

Manajemen Strategis Kantor Akuntan Publik

Dr. Jan Hoesada, Ak., M.M., CPA.

PENDAHULUAN

Makalah tentang manajemen strategis KAP bukan untuk klien KAP, namun untuk KAP sendiri cq para rekan KAP. Sebuah KAP adalah sebuah entitas profesi yang dibentuk untuk kesejahteraan para partner dan karyawan KAP dengan cara melayani publik untuk jasa yang diizinkan oleh hukum positif bagi KAP, melengkapi makalah kami yang lalu tentang luas dan jenis jasa KAP di muka bumi.

WACANA STRATEGIS KAP

Sistem manajemen strategis sebuah KAP berbasis pengetahuan akan kekuatan/kelemahan KAP, pilihan jasa utama dan penetapan sasaran strategis KAP berbasis konsensus antar rekan KAP yang terkonversi menjadi program kerja tahunan. Walau pada kondisi lingkungan amat turbulen dan berisiko kurva-terputus (*discontinued path*), pengalaman tetap saja berguna, visi jangka panjang dan perencanaan jangka-panjang nan-luwes (*flexible long term planning*) juga berguna sebagai kompas dilautan luas, akan memacu daya juang para partner. Seorang partner hengkang dari KAP terbesar dunia ditanya wartawan, mengapa hengkang, menjawab “*I can't stay at a ship that going nowhere*”. Sistem manajemen beradaptasi dengan perubahan lingkungan, antara lain perubahan teknologi, perubahan jenis investasi strategis bagi KAP, lingkungan eksternal KAP antara lain hukum positif pasar modal, perubahan UU PT dan UU Pajak, perubahan trend konsumen misalnya para pengusaha milenial membutuhkan layanan bercampur pelatihanⁱ tax management dan sistem akuntansi bagi bisnisnya. Pada lingkungan bisnis sekarang, KAP jangan berharap hubungan pelanggan jangka panjang, termasuk untuk jasa

audit LK. Customer relation management berubah dengan pembangunan daya-tarik bagi calon pelanggan melalui pembangunan reputasi efektif-efisien terpercaya dan pembangunan network KAP. KAP sekarang makin terbiasa akan klien yang melakukan tindak PHK KAP sebelum kontrak selesai. Kiriman konsep Pedoman Organisasi, pedoman Sistem Akuntansi, Draft Studi kelayakan kepada Klien berisiko menyebabkan putus hubungan karena klien mampu melanjutkan sendiri proyek tersebut, untuk menghemat biaya. Di dalam organisasi KAP, manajemen SDM berubah secara radikal terutama pada wilayah kompensasi kerja dan syarat kerja. Kompensasi kerja makin berbasis output bukan jam/hari kerja, absensi terasa makin menggelikan karena perubahan syarat relaksasi jam kerja dan relaksasi lokasi kerja, jaminan/asuransi & tunjangan kesetiaan makin dibutuhkan karena SDM



generasi baru sangat tidak setia dan tidak peduli nasib KAP. Pada etos bisnis milenial, anda tak perlu bermanis-manis kepada klien atau karyawan, karena mereka makin tak membutuhkan hubungan sosial nan-hangat. Anda beruntung bila ajakan main golf diterima. Pada tataran IT, digitalisasi KAP adalah sebuah kemestian, seluruh aturan profesi IAPI/OJK/BI yang baru diterima, misalnya panduan audit era pandemi, langsung dikonversi menjadi program audit umum (*general audit program*). Sekurang-kurangnya secara bulanan, aturan perpajakan yang baru, dikonversi menjadi checklist pelayanan perpajakan yang harus digunakan para konsultan pajak dalam KAP.

