

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. LATAR BELAKANG

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2011 tentang Akuntan Publik menyebutkan pada Pasal 3 ayat (1) bahwa profesi Akuntan Publik adalah memberikan jasa asurans, yaitu jasa “yang bertujuan untuk memberikan keyakinan bagi pengguna atas hasil evaluasi atau pengukuran informasi keuangan dan non keuangan berdasarkan suatu kriteria” (Penjelasan pasal 3 ayat 1 UU No 5/2011). Adapun hasil dari jasa asurans tersebut berupa opini atas Laporan Keuangan atau informasi keuangan lainnya dari suatu entitas, dimana hasil pekerjaannya digunakan oleh publik sebagai salah satu bahan pertimbangan di dalam pengambilan keputusan. Selanjutnya disebutkan bahwa jasa akuntan publik merupakan jasa yang digunakan dalam pengambilan keputusan ekonomi dan berpengaruh secara luas dalam era globalisasi yang memiliki peran penting dalam mendukung perekonomian nasional yang sehat dan efisien serta meningkatkan transparansi dan mutu informasi dalam bidang keuangan. Dengan demikian, profesi Akuntan Publik memiliki peranan yang besar dalam mendukung perekonomian nasional yang sehat dan efisien serta meningkatkan transparansi dan mutu informasi dalam bidang keuangan. Akuntan Publik mempunyai peran terutama dalam peningkatan kualitas dan kredibilitas informasi keuangan atau laporan keuangan suatu entitas. Dalam hal ini Akuntan Publik mengemban kepercayaan masyarakat untuk memberikan opini atas laporan keuangan suatu entitas. Dengan demikian,

tanggung jawab Akuntan Publik terletak pada opini atau pernyataan pendapatnya atas laporan atau informasi keuangan suatu entitas, sedangkan penyajian laporan atau informasi keuangan tersebut merupakan tanggung jawab manajemen. Kebutuhan pengguna jasa Akuntan Publik akan semakin meningkat, dalam memenuhi kebutuhan atas kualitas informasi keuangan yang digunakan sebagai salah satu pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, Akuntan Publik dituntut untuk senantiasa meningkatkan kompetensi dan profesionalisme agar dapat memenuhi kebutuhan pengguna jasa dan mengemban kepercayaan publik.

Akuntan Publik adalah seseorang yang telah memperoleh izin untuk memberikan jasa asurans, yang meliputi jasa audit atas informasi keuangan historis, jasa reviu atas informasi keuangan historis dan jasa asurans lainnya (UU No. 5/2011 tentang Akuntan Publik). Di dalam memberikan jasanya tersebut di atas, sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2011 Pasal 25 (2a), Akuntan Publik wajib melalui Kantor Akuntan Publik (KAP). Penjabaran dari ketentuan tersebut selanjutnya diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 17/PMK.01/2008 tentang Jasa Akuntan Publik Bab I Pasal 1, yang menyebutkan bahwa Kantor Akuntan Publik yang selanjutnya disebut KAP, adalah badan usaha yang telah mendapatkan izin dari Menteri sebagai wadah bagi Akuntan Publik dalam memberikan jasanya.

KAP sendiri dapat berbentuk badan usaha perseorangan atau persekutuan perdata. Persekutuan Perdata (PP) sebagaimana diatur dalam Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (KUHP) pasal 1618 – 1652 mengatur perjanjian antara dua

orang atau lebih, yang saling mengikatkan diri untuk memasukkan sesuatu ke dalam persekutuan dengan maksud untuk mencari keuntungan. Di dalam pendirian KAP, masing-masing partner dapat memasukkan uang sebagai modal, dan terutama waktu dan keahliannya sebagai auditor profesional.

Di dalam memberikan jasanya, Akuntan Publik harus mentaati dan mengacu ketentuan perundang-undangan maupun peraturan lainnya yang berlaku, baik yang berasal dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, Kementerian Keuangan dan Kementerian/Lembaga lainnya, Pusat Pembinaan Profesi Keuangan (PPPK) Kementerian Keuangan, Dirjen Pajak, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI, Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI) dan Ikatan Akuntan Indonesia (IAI), serta Lembaga Internasional seperti *International Federation of Accountant (IFAC)*, *International Accounting Standard Board (IASB)*, dan lain sebagainya.

