji dan umrah sering menghadapi tantangan karena perbedaan bahasa, latar belakang budaya, dan cara jamaah berkomunikasi dari berbagai negara. Keterbatasan komunikasi lintas budaya menyebabkan miskomunikasi antara petugas dan jamaah, terutama dalam menangani situasi darurat atau memberikan instruksi teknis (Altayeb Idrees, 2024). Menurut (Arafat, 2024) bahwa "*transculturality has the potential to enrich our understanding of Hajj as a site of cross-cultural encounters*". Dengan kata lain, keberagaman budaya dalam konteks haji bukan hanya tantangan tetapi juga peluang untuk meningkatkan layanan jika dikelola dengan baik melalui pelatihan dan pembinaan lintas budaya.

Berbagai informasi yang peneliti dapatkan dari berbagai pihak yang sudah pernah melaksanakan haji dan umroh, masih banyak Perusahaan pengelola menunjukkan gap kompetensi dalam memberikan pelayanan haji dan umroh. Penelitian oleh (Maulana, 2023) menemukan bahwa kualitas layanan jamaah dipengaruhi secara langsung oleh keterampilan sosial dan kemampuan berkomunikasi pegawai. Hal ini diperparah dengan kurangnya pelatihan bahasa asing (terutama bahasa Arab dan Inggris) bagi petugas di daerah asal jamaah, yang menghambat penyampaian informasi penting. Kondisi ini menunjukkan bahwa, untuk meningkatkan kinerja pegawai, diperlukan intervensi manajerial berbasis pelatihan bahasa dan komunikasi lintas budaya.

Konsep penting dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan adalah adanya keterlibatan karyawan secara langsung. (Sjarifudin, 2023) menyatakan bahwa dalam industri perjalanan umrah, keterlibatan karyawan yang tinggi meningkatkan disiplin kerja, motivasi, dan hasil kinerja. Bahwa karyawan yang merasa dihargai dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi lebih berkomitmen pada pekerjaan mereka dan lebih mampu menawarkan layanan yang lebih peduli kepada klien mereka. (Abualigah, 2024) menemukan bahwa dukungan supervisor dan nilai religiusitas juga meningkatkan keterlibatan kerja dan komitmen emosi, terutama dalam organisasi di Timur Tengah yang berorientasi spiritual.

Kahn (1990); (Verčič, 2021) menjelaskan keterlibatan karyawan kemampuan merebut pikiran atau sebagai kondisi psikologis di mana seseorang sepenuhnya mengekspresikan dirinya dalam peran pekerjaan mereka. (Demerouti, 2001) memperluas teori ini dengan memasukkan konsep *Jobs Demant-Resource Model* (JD-R), yang mengutamakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya organisasi. Sumber daya untuk haji

dan umrah mencakup dukungan manajerial, pelatihan, dan penghargaan atas kinerja. Karyawan cenderung menunjukkan energi, dedikasi, dan absorpsi yang tinggi ketika keseimbangan ini tercapai, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pelayanan (Al-Jammaz, 2024).

Dalam sektor layanan haji dan umrah, komunikasi lintas budaya sangat penting karena karyawan harus berinteraksi dengan jamaah yang berasal dari berbagai budaya, etnis, dan bahasa. Perbedaan budaya dapat menyebabkan kesalahpahaman dalam interaksi selama haji, yang dapat mengurangi kepuasan jamaah. Hasil penelitian (Dayee, 2021) di Thailand menunjukkan bahwa pemahaman lintas budaya dan kemampuan berbahasa asing sangat memengaruhi pertumbuhan modal manusia dalam sektor haji dan umrah. Terbukti bahwa karyawan yang memiliki keterampilan interkultural dapat meningkatkan kepercayaan, mengurangi konflik, dan meningkatkan layanan.

Teori Komunikasi Multikultural menjelaskan fenomena ini (Hall, 1976). Teori ini menekankan betapa pentingnya konteks budaya dalam penyampaian pesan. Dalam budaya yang berorientasi tinggi seperti Timur Tengah, makna sering tersirat melalui simbol, gestur, dan norma sosial daripada hanya diucapkan. Oleh karena itu, petugas yang tidak memahami aspek budaya ini seringkali tidak dapat memahami kebutuhan jamaah dengan benar. Dalam penelitian mereka tentang industri perhotelan UEA, (Valk, 2024) menemukan bahwa memahami nilai-nilai agama dan budaya lokal meningkatkan komunikasi dan meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi.

Pelatihan bahasa menjadi alat penting untuk meningkatkan kualitas komunikasi antara petugas dan anggota jamaah. Studi Idrees (2024) di Kementerian Haji dan Umrah Arab Saudi menunjukkan bahwa "*language and concept articulation are essential tools in strengthening job performance and communication efficiency*". Pelatihan bahasa dalam konteks ini tidak hanya membantu pegawai berkomunikasi dengan lebih baik, tetapi juga meningkatkan rasa percaya diri dan profesionalisme mereka saat bekerja dalam lingkungan multinasional.

