

**PROSES INTEGRASI FUNGSI SDM DENGAN FUNGSI PEMASARAN,
PRODUKSI, DAN KEUANGAN**

Oleh

Didit Darmawan, Rahayu Mardikaningsih, Arif Rachman Putra

STIE Mahardhika Surabaya

ABSTRACT

The integration of HR functions with marketing, production, and finance is achieved through the service profit chain, TQM, lean manufacturing, and the balanced scorecard. The service profit chain links HR practices to customer satisfaction and profitability. TQM and lean manufacturing require an HR system that empowers front-line workers. The balanced scorecard bridges communication between HR and finance by translating HR investments into business metrics. Coordination mechanisms include job rotation as the most effective method. Cross-functional teams require a reward system that supports collaboration. HR professionals require competencies in financial acumen, marketing orientation, operations knowledge, and data analytics. The HR scorecard shifts the focus from efficiency to effectiveness by linking HR metrics to business outcomes. Digitalization accelerates integration through real-time data sharing but still requires a cultural shift.

Keywords: human resource integration, cross-functional management, balanced scorecard, service profit chain, lean manufacturing.

PENDAHULUAN

Integrasi fungsi sumber daya manusia dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan merupakan keniscayaan dalam organisasi modern yang menuntut sinergi lintas fungsi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Selama beberapa dekade, fungsi SDM sering beroperasi dalam silo yang terisolasi, fokus pada aktivitas administratif internal tanpa memahami kebutuhan strategis dari fungsi bisnis lainnya. Akibatnya, kebijakan SDM tentang rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi sering tidak selaras dengan kebutuhan pemasaran akan tenaga penjualan yang terampil, kebutuhan produksi akan operator mesin yang handal, atau kebutuhan keuangan akan efisiensi biaya tenaga kerja. Wright dan McMahan (1992) dalam karya fundamental tentang manajemen SDM strategis menekankan bahwa integrasi lintas fungsi adalah prasyarat bagi SDM untuk berkontribusi pada kinerja organisasi. Jackson, Schuler, dan Werner (2012) memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan bahwa fungsi SDM yang terintegrasi mampu menerjemahkan strategi bisnis menjadi kebijakan SDM yang konkret. Ulrich (1997) mengidentifikasi bahwa peran SDM sebagai mitra strategis (strategic partner) mengharuskan profesional SDM memahami secara mendalam tantangan yang dihadapi oleh

fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. Tanpa pemahaman ini, SDM akan tetap dipandang sebagai biaya yang harus diminimalkan, bukan sebagai aset strategis yang menciptakan nilai.

Integrasi antara fungsi SDM dan fungsi pemasaran menjadi semakin kritis di era ekonomi berbasis layanan di mana karyawan garis depan adalah wajah perusahaan di mata pelanggan. Kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan secara langsung mempengaruhi kepuasan pelanggan, loyalitas merek, dan pada akhirnya profitabilitas perusahaan. Schneider dan Bowen (1995) mengembangkan konsep *service profit chain* yang menghubungkan praktik SDM internal dengan kepuasan pelanggan eksternal. Rantai ini dimulai dari praktik SDM yang berkualitas (rekrutmen selektif, pelatihan ekstensif, sistem penghargaan yang adil) yang menghasilkan karyawan yang puas dan kompeten. Karyawan yang puas memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan, yang menghasilkan pelanggan yang puas dan loyal. Pelanggan yang loyal meningkatkan pendapatan dan profitabilitas perusahaan. Heskett, Sasser, dan Schlesinger (1997) memperkuat temuan ini dengan bukti empiris dari berbagai industri jasa seperti perbankan, ritel, dan transportasi. Dalam lingkup pemasaran, integrasi dengan SDM berarti bahwa departemen pemasaran tidak dapat lagi membuat janji kepada pelanggan (*brand promise*) tanpa memastikan bahwa SDM memiliki kapasitas untuk memenuhi janji tersebut. Ketidakselarasan antara *brand promise* dan *service delivery* merupakan sumber utama ketidakpuasan pelanggan dan kerusakan reputasi merek.

