

Eksplorasi Penerapan *Activity Based Costing* dalam Evaluasi Profitabilitas Proyek: Studi Kasus pada Perusahaan Jasa Konsultan

Hanin Febriana^{1*}, Ali Tafriji Biswan², Lidya Primta Surbakti³

^{1, 2, 3} Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

*Korespondensi: 2510123014@upnvj.ac.id

Tanggal Masuk:

06 Desember 2025

Tanggal Revisi:

30 April 2026

Tanggal Diterima:

26 Mei 2026

Keywords: *Activity Based Costing; Consulting Company; Cost-Setting; Project Profitability.*

How to cite (APA 6th style)

Febriana, H., Biswan, A. T., & Surbakti, L. P. (2026). Eksplorasi Penerapan *Activity Based Costing* dalam Evaluasi Profitabilitas Proyek: Studi Kasus pada Perusahaan Jasa Konsultan. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi (JEA)*, 8 (2), 709-723.

DOI:

<https://doi.org/10.24036/jea.v8i2.4162>

Abstract

This study examines cost-setting issues in a consulting company that has not yet implemented an activity-based costing system, resulting in inconsistent project and client profitability as well as unmeasured workload assessments. The study aims to explore how activities, work complexity, and cost-setting practices shape cost structures in consulting service firms and to identify operational issues that affect project cost evaluation. A qualitative approach was employed through in-depth interviews, workflow observations, and the review of internal documents to obtain a detailed understanding of activities, task allocation, fee determination, and the recording of working hours and project documentation. The novelty of this study lies in its effort to understand cost formation practices in consulting firms through the perspectives of activities and cost drivers. Specifically, the study focuses on how activity complexity, variations in workload, and fee-setting practices influence project cost evaluation. The findings indicate that the company frequently handles projects with similar fees but different levels of complexity, resulting in increased work effort without corresponding profit growth. Inaccurate time-recording practices also make it difficult for the company to assess the cost burden of each activity and lead to pricing decisions that are not supported by data. The study concludes that issues such as the mismatch between workload and project fees, inadequate activity recording practices, and unidentified overhead costs highlight the need for a more activity-oriented cost approach. Activity-Based Costing has the potential to serve as a framework for understanding resource consumption and supporting a more structured project cost evaluation process.



PENDAHULUAN

Perusahaan konsultan jasa keuangan seringkali dihadapi tantangan dan tekanan untuk mengelola serta menjaga arus kas proyek bersamaan dengan mempertahankan kinerja keuangan (Lubis et al., 2024). Perusahaan jasa konsultan menghadapi karakteristik pekerjaan yang bersifat dinamis karena setiap proyek memiliki tingkat kompleksitas, kebutuhan analisis, dan intensitas interaksi klien yang berbeda. Variasi aktivitas tersebut menyebabkan konsumsi sumber daya dan beban kerja tidak selalu seragam antar proyek. Dalam praktiknya, perusahaan sering menghadapi kesulitan dalam mengidentifikasi beban kerja aktual dan mengaitkannya dengan struktur biaya proyek secara tepat. Kondisi ini menjadi tantangan karena perbedaan tingkat aktivitas yang tidak terukur berpotensi menyebabkan ketidaksesuaian antara *effort* yang dikeluarkan dan *Fee* yang ditetapkan (Utami et al., 2020). Perbedaan tingkat kompleksitas dan aktivitas pada setiap proyek dapat memengaruhi besaran sumber daya yang dikonsumsi sehingga penetapan *Fee* idealnya mempertimbangkan karakteristik pekerjaan yang ditangani. Dalam proses melakukan penentuan *Fee* suatu proyek bergantung pada reputasi konsultan, pengalaman, dan kebutuhan menjaga relasi (Priandono, 2014). Kondisi tersebut mengakibatkan pembuatan struktur biaya sulit untuk ditelusuri. Perusahaan terkadang menetapkan *Fee* secara spontan dan tidak memiliki dasar yang jelas untuk melakukan penilaian atas suatu proyek yang layak diterima secara finansial (Hendryan & Nugroho, 2025). Perusahaan terkadang mengalami ketimpangan dalam jumlah proyek yang dijalankan dan pendapatan yang diterima dari masing-masing proyek. Dengan adanya kesenjangan tersebut, praktik ini membuat pendapatan suatu proyek menjadi sulit diprediksi (Khofifah & Vilantika, 2025). Perusahaan menerima proyek dengan harga minimum karena termotivasi atas rekam jejak *portofolio* dan mengejar kas masuk. Apabila hal tersebut terus menerus dilakukan maka hal ini dapat merugikan perusahaan sendiri karena tidak dapat menilai profitabilitas yang jelas pada setiap proyek (Nirawati et al., 2022). Perusahaan juga tidak dapat mengukur *direct labour* per proyek karena jumlah dan nilai proyek yang selalu berubah dan dapat menghambat pengambilan keputusan.

Pada pendekatan perhitungan biaya tradisional yang biasa dilakukan, hanya menghitung biaya dari jumlah *output* atau jam kerja. Pendekatan biaya tradisional tidak melihat perbedaan tingkat kerumitan pada setiap aktivitas yang dilakukan (Quesado & Silva, 2021). Perusahaan memberikan banyak tawaran jenis layanan seringkali mengalami kekeliruan dalam melakukan perhitungan biaya karena variasi pekerjaan tidak tercermin dalam perhitungan tersebut (Ashtari et al., 2022). Ketika melakukan perhitungan dalam metode biaya tradisional, biasanya hanya dari volume *output* atau jam kerja. Metode ini tidak melihat perbedaan beban aktivitas di setiap layanan. Hal ini dikarenakan biaya *overhead* seringkali dibagi secara merata sehingga layanan yang kompleks terlihat lebih murah dari biaya riilnya, sedangkan layanan sederhana terlihat lebih mahal (Anton, 2022). Ketidakakuratan alokasi biaya tersebut berpengaruh langsung terhadap penetapan tarif yang tidak selaras dengan beban kerja dan menurunkan kemampuan perusahaan untuk mengendalikan profitabilitas (Fadiyah & Machdar, 2024). Variasi aktivitas tidak teridentifikasi secara jelas dapat menyebabkan manajemen kehilangan dasar dalam mengevaluasi efisiensi operasional dan menentukan strategi yang sesuai dengan karakteristik proyek. Ketidakakuratan alokasi biaya tersebut dapat menyebabkan perusahaan kesulitan memahami hubungan antara aktivitas yang dilakukan dengan sumber daya yang dikonsumsi. Akibatnya, perusahaan memiliki keterbatasan dalam mengevaluasi biaya aktual proyek dan menentukan dasar pengambilan keputusan yang lebih tepat. Dalam kondisi aktivitas jasa yang beragam dan memiliki tingkat kompleksitas berbeda, perusahaan membutuhkan pendekatan biaya yang mampu menggambarkan konsumsi sumber daya secara lebih rinci. Oleh karena itu, *Activity Based Costing* menjadi relevan karena menelusuri biaya berdasarkan aktivitas

yang mengonsumsi sumber daya sehingga informasi biaya dapat disajikan secara lebih sistematis (Sharma, 2023).

