

**PERAN SHARED SERVICE CENTER DALAM MENINGKATKAN
EFISIENSI PADA SALAH SATU PERUSAHAAN BUMN****Adinda Fitri Februeni¹, Sofie Yunida Putri²**^{1,2} Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
22013010070@student.upnjatim.ac.id¹, sofie.yunida.ak@upnjatim.ac.id²**ABSTRACT**

This study aims to examine the implementation of the Shared Service Center (SSC) and its impact on business process efficiency in State-Owned Enterprises (SOEs). Data were collected through observations and interviews with the Senior Manager of Accounting and the SSC Manager to obtain information regarding the SSC implementation. The research findings indicate that the implementation of the SSC has had a positive impact on business process efficiency, particularly with a more centralized work structure and more optimal human resource management. Although cost savings have not been immediately visible due to the unchanged workforce structure, cost efficiency is projected to occur gradually through the reduction of employees as they reach retirement age.

Keywords: Shared Service Center; Efficiency; Evaluation

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi *Shared Service Center* (SSC) dan dampaknya pada efisiensi proses bisnis pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pengumpulan data melalui observasi dan wawancara dengan *Senior Manager of Accounting* dan *Manager SSC* untuk memperoleh informasi atas implementasi SSC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi SSC telah memberikan dampak positif terhadap efisiensi proses bisnis, khususnya struktur kerja yang lebih terpusat, serta pengelolaan sumber daya manusia yang lebih optimal. Meskipun penghematan biaya belum langsung terlihat karena struktur tenaga kerja tetap, efisiensi biaya diproyeksikan terjadi secara bertahap melalui pengurangan jumlah karyawan seiring dengan masa pensiun.

Kata kunci: Shared Service Center; Efisiensi; Evaluasi

PENDAHULUAN

Organisasi menghadapi tuntutan untuk terus berinovasi dan beradaptasi seiring dengan perubahan dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Perubahan cepat dalam teknologi, perilaku konsumen, dan dinamika bisnis mendorong perusahaan untuk mengelola sumber daya secara optimal guna meningkatkan efisiensi operasional sekaligus menekan biaya. Dalam situasi ini, *Shared Service Center (SSC)* menjadi solusi strategis yang mampu menjawab kebutuhan efisiensi dan peningkatan kualitas layanan. SSC merupakan model organisasi yang mengkonsolidasikan berbagai fungsi pendukung seperti keuangan, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan pengadaan ke dalam satu pusat layanan bersama. Dengan mengintegrasikan aktivitas-aktivitas rutin dan berulang, SSC membantu perusahaan mengurangi biaya operasional sekaligus meningkatkan produktivitas. SSC terus berkembang dengan fokus pada otomatisasi aktivitas dan layanan transaksional untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya operasional (Ferreira & Janssen, 2023).

Implementasi SSC tidak hanya berdampak pada penurunan biaya, tetapi juga mampu meningkatkan kualitas layanan dan kemampuan inovasi perusahaan (Ferencikova & Grachova, 2024). Selain itu, SSC mendorong peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugas administratif yang sebelumnya tersebar di berbagai unit bisnis. Melihat pentingnya peran SSC dalam mendukung efisiensi dan daya saing perusahaan, diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai bagaimana model ini diimplementasikan dan sejauh mana dampaknya terhadap proses bisnis. Kebutuhan ini menjadi semakin relevan, terutama dalam perusahaan milik negara, yang memiliki kompleksitas organisasi dan akuntabilitas publik yang tinggi.

Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor industri semen. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tujuan adanya SSC dan bagaimana SSC diimplementasikan, serta sejauh mana keberadaannya berdampak pada efisiensi proses bisnis pada perusahaan tersebut. Dengan memahami secara lebih mendalam bagaimana peran implementasi SSC dalam meningkatkan efisiensi proses bisnis, diharapkan dari studi yang telah dilakukan dapat berdampak untuk memberikan panduan praktis bagi organisasi yang sedang atau akan mengimplementasikan SSC dapat mengoptimalkan manfaatnya dengan cara yang paling efisien dan efektif. Dengan demikian, organisasi dapat lebih mudah mengontrol dan mengoptimalkan proses bisnis, sehingga mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan (Liu, 2021). Terdapat 4 divisi yang ditangani oleh tim SSC, yaitu verifikasi, *tresury*, *filling*, dan rekonsiliasi. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan menekan biaya.

