BABII

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Auditing

ASOBAC (A Statement Of Basic Auditing Concept) dalam Abdul Halim (2003:1) mendefinisikan auditing sebagai suatu proses sistematik untuk menghimpun dan mengevaluasi bukti – bukti secara obyektif mengenai asersi – asersi tentang berbagai tindakan dan kejadian ekonomi untuk menentkan tingkat kesesuaian antara asersi – asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditentukan dan menyampaikan hasilnya kepada para pemakai yang berkepentingan.

Sukrisno Agoes (2016: 6) auditing merupakan proses sistematik, yang terdiri atas langkah – langkah yang berurutan, termasuk (1) evaluasi internal kontrol akuntansi (2) tes terhadap substansi terhadap transaksi – transaksi dan saldo. Sistem akuntansi mencakup pengendalian intern yang diperlukan, dan menghasilkan data yang tercantum dalam laporan keuangan. Karena itu auditor mempelajari dan mengevaluasi pengendalian intern sebelum melakukan tes atas substansi dan transaksi – transaksi dan saldo – saldo perkiraan (*substantive testing*).

Definisi tersebut dapat diuraikan menjadi 7 elemen yang harus diperhatikan dalam melaksanakan audit yaitu :

- 1) Proses yang sistematik
 - Proses auditing merupakan rangkaian proses yang terarah, terstruktur dan terorganisir. Setiap prosedur dalam auditing memiliki tujuan yang jelas dan dilakukan dengan sistematis.
- 2) Menghimpun dan mengevaluasi bukti secara objektif Penekanan pada elemen ini adalah objektivitas. Dalam mengumpulkan dan mengevaluasi bukti audit, seorang auditor harus netral, tidak memihak dan mengungkapkan fakta apa adanya.
- 3) Asersi-asersi tentang berbagai tindakan dan kejadian ekonomi Asersi merupakan suatu pernyataan secara keseluruhan, oleh pihak yang bertanggungjawab atas pernyataan tersebut. Dalam audit laporan keuangan, asersi meliputi informasi yang terkandung dalam laporan

keuangan, laporan informasi internal, laporan biaya maupun pendapatan berbagai pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.

4) Menentukan tingkat kesesuaian

Menentukan tingkat kesesuaian berarti dalam audit dilakukan pembandingan. Pembandingan dilakukan dengan membandingkan antara asersi-asersi (informasi yang terkandung dalam laporan keuangan ataupun laporan manajemen) dengan suatu kriteria tertentu yang telah ditetapkan atau disepakati sebelumnya.

5) Kriteria yang ditentukan

Kriteria yang ditentukan merupakan sutau pedoman atau standar pengukuran untuk mempertimbangkan asersi-asersi. Kriteria ini bisa berupa sistem atau prosedur yang disepakati atau ditetapkan sebelumnya, dapat berupa Standar Akuntansi Keuangan, aturan yang ditetapkan oleh legislative, pagu anggaran, maupun ukuran kinerja manajemen.

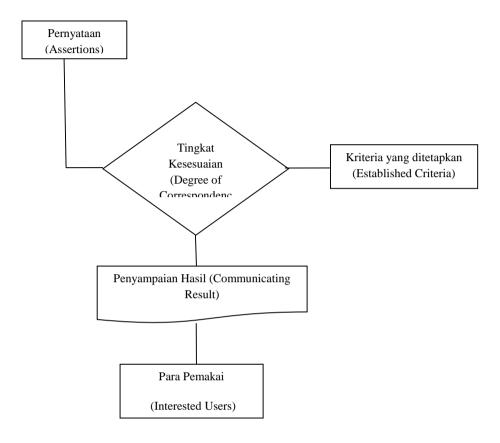
6) Menyampaikan hasil-hasilnya

Hasil audit harus disampaikan melalui laporan tertulis yang mencerminkan tingkat kesesuaian antara asersi-asersi dengan kriteria yang telah ditentukan. Penyampaian hasil ini bisa berdampak pada memperkuat ataupun memperlemah kredibilitas asersi yang dibuat.

7) Para pemakai yang berkepentingan

Pemakai yang berkempentingan merupakan pengambil keputusan yang menggunakan atau mengandalkan temuan yang diinformasikan melalui laporan audit yang disampaikan.

Dari definisi tersebut dapat dibentuk suatu model auditing menurut Abdul Halim (1997:4) seperti gambar 2.1 dibawah ini :



2.1.2. Jenis-Jenis Auditing

Menurut Abdul Halim (2015-5) jenis audit terbagi menjadi dua klasifikasi, yaitu klasifikasi berdasarkan tujuan audit dan klasifikasi berdasarkan pelaksana audit.

