

**STRATEGI PENGENDALIAN MANAJEMEN
DENGAN MODEL *THE 4 DISCIPLINES OF EXECUTION*(4DX)
PADA BANK SYARIAH MANDIRI KCP AJIBARANG**



IAIN PURWOKERTO

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
(S.E)

Oleh:

Ike Inten Pratiwi
NIM. 1617202015

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PURWOKERTO**

2020

**STRATEGI PENGENDALIAN MANAJEMEN
DENGAN MODEL THE 4 DISCIPLINES OF EXECUTION (4DX)
PADA BANK SYARIAH MANDIRI KCP AJIBARANG**

Oleh : Ike Inten Pratiwi

NIM. 1617201122

Email : ikeintenpratiwi14@gmail.com

ABSTRAK

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses yang menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, ada berbagai macam sistem pengendalian manajemen salah satunya dengan model 4DX yaitu mencakup formula yang simpel namun telah terbukti mampu membantu baik individu maupun organisasi mencapai tujuan dan hasil yang diharapkan. Dengan dasar ini, Branch Manager Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang menggunakan strategi tersebut dalam pencapaian target Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan strategi pengendalian manajemen dengan Model 4DX yang ada pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Ajibarang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif, yang terdiri atas tiga alur kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengendalian manajemen dengan model 4DX pada BSM KCP Ajibarang Hasilnya ialah yang pertama, *Fokus on wildly important goals* (fokus pada hal yang sangat penting) di Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang berfokus pada menurunkan NPF yang semula 7% dan sekarang menjadi 0,19%. Yang kedua adalah *Action on the lead measure* (bekerja pada hal – hal yang menggerakkan tujuan) Berkofus pada target, menerapkan reward dan punishment secara ketat. Yang ketiga adalah *Keep a compelling scoreboard* (mencatat pencapaian dalam papan skor) Dengan adanya 4DX papan score dituliskan secara berkala dan harus mengetahui berada pada posisi kalah atau menang, maksud dari menang adalah sesuai target. Yang keempat adalah *Create a cadence of accountability* (menjaga akuntabilitas setiap orang dalam mencapai tujuan) Setelah adanya 4DX manager dan SPV selalu bekerja sama untuk memecahkan masalah dan rintangan agar dapat mencapai target dan memenuhi komitmen yang sedang di jalankan.

Kata Kunci : Strategi 4DX, Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang

**MANAGEMENT CONTROL
BY USING THE 4 DISCIPLINES OF EXECUTION (4DX) MODEL
IN BANK SYARIAH MANDIRI BRANCH OFFICE AJIBARANG**

Oleh : Ike Inten Pratiwi

NIM. 1617202015

Email : ikeintenpratiwi14@gmail.com

Study Program of Islamic Economic Islamic Economic and Business Faculty State
Institute of Islamic Studies (IAIN) Purwokerto

ABSTRACT

The management control system is a process that ensures that resources are obtained and used effectively and efficiently in order to achieve organizational goals, there are various kinds of management control systems, one of which is the 4DX model, which includes a simple formula but has been proven to be able to help both individuals and organizations. achieve the goals and expected results. On this basis, the Branch Manager of Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang uses this strategy in achieving the target of Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang.

This study aims to identify and describe management control strategies using the 4DX Model in Bank Syariah Mandiri Ajibarang Sub-Branch Office. This study used qualitative research methods. Data collection techniques using observation, interviews, and documentation. The data analysis technique used is descriptive qualitative analysis, which consists of three activities, namely data reduction, data presentation and conclusion drawing.

The results showed that the management control strategy with the 4DX model in BSM KCP Ajibarang The result is the first, focus on wildly important goals (focus on very important things) at Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang focuses on reducing the NPF which was originally 7% and now becomes 0 , 19%. The second is Action on the lead measure (work on things that move the goal) Focus on targets, apply rewards and punishment strictly. The third is Keep a compelling scoreboard (record achievements on the scoreboard) With the 4DX scoreboard written regularly and you must know that you are in a losing or winning position, the purpose of winning is according to the target. The fourth is Create a cadence of accountability (maintaining the accountability of everyone in achieving goals). After 4DX managers and SPV always work together to solve problems and obstacles in order to achieve targets and fulfill commitments that are being carried out.

Keywords: 4DX Strategy, Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
MOTTO	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
PERSEMBAHAN	xii
KATA PENGANTAR	xiv
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan dan Kegunaan.....	8
D. Kajian Pustaka.....	8
E. Sistematika Pembahasan	15
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Strategi.....	17
B. Sistem Pengendalian Manajemen.....	22
C. Model The Disciplines Of Execution.....	26
D. Landasan Teologis.....	29
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	31
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	31
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	32

D. Sumber Data.....	32
E. Teknik Pengumpulan Data.....	32
F. Teknik Analisis Data.....	34
G. Keabsahan Data.....	35

BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Bank Syariah Mandiri (BSM) Kantor Cabang Pembantu (KCP) Ajibarang.....	37
B. Pengendalian Manajemen Dengan <i>Model The 4 Disciplines Of Execution (4DX)</i> Pada bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang..	48
C. Strategi Manajemen Dengan <i>Model The Disciplines Of Execution (4DX)</i> Pada Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang.....	56

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	59
B. Saran.....	60

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN – LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

IAIN PURWOKERTO

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 : Penelitian Terdahulu.....	11
Tabel 4. 1 : Hasil Penelitian	54



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 : Triangulasi Teknik.....	35
Gambar 3. 2 : Triangulasi Sumber.....	36
Gambar 4. 1 : Grafik NPF BSM KCP Ajibarang	50
Gambar 4. 2 : Papan Skor BSM KCP Ajibarang.....	53



