



IMPLEMENTASI *TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING* DAN STRATEGI HARGA PADA AGENSI PEMASARAN DIGITAL KREATIF

Bintang Nugroho^{1*}, Nureni Wijayati²

AFILIASI:

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

*KORESPONDENSI:

bintang.nugroho11@ui.ac.id

THIS ARTICLE IS AVAILABLE IN: <https://ejournal.umc.ac.id/index.php/JPK>

DOI: [10.32534/jpk.v10i2.3979](https://doi.org/10.32534/jpk.v10i2.3979)

CITATION:

Nugroho, B., & Wijayati, N. (2023). IMPLEMENTASI *TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING* DAN STRATEGI HARGA PADA AGENSI PEMASARAN DIGITAL KREATIF. *Jurnal Proaksi*, 10(2), 125 - 142. <https://doi.org/10.32534/jpk.v10i2.3979>

Riwayat Artikel :

Artikel Masuk:

19 Mei 2023

Di Review:

2 Juni 2023

Diterima:

30 Juni 2023

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan penerapan konsep *Time-Driven Activity-Based Costing* (TD ABC) dan analisis margin kontribusi sebagai suatu solusi bagi PT CRV, sebuah perusahaan agensi pemasaran digital kreatif di Indonesia, yang mengalami masalah teknik penentuan biaya dalam pembuatan strategi harga berbasis biaya. Penelitian studi kasus ini menggunakan *explanatory sequential mixed methods* dengan triangulasi data. Biaya aktual pada PT CRV tahun 2022 digunakan dalam membangun model TD ABC dan menggunakan model tersebut untuk analisis margin kontribusi. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa (1) TD ABC dapat diimplementasikan pada PT CRV dan model biaya per aktivitas dapat mengakomodir perkembangan bisnis pemasaran digital yang dihadapi oleh *360-digital marketing agencies*. (2) Analisis margin kontribusi dapat membantu manajemen membuat *cost-based pricing strategy* untuk setiap layanan jasa agensi pemasaran digital kreatif.

Kata Kunci: Biaya, Harga, Agensi Pemasaran Digital

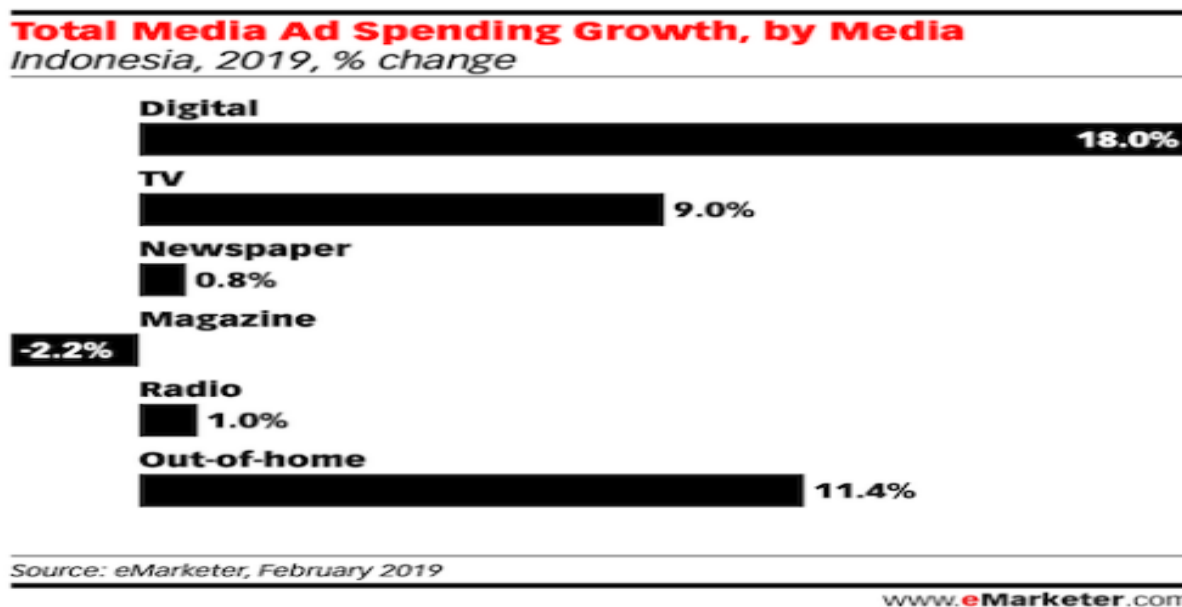
Abstract

This research purposes to propose the application of Time-Driven Activity-Based Costing (TD ABC) with contribution margin analysis as a problem-solution for PT CRV, a creative digital marketing agency in Indonesia, which is having difficulties using the costing method to carry out cost-based pricing strategy. This research adopts explanatory sequential mixed methods, framed by an intensive case study with data triangulation. The actual cost of PT CRV is used to build TD ABC model and uses this model for contribution margin analysis. This research reveals that (1) TD ABC can be implemented in PT CRV and this cost-per-activity model can accommodate the increasingly complex and dynamic activities of making advertisements in digital media faced by 360-digital marketing agencies. (2) Contribution margin analysis can help management to improve their pricing through cost-based pricing strategy for every service offered by PT CRV.

Keywords: Cost, Pricing, Digital Marketing Agency

PENDAHULUAN

Berdasarkan laporan yang diterbitkan Deloitte di tahun 2020, konsumen di Indonesia mengandalkan informasi yang terdapat pada *online reviews* atas produk suatu *brand* saat membuat keputusan pembelian dimana konsumen usia muda di Indonesia menunjukkan ketergantungan yang lebih tinggi pada media digital (Meng, 2020). Di sisi lain, berdasarkan laporan yang dirilis oleh perusahaan riset eMarketer Indonesia pada tahun 2019, pengeluaran iklan perusahaan brand di Indonesia pada media digital telah meningkat 18% pada tahun 2019 lebih tinggi dari peningkatan pengeluaran iklan pada media televisi sebesar 9% (Gambar 1) (Enberg, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan brand kini berfokus untuk menghadirkan iklan brand mereka pada media digital (Lundquist & Wang, 2022), yang tampil pada layar tablet, komputer, *smartphones*, dan perangkat lain yang terhubung dengan internet. Adanya peluang yang dihadirkan dari evolusi media pemasaran digital, *trend* konsumen akhir, dan peningkatan anggaran marketing perusahaan *brand* untuk pemasaran digital, semakin banyak agensi pemasaran digital kreatif bermunculan di Indonesia.



Gambar 1. Total Pertumbuhan Belanja Iklan, Berdasarkan Media
Sumber gambar: Enberg (2019), E-Marketer: *Global Digital Ad Spending*

PT CRV adalah perusahaan agensi pemasaran digital kreatif yang beroperasi di Indonesia sejak tahun 2019. Dalam operasinya PT CRV mengungkapkan masalah pada pembuatan strategi harga mereka terutama saat proses tender proyek pemasaran dengan pelanggan (*agency-pitching*). Hal ini dipicu karena kurang akuratnya sistem alokasi biaya (*cost assignments*) pada PT CRV untuk produk layanan jasa pemasaran digital kreatif (*cost object*) yang memungkinkan mereka untuk membuat strategi harga berbasis biaya (*cost-based pricing*) yang efektif. Ketidakakuratan tersebut mencakup:

- Pada PT CRV, setiap karyawan tidak hanya mengerjakan 1 (satu) produk layanan jasa pemasaran digital kreatif dalam satu waktu. Karyawan dapat mengerjakan beberapa layanan jasa secara simultan, sehingga biaya sumber daya manusia ini tidak dapat ditelusuri langsung ke *cost object* dengan cara yang ekonomis.
- Manajemen PT CRV saat ini hanya membebankan biaya sumber daya manusia ke produk layanan jasa pemasaran digital kreatif, dimana konsumsi waktu penggunaan sumber daya manusia untuk setiap layanan jasa diestimasi oleh manajemen. Sementara itu, biaya tidak langsung lainnya (*overhead*) belum dibebankan ke produk layanan jasa pemasaran digital kreatif.

