

BAB V

PENUTUP

A Simpulan

Penelitian ini untuk mengetahui model *activity-based budgeting* diterapkan di Institusi Pendidikan (UAJY) yang mempunyai karakteristik sebagai badan usaha *non profit*, dengan mengkaji pemahaman manajer pusat pertanggungjawaban dan hambatan tentang penyusunan anggaran dan pelaksanaan program kerja yang didasarkan pada model *activity-based budgeting*

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian (survei pada 24 responden) yang telah dilakukan di UAJY, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan penyusunan model *activity-based budgeting*, telah dilakukan oleh pimpinan unit berdasar lima *mindset* dalam *ideal-bielieve*, yaitu:

Customer value mindset baru dipahami (*bielieve*) sebesar 54,2 %. Hal ini disebabkan karena UAJY telah menetapkan tarif dan subsidi silang sebagai pedoman penyusunan anggaran serta budaya kerjasama antar unit sehingga dapat dilakukan *activity elimination*, *activity reduction* dan *activity sharing*. Bagi sebagian pejabat yang tidak melakukan sebagian atau ketiga aktifitas tersebut disebabkan bentuk kegiatan yang spesifik unit.

Continous improvement mindset telah dipahami (*bielieve*) sebesar 87,0 %. Hal ini disebabkan UAJY telah melakukan *improvement* kualitas sumber daya manusia (dalam bentuk: studi lanjut, pelatihan, kursus, lokakarya) dan

pengadaan sumber daya lain (prasarana, sarana, informasi, dan teknologi), setelah itu pimpinan merancang program kerja yang berfokus pada mahasiswa.

Cross-functional mindset baru dipahami (*believe*) sebesar 45,8 %. Hal ini UAJY telah melakukan pembentukan tiga sistem permanen, yaitu: sistem inovasi, sistem operasi, dan sistem layanan purna jual dan setiap sistem dijalankan oleh suatu tim lintas fungsional, yang anggotanya berasal dari berbagai fungsi utama, tetapi kurang melibatkan unit sehingga kegiatan yang berjalan hanya dapat dipahami oleh sebagian pimpinan unit.

Employee empowerment mindset baru dipahami (*believe*) sebesar 54,2 %. Hal ini disebabkan karena ada sebagian pejabat memahami proses penyusunan anggaran hanya dilakukan pejabat-pejabat tertentu dan budaya unit kurang mengikutsertakan serta pemberian kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan aktivitas yang digunakan untuk melayani kegiatan akademik.

Opportunity mindset baru dipahami (*believe*) sebesar 45,8 %. Hal ini disebabkan karena hanya dari beberapa pejabat yang dapat menangkap konsep *Business life cycle* pada setiap unit seluruh institusi untuk penjelasan tentang respon pasar terhadap produk di unitnya, sehingga dapat menjawab dalam bentuk program kerja yang direncanakan.

2. Berdasar hasil penelitian pelaksanaan penyusunan anggaran dengan model *activity-based budgeting* terdapat hambatan dalam memahami penyusunan anggaran dikarenakan kurangnya pengaturan sistim dan prosedur, kurangnya pelatihan penyusunan, masih terdapat intervensi dari Universitas, mendasarkan kebiasaan lama *blocking system* /sistim jatah, ada beberapa unit bermasalah dalam pengelolaan di internal unit serta kurangnya komunikasi dua arah untuk mencapai kesepakatan antara unit dan universitas serta ketidak jelasan tupoksi
3. Berdasar pertanyaan terbuka kepada pengelola unit diperoleh data harapan dari responden sebagai berikut:
- a) Penyusunan *activity-based budgeting*
 - (1) Perlu adanya panduan konsep *activity-based budgeting*
 - (2) Evaluasi pelaksanaan
 - (3) Komunikasi intensif
 - (4) Perlu sarana dan prasarana yang mendukung dengan sistem terpadu
 - b) Hambatan-hambatan dalam penyusunan *activity-based budgeting*

Tidak ada panduan pelaksanaan penyusunan *activity-based budgeting*, sosialisasi konsep dan kurangnya komunikasi mengakibatkan mekanisme kerja kurang dipahami sehingga pelaksanaan dapat tersendat-sendat

B. Rekomendasi

Berdasar kesimpulan di atas, maka saran atau rekomendasi dari peneliti dipandang dari tiga aspek, untuk menjawab manfaat, yaitu:

1. Aspek teoritis

Tulisan ini dipakai sebagai bahan literatur bagi peneliti dengan topik yang sama di masa yang akan datang