Kesadaran akan lingkungan terkait dengan upaya harmonisasi organisasi/strategi KAP dengan perubahan lingkungan. Berbagai aspek lingkungan bersifat dinamis dan berubah cepat secara revolusioner bukan inkremental, antara lain lingkungan pandemi. Perubahan lingkungan mencipta

peluang/ancaman baru, memperluas/mempersempit/menghapus peluang/ancaman yang ada, menyebabkan kondisi intern KAP berubah. Sebagai misal, Direktur IT dan Direktur SDM dalam KAP mungkin perlu diangkat sebagai partner dan menerima bagian lebih usaha. KAP cenderung memilih kebijakan/aktivitas minimum (bukan sebanyak banyaknya) yang paling bernilai tambah, dan melaksanakannya dengan proses berkualitas tinggi. Menginginkan semuanya adalah hal tidak logis, mengerjakan semua, semua jadi tidak beres, terjadi tren spesialisasi industri/pelanggan, misalnya KAP yang berspesialisasi pada industri perbankan, pasar modal, dan industri asuransi, sebagian KAP Ukuran Menengah atau Kecil memilih ceruk pasar (*niche market*) yang tak diminati KAP lain misalnya paket-paripurna audit LK, pembuatan proposal proyek & studi kelayakan untuk keperluan kredit bank lengkap dengan jasa-pendampingan, dan desain sistem operasi & sistem akuntansi berbasis digital bagi UKM berbasis Industri Agrikultur. Para partner KAP berfikir strategis secara alamiah sebagai wirausahawan dilakukan setiap hari, bukan hanya pada rapat partner apalagi rapat penyusunan strategi & anggaran tahunan KAP. Jangan heran kalau ada partner mohon diri dari partnership dalam KAP, untuk mengejar ambisi berbasis intuisinya. Adalah biasa apabila anak kandung pemilik KAP yang telah menjadi partner juga mohon diri keluar dari KAP, dan bertanya mengapa. Biji buah matang jatuh dari pohon raksasa berisiko tumbuh setinggi cabang terendah (*mentok*).

Disamping kapasitas berfikir jangka-panjang, setiap partner harus hidup di alam-nyata bisnis membutuhkan kepiawaian taktis tiba-masalah tiba-akal, melalukan salto/manuver/balas-balik (*retaliate*) dan kemampuan lain-lain, melengkapi kemampuan strategis. Anda harus amat fleksibel dan selalu siap akan pendadakan apapun. *Strategic focus* pada wilayah lebih sempit menghasilkan KAP spesialis, berpotensi tumbuh lebih cepat. Setiap rapat partner siap / terbuka untuk gagasan baru yang mengubah sasaran dan fokus,

lalu mengubah pilihan strategis (*strategic choice*), karena memang begitu derajat sebuah rapat partner. Pembuatan Tema Tahunan KAP adalah baik, misalnya *tema operasi layanan pengampunan pajak* dan kerjasama dengan KAP Singapura untuk suatu tahun dimana pemerintah tiba-tiba membuka-pintu-maaf perpajakan (amnesti), tema tersebut mungkin masih berlaku pada tahun selanjutnya. Manajemen strategis terpisah dari manajemen operasional, namun rapat partner mempertimbangkan informasi dari GM KAP tentang konsekuensi administratif dan kesulitan lapangan karena pilihan strategi / sasaran baru. Agar menginjak-bumi (*down to earth*), rapat partner mewajibkan GM KAP hadir sebagai peninjau. Lakukan penggantian segera GM KAP yang selalu mengeluh dan tak mampu mengakomodasi keputusan rapat partner; karena ia diundang untuk membuat segala hal yang tidak mungkin dilaksanakan menjadi mungkin. Gunakan konsultan luar KAP untuk memecahkan masalah GM KAP. Implementasi strategi/target baru mungkin membutuhkan falsafah-kerja nan-baru, sistem tata-cara kerja baru, pelatihan SDM KAP dan perubahan mind set para auditor, investasi dan sarana kerja strategis yang baru , misalnya penggunaan drone untuk stock opname, big data untuk audit piutang/utang dagang, kerja sama dengan kantor detektif untuk fraud auditing. Pada rapat partner, voting menghasilkan konsensus/aklamasi adalah ideal bagi aspek implementasi strategi, pengaturan bersama & pengendalian bersama (*joint arrangement & joint control*) menghasilkan musuh-dalam selimut kelompok partner-yang-diam-diam-tak-setuju bersuara minoritas. Pimpinan KAP harus membaca karakter partner, dan menemukan jenis partner tak suka perubahan (*reluctant to change*) dan cari-aman-pasti, biasanya bergolongan darah A. Partner golongan darah O biasa amat ambisius dan berorientasi pada risiko, partner golongan darah B secara ramah (*friendly*) ikutan saja pendapat mayoritas. Terdapat faktor usia partner dalam pengambilan keputusan, misalnya partner lama vs partner baru generasi setelah milenial. Pisah batas gender makin kabur, terdapat jenis