TINJAUAN PUSTAKA

Shared Service Center (SSC)

SSC adalah sebuah model organisasi yang memusatkan fungsi-fungsi pendukung (*back office*) seperti keuangan, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan pengadaan ke dalam satu unit layanan bersama. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta kualitas layanan dengan mengonsolidasikan sumber daya dan menstandarkan proses bisnis yang sebelumnya tersebar di berbagai unit. Pendekatan ini

memungkinkan perusahaan mengelola aktivitas yang bersifat rutin, repetitif, dan bervolume tinggi secara lebih terstruktur (Ikhwanoel & Budiantoro, 2024).

SSC juga dipandang sebagai strategi bisnis yang memberikan nilai tambah melalui optimalisasi fungsi pendukung yang sebelumnya kurang terintegrasi. SSC dibangun untuk disesuaikan dengan kondisi saat ini, yang tidak hanya secara efektif mengurangi biaya keuangan perusahaan, tetapi juga sangat meningkatkan efisiensi pemrosesan bisnis perusahaan (Oliveira et al., 2022). Selain itu, SSC juga mendorong peningkatan keahlian teknis dalam pelaksanaan pekerjaan administratif, sehingga organisasi dapat mengalokasikan lebih banyak energi dan sumber daya untuk kegiatan utama yang bersifat strategis dan berdampak langsung terhadap keberhasilan bisnis.

Efisiensi

Efisiensi merupakan elemen penting dalam pengelolaan organisasi modern, terutama dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Efisiensi tidak hanya berkaitan dengan penghematan biaya, tetapi juga mencakup peningkatan produktivitas, optimalisasi waktu, dan penyederhanaan proses dalam pengambilan keputusan (Hafiz & Nasution, 2024). Perusahaan yang mampu menjalankan proses bisnisnya secara efisien akan memiliki daya saing yang lebih tinggi dan lebih adaptif terhadap dinamika pasar yang terus berubah (Safuan et al., 2024).

Penerapan efisiensi yang optimal dapat dilihat dari meningkatnya kinerja karyawan, berkurangnya beban biaya operasional, serta kecepatan organisasi dalam merespon tantangan bisnis. Dalam hal ini, efisiensi operasional memainkan peran penting dalam pemanfaatan sumber daya secara maksimal dan pengendalian biaya yang lebih terstruktur. Kemampuan untuk menjaga efisiensi operasional juga memungkinkan perusahaan bertahan dan tumbuh di tengah tekanan pasar (Fahzirah & Nasution, 2024).

Efisiensi menjadi komponen krusial bagi keberlangsungan organisasi. Manajemen keuangan yang efisien mencakup pengelolaan anggaran secara optimal, pengurangan pengeluaran yang tidak perlu, serta percepatan dalam pencapaian tujuan keuangan (Narundana & Aryawan, 2025). Efisiensi bukan hanya berkontribusi pada stabilitas finansial, tetapi juga memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar. Oleh karena itu, peningkatan efisiensi harus menjadi bagian dari strategi jangka panjang organisasi untuk mencapai keberlanjutan dan keunggulan bisnis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus yang bertujuan mengeksplorasi serta menggambarkan fenomena secara mendetail guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dari sudut pandang partisipan. Fokus utamanya adalah untuk mengkaji tujuan adanya SSC dan bagaimana SSC diimplementasikan, serta sejauh mana keberadaannya berdampak pada efisiensi proses bisnis perusahaan.

Tabel 1. Research Question

<i>Main Research Question</i>	<i>Mini Research Question</i>
Bagaimana implementasi <i>Shared Service Center (SSC)</i> dalam mendukung proses bisnis pada salah satu perusahaan BUMN?	Apa tujuan SSC di implementasikan?
	Apa saja divisi atau unit yang berada di bawah pengelolaan SSC?
	Bagaimana pembagian tugas setiap divisi atau unit yang berada di bawah pengelolaan SSC tersebut?
Bagaimana dampak keberadaan <i>Shared Service Center (SSC)</i> terhadap efisiensi proses bisnis pada salah satu perusahaan BUMN?	Bagaimana perusahaan melakukan evaluasi terhadap kondisi proses bisnis sebelum dan sesudah implementasi SSC?
	Bagaimana perubahan waktu, biaya, dan produktivitas tenaga kerja sebelum dan sesudah implementasi SSC?