Dengan banyaknya peraturan maupun standar yang mengikat dan harus ditaati, pada dasarnya pada profesi Akuntan Publik melekat dua risiko yang harus dihadapi, yaitu risiko profesi (*professional risk*) dan risiko usaha (*business risk*). Oleh karena itu Akuntan Publik harus dapat mengendalikan dan meningkatkan kompetensi profesionalnya (*professional competence*) serta kemampuan dalam manajemen risiko (*risk management*). Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, akuntan publik harus selalu melakukan *updating and knowledge sharing* baik bagi dirinya sendiri maupun bagi para staf profesionalnya. (Sudibyo, 2010 dalam Kanaka, 2010).

Kantor Akuntan Publik (KAP) sebagaimana halnya organisasi bisnis lainnya, juga dituntut untuk dapat menghasilkan keuntungan agar organisasinya dapat terus berkembang. Sementara perubahan lingkungan yang cenderung tidak pasti dan terus menerus, menuntut pimpinan puncak KAP untuk terus menerus berpikir strategik tentang masa depan kantornya.

Menurut Direktori 2022 : Kantor Akuntan Publik Dan Akuntan Publik yang disusun oleh Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI) diperoleh informasi sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah KAP dan AP di Indonesia per 31 Januari 2022 (IAPI, 2022)

No.	Keterangan	Jumlah
1	Pemegang CPA yang sudah menjadi anggota IAPI	3.280
2	Akuntan Publik (Pemegang Izin AP):	
	a. Aktif	1.442
	b. Tidak aktif karena sebab lain	3
	c. Tidak aktif karena cuti	25
3	Kantor Akuntan Publik (Pusat dan Cabang)	635
3	Kantor Akuntan Publik Terdaftar di BPK RI	243

Sumber: Direktori 2022 : Kantor Akuntan Publik Dan Akuntan Publik (IAPI, 31 Januari 2022)

Jumlah ini menurun sebanyak 4 (empat) KAP dibandingkan dengan jumlah KAP tahun 2020 sebanyak 639 KAP. Penyebab berkurangnya jumlah KAP bisa karena meninggalnya AP sebagai pemilik KAP perorangan, izin KAP dicabut atau karena terjadinya merger antar KAP.

Permasalahan yang dihadapi KAP di Indonesia pada umumnya terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) seperti kompetensi yang masih lemah sebagai akibat lemahnya program pengembangan SDM serta terlambatnya proses

regenerasi Akuntan Publik, adanya praktik Akuntan Publik palsu dan *freelancer*, persaingan yang kurang sehat antar KAP ditambah daya saing yang lemah terhadap KAP besar atau KAP asing (Tarkosunaryo, 2013).

Kanaka (2010) juga menyoroti permasalahan sumber daya staf profesional karena adanya *turnover* yang tinggi disamping terkonsentrasinya pasar sebagai akibat dominasi *big four* dan KAP *second tier*.

Kartikahadi (2015) dalam memoarnya menuliskan bahwa untuk menjadi KAP yang handal memerlukan SDM yang berkompentensi dan berintegritas dalam jumlah yang memadai. Agar KAP dapat melayani klien besar maka KAP perlu memiliki jumlah partner dan staf profesional yang memadai terkait dengan bobot dan tanggung jawab jasa profesi yang harus diemban AP. Lebih lanjut Kartikahadi (2015) menyebutkan bahwa untuk memperoleh tenaga profesional yang kompeten dengan pengetahuan dan pengalaman yang memadai serta memiliki perilaku mental profesi independen dan yang dapat diandalkan akan membutuhkan waktu yang panjang. Tenaga profesi tersebut harus direkrut, dilatih dari waktu ke waktu dan diterjunkan ke lapangan agar memperoleh pengalaman audit yang cukup. Untuk mencapai hal tersebut tentunya memerlukan dana yang tidak sedikit untuk biaya pelatihan serta kompensasi yang cukup menarik agar tenaga profesi yang baik dapat dipertahankan, serta diperlukan investasi sarana dan peralatan kantor yang sesuai dengan perkembangan zaman, khususnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi.