Seringkali pada proses *pitching*, PT CRV menghadapi calon klien yang *open-budget*. Namun, pada tahapan final *pitching* dimungkinkan situasi dimana pemasar menyampaikan batasan budget mereka (Christian & Almahendra, 2015) sehingga manajemen PT CRV menggunakan batasan anggaran klien tersebut sebagai penentu harga *quotation* mereka (*customer-value based pricing*). Pada situasi lainnya, apabila PT CRV tidak memenangkan tender proyek dan mendapatkan informasi harga layanan jasa pemasaran kompetitornya, PT CRV melakukan *review* kepada harga layanan jasa yang ditawarkan agensi kompetitor tersebut (*competitor-based pricing*). Oleh karena itu, manajemen PT CRV membutuhkan solusi untuk memperbaiki sistem penentuan biaya yang memungkinkan manajemen membuat strategi harga berbasis biaya. Selain itu, menjaga tingkat kompetitif mereka di industri agensi pemasaran (Krisnanto & Febriana, 2018).

Sejak Kaplan dan Anderson (2007) memperkenalkan *Time-Driven Activity-Based Costing* (TD ABC), banyak studi telah menunjukkan keunggulan penerapan konsep ini sebagai teknik alokasi biaya di berbagai industri, termasuk perusahaan jasa (Xu et al., 2020). Adioti dan Valverde (2013) melakukan penelitian untuk mengembangkan model TD ABC untuk perusahaan yang bergerak di bidang layanan teknologi informasi yang dapat digunakan untuk memahami profil biaya organisasi untuk memungkinkan pengambilan keputusan tentang penghematan biaya. Di Indonesia penerapan model TD ABC untuk industri jasa telah banyak diteliti dalam bidang perhotelan (Riediansyaf, Mertza Dwiputri; Basuki, 2014), ICT (Fitriasari & Kawahara, 2020), dan jasa. Namun, penelitian ini memiliki kontribusi kebaruan karena belum terdapat penelitian penerapan model TD ABC pada industri jasa pemasaran, khususnya agensi pemasaran digital kreatif di Indonesia yang mana saat ini tengah berkembang mengikuti evolusi media pemasaran digital. Selain itu, penelitian ini juga melakukan perhitungan *contribution margin analysis* sebagai dasar *pricing strategy* layanan jasa pemasaran digital kreatif yang tidak dilakukan pada penelitian-penelitian TD ABC sebelumnya di Indonesia.

Penelitian studi kasus ini bertujuan untuk mengusulkan penerapan model TD ABC sebagai perbaikan teknik penentuan biaya dalam rangka memberikan perancangan strategi harga bagi agensi pemasaran kreatif PT CRV. TD ABC diusulkan untuk diimplementasikan pada PT CRV dengan tiga alasan. Pertama, proses pembuatan iklan pada kanal-kanal media digital melibatkan pekerjaan yang berbeda-beda serta menggunakan sumber daya pada agensi pemasaran digital kreatif dalam proporsi yang berbeda-beda, sehingga pembebanan biaya berdasarkan "*cause and effect relationship*" antara aktivitas (proses aktual) dan *cost object* dengan menggunakan waktu sebagai pemicu biaya (*cost-drivers*) dapat meningkatkan keakuratan *cost assignments* agensi pemasaran digital kreatif (Kaplan & Anderson, 2007). Kedua, mengingat kemudahan implementasi dan konsep TD ABC yang mengutamakan *real-time tracing*, sehingga dapat mengukur seluruh biaya aktivitas yang dilakukan pada agensi pemasaran digital kreatif guna meningkatkan kinerjanya (Fitriasari & Kawahara, 2020). Ketiga, penerapan TD ABC dapat meningkatkan strategi *cost-based pricing* karena TD ABC dapat meningkatkan keandalan manajemen biaya dan profitabilitas (Datar & Rajan, 2021) (Jeong & Ahn, 2015).

Studi kasus ini dilakukan dengan menggunakan *explanatory sequential mixed method* dimana dari sisi kualitatif diperoleh gambaran bisnis agensi dalam layanan iklan digital kreatif dan daftar aktivitas relevan yang dilakukan untuk menyediakan layanan tersebut. Dari sisi kuantitatif, penelitian kemudian membangun dan mensimulasikan model TD ABC untuk mendapatkan informasi biaya penyampaian layanan jasa. Informasi biaya ini kemudian digunakan dalam analisis margin kontribusi untuk meningkatkan strategi penetapan harga layanan iklan digital kreatif.

KAJIAN PUSTAKA

Sistem *Time-Driven Activity-Based Costing* (TD ABC) dikembangkan oleh Kaplan dan Anderson pada tahun 2007, yang menyederhanakan proses dan kompleksitas sistem ABC sebelumnya. Sistem TD ABC menjadi lebih relevan karena didasarkan pada operasi di lapangan dimana aktivitas tertentu dalam proses bisnis tidak selalu mengonsumsi jumlah sumber daya yang sama dalam setiap situasi

(Hansen & Mowen, 2017). Sistem TD ABC hanya menggunakan satu *cost driver* yaitu *duration driver* dimana penggunaan sumber daya hanya disebabkan oleh durasi waktu yang digunakan untuk melakukan suatu aktivitas (Tse & Gong, 2009). TD ABC menggunakan estimasi atas dua variabel yaitu *unit cost of the supplying resources* dan waktu yang digunakan untuk melakukan aktivitas (Everaert & Bruggeman, 2007). Dengan demikian, TD ABC secara otomatis mengungkapkan perbedaan antara total waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu aktivitas yang dilakukan oleh suatu departemen dan jumlah waktu karyawan suatu departemen yang tersedia (Afonso & Santana, 2016) (Cidav et al., 2020) (Zhao & Yang, 2022).

Pembebanan biaya (*cost assignments*) adalah proses membebankan biaya sumber daya ke kumpulan biaya dan kemudian dari biaya kumpulan ke objek biaya (Vanderbeck, 2010) (Blocher et al., 2013). Sistem penetapan biaya berdasarkan aktivitas umumnya dilakukan dalam beberapa tahapan (Yan & Peng, 2016) (Mutmainah, 2021). Kaplan dan Anderson (2007) menjabarkan langkah-langkah teknik penentuan biaya model TD ABC sebagai berikut:

1. Membuat daftar aktivitas relevan dan *activity cost pool*
2. Menghitung total *operating cost* dari suatu departemen atau proses dalam menyediakan *resource capacity* atau dikenal dengan *total cost of capacity supplied*.
3. Melakukan perhitungan kapasitas operasi yang tersedia berdasarkan sumber daya yang ada (*practical capacity*)
4. Menghitung rasio antara *total cost of capacity supplied* terhadap *practical capacity* untuk memperoleh *capacity cost rate*.
5. Mengestimasi durasi waktu yang diperlukan untuk menjalankan suatu aktivitas yang dapat dijabarkan sebagai *time equations*. Kaplan dan Anderson (2007) merumuskan *time equations* pada suatu formula dasar sebagai berikut:

$$T\beta = \beta_0 + \beta_1X_1 + \dots + \beta_n X_n$$

dimana:

$T\beta$: waktu yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas β

β_0 : standar waktu yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas dalam satuan menit

β_i : estimasi waktu untuk tambahan aktivitas dalam satuan menit

X_i : jumlah aktivitas tambahan yang dilakukan

6. Melakukan perhitungan *cost driver rate* terhadap setiap aktivitas pada operasi bisnis.
Cost driver rate = (*capacity cost rate*) x (durasi waktu untuk menjalankan aktivitas)
7. Melakukan perhitungan terhadap aktivitas aktual yang dikerjakan

Di sisi lain, De Toni et al., (2017) menyebutkan sebagian besar peneliti setuju bahwa *pricing strategy* dapat dikategorikan dalam tiga kategori umum yaitu *cost-based pricing*, *competition-based pricing*, dan *customer-value-based pricing*. *Cost-based pricing* adalah teknik dimana harga ditentukan oleh biaya ditambah dengan keuntungan yang diharapkan (Hansen & Mowen, 2017). Strategi ini dianggap sebagai metode yang paling sederhana dan populer (Milan et al., 2016). Dalam rangka penetapan harga berdasarkan biaya, strategi ini dapat dilakukan dengan perhitungan *contribution margin analysis* (De Toni et al., 2017) (Jeong & Ahn, 2015). Analisa marjin kontribusi dapat menunjukkan kepada manajemen jumlah agregat pendapatan yang tersedia setelah biaya variabel untuk menutupi biaya tetap dan memberikan keuntungan bagi perusahaan (Gallo, 2007) (Gambar 2).

