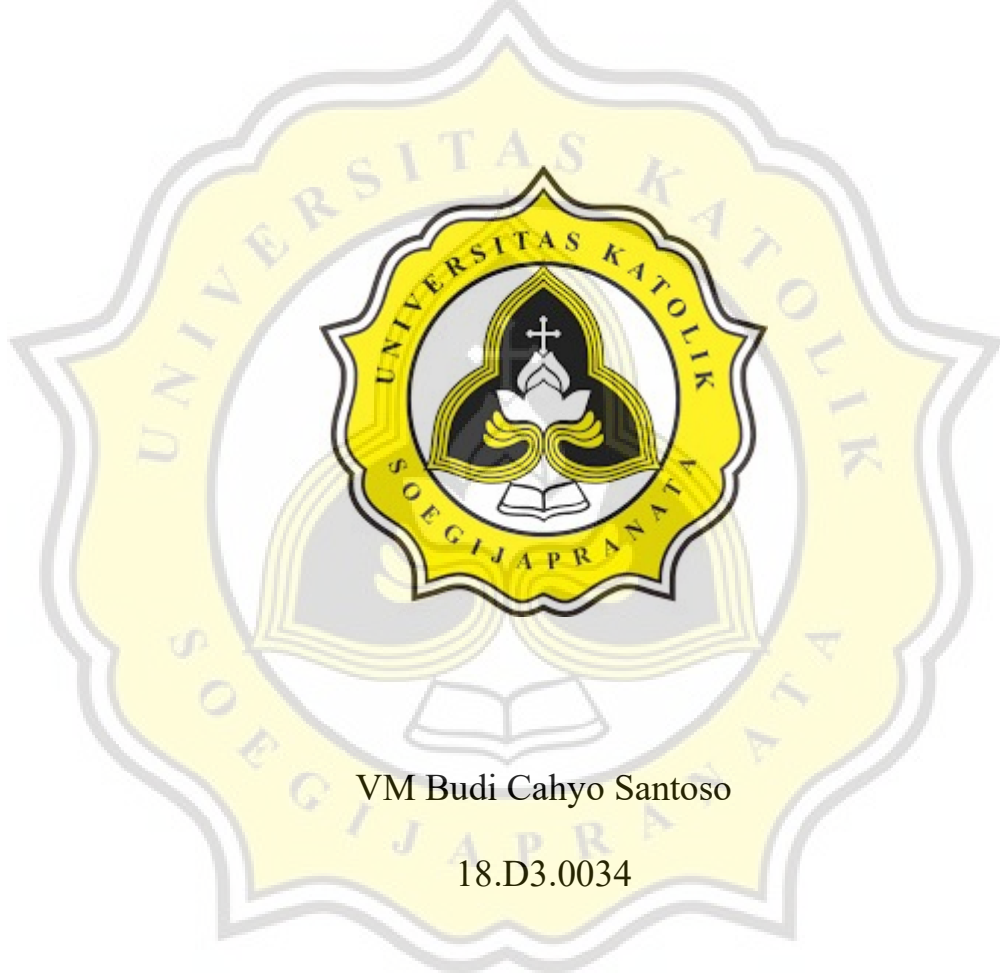


LAPORAN THESIS

**PERUMUSAN STRATEGI PENGEMBANGAN KANTOR
AKUNTAN PUBLIK DARSONO & BUDI CAHYO SANTOSO
SEMARANG**



VM Budi Cahyo Santoso

18.D3.0034

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA
SEMARANG**

2023

LAPORAN THESIS

**PERUMUSAN STRATEGI PENGEMBANGAN KANTOR
AKUNTAN PUBLIK DARSONO & BUDI CAHYO SANTOSO**

SEMARANG

**Diajukan dalam Rangka Memenuhi
Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Magister Manajemen**



VM Budi Cahyo Santoso

18.D3.0034

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA
SEMARANG**

2023

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : VM Budi Cahyo Santoso

NIM : 18.D3.0034

Progdi / Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Strategi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan Judul : Perumusan Strategi Pengembangan Kantor Akuntan
Publik Darsono & Budi Cahyo Santoso – Semarang