Penerapan *Activity Based Costing* dalam perusahaan jasa memiliki tantangan yang kompleks dibandingkan dengan sektor manufaktur. Hal ini dikarenakan aktivitas layanan jasa yang diberikan bersifat beragam, tidak memiliki standar yang baku, dan sangat dipengaruhi karakteristik setiap klien (Srbinoska, 2017). Konsultan menghadapi variasi pekerjaan yang luas seperti analisis dokumen, komunikasi dengan klien, pengolahan data, penyusunan laporan, dan proses revisi yang dilakukan secara berulang (Fu et al., 2023). Setiap aktivitas tersebut mengonsumsi sumber daya secara berbeda sehingga biaya yang dihasilkan tidak hanya berasal dari jam kerja saja tetapi juga intensitas komunikasi dan tingkat kompleksitas layanan. Keragaman aktivitas ini mengakibatkan perusahaan sulit mengidentifikasi kontribusi biaya dari setiap pekerjaan (Toubtou & Slimani, 2023). Kebutuhan untuk menilai profitabilitas proyek menjadi semakin krusial karena perusahaan harus mengetahui apakah pendapatan yang diperoleh dari suatu layanan mampu menutup konsumsi aktivitas yang terjadi. Dalam kondisi persaingan bisnis di industri jasa konsultan yang semakin ketat, *Activity Based Costing* memberikan dasar penetapan tarif yang relatif rasional dan kompetitif sehingga mencerminkan kebutuhan sumber daya yang sesungguhnya (Prasad et al., 2021). Dengan adanya struktur biaya yang lebih rinci dapat membantu perusahaan dalam menilai kelayakan proyek, memahami pola konsumsi sumber daya oleh masing-masing klien, dan mengarahkan strategi harga lebih tepat antara daya saing dan profitabilitas (Setyawan, 2025).

Kemampuan perusahaan jasa dalam menilai profitabilitas proyek yang dikerjakan merupakan modal penting karena struktur biaya yang melekat pada setiap layanan tidak selalu tercermin dari pendapatan yang diterima (Odang, 2021). Ketidakakuratan alokasi biaya kerap kali menjadikan perusahaan sulit mengidentifikasi proyek yang sebenarnya menghasilkan laba dan proyek yang dikerjakan hanya menambah beban sumber daya (Durana, 2019). Temuan tersebut sesuai dengan penelitian pada studi kasus perusahaan logistik yang mengalami kegagalan dalam mencapai target laba akibat lokasi biaya tidak mencerminkan konsumsi aktivitas secara riil serta penetapan tarif tidak berbasis perhitungan biaya yang tepat (Triagustina & Gani, 2021). Kasus tersebut berpotensi terjadi pada konsultan profesional yang menangani proyek dengan pola pekerjaan yang berbeda-beda. Tanpa adanya pemahaman yang jelas mengenai biaya aktual pada setiap aktivitas, perusahaan tidak dapat menilai kontribusi finansial dari masing-masing proyek maupun memperkirakan *profit* di masa depan secara andal. Kondisi ini merepresentasikan bahwa analisis konsumsi aktivitas yang lebih akurat dapat memenuhi kebutuhan untuk menerapkan pendekatan perhitungan biaya sehingga evaluasi profitabilitas proyek menjadi informatif bagi pengambilan keputusan (Hartono, 2021).

Perusahaan konsultan dalam studi ini belum memiliki sistem penghitungan biaya berbasis aktivitas sehingga penetapan *Fee* dan evaluasi *profit* proyek tidak terukur secara rigid. Beban kerja meningkat dan variasi kompleksitas proyek tidak diikuti alokasi biaya yang akurat. Perusahaan menetapkan harga berdasarkan pertimbangan reputasi, pengalaman, serta kebutuhan menjaga relasi tanpa perhitungan biaya riil. Kondisi ini menyebabkan *profit* proyek tidak seragam, alokasi *overhead* tidak teridentifikasi, dan keputusan penerimaan pekerjaan tidak berdasarkan data. Jika sistem biaya ini tidak dibenahi, perusahaan berisiko menerima proyek bermargin rendah, sulit menilai biaya aktivitas, serta tidak mampu mengontrol profitabilitas. Kondisi tersebut memunculkan kesenjangan antara kebutuhan evaluasi biaya yang akurat dan sistem yang digunakan saat ini. Studi kasus ini diperlukan untuk memetakan aktivitas yang menyerap biaya, menilai pola konsumsi sumber daya, dan menyusun model rekomendasi biaya berbasis *Activity Based Costing* agar profitabilitas proyek dapat dievaluasi lebih tepat.

KAJIAN LITERATUR

Activity Based Costing sebagai Sensitizing Concept

Activity Based Costing (ABC) berkembang sebagai respons terhadap keterbatasan sistem biaya tradisional yang cenderung mengalokasikan biaya berdasarkan volume output tanpa mempertimbangkan aktivitas yang mengonsumsi sumber daya (Kaplan & Cooper, 1998). *Activity Based Costing* merupakan metode yang mengidentifikasi aktivitas, menelusuri konsumsi sumber daya, dan mengalokasikan biaya kepada objek biaya sesuai tingkat penggunaan aktivitas tersebut (Kaplan & Cooper, 1992). Perspektif ABC memandang bahwa aktivitas merupakan faktor utama yang memicu penggunaan sumber daya dan pembentukan biaya. Dalam konteks jasa konsultan, aktivitas seperti konsultasi, analisis dokumen, komunikasi dengan klien, revisi pekerjaan, dan penyusunan laporan dapat digunakan sebagai unit analisis untuk memahami bagaimana struktur biaya terbentuk dalam praktik operasional. Setiap aktivitas tersebut dapat memiliki *cost driver* yang berbeda, seperti jumlah jam kerja, jumlah dokumen, intensitas komunikasi, atau frekuensi revisi (Prasetyo, 2025). Variasi tingkat kompleksitas pekerjaan juga dapat memengaruhi perbedaan konsumsi aktivitas dan sumber daya yang digunakan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini konsep aktivitas, *cost driver*, dan kompleksitas pekerjaan digunakan sebagai alat untuk memahami fenomena empiris terkait pembentukan biaya dan evaluasi proyek pada perusahaan jasa konsultan (Guritno & Zai, 2024).

