

**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

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ike Inten Pratiwi
NIM : 1617202015
Jenjang : S.1
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Perbankan Syariah
Program Studi : Perbankan Syariah
Judul Skripsi : Strategi Pengendalian Manajemen Dengan Model
The 4 Disciplines Of Execution (4DX) Pada Bank
Syariah KCP Ajibarang

Menyatakan bahwa Naskah skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian – bagian yang dirujuk sumbernya.

Purwokerto, 17 November 2020

Saya yang menyatakan,

IAIN PURWOKERTO


Ike Inten Pratiwi
NIM. 1617202015



PENGESAHAN

Skripsi Berjudul

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

Yang disusun oleh Saudari **Ike Inten Pratiwi NIM. 1617202015** Jurusan/Program Studi **Perbankan Syariah** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Selasa** tanggal **01 Desember 2020** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji



Dr. H. Akhmad Faozan, Lc., M.Ag.
NIP. 19741217 200312 1 006

Sekretaris Sidang/Penguji



Akhris Fuadatis Solikha, S.E., M.Si.
NIDN. 2009039301

Pembimbing/Penguji



Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I.
NIP. 19851112 200912 2 007

Purwokerto, 14 Desember 2020

Mengetahui/Mengesahkan
Dekan



Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 19530921 200212 1 004

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada

Yth : Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

IAIN Purwokerto

di-

Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari saudari Ike Inten Pratiwi NIM. 1617202015 yang berjudul :

**Strategi Pengendalian Manajemen
Dengan Model The 4 Disciplines Of Execution (4DX)
Pada Bank Syariah KCP Ajibarang**

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Purwokerto untuk diajukan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi Syari'ah (S.E.)

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Purwokerto,

Pembimbing,



Dewi Laela Hilyatin, S.E.,M.S.I
NIP. 198511122009122007

MOTTO

“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain.”

(HR. Ahmad, ath-Thabrani, ad-Daruqutni)



**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

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan Nomor:0543b/U/1987.

1. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	ša	ša	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ḥ	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	žal	ž	ze (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	šad	š	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ž'a'	ž	zet (dengan titik di bawah)

ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	'el
م	Mim	M	'em
ن	Nun	N	'en
و	Waw	W	W
هـ	ha'	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

2. Konsonan Rangkap karena *syaddah* ditulis rangkap

متعددة	ditulis	<i>muta'addidah</i>
عدة	ditulis	<i>'iddah</i>

3. *Ta' Marbuṭah* di akhir kata bila dimatikan tulis *h*

حكمة	ditulis	<i>ḥikmah</i>
جزية	ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, shalat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرامة الأولياء	ditulis	<i>karāmah al-auliā'</i>
----------------	---------	--------------------------

- b. Bila *ta' marbuṭah* hidup atau dengan harakat, *fathah* atau *kasrah* atau *ḍammah* ditulis dengan *t*.

زكاة الفطر	ditulis	<i>zakaat al-fiṭr</i>
------------	---------	-----------------------

4. Vokal Pendek

◌َ	<i>fathah</i>	Ditulis	A
◌ِ	<i>Kasrah</i>	Ditulis	I
◌ُ	<i>ḍammah</i>	Ditulis	U

5. Vokal Panjang

1.	<i>fathah + alif</i>	Ditulis	<i>ā</i>
	جاهلية	Ditulis	<i>jāhiliyyah</i>
2.	<i>fathah + ya' mati</i>	Ditulis	<i>ā</i>
	تنسى	Ditulis	<i>tansā</i>
3.	<i>kasrah + ya' mati</i>	Ditulis	<i>ī</i>
	كريم	Ditulis	<i>karīm</i>
4.	<i>ḍammah + wāwu mati</i>	Ditulis	<i>ū</i>
	فروض	Ditulis	<i>furūd</i>

6. Vokal Rangkap

1.	Fathah + ya' mati	Ditulis	Ai
	بينكم	Ditulis	Bainakum
2.	Fathah + wawu mati	Ditulis	Au
	قول	Ditulis	Qaul

7. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أأنتم	Ditulis	a'antum
أعدت	Ditulis	u'iddat
تن شكرتم	Ditulis	la'in syakartum

8. Kata Sandang Alif+Lam

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*.

