

PERSPEKTIF DAN PANDANGAN GLOBAL

Mengoptimalkan Manajemen Talenta
dalam Lanskap Audit yang Berkembang



Dewan Penasihat

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSa, CGAP, CRMA – Member of IIA–Malaysia

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – African Federation IIA

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP – IIA–Netherlands

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA – Member of IIA–United Arab Emirates

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA – IIA–North America

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA – IIA–Colombia

Terbitan Sebelumnya

Untuk mengakses terbitan Perspektif dan Pandangan Global, kunjungi www.theiia.org/GPI.

Tanggapan Pembaca

Kirimkan pertanyaan dan saran via globalperspectives@theiia.org.

Daftar Isi

Pendahuluan.....	1
Evolusi Kebutuhan Talenta di Audit Intern	2
Dampak Teknologi terhadap Pasar Talenta	2
Rekrutmen vs. Pengembangan Talenta	6
Hubungan antara Kompensasi dan Ketersediaan Talenta 6	
Jalur Pendakian Berbeda yang Bertemu di Puncak.....	8
Pemanfaatan Lembaga Pembelajaran	10
Retensi Talenta	12
Motivasi Talenta	12
Milenial	13
Wanita.....	15
Berharap untuk yang Terbaik, Bersiap untuk yang	
Terburuk.....	17
Penutup	18

Diterjemahkan dan diselaraskan oleh IIA Indonesia Volunteer:

1. Indra Permana, MM, ERMCP, CIA.
2. I Made Suandi Putra, M.Sc, CRMP, CIA, CRMA

Tentang IIA

Institute of Internal Auditor (IIA) adalah advokat, pendidik, dan penyedia standar, panduan, dan sertifikasi profesi audit intern yang paling banyak dikenal. Didirikan pada tahun 1941, IIA saat ini melayani lebih dari 200.000 anggota dari lebih dari 170 negara dan teritori. Kantor pusat global IIA berada di Lake Mary, Florida, AS. Untuk informasi lebih lanjut, kunjungi www.globaliia.org.

Disclaimer

Pendapat yang diungkapkan dalam Perspektif dan Pandangan Global tidak mewakili pendapat pribadi kontributor atau organisasi dimana kontributor bekerja.

Copyright

Hak Cipta © 2019 oleh The Institute of Internal Auditors, Inc. Seluruh hak cipta.



The Institute of Internal Auditors

Global

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.globaliia.org

Pendahuluan

Bila anda seorang kandidat audit intern dengan latar belakang *IT*, *data analytics*, atau keahlian berbasis teknologi, selamat. Anda adalah primadona bagi para pemimpin audit di seluruh dunia untuk memberi penawaran, hanya untuk mendapat hak istimewa menikmati pengetahuan yang anda miliki. Hidup nan indah, dan rekening bank yang selama ini didambakan akan segera anda memiliki.

Impian bagi seseorang bisa saja merupakan mimpi buruk bagi orang lain. Dalam pasar tenaga kerja saat ini, para pemimpin audit tak henti-hentinya memikirkan bagaimana menjaga fungsi auditnya tetap mampu memenuhi harapan para pemangku kepentingan di perusahaan. Ketika risiko bisnis terus berubah dalam waktu yang semakin cepat — didorong oleh teknologi baru, ekonomi makro, geopolitik, dan lainnya — fungsi audit intern dibebani keharusan untuk menjelajah pasar demi mendapatkan talenta yang dibutuhkan, yang jumlahnya sedikit dan tersebar, serta menuntut kompensasi finansial yang jauh melebihi apa yang dapat ditawarkan oleh fungsi audit umumnya.

Namun demikian, tak ada rintangan yang tak dapat diatasi, dan rintangan multi-aspek ini dapat diatasi dengan strategi manajemen talenta komprehensif yang mencakup seluruh siklus, mulai dari perekrutan, pengembangan, hingga retensi jangka panjang. Yang dibutuhkan adalah pemahaman tentang faktor-faktor penyebab berkejolaknya lingkungan talenta itu sendiri, dan melakukan evaluasi memadai tentang strategi manajemen apa yang tepat untuk dilakukan.

“...bakat tak berarti apapun, sementara pengalaman, yang diperoleh dengan kerendahan hati dan kerja keras, berarti segalanya.”

— Patrick Süskind¹

¹ “Quotable Quote,” Goodreads, accessed September 27, 2019, <https://www.goodreads.com/quotes/460208-talent-means-nothing-while-experience-acquired-in-humility-and-with>.

Evolusi Kebutuhan Talenta di Audit Intern

Diskusi baru-baru ini tentang masa depan audit intern menunjukkan lebih dari sekedar kekhawatiran. Hal ini sebagian besar disebabkan oleh perkembangan pesat teknologi yang tidak hanya secara fundamental mengubah fungsi audit intern itu sendiri, tetapi juga sifat risiko yang harus dipahami oleh organisasi untuk dapat mengidentifikasi, memantau, dan mengelolanya. Kedua hal ini layak dibahas secara lebih rinci, termasuk juga mengenai keadaan yang dihadapi para pemimpin audit ketika memikirkan bagaimana cara mendapatkan talenta yang diperlukan untuk menghadapi kondisi lingkungan risiko yang dinamis tersebut.

Dampak Teknologi terhadap Pasar Talenta

Dalam diskusi tentang masa depan audit intern, pembicaraan mengenai teknologi dan otomasi tak dapat dihindari. Berdasarkan analisa pasar dari PwC, sekitar 45% dari aktivitas pekerjaan saat ini dapat diotomasi secara utuh — sebagian besar merupakan pekerjaan repetitif dan rutin.² Dari sudut pandang audit intern, pekerjaan ini antara lain pengujian populasi, penilaian risiko, pemantauan berkelanjutan atas *key risk indicators*, analisis data, dan hampir semua tugas berbasis kuantitatif. Dengan teknologi yang tepat, pekerjaan ini dapat diselesaikan dengan efisiensi dan akurasi lebih tinggi, serta biaya lebih rendah daripada mempekerjakan manusia. Nyatanya, untuk fungsi audit intern agar sepenuhnya memanfaatkan analisis data, integrasi *robotic process automation (RPA)* adalah suatu keharusan. Sebuah artikel dalam majalah *Internal Auditor* membahas hubungan ini dan bagaimana keduanya dapat diasimilasi untuk memberikan asurans yang lebih baik bagi risiko organisasi. “Analisis data dan otomasi audit memberikan para auditor intern sarana untuk membangun asurans pada skala pemula ataupun ahli”, menurut artikel tersebut.³

Peningkatan produktivitas bukanlah satu-satunya manfaat yang ditawarkan teknologi. Misalnya, mengotomatiskan kegiatan audit yang berulang dan memakan waktu sehingga mendukung tim lebih efisien dengan ukuran lebih kecil — sebuah keuntungan bagi audit intern skala kecil yang selama ini merasa faktor ukuran sebagai suatu kendala. Penulis dan futuris Jacob Morgan, menulis untuk *Forbes*, mengutip konsep bahwa tim yang lebih kecil adalah tim yang lebih disukai, termasuk filosofi “dua pizza” Jeff Bezos (jika sebuah tim harus diberi makan lebih dari dua pizza, itu terlalu besar) dan Efek Ringelmann (dinamai dari filsuf Perancis Maximilien Ringelmann, studinya menemukan bahwa satu orang menarik tali akan memberikan 100% dari upayanya, dan upaya individual ini semakin berkurang seiring lebih banyak orang ditambahkan).⁴

“Bukan sebuah kebetulan jika organisasi yang lebih kecil seringkali lebih gesit dan lincah sementara organisasi besar terlihat seperti berjalan di atas lumpur,” kata Morgan.

Di sisi lain, akankah tren ke arah tim yang lebih kecil dan efisien menyurutkan niat para profesional muda memulai karir mereka di tingkat staf junior? Konflik seperti ini menggambarkan keresahan yang saat ini sedang dirasakan di berbagai industri. Misalnya, dalam bidang medis, para spesialis merasa terancam oleh *platform* cerdas otomatis yang dapat mendiagnosis penyakit dan ketidakwajaran jauh lebih akurat daripada

² “Robotic process automation: A primer for internal audit professionals,” PwC, 2017, <https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/publications/assets/pwc-robotics-process-automation-a-primer-for-internal-audit-professionals-october-2017.pdf>.

³ James Bone, “Transforming Assurance,” *Internal Auditor*, September 12, 2019, <https://iaonline.theiia.org/2019/Pages/Transforming-Assurance.aspx>.