Perhitungan biaya berdasarkan model TD ABC dapat digunakan untuk melakukan perhitungan *contribution margin analysis* sebagai proses perencanaan *pricing strategy* (Jeong & Ahn, 2015). Langkah-langkah yang dilakukan sebagai berikut:

1. Membuat laporan laba rugi dengan biaya dari perhitungan TD ABC
2. Memisahkan biaya variabel dan biaya tetap dari perhitungan TD ABC

3. Menghitung *contribution margin analysis* per unit untuk setiap produk layanan jasa yang diberikan dan melakukan analisa.

$\text{Contribution Margin} = \text{Total Revenue} - \text{Variable Cost}$
$\text{Contribution Margin per Unit} = \text{Selling Price} - \text{Variable Cost per Unit}$
$\text{Target Contribution Margin per Unit} = \frac{\text{Target Operating Income} + \text{Fixed Cost}}{\text{Number of Unit Sold}}$
$\text{Target Selling Price} = \text{Target Contribution Margin per Unit} + \text{Variable Cost per Unit}$

Gambar 2. *Contribution Margin Analysis*

Sumber gambar: (Datar & Rajan, 2021), *Horngrén's Cost Accounting: A Managerial Emphasis*

Penelitian TD ABC pada perusahaan jasa dilakukan oleh Jeong dan Ahn (2015) yang bertujuan untuk mengkaji keunggulan tiga teknik penentuan biaya yaitu *traditional costing*, ABC, dan TD ABC pada perusahaan jasa gudang logistik di Korea Selatan. Selain itu, penelitian ini juga membangun model manajemen keuntungan minimum yang dapat mendukung operasi perusahaan di Busan Newport District-Park. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model TD ABC dapat mendukung keputusan manajemen yang lebih beragam dan akurat dengan memenuhi kenyamanan dan akurasi, serta dapat diterapkan untuk model manajemen keuntungan minimum. Sementara itu, Fitriyasari dan Kawahara (2020) memperluas penggunaan model TD ABC dalam konteks analisis biaya dan sumber daya manusia pada perusahaan *startup* kecil di Indonesia. Dalam temuannya, TDABC dapat mendukung keputusan operasional dan strategis dalam pengendalian biaya, manajemen sumber daya manusia, dan proses *talent acquisition*. Untuk mengatasi faktor penyebab perusahaan logistik PT X di Indonesia tidak dapat mencapai target keuntungannya karena PT X menggunakan sistem perhitungan biaya tradisional (*traditional costing*). Penelitian ini mendemonstrasikan perhitungan TD ABC sebagai dasar dalam evaluasi *Customer Profitability Analysis* (CPA).

METODE PENELITIAN

Studi kasus ini berusaha menjawab pertanyaan bagaimana penerapan konsep TD ABC sebagai teknik penentuan biaya dalam mendukung strategi harga perusahaan agensi pemasaran digital kreatif di Indonesia. Untuk membangun model TD ABC, penelitian ini memerlukan pendekatan *mixed method* dengan dua fase dimana peneliti mengumpulkan data kualitatif pada fase pertama, menganalisis hasilnya, dan kemudian menggunakan hasilnya untuk merencanakan (atau mengembangkan) fase kuantitatif. Kaplan dan Anderson (2007) mensyaratkan pemahaman bisnis saat membuat daftar aktivitas yang relevan, dalam hal ini aktivitas bisnis agensi pemasaran digital kreatif, yang diperoleh dengan pendekatan kualitatif seperti wawancara dengan responden. Tahap selanjutnya dari penelitian ini perlu mengambil pendekatan kuantitatif dalam mengukur waktu dan biaya aktivitas dalam membangun model TD ABC. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan *explanatory sequential mixed methods* (Creswell, 2014)

Dari sisi data, penelitian ini akan menggunakan teknik triangulasi (observasi, wawancara, dan telaah dokumen) sebagai upaya untuk mengecek validitas suatu data atau informasi yang diperoleh oleh peneliti dari berbagai sudut pandang berbeda (Neuman, 2011). Telaah dokumen dilakukan terhadap laporan keuangan agensi pemasaran kreatif PT CRV, untuk mengetahui struktur biaya perusahaan. Selain itu, *quotation* atas pekerjaan pemasaran digital kreatif yang disampaikan kepada

pelanggan juga dianalisis untuk mendapatkan cakupan layanan jasa. Telaah dokumen juga dilakukan terhadap *payroll list* untuk mendapatkan kecocokan biaya tenaga kerja. Observasi dilakukan untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas dalam layanan jasa pemasaran digital kreatif, waktu yang dikonsumsi untuk setiap aktivitas, serta waktu kerja produktif dan non-produktif (Sekaran & Bougie, 2020). Sementara itu, metode wawancara dapat dilakukan dengan semi-terstruktur di mana pertanyaan disiapkan dan disajikan kepada setiap orang yang diwawancarai (Adams, 2015). Pada penelitian ini dilakukan wawancara semi terstruktur dengan *Chief Executive Officer* (CEO), *Senior Account Manager*, *Strategy Manager*, dan *Art Director* agensi pemasaran digital kreatif PT CRV.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan TD ABC Costing untuk Alokasi Biaya Produk

Layanan jasa pemasaran digital kreatif PT CRV mencakup *digital campaign* yang dibedakan menjadi *Digital Campaign Originations* (DCO) dan *Digital Campaign Adaptation* (DCA). Selain itu terdapat layanan *Social Media Management dan Support* yang terdiri dari *Social Media Creations* (SMC), *Social Media Localization* (SML), *Social Media Moderation* (SMM), *Social Media Report Generation* (SMR), *Social Media Competition Generation* (SCG), dan *Social Media Competition Localization* (SCL). Dalam implementasi model TD ABC, Kaplan dan Anderson (2007) mensyaratkan identifikasi aktivitas relevan dalam suatu bisnis untuk mendapatkan daftar aktivitas. Melalui wawancara, telaah dokumen, dan observasi pasif, diperoleh daftar aktivitas relevan yang berhubungan dengan penyampaian layanan jasa pemasaran digital kreatif sebanyak 34 aktivitas.

Selanjutnya, konsep TD ABC mengidentifikasi sumber daya dan pemicu aktivitas (*key driver*) per aktivitas bisnis. Melalui hasil telaah dokumentasi laporan keuangan, *payroll list*, maupun *invoice* dan *quotation* dan triangulasi data dengan responden terkait, maka sumber daya dan *key driver* yang diidentifikasi meliputi sumber daya manusia dan juga sumber daya fisik. Hasil analisis menemukan bahwa terdapat kesamaan atas konsumsi sumber daya dan juga *key driver* pada beberapa aktivitas. Oleh karena itu, 34 aktivitas bisnis agensi pemasaran digital kreatif disederhanakan menjadi beberapa aktivitas (*activity cost pool*) yang sama dengan mempertimbangkan konsumsi sumber daya yang sama serta hubungan sumber daya yang dikonsumsi (Fitriasari & Kawahara, 2020). Penjabaran *activity cost pool* dan pemetaan layanan jasa digambarkan pada Tabel 2.

Tabel 2. *Activity Cost Pool* dan *Key Driver*

Kode	Aktivitas	Sumber Daya	Key Driver	Layanan
A.1	Mengelola penjualan	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, peralatan kantor, ATK dan perlengkapan kantor, biaya ekspedisi pos dan materai, biaya sewa & utilitas	<i>Credentials, quotation & invoice</i>	SMC, SML, SMM, SMR, SCG, SCL, DCO, DCA
A.2	Mengelola klien	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, peralatan kantor	Komunikasi	SCG, SCL, DCO, DCA
A.3	Koordinasi tim	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , peralatan kantor, biaya sewa & utilitas	<i>Meeting WIP</i>	
A.4	Menghubungi vendor	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, ATK dan perlengkapan kantor, biaya ekspedisi pos & materai	<i>Agreement dengan pihak vendor</i>	SMC, SCG, DCO
A.5	Melakukan pertemuan dengan klien	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, jamuan dan representatif, perjalanan dinas, dan transportasi	<i>Request pertemuan</i>	SMC, SML, SMM, SMR, SCG, SCL, DCO, DCA
A.6	Membuat rencana strategi	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, peralatan kantor	<i>Request rencana</i>	SMC, SML, SCG, SCL, DCO, DCA