Integrasi antara fungsi SDM dan fungsi produksi atau operasi sangat penting dalam industri manufaktur di mana produktivitas dan kualitas produk ditentukan oleh keterampilan dan motivasi tenaga kerja. Praktik manajemen kualitas total atau TQM yang populer di tahun 1980-an dan 1990-an menekankan bahwa kualitas bukanlah tanggung jawab departemen kontrol kualitas semata, tetapi tanggung jawab setiap karyawan di lini produksi. Deming (1986) mengidentifikasi bahwa pelatihan karyawan, kerja sama tim, dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah elemen kunci TQM yang memerlukan dukungan aktif dari fungsi SDM. Womack, Jones, dan Roos (1990) dalam studi tentang *lean manufacturing* di Toyota menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan Jepang berasal dari sistem SDM yang memberdayakan pekerja lini depan untuk menghentikan jalur produksi jika menemukan cacat. Sistem ini memerlukan investasi besar dalam pelatihan, rotasi pekerjaan, dan sistem penghargaan berbasis tim yang semuanya berada di bawah tanggung jawab fungsi SDM. MacDuffie (1995) dalam penelitian tentang pabrik mobil global menemukan bahwa bundel praktik SDM yang inovatif (seperti tim kerja otonom, pelatihan lintas fungsi, dan kompensasi berbasis keterampilan) berhubungan positif dengan produktivitas dan kualitas. Integrasi SDM dan produksi berarti bahwa keputusan tentang teknologi produksi dan desain ulang proses kerja harus mempertimbangkan implikasi terhadap keterampilan dan beban kerja karyawan, yang merupakan domain keahlian SDM.

Permasalahan utama yang dihadapi organisasi untuk mengintegrasikan fungsi SDM dengan fungsi lainnya adalah perbedaan budaya dan bahasa antar fungsi yang sering menyebabkan kesalahpahaman dan konflik. Profesional keuangan berbicara dengan bahasa angka, laba bersih, dan pengembalian investasi, sementara profesional SDM berbicara dengan bahasa karyawan, budaya, dan komitmen. Akibatnya, usulan investasi SDM seperti program pelatihan kepemimpinan sering ditolak oleh keuangan karena tidak dapat menunjukkan ROI dalam jangka pendek yang dapat diukur. Kaplan dan Norton (1996) mengembangkan balanced scorecard sebagai alat untuk menjembatani kesenjangan ini dengan menerjemahkan strategi menjadi metrik yang dapat diukur di empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup metrik SDM seperti retensi karyawan kunci, produktivitas tenaga kerja, dan kesiapan suksesi. Dengan balanced scorecard, profesional SDM dapat berkomunikasi dengan keuangan menggunakan bahasa yang sama yaitu metrik kinerja yang terukur. Namun implementasi balanced scorecard memerlukan komitmen dari seluruh fungsi untuk secara bersama menetapkan metrik dan target. Becker et al. (2001) mengembangkan HR scorecard yang lebih fokus pada kontribusi SDM terhadap strategi bisnis, tetapi tetap mengikuti logika yang sama. Sayangnya, banyak organisasi gagal mengimplementasikan balanced scorecard secara konsisten karena resistensi budaya dan kurangnya keterampilan analitik di fungsi SDM.