partner wanita yang ambisius dan gemar risiko. Rapat partner mempunyai sesi evaluasi sukses/kegagalan implementasi strategi, berupaya menemukan sebabnya, melakukan berbagai penguatan bagi butir sukses, melakukan perubahan operasional bahkan strategis untuk butir gagal. Target terlampaui tinggi dan ambisius menghasilkan frustrasi kerja, target menantang namun masuk akal membangkitkan semangat kerja.

Strategic benchmarking dilakukan dengan meniru KAP lain, mungkin dengan hampiran creative imitation strategy antara lain tiru-lalu-buat-lebih-baik, tiru dan lompati (*flanking strategy*) dan lain-lain. Rapat partner selalu membahas manajemen SDM, terutama promosi jabatan dan imbalan kerja, jangan sampai ada senior auditor hengkang menjadi partner KAP lain atau mendirikan KAP sendiri (strategi belajar berkewirausahaan).

TEORI PILIHAN STRATEGIS (*STRATEGIC CHOICE*)

Pertama, menu strategi akbar (*grand strategies*) mencakup pilihan sebagai berikut:

1. Strategi konsentrasi

Concentration strategy adalah strategi menjual produk/jasa yang sama, ke pasar atau pelanggan yang sama, dalam jumlah lebih banyak. Contoh penerapan adalah strategi promosi harga bagi grup-usaha yang sebagai unit-usaha telah menjadi klien, paket audit LK tiga-tahunan ber diskon hubungan-baik.

2. Strategi pertumbuhan.

Growth strategy adalah strategi pertumbuhan klien terbagi atas strategi pertumbuhan terkonsentrasi (penetrasi pasar), strategi pengembangan produk/jasa pada klien yang sama, pasar. Contoh penerapan: Berupaya memperoleh tugas non audit dari klien audit.

2.1. Strategi Pengembangan Produk/jasa Utama

Pada *product-development-strategy*, KAP mencipta produk/jasa baru, lalu menawarkannya ke pasar yang baru, misalnya Sistem Akuntansi Terdigitalisasi pada klien audit.

2.2. Strategi Pengembangan Pasar

KAP mencari lahan pasar yang belum terlayani, membangun divisi khusus untuk target pasar baru, menawarkan produk/jasa tersedia, misalnya KAP besar mengembangkan Divisi Audit UKM. Pengembangan pasar sering juga berkonsekuensi penambahan partner sesuai target pasar yang baru, pembentukan cabang regional KAP yang baru, lisensi nama KAP asing dan aliansi strategis .

2.3. Strategi Pengembangan Produk Baru & Pasar Baru

Adalah butir 2.1 terpadu butir 2.2, yaitu strategi menjual produk/jasa baru, kepada pelanggan/target pasar baru, misalnya jasa audit investigasi kepada pemerintah, kejaksaan, BPK dan KPK.

3. Strategi integrasi

3.1. Strategi integrasi horizontal

KAP mengajak KAP lain untuk kerja sama pada proyek besar, KAP menawari KAP lain untuk bergabung atau melebur diri. Horizontal integration strategy berarti strategi mengakuisisi entitas yang lain, bila menimbulkan dampak sinergestis. HIS

dapat dilakukan terhadap pesaing utama dengan mengakuisisi entitas pesaing. HIS dapat dilakukan dalam bentuk aliansi strategis, *cooperation*, *coopetition*, *joint venture*.

3.2. Strategi integrasi vertikal.

Vertical integration strategy berarti integrasi ke hulu (*backward*) atau ke hilir (*forward*) dalam rantai bisnis yang sama. Tidak ditemukan gagasan untuk *forward integration strategy* atau strategi meng hilir (kemuara). *Backward integration strategy* berarti strategi akuisisi ke hulu, mengganti atau ikut serta pada entitas pemasok, misalnya partner menjadi dosen akuntansi perguruan tinggi terbaik untuk mencari calon karyawan berbakat.

