
Dinamika Komunikasi Antarbudaya Awak Kabin pada Maskapai Multinasional: Studi Narrative Inquiry

Pratiwi Hidayat^{1*}, Dylmoon Hidayat²

¹Public Relations & Digital Communication, LSPR, Jakarta, Indonesia

²Pendidikan, UPH, Jakarta, Indonesia

Email: ^{1*}pratiwihidayat777@gmail.com, ²dylmoon.hidayat@lecturer.uph.edu

Abstract

The global aviation industry involves frequent interactions among individuals from diverse cultural backgrounds, making intercultural communication an essential component of service delivery. However, research that specifically examines intercultural communication within airline service contexts, particularly studies using a narrative perspective focused on cabin crew experiences, remains limited. This study aims to analyze the dynamics of intercultural communication in multinational airline services by exploring the lived experiences of cabin crew as frontline service providers. The research adopts a qualitative approach with a narrative inquiry design, and data were collected through in-depth interviews with cabin crew members working for multinational airlines. The analysis is guided by Intercultural Adaptation Theory and Communication Accommodation Theory to understand how communication strategies are applied in multicultural service environments. The findings show that intercultural communication dynamics occur through three main processes: linguistic adaptation, negotiation of cultural norms and values, and the use of verbal and nonverbal accommodation strategies during service interactions. In addition, emotional sensitivity and awareness of cultural contexts emerge as important factors in maintaining effective communication and minimizing miscommunication. These findings indicate that intercultural communication functions not only as an interpersonal skill but also as a strategic competency that supports service quality in the global aviation industry.

Keywords: *Intercultural Communication, Multinational Airline Service, Cabin Crew, Narrative Inquiry, Cultural Adaptation*

Abstrak

Industri penerbangan global melibatkan interaksi yang sering terjadi antara individu dari latar belakang budaya yang beragam, sehingga komunikasi antarbudaya menjadi komponen penting dalam penyampaian layanan. Namun, penelitian yang secara khusus mengkaji komunikasi antarbudaya dalam konteks layanan maskapai penerbangan, terutama studi yang menggunakan perspektif naratif yang berfokus pada pengalaman awak kabin, masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika komunikasi antarbudaya dalam layanan maskapai multinasional dengan mengeksplorasi pengalaman hidup awak kabin sebagai penyedia layanan garis depan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain narrative inquiry, dan data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan awak kabin yang bekerja pada

maskapai penerbangan multinasional. Analisis penelitian ini dipandu oleh Teori Adaptasi Antarbudaya dan Teori Akomodasi Komunikasi untuk memahami bagaimana strategi komunikasi diterapkan dalam lingkungan layanan yang multikultural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dinamika komunikasi antarbudaya terjadi melalui tiga proses utama, yaitu adaptasi linguistik, negosiasi norma dan nilai budaya, serta penggunaan strategi akomodasi verbal dan nonverbal dalam interaksi layanan. Selain itu, sensitivitas emosional dan kesadaran terhadap konteks budaya muncul sebagai faktor penting dalam menjaga komunikasi yang efektif serta meminimalkan kesalahpahaman. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi antarbudaya tidak hanya berfungsi sebagai keterampilan interpersonal, tetapi juga sebagai kompetensi strategis yang mendukung kualitas layanan dalam industri penerbangan global.

Kata Kunci: Komunikasi Antarbudaya, Layanan Maskapai Penerbangan Multinasional, Awak Kabin, Inkuiri Naratif, Adaptasi Budaya

PENDAHULUAN

Komunikasi antarbudaya di tempat kerja merupakan aspek yang sangat penting di era globalisasi, terutama ketika lingkungan kerja menjadi semakin beragam secara budaya, etnis, dan bahasa (Usunier et al., 2017). Memahami dan menghormati perbedaan budaya menjadi kunci untuk menciptakan kolaborasi yang efektif dan inklusif (Riani & Yuliana, 2023). Keterampilan komunikasi lintas budaya membantu membangun pemahaman bersama, mengurangi kesalahpahaman, serta memperdalam nilai kemanusiaan di balik perbedaan budaya (Kulich et al., 2020). Selain itu, pemahaman terhadap dimensi budaya terbukti mampu mengurangi konflik dan meningkatkan sinergi tim, khususnya dalam menghadapi perbedaan nilai seperti individualisme dan kolektivisme (Suprianto et al., 2023, p. 96). Integrasi keberagaman budaya juga memberikan perspektif baru yang dapat mendorong inovasi dan kreativitas organisasi (Corritore et al., 2020).

Perkembangan industri penerbangan global pasca pandemi COVID-19 semakin memperlihatkan pentingnya kompetensi komunikasi antar budaya dalam layanan penerbangan. Setelah periode pembatasan perjalanan internasional, mobilitas global meningkat secara signifikan dan maskapai kembali melayani penumpang dari latar belakang budaya yang sangat beragam dalam waktu yang relatif singkat. Situasi ini tidak hanya meningkatkan intensitas interaksi lintas budaya, tetapi juga memperbesar potensi terjadinya kesalahpahaman komunikasi akibat perbedaan bahasa, nilai, maupun norma sosial dalam situasi layanan yang serba cepat dan bertekanan tinggi. Awak kabin sebagai garda terdepan layanan tidak hanya bertugas memberikan pelayanan standar, tetapi juga harus mampu menavigasi dinamika komunikasi lintas budaya secara sensitif dan adaptif. Fenomena ini dapat dipahami melalui paradoks komunikasi global yang ditemukan oleh (Moore & Barker, 2012), yaitu semakin luas jaringan koneksi antar individu dari berbagai budaya, semakin besar pula potensi munculnya kesalahpahaman dalam komunikasi. Paradoks tersebut sangat relevan dengan realitas kerja awak kabin di maskapai multinasional. Dalam praktik sehari-hari, awak kabin berinteraksi dengan penumpang yang memiliki latar belakang bahasa, sistem nilai, serta gaya komunikasi yang berbeda dalam ruang dan waktu yang terbatas selama penerbangan. Kondisi ini menempatkan awak kabin tidak hanya sebagai penyedia layanan, tetapi juga sebagai mediator budaya yang menjembatani perbedaan makna, ekspektasi pelayanan, serta interpretasi simbol komunikasi antara maskapai dan penumpang.

