

**MEMBANGUN STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BAGI
KANTOR AKUNTAN PUBLIK KECIL**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**



**FRANKY SETIAWAN
2151001006**

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
TAHUN 2017**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Franky Setiawan

NIM : 2151001006

Tanda Tangan:

Tanggal : 28 Februari 2017

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Franky Setiawan

NIM : 2151001006

Program Studi : Magister Manajemen

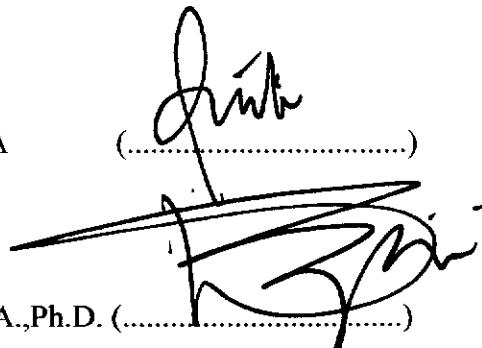
Judul Tesis : MEMBANGUN STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING
BAGI KANTOR AKUNTAN PUBLIK KECIL

Tesis berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen – Universitas Bakrie

DEWAN PENGUJI

Pembimbing: Dr. Ir. B.P. Kusumo Bintoro, M.B.A

(.....)



Pembimbing: Ir. Deddy Herdiansjah, M.Sc.,M.B.A.,Ph.D. (.....)



Penguji : Dr. Ir. Didit Herawan, M.B.A



Penguji : Achmad Reza Widjaja, SE.,MS.,Ph.D

(.....)

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Azza wa Jalla, Tuhan Yang Maha Kuasa, atas berkat, rahmat dan nikmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Membangun Strategi Keunggulan Bersaing bagi Kantor Akuntan Publik Kecil ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen – Universitas Bakrie.

Ribuan terima kasih yang dan rasa syukur yang tak terhingga penulis sampaikan kepada ketiga orang tua yang senantiasa mendoakan tanpa henti dalam berbagai kesempatan, juga kepada istri tercinta dan ketiga buah hati tersayang atas doa, dukungan, dan motivasi yang selalu membangkitkan semangat serta kesabaran yang ditunjukkan selama ini dalam mendampingi penulis menyelesaikan studi.

Penulis sangat menyadari tidak mungkin Tesis ini dapat diselesaikan tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak, mulai dari awal perkuliahan hingga sampai pada penyusunan Tesis ini. Tak lupa ungkapan terima kasih juga ingin penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Dr. Ir. B.P. Kusumo Bintoro, M.B.A dan Ir. Deddy Herdiansjah, M.Sc.,M.B.A.,Ph.D. selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan saran dan arahan kepada Penulis.
2. Bapak Dr. Ir. Didit Herawan, M.B.A dan Achmad Reza Widjaja, SE.,MS.,Ph.D selaku Dosen Pengaji.
3. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen Universitas Bakrie yang telah memberikan pengayaan akademis dan aplikatif selama proses belajar mengajar.
4. Segenap staf akademik Program Magister Manajemen Universitas Bakrie yang telah membantu kelancaran kegiatan belajar mengajar serta administrasi.
5. Rekan-rekan kuliah Angkatan IV yang menjadi tempat diskusi dan saling memberikan semangat.
6. Segenap rekan-rekan kerja di Institut Akuntan Publik Indonesia.

7. Ibu Fajar Sriwahyuni beserta staf di Pusat Pembinaan Profesi Keuangan Kementerian Keuangan yang telah memberikan data dan informasi yang dibutuhkan.
8. Para Akuntan Publik yang telah bersedia menjadi responden dan berdiskusi dengan penulis.
9. Pihak lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis berharap Tesis ini dapat berguna menambah wawasan serta pengetahuan kita bersama, khususnya bagi para pelaku usaha KAP Kecil untuk mengembangkan strategi bisnisnya. Semoga tesis sederhana ini dapat dipahami bagi siapa pun yang membacanya.

Keterbatasan pengetahuan maupun pengalaman membuat penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan Tesis ini. Oleh karena itu sangat diharapkan saran dan kritik yang membangun dari pembaca demi kesempurnaan Tesis ini.

Akhir kata penulis berharap semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat maupun inspirasi bagi para pembaca.

Jakarta, 28 Februari 2017

Franky Setiawan

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Franky Setiawan

NIM : 2151001006

Program Studi : Magister Manajemen

Jenis Tesis : Pemecahan Masalah

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

MEMBANGUN STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BAGI KANTOR AKUNTAN PUBLIK KECIL

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini, Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 28 Februari 2017

Yang menyatakan

Franky Setiawan

MEMBANGUN STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BAGI KANTOR AKUNTAN PUBLIK KECIL

Franky Setiawan

ABSTRAK

Persaingan industri Kantor Akuntan Publik (KAP) di Indonesia didominasi oleh KAP Besar dan berdampak pada rendahnya serapan pasar KAP Kecil di Indonesia yang disebabkan oleh kesulitan bersaing akibat minimnya reputasi, rendahnya kapasitas, maupun keterbatasan sumber daya.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dan bertujuan untuk memberikan saran pemecahan masalah dalam menghadapi ancaman dan tantangan yang dihadapi dalam menjalankan usahanya serta menyusun strategi keunggulan bersaing dengan mengidentifikasi faktor-faktor SWOT, yaitu berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dan internal dari industri jasa akuntansi khususnya KAP Kecil di Indonesia.

Hasil akhir dari penelitian ini berupa formulasi beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh KAP Kecil untuk meningkatkan daya saing dan meraih keunggulan bersaing melalui pemilihan segmen pasar tertentu, peningkatan nilai tambah jasa dan meningkatkan kapasitas melalui restrukturisasi.