- 1) Klasifikasi Berdasarkan Tujuan Audit
 - a. Audit Laporan Keuangan (Financial Statement Audit)

 Audit laporan keuangan mencakup penghimpunan dan pengevaluasian bukti mengenai laporan keuangan suatu entitas dengan tujuan untuk memberikan pendapat apakah laporan keuangan telah disajikan secara wajar sesuai kriteria yang telah ditentukan.
 - b. Audit Kepatuhan (Compliance Audit)
 Audit kepatuhan mencakup penghimpunan dan pengevaluasian
 bukti dengan tujuan untuk menentukan apakah kegiatan financial

maupun operasional tertentu dari suatu entitas sesuai dengan kondisi-kondisi, aturan-aturan, dan regulasi yang telah ditentukan.

c. Audit Operasional (Operational audit)/Audit Manajemen

Audit operasional atau sering disebut audit manajemen meliputi penghimpunan dan pengevaluasian bukti mengenai kegiatan operasional organisasi dalam hubungannya dengan tujuan pencapaian efesiensi, efektivitas, maupun ekonomis operasional. Tujuan audit operasional adalah menilai prestasi, mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan, serta membuat rekomendasi untuk pengembangan dan perbaikan, dan tindakan lebih lanjut.

2) Klasifikasi Berdasarkan Pelaksana Audit

a. Auditing Eksternal

Merupakan suatu kontrol sosial yang memberikan jasa untuk memenuhi kebutuhan informasi untuk pihak luar perusahaan yang diaudit. Auditornya adalah pihak luar perusahaan yang independen yaitu akuntan publik yang telah diakui oleh yang berwenang untuk meleksanakan tugas tersebut.

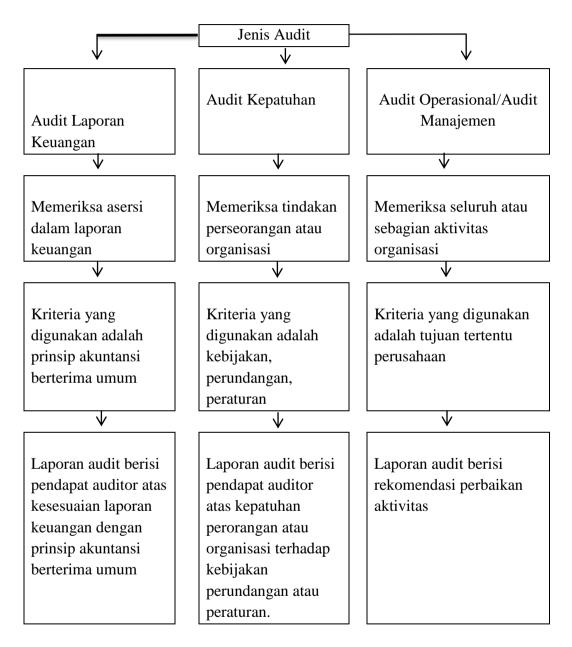
b. Auditing Internal

Adalah suatu kontrol organisasi yang mengukur dan mengevaluasi efektivitas organisasi. Auditornya merupakan karyawan organisasi itu sendiri yang digaji oleh organisasi tersebut dan bertanggung jawab terhadap pengendalian intern perusahaan demi tercapainya efesiensi, efektivitas, dan ekonomis serta ketaatan pada kebijakan yang diambil oleh perusahaan.

c. Auditing Sektor Publik

Adalah suatu kontrol atas oragnisasi pemeritah yang memberikan jasanya kepada masyarakat, seperti pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Auditornya adalah auditor pemerintah dan dibayar oleh pemerintah.

Mulyadi dan Kanaka (1998:31) menjelaskan jenis audit berdasarkan objek audit seperti gambar dibawah ini



Gambar 2.2 Jenis Audit Sumber: Mulyadi dan Kanaka (1998:31)

2.1.3. Audit Manajemen/Audit Operasional

Menurut Sukrisno Agoes (2004:175) Audit Manajemen atau sering disebut audit operasional adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang sudah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektifvitas, efisiensi, dan ekonomisasi.

2.1.4. Tujuan Audit Manajemen/Audit Operasional

Audit manajemen dimaksudkan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang memerlukan perbaikan atau penyempurnaan dengan tujuan untuk menghasilkan perbaikan atas pengelolaan program dan pencapaian hasil dari objek yang diperiksa dengan cara memberikan saransaran mengenai berbagai upaya yang dapat ditempuh untuk mendayagunakan sumber-sumber secara efisien, efektif dan ekonomis.

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2000:12), terdapat beberapa tujuan audit manajemen:

- 1. Objek dari audit manajemen adalah mengungkapkan kekurangan dan ketidakberesan dalam setiap unsur yang diuji oleh auditor dan untuk menunjukan perbaikan apa yang dimungkinkan terjadi untuk memperoleh hasil yang terbaik dari operasi yang bersangkutan.
- 2. Untuk membantu manajemen mencapai administrasi operasi yang paling efisien.
- 3. Mengusulkan kepada manajemen cara-cara dan alat-alat untuk mencapai tujuan apabila manajemen organisasi sendiri memiliki pengalaman tentang pengelolaan yang efisien.
- 4. Audit manajemen bertujuan untuk mencapai efisiensi dari pengelolaan.
- 5. Untuk membantu manajemen, audit, atau operasi berhubungan dengan fase dari aktivitas usaha yang dapat merupakan dasar pelayanan pada manajemen.
- 6. Untuk membantu manajemen pada setiap tingkat dalam pelaksanaan yang efektif dan efisien dari tujuan dan tanggung jawab mereka.