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 : Hasil Wawancara
- Lampiran 3 : Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 4 : Surat Permohonan Persetujuan Judul Skripsi
- Lampiran 5 : Surat Usulan Menjadi Pembimbing Skripsi
- Lampiran 6 : Surat Pernyataan Kesiapan Menjadi Pembimbing Skripsi
- Lampiran 7 : Surat Rekomendasi Seminar Proposal
- Lampiran 8 : Surat Keterangan Lulus Seminar Proposal Skripsi
- Lampiran 9 : Berita Acara Seminar Proposal Skripsi
- Lampiran 10 : Blanko/ Kartu Bimbingan
- Lampiran 11 : Surat Keterangan Lulus Ujian Komprehensif
- Lampiran 12 : Sertifikat BTA PPI
- Lampiran 13 : Sertifikat Pengembangan Bahasa Arab
- Lampiran 14 : Sertifikat Pengembangan Bahasa Inggris
- Lampiran 15 : Sertifikat OPAK IAIN Purwokerto
- Lampiran 16 : Surat Keterangan PPL
- Lampiran 17 : Sertifikat KKN
- Lampiran 18 : Sertifikat Aplikom
- Lampiran 19 : Sertifikat PBM
- Lampiran 20 : Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi atau perusahaan pasti memiliki tujuan baik tujuan jangka pendek dan juga tujuan jangka panjang sesuai visi dan misi perusahaan (Adhitama, 2017). Tujuan ini lah yang membuat organisasi tetap bergerak dinamis melakukan perubahan secara terus menerus guna mencapai tujuannya termasuk dalam hal ini ialah didalam dunia perbankan.

Bank secara sederhana dapat diartikan sebagai lembaga keuangan yang kegiatan usahanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa jasa lainnya (Kasmir, 2015). Sedangkan, Bank syariah menurut UU No. 21 Tahun 2008 dan pasal 1 angka 7 UU No. 10 Tahun 2008 tentang Perbankan Syari'ah, yang dimaksud dengan perbankan syari'ah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syari'ah dan unit usaha syari'ah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) (Murni, 2010).

Perkembangan dunia perbankan yang di iringi pula dengan tumbuhnya minat masyarakat untuk mengetahui segala bentuk aktivitas perbankan dewasa ini semakin menggembirakan. Salah satunya aspek berkembangnya dunia perbankan adalah beragamnya jumlah produk yang ditawarkan dengan teknologi yang modern, sehingga masyarakat memiliki banyak pilihan untuk transaksi keuangan dan investasi dengan cepat dan tepat. Sebagaimana diketahui bank konvensional maupun bank - bank syariah merupakan lembaga keuangan yang bergerak dalam penyedia jasa keuangan, maka kualitas pelayanan jasa kepada konsumen merupakan salah satu faktor penting sukses atau tidaknya perusahaan dalam memasarkan jasa nya kepada nasabah. Kualitas jasa atau Kualitas

Pelayanan adalah persepsi pelanggan mengenai superioritas jasa yang merupakan akumulasi kepuasan bagi banyak pelanggan atas banyak pengalaman jasa. Penyedia jasa berkualitas adalah penyedia yang mampu terus menerus menyediakan pengalaman jasa yang memuaskan selama periode waktu yang sama. Kualitas suatu jasa adalah perbedaan antara jasa yang disediakan dan yang diharapkan oleh pelanggan. Dalam hal ini penilaian tentang kualitas jasa ditentukan oleh pengguna jasa (Hessel, 2005).

Untuk memastikan tercapainya tujuan tersebut, sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan suatu strategi untuk mencapainya (Adhitama, 2017). Strategi yang disusun secara tepat dapat memberikan arahan berjalannya eksekusi yang efisien dan efektif sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan. Dalam rangka memastikan berjalannya eksekusi yang sesuai dengan rencana, diperlukan pengendalian manajemen yang memadai (Anwar S, et al, 2019). Menurut Anthony dan Reece (1989: 824) Sistem Pengendalian manajemen adalah fungsi pengendalian terhadap aktivitas – aktivitas dalam suatu organisasi yang diupayakan agar sesuai dengan strategi badan usaha untuk mencapai tujuannya (Rodhiyah & Yuli Ermawati : 2018). Hal tersebut sesuai dengan hadits yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani bahwasanya Rasulullah SAW bersabda:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, dan tuntas)” (HR.Thabrani).

Tujuan melakukan pengawasan, pengendalian dan koreksi adalah untuk mencegah seseorang jatuh terjerumus kepada sesuatu yang salah. Tujuan lainnya adalah agar kualitas kehidupan terus meningkat. Inilah yang dimaksud dengan tausiyah, dan bukan untuk menjatuhkan. Fungsi manajerial pengawasan adalah untuk mengukur dan mengkoreksi kerja bawahan untuk

memastikan bahwa tujuan organisasi dan rencana yang didesain sedang dilaksanakan (Rohmah, 2019).

Dengan demikian, maka menurut Merchant dan van der Stede (2007) sistem pengendalian manajemen perlu dijalankan dengan baik dalam setiap perusahaan. Apabila perusahaan gagal dalam menjalankannya maka akan berakibat pada kerugian finansial yang sangat besar, rusaknya reputasi perusahaan, dan berakhir pada kegagalan organisasi (Lekatompessy, 2012).