⁴ Jacob Morgan, “Why Smaller Teams Are Better Than Larger Ones,” *Forbes*, April 15, 2015, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/04/15/why-smaller-teams-are-better-than-larger-ones/#62cca3151e68>.

yang mereka bisa. Sebuah artikel *The Economist* merujuk pada satu *startup*, Enlitic, dengan teknologi yang terbukti mampu mengklasifikasi tumor ganas 50% lebih baik dalam daripada tiga ahli radiologi.⁵

Namun, dalam skenario yang sama sebuah perubahan perspektif sederhana dapat mengungkap peluang yang tersembunyi. Alih-alih berfokus pada yang dapat diambil oleh teknologi dari audit intern — dan tenaga manusia secara keseluruhan — akan lebih produktif untuk mencermati apa yang tidak bisa diambilnya.

“Manusia memiliki senjata rahasia untuk melawan komputer di tempat kerja masa depan: empati. Bahkan ketika kecerdasan buatan (AI) dan *machine learning* membuat terobosan yang lebih besar tidak hanya dalam pekerjaan manual tetapi juga dalam tugas-tugas kognitif, manusia masih akan memiliki mata air di tengah gurun para pekerja yang tergantikan. Pekerjaan yang membutuhkan hubungan satu lawan satu . . . akan tetap kukuh di tangan manusia,” kata Mohanbir Sawhney menulis untuk *Forbes*.⁶

Perlunya auditor intern untuk membangun hubungan produktif dalam lingkup pengaruhnya — mulai dari manajemen, *board*, hingga *subject matter experts* yang penting untuk audit khusus seperti *IT* — saat ini sama halnya dengan yang pernah terjadi di masa lalu, dan mereka yang mampu membangun hubungan kerja yang baik akan selalu diminati. Dikatakan Morgan dalam blog *LinkedIn*, “Tak ada mesin atau robot yang memiliki kemampuan seperti kita untuk dapat terhubung, berempati, berkomunikasi, dan bersimpati.”⁷

Selain hal negatif, banyak bukti yang menunjukkan bahwa teknologi baru akan membawa dampak keseluruhan yang positif pada peluang kerja bagi calon karyawan yang prospektif. Sebagai contoh, *The World Economic Forum* pada tahun 2018 merilis perkiraan baru yang mengatakan otomatisasi akan menciptakan 58 juta lebih banyak pekerjaan daripada jumlah mereka yang akan tergantikan.⁸ Namun demikian, optimisme ini datang dengan peringatan — sebagian besar dari calon tenaga kerja ini harus menunjukkan keahlian yang cocok untuk bekerja bersama dengan teknologi.

“Setelah mempelajari AI, termasuk karya rekan-rekan dalam kemitraan antara manusia dan mesin, saya percaya masa depan tidak akan menjadi komputer vs. manusia, tetapi komputer plus manusia. Alih-alih diganti, manusia akan dipindahtugaskan ke pekerjaan tingkat tinggi yang membutuhkan lebih banyak keterampilan kognitif,” kata Sawhney.

Hal ini menuntut para pemimpin audit menggunakan strategi manajemen talenta untuk mengkolaborasikan bermacam keterampilan ke dalam fungsi audit intern, dan ini akan membantu mengatasi berbagai hambatan seperti keterbatasan jumlah tenaga kerja dan sumber daya keuangan dalam prosesnya.

⁵ “Automation and anxiety,” *The Economist*, June 23, 2016, <https://www.economist.com/special-report/2016/06/23/automation-and-anxiety>.

⁶ Mohanbir Sawhney, “As Robots Threaten More Jobs, Human Skills Will Save Us,” *Forbes*, March 10, 2018, <https://www.forbes.com/sites/mohanbirsawhney/2018/03/10/as-robots-threaten-more-jobs-human-skills-will-save-us/#27ab21c3fce6>.

⁷ Jacob Morgan, “The One Thing AI And Automation Cannot Take Away From Us” (blog), *LinkedIn*, November 4, 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/one-thing-ai-automation-cannot-take-away-from-us-jacob-morgan/>.

⁸ Hamza Shaban, “Machines will create 50 million more jobs than they displace by 2022, World Economic Forum says,” *The Washington Post*, September 18, 2018, <https://www.washingtonpost.com/technology/2018/09/18/machines-will-create-million-more-jobs-than-they-displace-by-world-economic-forum-says/>.

Perubahan pada Risiko

Sebagian besar, walau secara perlahan evolusi teknologi terjadi secara organik dalam audit intern. Namun, ketika penggunaan teknologi semakin luas, risiko yang dihadapi organisasi juga berubah, dan banyak fungsi audit intern telah berupaya untuk mendapatkan talenta yang diperlukan agar bisa memberikan asurans yang memadai bagi organisasi atas risiko terkait teknologi yang baru dan dinamis.

Apapun sektor industrinya, risiko *cybersecurity* tampak besar dan telah menarik perhatian para manajer risiko di seluruh dunia. Contohnya, dalam *The North American Pulse of Internal Audit (Pulse)*, IIA 2019, 81% pemimpin audit di sektor jasa keuangan berpendapat risiko terkait *cyber* adalah risiko tinggi atau sangat tinggi bagi organisasi, melebihi jenis risiko lain dengan selisih yang signifikan.⁹ Di sektor publik, persentase pemimpin audit yang menilai hal ini sebagai risiko tinggi atau sangat tinggi naik menjadi 73%, naik signifikan 20% dalam dua tahun.¹⁰ Sejalan dengan meningkatnya perhatian *board* terhadap *cybersecurity*, muncul perhatian yang sama tentang bagaimana audit intern dapat menarik dan membangun talenta untuk mengevaluasi kontrol dalam *cybersecurity*, sekaligus membantu manajemen dalam penerapan kontrol yang baru.

Lebih lanjut dalam *Pulse 2019*: “Berperan dalam hal risiko peringkat tinggi [*cybersecurity*] merupakan upaya berkelanjutan audit intern dalam memperkuat keterampilannya di area risiko yang signifikan. Lebih dari setengah CAE [dalam survei] menyadari bahwa kurangnya keahlian *cybersecurity* di antara staf auditor memiliki efek yang sangat signifikan terhadap kemampuan audit intern dalam *cybersecurity*.”¹¹ Hal ini mengulas kembali uraian *Pulse 2018*, di mana 90% pemimpin audit menyatakan sulitnya merekrut individu yang kompeten di bidang *cybersecurity* dan privasi.¹² Bukan sebuah kebetulan bahwa risiko yang menjadi perhatian terbesar bagi para pemimpin audit adalah celah kompetensi di dalam fungsi audit intern mereka.

Untuk mengisi kesenjangan talenta seperti ini, audit intern menggunakan salah satu dari dua cara berikut: dengan melakukan *cosourcing* audit intern terkait *cybersecurity* baik kepada spesialis atau penyedia eksternal lain, atau dengan membatasi ruang lingkup pekerjaan fungsi audit intern sesuai dengan kompetensi yang dimiliki saja. Opsi manapun yang dipilih tetap memiliki risiko.

Ketergantungan kepada pihak ketiga untuk kegiatan vital memiliki serangkaian risiko tersendiri. *Pulse 2019* menemukan persentase signifikan CAE yang disurvei (21%) menyatakan proses seleksi pihak ketiga di organisasi mereka sebagai proses yang *ad hoc*, lemah, atau tidak ada, sementara 48% menggambarkan proses pemantauan pihak ketiga ini sebagai proses yang *ad hoc*, lemah, atau tidak ada. Walaupun data tersebut menggambarkan kondisi organisasi secara umum, pemimpin audit harus menyadari risiko seperti ini di dalam fungsi mereka sendiri.

Opsi kedua — membatasi ruang lingkup pekerjaan sesuai ketersediaan kompetensi yang ada — bahkan lebih bermasalah lagi. Walaupun keterbatasan talenta dan sumber daya selalu menjadi pertimbangan dalam audit intern, sengaja membatasi ruang lingkup pekerjaan merupakan ancaman serius bagi misi audit intern untuk

⁹ “2019 North American Pulse of Internal Audit: Financial Services Focus,” The IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/FSAC/Cybersecurity-and-Information-Technology-Risk-for-Financial-Services.pdf>.

¹⁰ “Meeting Cybersecurity Challenges,” The IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.

¹¹ *2019 North American Pulse of Internal Audit*, The IIA, 2019, <http://contentz.mkt5790.com/lp/2842/263452/2019-1826%20IIA%20Pulse%20Report-online%20CX%20March2019.pdf>.