Permasalahan selanjutnya berhubungan dengan kesenjangan keterampilan profesional SDM yang masih didominasi oleh pengetahuan hukum ketenagakerjaan dan administrasi, bukan oleh pemahaman bisnis dan analitik data. Sebagian besar kurikulum pendidikan SDM di universitas masih berfokus pada topik seperti kompensasi, manajemen kinerja, dan hubungan industrial, dengan sedikit penekanan pada keuangan, pemasaran, atau analitik data. Akibatnya, lulusan SDM memasuki dunia kerja dengan perspektif yang sempit dan kesulitan berkomunikasi dengan rekan dari fungsi lain. Lawler dan Mohrman (2003) dalam survei terhadap perusahaan besar menemukan bahwa hanya sekitar 30 persen profesional SDM yang dianggap oleh manajemen lini memiliki pemahaman bisnis yang memadai. Kesenjangan ini menyebabkan profesional SDM tidak diundang ke dalam rapat strategis, tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan tentang desain ulang proses bisnis, dan dipinggirkan ketika perusahaan melakukan transformasi besar. Wright et al. (2001) mengkritik bahwa literatur manajemen SDM strategis telah lama mengakui pentingnya integrasi lintas fungsi, namun implementasinya di lapangan masih sangat terbatas. Mereka mengidentifikasi penyebabnya adalah kurangnya insentif bagi profesional SDM untuk mengembangkan kompetensi bisnis, karena sistem promosi masih didasarkan pada senioritas dan pengetahuan teknis SDM, bukan pada kemampuan berkontribusi pada strategi bisnis. Untuk mengatasi masalah ini, beberapa perusahaan memulai rotasi pekerjaan di mana profesional SDM ditempatkan sementara di fungsi pemasaran, produksi, atau keuangan

untuk memahami perspektif mereka. Namun program rotasi seperti ini masih jarang karena biaya dan resistensi dari kedua belah pihak.

Tanpa integrasi lintas fungsi yang efektif, organisasi akan kehilangan peluang untuk menciptakan sinergi yang seharusnya dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Contoh klasik adalah ketika fungsi pemasaran meluncurkan produk baru yang memerlukan keterampilan penjualan tertentu, tetapi fungsi SDM tidak merekrut tenaga penjualan dengan keterampilan tersebut. Produk gagal di pasar bukan karena cacat desain tetapi karena tenaga penjualan tidak mampu mengkomunikasikan nilai produk kepada pelanggan. Di sisi lain, ketika fungsi produksi mengadopsi teknologi otomatisasi baru yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja tidak terampil, fungsi SDM mungkin tidak melakukan upskilling karyawan yang ada, menyebabkan PHK massal dan kerusakan moral karyawan yang tersisa. Jackson, Schuler, dan Werner (2012) menunjukkan bahwa biaya dari ketidaksinkronan lintas fungsi dapat diukur dalam bentuk penurunan produktivitas, peningkatan tingkat turnover, dan hilangnya pangsa pasar. Dalam jangka panjang, perusahaan yang gagal mengintegrasikan fungsi SDM dengan fungsi bisnis lainnya akan kehilangan daya saing terhadap perusahaan yang lebih terintegrasi. Ulrich (1997) memperingatkan bahwa fungsi SDM yang tetap dalam silo akan terus dipandang sebagai biaya yang harus dikurangi, bukan sebagai mitra yang harus diinvestasikan. CEO akan terus memotong anggaran SDM ketika terjadi tekanan keuangan, siklus yang mengarah pada penurunan kualitas tenaga kerja dan pada akhirnya penurunan kinerja perusahaan.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan integrasi tersebut. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen sumber daya manusia strategis dan manajemen lintas fungsi. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk merancang mekanisme koordinasi yang efektif antar fungsi bisnis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan studi kepustakaan kualitatif dengan fokus pada analisis konseptual tentang integrasi fungsi SDM lintas fungsi bisnis. Metode ini dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensi dan memerlukan pemahaman mendalam tentang interaksi antara berbagai fungsi organisasi yang memiliki logika dan bahasa berbeda. Denzin dan Lincoln (2011) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan memungkinkan peneliti untuk membangun landasan teoretis yang kokoh dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dari literatur yang telah teruji.