Project Profitability dalam Jasa Konsultan

Profitabilitas proyek menggambarkan kemampuan suatu proyek menghasilkan keuntungan setelah mempertimbangkan seluruh biaya yang melekat pada aktivitas yang dilakukan (Alrjoub et al., 2023). Analisis profitabilitas digunakan untuk menilai apakah pendapatan yang diperoleh dari suatu proyek mampu menutupi biaya tenaga kerja, aktivitas administratif, revisi dokumen, serta penggunaan sumber daya lainnya (Colimah & Gani, 2024). Dalam perusahaan jasa konsultan, profitabilitas proyek tidak hanya dipengaruhi oleh pendapatan yang diterima, tetapi juga oleh variasi aktivitas dan konsumsi sumber daya pada setiap proyek (Horngren et al., 2005). Setiap klien dapat memiliki karakteristik kebutuhan, tingkat kompleksitas, dan pola komunikasi yang berbeda sehingga beban kerja yang dihasilkan tidak selalu seragam (Kaplan & Cooper, 1998). Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara *Fee* yang diterima dengan upaya aktual yang dikeluarkan. Oleh karena itu, konsep profitabilitas dalam penelitian ini digunakan untuk memahami bagaimana variasi aktivitas dan tingkat kompleksitas pekerjaan dapat memengaruhi evaluasi biaya proyek pada perusahaan jasa konsultan. Profitabilitas proyek juga membantu perusahaan mengidentifikasi proyek dan klien yang memberikan kontribusi finansial lebih besar sehingga dapat menjadi dasar dalam pengelolaan *portofolio* layanan dan pengambilan keputusan bisnis (Ilyas, 2024).

Jasa Konsultan

Perusahaan jasa konsultan memiliki karakteristik operasional yang berbeda dengan perusahaan manufaktur karena keluaran utama yang dihasilkan berupa layanan, solusi, dan pengetahuan profesional yang bersifat tidak berwujud. Aktivitas dalam jasa konsultan tidak hanya bergantung pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat kompleksitas kasus, intensitas interaksi dengan klien, frekuensi revisi, serta kebutuhan analisis yang berbeda pada setiap proyek (Fu et al., 2023). Variasi karakteristik tersebut menyebabkan konsumsi sumber daya dan beban kerja tidak selalu seragam antar proyek. Karakteristik biaya pada jasa konsultan umumnya didominasi oleh biaya tenaga kerja, waktu pengerjaan, aktivitas koordinasi, komunikasi dengan klien, serta penggunaan sumber

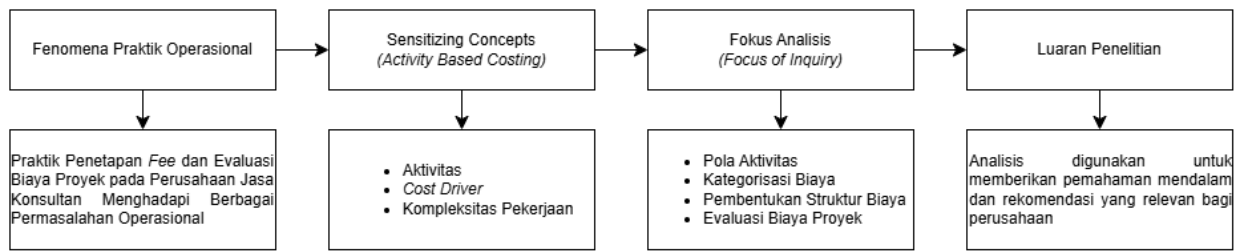
daya pendukung lainnya. Berbeda dengan perusahaan yang menghasilkan produk fisik, sebagian besar biaya dalam jasa konsultan melekat pada aktivitas yang dilakukan selama proses penyelesaian proyek (Fatihudin & Firmansyah, 2019). Kondisi ini menyebabkan biaya menjadi lebih sulit ditelusuri secara langsung apabila perusahaan tidak memiliki pencatatan aktivitas yang memadai. Ketidakjelasan identifikasi aktivitas dapat memengaruhi penetapan *Fee* dan evaluasi biaya proyek karena konsumsi sumber daya aktual belum sepenuhnya tercerminkan dalam struktur biaya yang digunakan perusahaan (Hendryan & Nugroho, 2025).

Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai *Activity Based Costing* yang menunjukkan bahwa Metode *ABC* pada organisasi sektor publik dipakai untuk menghitung biaya per aktivitas pelatihan, hasilnya menunjukkan bahwa biaya standar berbasis aktivitas lebih akurat dibandingkan dengan pendekatan tradisional (Dewi & Wijayanti, 2025). Pada perusahaan jasa konsultan yang menggunakan metode konvensional ini mengakibatkan timbulnya distorsi biaya karena alokasi dilakukan secara merata tanpa mempertimbangkan proporsi aktivitas aktual. Dengan adanya *Time Driven Activity Based Costing* ini dapat menghasilkan estimasi biaya yang lebih akurat karena mengalokasikan biaya berdasarkan konsumsi waktu nyata serta kapasitas kerja konsultan (Hendryan & Nugroho, 2025). Metode *ABC* juga diterapkan di perusahaan jasa hasilnya menunjukkan bahwa *ABC* relevan diterapkan untuk perusahaan jasa karena memiliki variasi aktivitas dan *overhead* yang tinggi (Putuhena & Kamarudin, 2024). Di perusahaan jasa dalam hal kasus penentuan tarif jasa profesional yang menggunakan *ABC* ini dapat mengurangi risiko *undercosting* dan *overcosting* (Purnomo et al., 2025). Metode ini dapat menjadi dasar pengambilan keputusan yang tepat dalam penetapan tarif dalam merefleksikan aktivitas yang dikonsumsi dan dapat mengidentifikasi profitabilitas pada setiap layanan (Prasetyo, 2025). Dengan adanya *ABC* juga mengurangi risiko kesalahan analisis pada sebuah proyek yang selama ini terlihat tampak untung, namun ternyata memiliki margin yang rendah ketika semua aktivitas dialokasikan (Ladista et al., 2024). Dampak dari adanya *ABC* ini menjadikan manajemen dapat mengevaluasi aktivitas apa saja yang tidak bernilai tambah dan menekan layanan tertentu tanpa menurunkan kualitas barang/jasa.