4. Strategi diversifikasi

Diversification strategy merupakan strategi penganekaragaman produk/jasa KAP telah di muat pada majalah maya KPAP bulan-bulan lalu. Pada umumnya KAP menggunakan strategi fokus hanya ke beberapa jasa paling ramai diminta (fokus atau diversifikasi terkonsentrasi), dan sekitar 40 jenis jasa lain tak di riset untuk kembangkan.

4.1. Strategi diversifikasi terkonsentrasi

Concentric diversification strategy adalah penganekaragaman produk/jasa yang masih serumpun, terkait, dekat, komplemen terhadap produk/jasa utama, substitusi terhadap produk/jasa utama, misalnya mengembangkan jasa management audit dan fraud auditing (jasa investigasi).

4.2. Strategi konglomerasi

Conglomeration Strategy atau strategi pengembangan berancangan lepas-ikatan (*decoupling growth strategy*) adalah pengembangan usaha KAP atau usaha lain di wilayah tidak terkait pada aktivitas inti sebuah KAP tertentu, misalnya jasa pembuatan studi kelayakan, jasa pendampingan pra-emisi perdana untuk aspek LK, jasa pelatihan karyawan klien/nonkline untuk pengetahuan SAK sampai jasa pembuatan Pedoman Akuntansi Berbasis SAK, SAP dan SAS.

4.3. Strategi diversifikasi horizontal

Horizontal diversification strategy berarti membangun entitas baru dalam bisnis yang sama, mungkin juga membentuk bisnis substitusi terhadap bisnis/produk/jasa yang ada sekarang, misalnya pendirian cabang KAP di wilayah lain bahkan LN.

5. Strategi berancangan keluar

Strategi pertumbuhan menggunakan hampiran eksternal digunakan apabila pertumbuhan internal sulit dan membutuhkan waktu, misalnya karena kurang berpengalaman di bidang tersebut.

5.1. Strategi Akuisisi

Strategi mengakuisisi dan/atau mengajak merger KAP yang mempunyai nama harum, keahlian/pasar/pelanggan utama yang tak dimiliki KAP pengakuisisi, misalnya KAP terakuisisi adalah spesialis perbankan syariah. Istilah akuisisi KAP lain tak lazim, pada beberapa negara mungkin di larang. KAP terakuisisi melebur diri kepada KAP pengakuisisi, lalu memperkenalkan

KAP pengakuisisi kepada klien-klien utama. Akuisisi SDM KAP lama berbudaya KAP lama adalah ikhwal nan rumit dan sulit, terutama apabila kualitas terakuisisi inferior.

5.2. Strategi Peleburan

Penggabungan/merger beberapa KAP dimana KAP yang digabung bertambah besar dengan tambahan partner, SDM dan klien, KAP yang bergabung/dilebur lenyap atau sebaliknya, tergantung mana yang lebih menguntungkan. Pada umumnya nama KAP yang bernama harum terpercaya dipilih untuk digunakan. Penggabungan/peleburan meminta restrukturisasi organisasi dan budaya baru pasca-merger merupakan kesulitan utama, terjadi konflik antar auditor senior berisiko perceraian dan merger seumur-jagung.

5.3. Strategi Konsolidasi

Pada *consolidation strategy*, semua entitas-hukum KAP yang bergabung lenyap, menjadi sebuah KAP baru dengan susunan partner dan nama baru yang “lebih menjual”, membutuhkan proses berat & sulit restrukturisasi organisasi dan budaya baru pasca penggabungan badan usaha. Hampiran konsolidasi adalah hampiran demokratis, semua pihak yang bersedia lebur diperlakukan setara.

5.4. *Strategic joint venture*

Alliance Strategy adalah kerjasama antar KAP dan/atau dengan entitas lain (bukan KAP), misalnya untuk mega-tender proyek raksasa pemerintah, mungkin juga dengan KAP Asing atau Kantor Konsultan Jasa Manajemen LB yang berpengalaman

untuk proyek semacam itu, bahkan menawarkan proyek tertentu. Joint venture menggunakan azas perseroan terbatas, bukan berbasis pengaturan bersama/pengendalian bersama. Terdapat pihak yang memimpin proyek tersebut, dan bertanggungjawab kepada pemberi kerja.

