

OPTIMIZING OPERATIONAL EFFICIENCY: IMPLEMENTING SHARED SERVICES AT PT. BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (BKI) USING SOFT SYSTEM METHODOLOGY

MENGOPTIMALKAN EFISIENSI OPERASIONAL: MENERAPKAN *SHARED SERVICES* DI PT. BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (BKI) MENGGUNAKAN *SOFT SYSTEM METHODOLOGY*

Muttaqin¹, Bernardus Yulianto Nugroho², Rachma Fitriati³

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia^{1,2,3}

muttaqin31@office.ui.ac.id¹, nugroho_yulianto@yahoo.com², rachma.fitriati@ui.ac.id³

ABSTRACT

This study examines the implementation of shared services at PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) using the Soft System Methodology (SSM) to identify challenges and develop solutions for improved efficiency and service quality. Key issues identified include gaps in technology integration, organizational structure, and management support. The study proposes feasible changes such as phased IT upgrades, centralized functions, management training, cost-tracking mechanisms, and customer feedback systems, along with ensuring regulatory compliance and leveraging government incentives. By addressing these gaps, BKI can enhance its shared services model, leading to improved operational efficiency, reduced costs, and better service quality, aligning with strategic organizational goals and stakeholder needs.

Keywords: Shared Services, Soft System Methodology, Operational Efficiency

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji implementasi *shared services* di PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) menggunakan *Soft System Methodology* (SSM) untuk mengidentifikasi tantangan dan mengembangkan solusi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Isu-isu utama yang diidentifikasi termasuk kesenjangan dalam integrasi teknologi, struktur organisasi, dan dukungan manajemen. Studi ini mengusulkan perubahan yang layak seperti peningkatan TI bertahap, fungsi terpusat, pelatihan manajemen, mekanisme pelacakan biaya, dan sistem umpan balik pelanggan, bersama dengan memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan memanfaatkan insentif pemerintah. Dengan mengatasi kesenjangan ini, BKI dapat meningkatkan model layanan bersama, yang mengarah pada peningkatan efisiensi operasional, pengurangan biaya, dan kualitas layanan yang lebih baik, selaras dengan tujuan organisasi strategis dan kebutuhan pemangku kepentingan.

Kata Kunci: *Shared Services, Soft System Methodology, Efisiensi Operasional*

PENDAHULUAN

Selama beberapa dekade terakhir, Indonesia telah melihat ekspansi ekonomi yang substansial, yang memiliki efek mendalam pada perkembangan perusahaan di negara ini, khususnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Secara keseluruhan, badan usaha milik negara (BUMN) telah melihat peningkatan substansial dalam kinerja mereka. Menurut data Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN), pada tahun 2022, BUMN telah mencatatkan laba bersih sebesar 304 triliun, melampaui laba bersih Badan Usaha Milik Negara Malaysia yang

tercatat sebesar 4,84 triliun pada tahun yang sama (Natalia, 2023).

Tabel 1. Total Asset, Revenue, dan Net Profit BUMN Tahun 2018 - 2022

Tahun	Total Asset	Revenue	Net Profit
2022	9876	2613	304
2021	8968	2293	125
2020	8312	1930	13
2019	8739	2456	165
2018	8145	2491	183

Source: Kementerian BUMN (2023)

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia berada di bawah tekanan persaingan yang meningkat dari peserta domestik dan asing karena ekspansi ekonomi dan meningkatnya

arus masuk investasi. Dengan tingkat tekanan ini, BUMN memiliki tantangan yang signifikan dalam meningkatkan efisiensi operasional dan meminimalkan biaya operasional di dalam organisasi. Richter (2021) berpendapat bahwa perusahaan mungkin menggunakan *shared service* sebagai pendekatan strategis untuk meningkatkan pemanfaatan sumber daya, meminimalkan duplikasi, dan meningkatkan kualitas layanan dalam menanggapi persaingan.

Shared services adalah praktik mengkonsolidasikan layanan yang sebelumnya tersebar dan dikelola secara independen dari unit yang berbeda dalam satu atau lebih organisasi menjadi entitas terpusat. Entitas ini kemudian menyediakan layanan ini kembali ke unit asli atau antar organisasi, dengan tujuan meningkatkan efisiensi, memotong biaya, dan meningkatkan kualitas layanan (Modrzyński, 2020). Layanan bersama memfasilitasi konsolidasi dan administrasi operasi perifer yang efisien termasuk keuangan, SDM, dan TI, menghasilkan peningkatan efisiensi operasional dan penurunan biaya operasional (Wang, 2023). Badan usaha milik negara (BUMN) di Indonesia signifikan karena posisi penting mereka dalam perekonomian nasional, baik beroperasi sebagai monopoli di sektor-sektor tertentu atau sebagai peserta utama dalam infrastruktur dan layanan publik. Model layanan bersama menyediakan metode strategis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional dalam konteks yang sering dibatasi oleh peraturan pemerintah dan harapan kuat publik untuk keterbukaan dan akuntabilitas (Lepistö & Lepistö, 2024).

PT Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang mulai menggunakan pendekatan *shared service*

dalam operasional bisnisnya. PT. BKI bekerja sama dengan Telkom Indonesia, perusahaan milik negara lainnya, untuk menyediakan layanan bersama. Telkom siap membantu Holding BUMN Survey Services dengan menawarkan solusi digital untuk platform layanan *Shared Service Operation* (SSO), sesuai arahan Kementerian BUMN, untuk mengimplementasikan *Global Shared Service* dan *ERP Business Planning & Consolidation* di Holding BUMN (Dina, 2021). Pada tahun 2023, PT BKI menjalin kemitraan dengan PT Pertamina Indonesia untuk terlibat dalam layanan bersama. Santoso (2023) mengatakan Pertamina telah menerapkan *shared services* sebagai bagian dari inisiatif transformasi digital sejak 2018. Hal ini sejalan dengan rencana Kementerian BUMN dan mencakup lima bidang: keuangan, sumber daya manusia, TIK, pengadaan, dan manajemen aset dan manajemen data induk. *Shared services* ini bertujuan untuk mengoptimalkan fungsi krusial PT BKI sebagai layanan survei BUMN.

