

## **Whistleblowing System, Gaya Kepemimpinan, Digitalisasi, Budaya Organisasi dan Fungsi Audit Internal Terhadap Perencanaan Strategis**

Gatot Wahyu Nugroho<sup>1</sup>, Nurmala Ahmar<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup> Program Pascasarjana, Universitas Pancasila, Indonesia  
Email: [gatotnugroho@ummi.ac.id](mailto:gatotnugroho@ummi.ac.id)  
DOI: <https://doi.org/10.33005/baj.v5i1.162>

**Diterima:** Januari 2022. **Direvisi:** Mei 2022. **Diterbitkan:** Juni 2022

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of the Whistleblowing System, Leadership Style, Digitalization, Organizational Culture and Internal Audit Functions on Strategic Planning. This study uses a review of various literatures on Strategic Planning available in various electronic databases. The use of electronic databases is carried out by entering keywords, namely "Whistleblowing System", "Leadership", "Digitalization", "Organizational Culture", "Internal Audit Function", and "Strategic Planning". The results of the literature review show that the Whistleblowing System has an effect on preventing fraud that can hinder the achievement of the strategic plans. Leadership style affects the achievement of strategic plans if the leader is able to motivate his employees. Digitalization is able to help achieve strategic plans by utilizing technology for operational and marketing convenience and accountability. Organizational culture is able to make individuals committed to helping the achievement of strategic plans. The Internal audit function also helps oversee the organization's operations so that strategic planning can be realized.*

**Keywords:** Digitalization, Leadership, Organizational Culture, Strategic Planning, Whistleblowing System

### **ABSTRAK**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh *Whistleblowing System*, Gaya Kepemimpinan, Digitalisasi, Budaya Organisasi dan Fungsi Audit Internal Terhadap Perencanaan Strategis. Studi ini menggunakan tinjauan berbagai literatur tentang Perencanaan Strategis yang tersedia pada berbagai database. Penggunaan database elektronik dilakukan dengan memasukkan kata kunci yaitu "*Whistleblowing System*", "Kepemimpinan", "Digitalisasi", "Budaya organisasi", "Fungsi Audit Internal", dan "Perencanaan Strategis". Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa *Whistleblowing System* berpengaruh dalam mencegah *fraud* yang dapat menghambat tercapainya rencana strategis. Gaya kepemimpinan mempengaruhi pencapaian rencana strategis jika pemimpin mampu memotivasi karyawannya. Digitalisasi mampu membantu pencapaian rencana strategis dengan memanfaatkan teknologi untuk kemudahan operasional dan pemasaran serta akuntabilitas. Budaya organisasi mampu membuat individu dapat berkomitmen untuk membantu pencapaian rencana strategis. Fungsi audit Internal juga membantu mengawasi operasional organisasi sehingga perencanaan strategis dapat terealisasi.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi, Digitalisasi, Kepemimpinan, Sistem *Whistleblowing*, Perencanaan Strategis

#### **Sitasi:**

Nugroho, G., & Ahmar, N. (2022, June 30). Whistleblowing System, Gaya Kepemimpinan, Digitalisasi, Budaya Organisasi dan Fungsi Audit Internal Terhadap Perencanaan Strategis. *Behavioral Accounting Journal*, 5(1), 43-57. <https://doi.org/https://doi.org/10.33005/baj.v5i1.162>

## **PENDAHULUAN**

Perencanaan strategis adalah cara untuk melihat ke masa depan (Hindun, 2015; KORKMAZ, 2020; Permatasari, 2017). Perencanaan strategis adalah proses penetapan misi dasar dan tujuan jangka panjang dari suatu organisasi atau institusi dan serangkaian tindakan

untuk mencapai misi dan tujuan yang ditetapkan (Fuad, 2021). Setiap manajer membutuhkan kepastian tentang proses perencanaan dan implementasi. Rencana strategis membentuk masa depan, dan keberhasilannya sangat penting bagi semua organisasi (Hindun, 2015; Rusniati & Haq, 2014). Implementasi strategi adalah mengubah strategi organisasi menjadi: tujuan, kriteria kinerja, rencana operasional dan anggaran. Pada fase ini, tingkat taktis proyek dijalankan berdasarkan keputusan manajemen. Fungsi audit internal harus mengevaluasi apakah kegiatan operasional dikelola sesuai dengan strategi yang ditentukan. Untuk menjadi instrumen manajemen yang efektif, rencana strategis dan proses perencanaan harus dievaluasi terus menerus dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan dan kondisi pasar.

*Whistleblower* pertama kali digunakan untuk pegawai pemerintah yang menyampaikan pengaduan kepada masyarakat (*go public*) tentang korupsi atau salah urus di instansi pemerintah (Akbarani, 2016). Saat ini pengertian *whistleblower* telah banyak digunakan, *whistleblower* juga digunakan dalam kaitannya dengan kegiatan serupa yang terjadi di sektor swasta (Musmulyadi & Sari, 2020). *Whistleblower* sering kali harus membayar mahal atas ketidaksetujuan mereka atas tindakan menyimpang tersebut (Syafdinal et al., 2019). Watkin, Cooper, dan Rowley menyampaikan pengalamannya yang relatif tidak terluka, namun sebagian besar whistle blower bernasib sial bahkan dipecat dari pekerjaannya (Santoso, 2013).

