

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **IV.1 Gambaran Umum KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso**

##### **IV.1.1 Sejarah Berdirinya**

Kantor Akuntan Publik Darsono & Budi Cahyo Santoso mulai berdiri sejak tanggal 17 Juli 1996, yaitu saat ditandatanganinya Perjanjian Kerja Sama Pendirian Kantor Akuntan Publik antara Drs. Darsono, MBA, Akt, pemegang Register Negara untuk Akuntan Nomor D-8392 yang diterbitkan pada tanggal 7 November 1996, dengan Budi Cahyo Santoso, SE, Akt, pemegang Register Negara untuk Akuntan Nomor D-11030 yang diterbitkan pada tanggal 30 November 1992, yang diterbitkan oleh Panitia Ahli Pertimbangan Persamaan Ijazah Akuntan di Jakarta. Perjanjian kerjasama tersebut selanjutnya diperbaharui dengan Akta Nomor 21 tentang Pendirian Perkumpulan yang diterbitkan oleh Notaris Muhammad Hafidh, SH tanggal 26 Maret 2003 di Semarang.

Adapun perijinan yang dimiliki oleh Akuntan Publik dan Kantor Akuntan Publik sebagai berikut:

1. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor KEP-053/KM.17/1999 tentang Pemberian Izin Usaha Kepada Kantor Akuntan Publik Darsono & Budi Cahyo Santoso, ditetapkan di Jakarta pada tanggal 2 Pebruari 1999,
2. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 468/KM,1/2021 tentang Perpanjangan Izin Akuntan Publik Drs. Darsono, MBA., CPA, ditetapkan di Jakarta pada tanggal 6 Mei 2021,

3. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 466/KM,1/2021 tentang Perpanjangan Izin Akuntan Publik Budi Cahyo Santoso, S.E., CPA, ditetapkan di Jakarta pada tanggal 6 Mei 2021,
4. Surat Tanda Terdaftar Kantor Akuntan Publik Otoritas Jasa Keuangan Nomor: STTD.KAP.00020/PM.22/2017 kepada KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso, ditetapkan di Jakarta pada tanggal 10 Agustus 2017,
5. Surat Tanda Terdaftar Akuntan Publik Otoritas Jasa Keuangan Nomor STTD.AP.00001/PB.122/2017 kepada Darsono, Noor Register AP dari Kemenkeu (AP.0183) sebagai Profesi Penunjang Perbankan (Akuntan Publik), ditetapkan di Jakarta pada tanggal 20 November 2017,
6. Surat Tanda Terdaftar Akuntan Publik Otoritas Jasa Keuangan Nomor STTD.AP.00004/PB.122/2017 kepada Budi Cahyo Santoso, Noor Register AP dari Kemenkeu (AP.0182) sebagai Profesi Penunjang Perbankan (Akuntan Publik), ditetapkan di Jakarta pada tanggal 20 November 2017,
7. Surat Tanda Terdaftar Akuntan Publik Otoritas Jasa Keuangan Nomor STTD.AP-13/PM.223/2021 kepada Darsono AP.0183 sebagai Profesi Penunjang Pasar Modal (Akuntan Publik), ditetapkan di Jakarta pada tanggal 9 Juni 2021,
8. Surat Tanda Terdaftar Akuntan Publik Otoritas Jasa Keuangan Nomor STTD.AP-14/PM.223/2021 kepada Budi Cahyo Santoso AP.0182 sebagai Profesi Penunjang Pasar Modal (Akuntan Publik), ditetapkan di Jakarta pada tanggal 9 Juni 2021,

9. Surat Tanda Terdaftar Akuntan Publik Otoritas Jasa Keuangan Nomor STTD.AP-38/NB.122/2021 kepada Darsono AP.0183 sebagai Profesi Penunjang Industri Keuangan Non Bank (Akuntan Publik), ditetapkan di Jakarta pada tanggal 7 Oktober 2021,
10. Surat Tanda Terdaftar Akuntan Publik Otoritas Jasa Keuangan Nomor STTD.AP-39/PM.122/2021 kepada Budi Cahyo Santoso AP.0182 sebagai Profesi Penunjang Industri Keuangan Non Bank (Akuntan Publik), ditetapkan di Jakarta pada tanggal 7 Oktober 2021,
11. Surat Tanda Terdaftar Akuntan Publik/Kantor Akuntan Publik Di Badan Pemeriksa Keuangan Nomor: 137/STT/IV/2010, ditetapkan di Jakarta pada tanggal 14 April 2010,
12. Perijinan Berusaha Berbasis Risiko Nomor Induk Berusaha: 8120212051921 yang diterbitkan di Jakarta pada tanggal 12 Oktober 2018 oleh Menteri Investasi/Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal,
13. Perijinan Berusaha Berbasis Risiko Nomor Induk Berusaha: 1278000520665 yang diterbitkan di Jakarta pada tanggal 6 Mei 2021 oleh Menteri Investasi/Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal,

Sebagai anggota asosiasi profesi Akuntan Publik, Dr. Darsono, MBA., Akt., CA., CPA., tercatat dalam register Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI) Nomor 881, sementara Budi Cahyo Santoso, S.E., Akt., CA., CPA., tercatat dalam register IAPI Nomor 880.

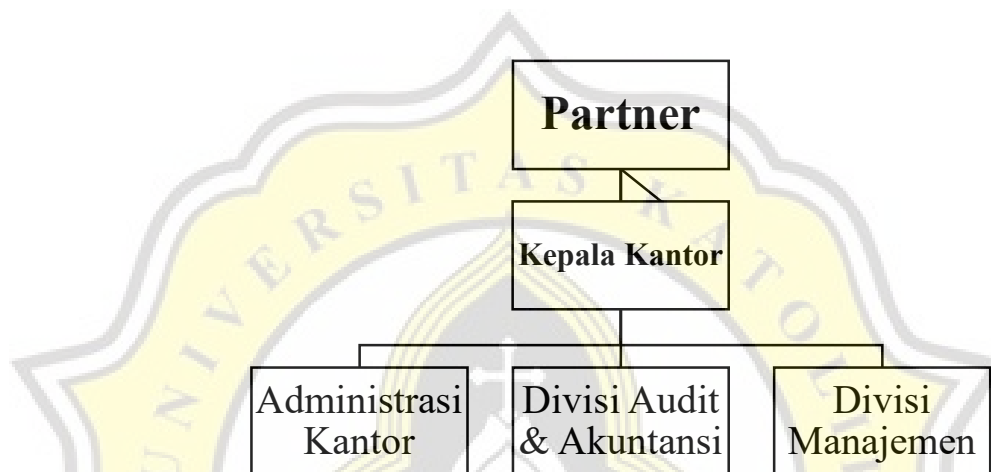
#### IV.1.2 Visi dan Misi

Sebagai sebuah entitas yang bertanggung jawab kepada publik, KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso memiliki Visi “Bersama membangun *good governance*” dengan Misi yaitu “KAP dan Klien Bersama-sama menegakkan Akuntabilitas dan Transparansi agar dihasilkan informasi yang bermutu.” Impian pendiri untuk membangun budaya *good governance* di lingkungan KAP maupun klien KAP melalui akuntabilitas dan transparansi, agar dalam proses menghasilkan informasi keuangan yang bermutu, pada dasarnya merupakan wujud pertanggungjawaban dari seorang Akuntan Publik,

Upaya untuk mewujudkan visi dan misi KAP ini kadang kala membawa KAP dan personil KAP dalam kondisi dilematis, antara keinginan menegakkan prinsip di satu sisi dan memenuhi permintaan klien di sisi yang lainnya. Akan tetapi perlahan tapi pasti, dengan tetap teguhnya KAP dan personil KAP konsisten dalam memperjuangkan visi dan misinya, telah membuahkan hasil yang tidak mengecewakan berupa pengakuan akan kualitas dari hasil pekerjaannya. Bahkan seringkali KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso dijadikan acuan dan sumber referensi bagi para stakeholder di Pemerintah Daerah Jawa Tengah maupun Pemerintah Kabupaten/Kota, dan berbuah pada bertambahnya permintaan jasa non asuransi seperti kajian pendirian BUMD, proses merger Perusda, penyusunan naskah akademik penyertaan modal daerah, proses rekrutmen Direksi dan Komisaris BUMD, dan lain sebagainya.

### IV.1.3 Struktur Organisasi

Organisasi Kantor Akuntan Publik Darsono & Budi Cahyo Santoso dapat dilihat pada Gambar Struktur Organisasi berikut:



Gambar 12. Struktur Organisasi KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso

1. Partner adalah pendiri KAP, di mana salah satunya yaitu Dr. Darsono, MBA., Akt., CA., CPA. merupakan managing partner atau pemimpin dalam persekutuan ini,
2. Kepala Kantor adalah orang yang bertanggung jawab atas berjalannya operasional kantor, terkait dengan menjaga hubungan atau relasi dengan klien, mencari dan menerima klien, mengatur jadwal pekerjaan, merekrut dan melatih personil, mengelola keuangan dan administrasi umum lainnya. Dalam pelaksanaan pekerjaannya, Kepala Kantor dibantu dengan petugas keuangan dan administrasi kantor, manajer divisi audit dan akuntansi serta manajer divisi manajemen.

