

MODEL KOMUNIKASI EFEKTIF UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS ANALISIS DAN PENYUSUNAN KEBIJAKAN STRATEGIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Herri Ulka Nugraha¹, Jhon Veri²
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah artikel:

Summit 30 September 2025
Revisi 10 Oktober 2025
Diterima 22 oktober 2025
Publish Online 30 Okt 2025

Kata kunci:

Cross-functional collaboration
Effective communication model
Strategic policy formulation

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model komunikasi efektif yang berperan dalam meningkatkan kualitas analisis serta proses penyusunan kebijakan strategis pada manajemen sumber daya manusia (SDM). Dengan menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) berbasis kerangka kerja PRISMA, penelitian ini menelaah literatur dari basis data Scopus dengan fokus pada isu kolaborasi lintas fungsi, model komunikasi efektif, dan perumusan kebijakan strategis. Hasil kajian terhadap lima artikel terpilih menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi modern sangat bergantung pada kemampuan mengintegrasikan komunikasi antar departemen secara strategis. Kolaborasi lintas fungsi terbukti memperkuat koordinasi, meningkatkan kualitas keputusan, serta membangun ketahanan organisasi terhadap dinamika lingkungan bisnis. Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan strategi komunikasi lintas fungsi yang adaptif dan berorientasi pada keberlanjutan kebijakan SDM di era transformasi digital.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](#).



Penulis yang sesuai:

Herri Ulka Nugraha
Departemen ekonomi, Fakultas ekonomi dan bisnis
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia
Email: rakanugraha311095@gmail.com

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan global dan dinamika lingkungan bisnis yang cepat berubah, organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan adaptif, inovatif, serta responsif terhadap berbagai perubahan eksternal. Pada konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), peran HR kini berkembang dari fungsi administratif menjadi mitra strategis yang turut berkontribusi dalam perumusan kebijakan organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu, kolaborasi lintas fungsi (*cross-functional collaboration*) menjadi elemen penting untuk menyatukan berbagai perspektif dari beragam unit kerja — seperti HR, keuangan, operasional, dan pemasaran — guna menghasilkan kebijakan strategis yang terintegrasi dan tepat sasaran (Boit et al., 2023).

Laporan CIPD (2023) juga menegaskan bahwa profesional SDM perlu berkolaborasi secara intensif dengan manajer lini dan fungsi lainnya agar strategi organisasi dapat diimplementasikan dengan efektif dan berkelanjutan. Kolaborasi lintas fungsi tidak hanya dibutuhkan dalam situasi krisis, tetapi juga merupakan landasan penting untuk menghadapi tantangan jangka panjang seperti transformasi digital, *hybrid working*, dan kompleksitas organisasi (January, 2022).

Dalam konteks tersebut, komunikasi yang efektif menjadi prasyarat utama untuk memastikan kelancaran koordinasi antar fungsi. Tanpa adanya model komunikasi yang efektif, aliran informasi strategis akan terganggu, potensi konflik meningkat, dan proses pengambilan keputusan strategis menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, organisasi memerlukan model komunikasi efektif yang mampu menghubungkan berbagai unit kerja, menjaga transparansi informasi, serta memastikan keselarasan arah strategis antar fungsi.

Lebih lanjut, pada tahap perumusan kebijakan strategis (*strategic policy formulation*), keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketajaman analisis internal dan eksternal, tetapi juga oleh kemampuan untuk mengintegrasikan kontribusi dari berbagai fungsi melalui komunikasi yang sistematis. Pendekatan kolaboratif dalam manajemen strategis membuktikan bahwa kebijakan yang dirumuskan secara sinergis cenderung lebih adaptif, relevan, dan berkelanjutan.

Meskipun telah banyak kajian mengenai kolaborasi strategis, penelitian yang secara empiris menyoroti hubungan antara model komunikasi efektif dengan peningkatan kualitas analisis dan penyusunan kebijakan SDM masih terbatas. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini berupaya mengembangkan “Model Komunikasi Efektif untuk Meningkatkan Kualitas Analisis dan Penyusunan Kebijakan Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia” sebagai kontribusi akademik dan praktis dalam memperkuat peran komunikasi lintas fungsi dalam konteks pengambilan keputusan strategis di bidang manajemen SDM.