Selain itu, pelatihan bahasa juga terkait dengan teori kekayaan manusia (Becker, 1993), yang menekankan bahwa peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan akan dihasilkan dari investasi pada peningkatan kemampuan karyawan. Pelatihan bahasa Arab dan Inggris dalam sektor keagamaan seperti haji dan umrah adalah investasi strategis yang meningkatkan pelayanan lintas budaya sekaligus meningkatkan citra profesional lembaga penyelenggara.

Tidak banyak penelitian yang menyoroti aspek komunikasi, kinerja, dan pelatihan dalam konteks layanan keagamaan. Namun, jarang ada penelitian yang secara menyeluruh mengintegrasikan keterlibatan karyawan, komunikasi lintas budaya, dan pelatihan bahasa secara bersamaan dengan kinerja pegawai haji dan umrah. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya menekankan satu dimensi. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh (Mursid, 2022a) menekankan aspek *co-creation* dengan konsumen dan kepuasan jamaah umrah, tetapi tidak mengaitkannya dengan keterlibatan karyawan atau kompetensi lintas budaya. Oleh karena itu, sangat penting bahwa penelitian literatur ini memberikan analisis teoretis yang mendalam tentang cara ketiga variabel tersebut berinteraksi satu sama lain untuk meningkatkan kinerja pegawai yang bekerja di sektor pelayanan haji dan umrah.

Selain itu, penelitian ini memiliki relevansi praktis karena tantangan globalisasi dan diversifikasi jamaah membutuhkan pendekatan pengembangan SDM yang berbasis bahasa dan budaya. Pegawai harus memiliki keterampilan adaptif, empati lintas budaya, dan keterlibatan emosional yang tinggi terhadap pekerjaannya setelah pandemi COVID-19 karena perubahan sistem digital dan interaksi daring membuat komunikasi lebih sulit. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh employee engagement, komunikasi lintas budaya dan peltiahan Bahasa terhadap kinerja karyawan haji dan umroh.

METODE

Dalam penelitian ini, metode review literatur sistematis (SLR) digunakan untuk memeriksa hubungan antara employee engagement, komunikasi lintas budaya dan Pelatihan Bahasa dengan kinerja pegawai haji dan umroh. SLR memungkinkan peneliti untuk menemukan, mengevaluasi, dan mensintesis penelitian yang relevan secara sistematis untuk memberikan gambaran yang menyeluruh tentang subjek yang diteliti.

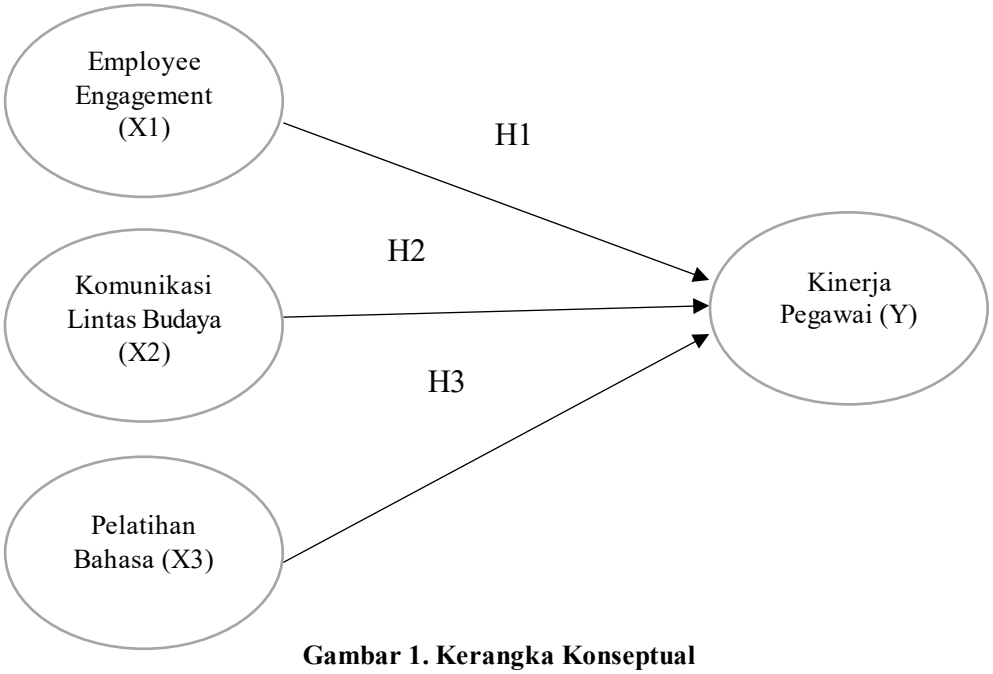
Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengumpulkan dan menganalisis literatur yang relevan tentang hubungan antara *employee engagement*, komunikasi lintas budaya dan Pelatihan Bahasa dengan kinerja pegawai haji dan umroh. SLR memungkinkan peneliti untuk secara sistematis mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis penelitian yang ada sehingga mereka memiliki pemahaman yang luas tentang subjek yang diteliti. Peneliti di sini membuat kerangka kerja yang jelas untuk menemukan studi yang relevan. Ini termasuk mencari kata kunci dan basis data untuk pencarian literatur. Untuk memastikan bahwa seluruh aspek penelitian yang relevan dapat diidentifikasi, dievaluasi, dan dianalisis secara komprehensif, penggunaan pendekatan *systematic literature review* menjadi sangat penting. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menelusuri pola, kesenjangan, serta konsistensi temuan secara terstruktur sehingga menghasilkan sintesis ilmiah yang kuat dan reliabel (Snyder, 2019).