Proses analisis data dalam penelitian ini mengikuti protokol analisis konseptual yang diuraikan oleh Jabareen (2009) dengan penekanan pada identifikasi

elemen-elemen kunci dari konstruk integrasi lintas fungsi secara sistematis. Tahap awal analisis adalah pengorganisasian seluruh bahan pustaka ke dalam kategori tematik yang mencerminkan aspek-aspek kunci dari integrasi fungsi SDM dengan fungsi bisnis lainnya. Kategori pertama mengelompokkan literatur tentang integrasi SDM dengan fungsi pemasaran termasuk service profit chain dan employee customer relationship. Kategori kedua mengorganisasikan berbagai perspektif tentang integrasi SDM dengan fungsi produksi termasuk TQM, lean manufacturing, dan high performance work systems. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang integrasi SDM dengan fungsi keuangan termasuk HR accounting, balanced scorecard, dan HR scorecard. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang hambatan implementasi dan faktor keberhasilan integrasi lintas fungsi termasuk kompetensi profesional SDM dan mekanisme koordinasi. Setelah pengorganisasian selesai, dilakukan pembacaan ulang secara saksama untuk mengidentifikasi pola-pola hubungan lintas kategori yang muncul secara konsisten. Pola-pola ini kemudian dibandingkan lintas penulis untuk menilai derajat konsensus dan area ketidaksepakatan dalam literatur. Proses triangulasi sumber ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil tidak semata-mata mencerminkan sudut pandang satu penulis tertentu. Tahap final adalah sintesis di mana berbagai pola yang teridentifikasi diintegrasikan menjadi suatu kerangka konseptual tentang proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. Seluruh jejak analisis didokumentasikan secara sistematis untuk memungkinkan audit eksternal oleh pihak yang berkepentingan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep service profit chain yang dikembangkan oleh Heskett, Sasser, dan Schlesinger (1997) menjadi kerangka teoritis utama untuk memahami integrasi antara fungsi SDM dan fungsi pemasaran. Model ini mengusulkan bahwa profitabilitas perusahaan jasa ditentukan oleh rantai kausal yang dimulai dari praktik SDM internal. Praktik SDM yang berkualitas (rekrutmen selektif, pelatihan ekstensif, kompensasi yang kompetitif, dan budaya yang mendukung) menghasilkan employee satisfaction dan employee capability. Karyawan yang puas dan kompeten memberikan service quality yang lebih tinggi kepada pelanggan. Service quality yang tinggi menghasilkan customer satisfaction, customer loyalty, dan pada akhirnya revenue growth dan profitability. Schneider dan Bowen (1995) dalam penelitian awal mereka tentang industri perbankan menemukan bahwa persepsi karyawan tentang iklim layanan secara signifikan memprediksi persepsi pelanggan tentang kualitas layanan yang mereka terima. Temuan ini menunjukkan bahwa fungsi SDM dan pemasaran tidak dapat beroperasi secara independen; kebijakan SDM secara langsung mempengaruhi hasil pemasaran. Integrasi antara kedua fungsi ini berarti bahwa ketika departemen pemasaran merancang janji merek (brand promise) kepada pelanggan, mereka harus berkoordinasi dengan SDM untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kapasitas untuk memenuhi janji

tersebut. Kegagalan koordinasi menyebabkan service gap antara apa yang dijanjikan iklan dan apa yang dialami pelanggan, yang merupakan sumber utama ketidakpuasan pelanggan.