TINJAUAN LITERATUR

Cross-functional collaboration

Kolaborasi lintas fungsi (*cross-functional collaboration*) adalah kerja sama strategis dan sinergis antara individu atau tim dari berbagai unit fungsional dalam organisasi (misalnya HR, operasi, keuangan, pemasaran, TI), dengan tujuan menyatukan keahlian, sumber daya, dan perspektif berbeda untuk mencapai sasaran bersama. Hal ini melampaui batas-batas departemen tradisional (silo) dan mendorong pendekatan holistik dalam pengambilan keputusan dan inovasi (Ihechere, 2025).

Effective communication model

Model komunikasi efektif merupakan kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana elemen-elemen komunikasi (pengirim, pesan, media, penerima, umpan balik, konteks) diorganisasi sedemikian rupa agar komunikasi berjalan lancar, jelas, dan menghasikan pengertian yang seragam. Model ini membantu menjembatani hambatan komunikasi, memastikan bahwa pesan diterima dan dipahami sesuai maksud pengirim, serta memfasilitasi proses komunikasi dua arah (dengan umpan balik) (Srimudin & Syukerti, 2021).

Strategic policy formulation

Perumusan kebijakan strategis (*strategic policy formulation*) adalah proses sistematis di mana berbagai alternatif kebijakan dikembangkan, dianalisis, dibahas, dan dipilih untuk mencapai tujuan strategis organisasi atau institusi. Proses ini menggabungkan analisis masalah, penilaian biaya–manfaat, negosiasi kekuasaan, dan pertimbangan kepentingan para aktor, sehingga kebijakan yang dihasilkan tidak hanya logis, tetapi juga dapat diterima secara institusional (Hadna, 2021).

METODE

Penelitian ini merupakan studi literatur sistematis yang berfokus pada tiga isu utama, yaitu *cross-functional collaboration*, *effective communication model*, dan *strategic policy formulation*. Kajian ini dilakukan dengan menerapkan metode *Systematic Literature Review* (SLR) yang disusun berdasarkan kerangka kerja PRISMA sebagai acuan standar dalam pelaporan tinjauan sistematis maupun *meta-analysis*.

Secara metodologis, penelitian ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan utama, yaitu:

1. Identifikasi konsep dan strategi pencarian, yang melibatkan perumusan kata kunci serta teknik penelusuran yang efektif untuk memperoleh literatur relevan dari basis data Scopus, dengan kriteria jurnal pada kuartil Q1 hingga Q4.
2. Seleksi studi berdasarkan kriteria PRISMA, dengan melakukan proses penyaringan menggunakan standar inklusi dan eksklusi yang telah ditentukan sebelumnya.

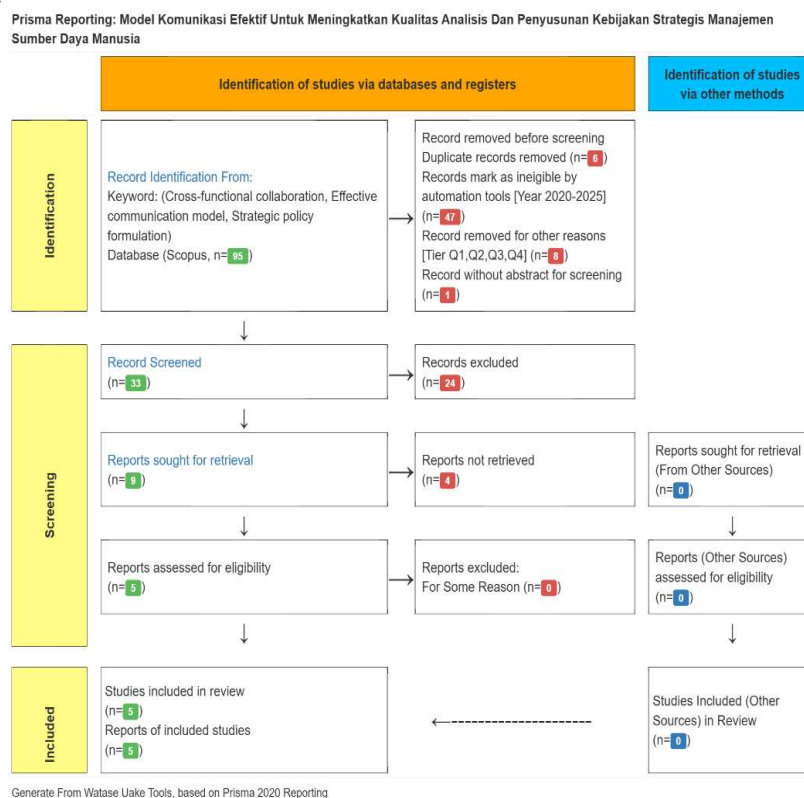
3. Ekstraksi data penting, mencakup identitas penulis, tahun publikasi, pendekatan metodologis, serta hasil dan temuan utama dari masing-masing penelitian yang terpilih.
4. Penilaian kualitas literatur, dilakukan melalui evaluasi kelayakan metodologis dan kontribusi akademik setiap artikel dengan menggunakan pedoman penilaian yang terukur.
5. Sintesis hasil kajian, yang menyajikan temuan dalam bentuk narasi deskriptif untuk menggambarkan hubungan dan pola yang muncul dari literatur yang diinklusi.