Nugroho & Wijayati

Implementasi *Time-Driven Activity-Based Costing* dan Strategi Harga pada Agensi Pemasaran Digital Kreatif

	kreatif (<i>umbrella strategy</i>)	(laptop), biaya ATK & perlengkapan, biaya sewa dan utilitas, konsultan & <i>professional fee</i>	strategi kreatif	
A.7	Pembuatan rencana editorial	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, peralatan kantor, biaya ATK dan perlengkapan, biaya sewa dan utilitas, konsultan & <i>professional fee</i>	<i>Request EP</i>	SMC, SML, SCG, SCL, DCO, DCA
A.8	Menghubungi KOL/ <i>Affiliates</i>	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, biaya ATK & perlengkapan kantor, biaya ekspedisi pos dan materai	<i>Agreement kerjasama KOL/Affiliates</i>	SMC, SCG, SCL, DCO
A.9	Pembuatan <i>brief plan</i>	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, peralatan kantor, biaya ATK & perlengkapan, biaya sewa & utilitas	<i>Request brief</i>	SMC, SML, DCO, DCA
A.10	Distribusi <i>brief plan</i>	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, peralatan kantor, sewa & utilitas	<i>KOL/Talent</i>	SMC, SML, DCO, DCA
A.11	Melakukan <i>pre-production shooting</i>	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, peralatan kantor, biaya ATK perlengkapan, biaya sewa & utilitas	Produksi video	DCO, DCA
A.12	Melakukan <i>video shooting</i>	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, fasilitas transportasi	Produksi video	SMC, SML, DCO, DCA
A.13	Mengeksekusi konten	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, peralatan kantor, biaya sewa dan utilitas	Konten	SMC, SML, SCG, SCL, DCO, DCA
A.14	Melakukan moderasi konten	Sumber daya manusia dan dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, sewa dan utilitas	Interaksi pada platform digital	SMM
A.15	Memonitor <i>content posting</i> oleh KOL	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, peralatan kantor, sewa dan utilitas	Akun KOL	SCG, SCL, DCO, DCA
A.16	Pengaturan kompetisi platform digital	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, peralatan kantor, sewa dan utilitas	Kompetisi platform digital	SCG, SCL
A.17	Membuat <i>analytics reporting</i>	Sumber daya manusia dan dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, peralatan kantor, sewa dan utilitas	<i>Report</i>	SMR, SCG, SCL
A.18	Membuat UI UX website	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, peralatan kantor, biaya sewa dan utilitas	Desain layout website	DCO
A.19	Membuat <i>key visual</i> (KV)	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, peralatan kantor, biaya sewa dan utilitas, konsultan dan <i>professional fee</i>	<i>Request KV</i>	DCO
A.20	Melakukan produksi aset digital	Sumber daya manusia dan <i>employee welfare</i> , fasilitas telekomunikasi, peralatan kantor, biaya sewa dan utilitas	Desain konten	SMC, SML, SCG, SCL, DCO, DCA

Sumber tabel: PT CRV (2022), diolah peneliti

Langkah kedua dalam penerapan model TD ABC adalah melakukan perhitungan *cost of capacity supplied per activity cost pool*. Dari hasil telaah dokumen, dari total biaya pada akun-akun yang diidentifikasi sebagai sumber daya untuk aktivitas pemasaran digital kreatif, diketahui bahwa 69,7% atau sebesar Rp 1.929.978.710 adalah sumber daya manusia, sementara 30,3% atau sebesar Rp 838,691,497 adalah sumber daya fisik atau *overhead* perusahaan. Aktivitas pemasaran digital kreatif terdiri dari 20 aktivitas (*cost pool activity*) dengan total konsumsi sumber daya yang berbeda-beda. Tabel 3. menunjukkan total biaya sumber daya per aktivitas yang telah dialokasikan ke aktivitas.

Alokasi biaya sumber daya manusia ke 20 aktivitas pemasaran digital kreatif didasarkan pada durasi waktu yang digunakan karyawan PT CRV pada setiap aktivitas dengan ilustrasi sebagai berikut:

Aktivitas koordinasi tim internal

{Durasi untuk aktivitas koordinasi tim internal / total durasi untuk seluruh aktivitas yang dilakukan oleh *Account Executive*}

= {60 menit / 675 menit}

= 9%

Tabel 3. Biaya Sumber Daya Manusia dan Fisik PT CRV per Aktivitas (Dalam Ribuan Rupiah)

Kode	Aktivitas	Biaya SDM	Biaya non SDM	Total Biaya/Aktivitas
A.1	Mengelola penjualan	277.434	7.454	284.888
A.2	Mengelola klien	72.374	62.048	134.422
A.3	Melakukan koordinasi tim	42.460	593	43.053
A.4	Menghubungi vendor	26.537	200	26.737
A.5	Melakukan pertemuan dengan klien	63.689	115.935	179.624
A.6	Membuat rencana strategi kreatif (<i>umbrella strategy</i>)	373.451	398.834	772.285
A.7	Pembuatan rencana editorial	103.254	119.917	223.171
A.8	Menghubungi KOL/ <i>Affiliates</i>	926	401	1.327
A.9	Pembuatan <i>brief plan</i>	16.511	4.712	21.223
A.10	Distribusi <i>brief plan</i>	8.357	934	9.291
A.11	Melakukan <i>pre-production shooting</i>	22.764	3.973	26.737
A.12	Melakukan <i>video shooting</i>	57.050	8.192	65.242
A.13	Mengeksekusi konten	106.149	4.204	110.353
A.14	Melakukan moderasi konten	86.849	120	86.969
A.15	Memonitor <i>content posting</i> oleh KOL	7.759	467	8.226
A.16	Pengaturan kompetisi platform digital	23.160	7.474	30.634
A.17	Membuat <i>analytics reporting</i>	62.261	7.785	70.046
A.18	Membuat UI UX website	103.601	61.359	164.960
A.19	Membuat <i>key visual</i> (KV)	104.836	7.670	112.506
A.20	Melakukan produksi aset digital	370.556	26.418	396.974
Total Biaya Sumber Daya		1.929.978	838.690	2.768.668

Sumber tabel: PT CRV (2022), diolah peneliti

Persentase ini kemudian dihitung dengan total biaya sumber daya manusia, dimana konsumsi biaya sumber daya manusia termahal adalah pada aktivitas pembuatan rencana strategi kreatif, diikuti

oleh aktivitas produksi aset digital, dan pengelolaan penjualan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara kepada narasumber yang dilakukan terhadap *Senior Account Manager (SAM)*, *Strategy Manager (SM)*, dan *Art Director (AD)* dimana ketiga aktivitas tersebut adalah yang paling menyita waktu kerja di setiap departemen mereka masing-masing. Sementara itu, konsumsi biaya sumber daya manusia terendah adalah pada aktivitas menghubungi KOL/*Affiliates* dimana PT CRV biasanya sudah memiliki daftar KOL/*Affiliates* dari setiap kategori *micro*, *nano*, dan *mega* KOL sehingga memudahkan dalam aktivitas bisnis tersebut.

Selain biaya dari sumber daya manusia, sumber daya fisik (*overhead*) yang tersedia pada PT CRV juga dikonsumsi dalam aktivitas layanan jasa pemasaran digital kreatif. Alokasi biaya sumber daya fisik (*overhead*) ke 20 aktivitas pemasaran digital kreatif diperoleh dari perbandingan waktu kerja yang teralokasi pada masing-masing aktivitas terhadap total keseluruhan waktu kerja dengan ilustrasi sebagai berikut:

Aktivitas pembuatan rencana editorial (EP)

{Durasi untuk aktivitas pembuatan rencana editorial / total durasi untuk seluruh aktivitas yang menghabiskan sumber daya fasilitas komunikasi}
 = {2.760 menit / 18.710 menit}
 = 15%

Asumsi yang digunakan adalah waktu penggunaan sumber daya fisik (*overhead*) mengikuti waktu kerja sumber daya manusia. Dari perhitungan alokasi, konsumsi biaya sumber daya fisik termahal adalah pada aktivitas pembuatan rencana strategi kreatif, sementara konsumsi biaya sumber daya fisik termurah adalah aktivitas menghubungi KOL/*Affiliates*.