Sukrisno Agoes (2009:150) berpendapat tujuan audit manajemen adalah:

1. Untuk menilai kinerja (*perfomance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.

- 2. Untuk menilai apakah berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis. Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditentukan oleh *top management*.
- 3. Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada top management untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penetapan-penetapan intern, sistem pengendalian manajemen, serta prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, ekonomi, dan efektivitas dari kegiatan-kegiatan operasional perusahaan.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa sasaran audit manajemen adalah aktivitas, program atau bidang-bidang organisasi yang diketahui atau diidentifikasi memerlukan perbaikan atau peningkatan dalam hal efektivitas, efisiensi, dan ekonomisnya

2.1.5. Manfaat Audit Manajemen

Manfaat yang dapat diperoleh dari audit manajemen menurut Reider (1999:17) antara lain adalah sebagai berikut:

- 1. Mengidentifikasi area permasalahan, penyebab yang terkaitan dan alternatif untuk perbaikan.
- 2. Memunculkan kesempatan untuk menghilangkan inefisiensi, yang akhirnya akan menuju pada pengurangan biaya.
- 3. Memunculkan kesempatan untuk meningkatkan pendapatan (revenue), yang berarti perbaikan income.
- 4. Mengidentifikasi tujuan, kebijakan dan prosedur organisasi yang belum terdefinisikan.
- 5. Mengidentifikasi kriteria-kriteria yang akan digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan organisasi.
- 6. Merekomendasikan perbaikan kebijakan, prosedur maupun struktur organisasi.
- 7. Menyediakan pengujian kriteria individual maupun unit organisasi tersebut.
- 8. Melihat kepatuhan tujuan, kebijakan, prosedur dan kegiatan organisasi apakah telah sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku.
- 9. Menguji eksistensi dari tindakan yang telah diotorisasi, adanya kecurangan maupun penyelewengan tindakan.
- 10. Menilai sistem pengendalian dan informasi manajemen apakah telah memadai.

- 11. Mengidentifikasi kemungkinan kesulitan yang akan dihadapi dalam operasi perusahaan di masa yang akan datang.
- 12. Menyediakan tambahan saluran komunikasi antara manajemen puncak (top level) dengan manajer tingkat operasional (lower level).
- 13. Menjadi alat bantu untuk mengevaluasi kegiatan operasi perusahaan yang independen dan obyektif.

2.1.6. Ruang Lingkup dan Sasaran Audit Manajemen/Audit Operasional

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program / aktivitas yang dilakukan. Periode audit juga bervariasi, bisa untuk jangka waktu satu minggu, beberapa bulan, satu tahun, bahkan untuk beberapa tahun, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Sedangkan yang menjadi sasaran dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program, dan bidang – bidang yang diidentifikasi masih memerlukan perbaikan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.

Menurut Bayangkara (2008: 4) terdapat 3 (tiga) elemen pokok dalam unsur temuan audit :

1) Kriteria (criteria)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

2) Penyebab (cause)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam perusahaan.

3) Akibat (effect)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut.

Menurut Sukrisno Agoes & Jan Hoesada (2009: 160) terdapat unsur temuan audit yang meliputi hal-hal berikut:

1) Kondisi (condition)

Istilah kondisi mengandung arti hasil aktual, yaitu apa auditor temukan selama melakukan observasi.

2) Kriteria (criteria)

Auditor harus menentukan kriteria yang sesuai dengan kondisi yang ditemukan, seperti standar perusahaan, kebijakan dan prosedur yang ditetapkan, serta peraturan hukum.

3) Penyebab (cause)

Temuan audit tidak lengkap sampai auditor mengidentifikasi penyebab atau alasan terjadinya penyimpangan dari kriteria yang telah ditetapkan.

4) Akibat (effect)

Akibat merupakan unsur yang diperlukan untuk meyakinkan manajemen bahwa kondisi yang tidak diinginkan apabila dibiarkan berjalan terus akan mengakibatkan kerugian yang serius.

5) Rekomendasi (recommendation)

Rekomendasi yang diberikan harus menjelaskan mengenai kondisi, sebab, serta apa yang harus dilakukan untuk mencegah keadaan yang tidak diinginkan.

Teori menurut para ahli mengenai unsur temuan audit yang ditelah dijelaskan diatas saling menguatkan. Bayangkara menjelaskan unsur temuan audit terdiri dari kriteria, penyebab, dan akibat. Diperkuat oleh Sukrisno Agoes & Jan Hoesada dengan menambahkan unsur kondisi di dalamnya. Sebagai acuan, peneliti menambahkan kondisi di dalam unsur temuan audit. Di dalam unsur temuan audit, kondisi menggambarkan keadaan yang sebenarnya terjadi di perusahaan.