3. Administrasi Kantor adalah staf yang bertugas menjalankan pekerjaan administrasi kantor, seperti surat menyurat, surat perikatan, pelaporan aktivitas AP dan KAP kepada regulator dan asosiasi profesi, pengelolaan administrasi keuangan, pembukuan dan personalia serta penggajian.
4. Manajer Divisi Audit dan Akuntansi bertanggungjawab pada pelaksanaan pemberian jasa asurans dan non asurans di bidang akuntansi, keuangan dan perpajakan. Manajer divisi ini membawahi para auditor senior dan auditor junior, penanggung jawab kualitas perikatan (*quality control*) serta para konsultan sistem informasi akuntansi.
5. Manajer Divisi Manajemen bertanggung jawab pada pemberian jasa non asurans di luar bidang akuntansi dan keuangan, seperti jasa penyusunan *feasibility study*, kajian investasi dan penanaman modal, jasa rekrutmen Direksi, Komisaris dan karyawan perusahaan klien, serta jasa konsultan manajemen lainnya. Manajer divisi ini membawahi para konsultan manajemen serta bertanggung jawab dalam berkomunikasi dan berkoordinasi dengan para tenaga ahli yang menjadi partner kerja KAP.

Adapun personil yang ada pada KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso, terdiri dari personal tetap dan kontrak yang menerima gaji bulanan, serta personal kontrak perikatan yang bekerja apabila ada kontrak perikatan jasa asurans dan non asurans dengan klien. Kebijakan ini diambil untuk mensiasati pasang surutnya kontrak perikatan jasa asurans serta sifat pekerjaannya yang musiman, sesuai dengan jadwal pelaksanaan kegiatan audit atas laporan keuangan historis, yang umumnya dimulai antara bulan Oktober sampai dengan bulan April tahun

berikutnya. Untuk menjaga kualitas pekerjaan dan tuntutan klien, para personal yang dikontrak sesuai dengan kontrak perikatan merupakan lulusan program Diploma 3 dan/atau Sarjana Akuntansi, dengan terlebih dahulu menjalani training in house atau internal minimal 2 bulan sebelum menjalankan tugas perikatan.

Berikut adalah personal tetap yang saat ini bekerja di Kantor Akuntan Publik Darsono & Budi Cahyo Santoso.

Tabel 8. Daftar Personel KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso

NO	NAMA	POSISI	SERTIFIKAT	ALUMNI
1	Dr. Darsono, MBA., Akt. CA., CPA., ASEAN CPA.	Managing Partner	CA; CPA; MR2; ASEAN CPA	UNDIP (1989); Western Michigan University (1994); UGM (2013)
2	Budi Cahyo Santoso, S.E., Akt., CA., CPA., CPI., ASEAN CPA	Partner	CA; CPA; CPI; ASEAN CPA	UNDIP (1992)
3	Sunardjojo, SE, Akt, CA, CPA	Supervisor Auditor	CA; CPA Non AP; Brevet	UNDIP D3 (1993); STIE CKU (2000)
4	Yusida Mardiani, SE, Akt, CA, CPA	Supervisor Auditor	CA; CPA Non AP	UNDIP (2004)
5	Ardi Setiyanto, SE, CPA	Senior Auditor	CPA; Brevet	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (1999)
6	Indah Kemala Sari, SE, Akt, CA, CPA	Senior Auditor	CA; CPA; Brevet	Universitas Islam Sultan Agung (2006)
7	Islami Rahmawati, SE	Senior Auditor		UNDIP (2010)
8	Asiah Aslamahwati D, SE, Akt	Junior Auditor		UDINUS (2010)
9	Tedy Zulqirofik, SE, Akt, CA, CPA	Senior Auditor		UNDIP (2009)
10	Rani Rahmawati, SE	Junior Auditor		Universitas Islam Sultan Agung (2011)
11	Ayu Martaning Yogi, SE, Akt	Junior Auditor	CA	UNDIP (2012); UGM S2 (2020)
12	Rahma Indria Puspita, SE	Junior Auditor		UNDIP (2014)
13	Sandy Mega Aryani, SE	Junior Auditor		UDINUS (2012)
14	Rembulan Adiluhur F, SE	Junior Auditor		UNISBANK (2017)

NO	NAMA	POSISI	SERTIFIKAT	ALUMNI
15	Primadhani Dyah L.S, SE, M.Ak,	Junior Auditor	ACCA	UNDIP (2017); UNDIP S2 (2021)
16	R Akbar D Karunia,SE	Junior Auditor		UNNES (2017)
17	Nisrina Nugraheny, S.Ak	Junior Auditor	CFP; Brevet	UNDIP (2019)
18	Dina Nurwidhi, S.Ak, M.Ak	Junior Auditor	Brevet	UNDIP (2021)
19	Hafid Byusi, SE, Akt	Junior Auditor		UM SURAKARTA (2017)
20	Fairuz Leria Puspita, S. Ak, M.Ak	Junior Auditor	MYOB	UDINUS (2019); UNDIP S2 (2022)
21	Aninda Risqi Rahmawati, S.Ak	Staf Admin		UNISBANK (2019)
22	Mafazi Radifan, S.Ak	Junior Auditor	Brevet	POLINER D3 (2016); UNDIP S1 (2019)
23	Yahya Samiaji, A.Ak	Junior Auditor		
24	Adelia Novita W, S.Ak	Junior Auditor		UNISULA (-)
25	Nurfritri Handayani, S.Psi, MM	Divisi Manajemen		UNDIP (2015); UNDIP S2 (2021)
26	Siti Aminah, S.Ak	Junior Auditor		UNDIP (2019)
27	Ikhlasul Amal Tsalis A., S.Ak	Junior Auditor		UM MALANG (-)
28	Amallia Wulandari, S.Ak	Junior Auditor		UNISBANK (2019)
29	Berliana Rachma K, S.Ak	Junior Auditor		UM SURAKARTA (2022)
30	Syaeful Ramadhani, S.Ak	Junior Auditor		UM SEMARANG (2022)
31	Daffa Dzulfikar Fauzy, S.Ak	Junior Auditor	AAT; Brevet	UNDIP (2022)
32	Faishal Irza Maulida, S.Ak	Junior Auditor		
33	Alifia Rahmawati Putri, S.Ak	Junior Auditor		
34	Joko Widodo, SE	Divisi Manajemen/Sistem		UNDIP (2010)
35	Sugiarto, SE, M.Si.	Kadiv. Manajemen		Magister Sains Akuntansi UNDIP (2008)

Sumber: KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso (2022)

Disamping personil di atas, KAP Darsono juga menjalin kerjasama dengan para tenaga pendidik dari beberapa perguruan tinggi di Semarang, untuk menangani



pemberian jasa non asurans. Daftar Tenaga Ahli KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso adalah sebagai berikut:

1. Dr. Wisnu Mawardi, MM – Profesional di Bidang Manajemen, Doktor Ilmu Ekonomi UNDIP
2. Dr. Harjum Muharam, SE, ME - – Profesional di Bidang Manajemen Keuangan, Doktor Ilmu Ekonomi UNDIP
3. Dr. Dwi Ratmono, M.Si, Akt, CA - – Profesional di Bidang Akuntansi dan Keuangan Daerah, Doktor Ilmu Akuntansi UGM
4. Dr. Ir. Djoko Suwarno, M.Si – Profesional di Bidang Teknik Lingkungan dan Air, Doktor Ilmu Teknik, Open Univercity Belanda
5. Ferdi Rindhatmono, SE, Akt, MM, QIA, CRMP – Profesional di bidang Perbankan dan Manajemen Risiko
6. Dr. MM Shinta Pratiwi, S.Psi., M.A., Psikolog. – Profesional di Bidang Psikologi, Doktor Psikologi UGM
7. Dra. Rini Nugraheni, MM – Profesional di Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNDIP
8. Fadjar Hidajat, SH – Profesional di Bidang Hukum & Advokat, FH UNDIP

#### **IV.1.4 Jasa Yang Diberikan**

Jasa yang diberikan oleh Kantor Akuntan Publik menurut UU Nomor 5 Tahun 2011 tentang Akuntan Publik, terdiri dari Jasa Asurans dan Jasa Non Asurans yaitu:

1. Jasa Asurans, meliputi:

- a. Jasa audit atas informasi keuangan historis, yaitu perikatan asurans yang diterapkan atas informasi keuangan historis yang bertujuan untuk memberikan keyakinan memadai atas kewajaran penyajian informasi keuangan historis tersebut dan kesimpulannya dinyatakan dalam bentuk pernyataan positif.
- b. Jasa revidi atas informasi keuangan historis, yaitu perikatan asurans yang diterapkan atas informasi keuangan historis yang bertujuan untuk memberikan keyakinan terbatas atas kewajaran penyajian informasi keuangan historis tersebut dan kesimpulannya dinyatakan dalam bentuk pernyataan negative. dan
- c. Jasa asurans lainnya, yaitu perikatan asurans selain jasa audit atau revidi atas informasi keuangan historis, antara lain perikatan asurans untuk melakukan evaluasi atas kepatuhan terhadap peraturan, evaluasi atas efektivitas pengendalian internal, pemeriksaan atas informasi keuangan prospektif, dan penerbitan *comfort letter* untuk penawaran umum.