Langkah ketiga dalam penerapan model TD ABC di agensi pemasaran digital kreatif PT CRV adalah melakukan perhitungan kapasitas praktis untuk setiap aktivitas dengan mengacu kepada *payroll list*. Informasi tambahan yang dijadikan pertimbangan dalam perhitungan kapasitas praktis dengan aktivitas layanan jasa pemasaran digital kreatif antara lain:

- a. Karyawan PT CRV terbagi dalam 3 departemen dimana setiap departemen berkontribusi pada setiap kategori aktivitas sehingga perhitungan kapasitas praktis dilakukan dengan 2 tahapan
- b. Dalam pelaksanaan suatu aktivitas dapat melibatkan lebih dari satu fungsi karyawan di suatu departemen dengan ilustrasi pada Tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Total Kapasitas Praktis PT CRV (Dalam Menit)

Departemen Account	Departemen Strategi	Departemen Art
226.080	495.360	336.420

Sumber tabel: PT CRV (2022), diolah peneliti

Aktivitas pembuatan strategi kreatif:

{Total kapasitas praktis Divisi Strategi Kreatif * bobot waktu pembuatan strategi kreatif}
 = {495.360 menit * 30%}
 = 148.608 menit

Dalam TD ABC, perhitungan rasio antara total *cost of capacity supplied* (Tabel 3) terhadap *practical capacity* (Tabel 4) untuk melaksanakan suatu aktivitas disebut sebagai *capacity cost rate* yang digambarkan pada Tabel 5. Melalui perhitungan ini manajemen dapat mengetahui satuan biaya dalam Rupiah untuk setiap menit aktivitas yang dilakukan. dapat diketahui aktivitas pembuatan strategi kreatif merupakan aktivitas termahal dalam layanan jasa pemasaran digital kreatif dimana menghasilkan *cost rate* Rp 5.197/menit. Hasil ini sesuai dengan perhitungan total biaya sumber daya

PT CRV pada Tabel 3 dimana aktivitas ini mengonsumsi biaya sumber daya terbesar. Hasil ini juga beralasan mengingat aktivitas pembuatan strategi kreatif terdiri dari beberapa sub-aktivitas seperti melakukan berbagai jenis riset untuk ide kreatif, pembuatan *umbrella strategy* dan *deck pitching* maupun presentasinya, pengaturan *timeline* proyek pemasaran digital kreatif, sampai penentuan *target deliverable* (KPI) untuk setiap turunan konten yang dibuat oleh agensi. Di sisi lain, departemen kreatif harus melakukan aktivitas kreatif lainnya sehingga alokasi kapasitas praktis hanya dapat dialokasikan sebanyak 148.608 menit dari total 495.360 menit total kapasitas praktis yang dimiliki.

Tabel 5. *Capacity Cost Rate* per Aktivitas PT CRV

Kode	Aktivitas	Total Biaya/Aktivitas (Rupiah)	Total Kapasitas (Menit)	Cost Rate (Rupiah/per Menit)
A.1	Mengelola penjualan	284.888.931	91.562	3.111
A.2	Mengelola klien	134.421.723	44.086	3.049
A.3	Melakukan koordinasi tim	43.052.565	20.347	2.116
A.4	Menghubungi vendor	26.737.657	10.174	2.628
A.5	Melakukan pertemuan dengan klien	179.624.535	59.911	2.998
A.6	Membuat rencana strategi kreatif (<i>umbrella strategy</i>)	772.284.851	148.608	5.197
A.7	Pembuatan rencana editorial	223.170.930	86.688	2.574
A.8	Menghubungi KOL/ <i>Affiliates</i>	1.327.288	4.954	268
A.9	Pembuatan <i>brief plan</i>	21.222.584	9.907	2.142
A.10	Distribusi <i>brief plan</i>	9.291.043	7.975	1.165
A.11	Melakukan <i>pre-production shooting</i>	26.737.471	11.294	2.367
A.12	Melakukan <i>video shooting</i>	65.242.105	27.245	2.395
A.13	Mengeksekusi konten	110.352.886	74.304	1.485
A.14	Melakukan moderasi konten	86.968.921	74.304	1.170
A.15	Memonitor <i>content posting</i> oleh KOL/ <i>Affiliates</i>	8.225.632	5.498	1.496
A.16	Pengaturan kompetisi platform digital	30.633.623	14.861	2.061
A.17	Membuat <i>analytics reporting</i>	70.046.403	29.722	2.357
A.18	Membuat UI UX website	164.960.329	105.972	1.557
A.19	Membuat <i>key visual</i> (KV)	112.506.328	104.290	1.079
A.20	Melakukan produksi aset digital	396.974.402	126.158	3.147
Total Biaya dan Kapasitas		2.768.670.207	1.057.860	

Sumber tabel: PT CRV (2022), diolah peneliti

Langkah kelima dalam penerapan model TD ABC adalah pembuatan persamaan waktu aktivitas di PT CRV. Melalui informasi dari wawancara, observasi pasif, dan telaah dokumentasi, dilakukan estimasi durasi waktu yang diperlukan untuk menjalankan suatu aktivitas di agensi PT CRV. Hasil seluruh estimasi durasi waktu yang digambarkan pada Tabel 6.

Tabel 6. Estimasi Konsumsi Waktu Aktivitas PT CRV

Kode	Kriteria dan Kondisi	Variabel	Waktu (Menit)	Key Driver
A.1	Jika klien baru untuk penyampaian semua jasa	X1	200	<i>Credentials, quotation & invoice</i>
	Jika klien lama untuk penyampaian semua jasa	X1	250	<i>Credentials, quotation & invoice</i>
A.2	Penyampaian semua jenis jasa	X2	45	Komunikasi
A.3	Penyampaian semua jenis jasa	X3	60	<i>Meeting WIP</i>
A.4	Jika penyampaian jasa <i>SMC, SCG, SCL, DCO</i>	X4	30	<i>Agreement vendor</i>
A.5	Penyampaian semua jenis jasa	X5	90	Request pertemuan
A.6	Jika penyampaian jasa <i>SMC, SCG, DCO</i>	X6	8160	Request rencana strategi kreatif
	Jika penyampaian jasa <i>SML, SCL, DCA</i>	X6	5760	Request rencana strategi kreatif
A.7	Jika penyampaian jasa <i>SMC, SML, SCG, SCL</i>	X7	1320	Request EP
	Jika penyampaian jasa <i>DCO, DCA</i>	X7	1560	Request EP
A.8	Jika penyampaian jasa <i>SMC, SCG, SCL, DCO</i>	X8	60	Kontrak kerjasama
A.9	Jika pembuatan <i>short video</i>	X9	60	<i>Request brief</i>
	Jika pembuatan <i>long video</i>	X9	360	<i>Request brief</i>
A.10	Jika penyampaian jasa <i>SMC, SML, DCO, DCA</i>	X10	90	<i>KOL/Talent</i>
A.11	Jika penyampaian jasa untuk <i>DCO, DCA</i>	X11	450	Produksi video
A.12	Jika penyampaian jasa <i>SMC, SML</i>	X12	60	Produksi video
	Jika penyampaian jasa <i>DCO, DCA</i>	X12	720	Produksi video
A.13	Jika konten yang dieksekusi berupa <i>still image</i>	X13	345	Konten
	Jika konten yang dieksekusi selain <i>still image</i>	X13	60	Konten
A.14	Jika penyampaian jasa <i>SCG, SCL, SMM</i>	X14	15	Interaksi
A.15	Jika penyampaian jasa <i>SCG, SCL, DCO</i>	X15	45	Akun KOL
A.16	Jika penyampaian jasa <i>SCG, SCL</i>	X16	720	Kompetisi
A.17	Jika report pada <i>SMR</i>	X17	720	<i>Report</i>
	Jika report pada <i>SCG, SCL</i>	X17	30	<i>Report</i>
A.18	Jika penyampaian jasa <i>DCO</i>	X18	1440	Desain website
A.19	Jika penyampaian <i>DCO</i>	X19	180	Request KV
A.20	Jika aset digital berupa <i>still images</i>	X20	500	Desain konten
	Jika aset digital berupa animasi/ <i>motion</i>	X20	120	Desian konten

Sumber tabel: PT CRV (2022), diolah peneliti

Berdasarkan informasi yang tersaji pada Tabel 6, maka *time equations* layanan jasa pemasaran digital kreatif meliputi:

Social Media Creations (SMC)