Perusahaan perlu mencegah terjadinya kecurangan di perusahaan dengan menegakkan implementasi dari tata kelola perusahaan yang baik, sehingga perlu dibentuk kebijakan atas penerapan sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*) sebagai salah satu bentuk sistem pengendalian internal perusahaan (Fikar & Sugiarto, n.d.). Untuk menerapkan sistem tersebut, setiap pelanggaran yang dilakukan harus dilaporkan kepada perusahaan. *Whistleblowing system* adalah sistem pelaporan atas pelanggaran yang memungkinkan setiap orang untuk melaporkan dugaan pelanggaran hukum, kecurangan, kode etik, dan etika perusahaan yang dilakukan oleh pegawai perusahaan. Perusahaan dapat menjamin kerahasiaan identitas dan melindungi pelapor dengan menggunakan sistem ini. Suatu sistem yang dapat digunakan sebagai media pelaporan informasi atas penyimpangan yang terindikasi dalam suatu organisasi, diatur dalam mekanisme whistleblower atau dikenal dengan istilah whistleblowing system.

Gaya kepemimpinan adalah sebuah pendekatan dimana seorang pemimpin mempengaruhi karyawannya dengan cara yang membuat mereka bersedia melakukan apa yang disarankan pemimpin mereka untuk mencapai tujuan organisasi terlepas dari preferensi mereka. Gaya kepemimpinan terkait dengan karakter seorang pemimpin atau kepribadian, sehingga gaya kepemimpinan suatu organisasi akan berbeda, tergantung dari pemimpinnya (Depitra & Soegoto,

2018). Sementara komitmen organisasi adalah suatu kondisi dimana anggota organisasi terikat oleh tindakan dan keyakinannya, yang mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya dalam organisasi (Majid et al., 2016). Lok dan Crawford (2004) mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan pada pekerjaan yang memuaskan dan komitmen organisasi manajer di Australia dan Hong Kong. Studi mereka membuktikan bahwa gaya kepemimpinan secara positif mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen manajer di Australia dan Hong Kong (Majid et al., 2016).

Efek signifikan dari perkembangan teknologi yang berkelanjutan tercermin dalam digitalisasi ekonomi mengasumsikan penggunaan teknologi dan informasi modern untuk meningkatkan proses bisnis, mencapai keunggulan kompetitif, menghasilkan aliran baru dan menghasilkan aliran pendapatan baru dan menghasilkan keuntungan. Oleh karena itu, pemanfaatan potensi teknologi digital untuk tujuan menciptakan nilai tambah merupakan keharusan bagi setiap perusahaan modern (Đorđević & Stanojević, 2019).

Budaya organisasi adalah norma dan nilai yang berkontribusi terhadap perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi berperilaku berdasarkan budaya yang berlaku sehingga anggota tersebut dapat berbaur dengan lingkungan organisasi. Sedangkan komitmen menunjukkan kepercayaan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Robbins dan Judge menyebutkan beberapa fungsi budaya organisasi, salah satunya adalah budaya yang dapat membantu membangun komitmen pada sesuatu yang lebih penting daripada kepentingan individu.

Auditor internal adalah bagian dari struktur organisasi perusahaan (perusahaan negara dan perusahaan swasta) yang memiliki tugas utama untuk menentukan apakah kebijakan dan prosedur yang diterapkan oleh manajemen puncak telah dipatuhi, menentukan apakah penjaga kekayaan organisasi menentukan keandalan informasi yang dihasilkan oleh berbagai bagian organisasi (Arief, 2016; Tugiman, 2000). Definisi tersebut dapat dilihat pada Piagam Audit Internal di perusahaan yang bertujuan untuk menilai efektivitas dan efisiensi kegiatan usaha pengendalian internal yang telah dilakukan, serta melakukan perbaikan jika diperlukan. Upaya mewujudkan praktik tata kelola yang baik adalah dengan adanya fungsi audit internal (Wardoyo & Lena, 2010). Audit adalah kegiatan yang dilakukan oleh pihak yang memiliki independensi dan memiliki kompetensi profesional untuk memeriksa apakah hasil kinerja perusahaan telah sesuai dengan standar yang ditetapkan (Syafdinal et al., 2019).

Studi ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Whistleblowing system*, Gaya kepemimpinan, Digitalisasi bisnis, Budaya organisasi dan Efektivitas Audit Internal Terhadap Perencanaan Strategis.

## **TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Perencanaan Strategis**

Ekonomi modern didasarkan pada preferensi, dan setiap preferensi mengandung risiko (Fatmawati, 2018; Kurniawan & M. Rondhi, 2020; Prakoso, 1994). Dari pekerjaan operasional dasar hingga keputusan strategis, setiap aktivitas membutuhkan perjuangan dengan ketidakpastian. Di Dunia saat ini, ekspektasi manajemen terhadap risiko manajemen yang dapat mempengaruhi organisasi telah meningkat secara dramatis. Setiap organisasi harus memeriksa strategi mereka secara berkala untuk memanfaatkan peluang dan menghilangkan risiko. Pada titik ini, organisasi harus mendapat manfaat dari proses Enterprise Risk Management (ERM) yang dapat didefinisikan sebagai budaya, kemampuan, dan aplikasi yang terintegrasi dengan proses manajemen strategis (Abdullah, 2014; Hanafi, 2014) untuk mengelola risiko guna menciptakan nilai bagi organisasi. Menurut sebuah studi yang dilakukan oleh RIMMS di 14 industri berbeda dengan 97 perusahaan pada tahun 2017 (KORKMAZ, 2020).

Memilih strategi berarti mengevaluasi pilihan dan membuat analisis biaya manfaat. Meskipun dijalankan dengan sukses, strategi yang tidak tepat dapat menyebabkan konflik antara visi, misi dan nilai-nilai organisasi. Setiap strategi didasarkan pada asumsi, dan perubahan asumsi ini dapat mempengaruhi strategi yang dipilih. Perubahan asumsi harus dipantau terus menerus, dan apa yang dapat dilakukan untuk perubahan tersebut, harus selalu dipertimbangkan (Goksel Korkman, 2019).