¹² *2018 North American Pulse of Internal Audit*, The IIA, 2018, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

meningkatkan dan melindungi nilai organisasi melalui asurans, saran, dan wawasan yang obyektif dan berbasis risiko. Standar 1200 – Kecakapan dan Kecermatan Profesional dalam *Standar Internasional Praktik Profesional Audit Internal* dari IIA menyatakan bahwa penugasan audit "harus dilakukan dengan kecakapan dan kecermatan profesional yang tepat," tetapi auditor intern harus berhati-hati untuk tidak salah menafsirkan ini. CEO IIA Richard Chambers membahas konsep kompetensi dan kecermatan profesional dalam *posting* blog baru-baru ini tentang Prinsip Utama untuk Praktik Profesional Audit Intern:

"Ada dua cara untuk memahami prinsip ini. Cara yang mudah adalah untuk tidak keluar dari bidang di mana kita memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan kompeten dan efektif. Pandangan sebaliknya, kita menantang diri kita untuk memperluas pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman sesuai dengan tuntutan organisasi, sambil memastikan bahwa kita mendapat saran dan bantuan yang kompeten di bidang di mana kita belum memiliki keahlian itu."¹³

Fokus Audit

Standar 1200 – Kecakapan dan Kecermatan Profesional

Penugasan harus dilaksanakan dengan kecakapan dan kecermatan profesional.

Terkait dengan masalah umum tentang *cybersecurity* dan risiko TI adalah tantangan yang ditimbulkan oleh globalisasi yang terjadi di berbagai sektor industri. Menurut [U.S. Bureau of Labor Statistics](#), "Berlanjutnya globalisasi bisnis dapat meningkatkan kebutuhan akan keahlian akuntansi dan layanan yang terkait dengan perdagangan internasional, serta merger dan akuisisi internasional."¹⁴ Ketika organisasi beroperasi di lingkungan dengan regulasi yang semakin kompleks, mereka akan terus berharap fungsi audit intern tidak hanya ada untuk menunjang aspek kepatuhan, tetapi berperan aktif sebagai penasihat strategis bagi bisnis. Untuk memenuhi harapan ini, audit intern berkewajiban menjadi cakap pada seluruh kompetensi yang dibutuhkan guna menjalankan peran tersebut.

Dalam dunia yang sempurna, strategi menyeluruh yang mengutamakan perekrutan, pengembangan, dan retensi talenta dari internal organisasi akan mengatasi tantangan ini dan membantu memvalidasi peran audit intern kepada para *stakeholder*. Tentu saja, di dunia nyata, bahkan strategi manajemen talenta yang terbaik pun akan dipengaruhi oleh banyak aspek termasuk keterbatasan jumlah kandidat, kehendak dari komite audit atau dewan, batasan gaji, pembatasan anggaran, kompetisi dalam mencari talenta tenaga kerja, berkembangnya kebutuhan dan keinginan para pekerja, dan banyak lagi.

Menurut Chambers, "Sangat penting untuk memiliki pendekatan analitis yang mumpuni untuk menangani kebutuhan kita. Menciptakan strategi manajemen talenta dengan dasar yang memadai dapat meningkatkan peluang keberhasilan. Taruhannya terlalu tinggi bila manajemen talenta yang dilakukan hanya dipicu oleh munculnya kondisi krisis." Tantangan ini harus diatasi.¹⁵

¹³ Richard Chambers, "Internal Auditors Should Stand on Principles," *Chambers on the Profession* (blog), *Internal Auditor*, September 16, 2019, <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2019/Pages/Internal-Auditors-Should-Stand-on-Principles.aspx>.

¹⁴ "Accountants and Auditors: Job Outlook," Occupational Outlook Handbook, United States Bureau of Labor Statistics, last modified September 4, 2019, <https://www.bls.gov/ooh/business-and-financial/accountants-and-auditors.htm#tab-6>.

¹⁵ Richard Chambers, "For Internal Audit, the War for Talent Is Pivotal," *Chambers on the Profession* (blog), *Internal Auditor*, March 26, 2018, <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2018/Pages/For-Internal-Audit,-the-War-for-Talent-Is-Pivotal.aspx>.

Rekrutmen vs. Pengembangan Talenta

Belum ada satu ungkapan pun yang dapat menggambarkan tantangan rekrutmen lebih tepat daripada yang dikutip oleh Mark Monroe, wakil presiden audit intern dan manajemen risiko di Dentaquest LLC, sebuah perusahaan asuransi gigi senilai \$1,7 miliar yang berbasis di Boston, Massachusetts: "Saya takut untuk mempekerjakan orang. Butuh waktu lama untuk menemukan yang tepat."¹⁶

Ada banyak alasan mengapa untuk menemukan "orang yang tepat" bisa begitu menyulitkan. Beberapa dapat dengan mudah diperbaiki, sementara yang lain mungkin memerlukan perubahan mendasar dalam fokus mengenai di mana kandidat bisa ditemukan, bagaimana fungsi audit intern dapat bersaing di pasar tenaga kerja terbuka, dan apa sebenarnya klasifikasi kandidat audit intern yang berkualitas.

Hubungan antara Kompensasi dan Ketersediaan Talenta

Hal yang menarik, gaji bisa menjadi salah satu faktor di mana auditor intern dapat diperbandingkan dengan profesional bidang lainnya. Menurut *Salary Guide 2020*, sebuah laporan yang dikeluarkan oleh konsultan sumber daya manusia global Robert Half, seorang manajer audit intern dalam organisasi akuntansi dengan ukuran korporasi menengah dan operasi yang cukup kompleks dapat mengharapkan gaji \$116.500, yang mana \$500 lebih tinggi dari manajer *SEC financial reporting*, setara dengan *business analyst*, dan \$17.000 lebih tinggi dari manajer operasi di industri jasa keuangan.¹⁷

Namun, ini bagaikan pedang bermata dua. Meskipun gaji kompetitif dipandang sebagai hal yang positif oleh tenaga kerja dan mencerminkan tekad audit intern untuk memberi tawaran sesuai nilai pasar kepada para kandidat, hal ini juga menempatkan audit intern dalam posisi sulit dalam membebani anggaran yang telah disetujui *board* hanya untuk mengejar salah satu bagian dari keseluruhan yang jauh lebih besar.

OnRisk 2020: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk, laporan risiko baru dari The IIA, memberikan gambaran bagaimana *board*, *C-suite*, dan CAE menyelaraskan persepsi mereka tentang kemampuan organisasi untuk mengelola risiko-risiko tertentu. Di dalamnya, The IIA menemukan bahwa "[sementara] *C-suite* dan CAE cukup selaras berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengatasi risiko manajemen talenta, anggota *board* memiliki perspektif yang sedikit lebih optimis" (lihat Gambar 1).¹⁸ Ketidakselarasan seperti ini, walau sedikit, dapat mempengaruhi anggaran fungsi audit. Sebagai contoh, pemimpin audit mungkin menginginkan anggaran yang lebih besar agar mampu bersaing mencari talenta dan mengatasi kesenjangan *skill* di departemen mereka, tetapi anggota *board* mungkin melihat kesenjangan ini bukan suatu hal penting yang tidak dapat dipenuhi oleh orang dalam organisasi. Terlepas dari itu, ketidakselarasan tersebut menambah kompleksitas upaya fungsi audit intern dalam persaingan memperebutkan talenta di pasar terbuka — setidaknya dari sudut pandang kompensasi.

¹⁶ Joseph McCafferty, "Internal Audit Departments Struggle to Retain High Performers," MIS Training Institute, June 1, 2017, <https://misti.com/internal-audit-insights/internal-audit-departments-struggle-to-retain-high-performers>.

¹⁷ *Salary Guide 2020*, Robert Half International Inc., 2019, report can be downloaded at <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

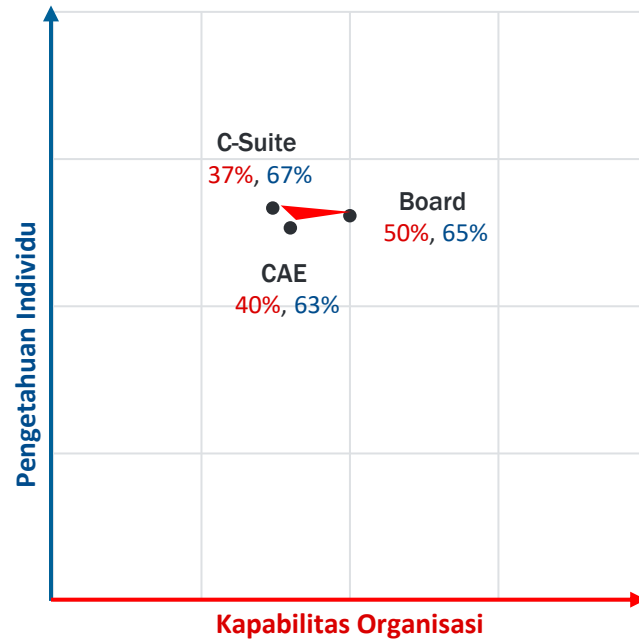
¹⁸ *OnRisk 2020: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, The IIA, to be published October, 2019.