Dengan ini menyatakan bahwa Laporan Tugas Akhir dengan judul Perumusan Strategi Pengembangan Kantor Akuntan Publik Darsono & Budi Cahyo Santoso – Semarang tersebut bebas plagiasi. Akan tetapi bila terbukti melakukan plagiasi maka bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 31 Januari 2023

Yang menyatakan,



VM Budi Cahyo Santoso

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Tugas Akhir: : PENYUSUNAN STRATEGI PENGEMBANGAN KANTOR AKUNTAN
PUBLIK (STUDI KASUS PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK D & BCS
SEMARANG)

Diajukan oleh : VM BUDI CAHYO SANTOSO

NIM : 18.D3.0034

Tanggal disetujui : 31 Januari 2023

Telah setuju oleh

Pembimbing 1 : Dra. My. Dwi Hayu Agustini M.B.A., P.hD

Pembimbing 2 : Thomas Indradaja SE., MM

Penguji 1 : Drs. A. Sentot Suciarto M.P., Ph.D.

Penguji 2 : Dr. Bernardinus Harnadi S.T., M.T.

Penguji 3 : Dra. My. Dwi Hayu Agustini M.B.A., P.hD

Penguji 4 : Dra. My. Dwi Hayu Agustini M.B.A., P.hD

Ketua Program Studi : Dra. My. Dwi Hayu Agustini M.B.A., P.hD

Dekan : Drs. Theodorus Sudimin M.S.

Halaman ini merupakan halaman yang sah dan dapat diverifikasi melalui alamat di bawah ini.

sintak.unika.ac.id/skripsi/verifikasi/?id=18.D3.0034

HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : VM Budi Cahyo Santoso
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jenis Karya : Penelitian

Menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Katolik Soegijapranata Semarang Hak Bebas Royalti Noneklusif atas karya ilmiah yang berjudul **“PERUMUSAN STRATEGI PENGEMBANGAN KANTOR AKUNTAN PUBLIK DARSONO & BUDI CAHYO SANTOSO – SEMARANG”** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Katolik Soegijapranata berhak menyimpan, mengalihkan media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir ini selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Semarang, 31 Januari 2023

Yang menyatakan



VM Budi Cahyo Santoso

UCAPAN TERIMA KASIH

Syukur pada Allah yang telah berkenan memberikan kesempatan untuk menyelesaikan tesis yang berjudul “Perumusan Strategi Pengembangan Kantor Akuntan Publik Darsono & Budi Cahyo Santoso – Semarang” sebagai syarat menyelesaikan studi S2 pada Program Studi Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.

Terima kasih kepada banyak pihak yang telah membantu selesainya tesis ini, secara khusus disampaikan kepada:

1. Bapak Dr. Ferdinandus Hindarto, S.Psi., Rektor Universitas Katolik Soegijapranata Semarang,
2. Bapak Drs. Theodorus Sudimin, M.S., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata Semarang,
3. Ibu Dra. My. Dwi Hayu Agustini M.B.A., P.hD sebagai Ketua Program Studi S2 Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, yang juga sebagai Dosen Pembimbing I dan Dosen Penguji 2,
4. Ibu Dyah Titisari Anugraheni SE., MM., sebagai Sekretaris Program Studi S2 Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
5. Bapak Thomas Indradaja SE., MM sebagai Dosen Pembimbing II,
6. Bapak Drs. Sentot Suciarto A., MP., PH.D. sebagai Koordinator Penguji dan Bapak DR. Bernardinus Harnadi, MT. sebagai Penguji 1,
7. Bapak Ibu Dosen pada Program Studi S2 Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
8. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi S2 Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

9. Bapak Dr. Darsono, M.B.A., Akt., CA., CPA., ASEAN CPA., *Managing Partner* Kantor Akuntan Publik Darsono & Budi Cahyo Santoso, Semarang yang telah memberi dukungan penuh dan mengizinkan dilakukannya penelitian ini,
10. Seluruh staf Kantor Akuntan Publik Darsono & Budi Cahyo Santoso, Semarang, yang menjadi mitra kerja dan responden penelitian ini, serta seluruh rekan-rekan dan kolega yang tidak dapat disebutkan satu persatu,
11. Bapak dan Ibu JM Moelyono (Alm), Ibu Th. Sri Sunarsih Murdoko, kakak-kakak, adik-adik, serta seluruh keponakan dan saudara/i yang turut mendukung dan mendoakan,
12. Dan yang terkasih, istri tercinta Dra. Emiliana Primastuti, Psi. M.Si serta anak-anakku terkasih Theodorus Ananda Budi Pradana, ST., M.Arc., Angela Deananda Putri Budiastuti, S.Ak., dan Ignatius Nevananda Budi Pradiptyo, yang telah mendampingi dan menjadi penyemangat.

