

## Implementasi *Time-Driven Activity-Based Costing* Berdasarkan Pelanggan untuk Meningkatkan Profitabilitas (Studi Kasus Kantor Akuntan Publik XYZ)

Deby Sugianto<sup>1</sup>, Ferry Adang<sup>2</sup>

Pendidikan Profesi Akuntansi, Universitas Tarumanagara<sup>12</sup>

[deby.126232081@stu.untar.ac.id](mailto:deby.126232081@stu.untar.ac.id)<sup>1</sup>, [ferrya@fe.untar.ac.id](mailto:ferrya@fe.untar.ac.id)<sup>2</sup>



Sejarah Revisi Artikel :  
Received on 9 Oktober 2024  
1<sup>st</sup> Revision on 21 Oktober 2024  
Accepted on 29 Oktober 2024

Doi :  
<https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v2i4.72>

Ciptaan disebarluaskan dibawah :



[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

**Abstrak :** *Time-Driven Activity-Based Costing* (TDABC) dianggap esensial untuk mengambil keputusan bagi manajemen untuk merencanakan masa depan usaha terkait mempertahankan Klien atau tidak melanjutkan kerja sama dengan Klien, sehingga dapat menghasilkan profit yang berkelanjutan. Penerapan TDABC pada firma akuntansi diharapkan dapat berdampak positif dan memberikan informasi yang relevan untuk mengambil keputusan terkait peningkatan profitabilitas.

**Tujuan :** Penelitian ini bertujuan untuk untuk memaksimalkan profitabilitas margin dan efisiensi *cost* yang bergerak dalam jasa *audit* dan *assurance*, dengan fokus pada KAP XYZ.

**Metodologi :** Metode yang digunakan adalah kualitatif, analisis deskriptif dengan mengambil data primer yaitu wawancara dan observasi, serta data sekunder yang diperoleh dari KAP.

**Hasil penelitian :** Hasil menunjukkan bahwa penerapan TDABC memerlukan *cost driven* pengukur berbasis alokasi jam kerja. Berdasarkan analisis *Customer profitability - cost to serve* terdapat klien dengan karakteristik *savvy* dan *aggressive* masing-masing satu klien, dari analisis loyalitas, delapan dari sepuluh klien dianggap sebagai *True Friends*, menunjukkan potensi KAP untuk mempertahankan Klien melalui pendekatan berbasis layanan yang baik.

**Kata Kunci :** *Time-Driven Activity Based Costing* (TDABC), *Customer Profitability Analysis* (CPA), *Customer Lifetime Value* (CLV), profitabilitas.

## 1. Pendahuluan

Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, pengambilan keputusan yang akurat dan berdasarkan data menjadi kebutuhan utama bagi perusahaan untuk bertahan dan berkembang. Salah satu aspek penting yang memengaruhi kesuksesan bisnis adalah kemampuan untuk mengelola biaya secara efektif dan efisien. Kantor Akuntan Publik (KAP), sebagai penyedia jasa profesional di bidang akuntansi dan audit, juga dihadapkan pada tantangan serupa dalam mengelola struktur biaya mereka agar dapat memberikan layanan berkualitas dengan profitabilitas yang optimal.

Sistem tradisional dalam perhitungan biaya sering kali tidak mampu memberikan gambaran yang akurat mengenai distribusi biaya, terutama dalam konteks yang lebih kompleks seperti perbedaan kebutuhan dan volume layanan yang diberikan kepada setiap pelanggan. Akibatnya, keputusan manajemen terkait alokasi sumber daya dan penetapan harga tidak selalu didasarkan pada data yang relevan, yang dapat berujung pada kesalahan dalam pengelolaan biaya dan menurunkan profitabilitas.

Efisiensi biaya dan memaksimalkan profitabilitas diperlukan alat akuntansi biaya yang lebih tepat daripada yang metode tradisional, metode yang sering digunakan saat ini yaitu alat alokasi biaya yang menggunakan metode *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC), yang sangat menguntungkan karena lebih mudah digunakan dan perhitungan biaya yang didasari dua komponen utama yaitu : biaya per unit waktu dan durasi waktu yang dibutuhkan untuk setiap proses. Berbeda dengan metode alokasi biaya tradisional (ABC), yang membagi biaya total departemen berdasarkan kuantitas aktivitas, TDABC menawarkan pendekatan yang lebih presisi untuk alokasi biaya (Koolmees et al. 2021).

Dalam sistem *Activity-Based Costing* (ABC) tradisional, terdapat beberapa kelemahan, seperti kesulitan dalam implementasi, biaya yang tinggi, dan kurangnya perhatian terhadap waktu yang dihabiskan oleh karyawan dalam proses produksi. Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut, Kaplan & Anderson mengembangkan sistem biaya baru pada tahun 2003, yang dirancang untuk lebih mudah diterapkan dan lebih efektif dalam memetakan biaya. Sistem ini

menggunakan waktu sebagai faktor utama dalam distribusi biaya ([Enes and Koşan 2024](#)).

Dengan pengembangan *Time-Driven Activity-Based Costing* (TDABC), kebutuhan untuk mengidentifikasi dan mengelola berbagai aktivitas serta mengumpulkan data yang mendetail dari berbagai layanan berkurang. TDABC mengalokasikan biaya berdasarkan unit waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu aktivitas, menggantikan penggunaan berbagai *cost driver* yang digunakan dalam sistem ABC tradisional ([Enes and Koşan 2024](#)).

Dalam konteks ini, metode ABC hadir sebagai solusi inovatif yang memungkinkan perusahaan, termasuk KAP, untuk mengalokasikan biaya berdasarkan aktivitas yang dilakukan dalam melayani pelanggan. mengidentifikasi dan mengukur setiap aktivitas yang memengaruhi biaya serta mengaitkannya langsung dengan pelanggan yang dilayani, ABC memungkinkan perusahaan untuk memahami kontribusi setiap pelanggan terhadap total biaya dan profitabilitas secara lebih mendetail.

Sistem *Activity based costing* berbeda dengan metode tradisional. Sistem ini memodelkan sumber daya setiap aktivitas, menghubungkan aktivitas biaya produk. Sistem biaya berbasis aktivitas mengidentifikasi sumber daya di setiap aktivitas departemen untuk memberikan informasi tentang biaya suatu produk. Metode tradisional tidak secara akurat mencerminkan kontribusi biaya tidak langsung terhadap aktivitas individual. Sebaliknya, biaya berbasis aktivitas mengumpulkan biaya tidak langsung dan mengalokasikannya ke berbagai produk sesuai dengan volumenya. Oleh karena itu, biaya berbasis aktivitas dapat memperkirakan biaya produk dan biaya aktivitas individual yang digunakan dalam produksi dengan baik ([Wahidi, Virmansyah and Pribadi 2021](#)).

Biaya Berbasis Aktivitas memberikan solusi untuk menggabungkan biaya tidak langsung ke dalam beberapa kategori dan kemudian menerapkan hasilnya ke produk dan layanan, masing-masing (biaya langsung). Dengan menggunakan berbagai kelompok biaya tidak langsung dan *cost driven*, biaya berbasis aktivitas dapat memberikan deskripsi biaya yang lebih akurat untuk menentukan biaya dan harga untuk produk ([Wahidi, Virmansyah and Pribadi 2021](#)).

Tujuan utama *Activity based costing* adalah menyediakan data untuk berbagai tujuan. Analisis keuntungan produk untuk membuat keputusan harga atau bauran produk adalah tujuan umum utamanya. Selanjutnya, ABC dapat membantu dalam perbaikan berkelanjutan karena aktivitas identifikasi dan harga dapat memberikan informasi yang tepat tentang pengurangan biaya. Faktanya, ABC menyediakan informasi tentang proses perbaikan. Keberhasilan sistem *Activity based costing* bergantung pada komitmen dari tingkat Manajemen sampai tingkat pelaksana (Marlina et al. 2020).