Selain itu, dinamika industri penerbangan modern menunjukkan bahwa maskapai multinasional semakin menekankan keberagaman kru sebagai bagian dari strategi pelayanan global. Praktik rekrutmen awak kabin multinasional, seperti yang diterapkan oleh Emirates dengan lebih dari 20.000 awak kabin dari 140 negara yang berbicara lebih

dari 130 bahasa, menunjukkan bagaimana keberagaman dapat menjadi keunggulan kompetitif (Emirates, 2023). Pengelolaan keberagaman yang efektif tidak hanya meningkatkan pengalaman penumpang, tetapi juga memperkuat komunikasi internal dan efisiensi operasional (Elia et al., 2019). Namun, keberagaman ini juga membawa tantangan komunikasi. Internal dan eksternal yang kompleks, terutama ketika awak kabin harus menyesuaikan gaya komunikasi verbal maupun nonverbal dalam situasi pelayanan yang dinamis. Tantangan dalam komunikasi antarbudaya tetap muncul dalam bentuk hambatan bahasa, stereotip, serta prasangka yang dapat memicu miskomunikasi dan konflik (Kazarinova, 2020; Panwar et al., 2023). Pilihan bahasa bahkan dapat menjadi alat eksklusi sosial, meskipun berbagai penelitian menunjukkan bahwa sumber daya linguistik sering dimanfaatkan secara kreatif untuk membangun pemahaman bersama (Lønsmann & Kraft, 2018; Wilmot et al., 2023; Yow & Lim, 2019). Tekanan psikologis akibat tantangan komunikasi yang terus berlangsung juga dapat memengaruhi kesehatan mental awak kabin (Ozel & Hacioglu, 2021).

Dalam konteks peran strategis awak kabin sebagai garda terdepan pelayanan (Stamolampros et al., 2019), maskapai perlu mengelola awak kabin multinasional secara efektif (Yevtushenko et al., 2023), serta menyesuaikan strategi pemasaran berbasis budaya guna mempertahankan loyalitas pelanggan (Momos & Eglay, 2020). Keterampilan komunikasi antarbudaya menjadi kompetensi penting untuk meminimalkan kesalahpahaman, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta memperkuat reputasi maskapai penerbangan (Candel-Mora, 2019; Hathorn & Adams, 2024; Tang et al., 2020). Keterampilan ini juga berperan penting dalam manajemen konflik dan situasi darurat, di mana komunikasi lintas budaya yang jelas dan dapat dipahami berpotensi menyelamatkan nyawa (Suthatorn & Charoensukmongkol, 2018). Oleh karena itu, pelatihan komunikasi antarbudaya menjadi kebutuhan mendasar dalam pengembangan profesional awak kabin. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi antarbudaya memiliki peran penting dalam efektivitas kerja dan pelayanan di lingkungan multikultural. (Gregorius & Parmono, 2021) menemukan bahwa perbedaan budaya memengaruhi gaya komunikasi verbal dan nonverbal dalam tim kerja internasional, namun adaptasi komunikasi memungkinkan terciptanya efisiensi kerja. (Surya et al., 2022) menyimpulkan bahwa perusahaan multinasional dapat mengatasi hambatan komunikasi antarbudaya melalui strategi akulturasi dan kebijakan integrasi budaya yang mendukung komunikasi efektif antar karyawan. (Bamanty et al., 2020) menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi bisnis lintas budaya antara Indonesia dan Jerman dipengaruhi oleh motivasi, pengetahuan, serta keterampilan komunikasi, sehingga membantu perusahaan merancang strategi komunikasi global yang lebih tepat. (Kristiani dan Utami, 2019) mengungkapkan bahwa pekerja asing menghadapi hambatan komunikasi akibat perbedaan budaya dan stereotip, namun proses adaptasi budaya berperan penting dalam menciptakan keharmonisan di tempat kerja. Sementara itu, (Nur, 2013) menemukan bahwa strategi komunikasi dan pelayanan yang efektif berkontribusi langsung terhadap peningkatan loyalitas pelanggan, yang relevan dengan peran awak kabin sebagai representasi perusahaan dalam membangun hubungan dan kepercayaan pelanggan.

Model komunikasi antarbudaya yang dikemukakan oleh (Gudykunst dan Kim, 2003) memberikan kerangka konseptual penting untuk memahami kompleksitas interaksi lintas budaya melalui proses encoding dan decoding yang dipengaruhi oleh filter budaya, subkultur, psikokultur, serta lingkungan (Jandt, 2024).

Berangkat dari kompleksitas tersebut, penelitian mengenai dinamika komunikasi antarbudaya menjadi semakin relevan untuk memahami bagaimana awak kabin mengelola interaksi lintas budaya dalam praktik pelayanan sehari-hari. Dengan mengeksplorasi persepsi awak kabin, tantangan komunikasi yang dihadapi, serta praktik

terbaik yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, kepuasan pelanggan, dan keberlanjutan reputasi global perusahaan. Kajian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis bagi studi komunikasi antarbudaya, tetapi juga memberikan perspektif praktis bagi industri penerbangan dalam merancang pelatihan komunikasi dan pengembangan kompetensi layanan di lingkungan kerja multikultural.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Komunikasi Antarbudaya

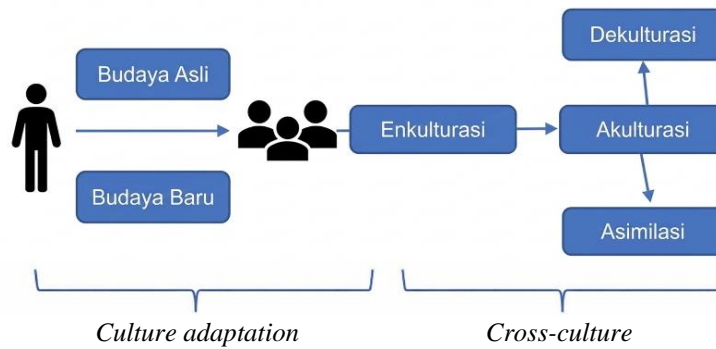
Teori komunikasi antarbudaya didasarkan pada pemahaman bahwa komunikasi merupakan proses sadar dan berkelanjutan dalam pertukaran pesan antara komunikator dan penerima pesan (Lasswell, 1948; Neuliep, 2020). Proses ini tidak dapat dipisahkan dari budaya, yang mencakup unsur material maupun nonmaterial seperti nilai, norma, kepercayaan, keyakinan, dan sikap yang membentuk cara individu dalam suatu kelompok berpikir, bertindak, dan berinteraksi (Deardorff, 2020; Gallois et al., 2023). Komunikasi antarbudaya terjadi ketika individu dengan identitas budaya dan sistem simbol yang berbeda saling berinteraksi, sehingga memerlukan kompetensi komunikasi yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan perilaku untuk mencapai pemahaman bersama (Baker, 2022; Darmastuti, 2013; Klyukanov, 2020). Persepsi dalam komunikasi lintas budaya juga dipengaruhi oleh nilai, kepercayaan, dan sikap yang dibentuk oleh lingkungan sosiokultural (Mulyana, 2015).