2. Jasa Non Asurans yang berkaitan dengan akuntansi, keuangan dan manajemen, antara lain meliputi:

- a. Jasa audit kinerja,
- b. Jasa internal audit,
- c. Jasa perpajakan,
- d. Jasa kompilasi laporan keuangan

- e. Jasa pembukuan,
- f. Jasa prosedur yang disepakati atas informasi keuangan, dan
- g. Jasa sistem teknologi informasi.

Adapun jasa yang diberikan oleh KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso dibagi menurut divisi yang ada, yaitu:

1. Divisi Audit dan Akuntansi, meliputi:

- a. Jasa Audit Laporan Keuangan
- b. Jasa Audit Operasional (*Management Audit*)
- c. Jasa Reviu dan Kompilasi
- d. Jasa Penyusunan Laporan Keuangan
- e. Pelatihan Bidang Akuntansi

2. Divisi Manajemen, meliputi:

- a. Jasa Penyusunan Sistem Informasi Akuntansi
- b. Jasa Konsultasi Manajemen
- c. Jasa Naskah Akademik
- d. Jasa Analisa Keuangan
- e. Penyusunan *Strategic Planning* dan *Budgeting*
- f. Pelatihan Para Manajer dan Karyawan
- g. Jasa Rekrutmen Pegawai, Direksi dan Komisaris

#### IV.1.5 Daftar Klien Yang Pernah Dilayani

Klien yang pernah dilayani oleh KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso antara lain:

Tabel 9. Daftar Klien Jasa Asurans KAP Darsono &amp; Budi Cahyo Santoso

No	Nama Klien
1	Perbankan: <ul style="list-style-type: none"> <li>– PT. Bank Jateng</li> <li>– PT. BPR BKK se Jawa Tengah (BUMD)</li> <li>– PT. BPR Agung Sejahtera</li> <li>– Due Diligence BKK se-Jawa Tengah</li> <li>– Due Diligence BKD Kabupaten Pemalang</li> <li>– Pendampingan Merger PD BPR BKK se-Kabupaten Kendal</li> <li>– Pendampingan Merger PD BPR BKK se-Kabupaten Banjarnegara</li> </ul>
2	Lembaga Keuangan Mikro (LKM): <ul style="list-style-type: none"> <li>– PT. LKM Demak Sejahtera (Perseroda)</li> <li>– PT. LKM BKD Kabupaten Pemalang (Perseroda)</li> </ul>
4	Perumda Air Minum (PDAM): <ul style="list-style-type: none"> <li>– Perumda Air Minum Tirta Mulia Kabupaten Pemalang</li> <li>– Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang</li> <li>– Perumda Air Minum Kab. Semarang</li> <li>– Perumda Air Minum Tirta Ayu Kabupaten Tegal</li> <li>– Perumda Air Minum Tirta Bening Kabupaten Pati</li> <li>– Perumda Air Minum Tirta Baribis Kabupaten Brebes</li> <li>– Perumda Air Minum Kabupaten Demak</li> <li>– Perumda Air Minum Tirta Amerta Kabupaten Blora</li> <li>– Perumda Air Minum Tirta Jungporo Kabupaten Jepara</li> <li>– Perumda Air Minum Tirta Gemilang Kab. Magelang</li> <li>– PDAM Tirta Bumi Sentosa Kabupaten Kebumen</li> </ul>
5	BLU/BLUD: <ul style="list-style-type: none"> <li>– RSUD Sunan Kalijaga Demak</li> <li>– RSUD Kebumen</li> <li>– RSUD Brebes</li> <li>– Puskesmas Kabupaten Demak</li> <li>– Puskesmas Kabupaten Kebumen</li> </ul>
6	Perusahaan Swasta: <ul style="list-style-type: none"> <li>– PT. Tirta Cipta Nugraha</li> <li>– PT. Danwood Nusantara</li> </ul>
7	Koperasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Koperasi Inti Dana</li> <li>– Koperasi Kekar Puas</li> </ul>

No	Nama Klien
8	Sektor Publik: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dana Pemilu Tahun 2009, 2014 dan 2019</li> <li>– Pilkada Tahun 2020</li> <li>– Audit PMI Kota Semarang</li> <li>– Audit Koni Kota Pekalongan</li> </ul>

Disamping memberikan jasa asurans, KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso juga memberikan jasa non asurans kepada klien-klien berikut:

Tabel 10. Daftar Klien Jasa Non Asurans KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso

No	Nama Klien
1	Evaluasi Kinerja Direktur: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Evaluasi Kinerja Direktur Utama PT BPR BKK Banjarharjo (Perseroda)</li> <li>– Evaluasi Kinerja Direktur PT. BPR BKK Demak (Perseroda)</li> <li>– Evaluasi Kinerja Direktur PT. BPR BKK Kebumen (Perseroda)</li> <li>– Evaluasi Kinerja Direksi PT. BPR BKK Kendal (Perseroda)</li> <li>– Evaluasi Kinerja Direksi PT. BPR BKK Pati (Perseroda)</li> <li>– Evaluasi Kinerja Direksi PT. BPR BKK Taman (Perseroda)</li> <li>– Evaluasi Kinerja Direksi PT BPR BKK Kota Semarang (Perseroda)</li> <li>– Evaluasi Kinerja Direksi PT BPR BKK Tegal (Perseroda)</li> <li>– Evaluasi Kinerja Direksi Perumda Air Minum Kota Semarang</li> <li>– Evaluasi Kinerja Direksi PD Apotek Demak</li> <li>– Evaluasi Kinerja Direksi PD Aneka Wira Usaha Kabupaten Demak</li> <li>– Evaluasi Kinerja PD Aneka Wira Usaha Kabupaten Demak</li> <li>–</li> </ul>
2	Kajian/Naskah Akademik: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kajian Penyertaan Modal Perumda Air Minum Tirta Moedal;</li> <li>– Kajian penyertaan Modal BUMD Kota Pekalongan</li> <li>– Kajian Penyertaan Modal Pemerintah Kota Semarang pada PT Bank Jateng</li> <li>– Kajian Penyertaan Modal Pemerintah Kabupaten Semarang pada PT BKK Jateng (Perseroda)</li> <li>– Kajian Investasi BUMD Kabupaten Pemasang</li> <li>– Kajian Perubahan Badan Hukum BUMD Kabupaten Demak</li> <li>– Kajian Perubahan Badan Hukum BUMD Kabupaten Kendal</li> </ul>

No	Nama Klien
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kajian Naskah Akademik Perubahan Badan Hukum PT BPR Tegal Gotongroyong (Perseroda)</li> <li>– Kajian Naskah Akademik Perubahan Badan Hukum PDAM Kabupaten Pemalang</li> <li>– Kajian Naskah Akademik Perubahan Badan Hukum PDAM Kabupaten Tegal</li> </ul>
3	Studi Kelayakan/ <i>Feasibility Study</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Study Kelayakan Pendirian PT BPR BKK Jawa Tengah</li> <li>– Feasibility Study BUMD Kota Pekalongan</li> <li>– Feasibility Study Pabrik Air Minum Dalam Kemasan PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang</li> </ul>
4	Pelatihan Manajemen/Akuntansi: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pelatihan Manajemen Risiko PD BPR BKK Tulung Kabupaten Klaten</li> <li>– Pelatihan Peningkatan Kapasitas Tenaga Pembina dan Pengawas BUMD Kabupaten Demak</li> <li>– Pelatihan Kepemimpinan PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal</li> </ul>

Sumber : KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso (2022)

Sedangkan untuk jasa lainnya seperti jasa audit investigasi, jasa menghitung kerugian keuangan, dan menjadi partner BPK RI untuk mengaudit Laporan Keuangan Pemerintah Daerah, untuk sementara belum dapat diberikan karena keterbatasan personal pelaksana yang ada.

Adapun program pelatihan yang diikuti saat ini masih mengandalkan program pelatihan berkelanjutan (PPL) wajib yang diselenggarakan oleh Institut Akuntan Publik Indonesia, Ikatan Akuntan Indonesia, Ikatan Konsultan Pajak, Otoritas Jasa Keuangan, Kementerian Keuangan, Badan Pemeriksa Keuangan RI, serta Perguruan Tinggi dan Lembaga pelatihan lainnya, baik yang diselenggarakan secara *on line* maupun *off line*. Untuk program pelatihan *in house* diselenggarakan pada saat *low season* untuk mengupdate pemahaman auditor terkait audit program, kertas kerja pemeriksaan, standar audit dan standar akuntansi keuangan terbaru,

Fasilitas yang disediakan kantor berupa ruangan bekerja dan pelatihan, peralatan komputer, jaringan internet, perpustakaan dan referensi peraturan atau regulasi, serta *server* untuk menyimpan program audit dan Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) dan ruang pengarsipan fisiknya.