Beberapa contoh kasus berikut menggambarkan gagalnya pengendalian manajemen. Merchant dan van der Stede (2007) dalam Lekatompessy (2012) pada Tahun 1995, bank Baring Brother di Inggris mengumumkan kebangkrutan disebabkan karena adanya kontrak perdagangan yang tidak diotorisasi antara pihak perusahaan dengan pemasok di Singapura. Hasil investigasi Bank Sentral Inggris menunjukkan bahwa terdapatnya kelemahan utama sistem pengendalian manajemen bank seperti tidak terdapat pemisahan tugas, posisi yang tidak dibatasi dan juga kurangnya tanggungjawab manajemen (Lekatompessy, 2012) . Kasus yang terjadi di Indonesia juga mencerminkan sistem pengendalian manajemen yang tidak diterapkan secara baik oleh Bapepam dan Lembaga Keuangan yang pada akhirnya merugikan investor. Padahal kasus – kasus tersebut dilakukan secara sengaja oleh manajemen. Misalnya kasus Kimia Farma dan Bank Lippo tentang kecurangan dalam penyajian laporan keuangan perusahaan yang menimpa pasar modal di Indonesia mengakibatkan para investor akhirnya tidak percaya terhadap laporan keuangan tersebut (Lekatompessy, 2012).

Kasus – kasus di atas memberikan gambaran bahwa perusahaan maupun lembaga tertentu perlu memiliki sebuah sistem pengendalian manajemen yang dapat mengakomodir semua kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Sistem Pengendalian Manajemen juga pada akhirnya harus mampu untuk memonitor hasil organisasi dan melakukan koreksi

bila terjadi berbagai penyimpangan (Lekatompessy, 2012). Oleh karena itu Sistem Pengendalian Manajemen menjadi sangat berarti dan penting bagi sebuah perusahaan salah satunya ialah Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang.

Bank Syariah Mandiri atau BSM di Ajibarang merupakan Kantor Cabang Pembantu atau KCP, meski hanya sebagai KCP namun cakupan wilayahnya cukup luas bukan hanya dari daerah Ajibarang, namun tidak sedikit dari Purwokerto sampai Bumiayu juga banyak nasabah dari BSM KCP Ajibarang. Dengan luasnya cakupan wilayah dari nasabah serta banyaknya jumlah nasabah yang melakukan transaksi keuangan di BSM KCP Ajibarang justru berbanding terbalik dengan jumlah karyawan yang dimilikinya. Dimana hanya ada dua orang pada bagian Front Liner dimana hanya ada satu Customer Service dan satu orang pada bagian Teller.

Walaupun demikian Front Liner di Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang tetap mampu menjalankan perannya dengan baik dalam melayani keluhan nasabah. Hal itu terbukti dengan pencapaian BSM KCP Ajibarang sebagai Handling Complain cabang terbaik serta dengan pelayanan prima yang di terapkan oleh BSM KCP Ajibarang membuat BSM KCP Ajibarang masuk dalam nominasi cabang dengan Grab PNS untuk pindah gaji dari bank konvensional ke bank syariah. Selain itu, Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang juga berhasil melakukan kerjasama dengan Kementerian Agama Banyumas terkait untuk proses pembayaran gaji pegawainya dan juga banyak Bank Perkreditan Rakyat Syariah yang berada di sekitar Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang mau menyimpan kas hariannya di BSM KCP Ajibarang, dengan adanya penyimpanan kas tersebut dapat menambah dana pihak ketiga di BSM KCP Ajibarang. Padahal banyak sekali bank – bank lain yang letak kantornya berdekatan dengan Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang, namun mereka tetap memilih untuk bekerjasama dengan Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang.

Hal tersebut tidak terlepas dari bagaimana manajemen Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang menerapkan strategi pengendalian manajemen dengan baik, dimana sejak pergantian kepemimpinan di Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang yakni per tanggal 1 April 2019 ada beberapa perubahan strategi pengendalian manajemen yang dilakukan yakni yang dulunya menggunakan pendekatan pengendalian Internal, sekarang menggunakan pendekatan pengendalian manajemen dengan model 4DX.

Pengendalian internal adalah sebuah metode, prosedur, atau system yang dirancang oleh perusahaan untuk meningkatkan efisien , menegakan disiplin dan meningkatkan ketaatan karyawan terhadap kebijakan perusahaan. Pada saat Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang menggunakan pengendalian internal pada saat itu banyak pencairan pembiayaan mikro atau UMKM, para karyawan bagian Pembiayaan Micro, dari mulai Supervisor sampai dengan marketing Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang membuka pasar atau mencari titik – titik baru untuk memperluas dan menyelesaikan target yang diberikan oleh *Branch Manager*, karena pada pengendalian internal yang dilakukan setiap karyawan yang tidak dapat mencapai target pada saat itu akan dipanggil dan di berikan arahan dan semangat oleh *Branch Manager*, tetapi pada kenyataannya, pada saat banyaknya pencairan pembiayaan mikro banyak nasabah – nasabah yang dalam angsurannya mengalami kemacetan, atau dalam hal ini dapat menyebabkan nilai NPF tinggi.

Pada saat nilai NPF mencapai 7% pada tanggal 1 April 2019 adanya pergantian *Branch Manager* ,akhirnya dengan membaca dan menganalisis laporan yang ada *Branch Manager* yang baru akhirnya mengganti pengendalian tersebut dengan pengendalian manajemen dengan model 4DX. Dalam penanganan sampai dengan nilai NPF di Bank Syariah Mandiri KCP Ajibrang mencapai nilai 0.19% *Branch Manager* yang baru dalam penanganannya, sementara untuk tidak adanya pencairan pembiayaan mikro dan lebih focus dalam pembiayaan consumer atau

pembiayaan para PNS yang payroll gajinya sudah ada di Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang, tujuannya adalah untuk meminimalisir kenaikan angka NPF, dan untuk menyelesaikan pembiayaan yang belum terselesaikan yang dapat membuat angka NPF tinggi.