Penelitian ini menggunakan data primer dan teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu pertama, dengan cara wawancara langsung kepada pihak informan dengan metode *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel menggunakan kriteria tertentu untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan (Asrulla et al., 2023). Wawancara yang mendalam dilakukan dengan *Senior Manager of Accounting* dan *Manager SSC* pada salah satu perusahaan BUMN untuk mendapatkan wawasan mendalam tentang bagaimana dampak keberadaan SSC terhadap efisiensi proses bisnis perusahaan. Wawancara ini membantu dalam melakukan evaluasi terhadap kondisi proses bisnis sebelum dan sesudah implementasi SSC. Kedua, observasi yaitu dengan pengamatan langsung pada objek penelitian untuk memahami proses implementasi SSC yang diterapkan dalam praktik sehari-hari di perusahaan tersebut. Observasi membantu mengidentifikasi permasalahan yang mungkin tidak terungkap dalam wawancara (Vanny et al., 2013). Ketiga, studi dokumentasi yaitu mempelajari terhadap data internal perusahaan yang meliputi arsip dokumen, catatan, dan dokumen terkait lainnya. Proses pengumpulan data yang digunakan yaitu pada tanggal 20 Mei – 15 Juni 2025. Teknik analisis yang dilakukan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi *Shared Service Center (SSC)* dalam Mendukung Proses Bisnis pada Perusahaan BUMN

SSC mulai diterapkan pada Februari 2025 dengan tujuan utama untuk meningkatkan efisiensi proses bisnis perusahaan. Salah satu alasan mendasar dibentuknya SSC adalah karena banyaknya aktivitas operasional yang bersifat rutin dan administratif (klerikal), serta memiliki prosedur yang standar. Proses-proses seperti ini tidak memerlukan keahlian khusus sehingga dinilai lebih tepat jika dialihkan kepada pihak ketiga, dalam hal ini adalah SSC.

Sebelum SSC diimplementasikan, banyak karyawan tetap yang mengerjakan tugas-tugas klerikal dengan tingkat gaji yang relatif tinggi. Dengan adanya SSC, peran mereka dapat dialihkan ke bidang-bidang yang lebih strategis dan sesuai dengan kompetensi serta kompensasi yang diterima. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya berhasil menekan biaya operasional, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan efektivitas kinerja karyawan secara keseluruhan.

Selain itu, jumlah karyawan tetap perusahaan yang mulai memasuki masa pensiun juga menjadi pertimbangan. Sebagai gantinya, perusahaan memilih untuk memanfaatkan layanan SSC yang dinilai lebih efisien dan hemat biaya dibandingkan merekrut pegawai baru untuk menangani pekerjaan administratif yang bersifat rutin.

Sejumlah fungsi administratif yang sebelumnya ditangani langsung oleh karyawan internal, kini telah dialihkan dan dikelola oleh SSC. Pengalihan ini bertujuan untuk memusatkan proses yang bersifat rutin dan administratif (klerikal) agar lebih efisien dan terstruktur. Di bawah ini disajikan beberapa divisi beserta tugas pokok dan fungsinya yang berada dalam struktur pengelolaan SSC:

a. Divisi Verifikasi

Divisi Verifikasi memiliki tugas pokok dan fungsi utama untuk memberikan layanan atas proses penerimaan, verifikasi dan posting *invoice*/dokumen tagihan dari pihak eksternal atas pembelian barang dan/atau jasa dan dari pihak internal atas DOP, SPPD, pelatihan dan lainnya. Divisi Verifikasi bertanggung jawab melakukan penerimaan *invoice*, proses validasi kelengkapan *invoice*/dokumen terkait, melakukan verifikasi, melakukan posting *invoice*/dokumen yang sudah diverifikasi ke dalam sistem *e-Procurement* dan melakukan ekspedisi *hardcopy invoice*/dokumen yang sudah diposting kepada bagian *Treasury*.

b. Divisi *Treasury*

Divisi *Treasury* memiliki tugas pokok dan fungsi utama untuk memberikan layanan dalam mendukung proses administrasi pembayaran *invoice*, baik dari internal maupun eksternal. Divisi *Treasury* bertanggung jawab melakukan proses administrasi ekspedisi dan *collect bill number*, proses cetak *payment approval*, proses pembuatan rekap rencana pembayaran mingguan atas *invoice*/dokumen yang akan jatuh tempo, proses cetak *payment register* atas *invoice*/dokumen sudah dibayarkan, dan proses ekspedisi *invoice*/dokumen yang sudah dibayarkan ke bagian verifikasi.