## **IV.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **IV.2.1 Kuesioner Riset SWOT**

Tahapan awal dari pelaksanaan penelitian ini kepada pimpinan dan karyawan dibagikan Kuesioner Riset SWOT (Lihat Lampiran 1) yang berisi 3 (tiga) bagian, yaitu:

1. Data diri responden,
  - a. Profil Responden terkait nama, bagian, tempat/tanggal lahir, alamat, nomor HP, alamat email, tanggal masuk KAP, status perkawinan.
  - b. Riwayat Pendidikan, terdiri dari nama institusi/bidang studi dan tahun selesai untuk jenjang SD, SMP, SMA, Diploma, S1, S2, dan S3
  - c. Sertifikat Keahlian yang Dimiliki,
  - d. Pengalaman Kerja Sebelumnya.
2. Isu strategis, yang berisi permintaan kepada responden untuk mengisi permasalahan utama yang dihadapi KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso saat ini,

3. Kuesioner Analisis Faktor Internal dan Eksternal, yang berisi indikator kunci kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman masing-masing 10 (sepuluh) indikator.

Dikarenakan keterbatasan waktu dan juga posisi responden Sebagian besar sedang melakukan audit lapangan, kuesionde dibagikan melalui aplikasi *whatsapp* berisi permintaan kesediaan untuk mengisi kuesioner dengan dilampiri softfile Kuesioner Riset *SWOT* dalam bentuk dokumen *word*.

Dari 34 (tiga puluh empat) kuesioner yang dibagikan sampai dengan batas waktu yang ditentukan, Kembali sebanyak 30 kuesioner dari pimpinan dan karyawan KAP.

Berikut Tabel Isu Strategis menurut responden yang merupakan jawaban atas pertanyaan "sebutkan masalah utama yang saat ini sedang dihadapi oeh KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso"

Tabel 11. Isu Strategis / Permasalahan Utama KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso

Kode	Permasalahan Utama
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuntutan kualitas oleh Asosiasi, Regulator semakin tinggi dengan mengeluarkan banyak standar,</li> <li>• Pengembangan SDM untuk memenuhi tuntutan standar dan pada saat yang sama ketika SDM sudah memiliki kompetensi, mudah pindah ke tempat lain karena peluang berkarir lebih tinggi akibat kompetensi yang sudah dikembangkan oleh KAP.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SDM,</li> <li>• Sarana Prasarana,</li> <li>• Organisasi,</li> <li>• SOP,</li> <li>• Penggajian</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staf auditor yang sering keluar masuk, kurangnya pelatihan dan Pendidikan bagi auditor baik yang baru masuk maupun yang lama</li> <li>• Jenjang karir yang kurang jelas</li> <li>• AP masih sedikit</li> </ul>



Kode	Permasalahan Utama
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguasaan auditor terhadap Standar Pemeriksaan Akuntan Publik (SPAP) dan Standar Pengendalian Mutu belum memadai</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sebenarnya sudah bagus, hanya lebih ditingkatkan lagi etika sesama teman kerja, bawahan terhadap atasan (etika untuk diri sendiri kepada atasan)</li> </ul>
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk meningkatkan mutu SDM diberikan bantuan pendidikan agar mampu bersaing dengan auditor lainnya,</li> <li>• memaksimalkan pemasaran baik jasa maupun non jasa di luar Jawa Tengah agar lebih berkembang dan dikenal pengguna jasa KAP,</li> <li>• pelebaran bangunan gedung KAP dan fasilitas penunjang sarana dan prasarana,</li> <li>• jenjang karir yang jelas untuk semua auditor tanpa terkecuali sehingga pemerataan SDM terpenuhi</li> </ul>
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kantor perlu melebarkan sayap lagi dalam bidang marketing, memasarkan jasa di luar lingkup Jawa Tengah,</li> <li>• SDM masih perlu banyak pembelajaran terkait standar-standar berlaku dalam proses audit,</li> <li>• Kurangnya ruangan sarana prasarana tempat bekerja auditor dan rapat</li> </ul>
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantor perlu ada bagian bidang marketing yang memasarkan jasa di luar lingkup Jawa Tengah,</li> <li>• SDM masih perlu banyak pembelajaran terkait standar-standar berlaku dalam proses audit,</li> <li>• Kurangnya ruangan sarana prasarana tempat bekerja auditor dan rapat masih kurang luas</li> </ul>
14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idem 13</li> </ul>
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masalah utama yang dihadapi KAP Darsono &amp; Budi Cahyo Santoso diantaranya yaitu kurangnya terintegrasi dokumen audit secara digital, melakukan audit masih dilakukan secara manual, lingkup kerja masih berfokus di bidang audit dan peningkatan kompetensi karyawan</li> </ul>
16	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurangnya kemauan dalam berusaha untuk mengembangkan profesi audit karena hanya sebagai batu loncatan, ketepatan dalam penyelesaian kertas kerja pemeriksaan masih kurang</li> </ul>
17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingginya turnover karyawan, kurangnya staf dengan keahlian tertentu</li> <li>• Karyawan dapat dipisah berdasarkan keahlian menjadi divisi-divisi, misalnya divisi audit syariah</li> </ul>
18	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hambatan yang dihadapi oleh KAP Darsono &amp; Budi Cahyo Santoso yaitu teknologi informasi menjadi masalah karena secara manual maupun terotomatisasi yang dilibatkan dalam mengumpulkan, memproses serta menyimpan data tentang aktivitas perusahaan, dibutuhkan software dan infrastruktur teknologi informasi yang digunakan untuk mendukungnya.</li> </ul>
20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurangnya pemahaman terhadap obyek pemeriksaan, auditor yang tidak mau berkembang dan belajar tentang audit dan obyek yang diperiksa,</li> </ul>

Kode	Permasalahan Utama
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem kerja kantor yang kurang memadai, dan</li> <li>• Beberapa kekurangan dan kelemahan terkait dengan <i>human resources</i></li> </ul>
21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membutuhkan SDM yang menangani sistem perpajakan KAP</li> </ul>
22	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurangnya pelatihan untuk staf auditor yang lama maupun baru,</li> <li>• Jenjang karir yang kurang jelas</li> </ul>
24	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dibutuhkan teknologi yang memadai untuk mengatasi masalah (seperti penyelesaian KKP dengan menggunakan aplikasi ATLAS) yang belum sepenuhnya mengerti</li> </ul>
25	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum ada penawaran jenjang karir terhadap karyawan yang memiliki potensi, sehingga tingkat <i>turnover</i> cukup tinggi, hal tersebut berdampak pada peningkatan kinerja dan kontribusi pada perusahaan</li> </ul>
28	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KAP Darsono dan Budi Cahyo Santoso untuk saat ini perlu melakukan penambahan karyawan dan melakukan spesialisasi terhadap bidang yang diaudit kepada para karyawannya</li> <li>• KAP Darsono dan Budi Cahyo Santoso perlu melakukan training atau pembekalan dasar mengenai proses audit dan mengadakan evaluasi secara rutin guna meminimalisir kekeliruan di lapangan</li> </ul>
29	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum adanya absensi kerja sehingga jam masuk dan jam pulang kerja tidak teratur.</li> <li>• Masih kurang fasilitas pada kantor, seperti computer.</li> </ul>
31	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banyak klien yang meminta jadwal audit di waktu yang bersamaan</li> </ul>

Dari isu strategis atau identifikasi permasalahan utama yang diungkapkan responden, hasil wawancara atau dialog di sela-sela berkerja, identifikasi peneliti, serta dari beberapa forum diskusi profesi AP yang diselenggarakan Ikatan Akuntan Publik Indonesia (IAPI) maupun diskusi pada *whatsapp grup* AP, maka disusun faktor-faktor kunci internal dan eksternal sebagai dasar perumusan strategi KAP.

#### IV.2.2 Analisis Faktor Strategis Internal

Berdasarkan analisis lingkungan internal KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso, diperoleh faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan KAP seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 12. Analisis Faktor Internal KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AP dan KAP memiliki ijin praktek dan terdaftar di OJK Sektor Perbankan, Pasar Modal, Industri Keuangan Non Bank (IKNB) dan Syariah serta di Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI</li> <li>- Tenaga senior auditor yang berpengalaman dalam bidang Jasa Asurans memadai</li> <li>- AP dan staf auditor memiliki sertifikat CA, CPA, CPI, ASEAN CPA, Manajemen Risiko dan Brevet A&amp;B</li> <li>- Hubungan antara AP dan staf serta dengan mantan staf terjalin baik dan penuh kekeluargaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penguasaan staf terhadap Standar Pemeriksaan Akuntan Publik (SPAP), Kode Etik Profesi Akuntan Publik (KEPAP) dan Standar Pengendalian Mutu belum memadai</li> <li>- Penguasaan staf terhadap Standar Akuntansi Keuangan (SAK), SAK Entitas Privat (EP), SAK Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (ETAP), SAK Entitas Mikro, Kecil dan Menengah (EMKM) dan SAK Syariah belum memadai</li> <li>- Penguasaan staf terhadap ketentuan perundang-undangan dan peraturan lainnya terkait bidang usaha klien audit belum memadai</li> <li>- Sistem rekrutmen, pelatihan, jenjang karir dan remunerasi staf belum memadai</li> <li>- Tingkat <i>turn over</i> staf auditor tinggi dan</li> </ul>