Kata kunci: Kantor Akuntan Publik, Strategi, Keunggulan Bersaing, SWOT

ABSTRACT

Big size Public Accounting Firms are dominating the marketshare in Indonesia and give a big impact for Small Firms in the competition caused by lack of resources, low reputation and its capacity of Small Firms.

This study aims to provide competitive strategies for Small Firms to overcome threats and challenges by identifying external and internal factors in the industries using SWOT Model, (strengths, weaknesses, opportunities and threats) through a qualitative descriptive approach.

The result of this research is several alternative strategies that can be implemented by the Small Firm to enhance the competitiveness through targeting the certain market segments, increasing value-added services and strengthening capacity through restructuring.

Keyword: *Public Accounting Firms, Strategy, Competitive Advantange, SWOT*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UNGKAPAN TERIMAKASIH	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Tujuan.....	7
1.3 Perumusan Masalah.....	7
1.4 Manfaat.....	8
BAB II IDENTIFIKASI MASALAH.....	9
2.1 Deskripsi Objek	9
2.1.1 Akuntan Publik.....	9
2.1.2 Kantor Akuntan Publik.....	11
2.2 Deskripsi Industri	15
2.2.1 Pengaruh KAP Internasional	15
2.2.2 Tinjauan Mengenai Praktik AP dan KAP	16
2.2.3 Perkembangan Industri KAP	17
2.3 Identifikasi Masalah	22
BAB III ITINJAUAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH....	23
3.1 Deskripsi Pustaka	23
3.1.1 Strategi dan Manajemen Strategi.....	23
3.1.2 Keunggulan Bersaing	27
3.1.3 Analisis SWOT.....	29
3.1.4 Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Analisis SWOT.....	31
3.1.5 Matriks SWOT	32
3.2 Kerangka Batasan.....	35
3.3 Pendekatan Masalah	36
3.4 Proses Penyelesaian Masalah	36
BAB IV METODOLOGI.....	39
4.1 Pendekatan yang Digunakan	39
4.2 Metode Pengumpulan Data	39
4.3 Teknis Analisis Data.....	40
4.4 Instrumen.....	41

BAB V RENCANA TINDAK.....	43
5.1 Deskripsi Masalah	43
5.2 Analisis Masalah	45
5.3 Alternatif Penyelesaian Masalah	47
5.3.1 Kuesioner.....	47
5.3.2 Analisis <i>Porter Five Forces</i>	54
5.3.3 Analisis PESTEL.....	56
5.3.4 Analisa SWOT.....	59
5.3.5 Matriks SWOT	61
5.4 Rencana Tindak Strategi Keunggulan Bersaing.....	62
5.4.1 <i>Comparative Advantage</i>	63
5.4.2 <i>Mobilization</i>	64
5.4.3 <i>Investment/Divestment</i>	65
5.4.4 <i>Damage Control</i>	66
BAB VI REKOMENDASI DAN PEMECAHAN MASALAH.....	67
6.1 Masalah.....	67
6.2 Usul Penyelesaian Masalah	69
4.3 Keterbatasan	71
DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.01. Pertumbuhan Jumlah AP Tahun 2007 – 2015.....	11
Gambar 2.02. Jumlah KAP Berdasarkan Bentuk Usaha.....	12
Gambar 2.03. Sebaran KAP Berdasarkan Geografis	13
Gambar 2.04. Proporsi KAP Berdasarkan Kerjasama dengan KAPA atau OAA.....	13
Gambar 2.05. Pertumbuhan KAP Periode 2007 – 2014.....	14
Gambar 2.06. Tren Pendapatan KAP	19
Gambar 2.07. Sebaran Jumlah Klien Berdasarkan Ukuran KAP Tahun 2014.....	19
Gambar 2.08. Sebaran Pendapatan Berdasarkan Ukuran KAP Tahun 2014.....	20
Gambar 2.09. Sebaran Jumlah Klien Berdasarkan Domisili KAP Tahun 2014.....	20
Gambar 2.10. Sebaran Pendapatan Berdasarkan Domisili KAP Tahun 2014.....	21
Gambar 3.01. <i>Porter's Generic Strategies</i>	28
Gambar 3.02. Matriks Analisis SWOT	33
Gambar 3.03. Kerangka Pemikiran Penelitian.....	38
Gambar 5.01. Pertumbuhan AP dan KAP Periode 2007 – 2015.....	44

DAFTAR TABEL

Tabel 1.01. Jumlah KAP Berdasarkan Klasifikasi Ukuran.....	3
Tabel 1.02. Klasifikasi Pendapatan KAP	3
Tabel 1.03. Sebaran Klien Berdasarkan Jenis KAP	4
Tabel 2.01. Pertumbuhan Jumlah Klien KAP periode 2008 – 2014	18
Tabel 2.02. Proporsi Klien dan Pendapatan KAP Berdasarkan	
Jenis Jasa Tahun 2014	21
Tabel 5.01. Sebaran Responden KAP Kecil Berdasarkan Domisili.....	48
Tabel 5.02. Masa Operasional Responden.....	48
Tabel 5.03. Hasil Kuesioner Faktor Internal KAP Kecil	49
Tabel 5.04. Hasil Kuesioner Faktor Eksternal KAP Kecil.....	50
Tabel 5.05. Faktor Internal dan Eksternal KAP Kecil	51
Tabel 5.06. Hasil Kuesioner Pilihan Strategi	52
Tabel 5.07. Alternatif Strategi.....	53
Tabel 5.08. Matriks SWOT.....	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	76
--------------------------------------	----