2. Aspek metodologi

- a Bentuk wawancara lebih spesifik dan terstruktur
- b Observasi langsung pada pelaksanaan penyusunan anggaran
- c Alat analisis dengan menggunakan metode *balance scorecard*, apabila UAJY sudah menerapkan tolok ukur kinerja

3. Aspek manajerial

Perlunya langkah sistematis untuk memperdayakan potensi sumber daya yang ada secara efisien dan efektif. Untuk mencapai kondisi tersebut menurut Edy Sukarno, 2000 diperlukan perancangan yang cermat dari manajemen dalam meneliti langkah operasional yang akan dilakukan. Derajat kompleksitas perencanaan tersebut tentu dipengaruhi oleh skala institusi UAJY dibidang pendidikan tinggi. Untuk itu dalam pelaksanaan operasional anggaran model *activity-based budgeting* di UAJY, memerlukan administrasi anggaran yang didukung sarana dan prasarana sebagai sistem pengendalian manajemen.

Administrasi anggaran yang perlu dipersiapkan untuk mengelola pelaksanaannya adalah dibentuknya:

a Komite anggaran (*Budget Committee*)

Kerja sama antar pimpinan unit sebagai kesepakatan dibutuhkan dalam menyusun anggaran, semua harus berpartisipasi di dalam menyusun sasaran, pengembangan rencana dan perumusan kebijakan, sehingga diperlukan jembatan dalam bentuk komite anggaran. Umumnya, administrasi anggaran didelegasikan kepada komite anggaran, dengan anggota masing-masing pimpinan unit. Seringkali karyawan dari bagian keuangan dan pengadaan dilibatkan dalam komite anggaran.

Fungsi utama komite anggaran :

- i) Menyediakan pedoman umum untuk penyusunan anggaran
- ii) Menawarkan saran teknis
- iii) Menerima dan mengkaji ulang anggaran
- iv) Mengusulkan perubahan
- v) Menyelaraskan berbagai perbedaan pandangan
- vi) Menyetujui anggaran dengan atau tanpa perubahan
- vii) Meneliti cermat laporan-laporan anggaran yang ada

b Departemen anggaran

Departemen anggaran bertanggung jawab atas sistem dan prosedur anggaran (*budget manual*). Perbedaan antara komite anggaran berkewajiban mengkaji ulang anggaran.

Fungsi utama Departemen Anggaran:

- i) Merancang bentuk dan prosedur yang perlu
- ii) Memberikan gagasan penganggaran untuk semua level manajemen
- iii) Mendidik lini eksekutif di dalam penganggaran teknis
- iv) Mengevaluasi dan melaporkan kinerja riil

c Manual Anggaran

Manual dimaksudkan untuk menyatakan tujuan, sasaran, prosedur, struktur organisasi dan kewenangan serta pertanggung jawaban dalam penyusunan anggaran.

d System Operating Prosedur (SOP)

Manual anggaran ditulis untuk menghimpun instruksi dan informasi relevan dengan menyertakan berbagai rujukan (referensi) untuk pelaksanaan program anggarannya.

Sarana dan prasarana yang perlu dipersiapkan untuk mendukung pelaksanaan operasional antara lain:

a Sistem komputerisasi terpadu

Penyusunan anggaran yang menggunakan sistem komputer terpadu, untuk mendukung efektifitas pengelolaan data dan informasi sehingga dapat diimplementasikan dengan tepat serta dapat mendukung evaluasi dengan baik dan benar sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan.

b Sumberdaya manusia

Sumberdaya untuk komite anggaran, departemen anggaran dan pengelola unit yang *care* dan punya kapabilitas dengan konsep *activity-based budgeting* sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi), sesuai dengan konsep yang telah disepakati untuk dilakukan bersama-sama.

c Fasilitas alat kantor yang diperlukan antara lain: komputer, ruangan serta perlengkapan yang representatif untuk masing-masing fungsi.