BUMN memiliki rintangan yang berbeda saat beralih ke model layanan bersama, terutama dalam hal mengintegrasikan dan menstandarisasi operasi di beberapa unit bisnis. Ini memerlukan konsolidasi sumber daya manusia, TI, keuangan, dan fungsi operasional lainnya ke dalam pusat layanan terpusat. Proses integrasi tidak hanya mencakup modifikasi dalam infrastruktur teknologi, tetapi juga memerlukan pergeseran budaya organisasi ke arah merangkul pendekatan yang lebih terpusat dan efisien (Wang, 2023). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan sistematis dalam menghadapi kompleksitas permasalahan dalam penerapan strategi bersama di BUMN, khususnya di PT BKI.

Salah satu pendekatan yang layak yang dapat digunakan untuk

memecahkan masalah yang kompleks adalah pemikiran sistem. Berpikir sistem adalah metodologi komprehensif yang memungkinkan bisnis untuk secara efektif mengatasi masalah rumit dengan melihatnya sebagai sistem yang terhubung daripada komponen yang terpisah (Kogetsidis, 2023). Strategi ini membantu bisnis dalam menavigasi situasi yang rumit dan bergejolak dengan mempertimbangkan keadaan yang lebih luas, mempromosikan kerja sama, dan memastikan bahwa perspektif semua pemangku kepentingan diakui (Xu, 2020). Manajer dapat secara efisien mengelola kompleksitas dan mencapai solusi yang berkelanjutan dan inklusif dengan menggunakan pendekatan sistem.

Salah satu pendekatan yang paling banyak digunakan dalam pemikiran sistem adalah *Soft System Methodology* (SSM). SSM adalah kerangka pemecahan masalah yang secara khusus disesuaikan untuk keadaan di mana masalah tersebut sulit untuk diartikulasikan secara tepat (Nurani et al., 2018). Pendekatan ini memerlukan pemahaman yang komprehensif tentang masalah ini dengan melibatkan beberapa pemangku kepentingan dan mempertimbangkan beragam sudut pandang yang ada (Purwaningsih et al., 2024). SSM memiliki banyak manfaat, termasuk kapasitasnya untuk mengatasi masalah yang rumit dan tidak terorganisir melalui metodologi yang komprehensif dan mudah beradaptasi. Selain itu, memungkinkan integrasi teknologi dan keterlibatan manusia dalam pemodelan sistem.

Soft System Methodology (SSM) telah diterapkan dalam berbagai kasus penelitian. Misalnya, dalam studi yang dilakukan oleh Arumsari & Sulistio (2022), SSM digunakan untuk mengembangkan skema anggaran alternatif untuk pemeliharaan dan

perawatan rumah susun sewa di Jakarta selama pandemi COVID-19. Dalam studi oleh Fathi et al. (2020) SSM digunakan untuk merumuskan skenario eksplorasi masa depan untuk riset operasi. Sementara itu, penelitian Purwaningsih et al. (2024) menggabungkan SSM dan UML untuk membangun model konseptual kolaborasi elektronik di sektor pariwisata pedesaan.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan menggunakan *Soft System Methodology* (SSM) untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh PT Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) dalam pelaksanaan layanan bersama sambil membantu pemodelan solusi untuk tantangan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara komprehensif sifat kompleks dari sistem yang terlibat, mengidentifikasi berbagai sudut pandang dan dinamika, dan mengembangkan model konseptual yang dapat dikontraskan dengan situasi kehidupan aktual melalui penggunaan SSM. Penyebaran SSM diantisipasi untuk memberikan solusi yang komprehensif dan pragmatis, memungkinkan implementasi *shared service* yang efektif dan berkelanjutan di PT BKI.

TINJAUAN LITERATUR

1. *Shared Service*

Shared services adalah model manajemen yang berfokus pada peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi dengan memusatkan fungsi administrasi yang sebelumnya tersebar di berbagai unit (Modrzyński, 2020). Sementara itu, unit bisnis yang beroperasi sebagian secara otonom dan mengkonsolidasikan kegiatan dukungan untuk memberikan layanan kepada klien internal umumnya dikenal sebagai Pusat Layanan Bersama (SSC) (Richter &

Brühl, 2021). *Shared services* adalah pendekatan strategis yang bertujuan untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya, meminimalkan biaya operasional, dan meningkatkan kualitas layanan (Modrzyński, 2020). Selanjutnya, *shared services* memainkan peran penting dalam meningkatkan kompetensi dengan mengubah kegiatan pendukung menjadi kegiatan inti. Ini membedakan mereka dari strategi outsourcing yang terutama memprioritaskan pengurangan biaya (Richter & Brühl, 2017).

Pusat layanan bersama (SSC) adalah lembaga semi-otonom yang menawarkan berbagai layanan, termasuk akuntansi, penggajian, sumber daya manusia, layanan TI, dan pengadaan, ke berbagai departemen dalam suatu organisasi (Costa et al., 2020). Tujuan utama SSC adalah untuk memberantas duplikasi kerja dan meningkatkan spesialisasi dengan standarisasi prosedur dan menggunakan teknologi informasi yang canggih (Figueiredo & Pinto, 2021). Menurut Modrzyński (2020), adopsi SSC di sektor publik menunjukkan bahwa menggunakan model layanan bersama dapat memberikan beberapa keuntungan bagi pemerintah daerah, seperti peningkatan efisiensi dan pengurangan biaya. Menurut Modrzyński (2020), SSC dapat membantu organisasi pemerintah daerah dalam memprioritaskan tanggung jawab utama mereka dengan mendelegasikan layanan dukungan kepada SSC. Oleh karena itu, pejabat pemerintah dapat mencurahkan perhatian yang lebih besar untuk melaksanakan tujuan utama organisasi mereka, seperti mencapai tujuan penjualan atau mempertahankan koneksi pelanggan.

Dalam konteks perusahaan milik negara, sangat berharga untuk memanfaatkan pengalaman dari sektor publik ketika menerapkan layanan

bersama. Langkah-langkah yang dapat diambil melibatkan perampingan fungsi dukungan serupa, menetapkan kebijakan yang mendorong kolaborasi antar unit, dan memastikan dukungan kuat dari manajemen puncak (Ulbrich, 2010). Manajer bisnis juga harus memperhitungkan tantangan yang disebutkan, termasuk resistensi internal dan pentingnya proses standardisasi. Tantangan lain dalam implementasi SSC melibatkan kompleksitas konsolidasi pengambilan keputusan, sifat formal hubungan, dan berbagai tuntutan sumber daya manusia (Richter, 2021). Selain itu, SSC menghadapi kesulitan dalam menumbuhkan kepercayaan dan membina hubungan positif dengan unit bisnis strategis (SBU) sambil menavigasi kompleksitas organisasi. Dengan memasukkan strategi yang digunakan di sektor publik dan bisnis, BUMN dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memanfaatkan sumber daya mereka sebaik-baiknya.

