



MANAJEMEN STRATEGIK KAP: PENTINGNYA PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN JANGKA PANJANG

Article History:

Received : 07-11-2022
Revised : 09-11-2022
Accepted : 29-11-2022
Online : 21-12-2022

Made Sudarma¹, Steffi Lituhayu Van Tama²

Corresponding author : Made Sudarma

¹Universitas Brawijaya, made@ub.ac.id

²Universitas Brawijaya, steffi_lituhayu@student.ub.ac.id

Abstract

The modern era demands that all aspects of human life develop faster, including business. The fast and tight business development results in business competition which can be a risk that must be faced by every business. To be able to survive in business competition, every business needs to have good strategic planning and policies. This also applies to Public Accounting Firms, which one of them is the Made Sudarma, Thomas & Dewi Public Accounting Firm. Unfortunately, this Public Accounting Firm (KAP) has not yet determined strategic plans and policies for the sustainability of their business or to analyze their strengths and weaknesses. To overcome this problem, Made Sudarma, Thomas & Dewi Public Accounting Firm needs to receive assistance regarding the importance of strategic management in preparing long-term plans and policies for Public Accounting Firms (KAP). After the mentoring activity was carried out, it was found that this activity provided benefits for the participants. This is evidenced by the results of the evaluation which revealed that 88% of the total participants were very satisfied and 12% of the total participants were satisfied with the material presented, 100% of the participants were very satisfied with the presenter, and 94% of the total participants were very satisfied and 6% of the total participants were satisfied with the course of the event (time, place, etc.).

Keywords : Strategic management, Planning, Long term policy, KAP

Abstrak

Era modern menuntut segala aspek kehidupan manusia berkembang semakin cepat, tak terkecuali bisnis. Perkembangan bisnis yang cepat dan ketat mengakibatkan adanya persaingan bisnis yang dapat menjadi risiko yang harus dihadapi setiap usaha. Untuk bisa bertahan dalam persaingan bisnis, setiap usaha perlu memiliki perencanaan dan kebijakan strategis yang baik. Hal ini juga berlaku bagi Kantor Akuntan Publik, salah satunya adalah Kantor Akuntan Publik Made Sudarma, Thomas & Dewi. Sayangnya, Kantor Akuntan Publik (KAP) ini belum menentukan perencanaan dan kebijakan strategis untuk keberlangsungan usaha mereka maupun untuk menganalisis kekuatan dan kelemahannya. Untuk mengatasi masalah ini, Kantor Akuntan Publik Made Sudarma, Thomas & Dewi perlu menerima pendampingan mengenai pentingnya manajemen strategik dalam menyusun perencanaan dan kebijakan jangka panjang bagi Kantor Akuntan Publik (KAP). Setelah kegiatan pendampingan dilakukan, ditemukan bahwa kegiatan ini memberikan manfaat bagi peserta. Hal ini dibuktikan dengan hasil evaluasi yang mengungkapkan bahwa 88% dari jumlah peserta sangat puas dan 12% dari jumlah peserta puas terhadap materi yang dibawakan, 100% dari jumlah peserta sangat puas terhadap pemateri, dan 94% dari jumlah peserta sangat puas dan 6% dari jumlah peserta puas terhadap jalannya acara (waktu, tempat, dan lain-lain).

Kata kunci: Manajemen strategik, Perencanaan, Kebijakan jangka panjang, KAP

1. PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis semakin cepat dan ketat yang menjadikan hal ini sebagai risiko yang harus ditanggung oleh setiap usaha. Oleh karena itu dibutuhkan suatu implementasi strategi untuk mempertahankan bisnis dari suatu kegagalan akibat dari persaingan bisnis. Kondisi ini juga diperparah dengan hadirnya pandemi Covid-19 yang mengubah seluruh sektor dan

kebijakan dalam masyarakat. Namun, kondisi ketidakpastian lingkungan yang terjadi akibat pandemi Covid-19 ini bukan sebagai halangan untuk bisa meningkatkan kinerja usahanya (Kenisah et al., 2021). Covid-19 menuntut perusahaan untuk mampu membuat strategi yang lebih dinamis sesuai dengan kondisi lingkungan usaha. Memastikan strategi apa yang akan diambil agar aman guna kelangsungan hidup bisnis kedepannya (Hertati et al., 2020). Hal ini tentunya juga terjadi pada persaingan bisnis jasa akuntan publik di kantor akuntan publik. Akuntan Publik adalah suatu profesi yang memiliki jasa utama seperti asurans dengan output pekerjaan dapat dimanfaatkan oleh publik untuk bahan masukan dan pertimbangan dalam membuat keputusan (Undang-Undang No. 5 Tahun 2011 Tentang Akuntan Publik). Dengan demikian Akuntan Publik memiliki kontribusi terhadap keyakinan atas laporan keuangan yang berupa opini. Jasa yang ditawarkan oleh Akuntan Publik seperti jasa audit, reviu, akuntansi, keuangan dan manajemen. Profesi sebagai akuntan publik memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan keandalan laporan keuangan perusahaan, sehingga pengguna laporan keuangan memperoleh informasi yang dapat diandalkan sebagai dasar pengambilan keputusan (Arisinta, 2013). KAP harus selalu berusaha dalam mempertahankan keberlangsungan usaha untuk dapat bersaing, bertahan, dan berupaya menjadi lebih unggul dibandingkan kompetitornya (Anggraini, 2018).