Di sisi lain, besarnya *fee audit* sebagai sumber pendapatan KAP acap kali menjadi permasalahan tersendiri bagi KAP khususnya KAP kecil dan menengah.

Peraturan pengurus Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI) Nomor 2 Tahun 2016 tentang Penentuan Imbalan Jasa Audit Laporan Keuangan sifatnya bukan merupakan peraturan yang mengikat, tetapi sebagai pedoman dalam menentukan besarnya imbalan jasa audit. Hal ini dapat dilihat dalam Bab II Pasal 4 dari peraturan ini yang menyebutkan bahwa ketika memberikan Audit, Akuntan Publik/KAP berhak untuk mendapatkan Imbalan Jasa berdasarkan kesepakatan antara Akuntan Publik dengan entitas kliennya yang tertuang dalam Surat Perikatan (IAPI, 2016).

Tantangan lainnya muncul ketika Menteri Keuangan melalui Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 216/PMK. 01/2017 tentang Akuntan Beregister memberikan izin kepada Akuntan Beregister untuk memberikan jasa akuntansi kepada publik melalui Kantor Jasa Akuntansi (KJA). Jasa KJA meliputi paling sedikit jasa pembukuan, jasa kompilasi laporan keuangan, jasa manajemen, akuntansi manajemen, konsultasi manajemen, jasa perpajakan, jasa prosedur yang disepakati atas informasi keuangan, jasa pendampingan laporan keuangan, jasa penyusunan laporan tata kelola perusahaan yang baik, dan/ atau jasa sistem teknologi informasi (Pasal 18 ayat 2). Walaupun KJA dilarang memberikan jasa asuransi sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2011 tentang Akuntan Publik, namun kondisi ini menyebabkan pangsa pasar jasa akuntansi bagi Akuntan Publik atau Kantor Akuntan Publik untuk jasa non asuransi menjadi berkurang.

Oleh karena itu untuk memastikan keberadaan KAP dapat terus berlanjut, penting bagi KAP untuk menyusun rencana strategi pengembangan usahanya sesuai

dengan lingkungan bisnis saat ini, seperti telah disahkannya Undang-Undang Cipta Kerja yang diharapkan dapat memudahkan orang dalam berusaha, juga terkait pencapaian visi, misi dan tujuan KAP, serta mampu mengimplementasikan strateginya dengan baik, sehingga KAP siap berkompetisi dalam menangkap peluang yang ada.

Kantor Akuntan Publik (KAP) Darsono & Budi Cahyo Santoso, merupakan KAP yang didirikan dalam bentuk *partnership* atau kemitraan antara dua orang, dan memiliki Izin Usaha Nomor: KEP-053/KM.17/1999 tanggal 2 Februari 1999 yang dikeluarkan oleh Departemen Keuangan Republik Indonesia – Direktorat Jenderal Lembaga Keuangan. KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso tergabung dalam Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI) selaku Asosiasi Akuntan Publik yang diakui oleh Pemerintah Indonesia (Direktori 2022: Kantor Akuntan Publik Dan Akuntan Publik, IAPI 2022: 149), serta AP terdaftar pada Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Sektor Perbankan, Sektor Syariah, Sektor Pasar Modal dan Sektor Industri Keuangan Non Bank (IKNB), dan KAP juga terdaftar pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI).

Visi KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso yaitu “Bersama Membangun *Good Governance*”, dengan Misi yaitu “KAP dan Klien Bersama-sama menegakkan Akuntabilitas dan Transparansi agar dihasilkan informasi yang bermutu”. Impian untuk membangun budaya *Good Governance* di lingkungan KAP maupun klien KAP melalui akuntabilitas dan transparansi dalam proses menghasilkan informasi keuangan yang bermutu, memang menjadi obsesi pendiri

KAP yang merupakan perwujudan dari tanggung jawab seorang Akuntan Publik serta merupakan amanah dari UU tentang Akuntan Publik.

