



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No.3 (2025) pp: 8532-8537

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Analisis Faktor Pendukung Keberhasilan Organisasi dalam Penerapan Shared Service Center

Elsavira Nurul Akmalia<sup>1</sup>, Sofie Yunida Putri<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

[122013010063@student.upnjatim.ac.id](mailto:122013010063@student.upnjatim.ac.id), [sofie.yunida.ak@upnjatim.ac.id](mailto:sofie.yunida.ak@upnjatim.ac.id)

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung keberhasilan organisasi dalam penerapan Shared Service Center (SSC). Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap kegiatan operasional yang berkaitan dengan implementasi SSC. Jumlah karyawan yang dipilih sebagai informan sebanyak 2 orang, yaitu Manager Shared Service Center selaku penyedia layanan Shared Services dan Senior Manager of Accounting selaku pengguna layanan Shared Service. Pemilihan informan dilakukan secara purposive agar informasi yang diperoleh relevan dan dapat dianalisis dari kedua sisi, yaitu penyedia layanan maupun pengguna layanan. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa faktor pendukung keberhasilan organisasi dalam penerapan shared service center adalah strategi organisasi, pemahaman, dan struktur organisasi. Dari sisi strategi organisasi, perusahaan memiliki arah dan rencana yang jelas dalam membentuk SSC sebagai pusat pengelolaan proses kerja administratif untuk mencapai efisiensi dan mengurangi duplikasi pekerjaan. Melalui sistem terpusat ini, proses bisnis menjadi lebih efektif dan mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja. Faktor pemahaman juga berperan penting, baik bagi penyedia maupun pengguna layanan, terutama dalam menyesuaikan prosedur kerja serta menjalankan Service Level Agreement (SLA) sebagai komitmen terhadap kualitas layanan. Sementara itu, struktur organisasi yang jelas mempermudah pengawasan, koordinasi, dan pencapaian target kinerja SSC. Ketiga faktor tersebut saling mendukung dalam menciptakan efisiensi operasional, mempercepat proses bisnis, serta meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.*

*Kata kunci: Shared Services, Strategi Organisasi, Pemahaman, Struktur Organisasi.*

### 1. Latar Belakang

Beberapa tahun terakhir Shared Services Center (SSC) telah banyak diadopsi oleh beberapa perusahaan untuk mencapai efisiensi operasional. Bagi perusahaan besar yang memiliki banyak lini bisnis, SSC menjadi salah satu solusi untuk menyederhanakan proses operasional back office mereka. Transformasi proses bisnis dapat diwujudkan melalui upaya standarisasi, penggabungan, serta pemusatan layanan bisnis dengan mengimplementasikan konsep Shared Services Center (Suterisno & Munir, 2021).

Implementasi SSC juga berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan internal perusahaan. Dengan adanya pusat layanan terpadu, alur kerja menjadi lebih terstruktur dan koordinasi antar unit menjadi lebih efektif. Selain itu, SSC memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia dan teknologi, sehingga perusahaan dapat fokus pada kegiatan strategis yang mendorong pertumbuhan bisnis (Julizhar, 2024). Dalam konteks perusahaan yang memiliki banyak unit bisnis, SSC menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa setiap layanan pendukung berjalan secara konsisten dan efisien, serta mendukung tujuan strategis organisasi secara keseluruhan (Muttaqin, Nugroho, & Fitriati, 2024).

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki rintangan yang berbeda saat beralih ke model layanan bersama, terutama dalam mengintegrasikan dan menyelaraskan operasi di unit unit bisnis (Adolph, 2024). Teknologi informasi, keuangan, sumber daya manusia, dan departemen operasional lainnya semuanya harus diintegrasikan menjadi satu pusat layanan untuk upaya ini. Sebagai salah satu BUMN yang telah mengadopsi pendekatan SSC, perusahaan melakukan suatu pengelolaan terpusat atas seluruh proses keuangan. SSC ini juga memerlukan manajemen perubahan yang kuat dan tata kelola yang transparan untuk menghadapi hambatan implementasi di lingkungan BUMN seperti regulasi internal dan budaya organisasi yang berbeda-beda.