Kiranya berkat Tuhan selalu menyertai kita semua.

Semarang, 31 Januari 2023



VM Budi Cahyo Santoso

PERUMUSAN STRATEGI PENGEMBANGAN KANTOR AKUNTAN PUBLIK DARSONO & BUDI CAHYO SANTOSO - SEMARANG

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan yang tepat untuk KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso melalui pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif berupa jumlah Akuntan Publik (AP) dan Kantor Akuntan Publik (KAP) yang diperoleh dari Direktori Kantor Akuntan Publik dan Akuntan Publik dari Tahun 2010 – 2022. Data kualitatif diperoleh peneliti melalui pengamatan langsung, diskusi internal, menyebarkan kuesioner riset SWOT dan studi Pustaka. Analisis dilakukan melalui faktor internal dan faktor eksternal yang berpengaruh pada pemilihan strategi KAP. Analisis data yang digunakan adalah analisis Matriks EFE, Matriks IFE, Diagram Matriks SWOT, Matriks TOWS dan QSPM. Berdasarkan hasil yang diperoleh analisis matriks IFE dan EFE, total skor IFE sebesar 0,63 dan EFE sebesar 0,08, menempatkan KAP pada kuadran I Diagram Matrik SWOT dengan pilihan strategi agresif yaitu strategi pengembangan. Hasil penilaian prioritas strategi pengembangan melalui QSPM, yaitu strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk dan strategi inovasi, KAP lebih tepat memilih strategi inovasi yang memberikan nilai daya tarik total tertinggi sebesar 357,67. KAP dapat memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung proses pemberian jasa asurans dan non asurans, seperti digitalisasi Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP), program dan prosedur Audit, digitalisasi materi pelatihan dan perpustakaan agar dapat diakses dari tempat manapun, pengembangan website dan digitalisasi data SDM.

Kata Kunci: AP, KAP, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks TOWS, QSPM

DAFTAR TABEL

		Hal.
Tabel 1.	Jumlah KAP dan AP di Indonesia per 31 Januaari 2022 (IAPI, 2022)	4
Tabel 2.	Jumlah personil KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso per 31 Desember 2022	9
Tabel 2.	Perkembangan jumlah Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta serta Nasional Tahun 2010 - 2020	12
Tabel 4.	Jenis-jenis Strategi dan Definisi	21
Tabel 5.	Perhitungan Bobot Rata-rata	61
Tabel 6.	Perhitungan Peringkat Rata- rata	62
Tabel 7.	Perhitungan Peringkat Skor	63
Tabel 8.	Daftar Personil KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso	73
Tabel 9.	Daftar klien jasa asurans KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso	78
Tabel10.	Daftar klien jasa non asurans KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso	79
Tabel 11.	Isu Strategis/Permasalahan Utama KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso	82
Tabel 12.	Analisis Faktor Internal KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso	85
Tabel 13.	Analisis Faktor Eksternal KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso	87
Tabel 14.	Matriks <i>Internal Factors Evaluation (IFE)</i>	90
Tabel 15.	Matriks <i>External Factors Evaluation (EFE)</i>	93
Tabel 16.	Matriks TOWS	96