Klien utama KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso saat ini mayoritas berasal dari lembaga keuangan milik pemerintah daerah, yaitu milik Provinsi Jawa Tengah dan Kabupaten/Kota di Jawa Tengah seperti Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan Lembaga Keuangan Mikro (LKM), serta perusahaan milik daerah lainnya baik yang berbentuk perseroa maupun perumda yang bergerak dalam bidang usaha umum maupun penyediaan air bersih, Selain itu beberapa klien juga berupa Badan Layanan Umum (BLU) milik Kementerian/Lembaga Pemerintah Pusat, Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) milik Pemerintah Daerah, seperti Rumah Sakit Daerah dan Puskesmas, serta koperasi dan beberapa industri manufaktur.

Jasa layanan yang diberikan dibagi menurut Divisi yang ada, yaitu:

1. Jasa Layanan – Divisi Audit dan Akuntansi:

- a. Jasa Audit Laporan Keuangan
- b. Jasa Audit Operasional (*Management Audit*)
- c. Jasa Audit Tujuan/Prosedur Tertentu (*Audit Upon Procedures*)
- d. Jasa Reviu dan Kompilasi
- e. Jasa Penyusunan Laporan Keuangan
- f. Pelatihan Bidang Akuntansi

2. Jasa Layanan – Divisi Manajemen:

- a. Jasa Penyusunan Sisten Informasi Akuntansi,
- b. Jasa Konsultasi Manajemen,
- c. Jasa Penyusunan Naskah Akademik,

- d. Jasa Analisis Keuangan,
- e. Jasa Penyusunan *Strategic Planning and Budgeting*,
- f. Jasa Pelatihan para Manajer dan Karyawan,
- g. Jasa Rekrutmen Pegawai, Direksi dan Komisaris/Dewan Pengawas.

Sedangkan jasa layanan lain yang juga dapat diberikan tetapi saat ini belum ditawarkan, yaitu jasa audit investigasi, jasa menghitung kerugian keuangan, jasa di bidang perpajakan serta sebagai mitra BPK RI dalam pelaksanaan audit sektor publik.

Kondisi saat ini yang dihadapi KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso dalam menjalankan kegiatannya antara lain:

1. Personil AP dan Karyawan.

Jumlah personil KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso saat ini terdiri dari:

Tabel 2: Jumlah Personil KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso Per 31 Desember 2022

NO	POSISI	JUMLAH (ORANG)
1	Akuntan Publik	2
2	Kepala Kantor	-
3	Kadiv. Manajemen	1
3	Supervisor / Auditor	2
4	Auditor	27
5	Staf Div. Manajemen/ Sistem	1
6	Staf Div. Manajemen/HRD	1
7	Staf Administrasi Kantor	1
JUMLAH		35

Sumber: KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso (2022)

Rekrutmen karyawan lebih mempertimbangkan pada kebutuhan tenaga auditor dalam rencana pelaksanaan audit di lapangan, serta untuk menggantikan tenaga auditor yang keluar. Personil yang diterima untuk menjadi tenaga auditor pada KAP adalah mereka yang sudah lulus Diploma atau Sarjana Akuntansi, karena pertimbangan tuntutan klien, kemampuan dalam penyerapan materi pelatihan auditor, serta masih memiliki idealisme yang tinggi. Mayoritas merupakan alumni dari FEB Jurusan Akuntansi Universitas Diponegoro, dan beberapa masih menempuh Pendidikan S2 Magister Akuntansi Universitas Diponegoro.

Untuk menangani jasa non asuransi seperti jasa rekrutmen dan asesmen karyawan, direksi dan komisaris perusahaan, jasa layanan konsultasi dan manajemen lainnya, KAP menggunakan tenaga ahli yang berasal dari akademisi, seperti tenaga pengajar dari beberapa perguruan tinggi di Semarang.

Sementara kompensasi yang diberikan lebih dikaitkan dengan banyaknya proyek atau pekerjaan yang dilaksanakan, sehingga karyawan diikat berdasarkan pada kontrak pekerjaan yang diperoleh KAP. Pengangkatan karyawan tetap dilakukan untuk posisi kepala kantor, staf *quality control* dan *senior auditor* yang berkomitmen untuk tetap bekerja dan bersama-sama mengembangkan KAP di masa depan.