Meningkatnya kesadaran akan pasar talenta menambah tingkat kerumitan. Seiring meningkatnya permintaan akan talenta, demikian juga kesadaran para kandidat terhadap posisi mereka di pasar tenaga kerja. Menurut Robert Half, “Perusahaan yang menawarkan kompensasi di bawah rata-rata dapat kehilangan peluang untuk merekrut kandidat pekerja favorit mereka. Para profesional akuntansi dan keuangan yang paling dicari sering kali menerima banyak tawaran, dan mereka lebih percaya diri dalam negosiasi gaji.”¹⁹

Penting untuk mempertimbangkan bahwa persoalan ini tidak hanya persaingan antara audit intern dan profesi lain; banyak dari persaingan ini justru terjadi di antara fungsi audit intern di berbagai lini geografis dan industri, mengakibatkan kanibalisasi terhadap sekumpulan talenta audit intern yang jumlahnya sudah terbatas. Sebagai contoh, pertumbuhan ekonomi di pasar seperti China dan India telah menciptakan peningkatan lapangan kerja yang menginginkan talenta yang sangat terampil yang mungkin sebelumnya pernah mencari kerja di Amerika Serikat atau Eropa. Sekarang ada opsi menarik di negara asal mereka.²⁰ Ketika industri terus berkembang dan matang di pasar-pasar yang baru, kelemahan dalam rekrutmen talenta tampaknya menjadi lebih diperhatikan.

Persaingan antara sektor audit intern tidak boleh diabaikan. Sebagai contoh, upaya organisasi sektor publik dalam persaingan dengan sektor swasta yang terkenal telah memiliki jalur karir. Kompensasi di sektor publik sebagian besar bergantung pada pembayar pajak, yang memiliki fleksibilitas fiskal yang rendah.²¹ Faktor pertimbangan lainnya seperti tingginya pengawasan etik, aspek regulasi, dan kewajiban hukum yang biasanya tidak dikenakan terhadap pekerja di sektor swasta, sehingga tantangan dalam merekrut talenta terbaik untuk sektor publik lebih terlihat jelas.

Gambar 1: Deretan Risiko Manajemen Talenta



Catatan: Survey OnRisk 2020 (IIA). Seberapa mampu perusahaan anda menangani manajemen talenta? Seberapa paham anda tentang [manajemen talenta]? Kombinasi persentase untuk skor 6 atau 7, dengan 7 sebagai level tertinggi. *n* = 83.

¹⁹ *Salary Guide 2020*, <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

²⁰ Jennifer Marie Rocks, “State governments and the coming talent shortage,” Deloitte, accessed September 27, 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/talent-shortage-strategies.html>.

²¹ Carol Brzozowski, “Public Sector Employers Facing People Problems,” Workforce, January 14, 2019, <https://www.workforce.com/2019/01/14/public-sector-employers-facing-people-problems/>.

Jalur Pendakian Berbeda yang Bertemu di Puncak

Walaupun memang mendapat kandidat terbaik dari luar organisasi adalah hal yang sangat diinginkan, ini bukanlah satu-satunya cara untuk meningkatkan fungsi audit. Salah satunya, pelatihan *in-house* komprehensif bagi kandidat eksternal yang belum terampil dapat menjadi bagian dari strategi manajemen talenta di fungsi audit.

Mengutamakan cara ini, atau setidaknya memberinya perhatian yang sama dengan cara perekrutan kandidat terampil, dapat sangat bermanfaat baik bagi organisasi maupun kandidat. Satu contoh, dengan mengandalkan pelatihan *in-house* memungkinkan para pemimpin audit untuk melemparkan jaring lebih luas ke kolam talenta dan memberi perhatian lebih kepada kandidat yang belum “memenuhi semua kriteria” — sambil menghindari harga tinggi yang biasanya melekat pada kandidat yang sudah terampil. Walaupun keterampilan audit TI menjadi keutamaan, ada keterampilan dan sifat lain yang diminati para pemimpin audit dalam diri para kandidat.

Memang, dalam respon atas pertanyaan pada *Pulse* 2018, sebagian besar pemimpin audit menyatakan bahwa jenis keterampilan seperti berpikir analitis/kritis, komunikasi, persuasi dan kolaborasi adalah yang paling atau sangat penting bagi fungsi audit mereka melebihi keterampilan khusus seperti pengetahuan dasar TI, pengumpulan dan analisis data, atau bahkan pengetahuan khusus industri tertentu (Lihat Gambar 2).²² Dengan program pelatihan yang baik, kandidat yang tidak berpengalaman namun menunjukkan kemauan belajar, memiliki keunggulan alternatif di pasar talenta yang kompetitif.

Program pelatihan dapat memberi pengaruh terhadap pengembangan pasar di mana profesi mungkin belum matang. Misalnya, menurut Protiviti, hanya ada 220 Certified Internal Auditor (CIA) di Brasil

Gambar 2: Bobot Pentingnya Keterampilan

Keterampilan Audit Intern	Bobot
Berpikir analitis/kritis	95%
Komunikasi	94%
Pemahaman proses audit	85%
Persuasi dan kolaborasi	83%
Pemahaman bisnis	80%
Pemahaman etika profesi	79%
Berpikir inovatif	77%
Penyempurnaan proses	67%
Manajemen/supervise audit intern	66%
Akuntansi dan keuangan	65%
Pengetahuan industri khusus	63%
Jaminan manajemen risiko	61%
Pengetahuan dasar TI	60%
Pemahaman tentang IPPF®	58%
Tata kelola dan budaya	56%
Pengumpulan dan analisis data	50%
<i>Cybersecurity</i> dan <i>privacy</i>	48%
Audit dan/atau investigasi <i>fraud</i>	41%

Note: 2018 North American Pulse of Internal Audit, Q54: Mohon tunjukkan seberapa pentingn keterampilan berikut terhadap kemampuan fungsi audit untuk menjalankan tugasnya. Persentase mereka yang memilih "paling" or "sangat" penting. n =636. <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

²² 2018 North American Pulse of Internal Audit, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

- rumah bagi ekonomi terbesar kesembilan di dunia saat ini.²³ Dalam Volume VIII dari seri *Internal Auditing Around the World*, “How Internal Audit Functions Develop Great People,” Direktur Audit Korporasi Brookfield Brasil, Richard Maingot menjelaskan cara pada fungsi auditnya memenuhi kebutuhan kompetensi dasar menggunakan kandidat dengan latar belakang yang kurang ideal, lalu melatih mereka. “Kami mengembangkan keterampilan yang belum mereka punya. Kami mengikutsertakan auditor dalam sebuah program intensif yang berpuncak pada ujian CIA melalui studi mandiri atau kursus lokal yang diselenggarakan di Brasil. Setelah auditor menyelesaikan sertifikasi CIA, kami mendorong mereka untuk mendapatkan sertifikasi lainnya,” katanya.²⁴

Pemberdayaan program pengembangan dan pelatihan juga memungkinkan para pemimpin audit untuk melihat ke dalam organisasi dan memperhatikan talenta yang ada di dalamnya atau bahkan di departemen mereka sendiri. Dalam wawancara dengan The IIA, Edmundo Calderon, kepala audit di kota El Paso, Texas, menjelaskan bagaimana ia melihat manfaat ini secara langsung. “Departemen TI menganggarkan \$70.000 dan dengan cepat disadarinya bahwa ia tidak mampu mempekerjakan seorang ahli *cyber* dengan gaji itu. Kurangnya pendanaan adalah tantangan besar, dan untuk sebuah kota, seringkali *outsourcing* atau *cosourcing* adalah satu-satunya pilihan, dan mengharuskan adanya pengalokasian dana untuk melakukan hal ini,” katanya. Sebagai gantinya, kota ini mulai melatih *cybersecurity* kepada anggota staf TI yang tersedia.²⁵

Practice Guide IIA tentang manajemen talenta menyajikan berbagai strategi yang dapat diterapkan oleh para pemimpin audit dalam meningkatkan program pengembangan dan pelatihan termasuk:

- **Rekrutmen Rotasi.** Program rotasi dapat menjadi *training ground* bagi kandidat intern dari departemen lain. Selain itu, hal ini dapat memfasilitasi terjadinya saling berbagi *best practice* dan berpotensi meningkatkan *awareness* akan peran audit intern antar staf di luar departemen audit intern.
- **Program Auditor Tamu.** Program auditor tamu digunakan untuk mengisi kesenjangan kompetensi dalam penugasan audit tertentu sambil memberi kesempatan personil dari bagian lain organisasi untuk membuat komitmen kerja jangka pendek dengan audit intern. Auditor tamu biasanya berfungsi sebagai ahli pada penugasan audit intern dan dapat mendorong *knowledge sharing* baik di dalam dan di luar departemen audit. Program ini terutama efektif dalam koordinasi dengan departemen TI.
- **Program Mentoring.** Program *mentoring* biasanya bersifat informal, tanpa dokumentasi resmi, dan memberikan peluang bagi karyawan baru dan staf berpengalaman untuk meningkatkan kompetensi mereka di bawah pengawasan seseorang yang lebih berpengalaman dan berpengetahuan luas. Akan lebih baik bila mentornya bukan atasan dari karyawan bersangkutan.

²³ “Brookfield Brazil — Recruiting, training, and building as a team,” *Internal Auditing Around the World*, Vol. 8, *How Internal Audit Functions Develop Great People*, Protiviti, 2012, https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/ia-around-the-world-v8-protiviti.pdf.

²⁴ Ibid.

²⁵ “Meeting Cybersecurity Challenges,” The IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.

Fokus Audit

Standar 1210 – Kecakapan

Internal auditors must possess the Auditor intern harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi lain yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Aktivitas audit intern, secara kolektif, harus memiliki atau memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi lain yang dibutuhkan untuk melaksanakan tanggung jawabnya.

- **On-the-job Training.** Pelatihan di tempat kerja adalah cara yang efektif untuk memberi karyawan baru pengalaman langsung dalam melakukan tugas audit intern. Hal ini juga dapat membantu anggota staf baru belajar tentang proses bisnis utama dan tugas yang dilakukan oleh fungsi pertahanan lini kedua seperti manajemen risiko dan kepatuhan.
- **Classroom Training/Workshops.** Banyak organisasi memiliki program pelatihan formal *in-house* untuk memberi pelatihan berdasarkan peran, tanggung jawab, bahkan lebih banyak kompetensi teknis seperti analisis data dan pengendalian *fraud*. Pihak ketiga juga dapat memberi pelatihan seperti ini; contohnya, IIA setempat dan afiliasinya yang menawarkan atau memberi pelatihan teknis untuk anggota mereka.
- **E-learning.** *E-learning* dapat disampaikan oleh penyedia intern maupun ekstern. Program ini memberi fleksibilitas penjadwalan dan tidak memerlukan perjalanan atau ketidakhadiran di kantor.²⁶

Pemanfaatan Lembaga Pembelajaran

Strategi lain yang dapat dipertimbangkan tapi sering diabaikan adalah membangun kemitraan dengan Komite Hubungan Akademik di IIA setempat dan afiliasinya yang mungkin telah memiliki relasi dengan perguruan tinggi dan universitas lokal. Banyak yang mengadopsi program berbasis audit intern dan menyajikan kepada siswa segala materi dari pelatihan ujian CIA, notasi sertifikat, hingga gelar sarjana dan pasca-sarjana. Kemitraan semacam ini bermanfaat bagi semua pihak: fungsi audit intern mendapatkan sumber daya untuk perekrutan talenta, pelatihan, dan retensi; siswa mendapat peningkatan kesempatan magang atau menjadi karyawan tetap pada fungsi audit; dan lembaga pembelajaran membuka hubungan dengan perusahaan sambil menambah penempatan siswa secara keseluruhan dalam dunia kerja.²⁷

Teresa Furnish, manajer audit TI di Sekretaris Negara Oregon, menemukan strategi ini berguna ketika dihadapkan dengan terbatasnya keuangan sektor publik. “Setengah dari tim saya berawal dari penugasan audit kinerja atau keuangan, dan kami melatih mereka di bidang TI. Namun selain itu, kami juga memiliki hubungan baik dengan salah satu universitas negeri setempat yang memiliki program yang selaras dengan kriteria *Certified Information Systems Auditor (CISA)* dan melihat ini sangat berguna, dan kami dapat melatih mereka memahami bagaimana bekerja di pemerintahan,” katanya dalam wawancara dengan The IIA.²⁸

Dari sudut pandang yang lebih luas, manfaat lain dari fungsi audit intern yang aktif menyuarakan profesi ini kepada generasi tenaga kerja baru tidak boleh diabaikan, sementara generasi *baby boomer* meneruskan proyeksi eksodus dari dunia kerja, meninggalkan kesenjangan tenaga kerja yang signifikan. Menurut [Pew Research Center](#), 10.000 *baby boomer* akan mencapai usia pensiun setiap hari hingga 2029.²⁹ Ketika milenial dan Generasi Z menggantikan, audit intern harus menggunakan setiap kesempatan mempromosikan profesi ini kepada mereka dan menunjukkan karier jangka panjang yang menjanjikan di dalam profesi ini.

²⁶ “Talent Management: Recruiting, Developing, Motivating, and Retaining Great Team Members,” *Supplemental Guidance: Practice Guide*, The IIA, 2015, <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Talent-Management-Practice-Guide.aspx>.

²⁷ “Why Participate in The IIA’s Internal Auditing Education Partnership (IAEP) Program?” The IIA, accessed September 27, 2019, <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Academic%20Relations%20Documents/Why-Participate-in-the-IAEP-Program.pdf>.

²⁸ “Meeting Cybersecurity Challenges,” The IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.

²⁹ Russell Heimlich, “Baby Boomers Retire,” Pew Research Center, December 29, 2010, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2010/12/29/baby-boomers-retire/>.

Untuk mendapatkan manfaat terbaik dari kemitraan dengan Komite Hubungan Akademik IIA setempat dan afiliasinya, para pemimpin audit harus memastikan bahwa organisasi mereka tidak menutup diri dari proses saling tawar-menawar dan memberikan nilai setidaknya sama dengan manfaat yang diberikan oleh lembaga pembelajaran tersebut sebagai imbalan. Organisasi dapat memanfaatkan kesempatan melalui program magang dan adanya beberapa strategi yang baik untuk dipertimbangkan, termasuk:

- Mengembangkan program kepemimpinan di mana siswa terpilih diundang untuk berpartisipasi dalam proyek penelitian, simulasi, kunjungan perusahaan, kegiatan eksternal antar rekan sejawat, dan bahkan presentasi ke *board*.
- Menyelenggarakan kompetisi bahasan kasus untuk siswa. Kelompok siswa dapat mengirimkan abstrak, bekerja dengan seorang praktisi, dan memberikan solusi untuk audit intern.
- Menciptakan dan mempertahankan kehadiran aktif di pameran karir universitas.
- Mengadakan acara *student awareness* atau membantu mensponsori acara *awareness* yang lebih luas atau secara lokal.
- Mengembangkan jalur komunikasi dengan asosiasi mahasiswa dan profesor di universitas setempat untuk mengiklankan beasiswa, kegiatan eksternal, dan kesempatan mendapatkan bimbingan.
- Mengadakan atau menjadi tuan rumah bersama acara pelatihan dengan lembaga pembelajaran, yang disediakan gratis atau dengan biaya rendah untuk siswa dan mentor yang berpartisipasi.³⁰

Meskipun perekrutan karyawan berbakat di tingkat universitas penting, tidak bijaksana untuk menganggapnya sebagai satu-satunya sumber talenta yang ramah anggaran. Bahkan di sisi lain sebuah kumpulan talenta, seorang pemimpin audit dapat menemukan nilai yang signifikan lainnya.

"Strategi efektif yang saya gunakan adalah mempekerjakan karyawan yang belum atau sudah masuk masa pensiun dari TI, keamanan TI, dan akuntansi, terkadang secara paruh waktu, untuk terus bekerja dan menambah nilai," kata Carolyn Devine Saint, CAE Kantor Audit dan Kepatuhan di University of Virginia.

Kumpulan talenta adalah spektrum yang sangat luas, dan strategi manajemen talenta yang efektif harus menekankan komitmen untuk mencari nilai dari setiap dan semua tempat di dalamnya — dari siswa, hingga karyawan magang, hingga pensiunan — dengan pendekatan komprehensif, multi-aspek, dan berpikiran terbuka.