{Aktivitas mengelola penjualan} + {Aktivitas mengelola klien} + {Aktivitas koordinasi tim} + {Aktivitas menghubungi vendor} + {Aktivitas melakukan pertemuan dengan klien} + {Aktivitas pembuatan rencana strategi kreatif} + {Aktivitas pembuatan rencana editorial} + {Aktivitas pembuatan *brief* untuk shooting dan KOL} + {Aktivitas menghubungi KOL/*Affiliates*} + {Aktivitas penyampaian *brief* untuk shooting} + {Aktivitas *video shooting*} + {Aktivitas eksekusi konten} + {Aktivitas produksi aset digital}

Social Media Creations (SMC):

$$= \{250 + (200 * X1)\} + \{(45 * X2)\} + \{(60 * X3)\} + \{(30 * X4)\} + \{(90 * X5)\} + \{(8160 * X6)\} + \{(1320 * X7)\} + \{(60 * X8)\} + \{60 + (360 * X9)\} + \{(90 * X10)\} + \{(60 * X12)\} + \{345 + (60 * X13)\} + \{500 + (120 * X20)\}$$

Social Media Localization (SML):

{Aktivitas mengelola penjualan} + {Aktivitas mengelola klien} + {Aktivitas koordiansi tim} + {Aktivitas melakukan pertemuan dengan klien} + {Aktivitas pembuatan rencana strategi kreatif} + {Aktivitas pembuatan rencana editorial} + {Aktivitas pembuatan *brief* untuk *shooting*} + {Aktivitas penyampaian *brief* untuk *shooting*} + {Aktivitas *video shooting*} + {Aktivitas eksekusi konten} + {Aktivitas produksi aset digital}

Social Media Localization (SML):

$$= \{250 + (200 * X1)\} + \{(45 * X2)\} + \{(60 * X3)\} + \{(90 * X5)\} + \{(5760 * X6)\} + \{(1320 * X7)\} + \{60 + (360 * X9)\} + \{(90 * X10)\} + \{345 + (60 * X13)\} + \{500 + (120 * X20)\}$$

Social Media Moderations (SMM):

{Aktivitas mengelola sales} + {Aktivitas mengelola klien} + {Aktivitas koordinasi tim} + {Aktivitas melakukan pertemuan dengan klien} + {Aktivitas melakukan moderasi konten}

Social Media Moderations (SMM):

$$= \{250 + (200 * X1)\} + \{(45 * X2)\} + \{(60 * X3)\} + \{(90 * X5)\} + \{(15 * X14)\}$$

Social Media Report Generation (SMR):

{Aktivitas mengelola penjualan} + {Aktivitas mengelola klien} + {Aktivitas koordinasi tim} + {Aktivitas melakukan pertemuan dengan klien} + {Aktivitas melakukan *analytics reporting*}

Social Media Report Generation (SMR):

$$= \{250 + (200 * X1)\} + \{(45 * X2)\} + \{(60 * X3)\} + \{(90 * X5)\} + \{(720 + (30 * X17))\}$$

Social Media Contest/Competition Generation (SCG):

{Aktivitas mengelola penjualan} + {Aktivitas mengelola klien} + {Aktivitas koordinasi tim} + {Aktivitas menghubungi vendor} + {Aktivitas melakukan pertemuan dengan klien} + {Aktivitas pembuatan rencana strategi kreatif} + {Aktivitas pembuatan rencana editorial} + {Aktivitas menghubungi KOL/*Affiliates*} + {Aktivitas eksekusi konten} + {Aktivitas moderasi konten} + {Aktivitas monitor *content posting* KOL/*Affiliates*} + {Aktivitas pengaturan kompetisi pada platform digital} + {Aktivitas produksi aset digital}

Social Media Contest/Competition Generation (SCG):

$$= \{250 + (200 * X1)\} + \{(45 * X2)\} + \{(60 * X3)\} + \{(30 * X4)\} + \{(90 * X5)\} + \{(8160 * X6)\} + \{(1320 * X7)\} + \{(60 * X8)\} + \{345 + (60 * X13)\} + \{15 * X14\} + \{45 * X15\} + \{(720 * X16)\} + \{720 + (30 * X17)\} + \{500 + (120 * X20)\}$$

Social Media Contest/Competition Localization (SCL):

{Aktivitas mengelola penjualan} + {Aktivitas mengelola klien} + {Aktivitas koordinasi tim} + {Aktivitas menghubungi vendor} + {Aktivitas melakukan pertemuan dengan klien} + {Aktivitas pembuatan rencana strategi kreatif} + {Aktivitas pembuatan rencana editorial} + {Aktivitas menghubungi KOL/*Affiliates*} + {Aktivitas eksekusi konten} + {Aktivitas moderasi konten} + {Aktivitas monitor *content posting* KOL/*Affiliates*} + {Aktivitas pengaturan kompetisi pada platform digital} + {Aktivitas produksi aset digital}

Social Media Contest/Competition Localization (SCL):

$$= \{250 + (200 * X1)\} + \{(45 * X2)\} + \{(60 * X3)\} + \{(30 * X4)\} + \{(90 * X5)\} + \{(5760 * X6)\} + \{(1320 * X7)\} + \{(60 * X8)\} + \{345 + (60 * X13)\} + \{15 * X14\} + \{45 * X15\} + \{(720 * X16)\} + \{720 + (30 * X17)\} + \{500 + (120 * X20)\}$$

Digital Media Campaign Origination (DCO):

{Aktivitas mengelola penjualan} + {Aktivitas mengelola klien} + {Aktivitas koordinasi tim} + {Aktivitas menghubungi vendor} + {Aktivitas melakukan pertemuan dengan klien} + {Aktivitas pembuatan rencana strategi kreatif} + {Aktivitas pembuatan rencana editorial} + {Aktivitas menghubungi KOL/Affiliate} + {Aktivitas pembuatan *brief* untuk *shooting*} + {Aktivitas penyampaian *brief* untuk *shooting*} + {Aktivitas *pre-production shooting*} + {Aktivitas *video shooting*} + {Aktivitas eksekusi konten} + {Aktivitas monitoring *content posting* KOL/Affiliate} + {Aktivitas pembuatan UI/UX} + {Aktivitas pembuatan KV} + {Aktivitas produksi aset digital}

Digital Media Campaign Origination (DCO):

$$= \{250 + (200 * X1)\} + \{(45 * X2)\} + \{(60 * X3)\} + \{(30 * X4)\} + \{(90 * X5)\} + \{(8160 * X6)\} + \{(1560 * X7)\} + \{(60 * X8)\} + \{60 + (360 * X9)\} + \{(90 * X10)\} + \{(450 * X11)\} + \{(720 * X12)\} + \{345 + (60 * X13)\} + \{(45 * X15)\} + \{(1440 * X18)\} + \{180 * X19\} + \{500 + (120 * X20)\}$$

Digital Media Campaign Adaptation (DCA):

{Aktivitas mengelola penjualan} + {Aktivitas mengelola klien} + {Aktivitas koordinasi tim} + {Aktivitas melakukan pertemuan dengan klien} + {Aktivitas pembuatan rencana strategi kreatif} + {Aktivitas pembuatan rencana editorial} + {Aktivitas pembuatan *brief* untuk *shooting*} + {Aktivitas penyampaian *brief* untuk *shooting*} + {Aktivitas *pre-production shooting*} + {Aktivitas *video shooting*} + {Aktivitas eksekusi konten} + {Aktivitas produksi aset digital}

Digital Media Campaign Adaptation (DCA):

$$= \{250 + (200 * X1)\} + \{(45 * X2)\} + \{(60 * X3)\} + \{(90 * X5)\} + \{(8160 * X6)\} + \{(1560 * X7)\} + \{60 + (360 * X9)\} + \{(90 * X10)\} + \{(450 * X11)\} + \{(720 * X12)\} + \{345 + (60 * X13)\} + \{500 + (120 * X20)\}$$

Keterangan:

X1 = Apabila terdapat klien baru yang membutuhkan penyesuaian pada *credentials* dan negosiasi harga

X2 = Jumlah *chat*, e-mail, atau telepon yang dilakukan

X3 = Jumlah *meeting* WIP yang dilakukan

X4 = Jumlah dokumen perjanjian kerjasama vendor yang dibuat

X5 = Jumlah pertemuan dengan klien yang dilakukan

X6 = Jumlah *umbrella strategy* yang dibuat

X7 = Jumlah *editorial plan* yang dibuat

X8 = Jumlah kontrak kerjasama KOL yang dibuat

X9 = Apabila *brief plan* yang dibuat untuk keperluan *shooting* maupun KOL melibatkan konten yang memerlukan *long video shooting*