2. Keterbatasan ragam layanan jasa yang diberikan.

Ragam jasa yang dapat diberikan oleh sebuah KAP mencakup jasa asuransi dan jasa non asuransi. KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso saat ini

membatasi pada jasa general audit dan operasional audit, jasa penyusunan kajian terkait rencana pengembangan usaha dan penambahan penyertaan modal saham pemerintah daerah pada BUMD-nya. Sedangkan jasa layanan manajemen lainnya bergantung pada kesiapan para tenaga ahli terkait yang tersedia. Adapun jasa lainnya seperti *investigative audit*, *special audit*, audit sektor publik di luar BLU dan BLUD sebagai rekanan BPK RI, jasa di bidang perpajakan dan konsultasi manajemen lainnya, belum dapat diberikan karena keterbatasan personil pendukung yang ada.

3. Persaingan dengan KAP lainnya baik yang berasal dari wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta maupun KAP nasional.

Dari data Direktori Kantor Akuntan Publik dan Akuntan Publik sampai dengan tahun 2020 yang diterbitkan Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI), sebagaimana yang direkap dalam Tabel 1 Perkembangan Jumlah Kantor Akuntan Publik Di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta serta Nasional, dapat dilihat pertumbuhan jumlah KAP di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), baik yang merupakan kantor pusat maupun kantor cabang, telah mengalami peningkatan dari sebanyak 6 (enam) KAP pada tahun 2010 menjadi 25 (dua puluh lima) KAP pada tahun 2020.

Sedangkan secara nasional terdapat peningkatan jumlah KAP di Indonesia dari 502 (lima ratus dua) KAP pada tahun 2010 menjadi 639 (enam ratus tiga puluh Sembilan) KAP pada tahun 2020 (IAPI, 2020).

Tabel 3. Perkembangan jumlah Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta serta Nasional Tahun 2010 - 2020.

TAHUN	JATENG & DIY	NASIONAL
2010	6	502
2011	7	504
2012	8	475
2013	10	489
2014	10	492
2015	12	510
2016	14	525
2017	17	523
2018	23	566
2019	25	619
2020	25	639

Sumber: Direktori Kantor Akuntan Publik dan Akuntan Publik (IAPI)

Peningkatan yang cukup pesat dari jumlah KAP dalam 10 (sepuluh) tahun terakhir, khususnya di Wilayah Jawa Tengah dan DIY perlu disikapi KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso agar dapat tetap eksis dan berkembang.

4. Mulai tumbuhnya Kantor Jasa Akuntansi (KJA) di Indonesia.

Sejak dikeluarkannya Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 216/PMK.01/2017 tentang Akuntan Beregister, yang memberikan izin kepada Akuntan Beregister untuk memberikan jasa akuntansi kepada publik melalui Kantor Jasa Akuntansi (KJA), kecuali jasa asersi yang hanya dapat diberikan oleh Akuntan Publik sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2011 tentang Akuntan Publik, telah muncul sebagai pesaing baru bagi KAP.

Jasa KJA meliputi paling sedikit jasa pembukuan, jasa kompilasi laporan keuangan, jasa manajemen, akuntansi manajemen, konsultasi manajemen,

jasa perpajakan, jasa prosedur yang disepakati atas informasi keuangan, jasa pendampingan laporan keuangan, jasa penyusunan laporan tata kelola perusahaan yang baik, dan/atau jasa sistem teknologi informasi (Pasal 18 ayat 2 Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 216/PMK.01/2017).

Berdasarkan data pada Pusat Pembinaan Profesi Keuangan (PPPK) Kementerian Keuangan Republik Indonesia per 7 September 2020, terdapat 46 (empat puluh enam) KJA di Jawa Tengah dan DIY dari 596 (lima ratus sembilan puluh enam) KJA yang terdaftar di Kementerian Keuangan yang tersebar di seluruh Indonesia.

Dengan semakin bertumbuhnya Kantor Jasa Akuntansi di Jawa Tengah dan DIY, maka akan berpotensi menjadi pesaing bagi KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso dalam memberikan jasa non asersi.