Dalam penerapan SSC, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa sistem, SDM, dan proses kerja berjalan selaras agar tujuan efisiensi benar-benar tercapai. Perusahaan perlu menyediakan teknologi yang mudah digunakan

oleh seluruh unit bisnis serta memberikan pelatihan agar karyawan mampu beradaptasi dengan sistem baru. Penelitian menunjukkan bahwa kualitas sistem SSC berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja di organisasi (Ikhwanoeel Ikhwanoeel & Anandha Budiantoro, 2024). Tantangan utama dalam implementasi SSC di BUMN Indonesia meliputi keterbatasan integrasi teknologi, struktur organisasi yang belum adaptif, dan kurangnya dukungan manajemen terhadap transformasi digital (Adolph, 2024). Hasil penelitian lain juga menegaskan bahwa peran kepemimpinan dan komunikasi internal sangat penting untuk menjaga komitmen seluruh unit terhadap perubahan yang dibawa SSC (Lestari & Nugroho, 2023). Selain faktor teknis, budaya organisasi juga menentukan keberhasilan penerapan SSC. Studi oleh Wibowo & Ananda (2023) menunjukkan bahwa budaya kerja kolaboratif membantu mempercepat proses integrasi sistem layanan bersama di BUMN. Penelitian lain oleh Rarasputri (2022) menyoroti bahwa dukungan teknologi digital dan pelatihan SDM dapat mempercepat realisasi manfaat efisiensi serta meningkatkan kepuasan pengguna layanan internal. Terakhir, penelitian Setiawan et al. (2024) menekankan pentingnya evaluasi kinerja SSC secara berkala agar manfaat efisiensi dan transparansi benar-benar tercapai.

Perusahaan menggunakan konsep Shared Services Center untuk meningkatkan fungsi support agar memiliki keterampilan dan penguasaan teknis yang tinggi dalam membantu operasi kerja rutin dan bervolume tinggi. Menurunkan biaya, meningkatkan produktivitas, dan menetapkan standar manajemen layanan yang tepat dan terukur merupakan cara SSC membantu bisnis menjadi lebih kompetitif. Selain itu, gagasan shared sevice dapat menurunkan biaya tenaga kerja, menyediakan tempat kerja yang lebih produktif, dan menciptakan peluang untuk kreativitas dalam penyampaian layanan bisnis internal (Meijerink & Maatman, 2023). Studi di Indonesia menunjukkan bahwa penerapan SSC dengan dukungan teknologi digital dan pelatihan SDM dapat mempercepat realisasi manfaat efisiensi serta meningkatkan kepuasan pengguna layanan internal (Rarasputri, 2022)

Penerapan shared service di BUMN didorong oleh kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi proses bisnis yang bersifat klerikal. Proses-proses ini memiliki pola kerja yang standar dan tidak memerlukan keahlian khusus, sehingga dinilai lebih efektif jika dialihkan kepada pihak ketiga. Selain itu, dengan adanya SSC, perusahaan juga bertujuan mengoptimalkan peran karyawan internal agar dapat lebih fokus pada pekerjaan yang bersifat strategis. Dengan menggabungkan berbagai operasi perusahaan ke dalam satu pusat layanan bersama, perusahaan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi duplikasi pekerjaan, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Richter & Brühl, 2021). Selain meningkatkan operasi internal perusahaan, peningkatan produktivitas ini juga dapat menghasilkan keuntungan eksternal seperti peningkatan daya tanggap dan efisiensi dalam melayani pelanggan. Dalam konteks BUMN Indonesia, implementasi SSC sering kali menghadapi tantangan integrasi sistem TI, pelatihan SDM, dan resistensi dari unit bisnis yang terbiasa dengan autonomi tinggi (Adolph, 2024).

Dengan diambilalihnya sebagian pekerjaan yang bersifat transaksional oleh SSC, diharapkan perusahaan BUMN dapat lebih fokus pada pekerjaan yang sifatnya strategis serta mempercepat pengambilan keputusan dalam bisnis. Hal ini juga memerlukan adanya ukuran kinerja yang jelas, laporan yang terbuka dan mudah dipahami, serta kerja sama antarbagian agar SSC benar-benar bisa mendukung tujuan perusahaan. Kondisi ini menunjukkan pentingnya keberhasilan penerapan SSC dalam mendukung efisiensi organisasi. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mempelajari unsur-unsur pendukung keberhasilan organisasi dalam menerapkan shared service center, khususnya di industri keuangan, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang aspek-aspek yang berkontribusi pada keberhasilan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor pendukung keberhasilan organisasi dalam penerapan shared services center.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian deskriptif kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Menemukan elemen-elemen yang berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi shared service center di sektor keuangan dilakukan untuk memenuhi tujuan penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik kualitatif untuk menunjukkan berbagai elemen yang diharapkan akan diperoleh.