Melalui tahapan tersebut, proses tinjauan dilakukan secara menyeluruh, transparan, dan sistematis, sehingga mampu mengintegrasikan berbagai bukti empiris yang relevan dengan topik penelitian. Penerapan metode PRISMA memberikan kejelasan alur serta struktur pelaporan yang konsisten dalam penyajian hasil tinjauan literatur (Page et al., 2021).

Dalam tahap pengumpulan referensi, penelitian ini memanfaatkan aplikasi Watase UAKE, yaitu perangkat pencarian literatur yang terhubung langsung dengan API Scopus. Penggunaan aplikasi ini memastikan bahwa seluruh artikel yang diperoleh berasal dari sumber akademik bereputasi dan termasuk dalam kategori jurnal kuartil Q1–Q4. Berdasarkan hasil penelusuran, teridentifikasi sembilan artikel yang relevan dengan periode publikasi antara tahun 2023 hingga 2025, yang selanjutnya dijadikan dasar utama dalam analisis topik penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengkajian literatur menggunakan metode Watase UAKE ditampilkan pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1 Ouput Watase UAKE (Metode Prisma)

(Sumber: diolah sendiri 2025)

Berdasarkan hasil pada gambar sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat 95 artikel yang membahas topik penelitian ini, mencakup istilah *cross-functional collaboration*, *effective communication model*, dan *strategic policy formulation*. Seluruh artikel tersebut bersumber dari basis data Scopus dengan klasifikasi kuartil Q1 hingga Q4. Namun demikian, dari total 95 artikel tersebut,

hanya 9 dari 33 artikel yang memenuhi kriteria seleksi, yaitu berasal dari jurnal dengan kuartil Scopus Q1–Q4. Selanjutnya, dari 9 artikel yang dinilai relevan dan layak digunakan, 5 di antaranya dipilih setelah melalui proses evaluasi lebih lanjut. Dengan demikian, jumlah artikel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah lima.

Tabel 1
Hasil pencarian untuk artikel yang memenuhi persyaratan

No	(Autors, Years)	Title	Journal	Citation	Journal Rank	Method
1	(Strauß & Šimunović, 2025)	<i>Communicating net-zero A conceptual model for effective strategic communications</i>	<i>Public Relations Review</i>	1	Q1	Penelitian ini menggunakan pendekatan konseptual dengan menyusun model komunikasi strategis yang menekankan peran PR dan CSR dalam menyelaraskan strategi bisnis, pelaporan, dan advokasi untuk mewujudkan komunikasi efektif menuju target net-zero.
2	(Rantatalo et al., 2025)	<i>Co-Creation to Increase Cross-Functional Collaboration in Police Investigations of Online Child Sexual Abuse A Qualitative Study Protocol</i>	<i>International Journal of Qualitative Methods</i>	1	Q1	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif berbasis co-creation dengan kerangka <i>Double Diamond</i> untuk merancang dan mengevaluasi intervensi kolaboratif antara peneliti dan Kepolisian Swedia, dengan inti pembahasan pada penguatan kerja tim lintas fungsi yang partisipatif guna meningkatkan efektivitas investigasi kejahatan seksual anak daring.
3	(Dai & Taube, 2021)	<i>Strategic ambiguity in policy formulation exploring the function of the term township and village enterprises in china s industrial ownership reforms</i>	<i>Journal of Chinese Governance</i>	5	Q1	Penelitian ini menggunakan pendekatan konseptual berbasis credibility thesis untuk menganalisis bagaimana ambiguitas strategis dalam istilah “ <i>Township and Village Enterprises</i> ” berfungsi sebagai instrumen kebijakan yang menjaga kredibilitas institusi sekaligus memfasilitasi