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
		jumlahnya belum memadai <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ketersediaan personil sebagai pelaksana jasa non assurans belum memadai</li> <li>– Regenerasi AP belum terlaksana</li> </ul>
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Audit Fee kompetitif</li> </ul>	
Produksi & Operasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kepatuhan terhadap regulasi yang mengatur AP dan KAP tinggi</li> <li>– Kerjasama dengan tenaga pengajar atau Dosen Perguruan Tinggi di Semarang sebagai tenaga ahli terjalin baik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kelengkapan dan ketepatan waktu penyusunan serta penanganan Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku</li> <li>– Fungsi <i>client relationship maintenance</i>, penanganan keuangan, akuntansi dan perpajakan, SDM serta operasional audit dan non audit belum memadai</li> </ul>
Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Visi, misi dan budaya KAP mendukung sikap profesionalisme dan integritas AP dan staf</li> <li>– Tingginya kepercayaan para <i>stakeholders</i> di lingkungan pemerintah daerah tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota di Jawa Tengah atas hasil pekerjaan KAP</li> </ul>	
Fasilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lokasi kantor strategis, dekat dengan pusat pemerintahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ketersediaan fasilitas kantor dan fungsi pendukung lainnya</li> </ul>

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
	dan bisnis di Kota Semarang	terkait sistem administrasi kantor, riset dan pengembangan layanan jasa, keputakaan serta teknologi informasi belum memadai

#### IV.2.3 Analisis Faktor Strategis Eksternal

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso, diperoleh faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman KAP seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 13. Analisis Faktor Eksternal KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso

Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
Politik/Pemerintah/Legal	–	– Perubahan Regulasi, Standar Audit dan Standar Akuntansi Keuangan menuntut AP dan staf auditor untuk terus belajar
Ekonomi	– Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional dan Jawa Tengah yang tinggi serta meningkatnya jumlah investasi dapat menambah jumlah klien potensial	
Sosial	–	– Minat mahasiswa dan sarjana akuntansi untuk menjadi AP rendah
Industri KAP Pendetang Baru	– – Kesempatan untuk merger serta	–

Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
-	bergabung dengan OAI dan OAA terbuka - Sebaran AP dan KAP di Indonesia belum merata memberi kesempatan KAP untuk membuka cabang atau memberikan jasa di daerah yang masih minim atau kosong AP dan KAP-nya -	
Industri KAP - Pemasok	- Pelatihan IAPI dan IAI mampu meningkatkan kompetensi AP dan Staf Auditor - Kesempatan kerjasama pelaksanaan program <i>link and match</i> dengan perguruan tinggi di Semarang terbuka lebar sebagai sarana memperkenalkan KAP pada Mahasiswa -	
Industri KAP Pembeli/Klien	- Klien Jasa Asurans BUMD, BLU, BLUD, Industri Manufaktur dan Koperasi diluar <i>existing</i> serta BUMN, emiten dan perusahaan swasta lainnya, organisasi pemerintah dan organisasi non profit masih terbuka luas - Kesempatan untuk berpraktek di Negara ASEAN terbuka -	
Industri KAP Substitusi	- Jasa - Tersedianya ATLAS yang <i>free</i> serta <i>software</i> audit lainnya -	

Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
	<p>semakin mempermudah pelaksanaan audit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesempatan untuk melayani jasa non asurans seperti konsultasi dan pendampingan di bidang keuangan, perpajakan, manajemen, sistem informasi akuntansi serta jasa investigasi dan penghitungan kerugian keuangan masih terbuka lebar</li> </ul>	
<p>Industri Persaingan Kompetitif</p>	<p>KAP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertambahnya jumlah AP dan KAP serta tingginya tingkat pesaingan antar KAP di Provinsi Jateng &amp; DIY serta Nasional</li> <li>- Munculnya Akuntan Berpraktek dan Kantor Jasa Akuntansi (KJA) yang semakin banyak</li> <li>- Masih adanya KAP yang mematok Audit fee yang rendah dengan kualitas yang kurang serta keberadaan <i>freelancer</i></li> </ul>
<p>Teknologi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknologi informasi dan komunikasi kabel dan nir kabel, internet dan intranet serta digitalsisasi <i>database</i> semakin maju dan harganya terjangkau</li> </ul>	

#### IV.2.4 Matriks *Internal Factors Evaluation (IFE)*

Setelah diperoleh faktor-faktor strategis internal dari KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso yang meliputi faktor kekuatan dan kelemahan, selanjutnya disusun Kuesioner Riset *SWOT* yang sifatnya tertutup. Responden diminta untuk memberikan penilaian bobot dan peringkatnya sesuai petunjuk yang diberikan.

Dari hasil tabulasi atas faktor-faktor kunci internal (lihat lampiran) terlampir, selanjutnya dimasukkan dalam Matriks *Internal Factors Evaluation (IFE)* berikut ini.

Tabel 14. Matriks *Internal Factors Evaluation (IFE)*

No	FAKTOR-FAKTOR INTERNAL UTAMA	BOBOT	BOBOT TERTIM BANG	PERINGKAT	SKOR
<b>KEKUATAN (STRENGTHS)</b>					
1	AP dan KAP memiliki ijin praktek dan terdaftar di OJK Sektor Perbankan, Pasar Modal, Industri Keuangan Non Bank (IKNB) dan Syariah serta di Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI	3.83	0.06	3.80	0.23
2	Lokasi kantor strategis, dekat dengan pusat pemerintahan dan bisnis di Kota Semarang	3.67	0.06	3.47	0.20
3	Tenaga senior auditor yang berpengalaman dalam bidang Jasa Asurans memadai	3.43	0.05	3.67	0.20
4	AP dan staf auditor memiliki sertifikat CA, CPA, CPI, ASEAN CPA, Manajemen Risiko dan Brevet A&B	3.37	0.05	3.67	0.19
5	Audit Fee kompetitif	3.40	0.05	3.53	0.19
6	Hubungan antara AP dan staf serta dengan mantan staf terjalin baik dan penuh kekeluargaan	3.73	0.06	3.50	0.21
7	Visi, misi dan budaya KAP mendukung sikap profesionalisme dan integritas AP dan staf	3.73	0.06	3.70	0.22
8	Kepatuhan terhadap regulasi yang mengatur AP dan KAP tinggi	3.67	0.06	3.63	0.21



No	FAKTOR-FAKTOR INTERNAL UTAMA	BOBOT	BOBOT TERTIM BANG	PERINGKAT	SKOR
9	Kerjasama dengan tenaga pengajar atau Dosen Perguruan Tinggi di Semarang sebagai tenaga ahli terjalin baik	3.47	0.05	3.50	0.19
10	Tingginya kepercayaan para <i>stakeholders</i> di lingkungan pemerintah daerah tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota di Jawa Tengah atas hasil pekerjaan KAP	3.93	0.06	3.77	0.23
<b>SUB TOTAL PELUANG</b>			<b>0.57</b>		<b>2.07</b>
<b>KELEMAHAN (<i>WEAKNESSES</i>)</b>					
1	Kelengkapan dan ketepatan waktu penyusunan serta penanganan Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku	2.77	0.04	-3.47	-0.15
2	Penguasaan staf terhadap Standar Pemeriksaan Akuntan Publik (SPAP), Kode Etik Profesi Akuntan Publik (KEPAP) dan Standar Pengendalian Mutu belum memadai	2.67	0.04	-3.50	-0.15
3	Penguasaan staf terhadap Standar Akuntansi Keuangan (SAK), SAK Entitas Privat (EP), SAK Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (ETAP), SAK Entitas Mikro, Kecil dan Menengah (EMKM) dan SAK Syariah belum memadai	2.57	0.04	-3.47	-0.14
4	Penguasaan staf terhadap ketentuan perundang-undangan dan peraturan lainnya terkait bidang usaha klien audit belum memadai	2.67	0.04	-3.47	-0.15
5	Sistem rekrutmen, pelatihan, jenjang karir dan remunerasi staf belum memadai	2.83	0.04	-3.37	-0.15
6	Tingkat <i>turn over</i> staf auditor tinggi dan jumlahnya belum memadai	2.67	0.04	-3.17	-0.13
7	Ketersediaan personil sebagai pelaksana jasa non assurans belum memadai	2.77	0.04	-3.20	-0.14
8	Regenerasi AP belum terlaksana	2.83	0.04	-3.27	-0.15
9	Fungsi <i>client relationship maintenance</i> , penanganan keuangan, akuntansi dan perpajakan, SDM serta operasional audit dan non audit belum memadai	2.60	0.04	-3.37	-0.14

No	FAKTOR-FAKTOR INTERNAL UTAMA	BOBOT	BOBOT TERTIM BANG	PERINGKAT	SKOR
10	Ketersediaan fasilitas kantor dan fungsi pendukung lainnya terkait sistem administrasi kantor, riset dan pengembangan layanan jasa, kepustakaan serta teknologi informasi belum memadai	2.80	0.04	-3.37	-0.15
<b>SUB TOTAL ANCAMAN</b>			<b>0.43</b>		<b>- 1.44</b>
<b>TOTAL</b>		<b>63.40</b>	<b>1.00</b>		<b>0.63</b>

Dari Tabel Matriks IFE tersebut dapat diketahui jumlah skor faktor-faktor kekuatan adalah sebesar 2,07, sementara jumlah skor faktor-faktor kelemahan adalah sebesar -1,44. Adapun jumlah total skor faktor-faktor internal KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso adalah sebesar 0,63.