القرآن	Ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	Ditulis	<i>al-Qiyās</i>

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el) nya.

السماء	Ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذوى الفروض	Ditulis	<i>zawī al-furuḍ</i>
اهل السنة	Ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>



PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur atas limpahan rahmat dan karunia yang Allah SWT berikan, karya skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan kehidupan, hidayah dan kesempatan untuk terus belajar.
2. Ayahku tercinta Bapak Mulyono dan Ibuku tercinta Nur Aliyah yang sudah tenang di SurgaNya, serta adik - adiku tersayang Fahrizal Fadri dan Muhammad El - Shirazzy, yang selalu mencurahkan seluruh perhatian, motivasi, kasih sayang dan pengorbanan yang tak dapat tergantikan oleh apapun, serta doa terbaik yang tak pernah putus. Semoga Allah swt membalas kebaikan bapak dan ibu dengan kebahagiaan serta senantiasa dilindungi dan diberi kesehatan serta umur panjang.
3. Untuk embahku satu satuya Wawa Hamidah, terimakasih telah mendoakanku tak henti – hentinya sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.
4. Untuk budeku, bude mamah dan bude mulyati serta bude bude yang lain, terimakasih telah selalu mendoakan dan selalu mensupport saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Segenap keluarga besar Mbah Sarkam dan Mbah Sholehuddin, terimakasih untuk selalu mensupport saya, sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.
6. Semua guru-guruku yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang tak bisa ku hitung berapa banyak ilmu yang diberikan serta doanya.
7. Untuk Abah Muslimin Samani dan Umi Zaenatun, terimakasih atas segenap doa yang telah diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Kawan-kawan seperjuangan Jurusan Perbankan Syariah A angkatan 2016, terima kasih atas kebersamaan kita dalam suka maupun duka semoga tak akan pernah terlupakan.
9. Untuk kamu, Sidik Rohiwan. Terimakasih telah membantu dan selalu mensupport dalam menyelesaikan skripsi ini.

10. Untuk Arka, Arfan, Gallen, Mas Ari, Mas Bayu, Aisyah, Zufi, Amir, Zakiya Mba Ayi, Mba Ayu, Papa Topan, Tiwi, Annis, Mama Tini, Mama Oging Asyri, teriakasi selalu mensupport dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman – teman Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang terimakasih telah mengizinkan saya untuk penelitian di Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.
12. Teman – teman geng SMAku Rifa, Ella, Tuti, Nadin, Endah, terimakasih kalian sudah mensupport hingga terselesaikannya skripsi ini.
13. Teman – teman geng Kuliahku Indah, Ikhda, Ipeh, dan Iqo, terimakasih kalian yang telah menjadi penguatku dalam perkuliahan hingga terselesaikannya skripsi ini.
14. Teman – teman geng matang, Indah, Mba Anita, Mba Ismon, dan Enisy. pertemanan yang singkat namun berkesan, terimakasih untuk semangat yang telah kalian berikan selama ini hingga dapat terselesaikannya skripsi ini.
15. Teman – teman sekamar Kharisma, Iftiar, Bintang, Mitha, Mba Ari, Mba Ana, dan Atika. terimakasih atas support yang telah diberikan sehingga dapat terselesaikan skripsi ini
16. Teman – teman Pondok Pesantren Anwarul Hidayah, khususnya kamar tiga, terimakasih untuk doa dan supoort yang telah diberikan sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini,
17. Semua yang turut mendukung dalam pengerjaan skripsi ini.

IAIN PURWOKERTO

KATA PENGANTAR



Puji syukur kita panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, kepada para sahabatnya dan *tabi'i*. semoga kita senantiasa mengikuti semua ajarannya dan kelak semoga kita mendapat syafa'atnya di hari penantian.