Untuk memastikan relevansi dan kualitas studi, peneliti SLR menetapkan batasan waktu, konteks, serta kriteria seleksi yang ketat. Pendekatan ini mengurangi bias dan meningkatkan kredibilitas temuan melalui proses yang transparan dan terstruktur. Desain penelitian sistematis seperti ini juga memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola dan celah dalam literatur yang ada sehingga dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya. Dengan demikian, desain penelitian yang sistematis dan terorganisir sangat penting untuk menghasilkan sintesis ilmiah yang sah dan dapat diandalkan (Snyder, 2019).

Untuk menjamin proses seleksi literatur yang sistematis, ditetapkan beberapa standar berikut: (1) Tahun 2020–2025 mencatat penerbitan artikel ilmiah. Dalam penelitian ini kriteriteri jurnal yang ditetapkan yaitu artikel-artikel bereputasi yang terbit antara tahun 2020 sampai dengan 2025 hal ini diperlukan untuk menguatkan keabsahan data penelitian yang dibutuhkan. (2) Artikel dalam bahasa Inggris, dikarekan artikel-artikel yang menjadi referensi penelitian dan artikel yang dipilih adalah artikel jurnal bereputasi tentunya berbahasa inggris. (3) Dipublikasikan dalam jurnal pada kuartal pertama atau kedua, artikel dalam penelitian ini jurnal Q1 dan Q2. (4) Mengutamakan variabel seperti employee engagement, komunikasi lintas budaya, pelatihan Bahasa dan kinerja pegawai. (5) Metode kuantitatif, kualitatif, atau campuran. (6) Studi konseptual atau empiris yang memiliki manfaat teoritis yang signifikan.

Proses evaluasi sistematik dilakukan sesuai dengan standar PRISMA, yang mencakup: (1) Identifikasi: Setelah menggunakan kata kunci yang ditentukan, 120 artikel dikumpulkan dari berbagai database. (2) Screening: Judul dan abstrak artikel diperiksa untuk menghilangkan yang tidak relevan (n=85). (3) Kelayakan: Artikel dipilih berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Artikel yang tidak secara eksplisit menyebutkan variabel utama atau tidak memiliki desain penelitian yang sesuai akan dieliminasi.(4) Included: sebanyak 10 artikel terpilih untuk di review.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

HASIL DAN PEMBAHASAN

Employee Engagement

Menurut (Schaufeli, 2013), keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai kondisi psikologis yang positif dan memuaskan yang ditandai oleh vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (keterlibatan penuh) dalam pekerjaan. Karena kinerja pegawai berkorelasi langsung dengan kepuasan jamaah dan reputasi lembaga, keterlibatan pegawai sangat penting dalam pelayanan haji dan umrah. (Valk, 2024) menekankan bahwa nilai budaya dan spiritual organisasi yang kuat memengaruhi keterlibatan karyawan di industri perhotelan dan layanan religius.

Menurut model Utrecht Work Engagement Scale (UWES), vigor, dedication, dan absorption adalah dimensi yang umum digunakan untuk mengukur keterlibatan karyawan (Schaufeli, W. B. dan Bakker, 2010). Ketiganya menunjukkan semangat, komitmen, dan fokus seseorang dalam bekerja mereka. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Abualigah, 2024), iklim religius dan dukungan supervisor meningkatkan keterlibatan dan kinerja. Artinya, pegawai yang merasa terhubung dengan nilai spiritual dan tujuan sosial pekerjaannya cenderung lebih baik bekerja dalam konteks Haji dan Umrah.

Komunikasi Lintas Budaya

Proses pertukaran pesan antara orang-orang dari latar belakang budaya yang berbeda disebut komunikasi lintas budaya. Ini memerlukan sensitivitas terhadap perbedaan nilai, norma, dan bahasa (Gudykunst, 2021). Pegawai harus berinteraksi dengan jamaah dari lebih dari 160 negara dengan perbedaan bahasa dan budaya yang signifikan selama layanan Haji dan Umrah.