						transisi bertahap menuju ekonomi pasar di Tiongkok.
4	(Poberschnigg et al., 2020)	<i>How can cross-functional integration support the development of resilience capabilities? The case of collaboration in the automotive industry</i>	<i>Supply Chain Management: An International Journal</i>	71	Q1	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif studi kasus melalui wawancara mendalam untuk menelaah bagaimana integrasi lintas fungsi memperkuat resiliensi rantai pasok otomotif, dengan inti pembahasan bahwa kolaborasi internal dan komunikasi efektif antar departemen menjadi fondasi dalam meningkatkan kelincahan, visibilitas, serta kemampuan adaptasi organisasi terhadap gangguan.
5	(Alsheyadi & Albalushi, 2020)	<i>Service quality of student services and student satisfaction the mediating effect of cross-functional collaboration</i>	<i>The TQM Journal</i>	34	Q2	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif berbasis survei dan analisis SEM untuk menguji pengaruh dimensi SERVQUAL terhadap kepuasan mahasiswa, dengan temuan bahwa kolaborasi lintas fungsi memediasi hubungan tersebut dan memperkuat peran keandalan, jaminan, serta empati dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan tinggi.

(Sumber: Diolah: 2025)

Hasil telaah terhadap lima artikel menunjukkan bahwa efektivitas organisasi di berbagai sektor sangat dipengaruhi oleh sinergi antara kolaborasi lintas fungsi, komunikasi strategis, dan perumusan kebijakan yang adaptif. Secara umum, temuan-temuan penelitian tersebut menyoroti pentingnya keterpaduan antara strategi komunikasi publik, tanggung jawab sosial perusahaan, dan tujuan bisnis dalam membentuk model komunikasi yang mendukung pencapaian sasaran bersama, seperti inisiatif menuju *net-zero emissions*.

Pendekatan kualitatif berbasis *co-creation* mengindikasikan bahwa partisipasi aktif lintas fungsi mampu meningkatkan efektivitas kerja tim sekaligus mendorong munculnya solusi inovatif dalam menghadapi permasalahan kompleks, terutama pada sektor pelayanan publik dan penegakan hukum. Selanjutnya, studi konseptual terkait ambiguitas strategis dalam kebijakan menunjukkan

bahwa ketidakjelasan yang dirancang secara sengaja dapat menjadi strategi adaptif untuk menjaga kredibilitas lembaga dan mendukung proses perubahan kebijakan secara bertahap.

Di samping itu, penelitian studi kasus pada industri otomotif menggarisbawahi bahwa komunikasi dan integrasi antar departemen merupakan kunci utama dalam membangun ketahanan organisasi terhadap dinamika rantai pasok. Temuan dari penelitian kuantitatif di bidang pendidikan juga memperkuat pandangan tersebut, dengan menunjukkan bahwa kolaborasi lintas fungsi berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kualitas layanan dan kepuasan pengguna, terutama melalui dimensi keandalan dan empati.

Secara keseluruhan, kelima penelitian tersebut menegaskan bahwa keberhasilan organisasi modern ditentukan oleh kemampuannya mengelola kolaborasi lintas fungsi secara efektif, menerapkan strategi komunikasi yang terkoordinasi, serta merancang kebijakan yang fleksibel dan sejalan dengan kebutuhan serta tujuan para pemangku kepentingan.

DISKUSI

Hasil kajian ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi lintas fungsi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kemampuan analisis serta kualitas penyusunan kebijakan strategis di bidang manajemen sumber daya manusia (SDM). Berdasarkan hasil telaah dari sejumlah literatur relevan, dapat disimpulkan bahwa organisasi yang mampu membangun komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan adaptif cenderung lebih efektif dalam memahami isu strategis serta merumuskan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Komunikasi yang efektif bukan sekadar alat penyampai informasi, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme koordinasi strategis yang menjaga keselarasan arah dan tujuan antar unit kerja dalam organisasi. pemilihan media komunikasi yang tepat, serta kepercayaan antar individu menjadi faktor penentu keberhasilan strategi komunikasi. Dalam konteks manajemen SDM, komunikasi yang terencana dan terbuka mempermudah penyebaran informasi mengenai strategi pengembangan, kebijakan karyawan, serta inovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia secara konsisten di seluruh bagian organisasi.