Tabel 1. Main Reseach Question

Pertanyaan penelitian	Sudut pandang	Mini Reseach Question
	Penyedia layanan <i>shared service</i>	1. Bagaimana proses penerapan SSC?

Apa saja faktor yang mendukung keberhasilan dalam penerapan <i>Shared Service Center</i> (SSC) ?	Pengguna layanan <i>shared service</i>	2. Bagaimana pihak yang terlibat dalam layanan SSC menyesuaikan diri dengan alur kerja yang telah ditetapkan? 3. Bagaimana potensi pengembangan layanan SSC?
--	--	---

Metode pengumpulan data menggunakan sumber primer dan sekunder. Wawancara dan observasi digunakan untuk mendapatkan data primer. Salah satu teknik pengumpulan data adalah observasi, yaitu observasi langsung di lokasi penelitian, yaitu *shared service center* perbankan. Saat melakukan observasi, peneliti tidak mengubah, mengendalikan, atau memodifikasi item penelitian; mereka hanya mengamati dalam situasi yang umum.

Untuk memperoleh informasi lebih rinci mengenai pokok bahasan yang diteliti, maka penelitian ini meliputi wawancara semi terstruktur dengan para informan pasca observasi. Mengingat bahwa individu yang dimaksud adalah pemimpin dalam penerapan *Shared Service Center* ini, sejumlah sumber dipilih, termasuk Senior Manager of Accounting dan Manager. Penggunaan alat perekam mengurangi bias dan menjaga keakuratan. Buku, jurnal, dan sumber terkait lainnya adalah contoh informasi yang diterbitkan sebelumnya yang darinya data sekunder dikumpulkan.

### 3. Hasil dan Diskusi

#### 3.1 Faktor Pendukung Keberhasilan *Shared Service Center* dari Sudut Pandang Penyedia Layanan

##### 3.1.1 Strategi Organisasi

Perusahaan telah melakukan inisiatif dengan membentuk organisasi SSC sejak awal tahun 2024, yang diharapkan menjadi pusat untuk mengelola kegiatan pendukung bisnis yang bersifat rutin dan bervolume tinggi. Saat ini, semua tipe pekerjaan baik yang bersifat strategis maupun transaksional dilakukan masing-masing entitas, sehingga dapat menimbulkan ketidakefisienan dalam proses bisnisnya. Perusahaan BUMN telah membentuk SSC dengan layanan terintegrasi secara operasional, sumber daya dan teknologi, yang mencakup fungsi Finance, IT, Human Capital, Asset Management dan Procurement.

“start-nya udah mulai tahun kemarin, tahun 2024 awal, cuma itu ada kendala,..jadinya mundur”

Inisiatif pembentukan SSC oleh perusahaan sejak awal tahun 2024 menunjukkan adanya komitmen strategis untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Strategi ini mencerminkan keseriusan organisasi dalam mendesain ulang proses bisnis pendukung melalui pendekatan SSC. Namun demikian, implementasi yang sempat tertunda mengindikasikan bahwa perencanaan dan eksekusi juga menjadi bagian penting dalam menentukan keberhasilan program SSC.

##### 3.1.2 Pemahaman

Penyedia layanan menyadari bahwa penerapan SSC membutuhkan adaptasi, terutama dalam memahami alur kerja dan prosedur yang sebelumnya berjalan di internal pengguna. Hal ini mencakup upaya untuk memahami alur kerja dan prosedur operasional yang sebelumnya telah diterapkan oleh pihak pengguna layanan.

Berdasarkan hasil observasi, pada tahap awal implementasi staf SSC masih belum terbiasa dengan proses bisnis internal pengguna sehingga terjadi beberapa kendala teknis, seperti keterlambatan pemrosesan dokumen. Meskipun begitu, seiring dengan semakin seringnya transaksi dilakukan, staf penyedia layanan mulai terbiasa dan mampu menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan penyedia untuk memahami proses yang telah berlangsung sebelumnya menjadi salah satu faktor kunci dalam keberhasilan operasional SSC.