5.5. Strategi penggunaan sumber-daya luar

Alliance strategy yang berbentuk *outsourcing* adalah menyerahkan suatu rantai nilai tugas audit atau suatu kegiatan KAP kepada KAP lain, misalnya *stock-opname klien* yang mempunyai *depo-warehouse* pada 30 provinsi di wilayah Indonesia.

5.6. *Strategic franchise*

Terdapat KAP dengan pendiri AP uzur mau-pensiun bernama besar/harum sebagai pemasok *franchise*, terdapat AP Baru Muncul tanpa catatan sukses (*success record*) yang butuh nama-besar tersebut untuk mulai bergiat sebagai KAP, ditambah pewarisan/pelatihan format/tatacara audit & kertas kerja, *joint promotion* dan layanan telaah mutu (*quality review*) dari *franchisor* yang memudahkan periode tinggal landas (*take off period*) KAP Baru Muncul.

6. Strategi pemekaran

Strategi pemekaran usaha (*spin off strategy*) atau melepas suatu divisi atau bagian organisasi, menjadi sebuah entitas legal mandiri, misalnya Divisi Jasa Manajemen dalam KAP menjadi PT Jasa Manajemen dan PT Konsultan Pajak, antara lain untuk mengatasi masalah independensi

KAP. *Spin off* sebuah KAP besar dengan tiga partner, yaitu pendiri dan dua anak kandung, menjadi tiga KAP baru.

7. Strategi pertahanan

7.1. Strategi pengurangan

Retrenchment strategy adalah strategi pengurangan jumlah klien, jenis layanan & pengurangan organisasi KAP, jumlah SDM termasuk partner, sesuai perubahan pengurangan kondisi pasar/pelanggan, untuk memangkas biaya menganggur (*idle capacity cost*) KAP agar KAP lebih ramping & ekonomis berdampak surplus setara laba-neto menjadi lebih besar. *Cost efficient* KAP tetap bertahan hidup pada masa-pandemi dalam pameo *small is beautiful*.

7.2. Strategi divestasi

Pengurangan usaha di atas membuka peluang untuk divestasi. Bila pasar menyusut, resesi panjang, maka KAP melepas cabang merugi, menjual kendaraan berjumlah terlampau banyak, melepas keanggotaan KAP Internasional untuk memangkas biaya tetap, melakukan strategi *zero recruitment* bahkan PHK dini.

7.3. Strategi banting setir

Strategi putar haluan, banting setir, redefinisi bisnis, menyebabkan KAP perlu mengubah misi dan visi KAP. Bila pasar berubah, lakukan redefinisi pasar dilayani, redefinisi target pasar atau pelanggan, redefinisi citra diri dan merek, misalnya KAP masuk pasar G 20 dengan pembentukan aliansi strategis dengan berbagai KAP asing, masuk pasar modal G 20, redefinisi

keinginan pelanggan lintas negara, melakukan reformulasi bauran-pemasaran (*marketing mix*) tersesuai kebutuhan pasar tiap negara, melakukan redefinisi sumberdaya utama yang dibutuhkan terutama SDM dan sistem berkualitas global, melakukan divestasi aset tidak produktif dan menggunakan hampiran sewa atau outsourcing ketimbang memiliki dan menganggur, invest hasil ego-aset (aset mercu suar) menjadi jenis aset baru rasional nanproduktif, melakukan restrukturisasi aset berbasis digitalisasi KAP yaitu digitalisasi organisasi, hampiran audit dan pengurangan SDM, melakukan restrukturisasi utang KAP, restrukturisasi jumlah/kualifikasi rekan.

7.4. Strategi likuidasi



Strategi pembubaran/likuidasi KAP bereputasi buruk dan merugikan atau melepas atau menjual KAP (*sell-off strategy*) bernama harum untuk mendapatkan dana segar, keluar dari bisnis KAP tersebut, lalu melakukan investasi di bisnis yang baru bukan KAP, misalnya PT Management & Tax Consultant yang jauh lebih menguntungkan bagi profesional tertentu.