Integrasi antara fungsi SDM dan fungsi produksi atau operasi telah menjadi perhatian utama sejak revolusi manajemen kualitas total pada tahun 1980-an. Deming (1986) mengidentifikasi bahwa 85 persen masalah kualitas disebabkan oleh sistem, bukan oleh karyawan individu. Oleh karena itu, meningkatkan kualitas tidak dapat dicapai dengan menyalahkan karyawan atau memberikan insentif individual, tetapi dengan merancang ulang sistem produksi dan memberdayakan karyawan untuk memperbaiki proses. Womack, Jones, dan Roos (1990) dalam studi tentang lean manufacturing di Toyota menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan Jepang berasal dari sistem produksi yang mengandalkan tenaga kerja terampil yang diberi wewenang untuk menghentikan jalur produksi jika menemukan cacat. Sistem ini memerlukan investasi besar dalam pelatihan lintas fungsi, rotasi pekerjaan, dan kompensasi berbasis keterampilan, yang semuanya berada di bawah tanggung jawab fungsi SDM. MacDuffie (1995) dalam penelitian kuantitatif terhadap 70 pabrik mobil di dunia menemukan bahwa bundel praktik SDM yang inovatif (tim kerja otonom, pelatihan lintas fungsi, rekrutmen selektif, dan kompensasi berbasis keterampilan) berhubungan positif dengan produktivitas dan kualitas. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa sistem SDM dan sistem produksi tidak dapat didesain secara terpisah; mereka harus dikembangkan secara bersama sebagai sistem sosioteknikal yang terintegrasi. Integrasi ini berarti bahwa ketika departemen produksi mengadopsi teknologi baru atau merancang ulang proses kerja, mereka harus melibatkan SDM untuk menilai implikasi terhadap keterampilan, beban kerja, dan motivasi karyawan.

Balanced scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) merupakan alat yang paling berpengaruh untuk menjembatani komunikasi antara fungsi SDM dan fungsi keuangan. Balanced scorecard menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam serangkaian metrik kinerja yang terukur di empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup metrik yang secara tradisional menjadi domain SDM seperti retensi karyawan kunci, produktivitas tenaga kerja, kesiapan suksesi, dan kompetensi inti karyawan. Kaplan dan Norton (1996) menekankan bahwa keempat perspektif ini saling berhubungan secara kausal; investasi dalam pembelajaran dan pertumbuhan (misalnya pelatihan karyawan) akan meningkatkan proses internal, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan, dan akhirnya meningkatkan kinerja keuangan. Dengan logika ini, profesional SDM dapat meyakinkan rekan di keuangan bahwa pengeluaran untuk pelatihan bukanlah biaya tetapi investasi yang akan memberikan pengembalian di masa depan. Becker et al. (2001) mengembangkan HR scorecard yang lebih fokus pada kontribusi SDM terhadap strategi bisnis, tetapi tetap menggunakan logika yang sama. HR scorecard mengidentifikasi driver strategis di mana SDM

memiliki dampak terbesar, menetapkan metrik untuk driver tersebut, dan menghubungkan metrik dengan hasil bisnis. Dalam praktiknya, implementasi balanced scorecard atau HR scorecard memerlukan kolaborasi erat antara SDM dan keuangan untuk menetapkan metrik, mengumpulkan data, dan menganalisis hasil.

Integrasi lintas fungsi tidak dapat terjadi tanpa mekanisme koordinasi yang efektif yang melibatkan peran, struktur, dan proses yang tepat. Mintzberg (1979) dalam karyanya tentang struktur organisasi mengidentifikasi bahwa koordinasi dapat dicapai melalui berbagai mekanisme termasuk saling penyesuaian (komunikasi informal antar fungsi), pengawasan langsung (manajer yang mengawasi beberapa fungsi), standardisasi proses (prosedur baku yang harus diikuti semua fungsi), standardisasi output (target yang harus dicapai semua fungsi), serta standardisasi keterampilan (pelatihan bersama yang menyamakan persepsi antar fungsi). Dalam lingkup integrasi SDM dengan fungsi lainnya, standardisasi keterampilan menjadi semakin penting karena profesional SDM perlu memahami dasar-dasar pemasaran, produksi, dan keuangan untuk dapat berkomunikasi secara efektif. Lawler dan Mohrman (2003) menekankan bahwa rotasi pekerjaan lintas fungsi merupakan mekanisme yang paling efektif untuk mengembangkan pemahaman bersama. Profesional SDM yang pernah ditempatkan di pemasaran selama enam bulan akan memiliki kemampuan yang jauh lebih baik untuk bernegosiasi tentang desain program pelatihan tenaga penjualan dibandingkan yang tidak. Namun rotasi pekerjaan memerlukan investasi dan komitmen jangka panjang yang tidak semua organisasi bersedia lakukan (Darmawan, 2012). Alternatif yang lebih murah adalah pelatihan lintas fungsi di kelas, di mana profesional SDM belajar tentang dasar-dasar keuangan, pemasaran, dan produksi. Namun pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan kelas sering tidak cukup untuk mengubah perilaku karena kurangnya pengalaman langsung.