5. Besaran *fee audit* yang kurang mendukung berkembangnya KAP.

Penentuan besaran *fee audit* pada kebanyakan klien KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso yang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), umumnya sudah ditetapkan dalam pengajuan Rencana Kerja Anggaran dan Pendapatan (RKAP) tahunan, serta berpatokan pada *Standard Operating Procedure (SOP)* Pengadaan Barang dan Jasa, di mana prosedur pengadaan berikut besaran nominal *fee audit* sudah ditetapkan.

Pandangan bahwa jasa audit merupakan pengeluaran atau biaya seringkali menjadi pertimbangan utama dalam memilih KAP, sehingga tidak jarang calon klien lebih mempertimbangkan besaran *fee audit* dalam menetapkan

KAP yang akan melakukan audit. Kondisi ini menyulitkan bagi KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso dalam meyakinkan calon klien, bahwa pemilihan dalam menggunakan jasa KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso lebih didasarkan pada pertimbangan kualitas dibandingkan dari rendahnya *fee audit* yang ditawarkan.

6. Regulasi yang mengatur Akuntan Publik dan Kantor Akuntan Publik serta perkembangan standar audit dan standar pelaporan keuangan.

Cukup banyaknya regulasi, baik yang dikeluarkan Pemerintah maupun Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI) selaku asosiasi profesi yang menaungi para akuntan public yang menerbitkan Standar Professional Akuntan Publik (SPAP), serta Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) sebagai pihak yang mengeluarkan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang menjadi acuan entitas dalam menyusun Laporan Keuangannya, tidak terlepas dari tanggung jawab akuntan publik kepada para *stake holder* dari pengguna laporan keuangan khususnya kepada publik.

Adanya aturan tentang rotasi yang membatasi Akuntan Publik dalam memberikan jasanya sebagaimana ditentukan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 20 tahun 2015 tentang Praktik Akuntan Publik, serta Kode Etik Profesi Akuntan Publik (KEPAP) yang ditetapkan IAPI, akan menyulitkan bagi KAP dengan jumlah AP terbatas. Demikian pula pelarangan bagi pemberian jasa asurans dan non asurans bagi klien yang sama pada periode yang bersamaan, tidak memungkinkan bagi KAP untuk memberikan

pendampingan dalam pengembangan klien secara terus menerus seperti halnya profesi konsultan pajak dan *lawyers*.

Disamping itu perkembangan standar pelaporan keuangan dan standar audit, menjadi tantangan tersendiri bagi para Akuntan Publik dalam mengikuti perubahannya. Kondisi ini membuat KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso harus mampu menyesuaikan dengan regulasi yang ada serta harus selalu siap meng-*upgrade* personelnnya agar dapat mengikuti dan merespon perkembangan standar yang ada.

7. Perkembangan dunia usaha dan kemajuan perekonomian di Jawa Tengah dan Indonesia.

Semakin baiknya pemerintah pusat dan daerah dalam mempersiapkan infrastruktur, sarana dan prasarana serta peraturan perundang-undangan yang semakin *pro* investasi bagi dunia usaha, akan menggairahkan masyarakat dan kalangan pebisnis untuk mengembangkan usahanya.

Hal ini memberikan peluang bagi KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso dalam memberikan jasanya, baik jasa asurans maupun jasa non asurans, baik di Jawa Tengah dan DI Yogyakarta maupun di daerah lainnya di Indonesia.

Dalam menghadapi kondisi tersebut diatas, pimpinan KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso perlu menyusun strategi yang tepat untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut dan juga untuk mengembangkan KAP sehingga menjadi lebih besar lagi.

Alat analisa yang umum digunakan dalam menyusun strategi pengembangan usaha yaitu Analisa *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunities* dan *Threats*). Melalui analisa ini, dilakukan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang dapat berpengaruh pada pembangunan KAP.

Pada Analisis Lingkungan Internal dilakukan identifikasi pada faktor-faktor di lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan KAP, berupa:

1. Lingkungan organisasi dan budaya KAP,
2. Perijinan dan pemenuhan peraturan yang dimiliki,
3. Existing *Client* serta Jasa Asurans dan Jasa Non Asurans yang dilayani,
4. Sumber daya manusia menyangkut latar belakang pendidikan, sertifikat serta keahlian dan ketrampilan yang dimiliki personil KAP,
5. Fungsi *client relationship maintenance*, keuangan dan operasional audit,
6. Ketersediaan fasilitas kantor dan fungsi pendukung lainnya terkait administrasi kantor, riset dan pengembangan layanan jasa, kepustakaan serta teknologi informasi, dan
7. Sistem pengelolaan Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) sebagai kunci dalam mengevaluasi mutu pemeriksaan.