³⁰ "20 Ideas for Getting the Word to Students About Internal Auditing," The IIA, accessed September 27, 2019, <https://na.theiia.org/awareness/PublicDocuments/20-Ideas-for-Getting-the-Word-to-Students-About-Internal-Auditing.pdf>.

Retensi Talenta

Humor sering kali dipakai dalam meredakan situasi yang menantang atau tidak nyaman, dan sebuah lelucon kurang lebih menggambarkan rasa tidak aman dalam situasi yang menantang audit intern tentang talenta IT:

Hanya ada 10 pemimpin audit TI yang handal di AS. Mereka terus berganti pekerjaan setiap beberapa minggu.³¹

Lelucon ini menceritakan dua tantangan besar yang dihadapi para pemimpin audit saat ini: kesulitan dalam merekrut talenta audit terampil, dan kesulitan mempertahankannya. Adalah ironi bahwa tidak peduli sebesar apapun keberhasilan audit intern dalam menawarkan banyak hal untuk menjalankan profesi ini, atau berapa banyak sumber daya yang telah dikeluarkan untuk mengembangkan auditor dari tidak terampil menjadi terampil, seringkali pada akhirnya harus melihat para talenta terbaik mereka keluar dari organisasi.

Tidak diragukan, tidak ada strategi manajemen talenta yang bisa diimplementasikan secara maksimal tanpa memberi perhatian serius terhadap strategi retensi talenta yang tepat. Namun, untuk melaksanakan dan mendapat hasil produktif, pemimpin audit harus memahami banyak hal yang mempengaruhi keputusan auditor intern terampil untuk tetap tinggal atau pergi dari organisasi.

Motivasi Talenta

Ada banyak hal yang dapat membuat karyawan bahagia selain uang. Sementara beberapa aspek mungkin berbeda secara substansial dari individu ke individu atau dalam kelompok demografi tertentu, ada tren dan karakteristik yang jelas selain kompensasi keuangan yang terbukti berguna dalam strategi retensi talenta.

Namun, sebelum mengulas salah satu demografi tertentu, akan lebih baik bila terlebih dahulu memperlebar sudut pandang dan mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan para talenta dalam arti yang lebih luas. Kajian umumnya cenderung melihat segmentasi dan keunikan, tetapi tanpa pemahaman tentang gambaran besar, strategi manajemen talenta menjadi terlalu sempit untuk dipandang. Terkadang, terlalu terfokus pada perbedaan orang, mudah untuk melupakan betapa sebenarnya orang sarat dengan kesamaan.

Sebagai contoh, faktor utama kepuasan dan produktivitas karyawan di berbagai organisasi adalah tingkat motivasi. Walaupun ukuran ini seakan tak memiliki batas, sebagian besar dapat dipetakan ke dalam lima kategori berdasarkan hierarki kebutuhan Maslow, mulai dari kebutuhan dasar atau "kebutuhan fisiologis" hingga kebutuhan "kepuasan diri".³² Setelah kebutuhan dasar terpenuhi, individu cenderung untuk terus maju dalam upaya untuk mencapai keadaan yang disebut Maslow "aktualisasi diri." Meskipun ide Maslow ini adalah untuk konteks umum kebutuhan manusia, kerangka kerja ini dapat diadaptasi untuk manajemen talenta. Sebagai acuan, talenta prospektif percaya bahwa pekerjaan itu dapat membantu mereka mencapai aktualisasi diri, semakin mereka termotivasi untuk bergabung dengan tim — dan bertahan. Kebutuhan ini ditunjukkan pada Gambar 3, bersama dengan contoh dalam kaitannya dengan pekerjaan. Kompensasi termasuk dalam kategori "fisiologis". Aspek ini berpengaruh kecil dalam mendorong retensi talenta.

³¹ McCafferty, <https://misti.com/internal-audit-insights/internal-audit-departments-struggle-to-retain-high-performers>.

³²A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, 1943, <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

“Memberikan gaji dan bonus yang kompetitif kepada karyawan Anda memang merupakan keharusan, tetapi jangan membuat kesalahan dengan berpikir bahwa gaji tinggi akan membuat karyawan di perusahaan Anda tinggal lebih lama. Uang mungkin telah menjadi motivator dalam membuat orang menerima tawaran dan bergabung dengan perusahaan Anda, tetapi uang bukanlah motivator jangka panjang dalam hal kinerja,” kata Melanie Holly Pasch, pemimpin strategi komunikasi di [InnerMobility by Gloat](#).³³

Banyak yang dapat disebut sebagai motivator yang kuat dikaitkan dengan budaya perusahaan secara umum. Karyawan ingin pekerjaan yang memiliki arti dan berkontribusi pada sesuatu yang bernilai. Mereka ingin diberi tantangan dan diakui atas keberhasilan mereka, serta umpan balik yang tepat dari manajemen ketika harapan tidak terpenuhi. Mereka menginginkan jalur yang jelas yang memungkinkan peningkatan ke arah atas dalam organisasi. Mereka menginginkan stabilitas profesional, tetapi juga fleksibilitas untuk memiliki kehidupan di luar kantor.

Semua faktor ini terkait dengan budaya, dan faktor-faktor ini sama pentingnya dari sejak proses perekrutan dan juga dalam proses retensi. Menurut *Salary Guide 2020*, “lebih dari sepertiga pekerja yang disurvei mengatakan bahwa mereka akan menolak tawaran pekerjaan, walau perannya sangat cocok, tetapi budaya organisasinya tidak.” Budaya organisasi berperan penting sebagai faktor keberhasilan dalam perekrutan dan retensi karena merupakan pertimbangan terpenting bagi pencari kerja,” menurut tulisan itu.³⁴ Agar audit intern merekrut dan meretensi talenta yang berharga — dan menciptakan motivasi untuk tinggal bersama perusahaan — pemikiran baru ini harus ditangani dengan tepat dalam strategi pengelolaan talenta audit intern, dan tentu saja dalam strategi pengelolaan talenta di organisasi.

Milenial

Menurut studi Deloitte yang sering dikutip, milenial (didefinisikan oleh *American Psychological Association* sebagai orang yang lahir antara 1981 dan 1996), akan membentuk 75% dari tenaga kerja global dalam 10 tahun ke depan, dan para pemimpin yang berkecimpung dalam perekrutan dan retensi talenta telah

Gambar 3: Kebutuhan terkait Pekerjaan

Kebutuhan Aktualisasi diri	Pekerjaan yang menantang Tanggung jawab personal Kesempatan untuk kreatifitas Prestasi dalam bekerja Pengakuan dan pujian Promosi dan bonus
Kebutuhan penghargaan diri	Pengakuan sosial Jabatan Status pekerjaan tinggi Umpan balik hasil pekerjaan
Kebutuhan sosial	Kelompok kerja/tim Supervisi Asosiasi profesi
Kebutuhan keamanan	Kesehatan and keselamatan Keamanan pekerjaan Kontrak pekerjaan
Kebutuhan fisiologis	Kompensasi Manfaat Kondisi kerja

Catatan: “Manajemen Talenta: Perekrutan, Pengembangan, Motivasi, dan Menahan Anggota Tim yang Hebat,” *Supplemental Guidance: Practice Guide*, The IIA, 2015, <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Talent-Management-Practice-Guide.aspx>.

³³ Melanie Holly Pasch, “Does Money Motivate? Employee Engagement & Compensation,” *InnerMobility by Gloat*, June 10, 2019, <https://www.innermobility.com/does-money-motivate-employee-engagement-compensation/>.

³⁴ *Salary Guide 2020*, <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

membuatnya menjadi prioritas utama untuk membuat pekerjaan yang ditawarkan menjadi lebih menarik bagi mereka.³⁵ Audit intern pun sama, tetapi hasilnya sejauh ini beragam.