KAP XYZ, sebagai salah satu penyedia jasa akuntansi dan audit, juga menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan profitabilitas di tengah persaingan yang ketat. Beragam pelanggan yang memiliki kebutuhan berbeda, penting bagi KAP XYZ untuk memahami bagaimana aktivitas yang berbeda berkontribusi terhadap total biaya yang dikeluarkan untuk setiap pelanggan. Implementasi ABC yang berfokus pada pelanggan diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih akurat terkait kontribusi setiap segmen pelanggan terhadap biaya dan pendapatan, sehingga memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang lebih strategis.

Berdasarkan data *Activity Based costing* yang dikelompokkan berdasarkan nama klien maka akan diolah lebih lanjut sesuai dengan analisis *customer profitability - cost to serve* dan analisis *customer lifetime value*.

CLV berfungsi sebagai indikator penting dalam mengevaluasi kinerja hubungan pelanggan, menunjukkan pentingnya fokus pada pengembangan dan pemeliharaan hubungan jangka panjang yang menguntungkan dengan pelanggan, bukan hanya pada transaksi individual (Dandis et al. 2022).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi sistem *Activity Based Costing* berdasarkan pelanggan di KAP XYZ dan menganalisis dampaknya terhadap peningkatan profitabilitas perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai pentingnya penerapan ABC dalam industri jasa, khususnya bagi KAP yang menghadapi kompleksitas biaya terkait layanan yang beragam bagi pelanggan.

## 2. Kajian Teori

### 2.1 *Activity-Based Costing (ABC)*

Dalam paragraf tersebut, *Activity-Based Costing (ABC)* didefinisikan sebagai metode akuntansi biaya yang dikembangkan untuk mengatasi keterbatasan sistem penghitungan biaya tradisional. ABC bertujuan untuk memberikan pemetaan biaya yang lebih akurat dengan mengalokasikan biaya berdasarkan aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam suatu proses bisnis. Metode ini membantu perusahaan mengidentifikasi *cost drivers* atau pemicu biaya yang terkait dengan setiap aktivitas, sehingga memungkinkan perhitungan biaya yang lebih terperinci dan tepat (Pashkevich, von Schéele and Haftor 2023).

ABC dikembangkan karena sistem penghitungan biaya tradisional sering kali tidak dapat secara efektif mencerminkan biaya yang sebenarnya terkait dengan aktivitas bisnis yang berbeda. Namun, ABC memiliki beberapa kelemahan, seperti kompleksitas dalam sistem, biaya implementasi dan pemeliharaan yang tinggi, serta kesulitan dalam mengumpulkan data kuantitatif terkait pemicu biaya, yang biasanya diperoleh melalui wawancara. Keterbatasan ini memunculkan pengembangan sistem yang lebih sederhana, yaitu *Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC)* (Pashkevich, von Schéele and Haftor 2023).

ABC adalah sistem penghitungan biaya yang berfokus pada aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam proses produksi. Biaya produksi dilacak dari setiap aktivitas hingga ke produk, berdasarkan jumlah aktivitas yang digunakan atau dikonsumsi oleh produk tersebut. Dalam sistem ABC, produk atau jasa tidak secara langsung menggunakan sumber daya, melainkan melalui aktivitas yang mengonsumsi sumber daya tersebut (Salim and Angela 2022).

Dalam penerapan ABC, langkah pertama adalah identifikasi aktivitas yang relevan dalam suatu proses bisnis. Aktivitas-aktivitas tersebut kemudian dianalisis dan diintegrasikan ke dalam proses yang lebih besar. Selanjutnya, biaya untuk setiap aktivitas tunggal dialokasikan berdasarkan *cost drivers* atau pemicu biaya yang relevan. *Cost drivers* adalah variabel yang memengaruhi biaya suatu aktivitas, seperti jumlah unit yang diproduksi atau jam kerja yang dihabiskan. Setelah pemicu biaya

diidentifikasi, biaya tetap total dapat dialokasikan secara lebih akurat berdasarkan aktivitas yang dilakukan (Tjaden and Flämig 2024).

Dalam ABC, biaya sumber daya juga diukur dengan cara mengidentifikasi sumber daya yang digunakan dalam setiap aktivitas. Berdasarkan aktivitas yang teridentifikasi dan sumber daya yang diperlukan oleh pemicu biaya, total biaya proses dapat dihitung. Berdasarkan pendapat di atas maka Sistem ABC dapat disimpulkan merupakan metode akuntansi biaya yang bertujuan memberikan pemetaan biaya yang lebih akurat berdasarkan aktivitas yang dilakukan dalam proses bisnis. Dalam ABC, biaya dialokasikan melalui *cost drivers* atau pemicu biaya yang mencerminkan penggunaan sumber daya oleh setiap aktivitas, bukan langsung dari produk atau jasa. ABC juga memiliki kelemahan seperti kompleksitas dan biaya implementasi yang tinggi. Keterbatasan tersebut mendorong pengembangan metode TDABC sebagai alternatif yang lebih sederhana dan efisien. Melalui identifikasi aktivitas yang relevan dan pemicu biaya yang tepat, ABC memungkinkan alokasi biaya yang lebih akurat dan transparan.

## 2.2 Customer Profitability Analysis - Cost to Serve

Menurut (Čermák 2015) Model CPA yang berorientasi taktis menganalisis profitabilitas pelanggan berdasarkan data historis, terutama data jangka pendek. Tujuan utama studi CPA adalah untuk memberikan informasi tentang profitabilitas pelanggan pada tingkat individu. Pelanggan mana yang menguntungkan perusahaan dan mana yang berdampak negatif pada profitabilitas perusahaan harus ditentukan dengan jelas oleh model.

Salah satu tujuan CPA lainnya adalah untuk memberikan informasi kepada manajemen perusahaan tentang alasan keuntungan yang berbeda dari pelanggan tertentu. Perusahaan dapat menggunakan pengetahuan ini untuk mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa hubungan bisnis dengan pelanggan yang menguntungkan lebih dikembangkan dan pelanggan merasa puas di masa mendatang. Selain itu, langkah-langkah ini harus memastikan bahwa pelanggan yang kurang menguntungkan atau bahkan tidak menguntungkan akan menjadi

menarik bagi perusahaan di masa mendatang, atau hubungan bisnis dapat dihentikan jika perusahaan menilainya ([Čermák 2015](#)).

*Customer Profitability Analysis* (CPA) adalah model taktis yang menganalisis profitabilitas pelanggan berdasarkan data historis, terutama dalam jangka pendek, dengan tujuan utama mengidentifikasi pelanggan yang menguntungkan dan merugikan perusahaan. CPA juga bertujuan memberikan wawasan kepada manajemen tentang alasan perbedaan profitabilitas antar pelanggan, memungkinkan perusahaan untuk mengambil langkah-langkah strategis dalam mengembangkan hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan dan mempertahankan kepuasan mereka. Selain itu, CPA membantu perusahaan menentukan apakah pelanggan yang kurang menguntungkan dapat ditingkatkan profitabilitasnya atau jika hubungan bisnis perlu dihentikan.

### 2.3 Analisis *Customer Lifetime Value*

Menurut ([Ali and Shabn 2024](#)) *Customer Lifetime Value* (CLV) adalah metrik yang mengukur total nilai ekonomi yang dihasilkan oleh pelanggan selama hubungan mereka dengan perusahaan. CLV mencakup semua pendapatan dari pembelian awal hingga transaksi berulang di masa mendatang, sehingga memberikan gambaran jangka panjang mengenai kontribusi finansial pelanggan terhadap bisnis. Ini berfungsi sebagai alat penting bagi perusahaan untuk memahami nilai pelanggan dalam jangka panjang dan membantu dalam pengambilan keputusan strategis terkait retensi dan pengelolaan pelanggan.

Sedangkan berdasarkan pendapat ([Kanchanapoom and Chongwatpol 2022](#)) *Customer Lifetime Value* (CLV) merupakan konsep yang pertama kali dikembangkan dalam disiplin pemasaran untuk mengestimasi nilai laba yang dihasilkan oleh pelanggan selama masa berhubungan dengan perusahaan. CLV digunakan sebagai prediktif pendapatan kumulatif yang dihasilkan pelanggan melalui seluruh siklus interaksi dengan perusahaan. Konsep ini memainkan peran krusial dalam pengambilan keputusan strategis terkait distribusi promosi, alokasi sumber daya, serta upaya retensi pelanggan. Metode perhitungan CLV bervariasi, meliputi model

penilaian yang didasarkan pada karakteristik pembelian pelanggan (seperti RFM), model probabilitas berbasis pendekatan stokastik, model ekonometri, dan model matematis yang mengaplikasikan teorema keuangan, seperti *Net Present Value* (NPV) dan simulasi Rantai Markov.