##### 3.1.3 Struktur Organisasi

Manajemen SSC telah membentuk struktur organisasi yang jelas dan fungsional. Setiap unit kerja dalam SSC telah memiliki leader masing-masing yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan tugas harian, pengawasan proses, serta koordinasi dengan tim lainnya. Hal ini

memudahkan pengendalian internal dan menjamin bahwa setiap proses berjalan sesuai target yang telah ditetapkan dalam SLA (Service Level Agreement). Tidak hanya itu, dalam wawancara dengan narasumber juga ditegaskan bahwa peran para leader sangat aktif dalam pemantauan kinerja.

“Sebelum report dikirim ke internal perusahaan itu dikirim ke saya (Manager SSC), saya tanyain satu-satu leader-nya, ‘ini progress-nya seperti ini’, baru ke Senior Manager SSC, terus ke Performance Reporting (PR) kemudian baru ke Internal perusahaan”.

Struktur organisasi tidak hanya berfungsi sebagai susunan jabatan, tetapi juga menjadi kerangka kerja yang mengatur alur kerja, tanggung jawab, dan koordinasi antar unit. Struktur yang baik memastikan setiap layanan berjalan sesuai SLA dan mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Oleh karena itu, struktur organisasi merupakan elemen penting yang berperan langsung dalam keberhasilan implementasi SSC secara menyeluruh.

### 3.2 Faktor Pendukung Keberhasilan Shared Service Center dari Sudut Pandang Pengguna Layanan

#### 3.2.1 Strategi Organisasi

Implementasi SSC memerlukan dukungan penuh dari manajemen, baik dalam aspek perencanaan, komunikasi, hingga pengawasan. Salah satu indikator keberhasilan awal terletak pada komitmen pimpinan dan kejelasan arah kebijakan dari organisasi induk terhadap pelaksanaan SSC. Narasumber pertama menjelaskan bahwa salah satu motivasi utama dalam membentuk SSC adalah efisiensi tenaga kerja, mengingat banyak karyawan yang memasuki masa pensiun:

“...karyawan banyak yang mulai pensiun, sehingga untuk mengadakan karyawan baru kemudian untuk tujuan yang tadi sifatnya klerikal prosesnya yang sederhana itu mungkin lebih efektif jika menggunakan pihak luar”.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa salah satu alasan pembentukan SSC adalah efisiensi tenaga kerja, sebagai respon terhadap perubahan struktur karyawan. Daripada melakukan rekrutmen baru untuk pekerjaan yang sifatnya klerikal, manajemen lebih memilih menggunakan SSC untuk mengoptimalkan sumber daya secara jangka panjang.

#### 3.2.2 Pemahaman

Salah satu faktor yang mendukung keberhasilan organisasi dalam menerapkan Shared Service Center (SSC) adalah komitmen terhadap kualitas layanan. Dalam hal ini, SSC telah menerapkan Service Level Agreement (SLA) sebagai dasar dalam menjalankan fungsinya. SLA merupakan kesepakatan antara SSC dengan unit pengguna, yang disusun sejak awal kerja sama dan berfungsi sebagai acuan terhadap standar layanan yang harus dipenuhi.

“Kalo di SCC kita ada ini ya, menerapkan SLA (Service Level Agreement).....”.

Dengan adanya SLA, setiap pihak memiliki acuan yang jelas, sehingga proses layanan menjadi lebih terukur dan dapat ditindaklanjuti jika terjadi ketidaksesuaian. Hal ini menjadi bentuk nyata dari komitmen SSC terhadap kualitas layanan, dan sekaligus menjadi salah satu indikator keberhasilan implementasi SSC dalam organisasi.

#### 3.2.3 Struktur Organisasi

Pengguna layanan menyadari bahwa saat ini SSC masih berada dalam tahap awal pelaksanaan, dengan lingkup pekerjaan terbatas pada verifikasi, rekonsiliasi, dan treasury. Namun, berdasarkan hasil wawancara, pihak pengguna layanan SSC menyebutkan:

“.....mungkin ke depannya akan berkembang”

Pernyataan tersebut mencerminkan adanya peluang perluasan fungsi dan tanggung jawab SSC di masa mendatang. Pengguna layanan menyebutkan bahwa cakupan layanan SSC tidak akan terbatas pada aktivitas yang saat ini dijalankan, seperti verifikasi, rekonsiliasi, dan treasury, tetapi juga dapat diperluas ke bidang lain yang sifatnya klerikal, seperti perpajakan. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan SSC dinilai memiliki potensi strategis untuk mengakomodasi kebutuhan operasional yang bersifat klerikal secara lebih luas dan terpusat, seiring dengan bertambahnya kompleksitas dan volume transaksi yang ditangani.