Manajemen strategis merupakan proses perusahaan mengembangkan, mengelola dan melaksanakan strategi perusahaan (Carpenter & Sanders, 2007). Perubahan usaha yang terjadi di KAP harus menyesuaikan dengan manajemen strategis yang digunakan seperti perubahan akibat teknologi, perubahan jenis investasi strategis yang ditentukan KAP, perubahan lingkungan eksternal seperti pembaharuan hukum positif pasar modal, perubahan UU PT dan Pajak, perubahan trend konsumen misalnya kaum milenial yang lebih membutuhkan layanan pelatihan pajak dan sistem akuntansi dalam bisnisnya (Hoesada, 2022). Menurutnya perubahan yang paling besar dalam KAP adalah *customer relation management* yang mana saat ini banyak klien yang telah PHK KAP sebelum kontrak selesai. Hal ini dikarenakan risiko dari pedoman organisasi, akuntansi dan *draft* studi kelayakan yang menyebabkan klien memilih untuk melanjutkan proyeknya sendiri dengan tujuan meminimalisir biaya. Di sisi lain, dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi diperlukan *customer relation management* yang baik. Hal tersebut didukung oleh keterkaitan antara orientasi pelanggan dengan kemampuan organisasi, teknologi informasi, serta manajemen pengetahuan pelanggan yang baik (Soltani et al., 2018). Oleh karena itu KAP dituntut untuk dapat segera membuat suatu strategis yang cepat, jelas, dan terarah agar mampu membangun profesi untuk menjaga kepercayaan publik dan membuat keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam menghadapi persaingan dan perubahan global.

KAP dapat melakukan formulasi strategi untuk mendapatkan pengetahuan tentang kelemahan atau kekuatan KAP untuk menghadapi lingkungan internal dan eksternal yang beresiko dan turbulen sehingga mampu menentukan sasaran strategis yang dapat dikonversi menjadi program kerja tahunan (Zarei & Paghaleh, 2011). Manajemen strategis terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Widayanto, 2020; Sugiharto et al., 2016; dan Widayanto et al., 2020). Kinerja perusahaan yang baik akan mampu bertahan dalam persaingan bisnis yang ketat. Melalui penerapan manajemen strategis KAP dapat melaksanakan setiap kegiatan yang berorientasi panjang sehingga mampu mencapai tujuan dan misi KAP (Abdolvand & Asadollahi, 2012). Kotler (1998) menjelaskan bahwa analisis SWOT atau *Strengths* (S), *weaknesses* (W), *opportunity* (O), dan *threats* (T) dapat dijadikan sebagai metode untuk menganalisis lingkungan perusahaan (internal dan eksternal) melalui pendekatan yang sistematis dengan tujuan mampu membangun strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan perusahaan. Perencanaan strategis dan proses pengambilan keputusan perusahaan haruslah memegang prinsip mengembangkan kekuatan yang dimiliki, minimalkan kelemahan yang ada, mengambil segala peluang yang ada dan mewaspadai sekaligus menghilangkan ancaman yang menghambat (Sulistiani, 2014). Melalui analisis tersebut maka KAP dapat menentukan strategi yang akan diterapkan di dalam perusahaan

seperti sistem tata-cara kerja, pelatihan SDM KAP, falsafah kerja, perubahan *mindset* auditor dan sarana kerja yang baru seperti penggunaan *drone* untuk *stock opname*, big data untuk melakukan audit, dan melakukan kerjasama dengan kantor detektif untuk *fraud auditing*.

Kantor Akuntan Publik Made Sudarma, Thomas & Dewi merupakan badan usaha bidang akuntansi yang menyediakan layanan jasa audit, perpajakan, akuntansi dan konsultan manajemen. KAP Made Sudarma, Thomas & Dewi memiliki klien di banyak industri. KAP dapat melakukan formulasi strategi untuk mendapatkan pengetahuan tentang kelemahan atau kekuatan KAP untuk menghadapi lingkungan internal dan eksternal yang beresiko dan turbulen sehingga mampu menentukan sasaran strategis yang dapat dikonversi menjadi program kerja tahunan. Selama ini KAP MTD belum menentukan perencanaan dan kebijakan strategis untuk keberlangsungan usaha mereka maupun untuk menganalisis kekuatan dan kelemahannya. Berdasarkan permasalahan tersebut, tim pengabdian masyarakat mengusulkan adanya pendampingan mengenai pentingnya manajemen strategik bagi KAP sebagai upaya memetakan rencana strategis jangka pendek maupun jangka panjang.