2.1.7. Tahap-Tahap Audit Manajemen/Audit Operasional

Menurut (Arens dan Loebbecke,2003), ada tiga tahap yang dilakukan dalam melakukan audit operasional, yaitu:

a. Perencanaan

Perencanaan dalam audit operasional serupa dengan perencanaan untuk audit atas laporan keuangan historis. Seperti dalam audit laporan keuangan, audiotr operasional harus menentukan lingkup penugasan dan menyampaikan hal itu kepada unit organisasional, juga perlu menentukan staff yang tepat dalam penugasan, mendapatkan informasi mengenai latar belakang unit organisasional, memakai struktur pengendalian intern, serta menentukan bahan bukti yang tepat yang harus dikumpulkan. Perbedaan utama antara perencanaan audit

operasional dengan audit laporan keuangan adalah sangat banyaknya keragaman dalam audit operasional. Oleh karena keragamannya, seringkali sulit menentukan tujuan khusus pada suatu audit operasional, sehingga tujuannya akan didasarkan pada kriteria yang dikembangkan untuk penugasan.

b. Pengumpulan dan evaluasi bahan bukti

Dengan cara yang sama seperti pada audit keuangan, auditor operasional harus mengumpulkan cukup bahan bukti yang kompeten agar dapat menjadi dasar yang layak guna menarik suatu kesimpulan mengenai tujuan yang sedang diuji.

c. Pelaporan dan tindak lanjut

Dua perbedaan utama dalam laporan audit operasional dan keuangan yang mempengaruhi laporan audit operasional. Pertama, dalam audit operasional laporan biasanya dikirim hanya untuk pihak manajemen, dan satu salinan untuk unit yang diperiksa. Tidak adanya pemakaian pihak ketiga, mengurangi pembakuan kata-kata dalam laporan audit operasional. Kedua, keragaman audit operasional memerlukan penyusunan laporan secara khusus untuk menyajikan ruang lingkup audit, temuan-temuan dan rekomendasi-rekomendasi. Hubungan kedua faktor ini mengakibatkan banyak perbedaan dalam laporan audit operasional. Penulisan laporan seringkali memakan banyak waktu agar temuan-temuan dan rekomendasi disampaikan secara jelas. Tindak lanjut merupakan hal yang biasa dalam audit operasional disaat rekomendasi rekomendasi disampaikan kepada manajemen, yang tujuannya adalah untuk memastikan apakah perubahan-perubahan yang direkomendasikan telah dilakukan dan jika tidak apakah alasannya.

2.1.8. Manajemen Sumber Daya Manusia

Hadani Nawawi (2005: 40) menyatakan terdapat 3 (tiga) pengertian sumber daya manusia yaitu :

- 1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- 2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di suatu organisasi sebagai penggerak dan mewujudkan eksistensi organisasi tersebut.

2.1.9 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Menurut Martoyo, (2000:15) aktivitas sumber daya manusia yang tercakup dalam hal ini adalah:

- 1. Perencanaan Sumber daya manusia (human resources planning)
- 2. Rekrutmen (recruitmen)
- 3. Seleksi (selection)
- 4. Orientasi (orientation)
- 5. Penempatan (placement)
- 6. Pendidikan dan Pelatihan (education & training)
- 7. Pengembangan (development)
- 8. Penilaian Kinerja (appraisa of performance)
- 9. Proses Kompensasi (compensation)
- 10.Pemberian Insentive sesuai jasanya dalam organisasi (required service)
- 11. Hubungan Kerja (employee relation)
- 12. Penentuan Akhir (assessment)

2.1.10 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Simamora, (2003:37) terdapat empat tujuan manajemen sumber daya manusia:

- Tujuan kemasyarakatan atau sosial Tujuan sosial (societal objective). Manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis tehadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.
- 2) Tujuan organisasional Tujuan organisasional (organizational objective). Adalah sasaran atau target formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

- 3) Tujuan fungsional Tujuan fungsional (functional objective) Merupakan suatu tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 4) Tujuan pribadi Tujuan individual (individual management objective) adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi

2.1.11 Sumber Daya Guru

Salah satu cabang manajemen yang khusus menaruh perhatian terhadap sumber daya manusia adalah manajemen sumber daya manusia. Mengenai sumber daya guru penulis mengacu kepada konsep manajemen sumber daya manusia karena esensial guru dengan manusia adalah sama. Hanya saja istilah guru lebih spesifik kepada seseorang atau atau kelompok orang yang bekerja pada dunia pendidikan, sementara istilah manusia masih bersifat umum. Oleh karena itu definisi sumber daya manusia akan diarahkan kepada hal yang lebih khusus yaitu guru. Untuk itu terlebih dahulu penulis akan mengarahkan pengertian manajemen sumber daya manusia.

Setara dengan Garry Dessler menjelaskan, sebagaimana yang dikutip oleh Willy Susilo bahwa "manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian.

Berdasarkan definisi diatas, dapat diambil suatu pengertian manajemen sumber daya manusia adalah proses yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan individu, organisasi, dan masyarakat melalui kegiatan perencanaan, pengadaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pembinaan dan pengembangan, kompensasi, dan pemberhentian.