2. *Holding Company*

Menurut definisi yang diberikan oleh Ajdacic et al. (2021), perusahaan induk adalah perusahaan di mana pemegang saham pengendali memiliki kepemilikan penuh atas anak perusahaan. Anak perusahaan ini memiliki kemampuan untuk berfungsi secara mandiri dengan tim manajer mereka sendiri, sementara masih menjadi bagian dari perusahaan induk yang lebih besar. Perusahaan induk sering digunakan sebagai kerangka kerja organisasi strategis untuk memungkinkan beragam tugas seperti optimalisasi pajak, mitigasi risiko, dan pengawasan terpusat terhadap konglomerat. Struktur perusahaan induk memungkinkan integrasi operasi keuangan dan operasional sambil mempertahankan badan hukum yang berbeda untuk setiap anak perusahaan.

Salah satu keuntungan utama mendirikan perusahaan induk, seperti yang disoroti oleh Utoyo et al. (2019), adalah diversifikasi risiko investasi. Dengan memegang kepemilikan di beberapa anak perusahaan di berbagai industri atau sektor, perusahaan induk dapat menyebarkan risikonya dan mengurangi eksposur ke pasar atau bisnis tunggal. Strategi mitigasi risiko ini sangat bermanfaat bagi perusahaan besar dengan beragam kepentingan bisnis.

Perusahaan induk milik negara didirikan oleh pemerintah untuk mengawasi dan mengoordinasikan sekelompok perusahaan dalam sektor atau industri tertentu (Widianingsih et al., 2020). Perusahaan-perusahaan induk ini disusun secara strategis untuk menciptakan nilai tambah dengan meningkatkan kinerja bisnis badan usaha milik negara (BUMN) di bawah lingkup mereka. Rencana strategis pemerintah dalam membentuk perusahaan induk ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, mempromosikan sinergi antar anak perusahaan, dan mendorong pertumbuhan ekonomi di dalam negeri. BUMN memiliki mandat ganda tidak hanya berorientasi pada profit tetapi juga berpartisipasi dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi nasional (Sumarna & Solikin, 2018). Dengan mendirikan perusahaan induk milik negara, pemerintah dapat memastikan bahwa BUMN ini menyelaraskan operasi mereka dengan tujuan pembangunan nasional sambil menjaga keberlanjutan keuangan. Pembentukan perusahaan induk memungkinkan koordinasi, optimalisasi sumber daya, dan pengambilan keputusan strategis yang lebih baik di seluruh grup BUMN.

Perusahaan induk milik negara sering didirikan dengan tujuan memungkinkan BUMN untuk memperluas investasi mereka dan memanfaatkan sinergi (Kim, 2018).

Perusahaan-perusahaan induk ini menyediakan platform yang berharga bagi BUMN untuk memanfaatkan sumber daya, keahlian, dan peluang pasar bersama, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing dan kehadiran pasar mereka. Melalui konsolidasi kepemilikan dan kontrol, perusahaan induk milik negara dapat secara efektif merampingkan operasi dan mendorong inisiatif pertumbuhan strategis.

Perusahaan induk milik negara sangat penting untuk mempertahankan pengawasan dan pengelolaan badan usaha milik negara yang efektif di ranah tata kelola perusahaan (Tien Nguyen & Thu Nguyen, 2020). Melalui konsolidasi kepemilikan dan otoritas pengambilan keputusan, perusahaan induk milik negara dapat mengefektifkan tujuan dan memprioritaskan kinerja keuangan dan keberlanjutan grup BUMN. Memastikan transparansi, akuntabilitas, dan manajemen yang efisien dari perusahaan induk milik negara sangat penting untuk struktur tata kelola mereka (Qiu, 2022). Desain organisasi perusahaan milik negara, termasuk pembentukan struktur holding, dibentuk oleh kebijakan pemerintah dan keharusan untuk memenuhi persyaratan pembiayaan. Struktur holding piramida yang biasa digunakan oleh banyak perusahaan milik negara menunjukkan pendekatan strategis terhadap tata kelola perusahaan dan manajemen keuangan di sektor negara.

Oleh karena itu, implementasi layanan bersama di perusahaan induk milik negara terbukti menjadi pendekatan yang tepat untuk secara efektif mengelola proyek yang kompleks dan beragam secara geografis. Melalui konsolidasi fungsi pendukung seperti akuntansi, penggajian, sumber daya manusia, layanan TI, dan pengadaan ke dalam pusat layanan bersama (SSC), perusahaan induk dapat meningkatkan

efisiensi operasional dan mengurangi biaya. Dengan menerapkan strategi ini, perusahaan induk dapat merampingkan manajemen sumber daya, meningkatkan kualitas layanan, dan menghilangkan operasi yang tidak efisien, seperti yang disorot dalam beberapa studi tentang pusat layanan bersama di sektor publik (Ulbrich, 2010; Costa et al., 2020; Mustafa Kamal, 2012). Menerapkan layanan bersama meningkatkan koordinasi antar anak perusahaan dan meningkatkan standarisasi proses, menghasilkan manajemen proyek yang lebih efisien dan efektif. Selanjutnya, dengan menerapkan SSC, perusahaan induk dapat menjamin bahwa setiap proyek menerima dukungan administratif terbaik, memungkinkan unit bisnis untuk berkonsentrasi pada pencapaian tujuan strategis mereka. Ini sangat penting bagi badan usaha milik negara (BUMN) yang memiliki tanggung jawab untuk menghasilkan keuntungan finansial sambil juga membuat dampak positif pada pertumbuhan ekonomi negara.