d Fasilitas biaya-biaya yang diperlukan sebagai konsekuensi kegiatan penyusunan anggaran tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmaja, L. S., *Manajemen Keuangan*, Edisi Revisi, Andi Offset Yogyakarta 2003.
- Brimson, J.A., and J. Antos, 1998, *Activity-Based Management for Service Industry, Government Entities, and Nonprofit Organization*, John Wiley and Sons, Inc
- Cooper, R., and R. Slagmulder, 2000, *Activity-Based Budgeting-part 1*, Strategic Finance, Harvard Business
- Edi Sukarno, 2000, *Sistem Pengendalian Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis*, Gramedia Pustaka Utama-Jakarta
- Fishbein, M and Ajzen, 1975, *Belief Attitude Intention And Behavior: And Introduction to Theory and Research*, Reading, MA Addison-Wesley
- Indra dan Fazli, *Pengaruh Informasi Akuntansi dan ketidak-pastian tugas terhadap Perilaku Manajer: Sebuah Eksperimen Semu*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia Vol 4, No. 3. September 2001
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 1996, *The Balance Scorecard : Translating Strategy in to Action*, Massachusetts, Harvard Business
- Kusumadmo, Sambutan Rektor, Wisuda Sarjana dan Mageister periode III TA. 1999/2000, UAJY 1 Juli 2000
- Moleong, Lexy J., 2001, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosd Bandung
- Mulyadi, 2001, *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat-Jakarta
- Purwadi, Agus, 2001, *Dampak Krisis Ekonomi terhadap Perguruan Tinggi di Indonesia*, Balitbang –Depdiknas
- Sarwono, S.S, 2005, Laporan Tahunan, Dies Natalis XL UAJY, 27 September 2005
- Stephen P. Robbins, 2005, *Organizational Behavior*, International Edition, Prentice Hall

Sukamulya, S, 2001, *Activity-Based Budgeting* di Perguruan Tinggi, disampaikan didepan Rapat Senat Terbuka dalam Dies Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Wheelen, Thomas L. and Hunger D.,2004, *Strategic Manajement and Business Policy*, Prentice Hall