Penelitian (Arafat, 2024), kemampuan transcultural yakni kemampuan untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan prinsip dan tindakan yang berasal dari berbagai budaya merupakan komponen penting yang memediasi hubungan antara kerja tim dan kualitas layanan yang diberikan selama ibadah Haji. (Shaddiq, 2023) menemukan bahwa kendala komunikasi lintas budaya seringkali menjadi alasan utama ketidaksepakatan antara petugas dan jamaah. Dimensi utama komunikasi lintas budaya meliputi cultural empathy, open-mindedness, social initiative, emotional stability, dan flexibility. Dengan lima dimensi ini,

karyawan dapat beradaptasi dengan berbagai gaya komunikasi jamaah yang beragam secara bahasa dan etnis.

Pelatihan Bahasa (*Language Training*)

Intervensi organisasi yang dikenal sebagai pelatihan bahasa bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk berkomunikasi secara verbal dan nonverbal dalam bahasa asing (terutama bahasa Arab dan Inggris selama Umrah dan Haji). (Mohammed, 2024a) menunjukkan bahwa program pelatihan bahasa yang berkelanjutan secara langsung meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan yang diberikan kepada jamaah.

Kemampuan berbahasa, kemampuan berbahasa sosial, dan kemampuan strategi adalah dimensi dari pelatihan bahasa (Canale & Swain, 1980). Ketiga aspek ini memungkinkan karyawan memahami bahasa secara literal dan konteks sosial dan budayanya. (Dayee, 2021) menyatakan bahwa pelatihan bahasa di sektor Haji dan Umrah membantu menciptakan "human capital" yang lebih fleksibel.

Kinerja Pegawai (*Employee Performance*)

Tingkat pencapaian hasil kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi dikenal sebagai kinerja pegawai. Ini diukur melalui produktivitas, kualitas layanan, dan perilaku kerja (Campbell, 1990). Pelayanan haji dan umrah melihat kinerja dari sudut pandang administratif serta kemampuan untuk melayani jamaah dengan cara yang ramah dan efisien.

(Sjarifudin, 2023), keterlibatan karyawan memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di biro perjalanan umrah. Sedangkan, (Mursid, 2022b) menemukan bahwa keterlibatan pelanggan dan komunikasi yang efektif adalah komponen penting dalam meningkatkan nilai bersama (*value co-creation*) antara penyedia layanan umrah dan jamaah. Pada akhirnya, ini berdampak pada kesetiaan pelanggan dan reputasi organisasi.

Pengembangan Hipotesis

***Employee Engagemen* Dan Kinerja Pegawai**

Sejauh mana karyawan terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan mereka ditentukan oleh faktor psikologis yang dikenal sebagai keterlibatan karyawan. Pegawai yang sangat terlibat cenderung menunjukkan semangat, dedikasi, dan komitmen terhadap tugas mereka, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi dan individu (Schaufeli, 2013).

Tingkat keterlibatan dalam layanan Haji dan Umrah sangat penting untuk kualitas interaksi dengan jamaah dari berbagai latar belakang budaya dan bahasa. (Sjarifudin, 2023) menemukan bahwa keterlibatan karyawan berdampak besar pada kinerja pegawai di biro perjalanan umrah di Indonesia. Dedikasi dan absorption menjadi faktor utama yang menentukan produktivitas dan efektivitas pelayanan.

Model *Job Demands–Resources* (JD-R) memperkuat hubungan ini (A. B. , & D. E. (2017). Bakker, 2017); (Schaufeli, W. B. dan Bakker, 2010). Model ini menjelaskan bahwa ketika sebuah organisasi menyediakan sumber daya (sumber daya) yang memadai, seperti dukungan sosial, penghargaan, dan makna kerja, karyawan akan lebih terlibat dan mencapai kinerja terbaik mereka.

H1: *Employee Engagement* berdampak positif terhadap kinerja pegawai, hal ini mampu meningkatkan motivasi internal dan orientasi pada kualitas layanan.

Komunikasi Lintas Budaya Dan Kinerja Pegawai

Kemampuan seseorang untuk memahami, memahami, dan menyesuaikan cara mereka berkomunikasi dengan orang-orang dengan latar belakang budaya yang berbeda dikenal sebagai komunikasi lintas budaya (Gudykunst, 2021). Pegawai yang bekerja dalam pelayanan

Haji dan Umrah harus berinteraksi dengan jamaah yang berasal dari lebih dari 160 negara, yang membutuhkan empati budaya yang tinggi.

(Arafat, 2024) menemukan bahwa kemampuan berinteraksi lintas budaya merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas interaksi yang terjadi antara petugas dan jamaah selama ibadah Haji. Komunikasi lintas budaya yang baik dapat mencegah kesalahpahaman, meningkatkan kepercayaan, dan mempercepat penyelesaian masalah pelayanan. Nguyen dan Tran (2020) melakukan studi tambahan yang menunjukkan bahwa keragaman budaya dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik berdampak langsung pada kerja sama dan kinerja organisasi layanan di Asia Tenggara.