METODE PENELITIAN

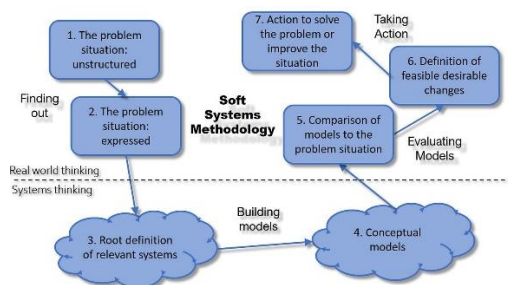
Soft Systems Methodology (SSM) adalah pendekatan terstruktur yang bertujuan untuk mengatasi masalah yang kompleks dan tidak terstruktur dengan menekankan pentingnya memahami keseluruhan sistem daripada hanya bagian-bagiannya masing-masing (Kogetsidis, 2023; Arumsari & Sulistio, 2022; Devi et al., 2023). Dikembangkan oleh Peter Checkland di Lancaster University pada 1970-an, SSM terdiri dari tujuh tahap yang memandu proses penggambaran masalah, identifikasi akar penyebab, dan generasi solusi untuk mencapai hasil yang diinginkan (Nurani et al., 2018). Metodologi ini sangat berguna dalam situasi yang melibatkan banyak pemangku kepentingan dengan beragam perspektif dan kepentingan,

karena memungkinkan analisis persepsi dan elemen masalah yang berbeda untuk memberikan pandangan holistik tentang sistem (Fathi et al., 2020).

Salah satu fitur utama SSM adalah sifat sistemiknya, yang berfokus pada interaksi dan hubungan dalam suatu sistem daripada komponen yang terisolasi (Kogetsidis, 2023). Dengan mempertimbangkan konteks yang lebih luas dan saling ketergantungan di antara berbagai elemen, SSM memungkinkan peneliti dan praktisi untuk mengungkap masalah mendasar dan mengembangkan intervensi yang mengatasi akar penyebab masalah (Purwaningsih et al., 2024). Perspektif sistemik ini sangat penting untuk memahami fenomena sosial yang kompleks, seperti konflik antara kepentingan proyek dan kebutuhan masyarakat lokal, di mana banyak faktor dan aktor terlibat (Kogetsidis, 2023).

Soft System Methodology (SSM) memiliki tujuh tahap berbeda. Tahap pertama dalam SSM melibatkan identifikasi dan artikulasi situasi masalah secara menyeluruh (Purwaningsih et al., 2024). Prosesnya dimulai dengan penciptaan "*rich picture*" yang secara komprehensif menggambarkan banyak komponen dan interkoneksi di dalam sistem yang bermasalah (Devi et al., 2023). Ini membantu dalam identifikasi atribut dan kendala sistem, memfasilitasi studi menyeluruh. Selanjutnya, analisis CATWOE dilakukan untuk mendapatkan wawasan tentang banyak sudut pandang di dalam sistem dan memberikan karakterisasi mendasar dari sistem yang bersangkutan untuk tujuan intervensi (Fathi et al., 2020). CATWOE adalah singkatan dari *Customers, Actors, Transformation process, Worldview, Owners, and Environmental limitations* (Arumsari & Sulistio, 2022). Tahap ini memfasilitasi pemahaman mendalam

tentang tindakan manusia yang terlibat dan perubahan yang dimaksudkan dalam sistem. Fase selanjutnya melibatkan pembangunan model konseptual yang berasal dari definisi akar yang ditetapkan sebelumnya. Model ini menggambarkan tindakan manusia spesifik yang diperlukan untuk mencapai transformasi yang dimaksudkan. Selanjutnya, model konseptual dibandingkan dengan skenario aktual untuk membedakan perbedaan dan kekurangan yang mungkin ada (Fathi et al., 2020). Penyesuaian yang dimaksudkan dan dapat dicapai ditentukan berdasarkan temuan perbandingan ini. Tahap terakhir adalah merencanakan dan melaksanakan tindakan nyata untuk memperbaiki situasi masalah, dengan mempertimbangkan perubahan yang telah diidentifikasi sebagai penting dan diinginkan oleh semua pihak yang terlibat (Nurani et al., 2018). Teknik ini menjamin bahwa solusi yang diperoleh layak dan berlaku untuk masalah spesifik yang sedang ditangani. Checkland & Poulter (2006) secara visual menggambarkan tujuh langkah dalam SSM.



Gambar 1. *Soft System Methodology Steps by Checkland & Poulter (2006)*

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan dua metode, yaitu melalui wawancara mendalam dan observasi langsung. Wawancara mendalam dilakukan dengan sembilan informan yang terdiri dari 1) Senior Vice President Departemen Operasi Komersial; 2) Head of SBU Energy & Industry 3) Head of SBU

Marine Services 4) Senior Manager SBU Energy & Industry; 5) Senior Manager SBU Marine Services; 6) Senior Vice President Human Capital Strategy; 7) Senior Manager Human Capital Strategy; 8) Senior Manager Procurement & Asset Management Division; 9) Senior Vice President Divisi Teknologi & Informasi. Proses pengumpulan data dalam penelitian dilakukan pada bulan Januari hingga April 2024.

Wawancara mendalam melibatkan pertanyaan terbuka yang memungkinkan peserta untuk mengekspresikan diri mereka secara bebas, memberikan informasi yang kaya dan terperinci (Tjandra et al., 2020). Tujuan utama wawancara mendalam adalah untuk menggali secara mendalam pemikiran, persepsi, dan pengalaman peserta, menangkap sudut pandang mereka dengan kata-kata mereka sendiri (Tjandra et al., 2020). Tinjauan pustaka dalam penelitian ini juga digunakan untuk membantu menjelaskan hasil wawancara mendalam dan menghubungkan hasil wawancara dengan teori-teori yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Penelitian saat ini menyelenggarakan diskusi berdasarkan tahapan SSM yang diusulkan oleh Novani et al. (2014), Purwaningsih et al. (2024), Arumsari & Sulistio (2022). Pendekatan ini bertujuan untuk secara efektif menggambarkan bagaimana SSM dapat secara sistematis mengatasi masalah yang rumit, terutama yang terkait dengan implementasi layanan bersama.

1. Langkah pertama: Situasi masalah tidak terstruktur

PT Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) sebagai induk BUMN Holding Jasa Survei bersama dengan anak

perusahaan yaitu PT Superintending Company of Indonesia (SCI) dan PT Surveyor Indonesia (SI), dihadapkan pada hambatan substansial dalam meningkatkan efisiensi dan sinergi melalui implementasi *shared services*. Terlepas dari tujuan holding untuk meningkatkan daya saing dan merampingkan operasi perusahaan, penyimpangan yang signifikan dari tujuan dalam realisasi anggaran biaya pihak ketiga dan laba operasi menunjukkan bahwa efisiensi belum dapat dicapai.

Masalah inefisiensi terbukti dalam anggaran pengeluaran pihak ketiga, yang menyumbang lebih dari 20% dari keseluruhan anggaran. Selain itu, laba usaha tahun 2022 hanya sekitar Rp 50 miliar, jauh di bawah target Rp 109 miliar. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan sumber daya dan kolaborasi antar organisasi masih belum efisien.