Di satu sisi, fokus profesi pada risiko dapat menarik bagi kaum milenial. Risiko, setidaknya sebagai konsep dasar, adalah sesuatu yang secara inheren dipahami oleh generasi mereka. "Saya tidak bisa membayangkan bahwa topik tentang risiko, kepatuhan, dan audit intern tidak menarik bagi generasi ini," kata Daniel Morfin yang menulis untuk *Digitalist Magazine*. "Generasi ini dan berikutnya terekspos pada banyak risiko lebih dari generasi sebelumnya. Perhatikan beberapa contoh saja: deteksi transaksi dan *fraud*, manajemen risiko pihak ketiga, keamanan data, manajemen identitas dan akses, keamanan *cloud*, kontrol dan kekuasaan atas data, perlindungan data, dan sebagainya."³⁶

Di sisi lain, ada hal tentang audit intern yang menurut para pekerja milenial kurang menarik. Menurut studi Deloitte, "78% generasi milenial sangat dipengaruhi oleh seberapa inovatif sebuah perusahaan ketika memutuskan apakah mereka ingin bekerja di sana, dan sebagian besar mengatakan atasan mereka saat ini tidak mendorong mereka untuk berpikir kreatif."³⁷

Audit intern, sebagai sebuah industri, cenderung konservatif dalam mengadopsi teknologi baru dan pembaruan proses, yang mungkin tidak ideal untuk pola pikir milenial. Contohnya, menurut *Pulse 2018*, hanya 13% CAE yang disurvei sangat setuju bahwa fungsi audit mereka cepat dalam mengadopsi teknologi baru. Selain itu, 62% CAE melaporkan fungsi mereka tidak mengotomatiskan tugas audit yang rutin (misalnya dengan RPA) dan tidak memiliki rencana untuk melakukannya, sementara 71% melaporkan fungsi mereka tidak mengotomatiskan analisis bukti audit (misalnya dengan kecerdasan buatan) dan juga tidak memiliki rencana untuk melakukannya.³⁸

Persepsi bahwa audit intern relatif lambat dalam merangkul inovasi harus diubah, dan para pemimpin audit yang berkoordinasi dengan *board of directors* dan manajemen eksekutif bertanggungjawab untuk melakukan itu dengan berbagai upaya. Audit intern harus memiliki keutamaan menjadi pemimpin inovasi dalam organisasi sebagaimana upayanya meningkatkan kemampuan dalam memberikan asurans dan konsultasi atas nama pemangku kepentingan. Menurut Standar 2100 – Sifat Dasar Pekerjaan, "Kredibilitas dan nilai audit intern meningkat ketika auditor proaktif dan hasil evaluasi mereka memberikan wawasan baru dan mempertimbangkan dampak masa depan" [penekanan ditambahkan]. Agar proaktif, bagaimanapun, audit intern harus menjadi yang terdepan dalam penerapan teknologi baru, termasuk RPA dan analisis data, serta berperan sebagai yang terdepan untuk menjadi contoh bagi departemen lainnya. Jika audit intern dapat memantapkan dirinya sebagai pemimpin di ujung tombak revolusi teknis, perhatian milenial pasti akan tertarik.

³⁵ *Big Demands and High Expectations: The Deloitte Millennial Survey*, Deloitte, January 2014, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.

³⁶ Daniel Morfin, "It's Time to Think About the Power of the New Generation: GRC Millennials," April 24, 2019, <https://www.digitalistmag.com/finance/2019/04/24/its-time-to-think-about-power-of-new-generation-grc-millennials-06197955>.

³⁷ *Big Demands and High Expectations*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.

³⁸ *2018 North American Pulse of Internal Audit*, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

Toby DeRoche, konsultan senior pengembangan pasar di **Wolters Kluwer**, menuliskan beberapa langkah yang dapat dilakukan auditor intern untuk menumbuhkan dukungan dari *board* dalam hal investasi dan implementasi teknologi:

- Melakukan penilaian kekritisan terhadap penggunaan teknologi di organisasi saat ini.
- Melakukan inventarisasi perangkat teknologi audit intern dan membuat peta yang menghubungkan perangkat itu dengan pekerjaan audit.
- Mengembangkan rencana dan strategi bagi auditor intern untuk menggunakan teknologi dan tetap terkini dengan kemajuan teknologi.
- Membangun hubungan baik dengan fungsi TI di organisasi untuk memastikan kedua pihak menjalankan strategi yang saling melengkapi dan memanfaatkan sumber daya dan protokol teknologi yang tersedia.
- Mengembangkan strategi teknologi jangka panjang.
- Mengembangkan program pelatihan yang komprehensif untuk mendukung penggunaan teknologi saat ini dan jangka panjang.³⁹

Fokus Audit

Standar 2100 – Sifat Dasar Pekerjaan

Aktivitas audit internal harus melakukan evaluasi dan memberikan kontribusi peningkatan proses tata kelola, pengelolaan risiko, dan pengendalian organisasi dengan menggunakan pendekatan yang sistematis, teratur, berbasis risiko. Kredibilitas dan nilai audit internal terwujud ketika auditor bersikap proaktif dan evaluasi mereka memberikan pandangan baru dan mempertimbangkan dampak masa depan.

Wanita

Demografi lain yang layak dipertimbangkan ketika mengevaluasi retensi talenta adalah wanita. Dalam sebuah laporan penelitian oleh *The Center for Creative Leadership* dalam kemitraan dengan *Watermark* berjudul *What Women Want— And Why You Want Women— In the Workplace*, 560 wanita ditanya mengapa mereka mau bekerja dengan atasannya saat ini.⁴⁰ Dari 16 respon terpisah, alasan yang paling umum adalah “pekerjaan saya cocok dengan aspek lain dalam hidup saya,” diikuti dengan “Saya menikmati pekerjaan yang saya lakukan.” Menurut laporan tersebut, “Secara statistik, perempuan lebih mungkin untuk tetap bekerja dengan atasannya karena alasan-alasan ini daripada apa yang mungkin dianggap lebih tradisional dan konkret seperti gaji, tunjangan, atau karena manajer mereka.”

Selain itu, respon dari wanita tentang pentingnya manfaat-manfaat tertentu dalam skala dari dua hingga empat (sedikit penting hingga sangat penting) dibandingkan respon dari pria terhadap manfaat yang sama; dalam hal kemudahan seperti jadwal yang fleksibel, bekerja dari rumah, dan cuti orang tua yang dibayar, wanita secara konsisten lebih mementingkan hal ini daripada pria.⁴¹ Ini menyiratkan bahwa, ketika mempertimbangkan pro dan kontra dalam mencari pekerjaan baru atau tetap di tempat, pemimpin audit sebaiknya mempertimbangkan bagaimana penjadwalan yang fleksibel dapat meningkatkan tingkat retensi talenta di fungsi audit mereka.

³⁹ Toby DeRoche, “Thinking Like an Auditor: The Millennial Evolution,” Wolters Kluwer, March 1, 2016, <http://www.teammatesolutions.com/the-millennial-evolution.aspx>.

⁴⁰ Cathleen Clerkin, *What Women Want — And Why You Want Women — In the Workplace*, Watermark, Center for Creative Leadership, July 2017, https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/07/WhatWomenWant.FINAL_.pdf.

⁴¹ Ibid.

Walaupun dengan memakai rujukan seperti itu bisa bermanfaat dalam mengevaluasi strategi manajemen talenta, ada bahaya yang harus diperhatikan oleh pemimpin audit intern. Seperti yang disebutkan sebelumnya, terlalu fokus kepada suatu perbedaan justru mengaburkan gambaran yang lebih besar. Meskipun data yang ada mendukung pernyataan bahwa wanita menghadapi tantangan kerja yang unik terkait gender mereka, melakukan bahasan terpisah atas apa yang bernilai bagi wanita dapat bertentangan dengan banyak kemajuan yang telah dibuat wanita dalam pekerjaan — termasuk audit intern. Misalnya, dalam sebuah tulisan tahun 2016 yang diterbitkan oleh The IIA berjudul *Women in Internal Auditing: Perspectives Around the World*, ditemukan bahwa, meskipun ada hambatan yang terus-menerus, kesenjangan gender perlahan-lahan menutup — khususnya di Amerika Utara di mana 51% dari tenaga audit non-CAE, dan 52% CAE dalam industri layanan pendidikan adalah wanita.⁴² Ini memang merupakan langkah-langkah kecil dan hambatan yang signifikan tetap ada. Kemajuan tersebut dibuat dengan melibatkan wanita dalam pembahasan tentang talenta, bukan justru memisahkannya.

Wanita yang memiliki kemampuan dan keinginan untuk memimpin, dan memiliki pilihan apakah tetap bekerja bagi organisasi atau mengejar peluang lain di luar, tidak menginginkan perlakuan khusus; mereka menginginkan kesetaraan dan pertimbangan sama. Maka, tantangan bagi para pemimpin audit adalah untuk mengevaluasi strategi retensi talenta — serta strategi rekrutmen dan pengembangan — untuk memastikan bahwa keragaman *pemikiran* diprioritaskan di atas yang lainnya sambil tetap netral dan bebas dari kepentingan apa pun, baik gender, agama, orientasi seksual, atau hal lainnya.