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 1. Proses Manajemen Stratejik	23
Gambar 2. Kerangka Kerja Analisis Perumusan Strategik	24
Gambar 3. Diagram Analisis <i>SWOT</i>	26
Gambar 4. Matriks <i>Internal Factors Evaluation (IFE)</i>	28
Gambar 5. Lima Kekuatan Porter	31
Gambar 6. KAP Berdasarkan Jumlah Partner / AP	36
Gambar 7. Matriks <i>External Factors Evaluation (EFE)</i>	37
Gambar 8. Matriks <i>SWOT</i>	39
Gambar 9. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif	42
Gambar 10. Awinja dan Kihara – Conceptual Framework	52
Gambar 11. Model Perumusan Strategi Pengembangan Kantor Akuntan Publik Darsono & Budi Cahyo Santoso – Semarang	56
Gambar 11. Matriks <i>TOWS</i>	59
Gambar 12. Struktur Organisasi KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso	71
Gambar 22. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif atau <i>QSPM</i> KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso	94

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Surat Permohonan Pengisian Kuesioner	122
Lampiran 2.	Kuesioner Riset SWOT	123
Lampiran 3.	Tabel Perhitungan Bobot Rata-rata dan Skor Rata-rata Faktor Internal - Kekuatan	130
Lampiran 4.	Tabel Perhitungan Bobot Rata-rata dan Skor Rata-rata Faktor Internal – Kelemahan	131
Lampiran 5.	Tabel Perhitungan Bobot Rata-rata dan Skor Rata-rata Faktor Eksternal – Peluang	132
Lampiran 6.	Tabel Perhitungan Bobot Rata-rata dan Skor Rata-rata Faktor Eksternal - Ancaman	133



DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	
HALAMAN PENGESAHAN	
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	
UCAPAN TERIMAKASIH	
ABSTRAK	
DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR	
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB I. PENDAHULUAN	1
I.1 Latar Belakang	1
I.2 Perumusan Dan Pembatasan Masalah	18
I.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian	19
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	20
II.1 Strategi	20
II.2 Manajemen Strategik	21
II.3 Proses Manajemen Strategik	23
II.4 Perumusan Strategik	23
II.4.1 Analisis <i>SWOT</i>	24

II.4.2 Analisis Lingkungan Internal	27
II.4.3 Analisis Lingkungan Eksternal	30
II.4.4 Analisis <i>Turning Opportunities and Weaknesses into Strengths (TOWS)</i>	38
II.4.5 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	41
II.5 Strategi Pengembangan	45
II.6 Manfaat Manajemen Strategik	47
II.7 Penelitian Terdahulu	47
II.8 Kerangka Pikir	55
II.9 Definisi Operasional	56
BAB III METODE PENELITIAN	58
III.1 Obyek dan Lokasi Penelitian	58
III.2 Responden Penelitian	58
III.3 Metode Pengumpulan Data	58
III.3.1 Jenis dan Sumber Data	58
III.3.2 Alat/Instrumen Pengumpulan Data	59
III.4 Metode Analisis Data	59
III.4.1 Analisis <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)</i>	60
III.4.2 Analisis Lingkungan Internal	63
III.4.3 Analisis Lingkungan Eksternal	64
III.4.4 Matriks <i>Turning Opportunitis and Weaknesses into Strengths (TOWS)</i>	65

III.4.5	Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif	66
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	67
IV.1	Gambaran Umum KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso	67
IV.1.1	Sejarah Berdirinya	67
IV.1.2	Visi dan Misi	70
IV.1.3	Struktur Organisasi	71
IV.1.4	Jasa Yang Diberikan	75
IV.1.5	Daftar Klien Yang Pernah Dilayani	77
IV.2	Hasil Penelitian dan Pembahasan	81
IV.2.1	Kuesioner Riset <i>SWOT</i>	81
IV.2.2	Analisis Faktor Strategis Internal	85
IV.2.3	Analisis Faktor Strategis Eksternal	87
IV.2.4	Matriks <i>Internal Factors Evaluation (IFE)</i>	90
IV.2.5	Matriks <i>External Factors Evaluation (EFE)</i>	92
IV.2.6	Analisis <i>Strengths, Weaknesses, Opporrunities and Threats (SWOT)</i>	95
IV.2.7	Analisis <i>Turning Opporitinis and Weaknesses into Strengths (TOWS)</i>	96
IV.2.8	Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif	103
IV.3	Implikasi Manajerial	112
BAB V	PENUTUP	113
V.1	Kesimpulan	113

V.2 Keterbatasan Penelitian	115
V.3 Saran	116
DAFTAR PUSTAKA	119
LAMPIRAN	