Sedangkan menurut (Firmansyah, Machado and Moreira 2024) CLV merupakan metrik utama yang digunakan untuk menilai nilai setiap klien bagi perusahaan. CLV mengukur nilai klien dengan memperhitungkan interaksi historis, saat ini, dan yang diproyeksikan di masa depan antara klien dan organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Customer Lifetime Value* (CLV) adalah metrik yang mengukur total nilai ekonomi yang dihasilkan oleh pelanggan selama hubungan mereka dengan perusahaan, dengan mempertimbangkan pendapatan dari pembelian awal hingga transaksi masa depan. CLV, pertama kali dikembangkan dalam disiplin pemasaran, digunakan untuk memprediksi pendapatan kumulatif dari pelanggan, memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan strategis terkait promosi, alokasi sumber daya, dan retensi pelanggan. Metode perhitungan CLV bervariasi, termasuk model berbasis karakteristik pembelian, model stokastik, dan pendekatan ekonometri seperti *Net Present Value* (NPV).

**Tabel. 1 Research GAP**

No	Nama Peneliti	Metode	Hasil Penelitian	GAP
1.	(Salim and Angela 2022)	Metode penelitian kualitatif berupa survei dan pengabdian masyarakat berbasis pelatihan.	PT. Felixindo Rubber Berkarya diharapkan menerapkan metode <i>Activity based costing</i> pada operasional Perusahaan untuk mempermudah manajemen mengambil Keputusan terkait biaya.	Penelitian ini menggunakan penerapan langsung berbasis survei dan pengabdian Masyarakat (pelatihan).
2.	(Enes and Koşan 2024)	Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif berbasis studi kasus dalam penerapan <i>Timed-DrivenActivity based costing</i> dalam	Penggunaan <i>Leveled TDABC</i> memberikan hasil Secara keseluruhan, pendekatan ini membantu dalam mengelola dan	Penelitian ini menerapkan studi kasusnya pada Perusahaan yang bergerak di bidang restoran.

No	Nama Peneliti	Metode	Hasil Penelitian	GAP
		konteks operasional restoran <i>fine dining</i> .	mengoptimalkan biaya tenaga kerja dalam restoran <i>fine dining</i> di hotel mewah bintang lima, serta meningkatkan efisiensi keputusan manajerial terkait produktivitas dan profitabilitas.	
3.	(Wahidi, Virmansyah and Pribadi 2021)	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif studi kasus dengan membandingkan penggunaan metode akuntansi biaya tradisional dengan <i>activity based costing</i> pada produksi kapal.	Perhitungan biaya dengan metode akuntansi biaya tradisional menghasilkan total biaya sebesar Rp3.432.920.043, sedangkan perhitungan dengan metode ABC menghasilkan total biaya yang lebih rendah, yaitu Rp2.231.760.472. Ini menunjukkan bahwa metode ABC lebih efisien dalam mengalokasikan biaya tidak langsung dan memberikan gambaran biaya yang lebih akurat untuk konstruksi kapal <i>tugboat</i> .	Penelitian ini membandingkan antara penerapan penggunaan akuntansi biaya tradisional dengan <i>activity based costing</i> dengan fokus produksi kapal.
4.	(Alkhafaji, Almusawi and Khbela 2020)	Penelitian ini menggunakan metode <i>studi kasus</i> dengan fokus pada pabrik ban di Babil, Irak. Untuk pengumpulan data, penelitian ini mengandalkan <i>survei, observasi langsung, dan dokumen</i> .	<i>Customer Profitability Analysis</i> (CPA) bersama dengan <i>Resource Consumption Accounting</i> (RCA) membantu manajemen pabrik memahami produktivitas berbagai segmen konsumen. CPA menemukan segmen pelanggan yang sebenarnya menguntungkan, mendukung perbaikan	Penggunaan CPA bersamaan dengan RCA kemudian penggunaan objek penelitian pada pabrik ban di Irak.

No	Nama Peneliti	Metode	Hasil Penelitian	GAP
			strategi bisnis dan pengalokasian sumber daya.	

### 3. Metode Penelitian

Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data penelitian tanpa menggunakan pengukuran kuantitatif. Pendekatan ini memfokuskan pada deskripsi dan penjelasan fenomena yang diteliti dengan memberikan penjelasan menyeluruh tentang karakteristiknya, konteksnya, dan interaksi yang terjadi. Ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang aspek kualitatif dari data yang dikumpulkan melalui penggunaan pendekatan kualitatif deskriptif. Diharapkan bahwa teknik ini akan memberikan gambaran yang akurat dan mendalam tentang fenomena yang menjadi subjek penelitian.

Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menekankan analisis kualitas hubungan, aktivitas, situasi, atau materi tertentu. Dalam hal ini, pendekatan kualitatif menitikberatkan pada deskripsi holistik, yang bertujuan untuk memberikan gambaran rinci tentang kegiatan atau situasi yang sedang berlangsung daripada membandingkan efek perlakuan tertentu atau menjelaskan sikap dan perilaku individu. Penelitian ini mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Untuk menganalisis data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi data, pengawasan anggota, dan audit. Ini memastikan bahwa hasilnya valid dan dapat diandalkan (Rijal Fadli 2021).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer bersumber dari wawancara dan observasi, dan data sekunder diperoleh dari Kantor Akuntan Publik berupa Jumlah klien, jumlah karyawan, alokasi jam kerja, komponen biaya, sama proposal audit (Pendapatan *audit fee*).

#### 4. Hasil Analisis

##### Perhitungan *Time-Driven Activity Based Costing* (TDABC) sistem

Penelitian ini menggunakan Analisa TDABC sistem yaitu Sistem akuntansi biaya berbasis aktivitas, atau TDABC, menghitung biaya aktivitas individu dan menetapkan biaya ke objek biaya seperti produk dan layanan berdasarkan konsumsi aktual. Metode ini mengakui hubungan antara biaya, produk yang diproduksi, dan aktivitas *overhead*.

Biaya berbasis aktivitas TDABC berfokus pada pengukuran dan pengelolaan kapasitas organisasi. Untuk tujuan ini, sistem TDABC membutuhkan dua estimasi utama: (1) biaya per unit untuk menyediakan kapasitas, dan (2) konsumsi kapasitas, diukur dalam satuan waktu, oleh aktivitas yang dilakukan organisasi untuk memproduksi barang, layanan, serta melayani pelanggan (Kaplan and Anderson 2004).

Dalam penelitian ini, karena pembahasan yang akan dibahas yaitu Analisa *Cost to Serve* dan Analisa Loyalitas Pelanggan maka penelitian ini menyajikan basis data TDABC sistem per penugasan audit khususnya audit Tbk dengan *range* data penugasan audit pada tanggal dan untuk tahun yang berakhir pada tanggal 2019 sampai dengan 2023 (lima tahun). Hal ini diperlukan agar dari setiap tahun dapat memperhitungkan dan membandingkan mana pelanggan yang setia sesuai dengan Analisa loyalitas pelanggan.

Penerapan pada sistem TDABC sebagai dasar untuk menghitung kedua objek penelitian ini maka sistem TDABC basis tolak ukur jam kerja karena KAP XYZ merupakan bisnis jasa, jasa merupakan manfaat yang diterima oleh klien sehubungan dengan audit pada masing-masing klien. Sehingga jam kerja dialokasikan penggunaannya berdasarkan pemakaian jam kerja aktual yang telah digunakan oleh masing-masing *man power* dengan komposisi *Partner* 10%, *Manager* 15%, *Staff Senior dan Junior* 45%, dan *Intern* 30%.