Penelitian ini menggunakan Communication Accommodation Theory yang dikemukakan oleh (Gallois et al., 1995) serta Intercultural Adaptation Theory oleh (Gudykunst & Lee, 2003). Teori Akomodasi Komunikasi menjelaskan bagaimana individu menyesuaikan gaya bahasa, intonasi, dan perilaku komunikasinya secara konvergen maupun divergen untuk memperoleh dukungan sosial atau menunjukkan identitas kelompok. Proses ini dipengaruhi oleh konteks sosiohistoris, orientasi akomodasi, situasi interaksi, serta evaluasi terhadap lawan bicara (Mathis & Jackson, 2019). Teori ini divisualisasikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Teori Akomodasi Komunikasi oleh (Gallois et al., 1995)
Sumber: Mulyana (2015)

Sementara itu, Teori Adaptasi Antarbudaya menekankan proses perubahan kognitif, sikap, dan mental individu ketika terus berinteraksi dengan budaya baru melalui tahapan adaptasi budaya dan adaptasi lintas budaya. Tahapan tersebut meliputi enkulturasi, akulturasi, dekulturasi, dan asimilasi (Gudykunst & Lee, 2002; Kim, 2001). Pola adaptasi ini digambarkan dalam Gambar 2, yang menunjukkan bahwa komunikasi merupakan proses yang dinamis dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan globalisasi (Dai & Chen, 2017)

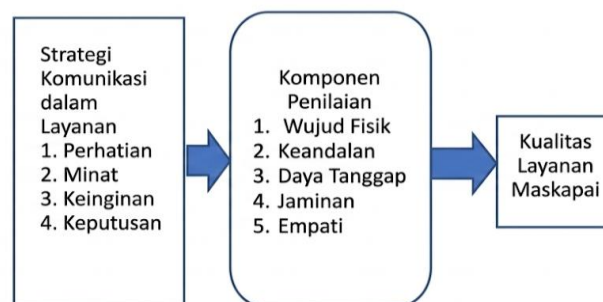


Gambar 2. Teori Komunikasi Adaptasi Budaya (Gudykunst & Lee, 2003)
Sumber: Diolah peneliti (2023)

Komunikasi Antarbudaya dalam Pelayanan Pelanggan

Komunikasi antarbudaya dalam pelayanan pelanggan dipahami sebagai proses komunikasi antara penyedia layanan dan pelanggan yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda, di mana perilaku dan gaya komunikasi penyedia layanan secara signifikan memengaruhi persepsi pelanggan terhadap organisasi (Groth et al., 2019; Gao et al., 2021). Pelayanan pelanggan merupakan kunci keberhasilan organisasi karena berperan langsung dalam menarik dan mempertahankan pelanggan serta membangun hubungan jangka panjang (Metz et al., 2020). Dalam konteks keberagaman budaya, diperlukan pendekatan mediasi antarbudaya untuk menjembatani perbedaan bahasa dan budaya sehingga akses layanan dapat diberikan secara setara dan relevan secara budaya, terutama bagi kelompok minoritas (Miklavcic & LeBlanc, 2014; Vargas-Urpi, 2014). Oleh karena itu, penyedia layanan idealnya memiliki kompetensi linguistik, kesadaran budaya, serta keterampilan penyelesaian konflik untuk mendukung komunikasi yang efektif (Jansson, 2021).

Dalam penelitian ini, awak kabin diposisikan sebagai mediator antarbudaya antara maskapai penerbangan dan penumpang, di mana keterampilan komunikasi verbal dan nonverbal serta pelatihan lintas budaya menjadi kompetensi penting dalam mendukung operasional pelayanan (Koc, 2020). Perilaku pelayanan pelanggan dapat diklasifikasikan menjadi *courteous service*, *customized service*, dan *strategic service*, yang sering diintegrasikan dalam praktik pelayanan sehari-hari (Ford et al., 1999). Kualitas pelayanan juga ditentukan oleh unsur kecepatan, ketepatan, keramahan, dan kenyamanan (Tjiptono, 2008), serta lima dimensi kualitas layanan yaitu *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy* (Parasuraman et al., 1985). Kerangka konseptual pelayanan pelanggan dalam penelitian ini divisualisasikan dalam Gambar 3 Teori Customer Service, yang menggambarkan hubungan antara perilaku komunikasi penyedia layanan dengan kualitas pelayanan yang dirasakan oleh pelanggan.



Gambar 3. Teori Customer Service
Sumber: Tjiptono (2008)

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan design narrative inquiry untuk memahami pengalaman hidup awak kabin maskapai dalam menghadapi komunikasi antarbudaya di lingkungan kerja multinasional. Pendekatan naratif dipilih karena memungkinkan peneliti mengeskplorasi bagaimana partisipan memaknai pengalaman hidup mereka dalam konteks sosial, budaya, dan profesional (Clandinin & Huber, 2010; Creswell, 2014). Penelitian ini berfokus pada cerita awak kabin terkait hambatan komunikasi lintas budaya, strategi adaptasi yang mereka gunakan, serta refleksi mereka terhadap praktik pelayanan dalam lingkungan kerja multikultural. Narasi para partisipan digunakan sebagai dasar untuk merekonstruksi praktik kerja dan dinamika komunikasi antarbudaya dalam konteks penerbangan internasional.