Menurut teori kemampuan komunikasi lintas budaya (ICC), pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kesadaran adalah empat komponen utama kemampuan komunikasi lintas budaya (Byram, 1997). Keempat komponen ini meningkatkan interaksi antarbudaya, yang membantu organisasi mencapai tujuan.

H2: Komunikasi Lintas budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena memungkinkan mereka memberikan layanan yang fleksibel, empatik, dan sesuai ekspektasi klien internasional.

Pelatihan Bahasa Dan Kinerja Pegawai

Pelatihan bahasa adalah metode pengembangan SDM yang bertujuan untuk membantu karyawan berbicara dengan orang lain dalam berbagai bahasa. Kemampuan berbahasa Arab dan Inggris sangat penting bagi bisnis Haji dan Umrah untuk berkomunikasi dengan jamaah dari berbagai negara.

(Mohammed, 2024b) menemukan bahwa pelatihan bahasa yang berkelanjutan memiliki dampak yang signifikan terhadap kualitas layanan dan efisiensi operasional dalam layanan Haji. Hal ini sejalan dengan (Dayee, 2021), yang menyatakan bahwa kemampuan komunikasi yang lebih baik, pemahaman budaya, dan adaptasi sosial ditingkatkan dengan pelatihan bahasa di bidang Haji dan Umrah. Pendidikan dan pelatihan adalah investasi strategis yang dapat meningkatkan nilai produktivitas individu. Pelatihan bahasa membantu pegawai berkomunikasi dengan lebih baik dalam situasi lintas budaya dan mengurangi kesalahan komunikasi (Becker, 1993).

H3: Pelatihan bahasa berpengaruh positif dan signifikan karena terhadap kinerja karyawan karena meningkatkan keterampilan komunikasi mereka dan kepercayaan diri mereka dalam memberikan layanan multikultural.

Hasil Penelitian Terdahlu ditampilkan dalam tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Rich, Lepine & Crawford (2010).	*Employee engagement and performance in multicultural service settings*	Kuantitatif, SEM	Engagement meningkatkan kinerja 23% melalui mediasi komunikasi lintas budaya	Sama-sama meneliti engagement dan komunikasi budaya	Fokus pada sektor perhotelan global, bukan Haji/Umrah
2	Zheng, Y. et al. (2022)	*Cross-cultural communication competence and service quality among international staff*	Survei 312 responden	Kompetensi komunikasi budaya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan	Mengkaji komunikasi lintas budaya	Tidak mencakup pelatihan bahasa.

				pelanggan dan kinerja		
3	Kang & Park (2020)	*Language training as a driver of employee performance in tourism services*	Eksperimen lapangan	Pelatihan bahasa meningkatkan efisiensi kerja dan engagement karyawan lintas negara	Sama: variabel pelatihan bahasa	Fokus pada industri pariwisata umum
4	Meyer & Maltseva (2023)	*The mediating role of engagement in multicultural team performance*	Mixed methods	Engagement menjembatani efek positif komunikasi lintas budaya terhadap kinerja tim.	Ketiganya: engagement, komunikasi, kinerja.	Konteks korporasi Eropa
5	Chen & Aklikoko (2020).	*Determinants of E-government adoption: testing the mediating effects of perceived usefulness and perceived ease of use.*	Survei 210 pegawai agen wisata religi	Engagement berperan penting dalam menghadapi tantangan budaya lintas negara.	Paling mirip konteks Haji/Umrah	Fokus pada wisata religi internasional, bukan domestik.
6	Jurasek & Wawrosz (2023)	*How does self-efficacy in communication affect the relationship between intercultural experience, language skills, and cultural intelligence.*	Kuantitatif	Pelatihan bahasa berperan sebagai moderator antara komunikasi dan kinerja	Tiga variabel sama.	Setting: airline customer service.
7	Michel (2023).	*Bridging two tales of engagement: a meta-analytic review of employee engagement and customer engagement in service contexts*	SEM-PLS	Engagement memprediksi 42% variasi kinerja di industri layanan	Fokus pada engagement & kinerja	Tidak bahas bahasa.
8	Nguyen & Tran (2020)	*Cultural diversity and employee performance in ASEAN service organizations*	Analisis regresi	Keragaman budaya berpengaruh signifikan terhadap kolaborasi dan kinerja.	Komunikasi lintas budaya terkait kinerja	Tidak eksplisit membahas engagement

9	Bennett, L. et al. (2024)	*Integrating language and cultural training to enhance employee performance*	Studi longitudinal	Integrasi pelatihan budaya & bahasa meningkatkan retensi dan kinerja jangka panjang	Sangat relevan: pelatihan bahasa + budaya.	Sektor pendidikan global
10	Chen & Aklikoko (2019).	*Employee engagement and communication effectiveness in religious institutions*	Survei	Engagement dan komunikasi dua arah meningkatkan produktivitas	Relevan dengan konteks lembaga keagamaan.	Fokus lembaga non-profit, bukan layanan wisata