### **Whistleblowing System**

Laporan dugaan pelanggaran harus diselesaikan dengan lebih agar tidak merugikan stakeholders itu sendiri maupun perusahaan. Mekanisme pelaporan dugaan pelanggaran diatur dalam Pedoman Sistem Pelaporan Whistleblowing (Syafidinal et al., 2019).

Whistleblowing system adalah sistem dan prosedur yang dirancang untuk menerima, mengkaji dan menindak lanjuti pengaduan yang disampaikan, sistem pelaporan pelanggaran yang memungkinkan setiap orang untuk melaporkan dugaan kecurangan, pelanggaran hukum, serta etika dan kode etik perusahaan yang dilakukan oleh karyawan perusahaan (Gatot Wahyu Nugroho, 2020).

### **Gaya Kepemimpinan**

Salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam memberikan pengaruh dan semangat adalah faktor kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang ketika orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya (Edelweis Lararenjana, n.d.; Pratama, 2016), sedangkan menurut Maria gaya

kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi perilaku bawahan sehingga dapat mendorong semangat kerja, kepuasan kerja serta meningkatkan produktivitas dan kinerja dalam organisasi. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan dalam diri seseorang dan mencakup sifat-sifat, seperti kepribadian, kemampuan, dan kemampuan. Kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari gaya, perilaku, posisi, dan interaksi pemimpin dengan pengikut dan situasi. Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan atau mempengaruhi kegiatan yang berkaitan dengan suatu organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan dalam diri seseorang dan mencakup sifat-sifat, seperti kepribadian, kemampuan, dan kemampuan. Pemimpin mendefinisikan peran pengikut dan memberi tahu apa, bagaimana, kapan, dan di mana melakukan berbagai tugas. Kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan banyak tugas dalam suatu pekerjaan. (Nusran, 2021).

Pemberian instruksi yang tepat dan rinci tentang apa yang harus dilakukan dan diselesaikan segera oleh bawahan merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Adanya sikap instruktif dari pemimpin memiliki nilai positif bagi asisten karena gaya ini mengandung makna bahwa pemimpin memiliki kekuatan untuk memberikan instruksi kepada bawahannya. Atasan yang memberikan kesempatan kepada rekanan untuk mendiskusikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan menunjukkan sifat demokratis dalam kepemimpinan untuk membentuk pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Teori lain yang mendukung penelitian ini mengenai kedua gaya kepemimpinan tersebut adalah teori path goal yang menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi motivasi dan prestasi kerja bawahannya, dalam situasi kerja yang berbeda. Teori ini berfokus pada cara pemimpin mempengaruhi kinerja bawahan tentang tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan cara mencapai tujuan. Dasar teori ini adalah teori ekspektansi yang menyatakan bahwa motivasi seseorang bergantung pada ekspektasi imbalan dan daya tarik imbalan (Fajar Sulistiyanto 2018).

Selanjutnya teori motivasi dari McClelland menyatakan bahwa motivasi bawahan melalui tiga macam motivasi yang ada dalam teorinya, yaitu motivasi untuk berprestasi, motivasi untuk berkuasa, dan motivasi untuk berafiliasi. Teori ini dikemukakan oleh David McClelland. Teori ini disebut juga Mc. Teori Motivasi Berprestasi Clelland atau teori motivasi berprestasi McClelland. Dalam teorinya, Mc-Clelland mengemukakan bahwa motif sosial adalah motif yang kompleks dan merupakan sumber dari banyak perilaku manusia.

### **Digitalisasi Bisnis.**

Tren digitalisasi bisnis di mana-mana, sebagai kebutuhan, memaksakan pandangan komprehensif tentang dampaknya dan pendekatan baru terhadap organisasi fungsi-fungsi tertentu perusahaan. Digitalisasi menyiratkan adopsi teknologi untuk secara signifikan (radikal) meningkatkan kinerja bisnis, meningkatkan efisiensi dan menciptakan peluang baru untuk pendapatan bisnis (Peitz, Waldfogel, 2013). Ini memungkinkan peningkatan dan kemajuan proses bisnis, penerapan inovasi, ketersediaan sumber daya yang lebih besar, komunikasi dan interaksi yang lebih cepat dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya, memasuki pasar baru dan banyak manfaat lainnya dengan tujuan meningkatkan kinerja dan daya saing. Bentuk paling penting dari teknologi digital adalah: perangkat seluler, jejaring sosial, kecerdasan buatan, robotika dan drone, teknologi cloud, Internet of Things, analisis data besar, blockchain dan cryptocurrency, biometrik, dll. Transformasi bisnis paling jelas terlihat di industri manufaktur, di mana, berkat Internet, seluruh "pabrik digital" telah dibuat, dan dengan penyesuaian yang berkembang, memenuhi dan memenuhi kebutuhan pelanggan akhir (Parida, 2018). (Milica Djordjevic, 2019).

Penggunaan teknologi digital menyiratkan transformasi radikal model bisnis yang ada, dengan meningkatnya ketergantungan pada informasi dan komunikasi, untuk membawa bisnis sejalan dengan persyaratan modern dan untuk menjaga organisasi tetap bertahan di masa depan. Manajemen perubahan yang memadai yang dikondisikan oleh digitalisasi bisnis diberlakukan sebagai kebutuhan, yang menyiratkan langkah-langkah yang tepat, dimulai dengan penentuan posisi yang memadai dan menentukan tujuan perusahaan sesuai dengan digitalisasi, kemudian analisis terperinci dari situasi saat ini, dengan mempertimbangkan tujuan digitalisasi yang telah dirumuskan sebelumnya. Cara untuk mencapai tujuan dan melaksanakannya. Langkah-langkah ini dapat bervariasi tergantung pada situasi tertentu atau diulang beberapa kali, tetapi diperlukan untuk pendekatan sistematis terhadap manajemen digitalisasi. Organisasi menggunakan sistem cerdas untuk memecahkan masalah bisnis dan mengurangi biaya, tetapi pada saat yang sama kompleksitas bisnis meningkat. Kompleksitas yang berkembang inilah yang menyebabkan masalah merancang model bisnis, yaitu, mengkondisikan kebutuhan organisasi untuk fokus pada bagaimana orang menggunakan teknologi modern. (Milica Djordjevic, 2019).