7.5. Strategi kombinasi

Memilih perpaduan berbagai strategi tersebut diatas, sepanjang kombinasi tersebut saling menunjang atau sinergestis (*non zero sum*), misalnya *growth strategi* menggunakan hampiran *internal-growth strategi* cq tambah partner sesuai pertumbuhan jumlah

klien, menggunakan *external-growth strategy* cq aliansi strategis dengan berbagai KAP asing yang berujung *market & product/service development strategies*.

8. Strategi patok duga

Strategi meniru apa saja; misalnya meniru strategi, ciri produk, promosi, packaging, gaya manajemen dan struktur organisasi KAP lain. Terdapat jenis *follower strategy*, yaitu pilihan (1) *blindly follow strategy* atau *full benchmarking* KAP lain, (2) *selectively follow strategy* atau *partial benchmark strategy*, (3) *laggard strategy* (lihat-lihat situasi dahulu, jangan buru-buru meniru hal yang belum terbukti bermanfaat atau sukses). Terdapat pula jenis *benchmarking & flanking strategy*, yaitu strategi tiru dan lompati lawan, bahkan *creative benchmarking strategy* dengan kaidah "peniru harus lebih baik". KAP dapat melakukan *benchmark* industri lain, mengambil hikmah industri lain, misalnya *virtual marketing* untuk industri *real estate* mengambil pola-manajemen *lawfirm internasional*, menggunakan teknologi penjualan produk baru industri perbankan/asuransi, pengembangan jasa baru misalnya jasa audit investigasi berbasis bauran-hampiran patokduga kepada asosiasi auditor hukum, KPK, PPATK dan BPK.

9. Strategi rekayasa ulang

Perubahan radikal sistem dan prosedur berbasis paradigma/asumsi/nilai baru, bukan sekadar modifikasi sistem tatacara kerja KAP, upaya radikal memendekkan sistem/prosedur apapun dalam KAP, memangkas secara revolusioner proses operasi jasa utama KAP misalnya kertas kerja elektronik, menghapus sebanyak mungkin hampiran kunjungan auditor ke klien, penggunaan jasa outsourcing, robot, drone, big data & AI Based Auditing.

10. Strategi aliansi

Aliansi antar KAP berbentuk *co-marketing*, *co-training* SDM beberapa KAP, *co-distribution* misalnya lokasi paling dekat dengan klien bertugas melakukan tugas-adit tertentu, *co-purchasing* misalnya pembelian soft ware audit tertentu, *co-R&D* misalnya pengembangan jasa baru, bahkan konsorsium atau pembangunan kerja-sama dengan KAP pesaing utama (*coopetition*) untuk *mega project* atau masuk pasar-jasa yang baru atau negara asing.

11. Strategi kerja-sama dengan pesaing

Tumpang tindih dengan butir di atas, aliansi strategis dengan pesaing (*coopetation*), misalnya *co-marketing* kewilayah pasar asing bagi KAP Indonesia.

Kedua, menu strategi generik (*generic strategy*) , strategi bisnis (*business strategy*) atau strategi bersaing (*competitive strategy*) adalah sebagai berikut.

1. Strategi fokus, terbagi menjadi (a) strategi fokus dan (b) strategi anti fokus. Strategi fokus adalah strategi pilihan sempit jasa KAP yang ditawarkan, misalnya fokus pada audit LK, lupakan jasa lain. Strategi anti fokus membuat KAP mempunyai lebih banyak fokus, misalnya jasa audit LK, jasa audit bukan LK, jasa layanan manajemen dan saja layanan perpajakan. Strategi fokus juga di bagi menjadi (1) *customer focus strategy*, misalnya penerapan “audit lapangan tak terasa oleh klien, apalagi mengganggu kegiatan klien” dan/atau (2) *competitor focus strategy* (antara lain mengetahui *state of the art* teknologi audit KAP lain, dan memposisikan diri selalu menjadi KAP terdepan dalam teknologi audit LK), strategi cepat tanggap pada permintaan klien dan membalas (*retaliate*) gerakan (*move*) KAP pesaing (*rapid respons*

strategy) misalnya pembajakan klien/SDM inti secara kurang etis, lalu menjadi strategi mendahului lawan (*preemptive move*), misalnya penerapan dini teknologi audit berbasis kecerdasan artifisial, audit dengan penggunaan robot / drone untuk stock opname hutan-industri/ kebun dan persediaan berbahaya.