Lebih lanjut, kolaborasi lintas fungsi terbukti menjadi wadah penting dalam membangun sinergi dan respons adaptif terhadap dinamika lingkungan bisnis yang kompleks. menunjukkan bahwa keterlibatan berbagai unit kerja dalam proses pengambilan keputusan mampu menghasilkan kebijakan yang lebih inklusif dan relevan dengan konteks organisasi. Dalam praktik manajemen SDM, pendekatan kolaboratif semacam ini menjadi sangat penting terutama ketika organisasi menghadapi perubahan sistem kerja akibat transformasi digital dan pergeseran budaya organisasi. Melalui komunikasi yang efektif, perbedaan perspektif antar fungsi dapat diintegrasikan menjadi kekuatan strategis dalam proses formulasi kebijakan yang lebih komprehensif dan adaptif.

Selain itu, keterpaduan antara komunikasi dan analisis strategis menjadi faktor penentu dalam menghasilkan kebijakan yang berkualitas. adanya ambiguitas dalam komunikasi kebijakan kadang dapat dimanfaatkan secara strategis untuk menjaga kredibilitas lembaga dan memberikan ruang fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Dalam manajemen SDM, komunikasi yang sistematis dan transparan memungkinkan berbagai data – mulai dari kinerja karyawan, hasil survei internal, hingga tren pasar tenaga kerja – diolah secara menyeluruh untuk mendukung kebijakan yang lebih objektif dan kontekstual. Dengan demikian, komunikasi efektif tidak hanya menjadi sarana penyebaran informasi, tetapi juga fondasi bagi proses analisis dan pengambilan keputusan strategis yang berbasis data.

Dari sisi praktis, berbagai penelitian memperlihatkan bahwa penerapan kolaborasi lintas fungsi mampu memperkuat hubungan antara kualitas layanan internal dan tingkat kepuasan karyawan. Implikasi temuan tersebut menegaskan pentingnya peran manajemen SDM dalam menciptakan sistem komunikasi dua arah yang mendorong partisipasi aktif dari seluruh unit organisasi. Pendekatan ini tidak hanya membangun budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif, tetapi juga meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Model komunikasi yang efektif memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Secara akademis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang komunikasi organisasi dan manajemen strategis dengan menyoroti hubungan sinergis antara efektivitas komunikasi, kolaborasi lintas fungsi, dan formulasi kebijakan strategis. Melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), penelitian ini berhasil mengintegrasikan berbagai

temuan empiris yang dapat dijadikan dasar dalam merancang model komunikasi yang relevan dengan kebutuhan organisasi modern. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan pedoman bagi pimpinan dan praktisi manajemen untuk mengembangkan strategi komunikasi yang sejalan dengan arah kebijakan strategis perusahaan, sekaligus memperkuat peran komunikasi sebagai instrumen penting dalam pengambilan keputusan berbasis kolaborasi dan analisis lintas fungsi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang efektif merupakan elemen kunci dalam meningkatkan kualitas analisis dan proses penyusunan kebijakan strategis di bidang manajemen sumber daya manusia (SDM). Komunikasi yang berjalan dengan baik memungkinkan setiap unit organisasi memahami arah strategis perusahaan secara seragam, sekaligus memperkuat koordinasi lintas fungsi dalam pengambilan keputusan. Kolaborasi lintas fungsi yang didukung oleh model komunikasi yang terbuka, transparan, dan responsif, terbukti mampu meningkatkan efektivitas kerja tim serta menghasilkan kebijakan yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Selain itu, integrasi antara komunikasi yang efektif dan proses analisis strategis berperan penting dalam menghasilkan kebijakan yang berbasis data dan memiliki relevansi tinggi terhadap konteks organisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang memperkuat sinergi antar fungsi dalam organisasi. Dengan demikian, pengembangan model komunikasi yang efektif dapat menjadi landasan penting bagi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, baik dalam aspek operasional, pengambilan keputusan, maupun pencapaian tujuan jangka panjang.