Penelitian ini melibatkan enam awak kabin perempuan asal Indonesia yang bekerja pada berbagai maskapai internasional di Asia, Eropa, Timur Tengah, dan Australia, serta satu penumpang sebagai informan pendukung. Partisipan dipilih menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria memiliki pengalaman bekerja minimal satu tahun dalam maskapai multinasional serta memiliki pengalaman berinteraksi dengan penumpang dari berbagai latar belakang budaya. Jumlah partisipan ditentukan berdasarkan prinsip *data saturation*, yaitu ketika wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan tema atau informasi baru yang signifikan. Setelah wawancara ketujuh, peneliti menemukan bahwa pola pengalaman komunikasi antarbudaya yang muncul telah berulang dan konsisten, sehingga proses pengumpulan data dihentikan.

Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam semi-terstruktur yang dilakukan secara langsung maupun melalui platform daring (Zoom). Wawancara direkam secara audio-visual dan kemudian ditranskripsikan secara verbatim untuk memastikan keakuratan data. Data primer berupa transkrip wawancara, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, situs resmi maskapai serta literatur ilmiah yang relevan dengan komunikasi antarbudaya dan industri penerbangan.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, peneliti melakukan *open coding* untuk mengidentifikasi tema awal dari narasi partisipan. Kedua, peneliti melakukan proses *restrorying*, yaitu menyusun kembali cerita partisipan secara kronologis dengan menghubungkan pengalaman, konteks, serta refleksi mereka menjadi struktur naratif yang koheren (Creswell, 2014). Proses ini memungkinkan peneliti menafsirkan pengalaman individu sekaligus mengidentifikasi pola tematik yang muncul dari berbagai narasi.

Selanjutnya, analisis tematik dilakukan dengan menggunakan kerangka *language appraisal* dan *emotional geography* untuk memahami bagaimana awak kabin menilai, merasakan, serta memaknai pengalaman komunikasi lintas budaya dalam pekerjaan mereka (Martin & White, 2005). Melalui pendekatan ini, peneliti mengidentifikasi dinamika emosi, sikap serta evaluasi partisipan terhadap interaksi lintas budaya yang mereka alami.

Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber, metode, dan teori dengan membandingkan narasi partisipan, analisis tematik, serta kerangka teori komunikasi antarbudaya yang digunakan dalam penelitian ini. Meskipun memiliki keterbatasan berupa jumlah partisipan yang relatif sedikit serta keterbatasan akses waktu dan lokasi, penelitian ini menekankan kedalaman data untuk menghasilkan temuan yang kuat dan bermakna.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Narasi para partisipan dianalisis secara tematik menggunakan pendekatan deduktif untuk memperoleh gambaran yang holistik. Peneliti merekonstruksi narasi partisipan menggunakan bahasa yang jelas dan terstruktur dengan desain *narrative inquiry*.

Beberapa tema yang muncul dari rekonstruksi cerita para partisipan meliputi: *Language Preparation, Adaptation Process, Self-Capacity Development*, serta *Hopes and Changes in the Future*.

Language Preparation

Hasil wawancara menunjukkan bahwa keterampilan bahasa merupakan kemampuan awal yang sangat penting untuk bekerja di maskapai penerbangan multinasional. Nur'aini menyatakan bahwa mempelajari bahasa Arab dan memahami gestur lokal menjadi hal penting karena konteks kerja sangat berkaitan dengan budaya Arab Saudi. “Mempelajari bahasa lokal, terutama bahasa Arab, merupakan nilai tambah... kami perlu memahami bahasa tubuh (gestur) orang Arab sesuai dengan budaya mereka.” Ia juga menyoroti tantangan penggunaan bahasa Inggris sebagai bahasa kerja akibat perbedaan aksen. “Kami sama-sama berbicara dalam bahasa Inggris tetapi memiliki aksen yang berbeda, yang menimbulkan kesalahpahaman.”

Uni mengungkapkan pandangan serupa dengan menyatakan bahwa penguasaan bahasa Inggris meningkatkan rasa percaya dirinya. “Saya merasa percaya diri dengan kemampuan bahasa Inggris saya, yang tentu menjadi aset berharga untuk berkomunikasi dengan penumpang,” serta mendorongnya untuk mempelajari bahasa Prancis secara mandiri karena kebutuhan pelayanan. “Ada penumpang maskapai yang hanya berbicara bahasa Prancis.” Kutipan-kutipan ini menunjukkan adanya kecenderungan kuat untuk terus mempelajari bahasa sebagai bentuk adaptasi profesional.

Selain bahasa Inggris, para partisipan juga menunjukkan upaya aktif untuk mempelajari bahasa lain guna meningkatkan kualitas layanan. Dela mengungkapkan bahwa meskipun tidak diwajibkan, ia secara konsisten melatih kemampuan bahasa Korea secara mandiri maupun bersama rekan kerja, “Saya tentu terus mengasah kemampuan ini selama 6 bulan pertama bekerja di maskapai tersebut,” sementara Gabriella menekankan manfaat mempelajari ungkapan dasar dari kru internasional, “meskipun hanya ungkapan dasar untuk menyapa, bertanya, dan mengucapkan terima kasih.” Ratri menambahkan bahwa ia mempelajari bahasa Prancis dan Jerman dari rekan senior, “Saya juga belajar dari mereka meskipun hal itu tidak diwajibkan oleh maskapai.”

Pengalaman para partisipan dalam mempelajari berbagai bahasa serta menyesuaikan penggunaan bahasa Inggris dengan aksen penumpang menunjukkan praktik komunikasi yang dapat dijelaskan melalui *Communication Accomodation Theory (CAT)*. Dalam teori ini, individu sering melakukan konvergensi (*convergence*), yaitu menyesuaikan gaya Bahasa, pilihan kata, atau cara berbicara agar lebih mendekati gaya komunikasi lawan bicara (Gallois et al., 2023). Upaya para awak kabin untuk mempelajari bahasa Arab, Prancis atau ungkapan dasar dari Bahasa lain mencerminkan strategi konvergensi yang bertujuan meningkatkan kejelasan komunikasi serta membangun kedekatan sosial dengan penumpang.