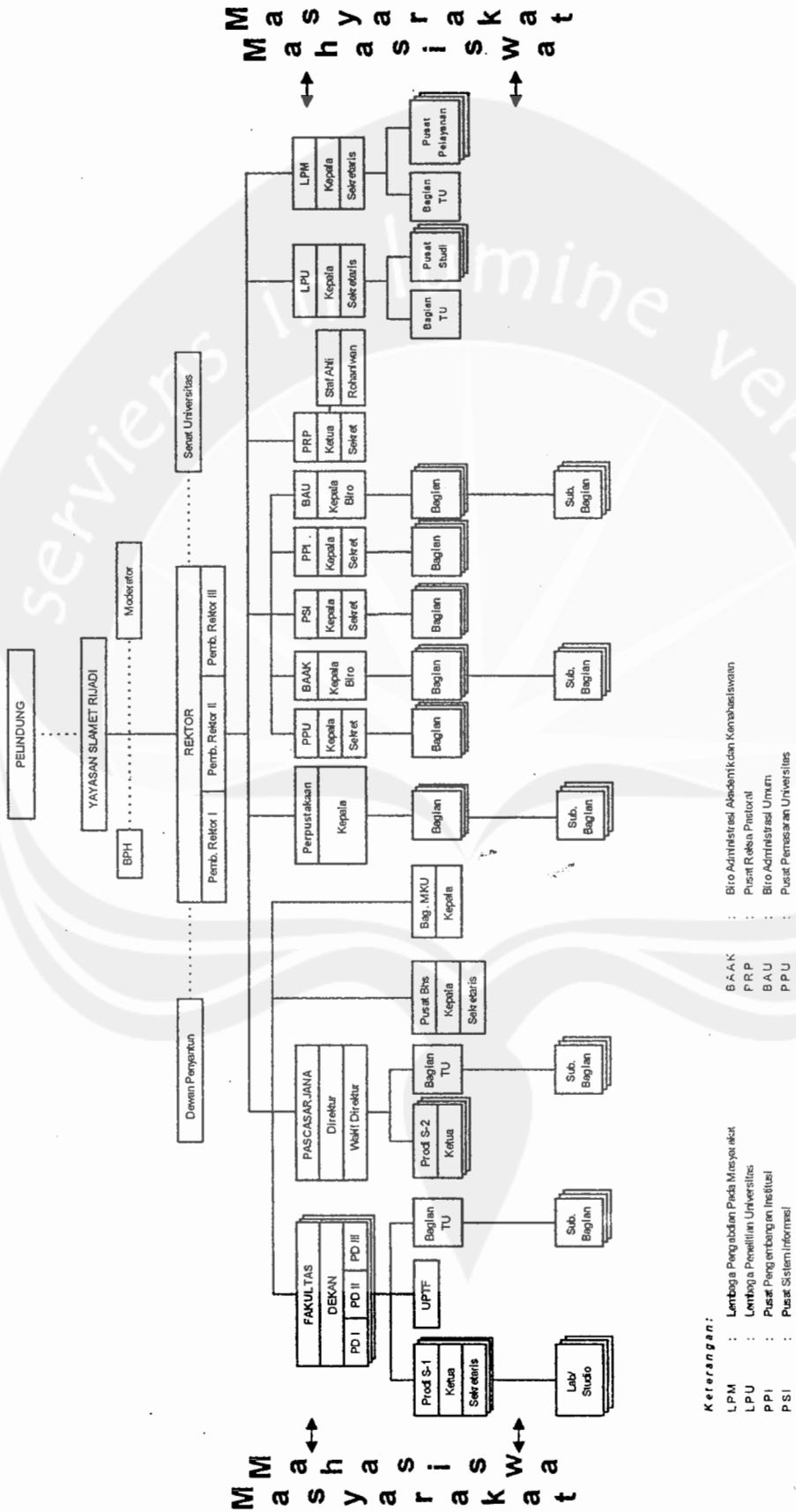


Lampiran 1.

Struktur Organisasi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.



STRUKTUR ORGANISASI UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA



Keterangan:

- LPM : Lembaga Pengabdian Pada Masyarakat
- LPU : Lembaga Penelitian Universitas
- PPI : Pusat Pengembangan Institut
- PSI : Pusat Sistem Informasi
- BAK : Biro Akademik dan Kemahasiswaan
- PRP : Pusat Riset Pristat
- BAU : Biro Administrasi Umum
- PPU : Pusat Penasehan Universitas

M a s h a a s r i a s k w a t

M a s h a a s r i a s k w a t

Lampiran 2.

Daftar Pertanyaan



Kepada : Yth, Bapak/Ibu/Sdr

Dengan hormat,

Saya mahasiswa Program Magister Manajemen Universita Atma Jaya Yogyakarta, saat ini sedang mengadakan penelitian akhir (*Tesis*), mengenai pemilihan model dalam penyusunan anggaran, yang berjudul :
” Penerapan Model *Activity-based budgeting* dalam pelaksanaan anggaran di Universitas Atma Jaya Yogyakarta”

Pemilihan model penyusunan anggaran akan dapat membantu memperlancar atau menghambat pencapaian tujuan suatu organisasi. Data yang Bapak/Ibu berikan dalam kuesioner ini bermanfaat untuk mengkaji model penyusunan anggaran sebagai pilihan dalam manajemen organisasi yang adaptif dalam perguruan tinggi.

Saya mohon kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu dalam pengisian kuesioner ini. Pendapat Bapak/Ibu dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut sangat kami harapkan dalam penelitian ini. Mohon pertanyaan berikut ini dijawab secara jujur dan spontan sesuai dengan kondisi dan perasaan Bapak/Ibu saat ini. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dalam pengisian kuesioner ini, karena analisis akan dilakukan secara kumulatif bukan individual. Riset ini bertujuan untuk kepentingan penelitian akademik semata.

Apabila Bapak/Ibu tertarik untuk mengetahui ringkasan hasil akhir penelitian ini (dalam bentuk soft copy), silahkan mengirimkan alamat e-mail Bapak/Ibu ke alamat e-mail saya: tyas@mail.uajy.ac.id

Terimakasih

KETERANGAN

(Sebelum mengisi kuesioner Bapak/Ibu diharapkan membaca keterangan berikut) :

Activity-based budgeting adalah model penyusunan anggaran yang digunakan di Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Dari model-model anggaran yang ada, pemilihan model penganggaran suatu organisasi akan dapat membantu memperlancar atau menghambat pencapaian tujuan. *Activity-based budgeting* yang dimaksud disini adalah model penganggaran berbasis aktivitas sebagai pengembangan anggaran tradisional (*Traditional Budgeting*)

Struktur pertanyaan terdiri dari 4 (empat bagian) sebagai berikut :

A. Pertanyaan Demografik

Bapak/Ibu diminta memberi tanda silang dan menjawab pertanyaan sesuai dengan keadaan yang ada.

B. Pemahaman penyusunan *Activity-based budgeting*

Bapak/Ibu diharapkan memberi tanda silang untuk jawaban yang sesuai dengan keadaan dari 4 (empat) pernyataan, yaitu:

Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah
--------	---------------	--------	--------------

C. Identifikasi hambatan dalam penyusunan *Activity-based budgeting*

Silahkan Bapak/Ibu membaca secara seksama setiap pernyataan. Kemudian Bapak/Ibu dimohon untuk mengungkapkan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan Bapak/Ibu dengan memberi tanda silang pada kotak yang tersedia.

Semakin kearah angka 1 (satu) semakin tidak setuju dan sebaliknya semakin kearah angka 5 (lima) semakin setuju.