Mengelola transformasi digital dan perubahan yang menyertainya dapat diamati pada beberapa tingkatan, yaitu (Parviainen et al. 2017): tingkat proses bisnis - adopsi alat digital baru dan perampingan proses dengan mengurangi langkah-langkah manual; tingkat organisasi menyediakan yang baru, meningkatkan layanan yang ada dan menghilangkan cara-cara lama dalam melakukan bisnis; tingkat lingkungan bisnis - peran baru dalam rantai nilai; tingkat

masyarakat - perubahan sosial struktural (peningkatan lapangan kerja, peningkatan kualitas hidup dan ketersediaan layanan publik ...)

Digitalisasi menekankan pentingnya penempatan teknologi modern yang memadai sebagai inti dari semua proses bisnis, produk, dan layanan. Namun, tingkat nilai yang baru dibuat, berkat digitalisasi, belum tercapai. Untuk mencapai itu, diperlukan pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang tepat, baik pada individu, perusahaan, dan pada tingkat seluruh masyarakat, semua untuk menyadari pentingnya digitalisasi untuk pengembangan, inovasi, dan penciptaan nilai baru. Segmen atau tantangan utama transformasi digital adalah (Parida, 2018):

- a. Menerapkan kebijakan digitalisasi yang memadai yang akan dibuat dan diimplementasikan oleh lembaga negara, dan untuk kepentingan publik, yang sebagian besar diakui dan ditetapkan sebagai prioritas banyak ekonomi nasional (dan Serbia telah mengadopsi Strategi Transformasi Digital);
- b. Platform digital untuk kewirausahaan sebagian besar dibuat oleh perusahaan besar (Google, Amazon, Facebook, dll.) dan memungkinkan penerapan teknologi dan perangkat pintar (pintar) dalam kegiatan kewirausahaan, yang memberikan banyak keuntungan, terutama koneksi peserta yang efisien dan cepat dan interaksi yang kuat, tetapi juga memiliki kelemahan tertentu, seperti pasar monopoli dan hambatan yang tinggi untuk masuknya peserta baru;
- c. Persyaratan untuk kualifikasi baru dan pengembangan keterampilan staf, sebagai tanggapan atas tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks, yang mencakup pendidikan berkelanjutan dan lingkungan kerja yang merangsang;
- d. Model bisnis yang inovatif didukung oleh digitalisasi menyiratkan semakin berorientasi pada layanan model bisnis, dan di perusahaan manufaktur, dengan dukungan teknologi digital;
- e. Pentingnya analisis data besar yang dihasilkan dalam jumlah yang sangat besar setiap saat perluditegaskan, mengingat besarnya potensi peningkatan efisiensi usaha, yang akan semakin terasa di masa mendatang.

Meskipun peran dan pentingnya digitalisasi sudah dikenal dan sebagian besar diakui oleh para manajer, beberapa perusahaan seringkali menolak untuk memahami potensi dampak dan manfaat dari digitalisasi, dan dalam praktiknya masih banyak kendala dan hambatan transformasi digital yang perlu diatasi dengan cara yang tepat. pendidikan dan manajemen. Tantangan khusus adalah kurangnya kompetensi dan keterampilan digital, yaitu budaya digital dalam organisasi, dan fokusnya harus pada penempatan staf dan mempromosikan budaya organisasi yang memadai, sebagai pendorong transformasi digital.

### **Budaya Organisasi.**

Penelitian Lok dan Crawford (2004) menemukan beberapa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, sejalan dengan penelitian Boon dan Arumugam (2006) yang menunjukkan bahwa empat dimensi budaya yaitu : kerja tim, komunikasi, penghargaan dan pengakuan, dan pelatihan dan pengembangan, berhubungan positif dengan komitmen staf untuk organisasi. Hasil serupa juga ditemukan oleh Manetje dan Martins (2009) yang mengatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi komitmen individu terhadap suatu organisasi. Selanjutnya Marganingsih dan Martini (2010) menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan anteseden dari komitmen organisasi. (M. Shabri Abd. Majid, 2016).

Budaya organisasi dapat mempengaruhi pencapaian organisasi baik secara positif maupun negatif (Gibson et al. 1996:42). Seorang pemimpin dapat membangun komitmen untuk memotivasi perubahan tiga kegiatan yang terkait, yaitu memperjelas tujuan suatu strategi, membangun organisasi dan budaya organisasi (Robbins, 2006:294).

### **Fungsi Audit Internal.**

Dalam rangka meningkatkan penerapan dan penegakan *Good Governance Practices*, diperlukan kebijakan dalam penerapan sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*) sebagai salah satu bentuk pengendalian internal perusahaan guna mencegah terjadinya *fraud* di perusahaan. Setiap pelanggaran yang dilakukan harus dilaporkan ke perusahaan dan melalui sistem *Whistleblowing*, perusahaan mampu meningkatkan prinsip akuntabilitas, keterbukaan, tanggung jawab, kepercayaan, dan kewajaran.