2. METODE PELAKSANAAN

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilaksanakan pada hari Sabtu, 29 Oktober 2022 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya. Materi-materi yang disampaikan pada kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini disajikan dalam bentuk *powerpoint* agar peserta lebih mudah dalam memahami materi-materi tersebut. Langkah kerja yang dilakukan dalam melaksanakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini adalah mengadakan penyampaian materi mengenai pentingnya manajemen strategik dalam menyusun perencanaan dan kebijakan jangka panjang bagi Kantor Akuntan Publik (KAP). Alur kegiatan dari pengabdian ini adalah survei pendahuluan dan *focus group discussion* antara ketua pelaksana, tim pengabdian dan KAP yang menjadi Mitra yaitu KAP MTD. FGD ini dilakukan untuk memperoleh hasil *sharing session* terkait dengan masukan mengenai permasalahan tata kelola internal yang dihadapi oleh KAP. Langkah berikutnya adalah menyusun proposal dan materi yang dilakukan oleh tim. FGD kedua juga dilaksanakan antara ketua pelaksana dan partner KAP untuk mencapai kesepakatan mengenai kesesuaian materi yang akan disampaikan dengan realitas di KAP. Luaran yang menjadi target pelaksanaan kegiatan ini adalah, berupa HAKI, dan publikasi jurnal. Di akhir acara, dilaksanakan evaluasi kepuasan peserta atas kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dengan menggunakan *google form*. Peserta kegiatan ini terdiri dari *partner, junior, middle* dan *senior auditor* dari KAP MTD yang berada di kota Malang.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat dilaksanakan secara luring dengan tetap memerhatikan protokol kesehatan. Tempat pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini adalah gedung A, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya. Bentuk kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini adalah penyuluhan materi tentang pentingnya manajemen strategik dalam menyusun perencanaan dan kebijakan jangka panjang bagi Kantor Akuntan Publik (KAP) khususnya bagi Kantor Akuntan Publik Made Sudarma, Thomas & Dewi. Materi disampaikan oleh Prof. Dr. Made Sudarma, SE., Ak., MM dengan *powerpoint* sebagai media pendukung dalam penyampaian materi. Materi ditampilkan dalam bentuk *powerpoint* dengan tujuan peserta pengabdian kepada masyarakat dapat lebih mudah dalam memahami materi yang disampaikan. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dihadiri oleh 16 peserta yang sedang bekerja di Kantor Akuntan Publik Made Sudarma, Thomas & Dewi. Kegiatan pengabdian ini berlangsung selama 1 jam 30 menit yang dibagi ke dalam beberapa sesi, yaitu pembukaan, penyampaian materi, diskusi, dan penutupan.



Gambar 1. Pelaksanaan kegiatan

Sesi pembukaan dipimpin oleh Putu Prima Wulandari, SE., MSA., Ak selaku moderator dalam kegiatan pengabdian ini. Sesi pembukaan ini dilanjutkan dengan sesi penyampaian materi. Penyampaian materi dimulai dengan pengenalan manajemen strategik kepada peserta. Pada pengenalan manajemen strategik dijelaskan bahwa manajemen strategik merupakan keputusan yang dibuat oleh *top management* dan diaplikasikan oleh seluruh jajaran organisasi. Materi selanjutnya adalah proses manajemen strategik yang mana dibagi menjadi tiga proses, yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi. Materi yang disampaikan selanjutnya adalah tujuan manajemen strategik, kerangka dasar manajemen strategik, manfaat manajemen strategik dalam bisnis, visi-misi beserta kriterianya yang baik, manajemen strategis KAP, urgensi, teori pilihan strategis akbar, strategi fungsional KAP, dan *global strategy*.



Gambar 2. Materi pengabdian kepada masyarakat

Setelah sesi penyampaian materi berakhir, sesi selanjutnya, yaitu sesi diskusi, dimulai. Pada saat sesi ini, I Gede Audita CPA, Ak selaku peserta dan pengelola Kantor Akuntan Publik Made Sudarma, Thomas & Dewi menyampaikan pendapatnya sebagai respon atas materi yang telah disampaikan.



Gambar 3. Sesi diskusi

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini diakhiri dengan penyerahan vandel kepada pengelola Kantor Akuntan Publik Made Sudarma, Thomas & Dewi, evaluasi, dan foto bersama.