Gagasan layanan bersama (SS) bertujuan untuk menyelesaikan inefisiensi ini dengan mengintegrasikan proses bisnis ke dalam badan terpusat yang menawarkan layanan kepada unit asal atau lintas organisasi. Namun demikian, berdasarkan hasil wawancara mendalam, adopsi layanan bersama menghadapi hambatan yang signifikan, terutama dalam kaitannya dengan bantuan teknis, organisasi, dan lingkungan, seperti peraturan pemerintah dan kekuatan kompetitif.

2. Langkah kedua: Situasi masalah diungkapkan

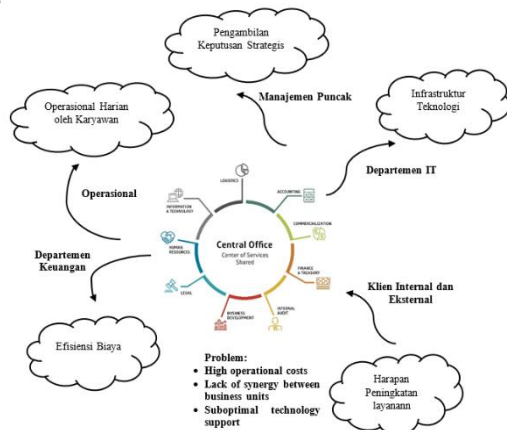
Tahap kedua dalam *Soft System Methodology* (SSM) adalah "*problem situation expressed*," yang berfokus pada pengungkapan dan pemahaman mendalam tentang situasi masalah secara holistik (Nurani et al., 2018). Tahap ini melibatkan analisis intervensi, sistem sosial, dan sistem politik untuk mengidentifikasi aktor kunci, pola

hubungan, dan dinamika sosial dan politik yang mempengaruhi masalah situasi masalah (Devi et al., 2023). *Rich picture* digunakan dalam tahap ini sebagai alat visualisasi yang menggambarkan elemen-elemen kunci dan hubungan antar elemen dalam situasi masalah secara intuitif, sehingga membantu mengidentifikasi kompleksitas masalah, memfasilitasi diskusi dan pemahaman bersama di antara para pemangku kepentingan, dan mengungkap detail yang mungkin terlewatkan melalui deskripsi verbal (Arumsari & Sulistio, 2022). Dengan demikian, tahap ini memberikan dasar yang kuat untuk langkah selanjutnya dalam menyusun solusi yang efektif.

Rich Picture mencakup manajemen puncak BKI, karyawan, departemen TI, divisi keuangan, serta pelanggan internal dan eksternal, masing-masing dengan peran spesifik dalam operasi. Implementasi *shared services* diharapkan dapat meningkatkan efisiensi operasional dengan mengkonsolidasikan fungsi bisnis menjadi satu entitas terpusat, namun tantangan utama antara lain biaya operasional yang tinggi, kurangnya sinergi antar unit bisnis, dan dukungan teknologi yang belum optimal.

Analisis pemangku kepentingan mengidentifikasi beberapa kelompok kunci yang terlibat dalam implementasi layanan bersama: manajemen puncak yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategis, karyawan yang terlibat dalam operasi sehari-hari, departemen TI yang menyediakan infrastruktur teknologi, divisi keuangan yang mengawasi efisiensi biaya, dan pelanggan internal dan eksternal yang mengharapkan peningkatan layanan. Isu-isu ini menunjukkan bahwa meskipun ada upaya untuk meningkatkan kolaborasi dan efisiensi, implementasi layanan

bersama di BKI belum mencapai hasil yang diinginkan, menyoroti perlunya strategi yang lebih efektif untuk mengatasi tantangan. Gambar 2 secara visual menyajikan *rich picture* untuk penelitian ini.



Gambar 2. Rich Picture of BKI Shared Services

3. Langkah ketiga: Kembangkan *root definitios* dari sistem yang relevan

Pada tahap ini, kami akan membangun *root definitios* dari sistem yang relevan untuk implementasi *shared services* di PT Biro Klasifikasi Indonesia (BKI). Tahap ini sangat penting karena membantu mengidentifikasi dan memahami elemen-elemen kunci dan interaksi antara berbagai komponen dalam organisasi. Dengan melakukan ini, kita dapat merancang solusi yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Metode yang digunakan untuk mencapai tujuan ini adalah CATWOE (*Customers, Actors, Transformation process, Worldview, Owners, Environmental constraints*) (Arumsari & Sulistio, 2022). Metode CATWOE memungkinkan kita untuk memahami perspektif yang berbeda dari semua pemangku kepentingan yang terlibat, serta mendefinisikan sistem yang relevan secara lebih komprehensif (Nurani et al., 2018).

Metodologi ini memfasilitasi identifikasi individu atau entitas yang

berpartisipasi dalam suatu proses (*Actors*), mereka yang terkena dampaknya (*Customers*), cara di mana proses dilakukan (*Transformation process*), keyakinan dan nilai-nilai dasar yang membentuk proses (*Worldview*), individu atau entitas yang memiliki kepemilikan sistem (*Owners*), dan keterbatasan yang diberlakukan oleh lingkungan. Melalui studi ini, kami dapat menjamin bahwa setiap aspek implementasi layanan bersama dievaluasi dengan cermat, memastikan bahwa solusi yang dihasilkan benar-benar efisien dan dapat dijalankan dengan benar.

Table 2. Hasil Analisis CATWOE

Komponen	Deskripsi
Customers	Semua unit bisnis internal BKI yang menerima layanan dari pusat layanan bersama.
Actors	Manajemen puncak, karyawan, departemen TI, dan divisi keuangan.
Transformation Process	Konsolidasi fungsi bisnis menjadi entitas terpusat untuk menyediakan layanan bersama.
Worldview	Pandangan dunia bahwa konsolidasi dan integrasi fungsi bisnis akan meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan meningkatkan kualitas layanan.
Owners	Manajemen puncak BKI yang menetapkan tujuan, mengalokasikan sumber daya, dan memantau kinerja sistem layanan bersama.