#### IV.2.5 Matriks *External Factors Evaluation (EFE)*

Dengan proses yang sama dengan penyusunan Matriks *IFE*, faktor-faktor eksternal utama KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso juga disusun kuesioner yang berisi faktor peluang dan ancaman yang sifatnya tertutup, untuk dimintakan penilaian oleh karyawan KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso. Responden diminta untuk memberikan penilaian bobot dan peringkatnya sesuai petunjuk yang diberikan.

Dari hasil tabulasi atas faktor-faktor kunci internal (lihat lampiran) terlampir, selanjutnya dimasukkan dalam Matriks *External Factors Evaluation (EFE)* berikut ini.

Tabel 15. Matriks *External Factors Evaluation (EFE)*

No	FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL UTAMA	BOBOT	BOBOT TERTIM BANG	PERINGKAT	SKOR
<b>PELUANG (<i>OPPORTUNITY</i>)</b>					
1	Kesempatan untuk merger serta bergabung dengan OAI dan OAA terbuka	3.07	0.05	3.23	0.15
2	Klien Jasa Asurans BUMD, BLU, BLUD, Industri Manu-faktur dan Koperasi diluar <i>existing</i> serta BUMN, emiten dan perusahaan swasta lainnya, organisasi pemerintah dan organisasi non profit masih terbuka luas	3.53	0.05	3.63	0.19
3	Teknologi informasi dan komunikasi kabel dan nir kabel, internet dan intranet serta digitalsisasi <i>database</i> semakin maju dan harganya terjangkau	3.30	0.05	3.60	0.18
4	Tersedianya ATLAS yang <i>free</i> serta <i>software</i> audit lainnya semakin mempermudah pelak-sanaan audit	3.33	0.05	3.53	0.17
5	Sebaran AP dan KAP di Indonesia belum merata memberi kesempatan KAP untuk membuka cabang atau memberikan jasa di daerah yang masih minim atau kosong AP dan KAP-nya	3.37	0.05	3.53	0.18
6	Kesempatan untuk melayani jasa non asurans seperti konsultasi dan pendampingan di bidang keuangan, perpajak-an, manajemen, sistem infor-masi akuntansi serta jasa inves-tigasi dan penghitungan keru-gian keuangan masih terbuka lebar	3.57	0.05	3.60	0.19
7	Kesempatan untuk berpraktek di Negara ASEAN terbuka	3.33	0.05	3.40	0.17
8	Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional dan Jawa Tengah yang tinggi serta meningkat-nya jumlah investasi dapat menambah jumlah klien potensial	3.43	0.05	3.63	0.18
9	Pelatihan IAPI dan IAI mampu meningkatkan kompetensi AP dan Staf Auditor	3.60	0.05	3.77	0.20
10	Kesempatan kerjasama pelak-sanaan program <i>link and match</i> dengan perguruan tinggi di Semarang terbuka lebar sebagai sarana memperkenal-kan KAP pada Mahasiswa	3.40	0.05	3.40	0.17
<b>SUB TOTAL PELUANG</b>			<b>0.50</b>		<b>1.78</b>

No	FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL UTAMA	BOBOT	BOBOT TERTIM BANG	PERINGKAT	SKOR
<b>ANCAMAN (THREATS)</b>					
1	Bertambahnya jumlah AP dan KAP serta tingginya tingkat persaingan antar KAP di Provinsi Jateng & DIY serta Nasional	3.40	0.05	-3.40	-0.17
2	Munculnya Akuntan Berprak-tek dan Kantor Jasa Akuntansi (KJA) yang semakin banyak	3.27	0.05	-3.27	-0.16
3	Regulasi yang mengatur AP dan KAP sangat ketat dan ada ancaman sanksi administrasi, pidana serta denda	3.53	0.05	-3.53	-0.19
4	Masih adanya KAP yang mematok Audit fee yang rendah dengan kualitas yang kurang serta keberadaan <i>freelancer</i>	3.40	0.05	-3.50	-0.18
5	Adanya pembatasan penggunaan jasa asurans hanya pada KAP tertentu	3.03	0.04	-3.23	-0.15
6	Adanya regulasi terkait pembatasan periode pemberian jasa asurans (rotasi)	3.43	0.05	-3.43	-0.17
7	Semakin banyaknya kewajiban pelaporan kegiatan dan keuangan yang harus ditaati AP dan KAP yang diterbitkan oleh regulator	3.50	0.05	-3.60	-0.19
8	Minat mahasiswa dan sarjana akuntansi untuk menjadi AP rendah	3.13	0.05	-3.23	-0.15
9	Larangan untuk memberikan jasa asurans dan jasa non asurans pada klien yang sama pada periode audit yang sama	3.27	0.05	-3.27	-0.16
10	Perubahan Regulasi, Standar Audit dan Standar Akuntansi Keuangan menuntut AP dan staf auditor untuk terus belajar	3.57	0.05	-3.60	-0.19
<b>SUB TOTAL ANCAMAN</b>			<b>0.50</b>		<b>-1.70</b>
<b>TOTAL</b>		<b>67.47</b>	<b>1.00</b>		<b>0.08</b>

Dari Tabel Matriks EFE tersebut dapat diketahui jumlah skor faktor-faktor peluang adalah sebesar 1,78, sementara jumlah skor faktor-faktor ancaman adalah sebesar -1,70. Adapun jumlah total skor faktor-faktor eksternal KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso adalah sebesar 0,08.



#### IV.2.7 Analisis *Turning Opportunities and Weaknesses into Strengths (TOWS)*

Langkah selanjutnya adalah masuk pada tahap pencocokkan (*matching stage*) di mana dilakukan penyesuaian faktor internal dan eksternal kunci, untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak dengan melakukan Analisis TOWS (*Turning Opportunities and Weaknesses into Strengths* atau Mengubah Peluang dan Kelemahan menjadi Kekuatan).

Masing-masing faktor internal dan eksternal kunci tersebut selanjutnya dimasukkan ke dalam Matriks TOWS untuk kemudian dipetakan pilihan strateginya berdasarkan kombinasi antara Strategi S-O, Strategi W-O, Strategi S-T dan Strategi W-T sebagaimana dapat dilihat pada Matriks SWOT berikut:

Tabel 16. Matriks *TOWS* KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso

LINGKUNGAN INTERNAL	KEKUATAN	KELEMAHAN
	1 AP dan KAP memiliki izin praktek dan terdaftar di OJK Sektor Perbankan, Pasar Modal, Industri Keuangan Non Bank (IKNB) dan Syariah serta di Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI	1 Kelengkapan dan ketepatan waktu penyusunan serta penanganan Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku
	2 Lokasi kantor strategis, dekat dengan pusat pemerintahan dan bisnis di Kota Semarang	2 Penguasaan staf terhadap Standar Pemeriksaan Akuntan Publik (SPAP), Kode Etik Profesi Akuntan Publik (KEPAP) dan Standar Pengendalian Mutu belum memadai
	3 Tenaga senior auditor yang berpengalaman dalam bidang Jasa Asurans memadai	3 Penguasaan staf terhadap Standar Akuntansi Keuangan (SAK), SAK

		Entitas Privat (EP), SAK Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (ETAP), SAK Entitas Mikro, Kecil dan Menengah (EMKM) dan SAK Syariah belum memadai
4	AP dan staf auditor memiliki sertifikat CA, CPA, CPI, ASEAN CPA, Manajemen Risiko dan Brevet A&B	4 Penguasaan staf terhadap ketentuan perundang-undangan dan peraturan lainnya terkait bidang usaha klien audit belum memadai
5	Audit Fee kompetitif	5 Sistem rekrutmen, pelatihan, jenjang karir dan remunerasi staf belum memadai
6	Hubungan antara AP dan staf serta dengan mantan staf terjalin baik dan penuh kekeluargaan	6 Tingkat turn over staf auditor tinggi dan jumlahnya belum memadai
7	Visi, misi dan budaya KAP mendukung sikap profesionalisme dan integritas AP dan staf	7 Ketersediaan personil sebagai pelaksana jasa non asuransi belum memadai
8	Kepatuhan terhadap regulasi yang mengatur AP dan KAP tinggi	8 Regenerasi AP belum terlaksana
9	Kerjasama dengan tenaga pengajar atau Dosen Perguruan Tinggi di Semarang sebagai tenaga ahli terjalin baik	9 Fungsi client relationship maintenance, penanganan keuangan, akuntansi dan perpajakan, SDM serta operasional audit dan non audit belum memadai
10	Tingginya kepercayaan para stakeholders di lingkungan pemerintah daerah tingkat Provinsi dan	10 Ketersediaan fasilitas kantor dan fungsi pendukung lainnya terkait sistem administrasi