Dengan adanya pergantian pengendalian manajemen dengan model 4DX dimana pada setiap pagi harinya melakukan meeting atau breafing untuk menentukan tujuan pada hari tersebut ingin menyasar atau melakukan pekerjaan apa dan sore hari melaporkan hasilnya seperti apa, melakukan evaluasi serta perbaikan kinerja pegawainya, lalu memberlakukan penerapan reward dan punishment kepada pegawai khususnya pada bagian marketingnya, jika mencapai target maka akan mendapat reward dan jika tidak bisa mencapai target maka akan mendapat punishment. Sehingga, apa yang menjadi tujuan atau target perusahaan bisa tercapai karena adanya pengendalian manajemen seperti dengan penerapan startegi baru yang diterapkan oleh manajer baru BSM KCP Ajibarang yakni melakukan pendekatan pengendalian manajemen dengan model 4DX mampu menurunkan NPF yang semula 7% dan sekarang menjadi 0,19%, serta yang sebelumnya tidak bekerjasama dengan Kementerian agama Banyumas sekarang telah mampu bekerjasama dengan pihak kementerian agama Banyumas.

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses yang menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, dengan kata lain pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa sumber manusia, fisik dan teknologi dialokasikan agar mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh. Pengendalian manajemen berhubungan dengan arah kegiatan manajemen sesuai dengan garis besar pedoman yang sudah ditentukan dalam proses perencanaan strategi. Sumarsan (2010 :4) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus.

Pengendalian manajemen bukan hanya sebuah sistem saja dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya. Sistem pengendalian manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi sebagaimana yang dikatakan Simons (2008: 127) adalah berkaitan dengan bagaimana manajer dapat secara aktual menggunakan perencanaan dan sistem pengendalian untuk memandunya dalam pencapaian tujuan – tujuan organisasi (Uhis 2013).

Simons (1995,7) memperkenalkan sebuah model yang berfokus pada pencapaian strategi dalam sistem pengendalian manajemen. Pengendalian tersebut adalah *The 4 Disciplines of Execution (4DX)*, yaitu mencakup formula yang simpel namun telah terbukti mampu membantu baik individu maupun organisasi mencapai tujuan dan hasil yang diharapkan. 4 disiplin yang terbukti mampu mendorong dilaksanakannya eksekusi ini mencakup : *Foccus on wildly important goals* (fokus pada hal yang sangat penting), *Action on the lead measure* (bekerja pada hal – hal yang menggerakkan tujuan), *Keep a compelling scoreboard* (mencatat pencapaian dalam papan skor), *Create a cadence of accountability* (menjaga akuntabilitas setiap orang dalam mencapai tujuan). Keempat elemen tersebut dinamakan *The 4 Disciplines of Execution (4DX)*. Dengan adanya Implementasi *The 4 Disciplines of Execution (4DX)* diharapkan suatu sasaran penting bagian tercapai dengan 4 Disiplin dalam prinsip 4DX. Aktivitas Implementasi *The 4 Disciplines of Execution (4DX)* mendukung tercapainya eksekusi sasaran perusahaan dan mutu yang baik bagi kualitas kinerja karyawan (Purnomo, et al, 2018). Hal tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Syafri Aji, et al (2018) dengan judul “Pengaruh Implementasi The 4 Disciplines Of Execution (4DX) Terhadap Pencapaian Sasaran (Studi Kasus Di bagian Material Preparation OASIS PT Darum Kudus)” bahwa setiap disiplin yang ada dalam *The 4 Disciplines of Execution (4DX)* berpengaruh positif terhadap usaha dalam pencapaian sasaran.

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti tertarik meneliti dengan judul “ *Strategi Pengendalian Manajemen Dengan Model The 4 Disciplines Of Execution (4 DX) Pada Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang*”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas mengenai Strategi Pengendalian Manajemen Dengan Model *The 4 Disciplines Of Execuition (4 DX)* Pada Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut yaitu : Bagaimana Strategi Pengendalian Manajemen Dengan *Model The 4 Disciplines Of Execuition (4 DX)* Pada Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang?

C. Tujuan dan Kegunaan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui dan menjelaskan mengenai Strategi Pengendalian Manajemen Dengan Model *The 4 Disciplines Of Execuition (4 DX)* Pada Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang. Berdasarkan Tujuan diatas, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan peneliti dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang perbankan syariah.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini sebagai bahan masukan bagi pihak pengambil kebijakan pemerintah dan instansi yang terkait untuk melaksanakan Strategi Pengendalian Manajemen Dengan Model *The 4 Disciplines Of Execuition (4 DX)*.

D. Kajian Pustaka

Dalam analisis Jurnal ilmiah Muh Akob dan Rezki Arianty (2019), dengan judul “ Strategi The 4DX dan Pengaruhnya terhadap *Non*

Performance Financing (NPF)”. Dari hasil penelitian yang dilakukan maka dapat diambil kesimpulan bahwa secara parsial hanya variabel Fokus pada *Wildly Important* yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap NPF, tiga variabel lainnya yang masuk dalam model penelitian ini ditemukan tidak ada pengaruh yang signifikan.