Upaya mewujudkan praktik tatakelola yang baik adalah dengan adanya Fungsi Audit Internal. Audit merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pihak yang memiliki independen (tidak memiliki kepentingan dalam perusahaan yang diaudit) dan memiliki kompetensi profesional untuk memeriksa apakah kinerja perusahaan telah sesuai dengan standar yang ditetapkan (Syafdinal, 2019)

Literatur menunjukkan bahwa IAF adalah pemain kunci dalam tata kelola perusahaan karena fungsi tersebut memberikan bantuan kepada aktor tata kelola perusahaan utama (dewan, komite audit [AC], dan manajer senior) yang mengandalkan pekerjaan IAF untuk melaksanakan tugas mereka. tanggung jawab mengenai manajemen risiko organisasi (RM) dan pengendalian internal (Gramling, Maletta, Schneider, dan Gereja 2004; Cohen, Krishnamoorthy, dan Wright 2004; Kamar dan Odar 2015). Studi tentang penggunaan pekerjaan IAF oleh pelaku tata kelola perusahaan fokus pada karakteristik mereka (biasanya AC) yang menuntut layanan IAF (sisi

permintaan) dan menemukan bahwa keputusan ketergantungan dipengaruhi oleh latar belakang profesional dan independensi anggota dari AC dan papan (Raghunandan, Rama, dan Baca 2001; Goodwin 2003; Abbott, Parker, dan Peters 2010).

Studi-studi ini mempertahankan bahwa keputusan ketergantungan juga bergantung pada karakteristik IAF dan memerlukan penelitian tambahan ke dalam karakteristik IAF (sisi penawaran) untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan ketergantungan ini (apakah, sejauh mana, dan bagaimana pelaku tata kelola perusahaan menggunakan pekerjaan IAF. ). penelitian lain (Sarens dan Abdolmohammadi 2011; Sarens, De Beelde, dan Everaert 2009) berpendapat bahwa pemangku kepentingan ini menilai, antara lain, kematangan IAF mereka. Studi empiris di Eropa (Sarens, Allegrini, D'Onza, dan Melville 2011; Lenz, Sarens, dan D'Silva 2014) mengkonfirmasi hal ini dengan menyoroti bahwa beberapa AC memerlukan penilaian kematangan IAF sebelum menggunakan pekerjaan IAF. Dengan demikian, identifikasi dimensi kedewasaan IAF penting untuk berkontribusi pada perdebatan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara IAF dan pemangku kepentingannya.

Identifikasi ini juga penting untuk audit eksternal. Ini karena penelitian menunjukkan bahwa penting bagi auditor eksternal untuk mempertimbangkan lebih dari sekadar karakteristik IAF (objektivitas, kompetensi, dan penggunaan pendekatan sistematis) yang ditentukan oleh standar auditing (ISA 610, SAS 128) (Krishnamoorthy 2002; Felix, Gramling, dan Maletta 2005; Abbott, Parker, dan Peters 2012) dan memeriksa faktor-faktor lain yang berhubungan dengan konsep kedewasaan IAF dalam keputusan ketergantungan mereka. Faktor-faktor ini termasuk penggunaan teknik canggih IAF (audit berkelanjutan, prosedur pengujian kontrol otomatis) (Malaescu dan Sutton 2015), tingkat profesionalisme dan pelatihan IAF (Al-Twaijry, Brierley, dan Gwilliam 2004), dan penggunaan praktik jaminan kualitas (Pizzini, Lin dan Ziegenfuss 2015).

Literatur audit internal juga menunjukkan bahwa peningkatan kematangan IAF penting bagi kepala eksekutif audit (CAE) untuk memperkuat relevansi organisasi IAF. Studi (D'Onza dan Sarens 2018; Lenz dan Sarens 2012) telah melaporkan bahwa tantangan mendasar yang dihadapi CAE adalah bagaimana membantu IAF menjadi dewasa agar dianggap sebagai agen penting dewan, AC, manajemen senior, dan auditor eksternal. Dengan demikian, IAF dapat meningkatkan statusnya dan melegitimasi semakin pentingnya sebagai komponen kunci tata kelola perusahaan dan kualitas pelaporan keuangan (Chen, Chung, Peters, dan Wynn 2017). Selanjutnya, kematangan IAF penting untuk membangun dan memelihara hubungan yang efektif dengan auditee dan penyedia jaminan organisasi lainnya. (Giuseppe D'Onza, 2020).

## **METODE PENELITIAN**

Kajian literatur (*literature review*) adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel Whistleblowing System, Gaya Kepemimpinan, Digitalisasi bisnis, Budaya organisasi dan Fungsi Audit Internal akan dikaji pengaruhnya terhadap Perencanaan Strategis. Pencarian literatur akan dilakukan dengan memasukkan beberapa kata kunci yang relevan dengan tujuan penelitian yaitu "Whistleblowing System", "Gaya Kepemimpinan", "Digitalisasi bisnis", "Budaya organisasi", "Fungsi Audit Internal", dan "Perencanaan Strategis". Dengan menggunakan beberapa database elektronik seperti Scopus, Google Scholar, ScienceDirect, ProQuest, Springer, IEEE Xplore, dan ACM Digital Library peneliti mencari literatur yang relevan. Proses pengkajian literatur menggunakan beberapa kriteria antara lain: (1) artikel jurnal yang sudah melalui proses peer review, (2) Artikel jurnal dalam Bahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris, (3) Artikel merupakan publikasi dalam jurnal yang terbit pada tahun 2015-2021, dan (4) *Full* teks artikel tersedia dan dapat ditelaah.

Dengan pencarian kata kunci di atas, ditemukan 50 artikel dengan abstrak dan judul yang sesuai dengan kata kunci yang diminta. Langkah awal yang dilakukan adalah dengan menyaring abstrak, judul dan kata kunci dari jurnal tersebut untuk menentukan relevansi artikel dengan tujuan penelitian ini. Setelah dilakukan penyaringan, Langkah selanjutnya adalah mengunduh artikel dan membaca isi keseluruhan dari artikel tersebut, kemudian akan dilakukan kajian atas artikel yang relevan untuk menjawab pertanyaan penelitian ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

*Literature review* dilakukan dengan cara menelaah publikasi yang ada yang membahas hubungan antara *Whistleblowing System*, Gaya Kepemimpinan, Digitalisasi bisnis, Budaya organisasi dan Fungsi Audit Internal Terhadap Perencanaan Strategis.