Kategori	Skor
Sangat tidak setuju	1
Tidak setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat setuju	5

D. Saran-saran

Bapak/Ibu diminta memberikan saran-saran yang berkaitan dengan pelaksanaan penyusunan *Activity-based budgeting* dan hambatan-hambatan yang ada serta alternatif-alternatif sebagai saran-saran dalam memperlancar penyusunan *Activity-based budgeting* dalam proses pencapaian tujuan Instansi.

A. Pertanyaan Demografik (Tahun Juli 2004 sampai dengan Desember 2006)

- Umur tahun
- Jenis Kelamin pria wanita
- Kedudukan Bapak/Ibu diUAJY
1. Dekan
 2. Wakil Dekan II
 3. Kepala Pusat
 4. Kepala Biro
- Jumlah Pejabat Struktural bawahan Bapak/Ibu orang
- Lamanya Bapak/Ibu pada jabatan sekarang tahun
- Lamanya Bapak/Ibu bekerja di UAJY tahun
- Pendidikan terakhir Bapak/Ibu
1. Strata 1
 2. Strata 2
 3. Strata 3
- Bidang studi khusus Manajemen pernah pernah Tidak pernah
dipelajari (bukan berpendidikan dari Ekonomi)
- bila pernah, sebutkan _____

B. Pemahaman penyusunan *Activity-based budgeting*

No	KETERANGAN	Sering	Kadang kadang	Jarang	Tidak Pernah
1	Seberapa seringkah Bapak/Ibu, mengoreksi kegiatan yang tidak bernilai tambah sebagai aktivitas <i>elimination</i> dalam penyusunan dari anggaran				
2	Seberapa seringkah Bapak/Ibu, mengoreksi besaran angka dari suatu program kerja sebagai <i>cost reduction</i> dalam penyusunan anggaran				
3	Seberapa seringkah Bapak/Ibu, melakukan aktivitas sharing lintas fungsi maupun lintas instansi dalam penyusunan anggaran				
4	Seberapa seringkah Bapak/Ibu, melakukan seleksi aktivitas yang bernilai tambah paling efisien dalam penyusunan anggaran				
5	Seberapa seringkah Bapak/Ibu, menggunakan sumber daya manusia yang dimanfaatkan sistem untuk aktivitas penyusunan anggaran				
6	Seberapa seringkah Bapak/Ibu, menggunakan teknologi yang dimanfaatkan sistem untuk aktivitas dalam menyusun anggaran				
7	Seberapa seringkah Bapak/Ibu, menggunakan sarana yang dimanfaatkan sistem untuk aktivitas dalam menyusun anggaran				
No	KETERANGAN	Sering	Kadang kadang	Jarang	Tidak Pernah
8	Seberapa seringkah Bapak/Ibu, menggunakan prasarana yang dimanfaatkan sistem untuk aktivitas dalam menyusun anggaran				
9	Seberapa seringkah Bapak/Ibu, menggunakan informasi yang				

	dimanfaatkan sistem untuk aktivitas dalam menyusun anggaran				
10	Seberapa seringkah Bapak/Ibu, melakukan aktivitas lintas fungsi untuk inovasi dalam penyusunan anggaran				
11	Seberapa seringkah Bapak/Ibu, melakukan aktivitas lintas fungsi untuk sistem operasi dalam penyusunan anggaran				
12	Seberapa seringkah Bapak/Ibu, melakukan perencanaan aktivitas lintas fungsi untuk layanan akademik yang mudah diserap pasar dalam penyusunan anggaran				
13	Seberapa seringkah Bapak/Ibu, melakukan perencanaan aktivitas lintas instansi untuk teknologi baru dalam jasa akademik dalam penyusunan anggaran				
14	Seberapa seringkah Bapak/Ibu, meminta pendapat dan/atau usulan kepada dosen maupun karyawan dilapangan ketika anggaran sedang disusun				
No	KETERANGAN	Sering	Kadang kadang	Jarang	Tidak Pernah
15	Seberapa seringkah Bapak/Ibu, dalam penyusunan anggaran melakukan eksploitasi peluang yang ada untuk menambah nilai (value)				