Dari perpektif *appraisal*, para partisipan menilai kemampuan bahasa sebagai sumber emosi positif yang meningkatkan rasa percaya diri dan kenyamanan dalam bekerja. Ungkapan seperti merasa “lebih percaya diri” atau “lebih nyaman” menunjukkan evaluasi efektif terhadap pengalaman komunikasi lintas budaya. Hal ini terlihat dari bagaimana para partisipan menilai kemampuan bahasa sebagai “aset berharga” yang membantu mereka memberikan pelayanan yang lebih baik kepada penumpang dari berbagai latar belakang budaya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Gregorius dan Parmono (2021) yang menunjukkan bahwa adaptasi komunikasi dalam tim internasional memungkinkan terciptanya efisiensi kerja meski terdapat perbedaan budaya. Namun, penelitian ini memberikan nuansa baru dengan menunjukkan bahwa dalam konteks layanan penerbangan, proses konvergensi

bahasa tidak hanya bertujuan meningkatkan efisiensi komunikasi, tetapi juga berperan dalam membangun hubungan interpersonal yang positif antara awak kabin dan penumpang.

Adaptation Process

Hasil wawancara menunjukkan bahwa proses adaptasi awak kabin berlangsung secara bertahap dan penuh tantangan, terutama dalam menghadapi perbedaan budaya, bahasa tubuh, serta nilai-nilai sosial penumpang. Nur'aini mengungkapkan bahwa ia pernah mengalami kesalahpahaman terhadap suatu gestur saat berinteraksi dengan penumpang dengan mengatakan, “Saya mengira itu adalah sebuah penghinaan,” sebelum akhirnya rekan pramugari menjelaskan bahwa gestur tersebut tidak memiliki konotasi negatif. Ratri berbagi pengalaman serupa, yang pada awalnya menilai penumpang asal Islandia sebagai tidak ramah dengan mengatakan, “Saya mengira mereka semua tidak ramah,” hingga akhirnya memahami bahwa mereka cenderung berbicara secara langsung.

Selain tantangan budaya, proses adaptasi juga melibatkan penyesuaian emosional dan identitas pribadi. Yanna mengungkapkan bahwa rasa rindu rumah (*homesickness*) sempat memengaruhi kinerjanya, “Saya merasa rindu rumah... tetapi saya selalu berpikir positif,” yang pada akhirnya membuatnya mampu menikmati pekerjaannya dan melayani penumpang dengan penuh kegembiraan. Dela dan Gabriella (Gaby) menunjukkan pola adaptasi berbasis *learning by experience*, dengan mencatat pengalaman komunikasi yang belum dipahami, menggunakan pencarian daring, Google Translate, bahkan media gambar untuk menjembatani hambatan bahasa, “Saya pernah menggunakan media gambar untuk menunjukkan pilihan makanan.”

Pengalaman kesalahpahaman terhadap gestur budaya yang dialami partisipan menunjukkan kompleksitas proses interpretasi simbol komunikasi dalam interaksi lintas budaya. Dalam kerangka Intercultural Adaptation Theory, pengalaman ini dapat dipahami sebagai bagian dari proses akulturasi, di mana individu secara bertahap mempelajari makna simbol budaya baru melalui pengalaman langsung dan interaksi sosial (Gudykunst & Lee, 2002).

Dari perspektif Communication Accomodation Theory, klarifikasi yang diberikan oleh rekan kerja memungkinkan partisipan untuk menyesuaikan Kembali strateginya dalam interaksi berikutnya. Proses ini mencerminkan Upaya konvergensi, di mana individu secara bertahap menyesuaikan interpretasi dan perilaku komunikasinya agar lebih sesuai dengan konteks budaya lawan bicara.

Selain itu, analisis menggunakan pendekatan *appraisal* menunjukkan bahwa pengalaman kesalahpahaman tersebut pada awalnya memunculkan emosi seperti kebingungan, kecemasan, atau rasa tidak nyaman. Namun, setelah memperoleh penjelasan dari rekan dan memahami konteks budaya yang berbeda, emosi tersebut berubah menjadi pengalaman belajar yang memperkuat rasa percaya diri dan kesiapan profesional. Transformasi emosi ini menunjukkan bagaimana pengalaman komunikasi lintas budaya dapat menjadi proses reflektif yang memperkaya kompetensi interpersonal awak kabin. Temuan ini memperkuat hasil penelitian (Kristiani dan Utami, 2019) yang menunjukkan bahwa pekerja dalam lingkungan multikultural sering mengalami hambatan komunikasi akibat perbedaan budaya, namun proses adaptasi memungkinkan terciptanya keharmonisan kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan menunjukkan bahwa dalam konteks layanan penerbangan, kesalahpahaman komunikasi tidak hanya menjadi tantangan, tetapi juga menjadi sumber pembelajaran profesional yang membantu awak kabin mengembangkan sensitivitas budaya dalam interaksi pelayanan.

Self-Capacity Enhancement

Hasil wawancara menunjukkan bahwa para partisipan secara reflektif mengembangkan kapasitas diri sebagai bagian dari proses adaptasi terhadap lingkungan kerja multikultural. Nuraini menekankan pentingnya proses belajar melalui pengalaman kerja sehari-hari, melalui pendekatan *learning by doing* dengan menyatakan, “Kami perlu meningkatkan keterampilan kami untuk meningkatkan kapasitas... proses refleksi melalui belajar sambil melakukan merupakan salah satu cara yang efektif.” Upaya ini mencerminkan kecenderungan kuat untuk berkembang secara profesional, termasuk mempelajari budaya Arab dan India, bahasa tubuh, serta ungkapan komunikasi lintas budaya.

Ratri dan Gabriella juga menunjukkan pola serupa dengan memperlihatkan peningkatan kemampuan bahasa asing pada tingkat *low-intermediate*. Meskipun masih terbatas, hal ini tetap memberikan rasa puas dan bahagia karena meningkatkan kepercayaan diri serta performa kerja. “Setidaknya hal itu membantu saya berkomunikasi dengan penumpang.” Selain upaya individual, pengembangan kapasitas diri juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan kebijakan perusahaan. Dela memaknai pengalamannya menghadapi perbedaan budaya Asia Timur sebagai pengetahuan yang ia simpan dan kelola secara pribadi, yang pada akhirnya membuatnya merasa lebih santai dan nyaman. “Setelah bekerja lebih dari satu tahun... saya merasa lebih santai dan nyaman.” Yanna dan Uni menyoroti peran pelatihan bahasa serta penyesuaian terhadap berbagai aksen bahasa Inggris (Australia, British, dan American) sebagai strategi untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, “Saya mencoba mempelajari ketiga aksen tersebut.”