Environmental Constraints	Kebijakan pemerintah, tekanan persaingan, dan perkembangan teknologi.
----------------------------------	---

Customer dalam konteks ini adalah semua unit bisnis BKI internal yang akan menerima layanan dari pusat layanan bersama. Mereka mengharapkan peningkatan efisiensi, pengurangan biaya operasional, dan peningkatan kualitas layanan. Pemain kunci termasuk manajemen puncak, karyawan, departemen TI, dan divisi keuangan. Proses transformasi adalah konsolidasi fungsi bisnis menjadi satu entitas terpusat yang menyediakan layanan bersama. Pandangan dunia yang mendasari implementasi ini adalah bahwa melalui konsolidasi dan integrasi fungsi bisnis, BKI dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya, dan meningkatkan kualitas layanan. Pemilik sistem adalah manajemen puncak BKI, yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategis dan pengawasan pelaksanaan *shared services*.

Environmental constraints yang mempengaruhi implementasi layanan bersama termasuk kebijakan pemerintah, tekanan persaingan, dan perkembangan teknologi. Kebijakan pemerintah dapat memberikan dukungan melalui insentif dan regulasi yang memfasilitasi pelaksanaan *shared services*. Tekanan persaingan memaksa BKI untuk terus meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Perkembangan teknologi mempengaruhi kemampuan BKI untuk mengintegrasikan dan memanfaatkan teknologi dalam operasi layanan bersama.

Dengan mendefinisikan sistem yang relevan menggunakan analisis CATWOE, kami dapat memastikan bahwa implementasi layanan bersama di BKI dirancang untuk memenuhi kebutuhan dan harapan semua

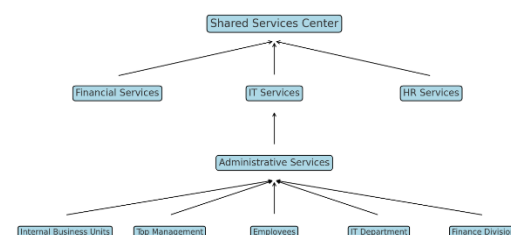
pemangku kepentingan, serta mengatasi kendala apa pun.

4. Tahap Empat: Membangun Model Konseptual

Pada tahap ini, tujuan kami adalah untuk membangun model konseptual yang menggambarkan bagaimana sistem layanan bersama di PT Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) harus berfungsi berdasarkan definisi akar yang dibuat pada tahap sebelumnya. Model konseptual ini akan berfungsi sebagai panduan dalam merancang dan mengimplementasikan layanan bersama yang efektif, memastikan bahwa semua aspek operasional dan strategis dipertimbangkan dengan cermat (Devi et al., 2023).

Langkah pertama dalam membangun model konseptual adalah mengidentifikasi komponen kunci dari sistem layanan bersama. Ini termasuk layanan inti yang akan disediakan oleh pusat layanan bersama, seperti layanan keuangan, TI, sumber daya manusia, dan administrasi umum. Selain itu, kita perlu menentukan struktur organisasi pusat layanan bersama, termasuk unit yang terlibat dan hierarki manajemen, serta sumber daya yang diperlukan seperti personel, teknologi, dan anggaran.

Berikut ini adalah model konseptual dalam bentuk diagram untuk implementasi *shared services* di PT Biro Klasifikasi Indonesia (BKI). Diagram ini menunjukkan komponen utama dari pusat layanan bersama dan hubungan dengan unit bisnis internal, manajemen puncak, karyawan, departemen TI, dan divisi keuangan.



Gambar 3. Conceptual Model of Shared Service in PT. BKI

Pusat Layanan Bersama menawarkan layanan mendasar seperti layanan keuangan, TI, sumber daya manusia, dan administrasi umum. Elemen utama (Layanan Keuangan, Layanan TI, Layanan SDM, Layanan Administrasi) terkait dengan Pusat Layanan Bersama. Panah dalam diagram menggambarkan hubungan antara Pusat Layanan Bersama dan berbagai pemangku kepentingan, termasuk unit bisnis internal, manajemen senior, pekerja, departemen TI, dan divisi keuangan. Model konseptual ini memfasilitasi visualisasi alur kerja dan interaksi di antara banyak komponen yang terlibat dalam pengembangan layanan bersama di BKI.

Penting untuk memverifikasi model konseptual ini dengan pemangku kepentingan utama untuk memastikan bahwa itu selaras dengan persyaratan dan harapan mereka. Validasi dapat dilakukan melalui lokakarya, diskusi kelompok terfokus, atau simulasi proses. Untuk membangun sistem layanan bersama yang efektif dan efisien di BKI yang selaras dengan tujuan strategis perusahaan, sangat penting untuk membangun model konseptual yang terdefinisi dengan baik dan menyeluruh.

5. Tahap Kelima: Melakukan perbandingan model konseptual dengan dunia nyata

Pada tahap ini, kami bertujuan untuk membandingkan model konseptual yang dikembangkan untuk implementasi layanan bersama di PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) dengan skenario dunia nyata yang sebenarnya. Perbandingan ini membantu mengidentifikasi kesenjangan antara kerangka teoritis dan eksekusi praktis, memberikan wawasan tentang bidang-

bidang yang memerlukan penyesuaian atau perbaikan.

Model konseptual layanan bersama menekankan integrasi sistem teknologi informasi canggih untuk memastikan aliran data yang efisien dan mulus di berbagai departemen. Dalam praktiknya, BKI telah melakukan upaya yang cukup besar dalam menerapkan sistem TI. Namun, skenario dunia nyata mengungkapkan tantangan dalam mencapai integrasi penuh. Sementara beberapa departemen dilengkapi dengan teknologi canggih, yang lain masih mengandalkan sistem yang sudah ketinggalan zaman, menciptakan inkonsistensi dan menghambat efisiensi keseluruhan yang diharapkan dari model layanan bersama.

Kerangka teoritis menyarankan struktur organisasi terpusat untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan manajemen. BKI telah mengadopsi sebagian struktur ini, dengan unit pusat mengelola layanan bersama. Meskipun demikian, fungsi-fungsi tertentu tetap terdesentralisasi, yang mengarah ke potensi inefisiensi dan hambatan komunikasi. Transisi menuju model yang sepenuhnya terpusat masih berlangsung, menghadapi perlawanan dari beberapa departemen yang lebih memilih untuk mempertahankan otonomi mereka.

Dukungan manajemen disorot dalam model konseptual sebagai faktor penting untuk keberhasilan adopsi layanan bersama. Pada kenyataannya, manajemen puncak di BKI telah menunjukkan dukungan yang kuat dengan mengalokasikan sumber daya dan secara strategis berfokus pada layanan bersama. Namun, komitmen dari manajemen menengah bervariasi, mempengaruhi konsistensi dan momentum keseluruhan dari upaya implementasi. Ketidakkonsistenan ini menggarisbawahi perlunya keterlibatan

manajemen menengah yang lebih kuat untuk mendorong inisiatif secara efektif.