Dengan demikian yang dimaksud dengan manajemen sumber daya guru adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengorganisasian, pengarahan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, penilaian dan pemberhentiansumber daya guru agar tercapai berbagai tujuan pendidikan yang meliputi tujuan individu, madrasah, dan masyarakat.

2.1.12 Pengolahan Sumber Daya Guru

Manajemen tenaga kependidikan atau pengelolahan sumber daya guru bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilakukan pimpinan, adalah melakukan perencanaan, pengadaan, pengorganisasian, pengarahan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, penilaian dan pemberhentian.

Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

2.1.13 Pelatihan

Pelatihan menurut Gary Dessler (2009) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja.

Pelatihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik penguasaan ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin (T. Hani Handoko, 2000:104). Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan sekarang.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap, demi tercapainya prestasi kerja guru yang semakin baik, sebagaimana tujuan yang ingin dicapai oleh suatu sekolah yaitu meningkatkan efektifitas guru dan menjaga kestabilannya. Dalam rangka menghadapi tuntutan dan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pendidikan, dan pelatihan merupakan suatu keharusan.

2.1.14 Tujuan Pelatihan

Menurut Hasibuan (2005:70) ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan antara lain sebagai berikut :

1. Produktivitas guru, melalui pendidikan dan pelatihan maka produktivitas kerja akan meningkatkan, kualitas produksi semakin baik karena technical skill dan managerial skill pegawai yang semakin baik.

- 2. Efisiensi, pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga kerja, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin.
- 3. Pelatihan, pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pelatihan yang lebih baik dari pegawai kepada perusahaan atau instansi, karena pemberian pelatihan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting.
- 4. Moral, melalui pendidikan dan pelatihan maka moral para pegawai akan lebih baik karena keahlian dan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menjalankan tugasnya dengan baik.
- 5. Karir, dengan pendidikan dan pelatihan, kesempatan untuk meningkatkan karir pegawai akan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya di dasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
- 6. Konseptual, dengan pendidikan dan pelatihan pimpinan akan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik.
- 7. Kepemimpinan, dengan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan seseorang akan lebih baik, hubungan antar teman sekerja akan menjadi luas, motivasinya akan lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
- 8. Balas jasa, dengan pendidikan dan pelatihan, maka balas jasa (gaji, upah, insentif) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin baik.

2.1.15 Manfaat Pelatihan

Beberapa manfaat nyata dari program pelatihan menurut Simamora (2004:278) adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
- 2) Mengurangi waktu pembelajaran yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kerja yang dapat diterima
- 3) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan
- 4) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
- 5) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

2.1.16 Faktor-Faktor Yang Berperan Dalam Pelatihan

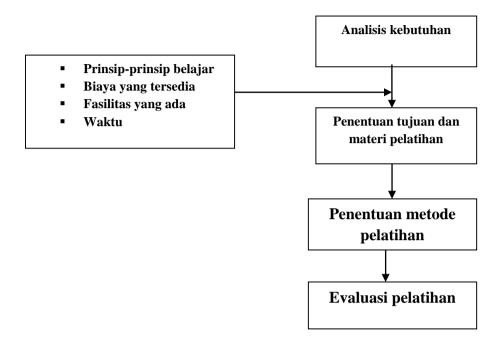
Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa faktor yang berperan yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan menurut Veithzal Rivai (2004:240) yang dijadikan penulis sebagai indikator, antara lain :

- 1. Materi yang Dibutuhkan Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.
- 2. Metode yang Digunakan Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.
- 3. Kemampuan Instruktur Pelatihan Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
- 4. Sarana atau Prinsip-Prinsip Pembelajaran Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.
- 5. Peserta Pelatihan Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.
- 6. Evaluasi Pelatihan Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang di dapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi, dan nilai akhir.

2.1.17 Audit Pelatihan

Audit pelatihan merupakan salah satu alat pengendalian yang membantu dalam pelaksanaan pelatihan (diklat) di sekolah yang bertujuan untuk mengevaluasi tingkat efesiensi, efektivitas dan keekonomisan pelaksanaan program pelatihan (diklat) serta memberikan rekomendasi perbaikan agar tercapai tujuan dari diadakannya program pelatihan di sekolah.

2.1.18 Prosedur Pelaksanaan Audit Pelatihan



Beberapa prosedur dari audit pelatihan (*Audit Of Training*) adalah sebagai berikut:

1) Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuha adalah penentuan kebutuhan pelatihan yang akan dilakukan. Kegiatan ini sangat rumit dan sulit, karena perlu mendiagnosis kompetensi organisasi saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan perubahan lingkungan dan masa yang akan datang. Analisis kebutuhan dilakukan melalui langkah-langkah:

2) Analisis kebutuhan organisasi

Analisis kebutuhan organisasi yaitu mengidentifikasi strategi organisasi, lingkungan organisasi pada saat ini dan masa yang akan datang untuk mencapi tujuan.