Dalam analisis jurnal ilmiah Syaiful Anwar, Azis Fathoni dan Andi Tri Haryono (2019), dengan judul “ Implementasi 4DX (*The 4 Disciplines Of Execution*) Dalam Mengukur KPI Pada PT. Djarum di Bagian Material Support”. Dari hasil hasil penelitian yang dilakukan di bagian Material Support Silo Finished Blend SKM OASIS PT. Djarum Kudus dapat diketahui bahwa secara umum program *The 4 Disciplines of Execution* (4DX) memberikan dampak yang baik terhadap kelancaran proses produksi dan berpengaruh kepada perubahan perilaku karyawan. Perilaku dapat diamati pada pergerakan capaian target *scoreboard* yang selalu *update* setiap hari dan dilakukan evaluasi disetiap pertemuan WIG *Session* setiap seminggu sekali.

Dalam Skripsi Rima Muktianis (2019), dengan judul “Pengaruh Penerapan 4 *Discipline Os Execution (4DX)* Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur UP3 Malang”. Dari hasil penelitian yang dilakukan bahwa (1) *Wildly Important Goals (X1)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja (Y). (2) *Lead Measurement (X2)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja (Y). (3) Penyajian *Scoreboard(X3)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja (Y). (4) Irama Akuntabilitas (X4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja (Y). (5) *4 Discipline of Execution (4DX)* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas kerja.

Dalam jurnal ilmiah Purnomo, Azis Fathoni dan Djameludin Malik (2018), dengan judul “ Implementasi *The 4 Disciplines Of Execution* di Bagian Pre Blending PT. Djarum- Primary Krapyak Kudus”. Dari hasil penelitian yang dilakukan bahwa di bagian Pre Blending PT. Djarum

Primary Krapyak Kudus dapat diketahui bahwa secara umum telah melaksanakan implementasi *The 4 Disciplines of Execution (4DX)* secara baik dan konsisten sesuai dengan 4 Disiplin dalam prinsip (*4DX*). Implementasi meliputi : Disiplin 1 *Focus on wildly important goals* (fokus pada hal yang sangat penting), Disiplin 2 *Act on the lead measure* (bekerja pada hal-hal yang menggerakkan tujuan), Disiplin 3 *Keep a compelling scoreboard* (mencatat pencapaian dalam papan skor), Disiplin 4 *Create a cadence of accountability* (menjaga akuntabilitas setiap orang dalam pencapaian tujuan).

Dalam jurnal ilmiah Syafri Aji, Azis Fathoni, dan Andi Tri Haryono (2018), dengan judul “ Pengaruh Implementasi *The 4 Disciplines Of Execution (4DX)* Terhadap Pencapaian Sasaran (Studi Kasus Di bagian Material Preparation OASIS PT Darum Kudus). Dari hasil penelitian yang dilakukan bahwa Melalui analisa kuantitatif pada penelitian ini diperoleh hasil, 1 *Wildly Important Goal (WIG)* berpengaruh sebesar 64,9% terhadap pencapaian sasaran, 2 *Lead Measure* berpengaruh terhadap *Wildly Important Goal (WIG)* sebesar 45,4%, 3 *Scoreboard* dan *WIG Session* secara simultan berpengaruh terhadap *Lead Measure* sebesar 20%. Dari hasil analisa kuantitatif juga diperoleh hasil bahwa setiap disiplin yang ada dalam *The 4 Disciplines of Execution (4DX)* berpengaruh positif terhadap usaha dalam pencapaian sasaran dan Untuk mendukung hasil dari analisa kuantitatif penelitian kemudian dilakukan analisa kualitatif, analisa kualitatif tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh lain yang timbul akibat implementasi *The 4 Disciplines of Execution (4DX)*. Melalui analisa kualitatif diperoleh hasil , 1 Implementasi *The 4 Disciplines of Execution (4DX)* dapat mengubah perilaku karyawan menjadi lebih bertanggung jawab dan konsisten, 2 Implementasi *The 4 Disciplines of Execution (4DX)* dapat menjadi solusi dalam mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan kebiasaan karyawan, 3 Setiap disiplin yang ada pada *The 4 Disciplines of Execution (4DX)* saling berkaitan satu sama lain.

Tabel 1. 1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Judul, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan, Perbedaan
1.	<p>Penulis : Muh. Akob dan Rezki Arianty</p> <p>Judul : Strategi The 4DX dan Pengaruhnya terhadap <i>Non Performance Financing (NPF)</i></p> <p>Tahun : 2019</p> <p>(Akob M dan Rezki Arianty, 2019)</p>	<p>secara parsial hanya variabel Fokus pada <i>Wildly Important</i> yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap NPF, tiga variabel lainnya yang masuk dalam model penelitian ini ditemukan tidak ada pengaruh yang signifikan.</p>	<p>Persamaan : sama – sama membahas mengenai Strategi The 4 DX</p> <p>Perbedaan : Fokus Penelitian dan Lokasi Penelitian</p>
2.	<p>Penulis : Syaiful Anwar, Azis Fathoni, dan Andi Tri Haryono</p> <p>Judul : Implementasi 4DX (<i>The 4 Disciplines Of Execution</i>) Dalam Mengukur KPI Pada PT. Djarum di Bagian Material Support</p> <p>Tahun : 2019</p>	<p>secara umum program <i>The 4 Disciplines of Execution</i> (4DX) memberikan dampak yang baik terhadap kelancaran proses produksi dan berpengaruh kepada perubahan perilaku karyawan. Perilaku dapat diamati pada pergerakan capaian target <i>scoreboard</i> yang selalu <i>diupdate</i> setiap hari dan dilakukan evaluasi disetiap pertemuan <i>WIG Session</i> setiap</p>	<p>Persamaan : sama – sama membahas mengenai <i>The 4 DX (The Disciplines Of Execution)</i></p> <p>Perbedaan : Fokus Penelitian dan Lokasi Penelitian</p>