X10 = Jumlah KOL maupun talent yang mendapatkan distribusi *brief plan*

X11 = Jumlah dokumentasi *pre-production shooting* yang dilakukan

X12 = Jumlah *video shooting* yang dilakukan

X13 = Apabila konten yang dieksekusi di media digital bukan *still images*

X14 = Jumlah *expected* interaksi yang dilakukan dengan *audience* pada platform media digital

X15 = Jumlah KOL yang dimonitor

X16 = Jumlah kompetisi yang dilakukan pada platform *social media* digital

X17 = Apabila terdapat *analytics report* yang melibatkan *social media competition*

X18 = Jumlah *website/microsites* yang dikerjakan desain *layout* UI/UX-nya

X19 = Jumlah KV yang dibuat untuk *digital media campaign*

X20 = Apabila konten yang diproduksi (*design*) berupa *graphic motion*

Langkah terakhir adalah perhitungan aktivitas aktual. Dari Tabel 7, aktivitas pengelolaan akun dan penjualan menyerap 34,88% dari total kapasitas pada Departemen *Account*. Di sisi lain, aktivitas produksi aset pemasaran digital menyerap 96,02% dari total kapasitas dari Departemen *Art*. Dapat dikatakan terdapat *idle capacity* sumber daya yang dapat diutilisasi pada kedua departemen tersebut. Di sisi lain, aktivitas perencanaan, eksekusi, dan pelaporan pemasaran digital kreatif menyerap 139,54% kapasitas yang tersedia di Departemen Strategi Kreatif. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat *overcapacity* sumber daya pada departemen ini.

Tabel 7. Aktivitas Aktual per Aktivitas PT CRV

	Departemen <i>Account</i>	Departemen Strategi Kreatif	Departemen <i>Art</i>
Kapasitas Praktis	668.725.411	1.425.503.737	674.441.059
<i>Used Capacity</i>	233.232.030	1.989.196.633	647.624.168
% Kapasitas Aktual Dikonsumsi	34,88%	139,54%	96,02%

Sumber tabel: PT CRV (2022), diolah peneliti

Penerapan TD ABC Costing untuk Strategi Harga

Dalam penerapan *cost-based pricing strategy*, analisis marjin kontribusi dilakukan dalam penelitian ini dengan memisahkan biaya tetap. Berdasarkan data laporan keuangan PT CRV, biaya tetap yang termasuk sebagai biaya tidak langsung adalah biaya sewa sebesar Rp 81,250,000. Dengan mengeluarkan komponen biaya tetap, maka komponen sumber daya atau biaya tidak langsung bersifat variabel adalah sebesar Rp 2.687.420.207. Hal ini menyebabkan perubahan perhitungan *capacity cost rate*/menit PT CRV yang digunakan dalam perhitungan *contribution margin analysis* pada Tabel 8, maupun penetapan *target price* pada Tabel 9.

Tabel 8. TD ABC Income Statement - Contribution Margin Analysis (Dalam Ribuan Rupiah)

Item	Kode	FC/VC	SMC	SML	SMM	SMR	SCG	SCL	DCO	DCA
<i>Sales</i>	<i>Price Single</i>		528.506	352.337	88.084	88.084	176.169	176.169		352.337
	<i>Price Bundle</i>		742.754		127.661	69.633	243.716		1.137.342	
	<i>Total Sales</i>		1.271.260	352.337	215.745	157.717	419.885	176.169	1.137.342	352.337
<i>Direct Cost</i>	COS non									
	KOL	VC	217.675	73.427	37.387	24.024	23.499	7.732	515.522	64.883
	COS KOL	VC	105.061				110.496	30.693	30.693	
<i>Indirect Cost</i>	A.1	VC	6.178	4.633	3.089	3.089	2.317	1.544	4.633	3.861
	A.2	VC	25.933	18.112	13.721	16.465	24.698	16.465	31.147	22.228
	A.3	VC	2.018	1.009	252	631	1.261	1.009	2.018	1.009
	A.4	VC	315				946		631	
	A.5	VC	1.889	810	540	13.762	1.349	1.079	2.698	1.619
	A.6	VC	240.331	84.823			120.166	84.823	240.331	113.097
	A.7	VC	230.833	38.472			38.472	6.412	75.779	68.201
	A.8	VC	474				547	80	80	
	A.9	VC	13.326	1.286					14.729	584
	A.10	VC	3.407	501					1.002	401
	A.11	VC							17.700	4.917
	A.12	VC	6.322	1.580					31.035	8.621
	A.13	VC	98.061	27.160			16.121	5.038	38.353	15.617
	A.14	VC			141.676		2.105	2.807	525	

A.15	VC				656	328			
A.16	VC				3.974	2.649			
A.17	VC			82.302	5.043	2.242			
A.18	VC							8.608	
A.19	VC							2.699	
A.20	VC	308.607	85.353		52.611	15.621	120.781	48.425	
Biaya Sewa	FC	13.683	10.850	523	1.326	14.758	11.293	17.557	11.259
Direct VC		322.736	73.427	37.387	24.024	133.995	38.425	546.215	64.883
Indirect VC		937.694	263.739	159.278	116.249	270.266	140.097	592.749	288.580
Total VC		1.260.430	337.166	196.665	140.273	404.261	178.522	1.138.964	352.463
CM		10.830	15.171	19.080	17.444	15.624	(2.353)	(1.622)	(1.126)

Sumber tabel: PT CRV (2022), diolah peneliti

Tabel 9. Target Price dengan Target Contribution Margin (CM) per Unit Service

	SCL	DCO	DCA
CM per Unit Service	(2.354)	(1.621)	(1.125)
Target Operating Income	17.852	113.896	35.346
Fixed Cost (FC)	11.293	17.557	11.259
Target CM per Unit Service	29.145	131.453	46.605
Target Price	207.669	1.270.417	400.068

Sumber tabel: PT CRV (2022), diolah peneliti

Tabel 10. Simulasi Cost-Based Pricing dengan Model TD ABC

Deliverable	SCG		
	Low	Medium	High
No of Content – Still Images	47	77	97
No of Content – Motions	3	3	3
No of Report	3	3	3
No of Competition	1	2	3
No of Umbrella Strategy	1	2	3
No of EP	25	40	50
	Price (Dalam Ribuan Rupiah)		
VC per Unit Service	261.390	419.780	539.727
Target Operating Income	26.139	41.978	53.972
FC	3.138	5.142	6.477
Target CM per Unit	29.277	47.120	60.450
Target Selling Price	290.667	466.900	600.177

Sumber tabel: PT CRV (2022), diolah peneliti

Berdasarkan perhitungan *contribution margin* (CM) pada Tabel 8 dengan komponen biaya dari model TD ABC dengan *capacity cost rate*/menit yang sudah disesuaikan, diketahui bahwa terdapat 3 layanan jasa yang memiliki nilai kontribusi margin yang negatif yaitu *Social Media Competition Localization* (SCL), *Digital Media Campaign Origination* (DCO), dan *Digital Media Campaign Adaptation* (DCA). Ketiga layanan jasa tersebut diberikan kepada klien dalam *single project* atau *non-bundling* sehingga dapat disimpulkan terdapat kekurangan dalam penentuan harga. Hal ini mengakibatkan penyampaian layanan jasa tersebut berkontribusi negatif terhadap keuntungan yang diperoleh PT CRV. Pada Tabel 9 dilakukan perhitungan *target selling price* berdasarkan formula yang dijabarkan Datar dan Rajan (2021) terhadap ketiga layanan jasa tersebut. Dengan *target operating income* dihitung menggunakan margin 10%, *target CM per unit service* diperoleh dengan menjumlahkan *target operating income* dengan komponen biaya tetap yang dialokasikan ke masing-

masing layanan jasa. Pada akhirnya diperoleh harga layanan jasa untuk *Social Media Competition Localization (SCL)*, *Digital Media Campaign Origination (DCO)*, dan *Digital Media Campaign Adaptation (DCA)* dengan aktivitas aktual yang terjadi pada tahun 2022. Dengan demikian, pembuatan *cost-based pricing* dengan model TD ABC dapat disimulasikan pada Tabel 10, dimana model TD ABC memungkinkan manajemen membuat penentuan biaya berdasarkan estimasi jumlah *deliverables* yang disampaikan klien kepada agensi pada proses *agency-pitching*. Model ini kemudian digunakan dengan pendekatan *contribution margin* untuk mendapatkan target harga jual layanan jasa pemasaran digital kreatif.