Gambar 4. Penyerahan vandel

4. SIMPULAN DAN SARAN

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini ditujukan untuk memberikan masukan dalam hal tata kelola internal KAP dalam mempertahankan keberlangsungan usaha dan reputasi profesi mereka di mata publik. Pemahaman mengenai manajemen strategik diharapkan dapat diimplementasikan dalam penerimaan perikatan berbasis risiko serta mempertahankan independensi dengan klien pada saat pelaksanaan audit. Capaian target dari kegiatan pengabdian ini adalah berupa HAKI yang telah didaftarkan melalui web FEB UB dan luaran berupa publikasi ilmiah.

Evaluasi kepuasan peserta terhadap kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilakukan oleh tim pengabdian masyarakat dengan membagikan *google form* yang mana jawaban-jawaban peserta akan dijadikan sebagai evaluasi. Hasil evaluasi tersebut menunjukkan bahwa 88% dari jumlah peserta sangat puas dan 12% dari jumlah peserta puas terhadap materi yang dibawakan, 100% dari jumlah peserta sangat puas terhadap pemateri, dan 94% dari jumlah peserta sangat puas dan 6% dari jumlah peserta puas terhadap jalannya acara (waktu, tempat, dan lain-lain). Berdasarkan hasil evaluasi dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini memiliki manfaat yang positif bagi peserta. Peserta kegiatan ini mengungkapkan bahwa materi yang disampaikan mudah dipahami dan membantu dalam pengambilan keputusan di lapangan.

Saran untuk kegiatan pengabdian kepada masyarakat selanjutnya adalah melakukan publikasi sebelum acara diadakan agar dapat menjangkau lebih banyak peserta dari Kantor Akuntan Publik lain.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdolvand, M. A., & Asadollahi, A. (2012). The Study of Strategic Industrial Planning for Using Model SWOT. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 136–143.
- Anggraini, A. R. (2018). Dilema Praktik Kantor Akuntan Publik: Pertautan Antara Keberlangsungan Hidup dengan Kualitas Audit. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 14(3), 177–194.
- Arisinta, O. (2013). Pengaruh kompetensi, independensi, time budget pressure, dan audit fee terhadap kualitas audit pada kantor akuntan publik di Surabaya. *Majalah Ekonomi Universitas Airlangga*, 23(3), 266–278.
- Carpenter, M. A., & Sanders, W. G. (2007). *Strategic Management, a Dynamic Perspective, Concepts and Cases* (2nd ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hertati, L., Syafarudin, A., & Safkaur, O. (2020). PERAN MANAJEMEN PERUBAHAN PADA AKUNTANSI MANAJEMEN STRATEGIS AKIBAT VIRUS CORONA. *I-FINANCE: A Research Journal on Islamic Finance*, 6(2), 106–124.
- Hoesada, J. (2022). *Manajemen Strategis Kantor Akuntan Publik*. Diakses dari <https://kpap.go.id/2022/03/publikasi/manajemen-strategis-kantor-akuntan-publik/>
- Kenisah, M. L., Yulina, & Cendra. (2021). BAGAIMANA KINERJA USAHA MENENGAH DI MASA PANDEMI COVID-19? *Jurnal Studi Akuntansi Dan Keuangan*, 4(2), 210–226.
- Kotler, P. (1998). A Generic Concept of Marketing. *Marketing Management*, 7(3), 48–54.

- Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F. S., & Navimipour, N. J. (2018). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *Journal of High Technology Management Research*, 29(2), 237–246.
- Sugiharto, T., Sulistyowati, N., & Nofiyanti, R. (2016). PENGARUH MANAJEMEN STRATEGI, PENGETAHUAN DAN TINGKAT PENGGUNAAN INTERNET/TIK, TERHADAP KINERJA MANAJERIAL USAHA MIKRO & KECIL. *Prosiding Seminar Nasional INDOCOMPAC*, 207–221.
- Sulistiani, D. (2014). ANALISIS SWOT SEBAGAI STRATEGI PERUSAHAAN DALAM MEMENANGKAN PERSAINGAN BISNIS. *El-Qudwah: Jurnal Integrasi Sains Dan Islam*.
- Undang-Undang No. 5 Tahun 2011 tentang Akuntan Publik, (2011). Diakses dari https://www.dpr.go.id/dokjdih/document/uu/UU_2011_5.pdf
- Widayanto, M. T. (2020). Analisis Penerapan Manajemen Strategik dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Usaha. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 5(3), 173–182.
- Widayanto, M. T., Hermawan, D. J., Junaidi, & Natsir, M. (2020). Implementasi Manajemen Strategik dan Hubungannya Dengan Keberlangsungan (Going Concern) Usaha. *Jurnal Sketsa Bisnis*, 7(2), 72–83.
- Zarei, M., & Paghaleh, M. J. (2011). Strategic Management of Business in Food Industry: By an Integrated Deployment of AHP and Freeman Model. *Business Management Dynamics*, 1(3), 47–52.