Kerangka Pemikiran

Dalam praktik perusahaan jasa konsultan, penetapan *Fee* dan evaluasi biaya proyek sering menghadapi kesulitan karena aktivitas yang mengonsumsi sumber daya tidak selalu dapat diidentifikasi secara jelas. Variasi tingkat kompleksitas pekerjaan dan kebutuhan klien dapat menyebabkan konsumsi sumber daya berbeda pada setiap proyek. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara beban kerja yang dikeluarkan dengan nilai ekonomi yang diterima perusahaan (Omotayo et al., 2024). Perspektif *ABC* digunakan dalam penelitian ini sebagai alat untuk memahami fenomena tersebut. *Activity Based Costing* memandang bahwa biaya muncul dari aktivitas yang mengonsumsi sumber daya sehingga identifikasi aktivitas dan *cost driver* menjadi penting dalam memahami pembentukan struktur biaya (Kaplan & Cooper, 1998). Konsep aktivitas, *cost driver*, dan kompleksitas pekerjaan digunakan untuk mengidentifikasi pola aktivitas, faktor pemicu biaya, dan variasi beban kerja dalam praktik operasional perusahaan jasa konsultan. Melalui konsep tersebut, penelitian berupaya memahami bagaimana praktik aktivitas dan struktur biaya memengaruhi evaluasi biaya proyek serta menyusun rekomendasi pendekatan biaya yang sesuai dengan karakteristik perusahaan (Sundari et al., 2024). Berikut merupakan kerangka penelitian yang menunjukkan keterkaitan anatara isu penelitian hingga luaran yang ingin dicapai.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian
(Sumber: Data Diolah, 2025)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai praktik pembentukan biaya pada perusahaan jasa konsultan. Penelitian kualitatif digunakan untuk memahami fenomena secara mendalam melalui pengamatan terhadap kondisi objek yang alamiah (Sugiyono, 2017). Metode studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada fenomena yang kompleks dan kontekstual, yaitu bagaimana aktivitas, kompleksitas pekerjaan, serta praktik penetapan *Fee* membentuk struktur biaya proyek dalam kondisi operasional nyata. Perusahaan dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu belum memiliki sistem biaya berbasis aktivitas, menghadapi variasi proyek yang tinggi, serta mengalami kesulitan dalam evaluasi biaya proyek dan profitabilitas.

Pengumpulan data dilakukan selama satu bulan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi non-partisipatif, dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2017). Wawancara dilakukan kepada tiga kelompok narasumber yaitu Direktur, Partner, dan Supervisor yang memiliki keterlibatan langsung dalam operasional proyek dan proses penetapan *Fee*. Pedoman wawancara disusun berdasarkan fokus penelitian dan konsep ABC yang meliputi aktivitas proyek, *cost driver*, kompleksitas pekerjaan, pencatatan biaya, dan evaluasi biaya proyek.

Observasi non-partisipatif dilakukan untuk memahami pola kerja, alur dokumen, interaksi antarperan, serta aktivitas yang berpotensi mengonsumsi sumber daya selama pelaksanaan proyek. Hasil observasi digunakan untuk mendukung interpretasi data wawancara dan memahami kondisi operasional perusahaan. Dokumentasi digunakan untuk menelaah data pendukung seperti daftar proyek, struktur organisasi, dan aktivitas umum perusahaan.

Analisis data dilakukan menggunakan *thematic coding*. Analisis data kualitatif dilakukan melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2017). Tahap awal dilakukan melalui transkripsi dan reduksi data hasil wawancara, kemudian dilakukan *open coding* untuk mengidentifikasi tema awal. Selanjutnya kode dikelompokkan ke dalam kategori seperti aktivitas proyek, *cost driver*, kompleksitas pekerjaan, struktur biaya, dan evaluasi biaya proyek. Hubungan antar tema kemudian diinterpretasikan untuk memahami praktik pembentukan biaya pada perusahaan jasa konsultan.

Untuk meningkatkan *trustworthiness*, penelitian menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi metode (Sugiyono, 2017). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari Direktur, Partner, dan Supervisor, sedangkan triangulasi metode dilakukan melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Berikut merupakan rincian narasumber yang berkontribusi dalam memberikan informasi dan prespektif dalam penelitian ini.

Tabel 1 Daftar Narasumber

No.	Jabatan Narasumber	Ruang Lingkup Pekerjaan	Kode
1	Partner	Penentu <i>Fee</i> dan pengarah proyek	N1
2	Direktur	Pengambil keputusan strategis dan keuangan	N2
3	Supervisor	Pengelola aktivitas teknis	N3

(Sumber: Data Diolah, 2025)

Analisis data kualitatif dilakukan menggunakan pendekatan *thematic coding* dengan kombinasi pengkodean deduktif dan induktif. Analisis data dilakukan melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2017). Tahap awal dilakukan melalui transkripsi dan reduksi data hasil wawancara. Selanjutnya dilakukan *open coding* dengan menggunakan konsep aktivitas, *cost driver*, kompleksitas pekerjaan, dan evaluasi biaya sebagai kategori awal (*deductive coding*). Pada tahap berikutnya, tema-tema yang muncul dari data lapangan seperti ketidaksesuaian antara *effort* dan *Fee*, keterbatasan pencatatan aktivitas, serta pola subsidi silang antarproyek diidentifikasi dan dikembangkan menjadi kategori baru (*inductive coding*). Hubungan antar kategori kemudian dianalisis untuk memahami praktik pembentukan biaya pada perusahaan jasa konsultan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang terlibat dalam proses pengumpulan data, interpretasi informasi, serta analisis temuan penelitian (Sugiyono, 2017). Peran peneliti dilakukan melalui penyusunan pedoman wawancara, pengamatan terhadap kondisi lapangan, interpretasi hasil wawancara, serta proses penarikan makna dari data yang diperoleh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsultan menghadapi variasi jenis proyek mulai dari kajian teknis, penyusunan strategi, hingga pendampingan. Setiap proyek memiliki pola jenis yang berbeda sehingga konsumsi sumber daya tidak seragam. Perusahaan jasa konsultan sering bergantung pada pengalaman staf dalam memperkirakan besaran *effort* tanpa data pembandingan *fee* kompetitor (Odang, 2021). Faktor kualitas layanan dan citra profesional menjadi penentu daya saing utama, bukan biaya produksi seperti pada manufaktur. Keputusan menerima proyek juga tidak semata berbasis nilai kontrak tetapi kadang mempertimbangkan peluang koneksi dan reputasi jangka panjang. Jika perusahaan tidak memiliki sistem informasi biaya yang mampu menangkap detail aktivitas, konsultan dapat menerima proyek bernilai rendah dengan beban kerja tinggi sehingga dapat menurunkan efisiensi kinerja (Durana, 2019).

Praktik Penetapan *Fee* dan Ketidaksesuaian antara *Fee* dan *Effort*

Praktik penetapan *Fee* yang terjadi pada konsultan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Penetapan *Fee* dipengaruhi oleh komposisi kompetensi dari anggota yang terlibat dan durasi pengerjaan proyek tersebut. Apabila sebuah proyek memiliki durasi yang panjang dan semakin banyak melibatkan anggota yang memiliki keahlian dan pengalaman mendalam dalam proyek tersebut maka *Fee* yang dikenakan akan semakin tinggi.