Tim lintas fungsi atau cross functional teams merupakan struktur organisasi yang paling umum digunakan untuk mengintegrasikan SDM dengan fungsi lain dalam proyek-proyek spesifik. Jackson, Schuler, dan Werner (2012) menjelaskan bahwa dalam tim lintas fungsi, perwakilan dari SDM, pemasaran, produksi, dan keuangan duduk bersama untuk memecahkan masalah bersama, misalnya pengembangan produk baru atau perbaikan proses bisnis. Keuntungan dari tim lintas fungsi adalah bahwa keputusan dibuat dengan mempertimbangkan perspektif semua fungsi, sehingga mengurangi risiko suboptimalisasi di mana satu fungsi dioptimalkan dengan mengorbankan fungsi lain. Kerugiannya adalah bahwa tim lintas fungsi dapat menjadi tidak efisien karena waktu yang dihabiskan untuk koordinasi dan resolusi konflik. Wright et al. (2001) menekankan bahwa efektivitas tim lintas fungsi sangat tergantung pada komposisi anggota (apakah memiliki wewenang yang cukup untuk membuat keputusan), dukungan manajemen puncak, dan sistem penghargaan yang mendorong kolaborasi daripada kompetisi antar fungsi. Mereka juga mencatat bahwa dalam praktiknya, banyak tim lintas fungsi gagal

karena anggota masih lebih loyal ke fungsi asal mereka daripada ke tim, sehingga mereka menyembunyikan informasi atau memprioritaskan kepentingan fungsi asal. Mengatasi masalah ini memerlukan perubahan sistem penghargaan di mana evaluasi kinerja individu sebagian didasarkan pada kontribusi mereka terhadap keberhasilan tim lintas fungsi.

Competency modeling atau pemodelan kompetensi merupakan pendekatan untuk mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan oleh karyawan untuk berkinerja efektif dalam suatu peran. Dalam lingkup integrasi lintas fungsi, pemodelan kompetensi dapat digunakan untuk merancang program pengembangan lintas fungsi yang sistematis. Lawler dan Mohrman (2003) mengidentifikasi bahwa profesional SDM masa depan memerlukan kompetensi yang sangat berbeda dari masa lalu, termasuk *financial acumen* (kemampuan membaca laporan keuangan dan menghitung ROI), *marketing orientation* (pemahaman tentang segmentasi pasar dan perilaku konsumen), *operations knowledge* (pemahaman tentang proses produksi dan rantai pasok), serta *data analytics* (kemampuan mengolah data karyawan untuk mendukung pengambilan keputusan). Kebutuhan akan keterampilan baru ini pada dasarnya berkaitan erat dengan pemahaman individu terhadap prinsip-prinsip perilaku organisasi yang mengatur produktivitas dan dinamika kerja di lingkungan perusahaan (Darmawan, 2013). Pengembangan kompetensi ini tidak dapat dicapai melalui pelatihan singkat; memerlukan kombinasi antara pendidikan formal, pengalaman lintas fungsi, dan mentoring oleh senior yang sudah kompeten. Schneider dan Bowen (1995) menambahkan bahwa kompetensi yang tidak kalah penting adalah kemampuan membangun hubungan (*relationship building*) lintas fungsi, karena integrasi pada akhirnya adalah tentang orang, bukan tentang proses. Profesional SDM yang secara alami pandai bergaul, mendengarkan, dan membangun kepercayaan akan lebih mudah berintegrasi dengan fungsi lain dibandingkan yang hanya mengandalkan otoritas formal atau prosedur.