C. Identifikasi hambatan penyusunan *Activity-based budgeting*

Tidak Setuju ←————→ Sangat Setuju

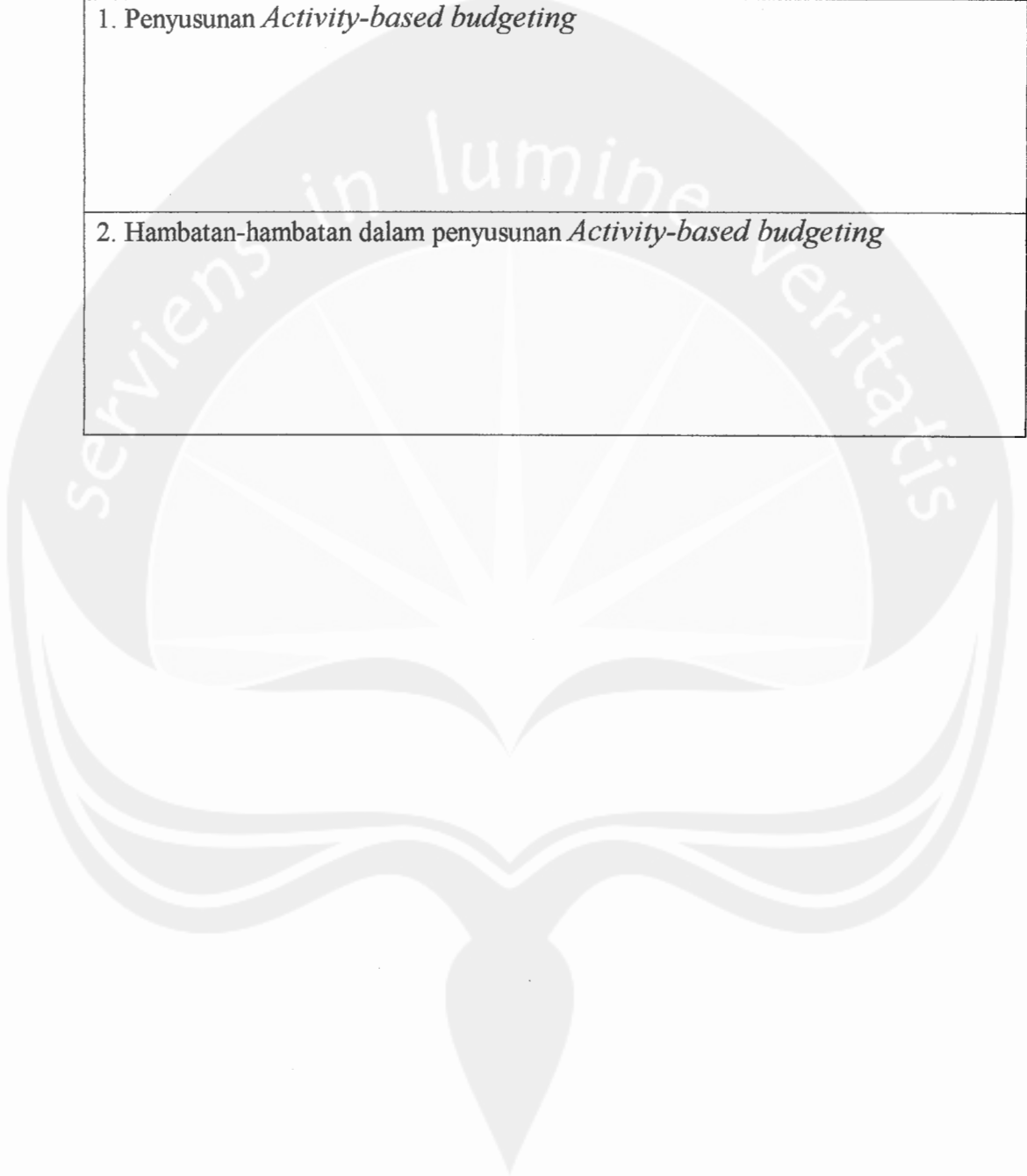
No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
1	Menurut Bapak/Ibu, dalam menyusun anggaran diperlukan pengetahuan bidang Studi Manajemen					
2	Menurut Bapak/Ibu, dalam menyusun anggaran diperlukan pengaturan sistim dan prosedur yang jelas					
3	Menurut Bapak/Ibu, diperlukan adanya pelatihan untuk para pejabat baru dalam penyusunan anggaran					
4	Menurut Bapak/Ibu, dalam menyusun anggaran masih terdapat intervensi dari Universitas					
5	Menurut Bapak/Ibu, dimungkinkan dalam menyusun anggaran mendasarkan kebiasaan: hanya untuk menyelesaikan masalah yang ada					
6	Menurut Bapak/Ibu, dalam menyusun anggaran ada hambatan dari internal unit					
7	Menurut Bapak/Ibu, dalam menyusun anggaran mendasarkan kebiasaan: besaran rupiah sebagai <i>blocking sistem</i> /sistim jatah					
No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
8	Menurut Bapak/Ibu, dalam menyusun anggaran masih diperlukan kelonggaran pengalihan aktivitas dalam rencana anggaran yang dibuat					
9	Menurut Bapak/Ibu, dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi dua arah untuk mencapai kesepakatan dalam Institusi					
10	Menurut Bapak/Ibu, dengan ketidak jelasan tugas pokok dan fungsi (tupoksi), menimbulkan kecenderungan mis manajemen dalam penyusunan anggaran sebagai antisipasi internal					