“Semakin kompleksnya kasus yang ditangani, ukuran perusahaan yang besar, dan banyaknya transaksi yang diuji mengakibatkan semakin besarnya Fee yang dikenakan atas proyek tersebut. Sebelum memutuskan kontrak, perusahaan juga melakukan analisis kemampuan bayar klien atas Fee yang ditagihkan.” [N1]

Hal ini penting karena apabila klien mengalami gagal bayar, maka perusahaan sudah siap menanggung risiko tersebut. *Fee* yang diperoleh konsultan dalam pengerjaan proyeknya terbagi menjadi *Fix Fee* dan *Succes Fee*. *Fix Fee* diperoleh dengan memperhitungkan biaya tenaga kerja, biaya operasional, dan biaya lain yang berhubungan dengan aktivitas proyek. *Success Fee* ini biasanya diperoleh dari klien salah satunya apabila konsultan berhasil memenangkan kasus peradilan, *Fee* ini merupakan potensi yang dapat klien hemat dalam pembayaran pajak dikalikan dengan persentase antara 5-20% yang disetujui berdasarkan tawar-menawar.

“Keputusan harga itu fleksibel dan melibatkan klien serta direksi, terbuka untuk negosiasi.” [N1]

Dalam melakukan penentuan *Fee* suatu proyek, pihak manajemen perusahaan dan konsultan melakukan negosiasi dengan klien untuk menghasilkan kesepakatan bersama atas *Fee* tersebut. Hal ini dilakukan agar *Fee* yang ditetapkan memberikan keadilan untuk seluruh pihak dan sesuai dengan *scope of work* yang dilakukan oleh konsultan atas proyek tersebut. Peran kompetitor yakni perusahaan konsultan lain yang menawarkan jasa serupa juga mempengaruhi penetapan harga proyek. Perusahaan yang diteliti kerap kali mengikuti sistem lelang tertutup sehingga perusahaan tidak mengerahui berapa *setting price* kompetitor lain. Perusahaan juga mengambil kesempatan untuk mengerjakan proyek yang tidak menghasilkan pendapatan besar.

“Pernah, pekerjaan probono tapi ini sebagai CSR kami yang tujuannya untuk branding.” [N2]

Menurut pihak manajemen, pekerjaan probono yang diambil ini dijadikan sebagai CSR perusahaan yang tujuan jangka panjangnya dapat menjadi personal branding perusahaan serta menjadikan proyek tersebut sebagai *portofolio* perusahaan. Para konsultan memiliki profesionalitas dan menjunjung tinggi nilai loyalitas dalam mengerjakan sebuah proyek tanpa melihat besar kecilnya nominal *Fee* yang diperoleh. Perusahaan memiliki *bottom line* dalam menetapkan sebuah *Fee* proyek, namun besar kecilnya nominal tersebut juga berkontribusi pada arus kas masuk perusahaan.

“Awalnya ada target revenue, kalau target margin masih belum. Namun kami punya bottom line, jika ada proyek yang tidak sesuai juga kami tolak. Kami tidak memposisikan konsultan di satu posisi strategi bersaing, kami memanfaatkan semua peluang dan juga tetap kami sesuaikan dengan jasa yang kami tawarkan misalnya Proyek A banyak lowcost sedangkan untuk Proyek B average.” [N1]

Temuan tersebut menunjukkan bahwa praktik penetapan *Fee* pada perusahaan konsultan tidak sepenuhnya didasarkan pada konsumsi sumber daya aktual. Keputusan penetapan harga juga dipengaruhi oleh faktor strategis seperti hubungan jangka panjang dengan klien, peluang proyek lanjutan, dan keberlanjutan arus kas perusahaan. Dari perspektif ABC, kondisi tersebut menunjukkan adanya potensi ketidaksesuaian antara *effort* yang dikeluarkan dengan nilai ekonomi proyek yang diterima perusahaan. Nilai *Fee* yang diterima belum tentu mencerminkan aktivitas aktual yang mengonsumsi sumber daya.

Ketidakakuratan Struktur Biaya dan Keterbatasan Pengelolaan *Cost Accounting*

Perusahaan skala kecil dan menengah umumnya menerapkan target margin yang lebih fleksibel menyesuaikan kondisi pasar dengan membuka peluang untuk mengambil proyek tanpa memposisikan ke dalam strategi *lowcost* maupun diferensiasi. Permasalahan yang terjadi pada perusahaan yang diteliti adalah tidak memiliki sumber daya manusia yang menangani *cost accounting* secara spesifik. Hal ini mengakibatkan perusahaan tidak dapat menganalisis dan mencatat biaya per proyek secara rigid. Pendapatan proyek hanya dapat dilihat secara general, namun perusahaan tidak dapat melihat besaran *profit* dari setiap proyek tersebut.

"Biaya masih dicatat secara umum, Perusahaan belum bisa calculate Cost of Revenue misalnya listrik dan biaya operasional ini susah.. karena belum ada yang incharge benar-benar di accounting." [N2]

Perusahaan hanya dapat menganalisis biaya tenaga kerja secara aktual saja dan memiliki hambatan dalam menganalisis detail *Cost of Revenue* dalam bentuk *overhead* berupa biaya listrik, biaya transport, perlengkapan kantor, dan biaya lainnya yang berhubungan dengan aktivitas proyek ini menjadi sulit untuk dialokasikan. Perusahaan belum memiliki sistem untuk menelusuri biaya ke aktivitas atau proyek secara spesifik.

"Ya karena pencatatannya masih general masuk ke beban operasional, memang costnya terlihat membengkak, padahal bisa saja kalau kami pilah lagi tidak akan sebesar itu." [N2]

Akibatnya biaya *overhead* tercatat secara umum dan tidak teralokasi dengan tepat. Perusahaan sulit melihat proyek mana yang menghasilkan margin paling tinggi karena semua biaya tidak teralokasikan per proyek. Hal ini mengakibatkan biaya yang timbul dari aktivitas tersebut dapat tidak ditekan dan tidak teridentifikasi sejak awal. Kondisi ini memengaruhi biaya operasional yang tidak terduga dan meningkat lebih tinggi dibanding yang diperlukan. Perusahaan mengeluarkan lebih banyak sumber daya untuk aktivitas yang tidak tercatat secara jelas sehingga mengakibatkan menurunnya efisiensi perusahaan.

Dinamika Aktivitas dan Konsumsi Sumber Daya Proyek

Variasi aktivitas dan beban kerja dapat menjadi dasar penentuan *Fee* proyek karena setiap pengerjaan kasus menuntut kedalaman analisis dan waktu pengerjaan yang berbeda. Konsultan membagi proyek kepada tim berdasarkan tingkat beban kerja individu. Proyek yang memiliki dokumen dengan kompleksitas tinggi memerlukan lebih banyak waktu dan tenaga. Pembagian proyek ini membuat perusahaan mudah memperkirakan kebutuhan sumber daya sejak awal.