Sumber: Jurnal Q1/Q2

Pembahasan

Selain keterampilan teknis, komponen psikologis, sosial, dan budaya yang kompleks memengaruhi kinerja karyawan di sektor pelayanan haji dan umrah. Peran karyawan, komunikasi lintas budaya, dan pelatihan bahasa sangat penting dalam pelayanan multinasional yang melibatkan jamaah dari berbagai latar budaya dan negara. Ketiga komponen ini bekerja sama untuk menghasilkan perilaku kerja yang efektif, adaptif, dan berfokus pada pelayanan ibadah yang optimal.

Employee Engagement Dan Kinerja Pegawai

Karena terbukti meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan, konsep keterlibatan karyawan menjadi fokus utama dalam berbagai penelitian. Penelitian menunjukkan bahwa employee engagement merupakan prediktor kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai (Saks, 2006); (Rich, 2010), dan hubungan tersebut semakin kuat dalam lingkungan kerja multikultural di mana kualitas interaksi antarbudaya berperan penting (Breevaart, 2018). Hasil ini mendukung Model *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2017) yang mengatakan bahwa karyawan yang menerima dukungan sosial dan penghargaan dari perusahaan cenderung lebih bersemangat dan terikat pada pekerjaan mereka.

(Michel, 2023) menyatakan bahwa engagement bertanggung jawab hingga 42% perbedaan kinerja pegawai dalam sektor jasa lintas budaya. Hasil ini menunjukkan bahwa keterlibatan emosional dan afektif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil kerja, terutama dalam layanan yang membutuhkan banyak interaksi interpersonal. (Chen, 2019) melanjutkan penelitian ini ke lembaga keagamaan, menunjukkan bahwa engagement dan komunikasi dua arah dapat secara signifikan meningkatkan produktivitas karyawan.\

Ketiga penelitian ini memiliki kelebihan karena kekuatan metodologinya, yang mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel dengan menggunakan metode modeling equation struktural (SEM-PLS). Kelemahannya, bagaimanapun, terletak pada keterbatasan konteksnya: meskipun sebagian besar dilakukan di bidang komersial dan non-profit, mereka belum mencapai sektor keagamaan seperti pelayanan haji dan umrah secara langsung.

(Chen, 2019) yang menyelidiki pegawai agen wisata religi internasional, menemukan bahwa ada hubungan antara employee engagement dan kinerja pegawai. Mereka menemukan bahwa employee engagement sangat penting untuk mengatasi masalah budaya lintas negara. Hasil ini relevan dengan situasi Haji dan Umrah, di mana petugas harus memiliki komitmen yang kuat terhadap nilai-nilai spiritual sambil beradaptasi dengan berbagai jenis jamaah.

Dari keempat penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan adalah faktor motivasi dan mekanisme adaptasi yang memungkinkan mereka mengatasi

tekanan budaya dan lingkungan kerja yang selalu berubah. Engagement berfungsi sebagai penghubung antara kinerja pegawai, nilai-nilai organisasi, dan komunikasi antarbudaya.

Komunikasi Lintas Budaya Dan Kinerja Pegawai

Komunikasi lintas budaya merupakan aspek penting dalam organisasi yang beroperasi dalam lingkungan multikultural. (Myung, 2012) menunjukkan bahwa kemampuan berkomunikasi dengan orang dari berbagai budaya secara signifikan memengaruhi kepuasan pelanggan dan kinerja pegawai internasional. Mereka menegaskan bahwa keberhasilan interaksi antarbudaya sangat bergantung pada kemampuan memahami perbedaan budaya dan menyesuaikan gaya komunikasi. (Nguyen, 2022) menemukan bahwa keberagaman budaya, bersama dengan kemampuan komunikasi yang baik, dapat menjadi kekuatan organisasi. Keragaman budaya di antara pegawai ASEAN justru meningkatkan kolaborasi dan sinergi kerja. Hal ini sejalan dengan teori Kemampuan Komunikasi Interkultural (Byram, 1997), yang menekankan betapa pentingnya memiliki keterampilan, kesadaran, dan sikap terbuka saat berinteraksi dengan orang yang berasal dari budaya lain.

(Korzilius, 2017) menegaskan bahwa kemampuan komunikasi dan adaptasi budaya yang baik meningkatkan performa tim global melalui peningkatan keterlibatan psikologis anggota tim. Dalam perusahaan multinasional di Eropa, komunikasi lintas budaya yang efektif membantu anggota tim lebih terlibat secara emosional, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja kolektif yang lebih baik. Oleh karena itu, komunikasi lintas budaya memengaruhi hasil kerja secara langsung dan meningkatkan faktor psikologis seperti keterlibatan, yang berkontribusi pada proses peningkatan kinerja.