D. Saran-saran

Bapak/Ibu diminta memberi alternatif-alternatif sebagai bentuk saran-saran terhadap Institusi.

1. Penyusunan *Activity-based budgeting*

2. Hambatan-hambatan dalam penyusunan *Activity-based budgeting*



Lampiran 3:
Hasil Penelitian



Hasil Olahan: Demografik

Frequency Table

Umur Responden

	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative Percent
Valid 34	1	4,2	4,8	4,8
36	1	4,2	4,8	9,5
37	1	4,2	4,8	14,3
38	1	4,2	4,8	19,0
39	2	8,3	9,5	28,6
40	1	4,2	4,8	33,3
41	1	4,2	4,8	42,9
42	1	4,2	4,8	47,6
43	1	4,2	4,8	52,4
44	1	4,2	4,8	61,9
47	2	8,3	9,5	66,7
48	1	4,2	4,8	81,0
52	3	12,5	14,3	85,7
53	1	4,2	4,8	90,5
55	1	4,2	4,8	90,5
56	2	8,3	9,5	100,0
Total	21	87,5	100,0	
Missing System	3	12,5		
Total	24	100,0		

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative Percent
Valid pria	17	70,8	77,3	77,3
wanita	5	20,8	22,7	100,0
Total	22	91,7	100,0	
Missing System	2	8,3		
Total	24	100,0		

Jabatan

	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative Percent
Valid Dekan	6	25,0	26,1	26,1
Wakil Dekan II	6	25,0	26,1	52,2
Kepala Pusat	8	33,2	34,7	86,9
Kepala Biro	2	8,4	8,7	95,7
Purek II	1	4,2	4,3	100,0
Total	23	87,5	100,0	
Missing System	1	12,5		
Total	24	100,0		

Jumlah Pejabat Struktural bawahan

	Freq	Percent	Valid percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	12,5	18,6	18,8
2	1	4,2	6,3	25,0
3	3	12,5	18,8	43,8
5	1	4,2	6,3	50,0
7	2	8,3	12,5	62,5
9	4	16,7	25,0	87,5
13	1	4,2	6,3	93,8
21	1	4,2	6,3	100,0
Total	16	66,7	100,0	
Missing System	8	33,3		
Total	24	100,0		

Lama jabatan

	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	4,2	4,8	4,8
2	5	20,9	23,8	28,6
3	7	29,2	33,3	61,9
4	3	12,5	14,3	76,2
5	1	4,2	4,8	81,0
6	2	8,3	9,5	95,2
7	2	8,3	9,5	100,0
Total	21	87,5	100,0	
Missing System	3	12,5		
Total	24	100,0		

Lama bekerja

	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative Percent
Valid 8	1	4,2	4,3	4,8
11	1	4,2	4,3	8,7
13	4	16,7	17,4	26,1
14	2	8,3	8,7	34,8
15	3	12,5	13,0	47,8
16	1	4,2	4,3	52,2
18	1	4,2	4,3	56,5
20	1	4,2	4,3	60,9
21	1	4,2	4,3	65,2
23	2	8,3	8,7	73,9
24	1	4,2	4,3	78,3
26	1	4,2	4,3	82,6
29	1	4,2	4,3	87,0
30	2	8,3	8,7	95,7
32	1	4,2	4,3	100,0
Total	23	95,8	100,0	
Missing System	1	4,2		
Total	24	100,0		

Tingkat pendidikan

	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative Percent
Valid Strata 1	5	20,8	20,8	20,8
Strata 2	15	62,5	62,5	83,3
Strata 3	4	16,7	16,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	
Missing System	0	0	0	
Total	24	100,0	100,0	

Studi Kusus manajemen

	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative Percent
Valid Pernah	12	50,0	57,1	57,1
Tidak pernah	9	37,5	42,9	100,0
Total	21	87,5	100,0	
Missing System	3	12,5		
Total	24	100,0		