*Whistleblowing System* merupakan sistem yang efektif dalam mencegah *fraud*, dimana organisasi berkomitmen dalam melindungi data pelapor, menyusun mekanisme pelaporan yang jelas, serta bertanggung jawab atas proses evaluasi dan perbaikan sistem tersebut (Wahyuni & Nova, 2018; Wardana et al., 2017) (Benny Marciano, 2021) Terdapat 4 (empat) elemen yang menjadikan *whistleblowing system* efektif, antara lain: *anonymity* (pelapor yakin bahwa pelaporan atas tindakan kecurangan/ pelanggaran dapat dilakukan tanpa rasa takut akan adanya tindakan pembalasan, sehingga identitas pelapor harus dirahasiakan), *independence* (pelapor lebih condong untuk melaporkan tindak kecurangan atau pelanggaran hukum kepada pihak yang tidak memiliki hubungan dengan organisasi atau individu yang terlibat atau pihak yang independen), *accessibility* (pelapor memiliki kemudahan dalam melaporkan pelanggaran melalui beberapa saluran yang beragam, misalnya melalui surat, telepon, online atau email) dan *follow-up* (tindak

lanjut atas pelaporan pelanggaran harus dilaksanakan dan tindakan korektif dan solutif harus segera diambil, sehingga *whistleblower* mampu melaporkan karena manfaat sistem yang baik (Albrecht et al., 2012; Benny Marciano, 2021)

Kegagalan dalam mendeteksi *fraud* dapat terjadi pada implementasi *whistleblowing system*. Hal ini dapat disebabkan karena (1) kurangnya anonimitas sehingga menimbulkan rasa takut akan ada pembalasan kepada pelapor pelanggaran, (2) tidak kondusifnya budaya kerja organisasi, (3) kebijakan organisasi terkait perilaku dan etika pada karyawan yang melaporkan pelanggaran, serta (4) kurangnya sosialisasi/komunikasi tentang *whistleblowing system* sehingga implementasi menjadi kurang efektif (Albrecht et al., 2012). (Benny Marciano, 2021).

Perusahaan membuat Perencanaan strategi berarti mengevaluasi pilihan dan membuat analisis biaya manfaat. Meskipun dijalankan dengan sukses, strategi yang tidak tepat dapat menyebabkan konflik antara visi, misi dan nilai-nilai organisasi. Setiap strategi didasarkan pada asumsi, dan perubahan asumsi ini dapat mempengaruhi strategi yang dipilih. Perubahan asumsi harus dipantau terus menerus, dan apa yang dapat dilakukan untuk perubahan tersebut, harus selalu dipertimbangkan (Goksel Korkman, 2019). Untuk mencegah dan mengevaluasi perencanaan strategis yang disusun oleh perusahaan maka *Whistleblowing system* dirancang dan diterapkan dalam suatu organisasi agar tujuan organisasi dapat terwujud sesuai dengan langkah-langkah strategis yang telah disusun sehingga hal ini tidak akan merugikan *stakeholders* dalam organisasi tersebut, serta dapat meminimalisir benturan kepentingan antar pihak yang terlibat dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah sebuah pendekatan dimana seorang pemimpin mempengaruhi karyawannya dengan cara yang membuat mereka bersedia melakukan apa yang disarankan pemimpin mereka untuk mencapai tujuan organisasi terlepas dari preferensi mereka (Luthans, 2006). Sementara komitmen organisasi adalah merupakan suatu kondisi dimana anggota organisasi terikat oleh tindakan dan keyakinannya, yang mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya dalam organisasi (Miller dan Lee, 2001) (M. Shabri Abd. Majid, 2016).

Selanjutnya teori motivasi dari McClelland menyatakan bahwa motivasi bawahan melalui tiga macam motivasi yang ada dalam teorinya, yaitu motivasi untuk berprestasi, motivasi untuk berkuasa, dan motivasi untuk berafiliasi. Teori ini dikemukakan oleh David McClelland. Teori ini disebut juga Mc. Teori Motivasi Berprestasi Clelland atau teori motivasi berprestasi McClelland. Dalam teorinya, Mc-Clelland mengemukakan bahwa motif sosial adalah motif yang kompleks dan merupakan sumber dari banyak perilaku manusia.

Dari kedua pendapat diatas diperlukan Gaya kepemimpinan yang kuat, dalam rangka implementasi Perencanaan Strategis perusahaan. Pemimpin harus dapat memberikan motivasi

untuk selalu berprestasi, untuk meningkatkan kemampuannya dan bekerja di dalam kekuatan tim. Kondisi bisnis modern ditandai dengan perubahan konstan yang, berkat teknologi digital, tidak pernah terjadi lebih cepat. Saat ini, perusahaan menghadapi tren dan konsep baru terkait digitalisasi bisnis penerapan teknologi informasi dan komunikasi di semua segmen bisnis. Penerapan teknologi digital memfasilitasi pelaksanaan proses dan pemecahan masalah bisnis, berkontribusi untuk mencapai keunggulan kompetitif dan secara signifikan mengurangi biaya bisnis. Ketika mereka menyadari nilai-nilai baru berdasarkan digitalisasi bisnis, menjadi keharusan bagi perusahaan untuk mengikuti tren dan pendekatan baru yang dibawa oleh ekspansi teknologi yang dipercepat. Namun, mengingat fakta bahwa selain keuntungan, digitalisasi meningkatkan kompleksitas bisnis dan menghadapkan perusahaan pada risiko baru yang non-tradisional.