Dalam perspektif Communication Accomodation Theory (CAT), upaya peningkatan kapasitas diri ini dapat dipahami sebagai strategi jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan konvergensi komunikasi. Dengan mempelajari bahasa baru, memahami aksen yang berbeda, serta mempelajari norma sosial dari berbagai budaya, para awak kabin berupaya menyesuaikan gaya komunikasi mereka agar lebih efektif dalam berinteraksi dengan penumpang dari berbagai latar belakang budaya.

Dari perspektif *appraisal*, proses pengembangan kapasitas diri memunculkan berbagai evaluasi emosional yang positif. Para partisipan menggambarkan pengalaman belajar tersebut sebagai sumber rasa percaya diri, kepuasan profesional, serta rasa aman dalam menjalankan tugas pelayanan. Penguasaan bahasa dan pemahaman budaya memberikan perasaan kontrol terhadap situasi komunikasi yang sebelumnya terasa sulit atau tidak familiar.

Selain itu, pengalaman belajar tersebut juga menunjukkan proses adaptasi budaya yang berkelanjutan sebagaimana dijelaskan dalam Intercultural Adaptation Theory (Gudykunst & Lee, 2002). Para partisipan tidak hanya menyesuaikan diri dengan budaya tertentu, tetapi juga mengembangkan kemampuan untuk berpindah secara fleksibel antara berbagai konteks budaya yang berbeda. Dengan demikian, peningkatan kapasitas diri tidak hanya berfungsi sebagai strategi profesional, tetapi juga sebagai proses pembentukan identitas komunikasi antarbudaya dalam lingkungan kerja global.

Harapan dan Perubahan di Masa Depan

Para partisipan menyampaikan harapan serta refleksi mereka terkait perkembangan lingkungan kerja maskapai penerbangan multinasional yang semakin inklusif dan beragam. Nuraini menyampaikan pentingnya kesempatan bagi warga negara asing untuk menjadi pemimpin serta mengusulkan kegiatan *team building* tahunan guna meningkatkan kualitas kerja sama tim. “Harapan saya ke depan adalah bagaimana kualitas kerja sama tim akan berkembang; saya pikir perusahaan perlu mengadakan kegiatan *team building* sekali dalam setahun...”

Dela menyoroti perlunya peningkatan kesadaran budaya bagi para awak kabin serta pentingnya terus mengasah kemampuan bahasa Inggris. “Keterampilan ini perlu terus diasah sepanjang proses kerja.” Ratri menekankan pentingnya saling memahami serta penetapan aturan di *mess hall* untuk mencegah konflik, sekaligus penggunaan komunikasi nonverbal ketika bahasa verbal tidak dipahami. “Ketika kita tidak memahami bahasa verbal... maka kita menggunakan bahasa nonverbal.” Gabriella menegaskan pentingnya perekrutan awak kabin dari berbagai negara serta sikap terbuka tanpa prasangka. “Jangan malu atau merasa canggung untuk berbicara bahasa Inggris dan jangan... memiliki prasangka terhadap orang lain.”

Selanjutnya, Yanna, Uni, dan Hastowo menyoroti pengalaman konkret dalam interaksi antarbudaya serta pelayanan kepada penumpang sebagai bentuk pembelajaran dan refleksi. Yanna memuji keberadaan penutur asli (*native speaker*) pada rute internasional. “Awak kabin Jepang dapat diandalkan dalam berkomunikasi.” Sementara itu, Uni menekankan pentingnya kesiapan mental serta penguasaan berbagai aksen bahasa Inggris. “Perlu memperdalam kemampuan bahasa Inggris... selain itu juga memahami beberapa aksen bahasa Inggris dari negara-negara berbahasa Inggris.” Hastowo, sebagai penumpang, memberikan perspektif tentang pelayanan multinasional yang hangat dan humanis, meskipun sebagian besar awak kabin berasal dari Indonesia. “Sepanjang perjalanan, pelayanan yang diberikan oleh para pramugari sangat hangat.”

Dalam kerangka komunikasi antarbudaya, harapan ini menunjukkan kesadaran bahwa interaksi lintas budaya tidak hanya bergantung pada ketarampilan individu, tetapi juga dukungan organisasi melalui pelatihan dan kebijakan yang inklusif. Program pelatihan seperti Crew Resource Management (CRM) serta pelatihan bahasa asing dipandang sebagai sarana penting untuk meningkatkan kesiapan awak kabin dalam menghadapi kompleksitas komunikasi global.

Dalam perspektif *appraisal*, para partisipan mengekspresikan harapan yang berkaitan dengan rasa aman, kepercayaan diri, serta kenyamanan dalam lingkungan kerja multikultural. Harapan terhadap kegiatan *team building*, kebijakan kerja inklusif, serta kesempatan kepemimpinan bagi awak kabin dari berbagai negara mencerminkan kebutuhan akan lingkungan kerja yang mendukung interaksi sosial yang positif.

Secara keseluruhan, narasi ini menekankan kecenderungan menuju inklusivitas, kebahagiaan dan kepuasan dari interaksi lintas budaya, pentingnya rasa aman melalui pemahaman budaya dan prosedur, serta pengembangan *moral geography*, *personal geography*, *political geography*, dan *social geography* yang mendukung proses adaptasi dan kesiapan generasi mendatang dalam lingkungan kerja multinasional.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi antarbudaya dalam layanan maskapai penerbangan multinasional merupakan proses yang dinamis dan melibatkan berbagai strategi adaptasi komunikasi. Para awak kabin tidak hanya menghadapi tantangan linguistik, tetapi juga harus menavigasi perbedaan norma sosial, bahasa tubuh, serta ekspektasi pelayanan yang berbeda di antara penumpang dari berbagai latar belakang budaya..