	Kabupaten/Kota di Jawa Tengah atas hasil pekerjaan KAP	kantor, riset dan pengembangan layanan jasa, kepustakaan serta teknologi informasi belum memadai
LINGKUNGAN EKSTERNAL		
PELUANG	STRATEGI S-O (Maxi - Maxi)	STRATEGI W-O (Mini - Maxi)
1 Kesempatan untuk merger serta bergabung dengan OAI dan OAA terbuka	1 Memaksimalkan perijinan yang dimiliki dengan memperluas klien jasa asurans dan non asurans di semua lini, baik di Jateng maupun di luar Jateng	1 Menyiapkan dan memanfaatkan pelatihan dengan optimal untuk meningkatkan kemampuan personil, baik internal maupun eksternal (IAPI, IAI, IKPI, etc.)
2 Klien Jasa Asurans BUMD, BLU, BLUD, Industri Manufaktur dan Koperasi diluar existing serta BUMN, emiten dan perusahaan swasta lainnya, organisasi pemerintah dan organisasi non profit masih terbuka luas	2 Memanfaatkan dan meningkatkan relasi dengan klien, antar karyawan dan stakeholder lainnya	2 Mendorong dan memfasilitasi personil yang ada untuk segera mendapatkan ijin Akuntan Publik
3 Teknologi informasi dan komunikasi kabel dan nir kabel, internet dan intranet serta digitalisasi database semakin maju dan harganya terjangkau		4 Meningkatkan fungsi pendukung operasional guna mempertahankan dan meningkatkan relasi dengan klien, serta mendukung kegiatan KAP.
4 Tersedianya ATLAS yang free serta software audit lainnya semakin mempermudah pelaksanaan audit		5 Mempertahankan loyalitas karyawan melalui peningkatan fasilitas dan perbaikan sistem remunerasi karyawan
5 Sebaran AP dan KAP di Indonesia belum merata memberi kesempatan KAP untuk membuka cabang atau memberikan jasa di daerah yang masih minim atau		



kosong AP dan KAP-nya		
6 Kesempatan untuk melayani jasa non asuransi seperti konsultasi dan pendampingan di bidang keuangan, perpajakan, manajemen, sistem informasi akuntansi serta jasa investigasi dan penghitungan kerugian keuangan masih terbuka lebar		
7 Kesempatan untuk berpraktek di Negara ASEAN terbuka		
8 Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional dan Jawa Tengah yang tinggi serta meningkatnya jumlah investasi dapat menambah jumlah klien potensial		
9 Pelatihan IAPI dan IAI mampu meningkatkan kompetensi AP dan Staf Auditor		
10 Kesempatan kerjasama pelaksanaan program link and match dengan perguruan tinggi di Semarang terbuka lebar sebagai sarana memperkenalkan KAP pada Mahasiswa		
<b>ANCAMAN</b>	<b>STRATEGI S - T (Maxi - Mini)</b>	<b>STRATEGI W - T (Mini - Mini)</b>
1 Bertambahnya jumlah AP dan KAP serta tingginya tingkat persaingan antar KAP di Provinsi Jateng & DIY serta Nasional	1 Mempertahankan dan meningkatkan profesionalisme karyawan dengan mengedepankan prinsip <i>good corporate governance</i>	1 Mentaati perundang-undangan dan regulasi yang ada dengan memperkuat pelatihan karyawan, khususnya dalam pengelolaan Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) sebagai salah satu

		indikator kualitas audit,
2	Munculnya Akuntan Berpraktek dan Kantor Jasa Akuntansi (KJA) yang semakin banyak	2 Menetapkan besaran fee audit yang optimal dan bersaing untuk menjawab untuk kebutuhan klien
3	Regulasi yang mengatur AP dan KAP sangat ketat dan ada ancaman sanksi administrasi, pidana serta denda	
4	Masih adanya KAP yang mematok Audit fee yang rendah dengan kualitas yang kurang serta keberadaan freelancer	
5	Adanya pembatasan penggunaan jasa asurans hanya pada KAP tertentu	
6	Adanya regulasi terkait pembatasan periode pemberian jasa asurans (rotasi)	
7	Semakin banyaknya kewajiban pelaporan kegiatan dan keuangan yang harus ditaati AP dan KAP yang diterbitkan oleh regulator	
8	Minat mahasiswa dan sarjana akuntansi untuk menjadi AP rendah	
9	Larangan untuk memberikan jasa asurans dan jasa non asurans pada klien yang sama pada periode audit yang sama	
10	Perubahan Regulasi, Standar Audit dan Standar Akuntansi Keuangan menuntut AP dan staf auditor untuk terus belajar	

Dari Matriks TOWS tersebut dapat dilihat strategi yang dipilih yaitu:

1. Strategi S – O (Maxi – Maxi):

- a. Memaksimalkan perijinan yang dimiliki dengan memperluas klien jasa asurans dan non asurans di semua lini, baik di Jawa Tengah maupun di luar Jawa Tengah;
- b. Memanfaatkan dan meningkatkan relasi dengan klien, antar karyawan dan *stakeholder* lainnya.

2. Strategi W – O (Mini – Maxi):

- a. Menyiapkan dan memanfaatkan pelatihan dengan optimal dengan meningkatkan kemampuan personal, baik pelatihan internal maupun eksternal (PPL IAPI, IAI, IKPI, dll.);
- b. Mendorong dan memfasilitasi personal yang ada untuk segera mendapatkan ijin Akuntan Publik;
- c. Meningkatkan fungsi pendukung operasional guna mempertahankan dan meningkatkan relasi dengan klien, serta mendukung kegiatan KAP;
- d. Mempertahankan loyalitas karyawan melalui peningkatan fasilitas dan perbaikan system remunerasi karyawan.

3. Strategi S – T (Maxi – Mini):

Mempertahankan dan meningkatkan profesionalisma karyawan dengan mengedepankan prinsip *good corporate governance*

#### 4. Strategi W – T (Mini – Mini):

- a. Mentaati perundang-undangan dan regulasi yang ada dengan memperkuat pelatihan karyawan, khususnya dalam pengelolaan Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) sebagai salah satu indikator kualitas audit,
- b. Menetapkan besaran *fee audit* yang optimal dan bersaing untuk menjawab untuk kebutuhan klien.

Keempat kelompok strategi tersebut dapat dimasukkan ke dalam strategi intensif atau perkembangan berikut:

##### 1. Strategi Penetrasi Pasar,

KAP memfokuskan pada pertumbuhan klien BUMD untuk jasa asurans dan non asurans dengan memanfaatkan relasi dengan klien existing dan para stakeholders di lingkungan pemerintahan dan Lembaga otoritas seperti OJK.

##### 2. Stategi Pengembangan Pasar,

KAP memperluas area pelayanan jasa di luar Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimesa Yogyakarta, seperti di Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Jawa Barat dan daerah Indonesia lainnya.

##### 3. Strategi Pengembangan Produk,

KAP menambah jasa asurans dan non asurans di luar bidang yang sudah di layani sekarang, seperti jasa audit investigasi, jasa menghitung kerugian keuangan, jasa audit sektor public sebagai rekanan BPK RI, jasa perpajakan, dll.

#### 4. Strategi Inovasi,

KAP melakukan inovasi dalam pelaksanaan jasa yang diberikan dengan memanfaatkan teknologi informasi, seperti digitalisasi prosedur audit dan Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP), maksimalisasi situs web sebagai sarana informasi dan komunikasi klien dan calon klien, meningkatkan sarana pelatihan inhouse dengan digitalisasi materi pelatihan, peraturan dan prosedur audit, dll.

#### IV.2.8 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif atau (*Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM*)

Dari pilihan keempat strategi pengembangan, yaitu strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk dan strategi inovasi, perlu dipilih strategi mana yang akan dijadikan prioritas dalam pelaksanaannya, walaupun tidak menutup kemungkinan beberapa strategi dilaksanakan bersamaan. Untuk itu digunakan alat bantu Analisa yaitu Matriks perencanaan Strategis Kuantitatif atau *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Penilaian ini menggunakan data yang berasal dari faktor kunci dan bobot IFE dan EFE pada pembahasan sebelumnya.