Menulis dalam *Construction Executive*, Sami Barry menyajikan daftar prosedur dan praktik yang dapat dikembangkan dan diterapkan serta telah terbukti berguna dalam merekrut dan mempertahankan wanita terampil dengan cara-cara yang mempromosikan keragaman dan kesetaraan. Meskipun audiens yang dimaksud bukan audit intern, tetapi hal ini masih relevan untuk diaplikasikan:

- Menciptakan budaya tempat kerja yang inklusif di mana pria dan wanita dihargai secara setara.
- Ciptakan karakter organisasi sebagai perusahaan yang menghargai keanekaragaman. Misalnya, berikan jumlah yang sama foto pekerja pria dan wanita di seluruh situs web dan platform media sosial.
- Hapuskan kecenderungan bawah sadar yang mengutamakan gender tertentu di perekrut intern.
- Netralkan uraian tugas dan iklan lowongan kerja. Sebuah studi oleh ZipRecruiter menemukan bahwa dengan menghapus kata-kata tendensius terkait *gender* dalam uraian tugas dapat meningkatkan pelamar sebesar 42%.⁴³ Bagikan informasi tentang kepemimpinan dan budaya perusahaan dalam iklan.
- Soroti budaya ramah-wanita dan keanekaragaman ketika wawancara dan mintalah karyawan wanita terlibat dalam proses rekrutmen.
- Selaraskan peluang pengembangan profesional yang sejalan dengan preferensi karyawan wanita.
- Kembangkan manfaat/tunjangan yang menarik bagi wanita (misalnya, kebijakan kerja fleksibel yang ramah keluarga, pengembangan profesional dan *mentoring* bagi perempuan, serta tunjangan kehamilan dan kesuburan.)
- Ukur dan laporkan perubahan pada komposisi jumlah berdasarkan *gender*.⁴⁴

⁴² Margaret Christ, *Women in Internal Auditing: Perspectives from Around the World*, Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK), The IIA Research Foundation, 2016, <https://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/Foundation%20CBOK%20Women%20in%20IA%20Sept%202016.pdf>.

⁴³ “Removing These Gendered Keywords Gets You More Applicants,” ZipRecruiter (blog), accessed September 27, 2019, <https://www.ziprecruiter.com/blog/removing-gendered-keywords-gets-you-more-applicants/>.

⁴⁴ Sami Berry, “Recruit and Retain Women in the Workforce,” *Construction Executive*, April 24, 2018, <https://constructionexec.com/article/recruit-and-retain-women-in-the-workforce>.

Berharap untuk yang Terbaik, Bersiap untuk yang Terburuk

Selalu ada kondisi di mana strategi retensi talenta yang baik — bahkan dengan kompensasi besar di atas nilai pasar — mengalami eksodus karyawan yang berharga. Dalam kasus ini, pimpinan audit tidak boleh langsung menyimpulkan atau panik. Ingat, peristiwa semacam itu tidak serta-merta menandai strategi manajemen talenta yang salah.

Namun, apa yang salah adalah ketidakmampuannya beradaptasi dengan perubahan yang tidak terduga. Agar tetap mematuhi Standar 1210 – Kecakapan, pemimpin audit harus memasukkan rencana suksesi proaktif dalam strategi manajemen talenta yang mampu mengisi setiap celah yang dapat timbul secara tiba-tiba dalam fungsi audit mereka dan memulai siklus rekrutmen, pengembangan, dan retensi baru. Menurut *IIA Practice Guide, Talent Management*, rencana suksesi harus "mengidentifikasi kandidat potensial untuk posisi yang ada, dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan tujuan karir, kompetensi, dan potensi pengembangan kandidat."

Fokus Audit

Standar 1210 – Kecakapan

Auditor intern harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi lain yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Aktivitas audit intern, secara kolektif, harus memiliki atau memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi lain yang dibutuhkan untuk melaksanakan tanggung jawabnya.

N.G. Shankar, presiden audit korporasi di Aditya Birla yang berbasis di New Delhi, India, berbagi pengalamannya dengan *Protiviti* mengenai kehilangannya atas talenta yang diinginkan.⁴⁵ "India adalah pasar yang tumbuh dengan baik — ada banyak pekerjaan tersedia. Jika profesional muda berbakat menerima tawaran menarik dari organisasi lain, orang itu mungkin akan meninggalkan kita. Begitulah sekarang," katanya. Faktanya, keadaan ini menjadi begitu mudah diprediksi di fungsi auditnya, fungsi audit itu sendiri telah dibangun di lingkungan siklus suksesi dan pengembangan talenta berkelanjutan.

"[Auditor] didorong untuk keluar dari fungsi kami, tetapi tentu saja, harus disediakan peluang (di tempat lain) yang tepat bagi mereka," katanya. Dia menambahkan bahwa "kebijakan yang berlaku adalah menahan orang selama tiga hingga lima tahun dalam fungsi kita dan kemudian mencoba memindahkan mereka ke bisnis lain atau peran lain dalam Grup — kecuali mereka memang lebih suka berkarir menjadi auditor."

Ini bukanlah satu-satunya cara untuk mengimplementasikan rencana suksesi, tetapi menegaskan para pemimpin audit untuk menerima kondisi bahwa pilihan talenta yang diinginkan tidak selalu berjalan sesuai harapan. Daripada melihat hal ini sebagai kesulitan, para pemimpin audit akan mendapat manfaat dengan melihatnya sebagai proses alami dalam evolusi fungsi audit mereka, dan strategi manajemen talenta mereka harus mengantisipasi hal ini dengan rencana suksesi yang terperinci.

Panduan praktik manajemen talenta IIA menguraikan konsep-konsep sederhana yang akan membantu para pemimpin audit dalam penyusunan rencana suksesi yang sehat yang memungkinkan fungsi audit intern mereka berjalan tanpa terbebani dan mampu melakukan tugasnya sesuai dengan Standar IIA.

⁴⁵ "Internal Audit at Aditya Birla Group Enters 'new dimension in Recruiting and Retaining Talent,'" *Internal Auditing Around the World*, Vol. 8, *How Internal Audit Functions Develop Great People*, Protiviti, 2012, https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/ia-around-the-world-v8-protiviti.pdf.

Penutup

Selalu ada ruang untuk melakukan perbaikan. Hal ini dapat diterapkan pada hampir semua aspek kehidupan seseorang, pribadi maupun profesional. Strategi manajemen talenta pemimpin audit juga sama, perbaikan selalu dapat dilakukan bahkan jika strategi yang ada saat ini tampak telah efektif. Bahkan, merujuk Standar 1300 – Program Asurans dan Peningkatan Kualitas mengharuskan CAE untuk "mengembangkan dan memelihara program asurans kualitas dan peningkatan yang mencakup semua aspek kegiatan audit intern." Setiap program manajemen talenta yang telah disetujui oleh *board* dan dilaksanakan dalam fungsi audit mengacu kepada aturan ini.

Meskipun sebagian besar tulisan ini berfokus pada peran pemimpin audit dalam mengembangkan dan memelihara strategi manajemen talenta, sangat penting bagi para pemimpin audit menyadari bahwa proses ini bukan sepenuhnya milik mereka. Proses ini juga milik *board* dan manajemen eksekutif, serta talenta itu sendiri yang secara implisit menyepakati strategi yang ada dengan menjadi bagian dari organisasi. Pimpinan audit intern harus memanfaatkan kesempatan untuk mendengarkan karyawan selama pengembangan dan implementasi strategi manajemen talenta, mempertimbangkan perspektif unik mereka, memperhatikan saran mereka, dan memastikan *board* dan manajemen mengetahui apa yang mereka katakan.

Tidak ada strategi manajemen talenta yang mulai dan selesai cukup dengan satu episode; hal ini harus menjadi pembahasan berkelanjutan, inklusif, dan positif di mana semua pihak dipersatukan oleh keinginan untuk memberikan nilai bagi organisasi. Perspektif ini, disertai dengan implementasi dari beberapa strategi yang disorot dalam tulisan ini, harus dapat membuat manajemen talenta tidak menjadi sesuatu yang ditakuti. Bahkan dalam lanskap yang dihadapi audit intern saat ini, para pemimpin audit sudah memiliki perangkat untuk menata fungsi audit mereka, dan organisasi mereka, untuk menggapai keberhasilan.

Audit Focus

Standar 1300 – Program Asurans dan Peningkatan Kualitas

Kepala audit intern harus mengembangkan dan memelihara program asurans dan peningkatan kualitas yang mencakup seluruh aspek aktivitas audit internal.