Selanjutnya, menggunakan asumsi rata-rata gaji untuk manajer 15.000.000 dan Gaji Auditor 5.000.000, dan upah Gaji Intern 2.500.000. setiap klien telah dihitung berapa

jam kerja yang digunakan, jam kerja ini diasumsikan dimulai dari tanggal penugasan hingga tanggal rilis laporan baik opini dan Laporan Keuangan klien.

Selain itu, untuk penggunaan asumsi pada tenaga kerja langsung atau *man power* karena *man power* memperoleh gaji, bonus, dan THR, alokasi Bonus tahunan, dan THR diikut sertakan pada perhitungan biaya langsung yaitu tenaga kerja langsung.

Perlu diingat juga masing-masing partner yang mewakili cabang-cabang memiliki keputusan operasional masing-masing dengan acuan SPM (Standar Pengendalian Mutu) sebagai acuan Operasional. Selain dari itu, pemeliharaan klien, perolehan klien, *cost* untuk menyelesaikan proyek diatur langsung oleh masing-masing partner. Sehingga partner memiliki kuasa untuk mengaji para *man power* masing-masing dengan keputusannya masing-masing tidak diatur oleh *Managing Partner* sehubungan dengan remunerasi karyawan-karyawannya.

Jadi untuk hubungan antara partner dengan *Managing Partner* adalah berkewajiban untuk membayar *membership* asosiasi KAP kepada Pusat dan pusat memiliki kewajiban untuk mengawasi KAP Cabang yang dipimpin oleh masing-masing partner dengan acuan Standar Pengendalian Mutu.

Asumsi yang digunakan selain dari pada Tenaga Kerja ada juga asumsi beban penyusutan untuk alokasi biaya *overhead* yang ada pada masing-masing pelanggan (klien). Asumsi yang digunakan dengan menggunakan tarif yaitu **tarif beban penyusutan per jam dikali dengan jam kerja yang terpakai dan dikali lagi dengan jumlah karyawan yang terlibat**. Kenapa menggunakan perkalian dengan jumlah karyawan yang terlibat? Karena masing-masing karyawan menggunakan laptop sebagai alat untuk mengerjakan proyek audit.

Adapun juga, biaya sehubungan dengan perjalanan dinas, dimana menggunakan rumus yaitu tarif biaya perjalanan dinas per orang (per hari) dikali dengan jumlah karyawan staf dan intern yang terlibat dan dikali dengan hari kerja yang terpakai untuk pengerjaan ke klien sehingga dapat diketahui biaya perjalanan dinas yang teralokasi masing-masing pelanggan.

Biaya ATK yang digunakan adalah biaya sehubungan dengan *print out report* pada saat menjelang finalisasi. Maka auditor akan melakukan pengecekan ulang terhadap *report* apakah sudah tidak ditemukan kesalahan pada penulisan *report* dan angka yang terjadi sudah *tie up* diestimasi setiap proyek memiliki nilai yang sama yaitu sebesar Rp 400.000. hal ini dapat didasarkan pada 4 rangkap jilidan pada *report* final yang akan dikirim kepada klien.

Biaya jamuan merupakan biaya konsumsi sehubungan dengan pada saat kerja malam hari untuk para auditor. Ini merupakan biaya tidak langsung yang dapat dialokasikan untuk menghitung *cost to serve* pada klien.

Untuk asumsi yang digunakan pada pendapatan jasa yang diperoleh dari setiap tahun penugasan audit dari tahun 2019 sampai dengan 2023 diasumsikan memiliki nilai kontrak yang sama. Ada pun juga, faktor penentu lama atau tidaknya suatu proyek disebabkan risiko dari pelaksanaan audit yang cukup tinggi sehingga aktual jam kerja yang telah di gunakan bisa menjadi sangat membesar karena kondisinya pada operasional, auditor sedang berupaya memperbanyak bukti audit.

## 4.1 Pembahasan

### 4.1.1 *Customer Profitability Analysis - Cost to Serve (Passive, Cheap, savvy, Aggressive)*

Analisis profitabilitas pelanggan merupakan metode yang digunakan untuk mencatat dan menganalisis seluruh pendapatan yang dihasilkan oleh pelanggan, baik secara individu maupun kelompok, serta menghitung biaya yang dikeluarkan oleh entitas ekonomi dalam upaya memperoleh pendapatan tersebut. Analisis ini dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu dengan tujuan untuk mengevaluasi kontribusi masing-masing pelanggan atau kelompok pelanggan terhadap laba yang dihasilkan oleh entitas ekonomi tersebut. Teknik ini membantu dalam memahami hubungan antara pendapatan yang dihasilkan dan biaya yang dikeluarkan, sehingga memudahkan pengambilan keputusan strategis terkait alokasi sumber daya dan penentuan prioritas pelanggan yang paling menguntungkan (Alkhafaji, Almusawi and Khbela 2020).

Berdasarkan Perhitungan TDABC sistem yang telah disusun untuk penugasan audit untuk laporan keuangan pada tanggal dan untuk periode yang berakhir 31 Desember 2023 terdapat 10 (sepuluh) pelanggan yang dapat diklasifikasikan dalam model Analisa *Cost to Serve* yaitu (*Passive, Cheap, Savvy, Aggressive*).

Berdasarkan pada Gambar 1. “Hasil *Customer Profitability Analysis - Cost to Serve*” dapat diuraikan sebagai berikut :

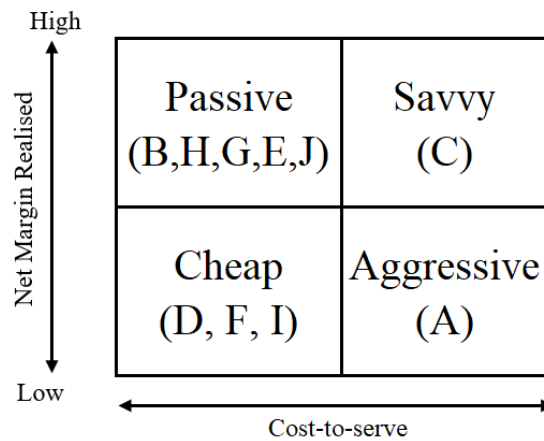
1. Klien *Passive* memiliki kontribusi Margin yang tinggi meskipun biaya untuk disediakan rendah. Klien *passive* biasanya tidak membutuhkan banyak perhatian dan interaksi dari perusahaan, klien tipe ini biayanya tidak memiliki risiko yang sedang ke rendah jadi jam tenaga kerja yang terpakai pada klien ini biayanya pada tingkat yang medium juga dan *fee audit* yang ditawarkan tidak terlalu menjadi perhatian khusus bagi klien sehingga klien juga tidak *aggressive* melakukan negosiasi harga. Tetapi Jika klien ini tidak diperhatikan, klien ini dapat merugikan KAP XYZ karena mereka tidak akan memberikan sinyal apa-apa tentang kebutuhan atau keinginan mereka. Dalam konteks ini yaitu Klien B, H, G, E, J.
2. Klien *Cheap*, Klien memiliki kontribusi *cost to serve* yang rendah tetapi margin yang rendah. Klien ini memiliki risiko audit yang rendah, sehingga tidak akan mengurangi biaya *man power* sehubungan dengan pengerjaan proyek audit, akan tetapi Klien ini biasanya tidak akan meminta layanan jasa yang ditawarkan KAP XYZ jika ada Jasa Audit yang lebih murah dan sebanding dengan yang ditawarkan KAP lain. Sehingga klien tipe ini juga cenderung untuk melakukan negosiasi kontrak audit yang cukup *aggressive*. Jika tidak diperhatikan, Klien *Cheap* dapat merugikan perusahaan karena mereka tidak akan memberikan sinyal apa-apa tentang kebutuhan atau keinginan mereka. Contohnya Klien D, F, I.
3. *Savvy*, Klien *savvy* memiliki kontribusi margin yang tinggi tetapi biaya untuk menyediakan jasa yang juga tinggi. Hal ini disebabkan karena klien tipe ini memiliki risiko audit yang tinggi juga, dikarenakan risiko audit yang tinggi, diperlukan dokumentasi audit yang lebih memadai mengimbangi dengan risiko audit yang tinggi, hingga risiko audit yang dapat diterima (lebih rendah) oleh partner, berdasarkan kondisi tersebutlah yang menimbulkan *man power* bekerja dengan jam kerja lebih banyak dan menimbulkan *cost* tenaga kerja langsung yang

besar. Selain itu, keterlibatan klien dalam memberikan informasi keuangan pada saat proses audit juga akan membantu *man power* (Auditor) mempercepat proses dokumentasi audit yang memadai sehingga biaya *cost to service* tidak terus bertambah. Klien bijak dapat membantu untuk mempercepat pemberian dokumen jika mereka memperhatikan dan memberikan informasi yang lebih cepat terkait dokumentasi audit maka akan semakin membantu proyek audit yang berlangsung. Penawaran harga proyek tidak menjadi fokus klien sehingga harga kontrak *fee audit* yang ditawarkan kepada klien ini dapat ditawarkan harga yang lebih tinggi. Contohnya Klien C.