Penerapan konsep TD ABC untuk perusahaan jasa pemasaran digital kreatif di Indonesia di atas dapat berguna bagi PT CRV karena dapat mengikuti perkembangan proses pembuatan iklan yang semakin kompleks di era digital. Model *time equations* yang dibuat dari data pada Tabel 6 dapat disesuaikan mengikuti penerapan teknologi dalam pembuatan iklan di PT CRV. Hal serupa dengan hasil penelitian dari [Fitriasari dan Kawahara \(2020\)](#) dimana TD ABC mendukung efisiensi proses pada perusahaan jasa pengembangan *software* digital di Indonesia yang sangat dipengaruhi perkembangan teknologi. Selain itu, penerapan strategi harga berbasis biaya (*cost-based pricing*) melalui model TD ABC oleh PT CRV dapat meningkatkan performa keputusan manajemen dalam CPA, selaras dengan hasil penelitian TD ABC dan CPA pada perusahaan logistik di Indonesia oleh [Triagustina dan Gani \(2021\)](#).

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan pada semua layanan jasa (produk) pemasaran digital kreatif yang dilakukan oleh PT CRV pada tahun 2022. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model TD ABC dapat diimplementasikan pada PT CRV dalam rangka pembebanan biaya tidak langsung ke produk layanan jasa yang ditawarkan oleh agensi. Model TD ABC yang dapat memberikan informasi biaya per aktivitas ini juga dapat disesuaikan dengan perubahan bisnis pemasaran digital kreatif yang mengikuti evolusi media digital. Dengan tercapainya peningkatan akurasi pembebanan biaya melalui TD ABC, manajemen PT CRV dapat membuat perencanaan *cost-based pricing strategy* untuk layanan jasa agensi pemasaran digital kreatif melalui analisa margin kontribusi.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Saran Teoritis

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan dalam analisis margin kontribusi, dimana terdapat biaya *variable* berupa *direct cost* yaitu komponen harga pokok jasa, seperti biaya produksi *production house*, penggunaan *make-up artist (MUA)*, biaya penggunaan *key opinion leader (KOL)* sebagai *talent* maupun *brand-ambassador*, dan juga tagihan *media-placement* yang kombinasi konsumsinya sangat bergantung kepada kebutuhan dari setiap layanan jasa dan klien yang ditangani oleh agensi PT CRV. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada agensi yang berskala besar dengan mengintegrasikan konsep *sales mix* pada permodelan TD ABC untuk layanan jasa yang diberikan kepada klien agensi, maupun juga biaya *direct cost* yang dikeluarkan dalam pelayanan jasa pemasaran digital kreatif.

2. Saran Praktis

Dalam penerapan TD ABC sebagai teknik penentuan biaya, dibutuhkan dokumentasi terhadap aktivitas aktual yang dilakukan. Untuk membantu manajemen memantau waktu standar yang dilakukan, PT CRV perlu membuat dan menerapkan *timesheet* untuk mencatat durasi pelaksanaan setiap aktivitas bisnis. Selain itu, dalam hal *pricing strategy* manajemen perlu membuat standar *ratecard* berdasarkan *variable output (key driver)* yang sesuai untuk setiap kategori pelayanan jasa

agar teknik penentuan harga dapat dilakukan dengan model TD ABC. Selain itu, manajemen juga sebaiknya membuat standarisasi konsumsi *direct cost* pada setiap layanan jasa yang ditawarkan oleh agensi pemasaran digital kreatif untuk membantu perhitungan *target price* yang sesuai sehingga berkontribusi positif terhadap margin perusahaan.

REFERENCE

- Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. In *Handbook of Practical Program Evaluation: Fourth Edition*.
- Adioti, A. A., & Valverde, R. (2013). Time-Driven Activity Based Costing for the Improvement of IT Service Operations. *International Journal of Business and Management*, 9(1).
- Afonso, P., & Santana, A. (2016). Application of the TDABC model in the logistics process using different capacity cost rates. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(5), 1003.
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Cokins, G. (2013). Chapter 5: Activity-Based Costing and Customer Profitability Analysis. *Cost Management: A Strategic Emphasis*, 6/e.
- Christian, P. D., & Almahendra, R. (2015). Analisis Strategi Bersaing XM Gravity dalam Industri Agensi Pemasaran Digital. *Universitas Gadjah Mada*.
- Cidav, Z., Mandell, D., Pyne, J., Beidas, R., Curran, G., & Marcus, S. (2020). A pragmatic method for costing implementation strategies using time-driven activity-based costing. *Implementation Science*, 15(1).
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Horngrén's Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (17th ed.). Pearson.
- De Toni, D., Milan, G. S., Saciloto, E. B., & Larentis, F. (2017). Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. *Revista de Administração*, 52(2).
- Enberg, J. (2019). *E-Marketer: Global Digital Ad Spending*.
- Everaert, P., & Bruggeman, W. (2007). Time-driven activity-based costing: Exploring the underlying model. *Cost Management*, 21(2).
- Feny Triagustina, & 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).
- Fitriasari, D., & Kawahara, N. (2020). The Time-Driven Activity-Based Costing Model for a Small Startup in Indonesia. *Binus Business Review*, 11(2).
- Gallo, A. (2007, October 13). *Contribution Margin: What It Is, How to Calculate It, and Why You Need It*.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2017). *Cornerstones of Cost Management (Cornerstones Series) 4th Edition* (4th ed.). Cengage Learning.
- J. W. Creswell. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. In SAGE Publications, Inc.
- Jeong, J.-Y., & Ahn, K.-M. (2015). A Case Study on Costing Management of A Logistics Warehouse in Port Distri-Park by Time-Driven ABC and Contribution Margin Analysis. *Journal of Korea Port Economic Association*, 31, 167–186.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*.
- Krisnanto, U., & Febriana, A. (2018). Digital Agency Start-up Strategy in Indonesia. *Journal of Business Theory and Practice*, 6(2).
- Lundquist, J., & Wang, R. L. (2022). *Exploring Brand Equity through Digital Marketing-A multiple case study of B2B SMEs in the manufacturing and marketing consultant industry*.

Nugroho & Wijayati

Implementasi *Time-Driven Activity-Based Costing* dan Strategi Harga pada Agensi Pemasaran Digital Kreatif

- Meng, P. W. (2020). *Deloitte Consumer Insights Dawn of the digital age in Indonesia*.
- Milan, G. S., Saciloto, E. B., Larentis, F., & De Toni, D. (2016). Pricing Strategies and Enterprises Performance. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 22(2), 419–452.
- Mutmainah, S. (2021). Analisis Tarif Jasa Rawat Inap Menggunakan Metode Activity Based Costing (Studi Pada Puskesmas Sukarahayu Kabupaten Subang Tahun 2019). *Jurnal Proaksi*, 8(1), 2685–9750.
- Neuman, W. L. (2011). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. In *Pearson Education*.
- Riediansyaf, Mertzha Dwiputri; Basuki, B. (2014). The Application of Time-Driven Activity-Based Costing In the Hospitality Industry: An Exploratory Case Study. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 12(1).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods of Business*. In *Wiley* (Vol. 5, Issue 3).
- Tse, M. S. C., & Gong, M. Z. (2009). Recognition of idle resources in time-driven activity-based costing and resource consumption accounting models. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 7(2).
- Vanderbeck, E. J. (2010). *Principles of Cost Accounting*. In *South-Western, Cengage Learning*.
- Xu, S., Niu, J., & Cai, X. (2020). Optimize Logistics cost model for shared logistics platform based on time-driven activity-based costing. *Journal of Physics: Conference Series*, 1437(1).
- Yan, L., & Peng, Z. (2016). The Research of Cost Control about the Third Party Logistics Enterprise Based on Activity-Based Costing Model. *Proceedings - 8th International Conference on Intelligent Computation Technology and Automation, ICICTA 2015*.
- Zhao, L., & Yang, Z. (2022). Time-Driven Activity-Based Cost Expansion Model. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 12(2).