Dengan semakin cepat dan berkembangnya teknologi maka peran digitalisasi, penggunaan teknologi sangat membantu dan berkorelasi positif terhadap perencanaan strategis perusahaan. Teknologi dalam digitalisasi selain mempercepat proses transaksi juga akan membantu perusahaan untuk melakukan inovasi – inovasi.

Penelitian Lok dan Crawford (2004) menemukan beberapa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, sejalan dengan penelitian Boon dan Arumugam (2006) yang menunjukkan bahwa empat dimensi budaya yaitu : kerja tim, komunikasi, penghargaan dan pengakuan, dan pelatihan dan pengembangan, berhubungan positif dengan komitmen staf untuk organisasi. Hasil serupa juga ditemukan oleh Manetje dan Martins (2009) yang mengatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi komitmen individu terhadap suatu organisasi. Dengan komitmen organisasi yang tinggi tentunya niat untuk melakukan kecurangan akan semakin rendah, sehingga dapat mencegah terjadinya kecurangan yang dapat merugikan organisasi. (Sanjani & Werastuti, 2021). Dengan mencegah terjadinya kecurangan, maka perencanaan strategis dapat tercapai dan terealisasi.

Dalam organisasi modern, terbukti dengan kekuatan atau kerjasama tim, adanya komunikasi dan informasi yang dapat diandalkan, adanya penghargaan dan pengakuan serta dengan dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara berkelanjutan, akan memberikan pengaruh yang positif terhadap perencanaan strategis perusahaan. Meskipun menjadi fungsi organisasi yang jarang diaudit dan dievaluasi, perencanaan strategis sebenarnya adalah cara untuk melihat ke masa depan. Setiap manajer membutuhkan kepastian tentang proses perencanaan dan implementasi. Rencana strategis membentuk masa depan, dan keberhasilannya sangat penting bagi semua organisasi. Audit internal bertanggung jawab atas jaminan proses organisasi. Sebagai instrumen pengendalian strategis, fungsi audit internal harus

memberikan jaminan yang diperlukan baik untuk perencanaan dan pelaksanaan rencana strategis.

Ada dua peran dasar audit internal selama proses ini; satu menguji apakah langkah-langkah yang diperlukan dari proses perencanaan diambil atau tidak, yang kedua mengevaluasi keandalan dan kesesuaian isi rencana. Menurut hasil survei yang dilakukan oleh McKinsey dengan 800 manajer pada tahun 2009, 45% dari mereka tidak puas dengan proses perencanaan (McKinsey, 2009). Audit dari awal hingga akhir proses ini dapat meningkatkan tingkat kepuasan proses perencanaan strategis.

International Professional Practices Framework (IPPF) untuk standar Auditor Internal 2100 menyatakan bahwa: "Aktivitas audit internal harus mengevaluasi dan berkontribusi pada peningkatan tata kelola organisasi, manajemen risiko, dan proses pengendalian dengan menggunakan pendekatan yang sistematis, disiplin, dan berbasis risiko. . Kredibilitas dan nilai audit internal ditingkatkan ketika auditor proaktif dan evaluasi mereka menawarkan wawasan baru dan mempertimbangkan dampak masa depan" (IIA, 2013: 29). Peran audit internal dalam perencanaan strategis dapat diperiksa dalam tiga fase; perumusan strategi dan rencana strategis, implementasi rencana strategis, dan evaluasi hasilnya. Selama fase perumusan, ada dua tujuan proses, yang pertama mengevaluasi kualitas proses pengaturan, dan yang kedua mengevaluasi kualitas konten.

#### **SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN, DAN KETERBATASAN (JIKA ADA)**

Kajian literatur ini menunjukkan bahwa *Whistleblowing System*, Gaya Kepemimpinan, Digitalisasi bisnis, Budaya organisasi dan Fungsi Audit Internal terhadap Perencanaan Strategis. Hal tersebut dapat digunakan sebagai salah satu cara pencegahan *fraud* karena dengan penerapan *Whistleblowing System* yang efektif maka organisasi berkomitmen dalam melindungi data pelapor, menyusun mekanisme pelaporan yang jelas, serta bertanggung jawab atas proses evaluasi dan perbaikan sistem tersebut. Berdasarkan hasil review literatur, gaya kepemimpinan, kemampuan individu, dan motivasi berpengaruh positif terhadap implementasi perencanaan strategis perusahaan.

Dengan transformasi digital yang memedai, maka mengharuskan perusahaan untuk menggunakannya di dalam penyusunan perencanaan strategis.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen atau implementasi perencanaan strategis, semakin baik budaya organisasi maka semakin baik implementasi perencanaan strategis. Peran audit internal dalam keberhasilan implementasi perencanaan strategis, telah dibuktikan dalam penelitian sehingga terdapat hubungan yang

posistip antara sistem pengendalian intern dengan keberhasilan implementasi perencanaan strategis. Struktur pengendalian internal yang kuat dan positif dari suatu organisasi secara positif mempengaruhi implementasi perencanaan strategi yang sukses.