"Tidak ada jam kerja yang fix, karena masing-masing konsultan memiliki manajemen waktu sendiri. Kadang konsultan A ada yang bisa ngerjain proyek A secara cepat, sedangkan konsultan B bisa sedikit lebih lama." [N3]

Pengerjaan per proyek tidak memiliki jam kerja yang tetap karena pada setiap kasus memiliki pola kerja yang berbeda. Konsultan menghabiskan waktu sesuai tingkat kesulitan, banyaknya revisi, dan kompleksitas bisnis klien. *Fee* proyek secara tidak langsung mengikuti seberapa banyak upaya tenaga dan pikiran yang berkontribusi dalam proyek tersebut, bukan angka yang baku. Banyak proyek yang menghasilkan pendapatan rendah ditangani oleh satu konsultan, hal ini dikarenakan proyek tersebut dikerjakan secara *multitasking* karena

memiliki kompleksitas yang rendah. Rangkaian aktivitas dengan biaya terbesar menurut konsultan adalah pada saat konsultan melakukan konsultasi, pengujian transaksi dan melakukan presentasi finalisasi kepada klien.

"Aktivitas paling mahal ketika melakukan konsultasi, pengujian transaksi, dan peresentasi ke klien itu inti dari proyek yang kami kerjakan." [N3]

Tiga aktivitas tersebut dapat menyerap waktu paling panjang. Konsultan perlu memeriksa data, menyusun temuan, lalu menyiapkan materi untuk dipresentasikan. Semakin banyaknya revisi yang diterima dari klien juga memengaruhi banyaknya jam kerja yang diperlukan.

Pekerjaan yang dilakukan secara berulang atau repetitif ini tidak selalu memberikan margin yang tinggi karena upaya yang dikeluarkan kerap kali tidak sebanding dengan *Fee* yang diterima. Proyek dengan harga yang serupa memiliki kompleksitas yang berbeda sehingga mengakibatkan beban kerja bertambah sementara margin yang diperoleh tidak menunjukkan pertumbuhan yang signifikan. Faktor utama yang menghambat aktivitas konsultan adalah ketika klien lambat dalam memberikan data dan memberikan *Feedback* atas pengerjaan proyek. Konsultan tidak dapat memulai analisis sebelum memperoleh informasi yang tersedia. Hal ini menimbulkan pekerjaan bergeser dari yang awalnya sesuai dengan tenggat waktu menjadi mundur dari rencana yang ditetapkan. Kondisi ini membuat produktifitas konsultan menurun karena waktu yang terpakai ini hanya untuk menunggu, bukan untuk bekerja sehingga perusahaan tetap mengeluarkan biaya tenaga kerja dan operasional meskipun tidak ada output yang belum dihasilkan. Perusahaan tidak memiliki sistem *timesheet* yang memadai dalam memberikan gambaran yang jelas mengenai jumlah aktivitas per proyek sehingga perusahaan sulit menilai kebutuhan kerja secara tepat.

"Kalau fee ini sifatnya confidential ya, jadi berapapun feenya kami tetap profesional dan tidak mempengaruhi motivasi kerja karyawan." [N3]

Fee kecil dengan *effort* tinggi masih sering terjadi, meskipun begitu konsultan tetap menjalankan tugas secara profesional. Motivasi kerja dan kualitas layanan tetap terjaga karena standar kinerja tidak bergantung pada besarnya *Fee*, melainkan pada tanggung jawab untuk menyelesaikan proyek dengan baik.

Profitabilitas Proyek dan Strategi Keberlanjutan Relasi Klien

Profitabilitas proyek yang dihasilkan tidak selalu berjalan seimbang. Beberapa proyek menghasilkan *revenue* besar namun tidak sejalan dengan ekspektasi *profit* yang diperoleh karena terdapat aktivitas yang tidak terukur secara rigid sejak awal. Situasi ini menjadikan perusahaan mengandalkan subsidi silang atas pendapatan dari klien lain dengan margin lebih tinggi ini sebagai cara perusahaan mempertahankan kelancaran operasional meskipun *profit* tidak merata di setiap proyek. Pendapatan proyek yang rendah tidak selalu menjadi beban bagi perusahaan, namun proyek seperti ini digunakan perusahaan untuk memperoleh *exposure*, memperoleh jaringan klien, dan membangun rekam jejak yang berguna untuk membuka peluang proyek lebih besar di masa depan.

"Penetapan fee kita mempertimbangkan ukuran perusahaan, industri bisnis, kompleksitas, karakter kerja sama." [N1]

Faktor yang memengaruhi penetapan *Fee* juga disesuaikan dengan industri bisnis klien tersebut karena setiap industri memiliki kebutuhan dan standar kerja yang berbeda di

setiap sektor. Selain itu, karakter kerja sama juga memengaruhi *profit* tiap klien tidak seragam walaupun nilai proyek terlihat mirip. Misalnya terdapat klien yang cepat dan jelas sehingga proses kerja menjadi efisien, namun terdapat klien yang lambat memberi data atau permintaan yang sering berubah sehingga beban kerja meningkat. Meskipun proyek awal terlihat belum menuntungkan, dengan profesionalitas, kompetensi, dan loyalitas yang menjadi modal seorang konsultan dapat memicu efek domino ke peluang proyek baru. Konsultan berkesempatan memperoleh referensi atau direferensikan klien kepada calon klien lainnya sehingga menjadi investasi nilai yang diciptakan jangka panjang lebih besar terasa manfaatnya.

Kesiapan Operasional dan Rekomendasi Penerapan ABC

Rekomendasi disusun berdasarkan temuan lapangan dan melihat kesenjangan serta kelemahan sistem biaya yang terjadi saat ini. Manajemen menilai bahwa *Activity Based Costing* sangat layak diterapkan karena membuat perhitungan menjadi transparan dan rasional. Perusahaan membutuhkan sistem *cost driver* agar biaya dapat ditelusuri ke aktivitas yang memicu pengeluaran. *Cost driver* memberi gambaran hubungan antara beban kerja dan biaya sehingga alokasi menjadi lebih proporsional. Dengan *cost driver*, manajemen dapat mengidentifikasi aktivitas mana yang inefisien dan mana yang efisien. Pada saat ABC diterapkan maka perusahaan perlu fokus melakukan perbaikan pencatatan aktivitas agar struktur biaya lebih jelas.