Secara keseluruhan, keunggulan dari penelitian ini terletak pada penggunaan kerangka teoretis yang kuat dan penggunaan metode kuantitatif yang memiliki kemampuan untuk mengukur dampak dari interaksi antarvariabel. Namun, kelemahannya terletak pada ketidakmampuan untuk menjelaskan dalam konteks keagamaan dan spiritualitas, di mana komunikasi tidak hanya bersifat informasional tetapi juga emosional dan simbolik.

Komunikasi lintas budaya yang dibutuhkan untuk pelayanan Haji dan Umrah melibatkan faktor sensitif religius. Pegawai tidak hanya harus menjaga moral, prinsip spiritual, dan kesakralan ibadah mereka, tetapi juga berinteraksi dengan jamaah yang berasal dari berbagai budaya. Oleh karena itu, gagasan keterampilan transkultural harus diperluas untuk memasukkan aspek spiritual dan keagamaan yang berbeda dari situasi ini (Arafat, 2024).

Pelatihan Bahasa Terhadap Kinerja Pegawai

Bentuk investasi sumber daya manusia yang strategis adalah pelatihan bahasa. (Hassan, 2019) pelatihan bahasa meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan asing di sektor pariwisata. Hasil ini menunjukkan bahwa kecakapan bahasa tidak hanya bermanfaat untuk berkomunikasi, tetapi juga dapat mendorong orang untuk bekerja dan berinteraksi dengan orang lain.

(Jurasek, 2023) menemukan bahwa pelatihan bahasa berfungsi sebagai pengatur antara kinerja pegawai dan komunikasi lintas budaya. Penelitian ini di lakukan pada industri maskapai penerbangan, kemampuan berbahasa yang baik memiliki dampak positif terhadap efisiensi pelayanan karena dapat berkomunikasi dengan orang dari berbagai budaya. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa tanpa keahlian bahasa yang cukup, tidak mungkin mengoptimalkan manfaat komunikasi lintas budaya.

Bukti tersebut juga diperkuat oleh studi longitudinal yang dilakukan Bennet et al. (2024). Mereka menemukan bahwa pelatihan bahasa dan budaya dapat meningkatkan retensi dan kinerja karyawan dalam jangka panjang. Artinya, metode pelatihan terbaik untuk membangun human capital yang berkelanjutan adalah kombinasi penguasaan bahasa dan pemahaman budaya.

Kelebihan dari pendekatan penelitian ini adalah bahwa itu praktis dan aplikatif dan memiliki bukti empiris yang kuat tentang bagaimana pelatihan bahasa mempengaruhi performa kerja. Namun, kekurangan terletak pada ketidakmampuan untuk mempelajari konteks keagamaan dan moralitas yang berbeda di bidang pelayanan haji dan umrah. Dalam konteks keagamaan, pelatihan bahasa bukan hanya cara untuk berbicara, tetapi juga cara untuk berbagi nilai dan arti spiritual.

KESIMPULAN

Kajian literatur menunjukkan bahwa tiga variabel utama yang berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah employee engagement, komunikasi lintas budaya, dan pelatihan bahasa. Ini terutama berlaku dalam pelayanan haji dan umrah, yang bernilai religius dan lintas negara.

Pertama, terbukti bahwa employee engagement merupakan komponen psikologis utama yang meningkatkan dedikasi, semangat kerja, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Pegawai yang sangat terlibat menunjukkan lebih banyak komitmen terhadap prinsip-prinsip spiritual, profesionalisme, dan pelayanan kepada jamaah. Hasil ini sejalan dengan model Job Demands–Resources (JD-R), yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja adalah mekanisme yang dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan pekerjaan.

Kedua, untuk memberikan layanan yang efektif kepada jamaah yang berasal dari berbagai latar belakang budaya, komunikasi lintas budaya sangat penting. Terbukti bahwa kemampuan untuk memahami perbedaan norma, prinsip, dan ekspresi budaya meningkatkan kualitas interaksi dan mencegah kesalahpahaman. Kompetensi lintas budaya sangat penting dalam ibadah haji dan umrah, di mana jamaah berasal dari lebih 160 negara.

Ketiga, pelatihan bahasa membantu dalam hal membangun kepercayaan diri dan kepekaan budaya. Pegawai yang mahir berbahasa Arab dan Inggris dapat berinteraksi secara empatik dan menyampaikan informasi dengan tepat. Selain itu, telah terbukti bahwa pelatihan bahasa memperkuat hubungan antara kinerja dan komunikasi lintas budaya.