c. Divisi *Filling*

Divisi *Filling* memiliki tugas pokok dan fungsi utama untuk mengelola administratif atas dokumen dan informasi dengan baik, aman, dan mudah diakses kembali jika ada permintaan peminjaman dokumen terkait. Divisi *Filling* bertanggung jawab melakukan administrasi kearsipan terhadap dokumen pembayaran yang dikelompokkan dan diarsip berdasarkan nomor urut pembayaran dan menyimpan dokumen pada tempat penyimpanan yang sesuai. Selain itu, divisi *filling* juga melayani permintaan peminjaman dan pencatatan peminjaman dokumen untuk keperluan audit ataupun keperluan lainnya serta mengirimkan dokumen yang telah habis masa retensi penyimpanan kepada tim *Corporate Support*.

d. Divisi Rekonsiliasi

Divisi Rekonsiliasi memiliki tugas pokok dan fungsi utama untuk melakukan proses rekonsiliasi utang dan piutang *intercompany* antara induk dan anak perusahaan. Divisi Rekonsiliasi bertanggung jawab melakukan proses pencocokan data antara perusahaan induk dan anak perusahaan hingga pengesahan Berita Acara (BA) Rekonsiliasi, termasuk melakukan proses rekonsiliasi (pencocokan) dengan buku besar di *e-Procurement*, menindaklanjuti hasil rekonsiliasi *intercompany* dengan membuat dan melakukan posting jurnal penyesuaian jika diperlukan, membuat *matrix report* utang dan piutang *intercompany*, serta membuat *aging report* utang dan piutang *intercompany*.

Dampak Keberadaan *Shared Service Center (SSC)* terhadap Efisiensi Proses Bisnis pada Salah Satu Perusahaan BUMN

SSC melakukan evaluasi terhadap laporan kinerja secara berkala sebagai bagian dari mekanisme kontrol. Laporan tersebut kemudian diperiksa dan divalidasi oleh pihak terkait untuk memastikan bahwa seluruh proses berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Evaluasi ini tidak hanya menjadi alat kontrol internal, tetapi juga menjadi dasar dalam mendorong peningkatan kualitas layanan SSC. Dengan adanya mekanisme ini, perusahaan dapat secara sistematis memantau efektivitas implementasi SSC, mengidentifikasi potensi perbaikan, dan memastikan bahwa tujuan efisiensi operasional melalui sistem terpusat benar-benar tercapai.

Tabel 2. Evaluasi kondisi proses bisnis sebelum dan sesudah implementasi SSC

No.	Indikator	Sebelum Implementasi SSC	Sesudah Implementasi SSC
1.	Waktu	Proses verifikasi dokumen membutuhkan waktu maksimal 3 hari.	SLA tetap 3 hari, (verifikasi oleh SSC 2 hari, manajer verifikasi 1 hari).
2.	Biaya	Tidak ada penghematan biaya karena seluruh proses ditangani oleh masing-masing unit kerja.	Belum terjadi pengurangan biaya langsung karena karyawan bersifat tetap, efisiensi biaya diharapkan terjadi secara bertahap melalui pengurangan jumlah karyawan seiring dengan masa pensiun.
3.	Produktivitas tenaga kerja	Karyawan tetap menangani pekerjaan bersifat rutin dan administratif (klerikal), sehingga beban kerja tidak seimbang dengan kompetensi dan	Pekerjaan yang bersifat rutin dan administratif (klerikal) dialihkan ke SSC, karyawan fokus pada pekerjaan strategis dan bernilai tambah dan lebih relevan dengan posisi serta tanggung jawab mereka, sehingga

		kompensasi yang diterima.	produktivitas tenaga kerja meningkat.
--	--	---------------------------	---------------------------------------

Perusahaan melakukan evaluasi terhadap kondisi proses bisnis sebelum dan sesudah implementasi SSC dengan menggunakan *Service Level Agreement* (SLA). Evaluasi ini dilakukan secara rutin setiap bulan untuk mengukur kinerja SSC. Misalnya, SLA menetapkan standar waktu maksimal tiga hari kerja, terhitung sejak tanggal penerimaan dokumen hingga proses posting ke bendahara. Dalam praktiknya, pekerjaan verifikasi yang ditangani oleh SSC ditargetkan selesai dalam dua hari, sedangkan satu hari sisanya dialokasikan untuk proses finalisasi di manajer verifikasi. Pada masa awal transisi, perusahaan masih menghadapi beberapa kendala seperti keterlambatan pembayaran, namun seiring berjalannya waktu, proses mulai berjalan lebih stabil dan sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan.