Dari sisi akademik, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengayaan teori komunikasi organisasi dan manajemen strategis, khususnya dalam konteks peran komunikasi lintas fungsi terhadap kualitas kebijakan SDM. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi pimpinan organisasi, praktisi HR, maupun pembuat kebijakan dalam merancang strategi komunikasi yang lebih kolaboratif, partisipatif, dan selaras dengan visi strategis perusahaan.

BATASAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk pengembangan studi selanjutnya. Pertama, pendekatan yang digunakan bersifat *Systematic Literature Review* (SLR), sehingga seluruh temuan dan analisis didasarkan pada hasil penelitian terdahulu tanpa melibatkan data empiris primer dari organisasi secara langsung. Kondisi ini menyebabkan hasil penelitian lebih menekankan pada generalisasi konsep, bukan pada penerapan praktis di lapangan.

Kedua, jumlah literatur yang digunakan dalam analisis masih terbatas, yaitu hanya lima artikel utama dari basis data Scopus dengan periode publikasi 2020 hingga 2025. Meskipun artikel tersebut dipilih berdasarkan kualitas dan relevansinya, namun cakupan penelitian masih dapat diperluas dengan memasukkan literatur dari basis data lain atau dengan rentang waktu yang lebih panjang agar hasil kajian menjadi lebih komprehensif.

Ketiga, penelitian ini belum menguji secara langsung efektivitas model komunikasi dalam konteks organisasi tertentu, sehingga diperlukan penelitian lanjutan dengan pendekatan kuantitatif atau kualitatif untuk menguji hubungan empiris antara komunikasi efektif, kolaborasi lintas fungsi, dan peningkatan kualitas kebijakan strategis SDM. Dengan demikian, hasil penelitian mendatang diharapkan dapat memperkuat validitas konsep yang telah dibangun dan memberikan rekomendasi yang lebih aplikatif bagi dunia kerja maupun lembaga pendidikan manajemen.

REFERENSI

- Alsheyadi, A. K., & Albalushi, J. (2020). Service quality of student services and student satisfaction: the mediating effect of cross-functional collaboration. *TQM Journal*, 32(6), 1197–1215. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2019-0234>
- Boit, J., Ahmad, T., & Aakula, A. (2023). of Computational Intelligence and Robotics By The Science Brigade (Publishing) Group 206. *Journal of Computational Intelligence and Robotics*, 3(1), 205–242.

- Dai, S., & Taube, M. (2021). Strategic ambiguity in policy formulation: exploring the function of the term “township and village enterprises” in china’s industrial ownership reforms. *Journal of Chinese Governance*, 6(2), 232–256. <https://doi.org/10.1080/23812346.2020.1809272>
- Hadna, A. H. (2021). Policy Formulation During Pandemic COVID-19: A New Evidence of Multiple Streams Theory from Yogyakarta, Indonesia. *Journal of Public Administration and Governance*, 11(3), 36. <https://doi.org/10.5296/jpag.v11i3.18741>
- Ihechere, A. O. (2025). *Corporate Sustainable Management Journal CROSS-FUNCTIONAL COLLABORATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: A*. 3(1), 17–21. <https://doi.org/10.26480/csmj.01.2025.17.21>
- January, R. (2022). *EFFECTIVE CROSS- FUNCTIONAL COLLABORATION IN A CHANGING. January*.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Bmj*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Poberschnigg, T. F. da S., Pimenta, M. L., & Hilletoft, P. (2020). How can cross-functional integration support the development of resilience capabilities? The case of collaboration in the automotive industry. *Supply Chain Management*, 25(6), 789–801. <https://doi.org/10.1108/SCM-10-2019-0390>
- Rantatalo, O., Lindberg, O., Lindholm, A., & Lundmark, R. (2025). Co-Creation to Increase Cross-Functional Collaboration in Police Investigations of Online Child Sexual Abuse: A Qualitative Study Protocol. *International Journal of Qualitative Methods*, 24, 1–7. <https://doi.org/10.1177/16094069251333592>
- Srimudin, A., & Syukerti, N. (2021). Model-Model Komunikasi Bisnis yang Efektif di Era “New Normal.” *Jurnal Ilmu Komunikasi Balayudha (JIKOBA)*, Volume 1(No. 1), 49–63.
- Strauß, N., & Šimunović, D. (2025). Communicating net-zero: A conceptual model for effective strategic communications. *Public Relations Review*, 51(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102580>