Model konseptual memproyeksikan penghematan biaya yang signifikan dan peningkatan kualitas layanan sebagai manfaat utama dari layanan bersama. Meskipun BKI telah mengamati beberapa penghematan biaya dan peningkatan kualitas layanan, manfaat ini tidak dialami secara seragam di semua departemen. Biaya implementasi awal, kebutuhan pelatihan, dan rekayasa ulang proses telah memoderasi manfaat yang diantisipasi, menunjukkan bahwa mencapai potensi penuh dari layanan bersama memerlukan penanganan rintangan awal ini secara komprehensif.

Kendala lingkungan, seperti kebijakan peraturan dan tekanan persaingan, dipertimbangkan dalam model konseptual. BKI beroperasi dalam lingkungan peraturan yang menawarkan dukungan dan tantangan untuk implementasi layanan bersama. Kebijakan pemerintah memberikan beberapa insentif, tetapi kepatuhan terhadap peraturan menambah kompleksitas proses. Selain itu, tekanan persaingan memerlukan perbaikan terus-menerus dan adaptasi model layanan bersama untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar.

Singkatnya, membandingkan model konseptual dengan implementasi dunia nyata di BKI mengungkapkan beberapa kesenjangan dan tantangan. Meskipun ada keselarasan dalam banyak aspek, isu-isu praktis seperti integrasi teknologi, struktur organisasi, dukungan manajemen, efisiensi biaya, dan kendala lingkungan menyoroti bidang-bidang yang memerlukan penyesuaian berkelanjutan. Mengatasi kesenjangan ini akan memastikan bahwa manfaat teoritis dari layanan bersama sepenuhnya direalisasikan dalam praktik, yang mengarah pada

peningkatan efisiensi dan kualitas layanan untuk BKI.

6. Tahap Enam: Tentukan Perubahan yang Akan Diimplementasikan (Layak, Perubahan yang Diinginkan)

Pada tahap ini, kami mengidentifikasi dan menentukan perubahan yang layak dan diinginkan untuk meningkatkan implementasi layanan bersama di PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI). Untuk integrasi teknologi, peningkatan bertahap sistem lama layak dilakukan untuk memastikan kompatibilitas dan meminimalkan gangguan. Mengadopsi platform TI terpadu diinginkan untuk berbagi data secara *real-time* dan meningkatkan efisiensi operasional. Perbaikan struktur organisasi termasuk memusatkan fungsi desentralisasi melalui proyek percontohan dan membangun struktur tata kelola yang jelas untuk memastikan akuntabilitas dan merampingkan pengambilan keputusan.

Dukungan manajemen sangat penting untuk kesuksesan. Melakukan program pelatihan yang ditargetkan untuk manajemen menengah untuk meningkatkan keterlibatan dan pemahaman mereka tentang layanan bersama adalah layak. Membina budaya kolaborasi dan perbaikan terus-menerus dengan mendorong partisipasi aktif dalam perencanaan dan implementasi sangat diinginkan. Untuk efisiensi biaya dan kualitas layanan, menerapkan mekanisme pelacakan biaya dan secara teratur meninjau proses untuk menghilangkan pemborosan adalah langkah yang layak. Mengembangkan sistem umpan balik pelanggan untuk mengumpulkan masukan tentang kualitas layanan diinginkan untuk perbaikan berkelanjutan.

Mengatasi kendala lingkungan melibatkan memastikan kepatuhan

terhadap peraturan melalui audit rutin dan pembaruan kebijakan, yang layak. Memanfaatkan insentif pemerintah dan mengeksplorasi peluang kolaborasi dengan organisasi lain untuk berbagi praktik terbaik dan sumber daya adalah perubahan yang diinginkan. Ini akan meningkatkan efektivitas keseluruhan model layanan bersama.

Rencana aksi dengan tonggak dan jadwal yang jelas sangat penting untuk keberhasilan implementasi. Dengan menilai sistem saat ini, membentuk tim lintas fungsi, merancang program pelatihan, dan mengembangkan sistem pelacakan biaya dan umpan balik, BKI dapat mengatasi kesenjangan yang teridentifikasi. Perubahan ini selaras dengan tujuan strategis organisasi dan kebutuhan pemangku kepentingan internalnya, yang mengarah pada peningkatan efisiensi, pengurangan biaya, dan peningkatan kualitas layanan.

7. Tahap Tujuh: Tindakan untuk Memperbaiki Situasi Masalah

Pada tahap akhir ini, fokusnya adalah menerapkan perubahan yang diidentifikasi untuk meningkatkan layanan bersama di PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI). Rencana aksi melibatkan pelaksanaan peningkatan bertahap sistem TI, fungsi sentralisasi, dan membangun struktur tata kelola yang jelas. Manajemen menengah akan menerima pelatihan yang ditargetkan untuk meningkatkan keterlibatan, sementara mekanisme pelacakan biaya dan sistem umpan balik pelanggan akan diterapkan untuk memantau dan meningkatkan kualitas layanan. Audit rutin akan memastikan kepatuhan terhadap peraturan, dan memanfaatkan insentif pemerintah akan mendukung perubahan tersebut.

Dengan secara aktif melibatkan semua pemangku kepentingan dan terus memantau kemajuan, BKI dapat

memastikan keberhasilan pelaksanaan layanan bersama. Pendekatan ini akan mengarah pada peningkatan efisiensi operasional, pengurangan biaya, dan peningkatan kualitas layanan, selaras dengan tujuan strategis organisasi dan memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan internal.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini telah mengkaji secara menyeluruh implementasi *shared services* di PT. Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) dengan menggunakan *Soft System Methodology* (SSM). Penelitian ini mengungkapkan bahwa sementara BKI telah membuat langkah signifikan dalam mengadopsi layanan bersama, ada tantangan dan area penting untuk perbaikan. Perbandingan antara model konseptual dan implementasi dunia nyata menyoroti kesenjangan dalam integrasi teknologi, struktur organisasi, dan dukungan manajemen, yang semuanya berdampak pada efisiensi dan efektivitas model layanan bersama.

Temuan utama menunjukkan bahwa peningkatan bertahap sistem TI dan adopsi platform TI terpadu sangat penting untuk meningkatkan aliran data dan efisiensi operasional. Selain itu, fungsi sentralisasi dan pembentukan struktur tata kelola yang jelas diperlukan untuk merampingkan proses dan memastikan akuntabilitas. Pelatihan manajemen menengah dan membina budaya kolaborasi sangat penting untuk mencapai dukungan dan keterlibatan yang konsisten di semua tingkat organisasi.