Pada Analisis Lingkungan Eksternal dilakukan identifikasi pada faktor-faktor di luar KAP yang dapat menjadi peluang maupun ancaman bagi keberlangsungan KAP. Faktor-faktor tersebut berupa:

1. Kondisi perekonomian nasional maupun daerah,
2. *Client potential* serta Jasa Assurans dan Jasa Non Assurans yang masih belum terlayani,

3. Ketentuan perundang-undangan dan peraturan lainnya, baik yang diterbitkan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah serta Kementrian dan Lembaga Pemerintah lainnya,
4. Standar Pemeriksaan Akuntan Publik (SPAP) yang diterbitkan oleh IAPI dan *International Standard Audits (ISA)* yang diterbitkan oleh *IFAC*,
5. Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang diterbitkan oleh IAI dan *International Financial Reporting Standards (IFRS)* yang diterbitkan oleh *IASB*,
6. Keberadaan pesaing seperti Kantor Akuntan Publik (KAP) lain dan Kantor Jasa Akuntan (KJA),

Dari analisa lingkungan internal dan eksternal tersebut selanjutnya diidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang menjadi faktor penentu, untuk kemudian ditetapkan kombinasi faktor internal dan eksternal untuk memilih strategi yang tepat bagi KAP melalui Analisis *Strengths, Weakneses, Opportunities and Threats (SWOT)*. Untuk memudahkan dalam pemilihan strategi yang tepat, digunakan matrik *Internal Factors Evaluation (IFE)*, matrik *External Factors Evaluation (EFE)* dan matrik *Strengths, Weakneses, Opportunities and Threats (SWOT)*.

Sedangkan untuk menentukan beberapa pilihan strategi yang cocok dengan KAP, digunakan Analisis *Turning Opportunities and Weaknesses into Strengths (TOWS)* atau Mengubah Peluang dan Kelemahan menjadi Kekuatan, yang dikembangkan oleh Heinz Weirich (Weirich dalam Riyanto, 2018, 32) dengan menggunakan matrik *TOWS*.

Adapun strategi pengembangan dapat dipilih dari salah satu atau kombinasi strategi intensif yaitu strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk dan strategi inovasi (Hutabarat dan Huseini, 2012: 213-218). Metode yang digunakan untuk menentukan prioritas alternatif strategi yang diperoleh dari analisa *SWOT* yaitu metode *QSPM* (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Berdasarkan latar belakang kondisi di atas, Kantor Akuntan Publik (KAP) Darsono & Budi Cahyo Santoso perlu merumuskan suatu strategi agar KAP dapat bertahan dan berkembang sehingga tujuan KAP dapat tercapai. Mengacu pada kondisi tersebut maka penelitian ini dilakukan dengan memilih judul “**Perumusan Strategi Pengembangan Kantor Akuntan Publik Darsono & Budi Cahyo Santoso – Semarang**”, dengan maksud untuk membantu KAP dalam merumuskan strategi yang tepat agar KAP dapat terus berkembang, sehingga tujuan KAP dapat tercapai.

I.2. PERUMUSAN DAN PEMBATASAN MASALAH

Dari latar belakang, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apa saja kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso,
2. Apa strategi yang tepat untuk mengatasi permasalahan sekaligus menangkap peluang yang ada sehingga KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso dapat terus berkembang.

I.3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso,
2. Untuk merumuskan strategi yang tepat untuk pengembangan KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso ke depan

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi atau Peneliti lain,
hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi para akademisi untuk menambah wawasan dalam merancang strategi KAP serta dapat digunakan sebagai informasi untuk penelitian strategi KAP selanjutnya,
2. Bagi KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso,
hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan informasi yang bermanfaat bagi pimpinan KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso dalam menentukan strategi yang tepat dalam mengembangkan dan mengendalikan kegiatan usahanya.