3) Analisi kebutuhan tugas

analisi tugas yaitu menganalisis tugas-tugas yang harus dilakukan setiap jabatan, yang dapat dipelajari dari perilaku peran tersebut, dan informasi analsis jabatan yaitu uraian tugas, persyaratan tugas dan standar unjuk kerja yang terhimpun dalam informasi sumber daya manusia organissai.

4) Analisis kebutuhan pegawai

Analisis kebutuhan pegawai adalah menganalisis mengenai apakah ada yang kurang dalam kesiapan tugas-tugas atau kurangnya kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dapat diketahui dari penilaian kinerja, observasi ke lapangan kuesioner.

5) Penentuan Tujuan

Tujuan pelatihan harus di rumuskan seacra spesifik, apakah perubahan perilaku atau perubahan pengetahuan yang ingin dicapai setelah pelatihan dilakukan. Berdasarkan tujuan tersebut maka ditentukan materi untuk pelatihan untuk mencapai tujuan.

6) Pemilihan Metode Pelatihan

- 1. On the job training, yaitu dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara forml maupun informal.
- 2. Off the job training, yaitu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan.

7) Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pelatihan dilihat dari efek pelatihan dikaitkan dengan: Reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan

- 1. Pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan
- 2. Perubahan perilaku
- 3. Perbaikan pada organisas

2.1.19 Dasar Hukum

- 1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- 2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
- 3. Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.
- 4. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru
- 5. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- 6. Peraturan Menteri Agama Nomor 16 Tahun 2010 tentang Pengelolaan Pendidikan Agama pada Sekolah.

- 7. Keputusan Menteri Agama Nomor 211 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengembangan Standar Nasional Pendidikan Agama Islam pada Sekolah.
- 8. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2013 tentang Standar Proses.
- 9. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 67 Tahun 2013 tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah.
- 10. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 2013 tentang Kerangka Dasar dan Pedoman Peningkatan Kompetensi Guru PAI SMP Direktorat Pendidikan Agama Islam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI Tahun 2015.
- 11. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 69 Tahun 2013 tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah.
- 12. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2013 tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Kejuruan.

2.1.20 Kriteria Pelaksanaan pelatihan

> Peserta

- 1. Guru tetap PAI SMP berstatus PNS atau Non PNS
- 2. Aktif mengajar
- 3. Diutamakan yang telah memiliki sertifikat pendidik
- 4. Melampirkan surat tugas dari atasan langsung/pejabat/instansi berwenang
- 5. Sehat jasmani dan rohani
- 6. Tidak sedang hamil tua
- 7. Bersedia mengikuti kegiatan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan

Narasumber

- 1. Guru PAI/Pengawas PAI pada sekolah yang sudah memiliki sertifikat IN Kurikulum 2013
- 2. Dosen yang memiliki sertifikat relevan dengan pelatihan
- 3. Tim pakar dibidangnya
- 4. Pemangku kebijakan

5. Memiliki pengalaman sebagai nara sumber/instruktur pada kegiatan Bimtek Kurikulum

> Alat dan Bahan Pelatihan

- a. Alat
 - 1) LCD projector beserta perangkatnya
 - 2) Laptop
 - 3) Sound system
 - 4) Printer
 - 5) Kertas Pelano.

b. Bahan Pelatihan

- 1) ATK peserta
- 2) ATK kerja kelompok
- 3) ATK panitia.

> Tempat dan Waktu Pelaksanaan

- a. Tempat Pelatihan
 - 1) Persyaratan Gedung/Tempat : Harus memiliki beberapa fasilitas dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a) Aula untuk pembukaan dan penutupan
 - b) Ruang Pelatihan yang cukup luas dan nyaman untuk 50 orang minimal
 - c) Dinding ruang pelatihan dapat ditempel hasil karya peserta selama proses Pelatihan
 - d) Ruang sekretariat yang terpisah dengan ruang kelas.
 - e) Ruang narasumber yang terpisah dengan ruang kelas dan ruang sekretariat.
 - 2) Pengaturan Ruang Pelatihan Ruang pelatihan berisi meja dan kursi untuk peserta, Narasumber, fasilitator, dan panitia. Ketentuan pengaturan ruang kelas sebagai berikut:
 - a) Meja untuk peserta sebaiknya menggunakan meja bundar agar peserta dapat saling berinteraksi untuk mengerjakan tugas dalam kelompoknya. Apabila tidak memungkinkan menggunakan meja bundar dapat digunakan meja segi empat.
 - b) Tersedia meja untuk diisi 5 atau 6 orang per meja

- c) Meja panjang untuk panitia berada di belakang peserta dengan jumlah kursi minimal untuk 5 orang
- d) Meja panjang untuk fasilitator berada di samping atau di belakang peserta dengan jumlah kursi minimal untuk 5 orang
- e) Denah ruang yang digunakan ditempel di papan pengumuman di depan ruang Pelatihan
- f) Denah ruang Pelatihan yang menggambarkan tata letak meja dan nomor peserta pelatihan ditempelkan di pintu ruang yang digunakan untuk Pelatihan
- g) Penempelan Nomor Peserta Pelatihan di meja dan denah meja pada masing-masing ruang di pintu depan ruang paling lambat 1 (satu) jam sebelum Pelatihan dimulai.
- h) Susunan meja pada masing-masing ruang pelatihan sebagaimana gambar di bawah ini.