2. Strategi pembedaan atau diferensiasi, adalah upaya membuat KAP berbeda atau ter-diferensiasi dengan KAP lain di mata pasar/pelanggan, antara lain (1) misalnya (1a) dengan pilihan kualitas klien, hanya memilih klien canggih yang memahami SAK dan minimum mendapat opini audit WTP tiga tahun terakhir dari KAP lain yang berkualitas tinggi, (1b) entitas PMA atau entitas emiten PM, (1c) industri khusus, misalnya entitas bank dan lembaga keuangan, (1d) entitas PT Baru didirikan.

Strategi pelainan antara lain berupa strategi layanan terbaik dan cepat tanggap (*rapid respons strategy*) permintaan klien KAP, bertujuan optimalisasi kepuasan pelanggan.

3. Strategi pemimpinan biaya, adalah KAP yang berupaya menjadi KAP paling efisien, bertujuan untuk memperoleh (1) posisi dalam persaingan harga, (2) lebih setara laba tahunan terbesar diantara KAP lain. KAP melakukan *strategic cost management*.

Ketiga, menu strategi fungsional KAP (*functional strategy*).

1. Strategi entitas hukum KAP, bentuk badan hukum tersesuai opsi yang diizinkan hukum positif negara itu bagi industri jasa KAP.

2. Strategi pemasaran KAP, terdiri atas penentuan pasar-dilayani misalnya DN/LN, Pasar Modal, pelanggan utama, *ethical marketing* tersesuai aturan asosiasi KAP negeri itu, pembangunan & pemasaran citra diri misalnya beberapa partner adalah anggota DSAK dan pengurus Asosiasi KAP, target masuk *big ten* dalam seribu hari, lalu *big five* pada duaribu hari selanjutnya, pembangunan citra KAP nan kompeten, cepat dan independen.
3. Strategi operasi jasa utama, misalnya pilihan ISO Based KAP, IT Based KAP, AI Based KAP, *lockdown based operation*.
4. Strategi investasi & R&D KAP, terutama pilihan sarana bagi kegiatan utama KAP, riset tentang jasa yang mungkin berpotensi untuk dikembangkan.
5. Strategi SDM KAP, terutama *proper & fit digital environment*, kebijakan rekrutmen misalnya batas tertua calon karyawan adalah generasi milenial, tingkat/jenis imbalan SDM misalnya berbagai *benefit inkind* seperti keanggotaan *gym* dan rumah sakit, redefinisi jenis pekerjaan boleh bekerja dirumah, *flexible working hour*, *cafeteria imbalan* (daftar imbalan boleh pilih) , tersesuai butir tersebut diatas.
6. Strategi umum dan kantor, misalnya IT strategy, strategi sewa/beli ruang kantor dan kendaraan.
7. Strategi keuangan dan manajemen arus-kas, misalnya penentuan target ROI, target cash-surplus, target bonus tahunan SDM, minimum gross-margin per assignment.



Keempat, menu *global strategy*.

1. Strategi aliansi dengan KAP Asing.

2. Strategi pembentukan citra internasional melalui strategi afiliasi dengan KAP asing.
3. Strategi pembentukan organisasi KAP berkualitas internasional diiringi strategi pembentukan citra diri sebagai KAP berlevel internasional.
4. Strategi pemasaran transnasional/internasional, strategi perolehan klien emiten bursa asing.
5. Strategi multidomestik , memperluas wilayah pasar ke sebuah negara asing sebagai langkah pertama, lalu beberapa negara sebagai langkah kedua.
6. Strategi internasional.
7. Strategi global.

ⁱ Layanan KAP mungkin hanya setahun, pebisnis generasi milenial tak memerlukan pelayanan lintas tahun.