4. *Aggressive*, Klien *aggressive* merupakan golongan Klien yang memiliki *Cost to serve* yang tinggi, tetapi memiliki Margin yang rendah. Klien ini biasanya memiliki keinginan untuk mendapatkan harga yang lebih murah atau penawaran harga *fee audit* yang lebih baik, dan mereka biasanya tidak akan membeli jasa audit jika ada layanan jasa audit yang lebih murah yang ditawarkan oleh KAP pesaing. Klien ini memiliki tingkat risiko audit yang tinggi sehingga diperlukan upaya perolehan dokumen audit yang memadai, selain itu juga faktor komunikasi juga menjadi hal penting dalam proses audit, sementara klien ini termasuk klien yang sulit dikomunikasikan atau dikategorikan *slow response* sehingga tim audit sering kali memerlukan upaya yang lebih maksimal atau lebih tepatnya jam kerja yang lebih banyak. hal ini mengakibatkan biaya audit yang lebih mahal bahkan memungkinkan kerugian pada proyek audit kepada klien tipe ini. Klien ini juga cenderung menekan harga kontrak pada tingkat harga yang rendah. tipe *aggressive* dapat merugikan KAP XYZ jika tidak diperhatikan, Faktor risiko audit ini juga akan menimbulkan risiko secara regulasi jika auditor tidak berhati-hati dalam menyikapi opini audit, karena faktor komunikasi dan dokumen audit yang sering kali kurang memadai. Hal ini perlu dikomunikasikan antara partner kepada tim audit atau sebaliknya dari tim audit kepada partner agar tidak menimbulkan masalah lebih lanjut terkait hasil audit (opini auditor independen. *Partner* perlu mempertimbangkan kembali apakah klien tipe ini dilakukan perikatan berulang selain merugikan secara biaya audit, juga akan berpotensi

memberikan dampak buruk KAP terutama berhubungan dengan regulasi terkait pemeriksaan yang semakin mengikat KAP. Contohnya Pelanggan A.

Berikut adalah ringkasan Analisa *Customer profitability - cost to serve* masing-masing klien berdasarkan matriks *cost to serve* sebagai berikut :



(Sumber : data diolah)

**Gambar 1. Hasil *Customer Profitability Analysis - Cost To Serve***

**Tabel 2. Tabel Hasil Ringkasan *Customer Profitability Analysis - Cost To Serve***

Tahun	Klien	Margin (Rp)	H/ L	Cost to serve (Rp)	H/ L	H/L	Kategori
2023	C	127.586.776,62	H	97.413.223,38	H	high-high	Savvy
2023	B	80.850.740,74	H	69.149.259,26	L	high-low	Passive
2023	D	66.785.063,66	L	83.214.936,34	L	low-low	Cheap
2023	H	69.380.937,50	H	80.619.062,50	L	high-low	Passive
2023	G	69.380.937,50	H	80.619.062,50	L	high-low	Passive
2023	F	50.240.234,38	L	69.759.765,63	L	low-low	Cheap
2023	E	80.240.234,38	H	69.759.765,63	L	high-low	Passive
2023	A	2.795.416,67	L	222.204.583,33	H	low-high	Aggressive
2023	J	80.850.740,74	H	69.149.259,26	L	high-low	Passive
2023	I	41.429.444,44	L	58.570.555,56	L	low-low	Cheap
Rata-rata		66.954.052,66		90.045.947,34			

(Sumber : data diolah)

#### 4.1.2 Analisa *Loyalty Customer (Butterflies, True Friends, Barnacles, Strangers)*

Loyalitas pelanggan dianggap sebagai aset berharga bagi perusahaan, karena pelanggan yang loyal menunjukkan komitmen tinggi terhadap penyedia layanan, tidak mudah terpengaruh oleh pesaing, dan memiliki niat kuat untuk terus membeli serta membayar. Penelitian menunjukkan bahwa loyalitas dapat mempengaruhi perilaku pembelian secara positif, seperti pembelian ulang atau penggunaan merek yang sama. Oleh karena itu, mempertahankan pelanggan yang loyal merupakan prioritas penting bagi setiap perusahaan (Kim, Jindabot and Yeo 2024).

Analisis Loyalitas Pelanggan digunakan untuk memahami dan mengelompokkan pelanggan berdasarkan seberapa loyal mereka terhadap merek atau perusahaan. Tujuan utamanya adalah untuk menemukan perilaku pembelian pelanggan serta elemen yang memengaruhi tingkat loyalitas mereka. Selama proses ini, pelanggan dikelompokkan ke dalam empat kategori utama yaitu *Butterflies, True Friends, Barnacles, Strangers*.

Pelanggan "*Strangers*" memiliki potensi keuntungan rendah dan loyalitas jangka pendek, sehingga manajer disarankan untuk tidak mengalokasikan banyak sumber daya dalam upaya mengubah perilaku mereka. Fokus utama bisnis adalah memaksimalkan keuntungan dari setiap transaksi. Sebaliknya, pelanggan "*Barnacles*" menunjukkan loyalitas tinggi namun menghasilkan keuntungan yang rendah, sehingga menjadi tantangan bagi strategi pengembangan jangka panjang perusahaan. Selain itu, Pelanggan "*Butterflies*" memberikan keuntungan jangka pendek tanpa niat untuk loyal, sehingga bisnis sebaiknya memaksimalkan transaksi tanpa berfokus pada retensi jangka panjang. Sementara itu, pelanggan "*True Friends*" adalah pelanggan setia yang berkontribusi signifikan terhadap keuntungan karena produk dan layanan sangat sesuai dengan kebutuhan mereka. Bisnis harus memprioritaskan perhatian kepada kelompok ini (Duc 2019).

Setelah mengkaji aktivitas yang timbul berdasarkan nama pelanggan disusun dengan analisa biaya TDABC sistem, selanjutnya data ini dibuat perbandingan agar dapat memenuhi Analisa ini dengan Analisa tren berdasarkan nama pelanggan (data *time series*).

Berdasarkan dengan hasil Perhitungan TDABC sistem dari setiap pelanggan dengan seri waktu lima tahun dari tahun 2019 sampai dengan 2023, dan dilakukan perhitungan *Cost to serve*, *gross profit margin*, dari setiap perusahaan dan setiap pelanggan. Total ada 10 (sepuluh) Klien dengan 5 (lima) tahun (2019 – 2023) yaitu :