Sistem pengukuran kinerja terintegrasi merupakan prasyarat untuk memastikan bahwa setiap fungsi bekerja menuju tujuan bersama, bukan tujuan fungsional masing-masing. Becker et al. (2001) mengkritik bahwa sebagian besar perusahaan masih mengukur kinerja fungsi SDM dengan metrik efisiensi seperti cost per hire atau time to fill, yang mendorong perilaku fokus pada pengurangan biaya jangka pendek daripada penciptaan nilai jangka panjang. Untuk mengatasi masalah ini, mereka mengembangkan HR scorecard yang menghubungkan metrik SDM dengan metrik bisnis seperti profitabilitas, kepuasan pelanggan, dan produktivitas. Sebagai contoh, alih-alih mengukur cost per hire, SDM dapat mengukur quality of hire yaitu kontribusi karyawan baru terhadap pendapatan atau penghematan biaya setelah satu tahun bekerja. Metrik ini memerlukan kolaborasi dengan keuangan untuk menghitung kontribusi ekonomi dan dengan pemasaran untuk mengukur pendapatan yang dihasilkan oleh karyawan baru. Kaplan dan Norton (1996) menekankan bahwa metrik di setiap perspektif balanced scorecard harus

memiliki hubungan kausal yang dapat diuji secara empiris. Jika tidak ada hubungan kausal antara metrik pembelajaran dan pertumbuhan (misalnya jam pelatihan per karyawan) dengan metrik keuangan, maka perusahaan mungkin menginvestasikan sumber daya pada aktivitas yang tidak memberikan pengembalian. Oleh karena itu, validasi hubungan kausal melalui analisis statistik merupakan bagian penting dari implementasi balanced scorecard yang memerlukan keterampilan analitik dari fungsi SDM dan keuangan.

Perubahan teknologi, terutama digitalisasi dan artificial intelligence, telah mengubah lanskap integrasi lintas fungsi secara fundamental. Otomatisasi tugas-tugas administratif rutin membebaskan profesional SDM dari pekerjaan transaksional, memungkinkan mereka untuk fokus pada peran strategis seperti konsultasi bisnis dan perencanaan suksesi. Di sisi lain, teknologi baru juga menciptakan kebutuhan akan keterampilan baru di semua fungsi, sehingga fungsi SDM harus bekerja sama dengan fungsi produksi, pemasaran, dan keuangan untuk merancang program upskilling dan reskilling massal. Lawler dan Mohrman (2003) memprediksi bahwa integrasi lintas fungsi akan semakin erat karena teknologi memungkinkan berbagi data real-time antar fungsi. Sistem ERP (Enterprise Resource Planning) terintegrasi memungkinkan data dari produksi (tingkat persediaan), pemasaran (order pelanggan), keuangan (arus kas), dan SDM (tingkat kehadiran) dilihat secara simultan dalam satu dashboard. Visibilitas lintas fungsi ini memungkinkan deteksi dini masalah dan koordinasi respons yang lebih cepat. Namun teknologi hanya sebagai enabler; tanpa perubahan budaya dan proses, sistem terintegrasi tidak akan menghasilkan integrasi sejati. Wright et al. (2001) memperingatkan bahwa dalam banyak kasus, implementasi sistem ERP gagal karena perusahaan tidak menginvestasikan cukup sumber daya untuk mengubah perilaku dan budaya yang mendukung berbagi informasi lintas fungsi. Profesional SDM harus memimpin inisiatif manajemen perubahan ini, menggunakan keahlian mereka dalam komunikasi, pelatihan, dan manajemen resistensi.