Perusahaan perlu membuat *timesheet* guna dapat menghitung waktu kerja, jumlah dokumen, revisi, dan aktivitas lain secara konsisten. Sumber Daya Manusia pada divisi keuangan perlu dibekali pelatihan terkait *cost accounting* agar memiliki pemahaman yang tepat membuat staf mampu menyiapkan data biaya secara konsisten dan menjadi pengelola utama sistem ABC. Perusahaan dapat memperkuat kontrol komunikasi dengan klien agar alur data lebih cepat diterima dan proyek tidak tertunda. Tim dapat menetapkan batas waktu pengiriman dokumen, memperjelas kebutuhan data sejak awal, serta melakukan *follow-up* terjadwal. Komunikasi yang aktif membantu konsultan bekerja lebih efisien sehingga proses analisis menjadi lebih terarah dan risiko penundaan proyek menurun.

Temuan menunjukkan bahwa konsumsi sumber daya pada perusahaan jasa konsultan tidak hanya dipengaruhi oleh jumlah proyek yang dikerjakan, tetapi juga oleh variasi aktivitas dan tingkat kompleksitas pekerjaan. Dalam perspektif ABC, aktivitas seperti konsultasi, pengujian transaksi, revisi, dan presentasi dapat dipahami sebagai aktivitas yang mengonsumsi sumber daya secara berbeda. Variasi aktivitas tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan biaya proyek tidak selalu sejalan dengan nilai *Fee* yang diterima perusahaan.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Simpulan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa variasi aktivitas dan tingkat kompleksitas proyek menyebabkan konsumsi sumber daya tidak selalu sejalan dengan *Fee* yang diterima perusahaan. Adanya ketidaksesuaian antara *effort* dan *Fee*, biaya *overhead* yang belum teralokasi secara spesifik, serta indikasi subsidi silang antarproyek menunjukkan bahwa praktik pembentukan biaya pada perusahaan jasa konsultan masih menghadapi keterbatasan dalam menggambarkan konsumsi sumber daya secara aktual. Dalam konteks tersebut, ABC berpotensi dipahami sebagai pendekatan yang membantu perusahaan melihat hubungan antara aktivitas, konsumsi sumber daya, dan struktur biaya proyek. Pendekatan berbasis aktivitas dapat memberikan dasar yang lebih sistematis untuk memahami pola aktivitas dan

mengevaluasi biaya proyek, khususnya ketika perusahaan memiliki pencatatan aktivitas yang konsisten dan dapat ditelusuri.

Pada studi kasus yang diteliti, perusahaan konsultan menghadapi tantangan berupa ketidakseragaman profit proyek, variasi beban kerja, ketergantungan pada klien dalam penyediaan data, serta keterbatasan pencatatan aktivitas dan waktu kerja. *Fee* tidak selalu mencerminkan kompleksitas pekerjaan karena aktivitas tertentu menuntut upaya yang lebih tinggi, sementara produktivitas sulit dievaluasi akibat data biaya yang belum terdokumentasi secara rinci. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa permasalahan evaluasi biaya proyek tidak hanya dipengaruhi oleh pendekatan biaya yang digunakan, tetapi juga oleh kesiapan operasional perusahaan. Hasil wawancara menunjukkan adanya keterbatasan dalam pengelolaan biaya dan identifikasi biaya *overhead* sehingga struktur biaya aktual belum dapat dipetakan secara rinci. Oleh karena itu, penerapan *ABC* memerlukan dukungan pencatatan aktivitas, identifikasi *cost driver*, dan kesiapan sumber daya manusia agar berpotensi membantu perusahaan memahami pola konsumsi sumber daya serta mengevaluasi biaya proyek secara lebih sistematis.

Keterbatasan

Penelitian dilakukan pada satu perusahaan dengan skala operasional tertentu sehingga temuan tidak dapat digeneralisasi ke konsultan lain yang memiliki struktur biaya, budaya kerja, dan volume proyek yang berbeda. Peneliti belum menggunakan pengukuran kuantitatif terkait biaya dan profitabilitas proyek. Dampak implementasi *ABC* lebih terlihat dalam bentuk analisis kualitatif sehingga belum menunjukkan besaran pengaruh secara numerik. Sistem pencatatan aktivitas perusahaan masih berkembang. Data *timesheet* dan *cost driver* belum stabil sehingga pembahasan efektivitas *ABC* yang optimal hanya bersifat proyeksi, bukan hasil implementasi secara penuh.

Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian berikutnya dapat memasukkan analisis kuantitatif agar dampak penerapan *ABC* terhadap biaya dan profitabilitas terlihat lebih terukur. Variabel seperti jam kerja, *cost driver*, dan margin dapat dibandingkan sebelum dan setelah implementasi. Ruang lingkup penelitian dapat diperluas dengan melibatkan lebih dari satu perusahaan konsultan. Perbandingan lintas perusahaan membantu melihat pola biaya yang berbeda dan menghasilkan temuan yang lebih kuat. Penelitian lanjutan dapat menggali perspektif klien untuk mengetahui bagaimana penetapan *Fee* dan efisiensi kerja konsultan memengaruhi kepuasan serta keputusan kerja sama jangka panjang. Implementasi *ABC* dapat diuji hingga level operasional penuh, termasuk pembentukan *cost pool*, *cost driver*, dan evaluasi biaya per aktivitas, sehingga penelitian tidak hanya pada tahap rekomendasi tetapi sampai pada hasil penerapannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alrjoub, A. M. S., Alkarabsheh, F., Bataineh, A., & Al-othman, L. N. (2023). The Impact Of Activity-Based Costing Systems On Cost Reduction During Pandemic. An Example Of An Industrial Company Listed On The Amman Stock Exchange. *Journal of Professional Business Review*, 8(5), 1–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.2015>
- Anton, C. E. (2022). The Activity Based Costing Method Applied to the Analysis of the Clients' Profitability. *Series V - Economic Sciences*, 15(1), 43–50. <https://doi.org/10.31926/but.es.2022.15.64.1.5>