Dalam perspektif Communication Accomodation Theory, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa awak kabin secara aktif menggunakan strategi konvergensi komunikasi untuk menyesuaikan gaya bahasa, pilihan kata, serta perilaku komunikasi mereka dengan penumpang. Strategi ini terlihat dari praktik seperti pembelajaran bahasa baru, menyesuaikan penggunaan bahasa Inggris dengan berbagai aksen, serta menggunakan komunikasi nonverbal untuk menjembatani hambatan bahasa. Keberagaman tim awak kabin maskapai yang terdiri dari anggota dari berbagai negara

juga memperkaya pengalaman antarbudaya serta keterampilan komunikasi, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap hubungan internasional dan diplomasi budaya.

Lebih lanjut, pengalaman positif dan kepuasan penumpang menunjukkan penerapan prinsip teori kepuasan pelanggan. Penelitian ini memberikan perspektif tambahan dengan menunjukkan bahwa dalam konteks layanan penerbangan, adaptasi komunikasi tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga berperan dalam membangun pengalaman pelayanan yang positif bagi penumpang. Sehingga penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya bahwa adaptasi komunikasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kerja di lingkungan multikultural (Gregorius & Parmono, 2021).

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengalaman kesalahpahaman komunikasi sering kali menjadi bagian dari proses pembelajaran profesional. Hal ini sejalan dengan temuan (Kristiani & Utami, 2019). Namun penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman tersebut tidak selalu berdampak negatif, melainkan dapat menjadi sumber refleksi yang membantu individu mengembangkan sensitivitas budaya yang lebih tinggi.

Dari perspektif *appraisal*, pengalaman komunikasi antarbudaya yang dialami para partisipan melibatkan dinamika emosional yang kompleks. Pada tahap awal, kesalahpahaman komunikasi sering memunculkan emosi seperti kebingungan atau kecemasan. Namun, melalui proses pembelajaran dan dukungan sosial dari rekan kerja, pengalaman tersebut berubah menjadi sumber kepercayaan diri dan kepuasan profesional. Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa awak kabin dalam maskapai penerbangan multinasional tidak hanya sebagai penyedia layanan, tetapi juga sebagai mediator budaya yang menjembatani perbedaan komunikasi antara maskapai dan penumpang dari berbagai latar belakang budaya.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antarbudaya merupakan kompetensi penting dalam layanan maskapai penerbangan multinasional. Awak kabin menghadapi berbagai tantangan komunikasi yang berkaitan dengan perbedaan bahasa, budaya, serta ekspektasi pelayanan dari penumpang yang beragam. Oleh karena itu, awak kabin multikultural memiliki peran penting dalam menciptakan suasana yang hangat serta pelayanan yang sensitif terhadap budaya. Kualitas pelayanan, termasuk keterampilan bahasa dan kesamaan budaya antara awak kabin dan penumpang, menjadi faktor kunci dalam memberikan kenyamanan serta mempermudah komunikasi, baik dalam penyampaian penjelasan keselamatan maupun dalam layanan makanan dan minuman.

Hasil penelitian menunjukkan dinamika komunikasi antarbudaya dalam lingkungan kerja maskapai multinasional melibatkan beberapa proses utama, yaitu persiapan bahasa, proses adaptasi budaya, serta pengembangan kapasitas diri melalui pengalaman kerja. Dalam menghadapi tantangan tersebut, awak kabin menggunakan berbagai strategi komunikasi seperti penyesuaian bahasa, penggunaan komunikasi nonverbal, serta pembelajaran budaya secara berkelanjutan.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi antarbudaya tidak hanya berfungsi sebagai keterampilan interpersonal, tetapi juga sebagai kompetensi strategis yang mendukung kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, serta keberhasilan operasional maskapai penerbangan dalam lingkungan global yang semakin kompleks.

Saran

Dari perspektif akademik, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian komunikasi antarbudaya dalam industri penerbangan dengan menggunakan metodologis yang berbeda, seperti analisis wacana krisis atau etnografi organisasi, guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik komunikasi dalam lingkungan kerja multikultural.

Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat memperluas jumlah partisipan dari berbagai negara untuk memperoleh perspektif yang lebih beragam mengenai dinamika komunikasi antarbudaya dalam industri penerbangan global.

Dari perspektif praktis, maskapai penerbangan disarankan untuk memperkuat pelatihan komunikasi lintas budaya bagi awak kabin, termasuk pelatihan bahasa, pemahaman budaya penumpang, serta keterampilan komunikasi nonverbal. Pelatihan tersebut dapat membantu awak kabin untuk meningkatkan sensitivitas budaya serta kemampuan beradaptasi dalam menghadapi situasi komunikasi yang kompleks selama penerbangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baker, W. (2022). From intercultural to transcultural communication. *Language and Intercultural Communication*, 22(3), 280–293. <https://doi.org/10.1080/14708477.2021.2001477>
- Bamanty, M. M., Lestari, P., & Novianti, D. (2020). Model Kompetensi Komunikasi Bisnis Lintas Budaya Indonesia dan Jerman. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 17(1), 1. <https://doi.org/10.31315/jik.v17i1.3507>
- Candel-Mora, M. A. (2019). Intercultural Communication Competence in Specialized Languages and Contexts: Research Prospects and Possibilities. *Advanced Linguistics*, 4. <https://doi.org/10.20535/2617-5339.2019.4.181340>
- Clandinin, D. J., & Huber, J. (2010). Narrative Inquiry. In *International Encyclopedia of Education* (pp. 436–441). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.01387-7>
- Corritore, M., Goldberg, A., & Srivastava, S. B. (2020). Duality in Diversity: How Intrapersonal and Interpersonal Cultural Heterogeneity Relate to Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 359–394. <https://doi.org/10.1177/0001839219844175>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publication.
- Dai, X., & Chen, G. M. (2017). *Conflict Management and Intercultural Communication*. Routledge.
- Darmastuti, R. (2013). *Mindfulness dalam komunikasi antarbudaya: mindfulness dalam komunikasi antarbudya pada kehidupan masyarakat Samin dan masyarakat Rote Ndao*, NTT. Litera.
- Deardorff, D. K. (2020). *Manual for Developing Intercultural Competencies: Story Circles*. Routledge/UNESCO.
- Elia, S., Messeni Petruzzelli, A., & Piscitello, L. (2019). The impact of cultural diversity on innovation performance of MNC subsidiaries in strategic alliances. *Journal of Business Research*, 98, 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.062>