Jenis studi khusus manajemen

	Freq	Percent	Valid percent	Cumulative Percent
Valid Man Konstruksi	1	4,2	9,1	9,1
Man Proyek	2	8,3	18,2	27,3
D3 Ekonomi	1	4,2	9,1	36,3
Kursus	1	4,2	9,1	45,5
Man transpotasi	1	4,2	9,1	54,5
Kepemin+wiraush	1	4,2	9,1	63,6
Man Operasi	1	4,2	9,1	72,7
PPM dan IPPM jkt	1	4,2	9,1	81,8
Man Administrasi	1	4,2	9,1	90,9
Man Konflik dan strategi contradiction	1	4,2	9,1	100,0
Total	11	45,8	100,0	
Missing System	13	54,2		
Total	24	100,0		

Hasil Olahan : Pemahaman kecenderungan 5 mindset.

Frequency Table.

HSL_ACT1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sering	13	54,2	54,2	54,2
	Kadang kadang	8	33,3	33,3	87,5
	jarang	3	12,5	12,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

HSL_ACT2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sering	22	83,3	87,0	87,0
	Kadang kadang	2	8,3	8,7	95,7
	jarang	1	4,2	4,3	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
missing	System	1	4,2		
	Total	24	100,0		

HSL_ACT3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sering	11	45,8	45,8	45,8
	Kadang kadang	10	41,7	41,7	87,5
	jarang	1	4,2	4,2	91,7
	Tidak pernah	2	8,3	8,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

HSL_ACT4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sering	13	54,2	54,2	54,2
	Kadang kadang	7	29,2	29,2	83,3
	jarang	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

HSL_ACT5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sering	11	45,8	45,8	45,8
	Kadang kadang	10	41,7	41,7	87,5
	jarang	1	4,2	4,2	91,7
	Tidak pernah	2	8,3	8,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	



Hasil olahan: Hambatan

Frequency Table

C_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	4.2	4.2	4.2
	tidak setuju	1	4.2	4.2	8.3
	netral	3	12.5	12.5	20.8
	setuju	6	25.0	25.0	45.8
	sangat setuju	13	54.2	54.2	100.0
	Total	24	100.0	100.0	

C_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	setuju	2	8.3	8.3	8.3
	sangat setuju	22	91.7	91.7	100.0
	Total	24	100.0	100.0	

C_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	4.2	4.2	4.2
	netral	3	12.5	12.5	16.7
	setuju	3	12.5	12.5	29.2
	sangat setuju	17	70.8	70.8	100.0
	Total	24	100.0	100.0	

C_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	8.3	8.3	8.3
	tidak setuju	1	4.2	4.2	12.5
	netral	1	4.2	4.2	16.7
	setuju	9	37.5	37.5	54.2
	sangat setuju	11	45.8	45.8	100.0
	Total	24	100.0	100.0	

C_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	8	33.3	33.3	33.3
	tidak setuju	4	16.7	16.7	50.0
	netral	5	20.8	20.8	70.8
	setuju	5	20.8	20.8	91.7
	sangat setuju	2	8.3	8.3	100.0
	Total	24	100.0	100.0	

C_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	7	29.2	29.2	29.2
	tidak setuju	4	16.7	16.7	45.8
	netral	3	12.5	12.5	58.3
	setuju	6	25.0	25.0	83.3
	sangat setuju	4	16.7	16.7	100.0
	Total	24	100.0	100.0	

C_7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	5	20.8	20.8	20.8
	tidak setuju	4	16.7	16.7	37.5
	netral	5	20.8	20.8	58.3
	setuju	7	29.2	29.2	87.5
	sangat setuju	3	12.5	12.5	100.0
	Total	24	100.0	100.0	

pembalikan nilai c8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	4.2	4.2	4.2
	sangat tidak setuju	15	62.5	62.5	66.7
	tidak setuju	4	16.7	16.7	83.3
	netral	2	8.3	8.3	91.7
	setuju	1	4.2	4.2	95.8
	sangat setuju	1	4.2	4.2	100.0
	Total	24	100.0	100.0	

pembalikan nilai c9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	20	83.3	83.3	83.3
	tidak setuju	2	8.3	8.3	91.7
	setuju	2	8.3	8.3	100.0
	Total	24	100.0	100.0	

pembalikan nilai c10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	15	62.5	62.5	62.5
	tidak setuju	6	25.0	25.0	87.5
	netral	2	8.3	8.3	95.8
	setuju	1	4.2	4.2	100.0
	Total	24	100.0	100.0	