Untuk mengatasi efisiensi biaya dan kualitas layanan, menerapkan mekanisme pelacakan biaya dan mengembangkan sistem umpan balik pelanggan akan membantu memantau kinerja dan mendorong peningkatan

berkelanjutan. Memastikan kepatuhan terhadap peraturan melalui audit rutin dan memanfaatkan insentif pemerintah akan semakin mendukung inisiatif layanan bersama. Tindakan ini, dikombinasikan dengan keterlibatan pemangku kepentingan aktif dan pemantauan kemajuan berkelanjutan, akan memungkinkan BKI untuk mencapai manfaat teoritis dari layanan bersama, menghasilkan peningkatan efisiensi, pengurangan biaya, dan peningkatan kualitas layanan.

Kesimpulannya, dengan mengatasi kesenjangan yang teridentifikasi dan menerapkan perubahan yang diusulkan, PT. Biro Klasifikasi Indonesia dapat berhasil meningkatkan model *shared service*. Ini akan selaras dengan tujuan strategis organisasi dan memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan internalnya, yang pada akhirnya mengarah pada sistem pemberian layanan yang lebih efisien, hemat biaya, dan berkualitas tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajdacic, L., Heemskerk, E. M., & Garcia-Bernardo, J. (2021). The Wealth Defence Industry: A Large-scale Study on Accountancy Firms as Profit Shifting Facilitators. *New Political Economy*, 26(4), 690–706. <https://doi.org/10.1080/13563467.2020.1816947>
- Arumsari, P., & Sulistio, H. (2022). Soft system methodology for maintenance and treatment budgeting for public-rented flats. *Facilities*, 40(3/4), 164–175. <https://doi.org/10.1108/F-06-2021-0056>
- 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>
- Devi, E. T., Wibisono, D., Mulyono, N. B., & Fitriati, R. (2023). Designing an information-sharing system to improve collaboration culture: A soft systems methodology approach in the digital service creation process. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(5), 1240–1269. <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2022-0294>
- Fathi, M. R., Maleki, M. H., Sobhani, S. M., & Koksai, C. D. (2020). Future study of operations research based on scenario planning and soft systems methodology. *Foresight*, 22(2), 223–249. <https://doi.org/10.1108/FS-11-2018-0098>
- Figueiredo, A. S., & Pinto, L. H. (2021). Robotizing shared service centres: Key challenges and outcomes. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(1), 157–178. <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2020-0126>
- Kogetsidis, H. (2023). Systems methodologies for handling problem complexity. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1814–1825. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2021-2931>
- Lepistö, L., & Lepistö, S. (2024). Performance management systems in a shared service centre: An exploration of organisational injustice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(2), 375–391. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2022-0231>

- Mustafa Kamal, M. (2012). Shared services: Lessons from private sector for public sector domain. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(5), 431–440. <https://doi.org/10.1108/17410391211265124>
- Novani, S., Putro, U. S., & Hermawan, P. (2014). An Application of Soft System Methodology in Batik Industrial Cluster Solo by Using Service System Science Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 324–331. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.439>
- Nurani, T. W., Wahyuningrum, P. I., Wisudo, S. H., Gigentika, S., & Arhatin, R. E. (2018). Model designs of Indonesian tuna fishery management in the Indian Ocean (FMA 573) using soft system methodology approach. *Egyptian Journal of Aquatic Research*, 44(2), 139–144. <https://doi.org/10.1016/j.ejar.2018.06.005>
- Purwaningsih, M., Purwandari, B., & Hidayanto, A. N. (2024). A Conceptual Model e-Collaboration for Rural Tourism – Combining Soft System Methodology and UML. *Procedia Computer Science*, 234, 1119–1127. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.107>
- Qiu, J. (2022). Analysis on Corporate Governance of State-owned Enterprises. *BCP Business & Management*, 20, 977–982. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v20i.1089>
- Richter, P. (2021). Shared services: Configurations, dynamics and performance. *Baltic Journal of Management*, 16(4), 501–518. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2020-0462>
- Richter, P. C., & Brühl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35(1), 26–38. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>
- 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>
- Sumarna, R. A., & Solikin, Se, Ma, PhD, A. (2018). PENGARUH RESTRUKTURISASI MELALUI PEMBENTUKAN HOLDING BUMN TERHADAP KINERJA KEUANGAN BUMN. *Substansi: Sumber Artikel Akuntansi Auditing dan Keuangan Vokasi*, 2(2), 240. <https://doi.org/10.35837/subs.v2i2.317>
- Tien Nguyen, T., & Thu Nguyen, H. (2020). State Ownership and Firm Performance in Vietnam: The Role of State-Owned Holding Company. *Asian Journal of Business and Accounting*, 13(2), 181–212. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol13no2.7>
- Tjandra, N. C., Ensor, J., Omar, M., & Thomson, J. R. (2020). Independent financial adviser (IFA)-based brand equity pyramid. *Journal of Financial Services Marketing*, 25(3–4), 53–64. <https://doi.org/10.1057/s41264-020-00073-x>
- Ulbrich, F. (2010). Adopting shared services in a public-sector organization. *Transforming Government: People, Process and*

- Policy*, 4(3), 249–265.
<https://doi.org/10.1108/17506161011065226>
- Utoyo, B., Fahmi, M., Idqan, & Murdanoto, A. P. (2019). Improving Performance of Indonesia State-Owned Enterprises Holding; Policies and Strategies. *Asian Journal of Applied Sciences*, 7(5).
<https://doi.org/10.24203/ajas.v7i5.5976>
- Wang, Z. (2023). Financial Shared Service, Digital Transformation and Corporate Value Creation. *International Journal of Computational Intelligence Systems*, 16(1), 157.
<https://doi.org/10.1007/s44196-023-00334-2>
- Widianingsih, I., Bakri, R., & Tamara, D. (2020). THE FINANCIAL PERFORMANCE OF SOE HOLDING CEMENT COMPANY. *EPH - International Journal of Business & Management Science*, 6(2), 1–13.
<https://doi.org/10.53555/eijbms.v6i1.98>
- Xu, L. D. (2020). The contribution of systems science to Industry 4.0. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(4), 618–631.
<https://doi.org/10.1002/sres.2705>