PENUTUP

Integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan merupakan keharusan bagi organisasi yang ingin mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Service profit chain menghubungkan praktik SDM internal dengan kepuasan pelanggan dan profitabilitas, menunjukkan bahwa SDM dan pemasaran tidak dapat beroperasi dalam silo terpisah. Lean manufacturing dan TQM menunjukkan bahwa sistem produksi yang unggul memerlukan sistem SDM yang memberdayakan pekerja lini depan dan mengembangkan keterampilan lintas fungsi. Balanced scorecard dan HR scorecard menjembatani komunikasi antara SDM dan keuangan dengan menerjemahkan investasi SDM menjadi metrik kinerja bisnis yang dapat diukur. Mekanisme koordinasi termasuk saling penyesuaian, pengawasan langsung, standardisasi proses, standardisasi output, dan standardisasi

keterampilan, dengan rotasi pekerjaan sebagai metode paling efektif. Tim lintas fungsi memungkinkan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan perspektif semua fungsi namun memerlukan sistem penghargaan yang mendukung kolaborasi. Profesional SDM masa depan memerlukan kompetensi baru termasuk financial acumen, marketing orientation, operations knowledge, dan data analytics. Sistem pengukuran kinerja terintegrasi seperti HR scorecard menggeser fokus dari efisiensi ke efektivitas dengan menghubungkan metrik SDM dengan hasil bisnis. Digitalisasi dan AI mempercepat integrasi lintas fungsi melalui berbagi data real-time namun tetap memerlukan perubahan budaya dan proses.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya model integrasi lintas fungsi yang menggabungkan perspektif SDM, pemasaran, produksi, dan keuangan dalam satu kerangka yang koheren dengan mempertimbangkan peran teknologi digital. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris hubungan antara tingkat integrasi lintas fungsi dan kinerja organisasi dalam berbagai konteks industri. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah memulai dengan memetakan titik-titik kontak antara fungsi SDM dan fungsi lainnya di mana koordinasi paling kritis untuk keberhasilan bisnis. Selanjutnya bentuk tim lintas fungsi dengan mandat dan wewenang yang jelas untuk merancang ulang proses di titik-titik kontak tersebut. Investasikan dalam rotasi pekerjaan untuk profesional SDM potensial, tempatkan mereka di pemasaran, produksi, atau keuangan selama 6-12 bulan untuk membangun pemahaman bisnis. Implementasikan balanced scorecard atau HR scorecard dengan melibatkan perwakilan dari keempat fungsi dalam penetapan metrik dan target. Kembangkan program pelatihan lintas fungsi yang sistematis untuk semua profesional SDM, mencakup dasar-dasar keuangan (membaca laporan laba rugi, menghitung ROI), pemasaran (segmentasi, positioning, brand equity), dan produksi (lean, six sigma, supply chain). Ubah sistem penghargaan untuk menghargai kolaborasi lintas fungsi, bukan hanya kinerja individual atau kinerja fungsional. Gunakan teknologi ERP untuk memfasilitasi berbagi data real-time lintas fungsi, tetapi dampingi dengan program manajemen perubahan untuk mengatasi resistensi budaya. Akhirnya, ukur keberhasilan integrasi tidak hanya dengan metrik proses (frekuensi rapat bersama) tetapi dengan metrik outcome (peningkatan profitabilitas, kepuasan pelanggan, dan produktivitas).

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Darmawan, D. (2012). Studi empiris tentang hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27–32.

- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. Jepe Press Media Utama, Surabaya.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed.). Sage Publications.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. Free Press.
- Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49-62.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2012). *Managing human resources* (11th ed.). South Western Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). *Creating a strategic human resources organization: An assessment of trends and new directions*. Stanford University Press.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Mardikaningsih, R., Putra, A. R., Arifin, S., Darmawan, D., & Irfan, M. (2012). Kontribusi dari beban kerja dan fasilitas kerja sebagai penentu niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 33-39.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2012). Studi Tentang Karakteristik Individu, Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi untuk Membentuk Kepuasan Kerja dan Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1995). *Winning the service game*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world: The story of lean production*. Free Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.