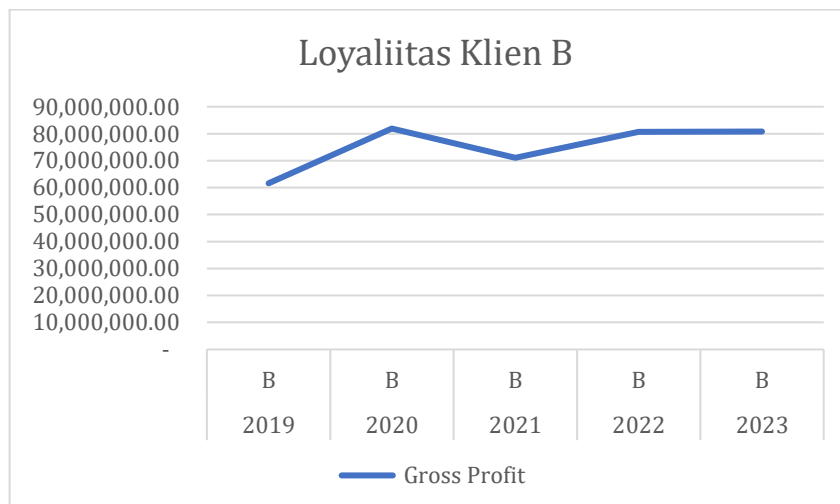
1. Klien A, merupakan klien lama sejak tahun 2021 telah melakukan IPO, bisnis klien ini termasuk bisnis yang cukup sukses karena tahun 2021 telah melakukan IPO, klien ini juga dilakukan audit laporan keuangan secara retrospektif dengan angka 3 tahun sebelumnya sebagai perbandingan dan angka perbandingan sebelumnya sudah dilakukan audit oleh KAP XYZ sebagai salah satu syarat IPO. Jadi klien ini sudah memiliki kontribusi sejak penugasan audit tahun 2019. Tetapi apakah secara akumulatif klien ini memiliki kontribusi yang maksimal terhadap KAP XYZ? Berdasarkan pada Gambar 2. “Grafik Loyalitas Klien A” dapat dilihat total kontribusi Klien A dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2023 yaitu sebesar Rp 230.044.661. dimana pada awalnya Klien ini memiliki entitas anak sebanyak empat kemudian perusahaan ini bertambah besar sejak tahun 2020 terhitung entitas anak yang dimiliki sebanyak dua belas entitas ditambah satu entitas induk yang diaudit tetap dari sekian banyak anak yang dimilikinya hanya empat entitas anak yang aktif beroperasi hal ini masih dapat dikategorikan pada *fee* audit yang sama besarnya hingga sampai dengan penugasan audit tahun 2023 entitas anak yang dimilikinya beroperasi seluruhnya dan manajemen masih belum memiliki koordinasi tim yang memadai untuk seluruh bagian *Accounting* dan *Finance*. Hal ini menyebabkan penugasan audit ini memiliki risiko yang tinggi pada tahun 2022. Akibatnya *cost* untuk melaksanakan audit Klien A ini menjadi tinggi juga dan mengakibatkan kontribusi *gross profit margin* sebesar Rp 2.795.416. meskipun begitu Klien A ini dapat dikategorikan Klien yang setia sehingga dapat dikategorikan sebagai “**True Friends**”, hal ini juga disebabkan karena *fee* audit yang ditawarkan relatif stabil dari tahun ke tahun.



(Sumber : data diolah)

**Gambar 2. Grafik Loyalitas Klien A**

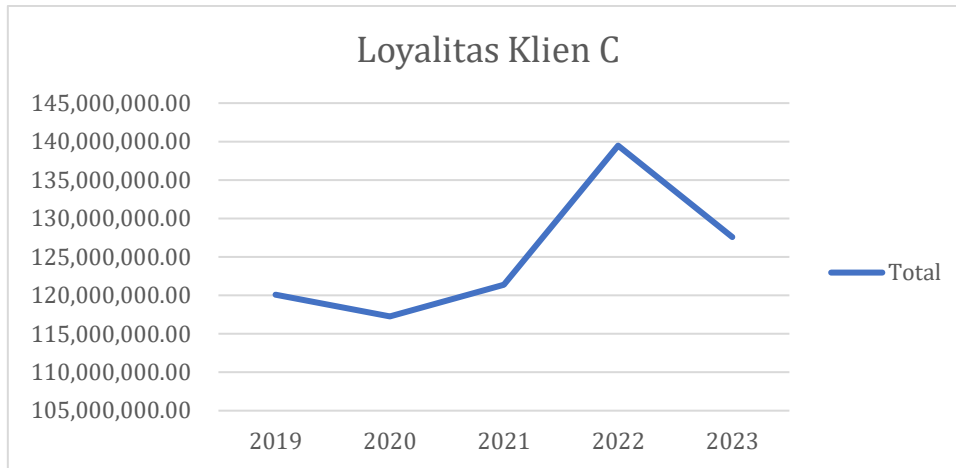
2. Klien B, merupakan Klien yang sudah menjadi Klien setia, Klien ini memiliki risiko audit dari medium dan juga *fee* audit yang ditawarkan relatif stabil. Jika dari sisi ukuran perusahaan Klien B ini juga tidak memiliki entitas anak hanya satu entitas saja akan tetapi harga kontrak audit yang tidak menjadi perhatian penuh Klien B ini menghasilkan kontribusi *Gross profit* berkisar *range* sebesar Rp 61.597.500 hingga 80.850.740. hal ini dapat mengklasifikasikan Klien B sebagai klien kategori "***True Friends***".



(Sumber : data diolah)

**Gambar 3. Grafik Loyalitas Klien B**

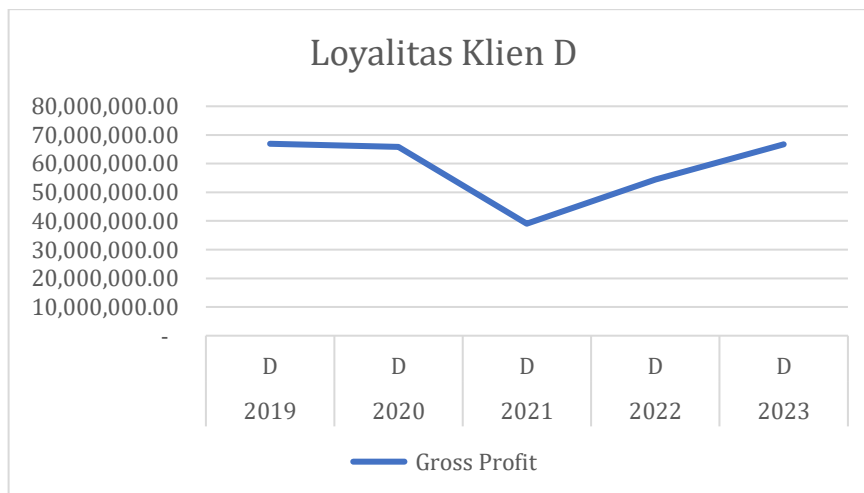
- Klien C, merupakan Klien yang sudah sejak tahun 2018, klien ini memiliki risiko yang agak sulit ditebak, hal ini juga berkaitan oleh karena bisnis klien yang tidak menentu sehingga kontribusi margin yang diberikan juga tidak menentu akan tetapi paling besar. klien ini termasuk pada kategori Klien **“True Friends”** sejak pada tahun 2019 sampai dengan 2023.



(Sumber : data diolah)

Gambar 4. Grafik Loyalitas Klien C

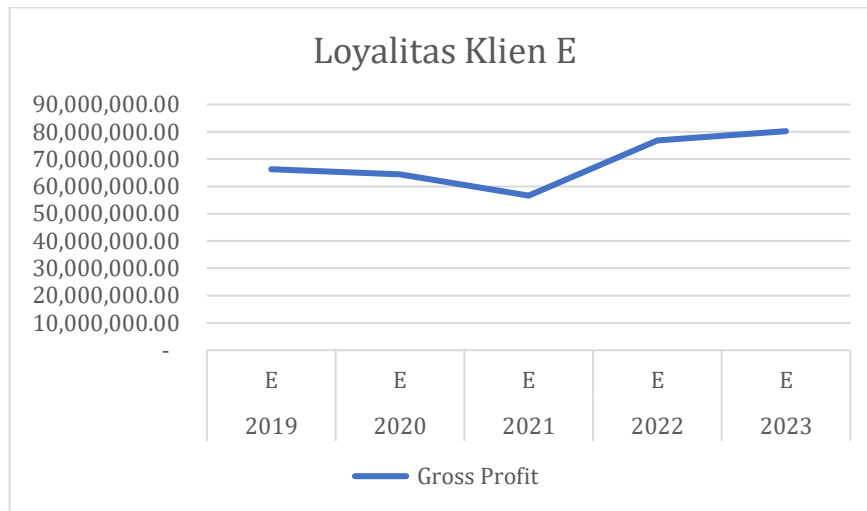
- Klien D, kilen termasuk pada kategori **“True Friends”** karena klien ini termasuk yang memiliki kontribusi yang setia dan stabil kontribusi margin yang diperoleh dari klien ini berkisar pada *range* Rp 39.055.260 sampai dengan Rp 66.926.542 dapat dikategorikan stabil.