Sebenarnya, pengendalian internal adalah sistem yang berorientasi pada tujuan, memiliki peran penting dalam mencapai tujuan operasional dan menjelaskan tujuan strategis. Sistem pengendalian internal, termasuk semua pengendalian manajemen strategis, proses manajemen, kegiatan dan evaluasi kinerja, dapat dianggap efektif hanya jika berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi (Pruvasi ve Ratrizia, 2015: 487). Sistem pengendalian internal yang memproyeksikan arus informasi berkualitas tinggi, menilai budaya organisasi sebagai faktor terpenting dalam mencapai tujuan organisasi, mengevaluasi kinerja secara sistematis mengedepankan peta jalan untuk mencapai tujuan organisasi dan secara positif mempengaruhi keberhasilan implementasi perencanaan strategis.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, M. R. (2014). Enterprise Risk Management (ERM) Sebagai Suatu Proses Dan Sistem Dalam Manajemen Risiko. *Jurnal Muamalah*, IV(1), 29–30.
- Akbarani, I. (2016). *Memperkuat Kerja KPK: Jangan Takut Jadi Whistleblower! – Youth Proactive*. Youth Proactif.
- Arief, R. (2016). Peran Audit Internal Atas Kualitas Pemeriksaan Laporan Keuangan Serta Hubungan Kinerja Audit Internal Dengan Oleh Audit Eksternal Pada Sebuah Perusahaan. *Jurnal Ekonomi*, 7(1), 74–81.
- Depitra, P. S., & Soegoto, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 16(2), 185–188. <https://doi.org/10.34010/miu.v16i2.1361>
- Dorđević, M., & Stanojević, M. (2019). *Internal Audit Challenges in the Conditions of Digitalization of Business*. [https://doi.org/10.46541/978-86-7233-380-0\\_30](https://doi.org/10.46541/978-86-7233-380-0_30)
- Edelweis Lararenjana. (n.d.). *Kepemimpinan adalah Kemampuan Memengaruhi Orang Lain, Ini Selengkapnya | merdeka.com*.
- Fatmawati, H. (2018). Literasi Keuangan, Preferensi Risiko, dan Potensi Bias dalam Pengambilan Keputusan Keuangan. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 1–20.
- Fikar, M., & Sugiarto. (n.d.). *Analisis Dampak Penerapan Whistleblowing System pada Efektivitas Pengendalian Internal (Studi Kasus pada PT Pertamina [Persero])*.
- Fuad. (2021). Perencanaan Strategis Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(02), 99–111. <http://ejournal.lppm-unbaja.ac.id/index.php/jmb/article/view/1208>
- Gatot Wahyu Nugroho. (2020). Whistleblowing Dalam Pencegahan Fraud (Studi Kasus Di Indonesia). In *Cinta Buku Media*.
- Hanafi, M. M. (2014). Risiko, Proses Manajemen Risiko, dan Enterprise Risk Management. *Management Research Review*, 1–40.

- Hindun, H. (Hindun). (2015). Perencanaan Strategis Dan Prilaku Manajerial Lembaga-lembaga Pendidikan. *Al-Fikrah: Jurnal Kependidikan Islam IAIN Sulthan Thaha Saifuddin*, 6(1), 56645.
- KORKMAZ, G. (2020). The Moderating Effect of Internal Audit in Strategic Planning Implementation Success. *Istanbul Management Journal*, 57–84. <https://doi.org/10.26650/imj.2020.88.0003>
- Kurniawan, M. A., & M. Rondhi. (2020). Preferensi Risiko Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Masyarakat Ilmiah Dalam Mengonsumsi Produk Rekayasa Genetika. *Jurnal Agribisnis Indonesia*, 8(1), 43–57. <https://doi.org/10.29244/jai.2020.8.1.43-57>
- Majid, M. S. A., Basri, H., Nopita, E., & Fahlevi, H. (2016). The Effect of Organizational Culture , Leadership Style , and Functional Position on Organizational Commitment and Their Impact on The Performance of Internal Auditors in Aceh , Indonesia. *BRAND. Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution*, 7(1), 37–50. <https://doi.org/2067-8177>
- Musmulyadi, M., & Sari, F. I. (2020). Whistleblowing System Dalam Memutus Rantai Fraud Untuk Mewujudkan Economic Growth (Studi Pada Direktorat Jenderal Pajak Indonesia). *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 3(2), 292–303. <https://doi.org/10.36778/jesya.v3i2.198>
- Nusran, N. (2021). Can Leadership Style, Individual Ability and Motivation Improve Banking Internal Auditor Performance? *Point of View Research Accounting ...*, 2(January), 100–108. <https://www.journal.accountingpointofview.id/index.php/povraa/article/view/121>
- Permatasari, A. (2017). Analisa konsep perencanaan strategis. *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi*, 9(2), 13–17. <http://jurnal.unnur.ac.id/index.php/jimia/article/view/27>
- Prakoso, E. (1994). *Hubungan Antara Preferensi Terhadap Risiko dan Kepuasan Kerja Pada Dealer di Jakarta*. 41.
- Pratama, T. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan, Penelitian Dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Morowali Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *E Jurnal Katalogis*, 4 Nomor 8(1993), 54–61.
- Rusniati, & Haq, A. (2014). Perencanaan strategis dalam perspektif organisasi. *Intekna*, 14(2), 102–209. <https://ejurnal.poliban.ac.id/index.php/intekna/article/view/178>
- Sanjani, N. M. W., & Werastuti, D. N. S. (2021). Peran Komitmen Organisasi, Perspektif Budaya Tri Hita Karana, dan Whistleblowing System dalam Pencegahan Fraud. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 11(1), 104–114.
- Santoso, A. (2013). *Penerapan Whistleblowing System di Indonesia: Studi Komparasi Indonesia dengan Amerika*. 262.
- Syafdinal, Islahuzzaman, & Yusuf, P. S. (2019). Effect of Whistleblowing System and Effectiveness of Internal Audit on Good Governance Practices: Case study of BUMN Companies in Bandung Indonesia. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 11(1), 321–326. <https://aces.bibl.ulaval.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=136667831&lang=fr&site=ehost-live>
- Tugiman, H. (2000). Audit Internal. *Yayasan Pendidikan Internal Auditor*, 1–57.
- Wardoyo, T. S., & Lena. (2010). Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi No.3 Tahun ke-1 September-Desember 2010. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 3.