Terkait aspek biaya, implementasi SSC tidak menunjukkan pengurangan biaya yang signifikan. Hal ini disebabkan oleh struktur tenaga kerja perusahaan yang terdiri dari karyawan tetap, sehingga penghematan biaya baru dapat dirasakan dalam jangka panjang, terutama ketika karyawan pensiun tanpa perlu melakukan rekrutmen ulang. Dengan demikian, manfaat finansial dari penerapan SSC bersifat strategis dan bertahap, bukan bersifat langsung setelah implementasi. Hal ini disebutkan oleh *Senior Manager of Accounting*:

"Tujuan SSC itu jangka panjang, jadi tidak bisa diukur suatu saat jika mengaplikasikan sistem karena salah satu tujuannya ketika ada karyawan pensiun. Nah, nanti kalau pensiun tidak perlu kita cari ganti orang lain, nggak perlu rekrut baru, sementara pensiunan karyawan itu kan bervariasi ada yang cepat, ada yang lama. Jadi ketika pindah SSC itu tidak serta-merta mengurangi biaya karyawan secara signifikan. Jadi dari sisi biaya, belum kelihatan secara langsung."

Di sisi lain, dampak terhadap produktivitas tenaga kerja juga menjadi salah satu perhatian penting dalam implementasi SSC. Dengan dialihkannya tugas-tugas yang bersifat rutin dan administratif (klerikal) ke tim SSC yang khusus menangani proses tersebut secara terpusat. Dengan adanya pemusatan fungsi ini, karyawan tetap tidak lagi disibukkan dengan pekerjaan administratif yang tidak sebanding dengan tingkat keahlian dan kompensasi yang mereka terima. Sebaliknya, mereka kini diarahkan untuk mengerjakan tugas-tugas yang bernilai tambah lebih tinggi dan lebih relevan dengan posisi serta tanggung jawab mereka. Dengan begitu, perusahaan tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki digunakan secara optimal.

PEMBAHASAN

Implementasi SSC pada salah satu perusahaan BUMN membawa perubahan signifikan terhadap efisiensi proses bisnis, terutama dalam hal waktu, biaya, dan produktivitas tenaga kerja. Evaluasi terhadap kinerja SSC dilakukan secara berkala setiap bulan dengan menggunakan *Service Level Agreement* (SLA) sebagai alat ukurnya. Dari sisi waktu, meskipun SLA tetap sama, yaitu maksimal tiga hari, terdapat pembagian tanggung jawab yang lebih jelas dan efisien. Misalnya, proses verifikasi kini dibagi antara SSC yang menyelesaikan dalam dua hari, dan manajer verifikasi dalam

satu hari. Hal ini menunjukkan adanya struktur kerja yang lebih terorganisir dan sistematis, sehingga mengurangi risiko keterlambatan akibat tumpang tindih tugas.

SSC berperan dalam meningkatkan efisiensi melalui pengelolaan biaya operasional jangka panjang. Meskipun pada tahap awal belum terlihat penghematan secara langsung karena struktur tenaga kerja masih bersifat tetap, perusahaan menyiapkan strategi efisiensi secara bertahap. Salah satunya adalah dengan tidak melakukan rekrutmen ulang ketika terjadi pengurangan karyawan akibat pensiun. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan menurunkan beban biaya secara alami tanpa menimbulkan gangguan operasional. Dengan demikian, implementasi SSC tidak hanya dirancang untuk memberikan hasil jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan keberlanjutan efisiensi dalam jangka panjang.

Selain itu, SSC juga mendorong optimalisasi tenaga kerja. Dengan memindahkan tugas-tugas yang bersifat rutin dan administratif (klerikal) ke dalam sistem SSC, karyawan tetap dapat diarahkan untuk fokus pada pekerjaan strategis yang bernilai tambah. Perubahan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga mendorong pemanfaatan sumber daya manusia secara lebih tepat sasaran sesuai dengan kompetensi dan tanggung jawab mereka.