(Sumber : data diolah)

Gambar 5. Grafik Loyalitas Klien D

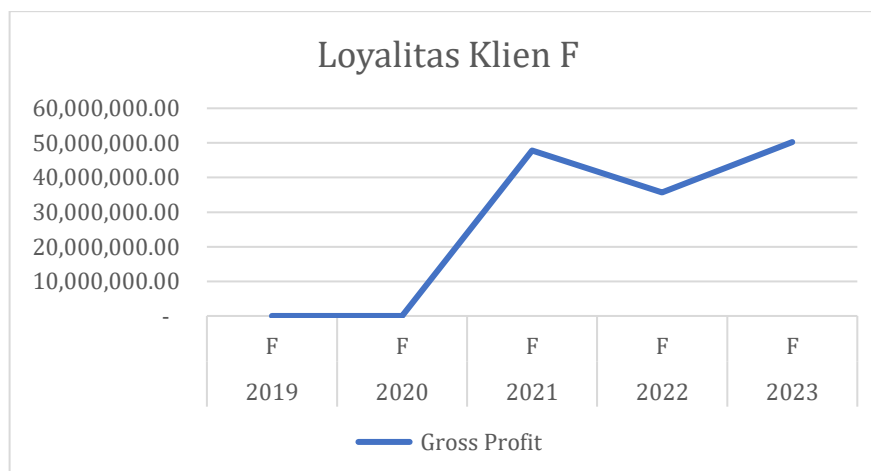
5. Klien E, klien ini termasuk pada kategori **“True Friends”** karena klien ini termasuk memiliki kontribusi yang stabil berkisaran *range* antara sebesar Rp 56.626.367 hingga 80.240.234 hal ini dapat dikategorikan stabil.



(Sumber : data diolah)

**Gambar 6. Grafik Loyalitas Klien E**

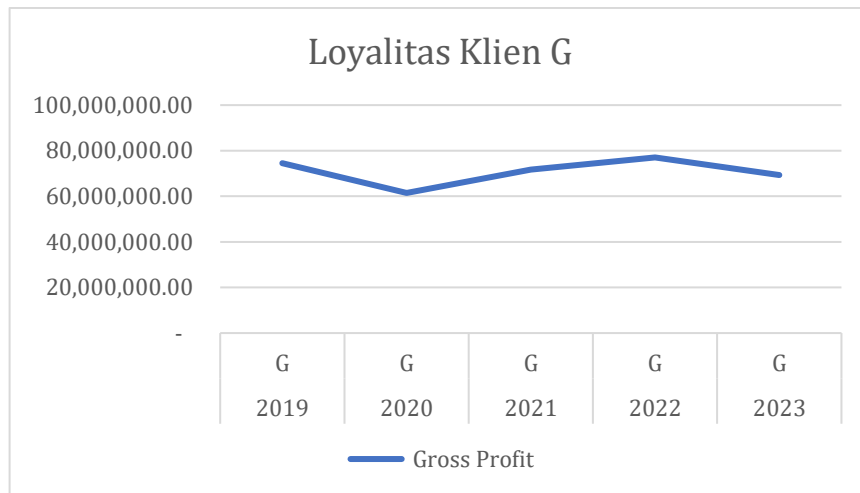
6. Klien F, ini baru memulai perikatan sejak auditan pada tanggal dan tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2021 dan masih menjadi klien yang setia sampai dengan perikatan sekarang yaitu untuk auditan laporan keuangan tahun 2023 dengan kontribusi margin berkisaran antara 35.651.562. sampai dengan 50.240.234 masih di *range* kontribusi margin yang stabil sehingga dapat dikategorikan sebagai **“True Friends”**.



(Sumber : data diolah)

**Gambar 7. Grafik Loyalitas Klien F**

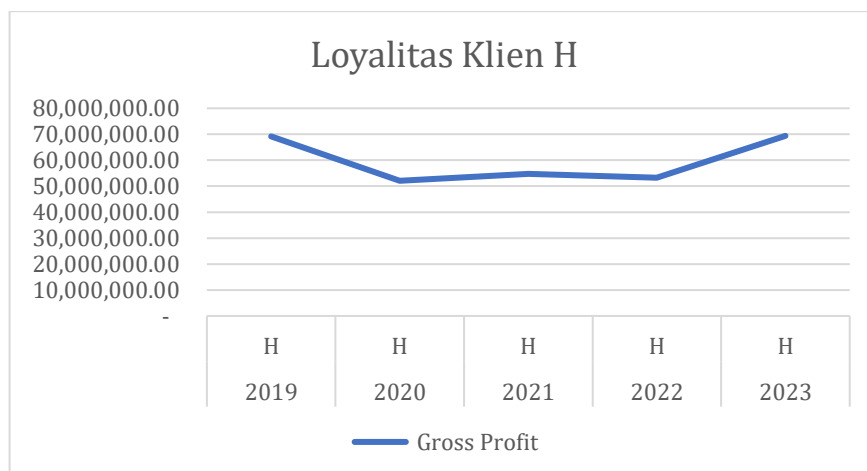
7. Klien G, juga merupakan klien yang setia kepada KAP XYZ hal ini dapat didasarkan pada data sejak penugasan tahun 2019 sampai dengan auditan laporan keuangan tahun 2023 dengan kontribusi di sekitar *range* yaitu Rp 61.468.437 sampai dengan 74.573.515 termasuk kategori yang stabil sehingga dikategorikan “*True Friends*”.



(Sumber : data diolah)

**Gambar 8. Grafik Loyalitas Klien G**

8. Klien H, juga merupakan klien yang setia kepada KAP XYZ dapat dilihat pada Gambar 9. “Grafik Loyalitas Klien H” kontribusi yang didapatkan yaitu berkisar pada margin 52.072.343 sampai dengan 69.380.937. hal ini menunjukkan bahwa Klien H ini relatif stabil dan dapat dikategorikan sebagai Klien “*True Friends*”.



(Sumber : data diolah)

**Gambar 9. Grafik Loyalitas Klien H**

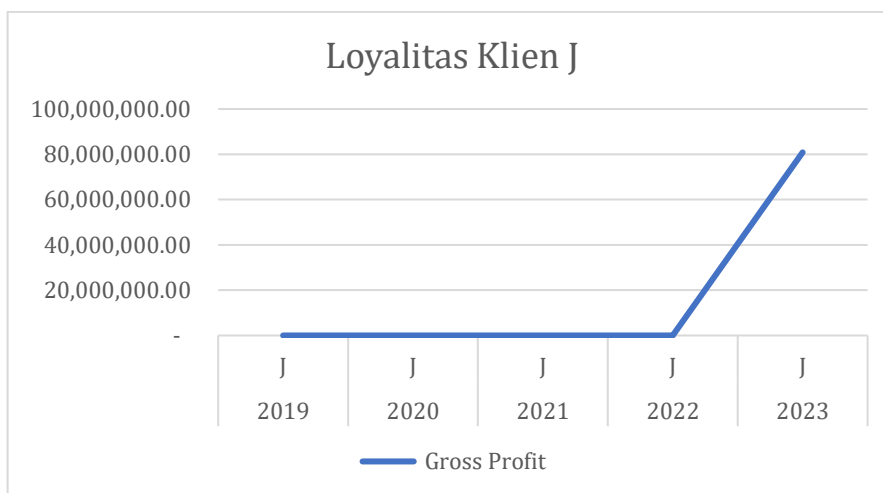
9. Klien I, adalah klien yang baru berkontribusi atas auditan laporan keuangan pada tanggal dan untuk periode yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2022 sampai dengan tahun 2023, klien ini masih tergolong baru untuk dikatakan setia sebagai “True Friends”, sehingga dapat dikategorikan sebagai klien “Strangers”.