	(Anwar. S, et al, 2019)	seminggu sekali.	
3.	<p>Penulis : Rima Muktianis</p> <p>Judul : Pengaruh Penerapan 4 <i>Discipline Of Execution (4DX)</i> Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur UP3 Malang</p> <p>Tahun : 2019 (Muktianis, 2019)</p>	<p>Dari hasil penelitian yang dilakukan bahwa (1) <i>Wildly Important Goals (X1)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja (Y). (2) <i>Lead Measurement (X2)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja (Y). (3) <i>Penyajian Scoreboard (X3)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja (Y). (4) <i>Irama Akuntabilitas (X4)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja (Y). (5) <i>4 Discipline of Execution (4DX)</i> secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas kerja.</p>	<p>Persamaan : sama – sama membahas mengenai <i>The 4 DX (The Disciplines Of Execution)</i></p> <p>Perbedaan : Fokus Penelitian dan Lokasi Penelitian</p>
4.	<p>Penulis : Purnomo, Azis Fathoni, dan Djamaludin Malik</p> <p>Judul : Implementasi <i>The 4 Disciplines Of</i></p>	<p>Dari hasil penelitian yang dilakukan bahwa di bagian Pre Blending PT. Djarum Primary Krapyak Kudus dapat diketahui bahwa secara umum</p>	<p>Persamaan : sama – sama membahas mengenai <i>The 4 DX (The</i></p>

	<p><i>Execution</i> di Bagian Pre Blending PT. Djarum- Primary Kranyak Kudus</p> <p>Tahun : 2018</p> <p>(Purnomo, et al, 2018)</p>	<p>telah melaksanakan implementasi <i>The 4 Disciplines of Execution</i> (4DX) secara baik dan konsisten sesuai dengan 4 Disiplin dalam prinsip (4DX). Implementasi meliputi :</p> <p>Disiplin 1 <i>Focus on wildly important goals</i> (fokus pada hal yang sangat penting),</p> <p>Disiplin 2 <i>Act on the lead measure</i> (bekerja pada hal-hal yang menggerakkan tujuan),</p> <p>Disiplin 3 <i>Keep a compelling scoreboard</i> (mencatat pencapaian dalam papan skor),</p> <p>Disiplin 4 <i>Create a cadence of accountability</i> (menjaga akuntabilitas setiap orang dalam pencapaian tujuan).</p>	<p><i>Disciplines Of Execution</i>)</p> <p>Perbedaan :</p> <p>Fokus Penelitian dan Lokasi Penelitian</p>
5.	<p>Penulis : Syafri Aji, Azis Fathoni, Andi Tri Haryono</p> <p>Judul : Pengaruh Implementasi <i>The 4 Disciplines Of Execution</i> (4DX) Terhadap Pencapaian</p>	<p>Dari hasil penelitian yang dilakukan bahwa Melalui analisa kuantitatif pada penelitian ini diperoleh hasil, 1 Wildly Important Goal (WIG) berpengaruh sebesar 64,9% terhadap pencapaian sasaran, 2 <i>Lead Measure</i> berpengaruh terhadap <i>Wildly</i></p>	<p>Persamaan :</p> <p>sama – sama membahas mengenai <i>The 4 DX (The Disciplines Of Execution)</i></p> <p>Perbedaan :</p>

	<p>Sasaran (Studi Kasus Di bagian Material Preparation OASIS PT Darum Kudus)</p> <p>Tahun : 2018</p> <p>(Aji. S, et al, 2018)</p>	<p><i>Important Goal (WIG)</i> sebesar 45,4%, 3 Scoreboard dan WIG Session secara simultan berpengaruh terhadap Lead Measure sebesar 20%. Dari hasil analisa kuantitatif juga diperoleh hasil bahwa setiap disiplin yang ada dalam <i>The 4 Disciplines of Execution (4DX)</i> berpengaruh positif terhadap usaha dalam pencapaian sasaran dan Untuk mendukung hasil dari analisa kuantitatif penelitian kemudian dilakukan analisa kualitatif, analisa kualitatif tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh lain yang timbul akibat implementasi <i>The 4 Disciplines of Execution (4DX)</i>. Melalui analisa kualitatif diperoleh hasil , 1 Implementasi <i>The 4 Disciplines of Execution (4DX)</i> dapat mengubah perilaku karyawan menjadi lebih bertanggung jawab dan konsisten, 2 Implementasi <i>The 4 Disciplines of Execution</i></p>	<p>Fokus Penelitian dan Lokasi Penelitian</p>
--	--	--	---

		(4DX) dapat menjadi solusi dalam mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan kebiasaan karyawan, 3 Setiap disiplin yang ada pada <i>The 4 Disciplines of Execution</i> (4DX) saling berkaitan satu sama lain.	
--	--	--	--

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika penyusunan dibuat untuk mempermudah pembaca dalam melihat bagian-bagian lebih rinci. Secara keseluruhan sistematika penyusunan penelitian ini dibagi tiga bagian pokok, yaitu bagian awal, bagian isi, dan bagian akhir. Bagian dari awal penelitian ini terdiri dari halaman judul, halaman nota pembimbing, halaman pengesahan, halaman persembahan, kata pengantar, dan daftar isi.