### 4.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis yang telah peneliti uraikan di atas, dapat dibuat ringkasan sejumlah faktor yang mendukung keberhasilan penerapan shared service center. Pertama, dari sisi strategi organisasi, perusahaan sudah memiliki arah dan rencana sejak awal tahun 2024 untuk membentuk SSC sebagai pusat pengelolaan proses kerja yang bersifat klerikal. Langkah ini diambil sebagai bagian dari upaya efisiensi. Perusahaan ingin menyatukan pekerjaan administratif seperti pengarsipan, pembayaran, atau pelaporan agar lebih terpusat dan hemat biaya. Dengan sistem SSC, aktivitas yang dulunya tersebar di banyak unit bisa dikerjakan di satu tempat sehingga tidak ada duplikasi pekerjaan dan proses jadi lebih cepat. Akan tetapi, adanya penundaan dalam pelaksanaan mencerminkan bahwa kesiapan dalam menjalankan operasional masih perlu diperkuat, terutama dalam hal perencanaan dan penjadwalan yang lebih matang. Hal ini bisa disebabkan karena transisi menuju SSC memerlukan koordinasi lintas divisi, pelatihan karyawan, serta kesiapan infrastruktur teknologi. Jika salah satu belum siap, pelaksanaan bisa tertunda karena risiko kesalahan operasional cukup besar.

Kedua, pemahaman yang dimiliki oleh penyedia maupun pengguna layanan terhadap proses bisnis yang dialihkan. Dari sisi penyedia layanan, pemahaman terhadap alur kerja menjadi tantangan awal, khususnya karena adanya perbedaan prosedur yang sebelumnya berjalan di masing-masing unit. Setiap unit biasanya punya cara kerja sendiri, jadi ketika semua proses digabungkan di SSC, staf perlu waktu untuk menyesuaikan diri agar tidak terjadi tumpang tindih atau kebingungan alur kerja. Hambatan teknis seperti keterlambatan pemrosesan sempat terjadi, namun seiring waktu dan frekuensi transaksi yang meningkat, staf SSC mulai terbiasa dan mampu menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang ada. Proses pembelajaran dan adaptasi berlangsung alami; semakin sering staf menghadapi situasi nyata, semakin baik pula kemampuan mereka mengelola transaksi dengan cepat dan akurat. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi dan memahami konteks kerja merupakan komponen yang mendukung kelancaran operasional SSC.

Sementara itu, dari sisi pengguna, pemahaman terhadap mekanisme kerja SSC juga menjadi hal penting. Penerapan Service Level Agreement (SLA) mencerminkan adanya komitmen terhadap standar kualitas. SLA berfungsi seperti perjanjian kerja antara pemberi dan penerima layanan, di mana ditentukan waktu, kualitas, dan tanggung jawab. Dengan SLA, pengguna tahu kapan layanan akan selesai, dan penyedia tahu target yang harus dicapai. Hal ini membuat hubungan kerja jadi lebih transparan dan profesional.

Ketiga, Struktur organisasi, dengan pembagian tugas yang jelas akan memudahkan pengawasan serta pencapaian target SLA, meskipun cakupan layanan masih terbatas, struktur yang ada dinilai memiliki potensi untuk dikembangkan lebih luas untuk memenuhi kebutuhan operasional di masa mendatang. Struktur yang jelas meminimalkan kebingungan antarstaf, memudahkan koordinasi, dan mempercepat pengambilan keputusan. Jika nantinya SSC ingin memperluas layanannya, fondasi struktur yang kuat akan membuat proses lebih mudah dan efisien

## 4. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini menyoroti bahwa keberhasilan organisasi dalam menerapkan Shared Service Center (SSC) di bidang keuangan ditentukan oleh tiga faktor, yaitu strategi perusahaan, pemahaman, dan struktur organisasi. Pertama, strategi perusahaan yang terencana sejak awal menjadi fondasi penting dalam pembentukan SSC, terutama saat proses bisnis yang bersifat klerikal dialihkan ke satu pusat layanan untuk meningkatkan efisiensi. Kedua, faktor pemahaman, baik dari sisi penyedia maupun pengguna layanan, di mana penyesuaian terhadap alur kerja, prosedur, serta standar layanan seperti Service Level Agreement (SLA) harus dipahami dan dijalankan untuk meminimalkan keterlambatan. Ketiga, struktur organisasi, pembagian peran dan tanggung jawab dapat memperlancar koordinasi dan pengawasan kinerja layanan SSC. Ketiga faktor ini saling melengkapi dan membentuk kerangka keberhasilan yang mendorong efisiensi operasional serta peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Penelitian ini terbatas pada perspektif internal penyedia dan pengguna layanan SSC di satu perusahaan dalam sektor BUMN, serta fokus pada aspek strategi, pemahaman, dan struktur organisasi. Oleh karena itu, disarankan agar penelitian selanjutnya dapat memperluas ruang lingkup dengan melibatkan lebih dari satu perusahaan atau sektor industri yang berbeda untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