b. Waktu Pelatihan

Kegiatan pelatihan dilaksanakan paling lambat Awal bulan Desember 2015. Pelatihan dilaksanakan selama 3 (tiga) hari dengan durasi waktu 24 jam (1 jam = 60 menit).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penerapan audit manajemen dalam menilai efektivitas pelaksanaan pelatihan guru yang digunakan oleh peneliti sebagai acuan, yaitu sebagai berikut:

1. Antonyella Papina (2014)

Melakukan penelitian yang berjudul "Adit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi SDM Pada Lottemart Wholesale Yogyakarta". Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, diketahui bahwa aktivitas fungsi sumber daya manusia yang sudah berjalan efektif antara lain proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, dan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan aktivitas yang belum berjalan efektif antara lain perencanaan SDM, seleksi dan penempatan karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan ketenagakerjaan, dan kepuasan kerja karyawan.

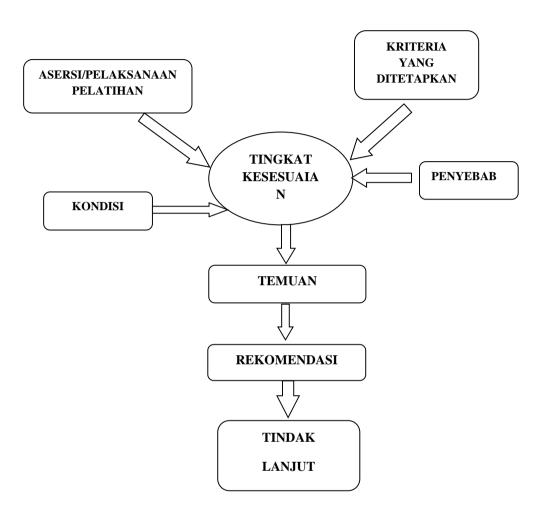
- 2. Brenda Tiffani dan Akie Rusaktiva Rustam, SE., MSA., Ak.(2015) Melakukan penelitian yang berjudul "Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Fakultas)". Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa dari 9 fungsi sumber daya manusia yang telah diaudit, 7 diantaranya yaitu perencanaan SDM, seleksi sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, perlindungan tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pemensiunan telah berjalan efektif, sedangkan fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif adalah fungsi perekrutan tenaga kerja dan kompensasi.
- 3. Ferry Adjie Akhma Ferryadjie dan Lilis Ardini (2017)
 Melakukan penelitian yang berjudul "Adit Operasional Untuk
 Mengevaluasi Efektivitas Sumber Daya Manusia di CV Jaya Sentosa".
 Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh penulis menunjukkan fungsi
 sumber daya manusia pada CV Jaya Sentosa telah berjalan cukup baik,
 namun terdapat beberapa kekurangan dan kelemahan yaitu pada fungsi
 perencanaan tenaga kerja belum memiliki perencanaan tenaga kerja
 yang terdokumentasi secara tertulis, dalam fungsi seleksi tidak adanya
 materi wawancara secara tertulis dan pada fungsi pelatihan dan
 pengembangan terdapat temuan tidak adanya standarisasi untuk
 karyawan yang dipilih untuk diikutkan pengembangan hanya
 berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan
- 4. Ira Sri Lestari (2014) Melakukan penelitian yang berjudul "Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi SDM". Hasil penelitian menunjukkan, dari 10 fungsi sumber daya manusia, terdapat 1 fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif, yaitu perencanaan dan pengembangan karir.
- 5. Dwi Rachmawati dan Nurul Fachriyah, SE.,MSA.,Ak (2015) Melakukan penelitian yang berjudul "Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi SDM". Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis secara keseluruhan fungsi sumber daya manusia di Hotel Pelangi Malang telah berjalan efektif, sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Meskipun ada salah satu fungsi yang dapat dinyatakan belum efektif yaitu pada seleksi sumber daya manusia.

Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama	Teknik	Hasil Penelitian
		Peneliti	Analisis	
1	AUDIT	Antonyel	Deskriptif	diketahui bahwa aktivitas fungsi
	MANAJEMEN	la Papina	kualitatif	sumber daya manusia yang sudah
	UNTUK			berjalan efektif antara lain proses
	MENILAI			rekrutmen, pelatihan dan
	EFEKTIVITAS			pengembangan karyawan,
	ATAS FUNGSI			perencanaan dan pengembangan
	SDM PADA			karir, penilaian kinerja,
	LOTTEMART			kompensasi dan balas jasa, dan
	WHOLESALE			pemutusan hubungan kerja.
	YOGYAKARTA (Sedangkan aktivitas yang belum
	2014)			berjalan efektif antara lain
				perencanaan SDM, seleksi dan
				penempatan karyawan,
				keselamatan dan kesehatan kerja,
				hubungan ketenagakerjaan, dan
				kepuasan kerja karyawan.
2	AUDIT	Brenda	Kualitatif	diketahui bahwa dari 9 fungsi
	MANAJEMEN	Tiffani		sumber daya manusia yang telah
	UNTUK	dan Akie		diaudit, 7 diantaranya yaitu
	MENILAI	Rusaktiv		perencanaan SDM, seleksi
	EFEKTIVITAS	a		sumber daya manusia, pelatihan
	FUNGSI	Rustam,		dan pengembangan tenaga kerja,
	SUMBER DAYA	SE.,		perencanaan dan pengembangan
	MANUSIA	MSA.,		karier, penilaian kinerja,
	(STUDI KASUS	Ak.		perlindungan tenaga kerja, dan
	PADA			pemutusan hubungan kerja (PHK)
	FAKULTAS (dan pemensiunan telah berjalan
	2015)			efektif, sedangkan fungsi sumber
				daya manusia yang tidak efektif
				adalah fungsi perekrutan tenaga kerja dan kompensasi.
3	AUDIT	Ferry	Kualitatif	terdapat beberapa kekurangan dan
3	OPERASIONAL	Adjie	Kuantatn	kelemahan yaitu pada fungsi
	UNTUK	Akhma		perencanaan tenaga kerja belum
	MENGEVALUAS	dan Lilis		memiliki perencanaan tenaga
	I EFEKTIVITAS	Ardini		kerja yang terdokumentasi secara
	SUMBER DAYA	11141111		tertulis, dalam fungsi seleksi tidak
	MANUSIA DI CV			adanya materi wawancara secara
	JAYA SENTOSA (tertulis dan pada fungsi pelatihan
	2017)			dan pengembangan terdapat
				temuan tidak adanya standarisasi
				untuk karyawan yang dipilih
				untuk diikutkan pengembangan
	I.		l .	antak ankatkan pengembangan

				hanya berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan
4	AUDIT MANAJEMEN SEBAGAI SARANA UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA (2014)	Ira Sri Lestari	Kualitatif	10 fungsi sumber daya manusia, terdapat 1 fungsi sumber daya manusia yang tidak efektif, yaitu perencanaan dan pengembangan karir.
5	AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA (2015	Dwi Rachma wati dan Nurul Fachriya h, SE., MSA., Ak	Kualitatif	secara keseluruhan fungsi sumber daya manusia di Hotel Pelangi Malang telah berjalan efektif, sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Meskipun ada salah satu fungsi yang dapat dinyatakan belum efektif yaitu pada seleksi sumber daya manusia.

2.3 Kerangka Konseptual



2.4 Pertanyaan Penelitian

- Kemampuan Narasumber
 - 1. Apakah metode yang digunakan narasumber/trainer sudah tepat dalam menayampaikan materi?
 - 2. Apakah narasumber mempunyai kemampuan mengefektivitaskan waktu dalam menyampaikan materi?
 - 3. Apakah narasumber/trainer bekerja secara profesional dalam menyampaikan materi?

➤ Isi Materi

- 1. Apakah seluruh isi materi pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan awal?
- 2. Apakah strategi penyampaian materi yang digunakan sudah tepat dan membantu peserta?
- 3. Apakah semua isi materi yang disampaikan banyak yang terpakai dalam praktek riil proses pembelajaran dikelas?

➤ Waktu/Jadwal Pelatihan

- 1. Apakah waktu pelaksanaan pelatihan telah sesuai dengan rencana awal?
- 2. Apakah peserta diberikan waktu yang cukup untuk memahami isi materi dalam pelatihan?

> Fasilitas

- 1. Apakah selama mengikuti pelatihan bahan pendukung (buku, handout) tersedia?
- 2. Apakah fasilitas (ruangan, akomodasi, dan konsumsi) disediakan dengan baik?
- 3. Apakah peserta pelatihan diberikan uang saku guna meningkatkan minat peserta pelatihan?

> Kemampuan Peserta

- 1. Apakah peserta pelatihan harus aktif dan menguasai materi yang akan disampaikan ketika pelatihan dimulai?
- 2. Apakah peserta mampu memahami seluruh isi materi yang diberikan dalam pelatihan?
- 3. Apakah peserta dapat dengan mudah menaganalisis isi materi yang diberikan saat pelatihan?

Perilaku

1. Apakah tingkat kualitas kerja peserta semakin baik setelah setelah mengikuti pelatihan?

- 2. Apakah peserta memiliki tingkat ketelitian yang baik setelah mengikuti pelatihan?
- 3. Apakah setelah mengikuti pelatihan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan peserta bertambah dan berpengaruh dalam praktek proses pembelajaran dikelas?

> Evaluasi

- 1. Apakah dengan diselenggarakannya pelatihan dapat memotivasi peserta pelatihan untuk bekerja lebih baik?
- 2. Apakah terdapat peningkatan prestasi kerja setelah diselenggarakannya pelatihan?
- 3. Apakah loyalitas dan komitmen peserta bertambah baik terhadap pekerjaan setelah mengikuti pelatihan?