Bagian isi dari penelitian ini terdiri dari lima bab. Secara spesifik, bagian isi ini akan memaparkan mengenai inti dalam penelitian, yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, definisi operasional, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, metode penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini merupakan tinjauan pustaka yang berisi landasan teori yang digunakan sebagai dasar penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB III : METODE PENELITIAN

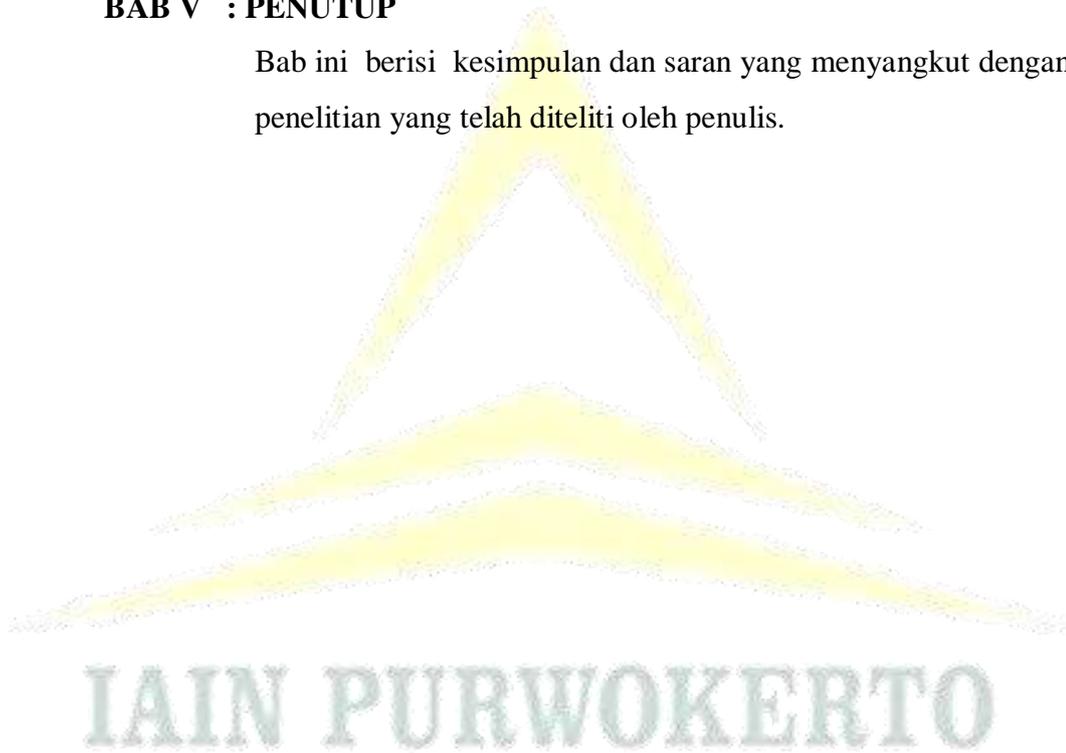
Bab ini berisi jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil penelitian dan pembahasan yang berisi tentang pembahasan dan analisis data dalam penelitian yang penulis lakukan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dan saran yang menyangkut dengan penelitian yang telah diteliti oleh penulis.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan, dari mulai observasi pendahuluan, dari data – data yang dikumpulkan baik data tertulis maupun data wawancara selama penelitian sampai akhir, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Strategi menunjukkan arahan umum yang hendak ditempuh oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi ini merupakan rencana besar dan rencana penting. Setiap organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi ini merupakan rencana besar dan rencana penting. Setiap organisasi yang dikelola secara baik memiliki strategi, walaupun tidak dinyatakan secara eksplisit. Dalam pelaksanaan strategi di di Bank Syariah Mandiri KCP Aibarang, telah mengaplikasikan perencanaan organisasi baik rencana yang besar ataupun rencana yang penting yang dipimpin oleh kepala cabang yang setiap harinya strategi tersebut terus diaplikasikan untuk mendapatkan hasil yang maksimal dan mencapai target yang maksimal.

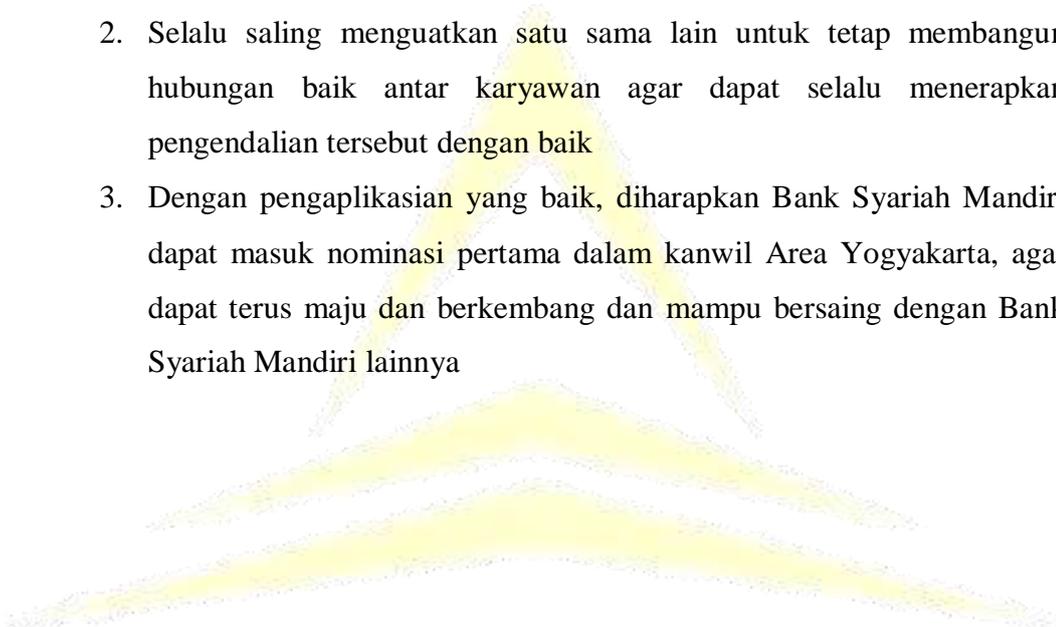
Penerapan Pengendalian Manaemen dengan model *The 4 Disciplines of Execution* di Bank Syariah Mandiri KCP Aibarang secara umum Bank Syariah Mandiri melaksanakan pengendalian dengan model 4DX dengan baik dan konsisten sesuai dengan prinsip 4DX.