(Sumber : data diolah)

Gambar 10. Grafik Loyalitas Klien I

10. Klien J, adalah klien baru yang perikatan auditnya baru dimulai untuk laporan keuangan pada tahun dan untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2023 dengan kontribusi margin sebesar 80.850.740. sehingga klien ini dapat dikategorikan sebagai “Strangers”.



(Sumber : data diolah)

Gambar 11. Grafik Loyalitas Klien J

## 5. Penutup

### Kesimpulan

Berdasarkan pada uraian pembahasan di atas maka dapat disimpulkan beberapa poin penting di bawah ini sebagai berikut :

1. Penerapan Analisa TDABC sistem dapat diterapkan pada bisnis Kantor Akuntan Publik akan tetapi diperlukan tolak ukur menggunakan alokasi jam kerja per proyek atau per Klien. Analisa TDABC sistem ini penting untuk dapat digunakan sebagai basis perhitungan Analisa *Customer profitability-Cost to service* dan Analisa Loyalitas Pelanggan.
2. Analisa *Cost to service*, KAP XYZ perlu memperhatikan Klien-klien yang memiliki karakteristik *Savvy*, dan *Aggressive*. Klien *Savvy* perlu mengkaji kembali apakah akan memungkinkan Klien tipe ini akan mengakibatkan kerugian sedangkan untuk klien yang berkarakteristik *Aggressive* KAP sebaiknya bersikap lebih berhati-hati dalam menerima penugasan audit dari klien ini, selain karena memungkinkan kerugian (*non Profitable*), KAP juga perlu mempertimbangkan apakah akan berdampak buruk bagi KAP di masa yang akan datang jika salah dalam mengambil keputusan terkait opini yang diberikan atas laporan keuangan auditan.
3. Analisa Loyalitas Pelanggan KAP XYZ, telah dikaji dan dapat disimpulkan pada awalnya klien yang ikut perikatan audit pertama dapat dikategorikan *Strangers* tetapi jika klien itu berkelanjutan dari tiga tahun perikatan maka dapat dikategorikan "*True Friends*". Berdasarkan Uraian pada pembahasan di atas, total 10 (sepuluh) Klien yang dianalisis, delapan diantaranya dapat dikategorikan "*True Friends*", dan dua Klien lainnya dikategorikan sebagai "*Strangers*" artinya KAP XYZ, dapat memelihara klien hingga klien dapat terus melakukan perikatan Audit Bersama KAP XYZ.

### Saran

Berdasarkan Kesimpulan yang telah diuraikan pada subbab di atas maka penulis dapat menguraikan saran sebagai berikut yaitu :

1. KAP XYZ dapat dikategorikan sebagai KAP yang dapat memberikan pelayanan jasa audit kepada Klien yang sama setiap tahunnya hal ini dapat diartikan

bahwa KAP XYZ dapat memelihara klien dengan baik, oleh sebab itu, KAP XYZ perlu mempertahankan kualitas audit pada kondisi sekarang ini.

2. Sehubungan dengan *Analisa cost to service*, KAP XYZ perlu melakukan *review* ulang dari setiap klien yang memiliki risiko audit yang tinggi untuk karena akan menimbulkan fatal bagi firma KAP seutuhnya selain menimbulkan dampak kerugian juga akan menimbulkan dampak kelangsungan usaha karena mengingat Firma Akuntan Publik sangat bergantung pada regulasi yang berlaku. Jika memungkinkan untuk klien yang memiliki risiko tinggi KAP perlu melakukan penolakan terhadap penugasan audit yang tidak dapat dikendalikan risikonya. Sehingga KAP dapat terus mempertahankan kelangsungan usahanya sesuai dengan standar audit dan peraturan-peraturan yang berlaku. Hal ini penting karena pada dasarnya jasa akuntan publik harus berpegang teguh pada kode etik. Jika kode etik tidak tercermin maka KAP akan menyimpang dan akan menimbulkan ketidakpercayaan publik terhadap KAP atau dapat dikatakan reputasi KAP memburuk, mengakibatkan kelangsungan usaha tidak lagi terpresentasikan.

## 6. Daftar Pustaka

- Ali, Nafez, and Osama Samih Shabn. "Customer Lifetime Value (CLV) Insights for Strategic Marketing Success and Its Impact on Organizational Financial Performance." *Cogent Business and Management* 11 (1) : (2024).
- Alkhafaji, Adnan Abbas, Ghadeer Almusawi, and Sarah Isam Khbela. "Customer Profitability Analysis and Resource Consumption Accounting: A Holistic Approach." *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 11 (10) : (2020). 590–605.
- Čermák, Petr. "Customer Profitability Analysis and Customer Life Time Value Models: Portfolio Analysis." *Procedia Economics and Finance* 25 (16) : (2015). 14–25.
- Dandis, Ala' Omar, Mohammad Badea Al Haj Eid, Robin Robin, and Nathalie Wierdak. "An Empirical Investigation of the Factors Affecting Customer Lifetime Value." *International Journal of Quality & Reliability Management* 39 (4) : (2022). 910–35.

- Duc, Phan Minh. "Marketing Mindset and Changes in Public Economic Governance in Vietnam, 2016 - 2019." *International Journal of Innovation Creativity and Change* 9 (11) : (2019). 284–300.
- Enes, Kemal, and Levent Koşan. "Using Time-Driven Activity-Based Costing in Restaurant Business: Levelled Application of a Case Study." *Heliyon* 10 (4) : (2024). 1–12.
- Firmansyah, Edo Belva, Marcos R. Machado, and João Luiz Rebelo Moreira. "How Can Artificial Intelligence (AI) Be Used to Manage Customer Lifetime Value (CLV)—A Systematic Literature Review." *International Journal of Information Management Data Insights* 4 (2) : (2024). 1–14.
- Kanchanapoom, Kessara, and Jongsawas Chongwatpol. "Integrated Customer Lifetime Value (CLV) and Customer Migration Model to Improve Customer Segmentation." *Journal of Marketing Analytics*, March. (2022).
- Kaplan, Robert S, and Steven R Anderson. "Time-Driven Activity-Based Costing." (2004).
- Kim, Long, Teerasak Jindabot, and Sook Fern Yeo. "Understanding Customer Loyalty in Banking Industry: A Systematic Review and Meta Analysis." *Heliyon* 10 (17) : (2024). 1–14.
- Koolmees, Dylan, Prem N. Ramkumar, Luke Hessburg, Eric Guo, David N. Bernstein, and Eric C. Makhni. "Time-Driven Activity-Based Costing for Anterior Cruciate Ligament Reconstruction: A Comparison to Traditional Accounting Methods." *Arthroscopy, Sports Medicine, and Rehabilitation* 3 (1) : (2021). e39–45.
- Marlina, Evi, Heudri Ali Ardi, Siti Samsiah, Kimiizi Ritonga, and Amris Rusli Tanjung. "Strategic Costing Models as Strategic Management Accountin Techniques at Private Universities in Riau, Indonesia." *International Journal of Financial Research* 11 (1) : (2020). 274–83.
- Pashkevich, Natallia, Fabian von Schéele, and Darek M. Haftor. "Accounting for Cognitive Time in Activity-Based Costing: A Technology for the Management of Digital Economy." *Technological Forecasting and Social Change* 186, (2023). 1–8.

- Rijal Fadli, Muhammad. "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif." *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum* 21 (1) : (2021). 33-54.
- Salim, Susanto, and Dan Jocevine Angela. "Activity Based Costing Sebagai Alat Untuk Penetapan Harga Jual Produk Yang Kompetitif Di Masa Pandemi COVID-19 Pada PT Felixindo Rubber Berkarya." *SERINA IV UNTAR 2022*, (2022). 1139-46.
- Tjaden, Sandra, and Heike Flämig. "What May Automation Cost? Activity-Based Costing for Autonomous Transport in Urban Logistics." *Transportation Research Procedia* 79 : (2024). 84-91.
- Wahidi, Sufian Imam, Vialdo Muhammad Virmansyah, and Triwilaswandio Wuruk Pribadi. "Kapal: Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Kelautan Study on Implementation of Activity-Based Costing (ABC) System on Determination of Indirect Costs in Ship Production." *Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Kelautan* 18 (1) : (2021). 1829-8370.