SIMPULAN

Implementasi *Shared Service Center (SSC)* merupakan langkah strategis perusahaan dalam meningkatkan efisiensi proses bisnis, khususnya pada fungsi-fungsi yang bersifat rutin dan administratif (klerikal). Dengan memusatkan layanan seperti verifikasi dokumen, administrasi pembayaran, pengelolaan arsip, dan rekonsiliasi kepada unit khusus, perusahaan mampu menyederhanakan alur kerja, meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa meskipun penghematan biaya secara langsung belum signifikan pada tahap awal implementasi karena struktur tenaga kerja tetap, efisiensi biaya diproyeksikan akan tercapai secara bertahap melalui pengurangan jumlah karyawan seiring dengan masa pensiun. Di sisi lain, dampak terhadap produktivitas tenaga kerja sudah terlihat lebih nyata, dengan karyawan tetap dapat dialihkan ke pekerjaan strategis yang lebih sesuai dengan kompetensi dan kompensasi yang diterima.

Secara keseluruhan, SSC telah memberikan kontribusi positif terhadap efisiensi operasional perusahaan melalui standarisasi proses, pengurangan beban kerja administratif karyawan, dan peningkatan produktivitas. Mekanisme kontrol rutin seperti *Service Level Agreement (SLA)* turut memperkuat efektivitas sistem ini. Dengan demikian, SSC berperan penting dalam mewujudkan transformasi bisnis yang lebih efisien, adaptif, dan berorientasi pada kinerja jangka panjang.

Keterbatasan dalam penelitian ini dikarenakan hanya mengkaji tujuan adanya SSC dan bagaimana SSC diimplementasikan, serta sejauh mana keberadaannya berdampak pada efisiensi proses bisnis pada salah satu perusahaan BUMN. Saran untuk penelitian selanjutnya yaitu dapat menganalisis faktor-faktor yang dapat mendorong keberhasilan maupun yang dapat menghambat efisiensi implementasi SSC agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kondisi yang perlu diperkuat atau

diperbaiki dalam pengelolaan SSC, serta sebagai masukan bagi perencanaan dan pengambilan keputusan strategis di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Asrulla, Risnita, Jailani, M. S., & Jeka, F. (2023). Populasi dan Sampling (Kuantitatif), Serta Pemilihan Informan Kunci (Kualitatif) dalam Pendekatan Praktis. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 26320–26332.
- Fahzirah, I., & Nasution, M. I. P. (2024). Penerapan Sistem Informasi Manajemen Untuk Meningkatkan Efisiensi Bisnis Di Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Research and Development Student*, 2(1), 145–151. <https://doi.org/10.59024/jis.v2i1.577>
- Ferencikova, S., & Grachova, D. (2024). Shared Service Centers in Central and Eastern Europe: Literature Review. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 11(2), 188–201. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i2.1262>
- Ferreira, C., & Janssen, M. (2023). Shaping the Future of Shared Services Centers: Insights from a Delphi Study About SSC Transformation Towards 2030. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(4), 4828–4847. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01072-0>
- Hafiz, A., & Nasution, M. I. P. (2024). Analisis Dampak Implementasi Sistem Informasi Manajemen Pada Efisiensi Proses Bisnis. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan ...*, 2(1), 99–107. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i1.658%0Ahttps://ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jiem/article/view/658%0Ahttps://ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jiem/article/download/658/592>
- Ikhwanol, & Budiantoro, A. (2024). Analisis Pengaruh Kualitas Sistem Dan Kualitas Layanan Shared Services Center Human Capital Dan Procurement Melalui Dynamic Capabilities View Terhadap Value Creation. 4(1), 87–101.
- Liu, Y. (2021). Research on the Financial Shared Service Center in the “Internet +” Era. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 692(4). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/692/4/042124>
- Narundana, V. T., & Aryawan, V. (2025). Pengaruh Penerapan Sistem Point of Sales (Qasir) dan Software Excel Terhadap Peningkatan Efisiensi Manajemen Keuangan (Studi Kasus Vape Store Bandar Lampung). 207–223.
- Oliveira, N. P., De Oliveira, A. M., Barbosa, R. F. M., & Rodriguez, C. M. T. (2022). Shared Service Center : measuring performance from the perspective of the customer , supplier and theory Central de Atendimento Compartilhado : medindo o desempenho na perspectiva do cliente , fornecedor e teoria. 14–26.
- Safuan, Rini, Maulidta, D., Hijriyana, V., & Azzahra, F. (2024). Manajemen Kualitas dalam Meningkatkan Efisiensi Proses Bisnis Perusahaan. 5(10), 3989–3999.
- Vanny, Setiawan, A. A., Putri, S. E., & Sibarani, I. P. (2013). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Produksi Pada PT. VM. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomi Bisnis*, 2(1), 127–178.