Dengan melakukan dan mengaplikasikan elemen yang ada di dalam komponen 4 DX dilaksanakan dengan sebaik – baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang sangat memuaskan dan mampu membawa Bank Syariah Mandiri menjadi satu – satunya Bank dengan Grab PNS terbaik ke dua di wilayah kanwil area Yogyakarta.

B. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan setelah dilakukan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Dengan adanya penerapan strategi yang baik, maka seharusnya semua karyawan dapat bekerja sama melakukan strategi dan tahapan – tahapan yang diperintahkan oleh kepala cabang agar hasil yang diharapkan setiap periode nya dapat terpenuhi dan semua karyawan dapat mendapatkan reward sesuai dengan pencapaian target yang dilakukan oleh setiap individu.
2. Selalu saling menguatkan satu sama lain untuk tetap membangun hubungan baik antar karyawan agar dapat selalu menerapkan pengendalian tersebut dengan baik
3. Dengan pengaplikasian yang baik, diharapkan Bank Syariah Mandiri dapat masuk nominasi pertama dalam kanwil Area Yogyakarta, agar dapat terus maju dan berkembang dan mampu bersaing dengan Bank Syariah Mandiri lainnya



IAIN PURWOKERTO

DAFTAR PUSTAKA

- Adhitama, Satria. 2017, “Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Model Four Levers Of Control Di Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Bea Dan Cuka”, dalam Jurnal Info Artha Vol.1
- Afifuddin, et al. 2018. Metodologi Penelitian Kulaitatif. Bandung : Pustaka Setia.
- Aji. S, et al. 2018. “Pengaruh Implementasi The 4 Discoplines Of Execution (4DX) Terhadap Pencapaian Sasaran (Studi Kasus di Bagian Material Preparation OASIS PT. Djarum Kudus)”, dalam jurnal.unpad.ac.id
- Akob M dan Rezki Arianty. 2019. “ Strategi The 4DX dan Pengaruhnya Terhadap Non Performance Financing (NPF)”, dalam Jurnal Mirai Management Vol. 4 No. 2
- Anoraga, Pandji . 2009. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Antonio, Syafi’i. 2001. *Bank Syariah dari Teori ke Praktek* Cetakan 1. Jakarta: Gema Insani.
- Anwar S, et al. 2019. “Implementasi 4DX (The Disciplines Of Execution) dalam Mengukur KPI Pada PT. Djarum di Bagian Material Support”, dalam jurnal.unpad.ac.id
- Assuri, Sofjan. 2013. *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Hartono, Jogiyanto. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis Edisi 6*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hessel, Nogi S Tangkilisian. 2005. *Manjamen Publik* . Jakarta: PT Gramedia Sarana Indonesia.
- Kasmir. 2015. *Dasar - Dasar Perbankan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Kotler, Philip.1997. *Marketing Management*. Jakarta: Pren Hallindo.
- Kuncoro, Mudrajad. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Lekatopessy, Jantje Eduard. 2012. “Peran Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan : Analisis Kotijensi dan Resource- Based View”. Disertasi. Semarang : Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- McChesney,Chris, et al. 2017. *The 4 Disciplines of Execution* . Terjemahan Fairano Ilyas. Jakarta. PT Donamis Intra Sarana.

- Muktianis, Rima. 2019. “ Pengaruh Penerapan 4 Disciplines Of Execution (4DX) Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur UP3 Malang”, Skripsi. Malang : Universitas Muhammadiyah Malang.
- Murni, Anugrah. 2010. *Perbankan Syariah*. Yogyakarta: PT Intan Sejati Klaten.
- Purhantara, W. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Purnomo, et al. 2018. “Implementasi The 4 Disciplines Of Execution di Bagian Pre Blending PT. Djarum – Primary Krapyak Kudus”, dalam jurnal.unpad.co.id
- Rachmat. 2014. *Manajemen Strategi*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Rahmat, Mahi M. 2011. *Metode Penelitian; dalam Perspektif Ilmu Komunikasi dan Sastra*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Rodhiyah dan Yuli Ermawati. 2018. “Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit UMKM Pada Bank Pemerintah Daerah Jawa Timur”, dalam *jurnal Eksekutif Vol. 15*
- Rohmah, Noer. 2019. “Pengawasan Pendidikan Dalam Perspektif Al- Qur’an dan Hadist”. Dalam *Jurnal Pendidikan Ilmiah Vol.4 No. 2*
- Soedrajat, Setyo .1994. *Manajemen Pemasaran Jasa Bank*. Jakarta: Ikral Mandiri Abadi.
- Sondang, Siagian P. 2004. *Managemen Strategi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto. 2000. *Manajemen Penelitian Edisi baru*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Tjiptono, Fandi. 2000. *Strategi Pemasaran*, Cet. Ke-II. Yogyakarta: Andi.
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Binarupa