- Emirates. (2023). *Emirates embraces linguistic diversity onboard in line with UNESCO International Mother Language Day*. <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-embraces-linguistic-diversity-onboard-in-line-with-unesco-international-mother-language-day/>
- Ford, J. B., Joseph, M., & Joseph, B. (1999). Importance-performance analysis as a strategic tool for service marketers: the case of service quality perceptions of business students in New Zealand and the USA. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 171–186. <https://doi.org/10.1108/08876049910266068>
- Gallois, C., Volcic, Z., & Liu, S. (2023). *Introducing Intercultural Communication: Global Cultures and Contexts*. Sage Publications.
- Gregorius, G., & Parmono, V. R. (2021). Gambaran Komunikasi Lintas Budaya pada Tim Kerja Internasional Proyek International Business Research. *Transaksi*, 13(1), 1–30.
- Gudykunst, W. B., & Lee, C. M. (2002). Cross-Cultural Communication Theories. In W. B. Gudykunst & B. Mody (Eds.), *Handbook of International and Intercultural Communication* (2nd ed., pp. 25–30). Sage.
- Hathorn, B., & Adams, J. (2024). Return of a flight attendant to full duty following myocardial infarction and subsequent coronary artery bypass grafting through a high-intensity occupation-specific cardiovascular rehabilitation program. *Baylor University Medical Center Proceedings*, 37(1), 165–168. <https://doi.org/10.1080/08998280.2023.2259762>
- Jandt, F. E. (2024). *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*. Sage Publication.
- Kazarinova, N. V. (2020). Communication Scenarios of Misunderstanding. *Discourse*, 6(5), 62–72. <https://doi.org/10.32603/2412-8562-2020-6-5-62-72>
- Kim, Y. Y. (2001). *Becoming Intercultural: An Integrative Theory of Communication and Cross-Cultural Adaptation*. Sage.
- Klyukanov, I. E. (2020). *Principles of Intercultural Communication*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429353475>
- Koc, E. (2020). *Cross-Cultural Aspects of Tourism and Hospitality*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003018193>
- Kulich, S. J., Weng, L., Tong, R., & DuBois, G. (2020). Interdisciplinary History of Intercultural Communication Studies. In *The Cambridge Handbook of Intercultural Training* (pp. 60–163). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108854184.006>
- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), *The communication of ideas* (pp. 37–51). Harper and Row.
- Lønsmann, D., & Kraft, K. (2018). Language policy and practice in multilingual production workplaces. *Multilingua*, 37(4), 403–427. <https://doi.org/10.1515/multi-2017-0088>
- Martin, J. R., & White, P. R. R. (2005). *The Language of Evaluation: Appraisal in English*. Palgrave Macmillan.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Metz, D., Ilieş, L., & Nistor, R. L. (2020). The Impact of Organizational Culture on Customer Service Effectiveness from a Sustainability Perspective. *Sustainability*, 12(15), 6240. <https://doi.org/10.3390/su12156240>
- Miklavcic, A., & LeBlanc, M. N. (2014). Culture Brokers, Clinically Applied Ethnography, and Cultural Mediation. In L. Kirmayer, J. Guzder, & C. Rousseau (Eds.), *Cultural Consultation. International and Cultural Psychology* (pp. 115–137). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7615-3_6
- Momos, L. J., & Eglay, T. (2020). The Influence of Cultural Context on International Strategy. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(3). <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v7i3.1667>
- Moore, A. M., & Barker, G. G. (2012). Confused or multicultural: Third culture individuals' cultural identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(4), 553–562. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2011.11.002>
- Mulyana, D. (2015). *Komunikasi Antar Budaya*. PT Remaja Rosdakarya.
- Neuliep, J. W. (2020). *Intercultural Communication: A Conceptual Approach*. Sage Publication.
- Ozel, E., & Hacıoglu, U. (2021). Examining the relationship between burnout and job satisfaction of flight crew. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 3(1), 01–20. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v3i1.246>
- Panwar, R., Ober, H., & Pinkse, J. (2023). The uncomfortable relationship between business and biodiversity: Advancing research on business strategies for biodiversity protection. *Business Strategy and the Environment*, 32(5), 2554–2566. <https://doi.org/10.1002/bse.3139>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Riani, P., & Yuliana, N. (2023). Pola Komunikasi Terhadap Budaya Pekerjaan antara Masyarakat Jawa dan Sumatera. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 2(7), 101–110.
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews. *Tourism Management*, 75, 130–147. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.030>
- Suthatorn, P., & Charoensukmongkol, P. (2018). Cultural intelligence and airline cabin crews members' anxiety: The mediating roles of intercultural communication competence and service attentiveness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(4), 423–444. <https://doi.org/10.1080/15332845.2018.1449559>
- Tang, A. D., Chang, M.-L., Wang, T.-H., & Lai, C.-H. (2020). How to create genuine happiness for flight attendants: Effects of internal marketing and work-family interface. *Journal of Air Transport Management*, 87, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101860>

- Tjiptono, F. (2008). *Pemasaran Strategik*. Andi.
- Usunier, J.-C., van Herk, H., & Lee, J. A. (2017). *International and Cross-Cultural Business Research*. SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781529715057>
- Vargas-Urpi, M. (2014). Public service interpreting for Chinese immigrants in Catalonia: a study based on interpreters', coordinators' and users' views. *Language and Intercultural Communication*, 14(4), 475–499.
<https://doi.org/10.1080/14708477.2014.934691>
- Wilmot, A., Pizzey, H., Leitão, S., Hasking, P., & Boyes, M. (2023). Growing up with dyslexia: Child and parent perspectives on school struggles, self-esteem, and mental health. *Dyslexia*, 29(1), 40–54. <https://doi.org/10.1002/dys.1729>
- Yevtushenko, N. S., Tverdokhliebova, N. Y., Ponomarenko, O. I., Zapolovskyi, M. Y., & Yevtushenko, Y. D. (2023). Improving the system for ensuring the safety of workers in the mining industry on the basis of risk management. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1254(1), 012061.
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/1254/1/012061>
- Yow, W. Q., & Lim, T. Z. M. (2019). Sharing the same languages helps us work better together. *Palgrave Communications*, 5(1), 154. <https://doi.org/10.1057/s41599-019-0365-z>