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif atau *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* KAP Darsono dan Budi Cahyo Santoso dapat dilihat pada gambar berikut:

Tabel 17. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* KAP Darsono dan Budi Cahyo Santoso

NO	FAKTOR-FAKTOR UTAMA	BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI								
			STRATEGI PENETRASI PASAR		STRATEGI PENGEMBANGAN PASAR		STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK		STRATEGI INOVASI		
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
<b>A</b>	<b>FAKTOR INTERNAL</b>										
1	AP dan KAP memiliki ijin praktek dan terdaftar di OJK Sektor Perbankan, Pasar Modal, Industri Keuangan Non Bank (IKNB) dan Syariah serta di Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI	3.83	1	3.83	2	7.67	3	11.50	4	15.33	
2	Lokasi kantor strategis, dekat dengan pusat pemerintahan dan bisnis di Kota Semarang	3.67	4	14.67	1	3.67	3	11.00	2	7.33	
3	Tenaga senior auditor yang berpengalaman dalam bidang Jasa Asurans memadai	3.43	4	13.73	3	10.30	2	6.87	1	3.43	
4	AP dan staf auditor memiliki sertifikat CA, CPA, CPI, ASEAN CPA, Manajemen Risiko dan Brevet A&B	3.37	3	10.10	2	6.73	3	10.10	1	3.37	
5	Audit Fee kompetitif	3.40	3	10.20	4	13.60	2	6.80	1	3.40	
6	Hubungan antara AP dan staf serta dengan mantan staf terjalin baik dan penuh kekeluargaan	3.73	2	7.47	4	14.93	2	7.47	1	3.73	

Tabel 17. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* KAP Darsono dan Budi Cahyo Santoso

NO	FAKTOR-FAKTOR UTAMA	BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI							
			STRATEGI PENETRASI PASAR		STRATEGI PENGEMBANGAN PASAR		STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK		STRATEGI INOVASI	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
7	Visi, misi dan budaya KAP mendukung sikap profesionalisme dan integritas AP dan staf	3.73	1	3.73	2	7.47	3	11.20	4	14.93
8	Kepatuhan terhadap regulasi yang mengatur AP dan KAP tinggi	3.67	4	14.67	3	11.00	2	7.33	1	3.67
9	Kerjasama dengan tenaga pengajar atau Dosen Perguruan Tinggi di Semarang sebagai tenaga ahli terjalin baik	3.47	2	6.93	1	3.47	3	10.40	4	13.87
10	Tingginya kepercayaan para stakeholders di lingkungan pemerintah daerah tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota di Jawa Tengah atas hasil pekerjaan KAP	3.93	4	15.73	3	11.80	2	7.87	1	3.93
11	Kelengkapan dan ketepatan waktu penyusunan serta penanganan Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku	2.77	2	5.53	1	2.77	3	8.30	4	11.07

Tabel 17. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* KAP Darsono dan Budi Cahyo Santoso

NO	FAKTOR-FAKTOR UTAMA	BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI							
			STRATEGI PENETRASI PASAR		STRATEGI PENGEMBANGAN PASAR		STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK		STRATEGI INOVASI	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
12	Penguasaan staf terhadap Standar Pemeriksaan Akuntan Publik (SPAP), Kode Etik Profesi Akuntan Publik (KEPAP) dan Standar Pengendalian Mutu belum memadai	2.67	2	5.33	1	2.67	3	8.00	4	10.67
13	Penguasaan staf terhadap Standar Akuntansi Keuangan (SAK), SAK Entitas Privat (EP), SAK Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (ETAP), SAK Entitas Mikro, Kecil dan Menengah (EMKM) dan SAK Syariah belum memadai	2.57	2	5.13	1	2.57	3	7.70	4	10.27
14	Penguasaan staf terhadap ketentuan perundang-undangan dan peraturan lainnya terkait bidang usaha klien audit belum memadai	2.67	2	5.33	1	2.67	3	8.00	4	10.67
15	Sistem rekrutmen, pelatihan, jenjang karir dan remunerasi staf belum memadai	2.83	2	5.67	1	2.83	3	8.50	4	11.33
16	Tingkat turn over staf auditor tinggi dan jumlahnya belum memadai	2.67	3	8.00	2	5.33	1	2.67	4	10.67





Tabel 17. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* KAP Darsono dan Budi Cahyo Santoso

NO	FAKTOR-FAKTOR UTAMA	BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI							
			STRATEGI PENETRASI PASAR		STRATEGI PENGEMBANGAN PASAR		STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK		STRATEGI INOVASI	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>B</b>	<b>FAKTOR EKSTERNAL</b>									
1	Kesempatan untuk merger serta bergabung dengan OAI dan OAA terbuka	3.77	2	7.53	3	11.30	4	15.07	1	3.77
2	Klien Jasa Asurans BUMD, BLU, BLUD, Industri Manufaktur dan Koperasi diluar existing serta BUMN, emiten dan perusahaan swasta lainnya, organisasi pemerintah dan organisasi non profit masih terbuka luas	3.80	3	11.40	4	15.20	2	7.60	1	3.80
3	Teknologi informasi dan komunikasi kabel dan nir kabel, internet dan intranet serta digitalsisasi database semakin maju dan harganya terjangkau	3.70	2	7.40	1	3.70	3	11.10	4	14.80
4	Tersedianya ATLAS yang free serta software audit lainnya semakin mempermudah pelaksanaan audit	3.63	3	10.90	1	3.63	3	10.90	4	14.53

Tabel 17. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* KAP Darsono dan Budi Cahyo Santoso

NO	FAKTOR-FAKTOR UTAMA	BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI							
			STRATEGI PENETRASI PASAR		STRATEGI PENGEMBANGAN PASAR		STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK		STRATEGI INOVASI	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
5	Sebaran AP dan KAP di Indonesia belum merata memberi kesempatan KAP untuk membuka cabang atau memberikan jasa di daerah yang masih minim atau kosong AP dan KAP-nya	3.50	3	10.50	4	14.00	2	7.00	1	3.50
6	Kesempatan untuk melayani jasa non asuransi seperti konsultasi dan pendampingan di bidang keuangan, perpajakan, manajemen, sistem informasi akuntansi serta jasa investigasi dan penghitungan kerugian keuangan masih terbuka lebar	3.47	3	10.40	2	6.93	4	13.87	1	3.47
7	Kesempatan untuk berpraktek di Negara ASEAN terbuka	3.37	2	6.73	4	13.47	3	10.10	1	3.37
8	Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional dan Jawa Tengah yang tinggi serta meningkatnya jumlah investasi dapat menambah jumlah klien potensial	3.37	4	13.47	3	10.10	2	6.73	1	3.37
9	Pelatihan IAPI dan IAI mampu meningkatkan kompetensi AP dan Staf Auditor	3.50	2	7.00	1	3.50	3	10.50	4	14.00

Tabel 17. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* KAP Darsono dan Budi Cahyo Santoso

NO	FAKTOR-FAKTOR UTAMA	BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI							
			STRATEGI PENETRASI PASAR		STRATEGI PENGEMBANGAN PASAR		STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK		STRATEGI INOVASI	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
10	Kesempatan kerjasama pelaksanaan program link and match dengan perguruan tinggi di Semarang terbuka lebar sebagai sarana memperkenalkan KAP pada Mahasiswa	3.27	2	6.53	1	3.27	3	9.80	4	13.07
11	Bertambahnya jumlah AP dan KAP serta tingginya tingkat persaingan antar KAP di Provinsi Jateng & DIY serta Nasional	3.40	1	3.40	2	6.80	3	10.20	4	13.60
12	Munculnya Akuntan Berpraktek dan Kantor Jasa Akuntansi (KJA) yang semakin banyak	3.27	1	3.27	2	6.53	4	13.07	3	9.80
13	Regulasi yang mengatur AP dan KAP sangat ketat dan ada ancaman sanksi administrasi, pidana serta denda	3.53	2	7.07	1	3.53	3	10.60	4	14.13
14	Masih adanya KAP yang mematok Audit fee yang rendah dengan kualitas yang kurang serta keberadaan freelancer	3.40	4	13.60	3	10.20	2	6.80	1	3.40
15	Adanya pembatasan penggunaan jasa asuransi hanya pada KAP tertentu	3.03	1	3.03	2	6.07	3	9.10	4	12.13

Tabel 17. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* KAP Darsono dan Budi Cahyo Santoso

NO	FAKTOR-FAKTOR UTAMA	BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI							
			STRATEGI PENETRASI PASAR		STRATEGI PENGEMBANGAN PASAR		STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK		STRATEGI INOVASI	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
16	Adanya regulasi terkait pembatasan periode pemberian jasa asuransi (rotasi)	3.43	1	3.43	2	6.87	3	10.30	4	13.73
17	Semakin banyaknya kewajiban pelaporan kegiatan dan keuangan yang harus ditaati AP dan KAP yang diterbitkan oleh regulator	3.50	2	7.00	1	3.50	3	10.50	4	14.00
18	Minat mahasiswa dan sarjana akuntansi untuk menjadi AP rendah	3.13	-	-	-	-	-	-	-	-
19	Larangan untuk memberikan jasa asuransi dan jasa non asuransi pada klien yang sama pada periode audit yang sama	3.27	3	9.80	2	6.53	4	13.07	1	3.27
20	Perubahan Regulasi, Standar Audit dan Standar Akuntansi Keuangan menuntut AP dan staf auditor untuk terus belajar	3.57	2	7.13	1	3.57	3	10.70	4	14.27
	<b>JUMLAH DAYA TARIK EKSTERNAL</b>			<b>149.60</b>		<b>138.70</b>		<b>197.00</b>		<b>176.00</b>
	<b>TOTAL KESELURUHAN DAYA TARIK</b>			<b>315.87</b>		<b>267.37</b>		<b>347.30</b>		<b>357.67</b>

### IV.3 Implikasi Manajerial

Dari keempat strategi pengembangan tersebut, strategi yang memperoleh nilai Skor Daya Tarik Total tertinggi yaitu sebesar 357,67 adalah strategi inovasi, di mana pilihan strategi KAP Darsono & Budi Cahyo Santoso untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam mendukung proses pelaksanaan jasa asurans dan non asurans, seperti digitalisasi Kertas Kerja Pemeriksaan, Program dan Prosedur Audit, digitalisasi materi pelatihan dan perpustakaan agar dapat diakses dari tempat manapun, akan berdampak langsung pada penurunan jumlah jam audit dan biaya audit serta menjamin KKP selesai tepat waktu.