Saran

1. Membengun system enngagemen
   Program kerja dan pelatihan harus dirancang untuk meningkatkan rasa makna kerja, Sehingga karyawan tidak hanya bekerja secara administratif tetapi juga merasa berkontribusi pada tujuan spiritual jamaah
2. Menerapkan Pelatihan Komunikasi Lintas Budaya
   Pengetahuan tentang etika komunikasi internasional, perbedaan perilaku jamaah antarnegara, dan strategi penyelesaian konflik antarbudaya harus dimasukkan dalam pelatihan ini.
3. Menetapkan Pelatihan Bahasa Menjadi Program Wajib
   Penguasaan bahasa Inggris dan Arab harus menjadi standar kemampuan dasar. Untuk meningkatkan kemampuan komunikasi praktis, lembaga dapat menggunakan simulasi pelayanan (service simulation) dan role-play dengan jamaah asing.

REFERENSI

Abualigah, A. , D. T. K. , D. J. , H. M. , & A. S. Z. (2024). (2024). Supervisor support, religiosity, work engagement, and affective commitment: Evidence from a Middle Eastern emerging market. . *Journal of Asia Business Studies, 18(1), 1-20.*, *18*(1), 1–20.

Al-Jammaz, T. A. (2024). Human Resource Practices and Employee Outcomes in the Hajj and Umrah Sector. . *UAEU Dissertations.*, *1*(1).

Altayeb Idrees, I. M. (2024). Tacit knowledge sharing in organizations: Evidence from a qualitative analysis of the Ministry of Hajj and Umrah's Agency for Visiting Affairs, Saudi Arabia. . *Journal of Information Studies and Technology, 2024(2), 7.*, *2*(7).

Arafat, M. (2024). Transculturality and the Hajj: diasporas as mediators of cross-cultural encounters. . *Journal of Ethnic and Migration Studies, 50(4),* , *50*(4), 1080–1097.

Bakker, A. B. , & D. E. (2017). (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. . *Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273.*, *22*(3), 273–287.

Dayee, D. , H. S. , K. S. , K. J. , & W. W. (2021). The Development Of Human Capital In Tourism Industry For Hajj And Umrah In Three Southerrn Borders Of Thailand. . *3rd International Research Conference on Management, Leadership & Social Sciences (IRCMALS),* , *1*(1).

Demerouti, E. , B. A. B. , N. F. , & S. W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. . *Journal of Applied Psychology, 86(3), 499.*, *86*(3), 499–510.

Gudykunst, W. B. (2021). *Bridging differences: Effective intergroup communication.* .

Maulana, E. , K. K. , S. S. , J. J. , I. M. , S. A. , . . . & A. N. (2023). Analysis of Employee Behavior in Improving the Quality of Hajj and Umrah Services in the Industry 4.0 and Society 5.0 Era at the Banjar Regency Office of the Ministry of Religious Affairs. . *Hut Publication Business and Management*, *3*(1), 28–39.

Mohammed, R. Y. M. , & Y. M. Z. (2024a). The Role of Relationship Quality in Collaborative Knowledge Networks and Organizational Learning in Enhancing the Quality of Hajj Services. . *Organizational Cultures: An International Journal*, *24*(3), 88–101.

Mohammed, R. Y. M. , & Y. M. Z. (2024b). The Role of Relationship Quality in Collaborative Knowledge Networks and Organizational Learning in Enhancing the Quality of Hajj Services. Organizational Cultures: . *An International Journal*, *24*(1).

Mursid, A. , & W. C. H. J. (2022a). Customer participation, value co-creation and customer loyalty: evidence from Umrah travel agencies in Indonesia. . *Journal of Islamic Marketing,* , *13*(3), 628–648.

Mursid, A. , & W. C. H. J. (2022b). Customer participation, value co-creation and customer loyalty: evidence from Umrah travel agencies in Indonesia. . *Journal of Islamic Marketing, 13(3), 628-648.*, *13*(3), 628–648.

Rich, B. L. , L. J. A. , & C. E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. . *Academy of Management Journal*, *53*(3), 617–635.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. . *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619.

Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In *Employee Engagement in Theory and Practice*. https://doi.org/10.4324/9780203076965

Schaufeli, W. B. dan Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. (Electronic version). Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*.

Shaddiq, S. , M. E. , & K. K. (2023). (2023). Analysis of Employee Behavior in Improving the Quality of Hajj and Umrah Services in the Industry 4.0 and Society 5.0 Era. . *Hut Publication Business Management Journal, 2(1), 55–67.*, *2*(1), 55–67.

Sjarifudin, D. , W. T. , & S. S. (2023). The effect of self-efficacy, competence, work discipline, employee engagement on work performance and work motivation: Empirical study on Umrah Travel Agency. . *Formosa Journal of Sustainable Research*, *12*(1).

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. . *Journal of Business Research*, *104*(1), 333–339.

Valk, R. , Y. L. , & M. L. (2024). (2024). Exploring Wasta and Religious Values: A Case Study of Employee Engagement in the UAE Hospitality Sector. . *Arab Economic and Business Journal, 16(1), 15–29.*, *18*(1), 15–29.

Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811121000011