## Referensi

1. Adolph, R. (2024). OPTIMIZING OPERATIONAL EFFICIENCY: IMPLEMENTING SHARED SERVICES AT PT. BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (BKI) USING SOFT SYSTEM METHODOLOGY MENGOPTIMALKAN. 7(2023), 1–23.

2. Anggraeni, D., & S, E. S. (2021). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT ASTRA OTOPARTS TBK DIVISI SSC (Shared Service Centre). *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 9(1). <https://doi.org/10.35137/jmbk.v9i1.519>
3. Costa, R., Resende, T., Dias, A., Pereira, L., & Santos, J. (2020). Public sector shared services and the lean methodology: Implications on military organizations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030078>
4. Ikhwanoe Ikhwanoe, & Anandha Budiantoro. (2024). Analisis Pengaruh Kualitas Sistem Dan Kualitas Layanan Shared Services Center Human Capital Dan Procurement Melalui Dynamic Capabilities View Terhadap Value Creation. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 87–101. <https://doi.org/10.55606/jaemb.v4i1.2984>
5. Julizhar, D. A. (2024). Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi dalam Penerapan Shared Services pada Holding Company: Studi Kasus di PT XYZ. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(5). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i5>
6. Lestari, S., & Nugroho, A. (2023). Kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal dalam keberhasilan implementasi shared service center pada BUMN. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Administrasi (JEBAV)*, 25(1), 44–58. <https://journal.perbanas.ac.id/index.php/jebav/article/view/4299>
7. Meijerink, J., & Maatman, M. (2023). Shared services. *Encyclopedia of Human Resource Management, Second Edition*, 9(5), 357–358. <https://doi.org/10.12968/cypn.2020.1.29>
8. Muhammad Randicha Hamandia. (2022). Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Rri Palembang. *J-KIs: Jurnal Komunikasi Islam*, 3(1), 33–40. <https://doi.org/10.53429/j-kis.v3i1.423>
9. Muttaqin, M., Nugroho, B. Y., & Fitriati, R. (2024). Mengoptimalkan Efisiensi Operasional: Menerapkan Shared Services di PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) Menggunakan Soft System Methodology. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(6). <https://doi.org/10.31539/costing.v7i6.12899>
10. Rarasputri, M. A. (2022). Human Capital Readiness in Facing Industry 4.0 – Study Case Shared Services Finance in Energy Company, PT Perminyakan. *International Journal of Current Science Research and Review*, 05(05). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v5-i5-44>
11. Richter, P. C., & Brühl, R. (2021). Shared service implementation in multidivisional organizations: A meta-synthesis study. *Journal of General Management*, 46(2), 73–90. <https://doi.org/10.1177/0306307020914139>
12. Rosmiati, I., & Kuraesin, A. D. (2021). Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Pada Pt. Kunci Inti Transindo Jakarta. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 9(2), 389–398. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v9i2.875>
13. Setiawan, B., Pratama, H., & Yuliani, R. (2024). Evaluasi kinerja shared service center dalam meningkatkan efisiensi dan transparansi organisasi. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan (JRAK)*, 14(1), 1–15. <https://ejournal.umm.ac.id/index.php/jrak/article/view/13590>
14. Suterisno, F., & Munir, N. S. (2021). Strategi Penyempurnaan Implementasi Shared Service Multi Tower Pada Subholding Commercial & Trading Pertamina. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 5(2), 261. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v5i2.11678>
15. Wibowo, R., & Ananda, D. (2023). *Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas integrasi sistem layanan bersama di Badan Usaha Milik Negara. Jurnal Manajemen Universitas Tarumanagara*, 25(2), 113–125. <https://journal.untar.ac.id/index.php/jm/article/view/2023>