- Ashtari, M. A., Ansari, R., Hassannayebi, E., & Jeong, J. (2022). Cost Overrun Risk Assessment and Prediction in Construction Projects: A Bayesian Network Classifier Approach. *Buildings*, 12(10). <https://doi.org/10.3390/buildings12101660>
- Colimah, F. W., & Gani, L. (2024). The Analysis of Time-Driven Activity-Based Costing to Increase Customer Profitability (A Case Study of Distributor Company). *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 9(1), 414–446. <https://doi.org/10.23887/jia.v9i1.57398>
- Dewi, N. R. L., & Wijayanti, N. A. (2025). Activity-Based Costing untuk Efisiensi Belanja: Analisis Standar Biaya Digitalisasi Dokumen Perpajakan pada Direktorat Jenderal Pajak. *Owner*, 9(1), 260–269. <https://doi.org/10.33395/owner.v9i1.2398>
- Durana, M. M. (2019). Research Review on Activity-Based Costing System (ABC): ABC's Development, Applications, Challenges, and Benefit. *SSRN*, 1–9. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3347713>
- Fadiyah, J. R., & Machdar, N. M. (2024). Activity Based Costing, Efisiensi Biaya dan Kinerja Keuangan. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 3(1), 70–81. <https://doi.org/10.55606/jumia.v3i1.3530>
- Fatihudin, D., & Firmansyah, A. (2019). Pemasaran Jasa Strategi, Mengukur Kepuasan, dan Loyalitas Pelanggan. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (1st ed.). Deepublish Publisher.
- Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M., Morris, T., & Johnstone, M. (2023). When are Clients Helpful? Capitalising on Client Involvement in Professional Service Delivery. *PLoS ONE*, 18(2 February), 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0280738>
- Guritno, L. P., & Zai, S. N. P. (2024). Cost Price Analysis Using Full Costing and Activity Based Costing in Sari Gurih Pak Cipto Tofu Production SMEs. *Indonesia Accounting Research Journal*, 11(4), 242–249. <https://journals.iarn.or.id/index.php/IARJ/index>
- Hartono, E. M. (2021). Analysis Cost-To-Serve dan Customer Profitability dengan Time-Driven Activity Based Costing. *Competitive Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 5(1), 1–9. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31000/competitive.v5i1.2589>
- Hendryan, A. P., & Nugroho, H. (2025). Perbandingan Penentuan Consulting Fee : Konvensional dan Time-Driven Activity Based Costing pada Perusahaan Jasa Layanan Konsultasi. *Seminar Nasional Akutansi Dan Manajemen*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/https://prosiding.pnj.ac.id/index.php/SNAM/article/view/5348>
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2005). *Introduction to Management Accounting*. Pearson Educación.
- Ilyas, H. T. (2024). Optimalisasi Efisien Manajemen dan Metode Activity-Based Costing (ABC Method) : Analisis Bibliometrik. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 8(2), 809–833.
- Kaplan, & Cooper. (1992). Activity-based Systems: Measuring The Costs of Resource Usage. *Accounting Horizons*, 6(3), 1–13.
- Kaplan, & Cooper. (1998). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard Business Pres.
- Khofifah, A. N., & Vilantika, E. (2025). Analisis Pengendalian Biaya Pada Perusahaan Konstruksi Di Kabupaten Gresik. 9(2), 1–12.
- Ladista, R. D., Maryani, A., & Febriani, E. (2024). Implementasi Activity Based Costing Sebagai Alternatif Perhitungan Biaya Program Bimbingan Belajar Pada Lembaga XYZ. *Journal of Accounting Taxing and Auditing (JATA)*, 5(2), 28–36. <https://doi.org/10.57084/jata.v5i2.1550>
- Lubis, H., Hasanah, U., & Waruwu, K. (2024). Kontribusi Strategis Konsultan Keuangan Dalam Kemajuan Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 160–169. <https://doi.org/10.36490/jmdb.v2i3.1145>

- Nirawati, L., Samsudin, A., Stifanie, A., Setianingrum, M. D., Syahputra, M. R., Khrisnawati, N. N., & Saputri, Y. A. (2022). Profitabilitas dalam Perusahaan. *Journal Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 60–68.
- Odang, N. K. (2021). Analisis Profitabilitas Customer Berdasarkan Pendekatan Time-driven Activity-based Costing (TDABC). *Jurnal Ekonomi Perjuangan*, 3(1), 28–38. <https://doi.org/10.36423/jumper.v3i1.710>
- Omotayo, T. S., Ross, J., Oyetunji, A., & Udejaja, C. (2024). Systems Thinking Interplay Between Project Complexities, Stakeholder Engagement, and Social Dynamics Roles in Influencing Construction Project Outcomes. *SAGE Open*, 14(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440241255872>
- Prasad, K. D., Mubeen, S. A., & Rajani, B. (2021). Activity based Costing (Abc) for Better Cost Management. *Business Studies Journal*, 13(1), 1–8. <https://www.abacademies.org/articles/activity-based-costing-abc-for-better-cost-management-12381.html>
- Prasetyo, H. D. (2025). Penerapan Activity-Based Costing dalam Menentukan Tarif Layanan Jasa Profesional. *Journal of Economics, Business, Management, Accounting and Social Sciences*, 3(5), 340–345.
- Priandono, T. E. (2014). Kepercayaan Klien terhadap Konsultan Humas. *Jurnal Penelitian Komunikasi*, 17(1), 1–14. <https://doi.org/10.20422/jpk.v17i1.2>
- Purnomo, D. E., Pujiono, A., Fatah, K., & Triatmaja, M. F. (2025). Analisis Implementasi Activity Based Costing dalam Penetapan Tarif Jasa Stone Crusher Machine UMKM. *Monex: Journal of Accounting Research*, 14(2), 255–267. <https://doi.org/10.30591/monex.v14i2.9023>
- Putuhena, H., & Kamarudin, S. F. (2024). Activity Based Costing-Sebuah Kajian. *Owner*, 8(2), 1101–1107. <https://doi.org/10.33395/owner.v8i2.2027>
- Quesado, P., & Silva, R. (2021). Activity-Based Costing (ABC) and Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 41. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010041>
- Setyawan, W. (2025). Activity-Based Costing as a Strategy to Improve Production Efficiency. *Oikonomia : Journal of Management Economics and Accounting*, 2(3), 166–174. <https://doi.org/10.61942/oikonomia.v2i3.364>
- Sharma, S. K. (2023). Evaluating the Efficiency of Activity-Based Costing in Modern Manufacturing Enterprises. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 5(5), 1–12. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i05.17829>
- Srbinoska, D. S. (2017). Implementation of Activity-Based Costing Systems by the Macedonian Insurance Segment: The Influence of Organizational Factors on the Adoption Rate. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 7(2), 417. <https://doi.org/10.5296/ijafr.v7i2.12203>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sundari, S., Kurniawan, A., Wahid, A., & Syamsuddin. (2024). Analysis of the Effect of Activity Based Costing on Financial Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis, Akuntansi Dan Keuangan*, 3(2), 383–392. <https://doi.org/https://doi.org/10.55927/jambak/v3i2.12411>
- Toubtou, A., & Slimani, H. (2023). Time-Driven Activity-Based Costing in service companies: a comparative case study: French, Belgian, Turkish and Thai. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 2(3), 882–891. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7985617>

- Triagustina, F., & Gani, L. (2021). Usulan Time-Driven Activity Based Costing System, Customer Profitability Analysis dan Sistem Pengendalian Internal pada Perusahaan Logistik. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 8(01), 1–13. <https://doi.org/10.35838/jrap.2021.008.01.01>
- Utami, H. N., Prasetya, A., & Hendrawan, M. R. (2020). Analisis Beban Kerja Sebagai Dasar Perencanaan Kebutuhan Pegawai. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 95–105. <https://doi.org/10.26905/jbm.v7i2.4325>