Bersamaan dengan selesainya skripsi ini, penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag. Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
2. Dr. Fauzi, M.Ag. Wakil Rektor I Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
3. Dr. H. Ridwan, M.Ag. Wakil Rektor II Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
4. Dr. H. Sulkhan Chakim, S.Ag., M.M. Wakil Rektor III Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
5. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
6. Yoiz Shofwa Shafrani, S.P., M.Si. Ketua Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
7. Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I. Pembimbing penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi. Terima kasih saya ucapkan atas segala bimbingan, arahan, masukan, motivasi, serta kesabarannya demi terselesaikannya penyusunan skripsi ini. Semoga senantiasa Allah selalu memberikan perlindungan dan membalas kebaikan Ibu.

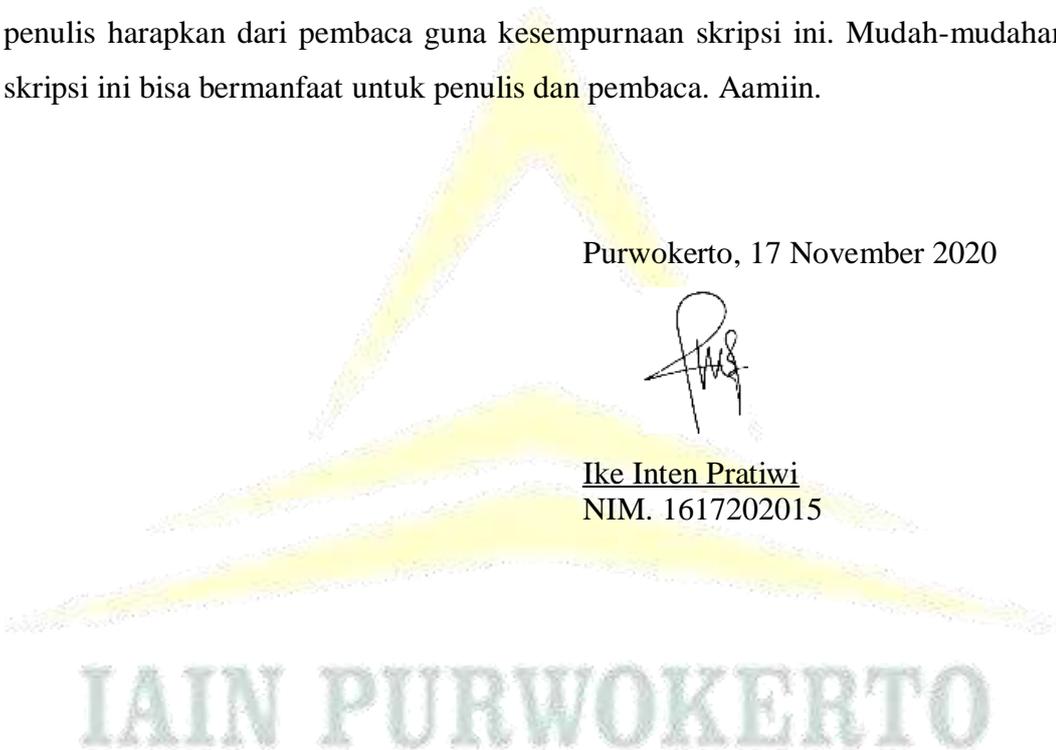
8. Segenap Dosen dan Staff Administrasi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
9. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto yang telah mengajarkan dan membekali ilmu pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Semua pihak yang telah membantu penyusun dalam menyelesaikan skripsi ini, yang tidak dapat penyusun sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itulah kritik serta saran yang bersifat membangun selalu penulis harapkan dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Mudah-mudahan skripsi ini bisa bermanfaat untuk penulis dan pembaca. Aamiin.

Purwokerto, 17 November 2020



Ike Inten Pratiwi
NIM. 1617202015



IAIN PURWOKERTO

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 Mandir 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 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 minggu 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 Djamiludin Malik (2018), dengan judul “ Implementasi *The 4 Disciplines Of Execution* di Bagian Pre Blending PT. Djarum- Primary Krpyak 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

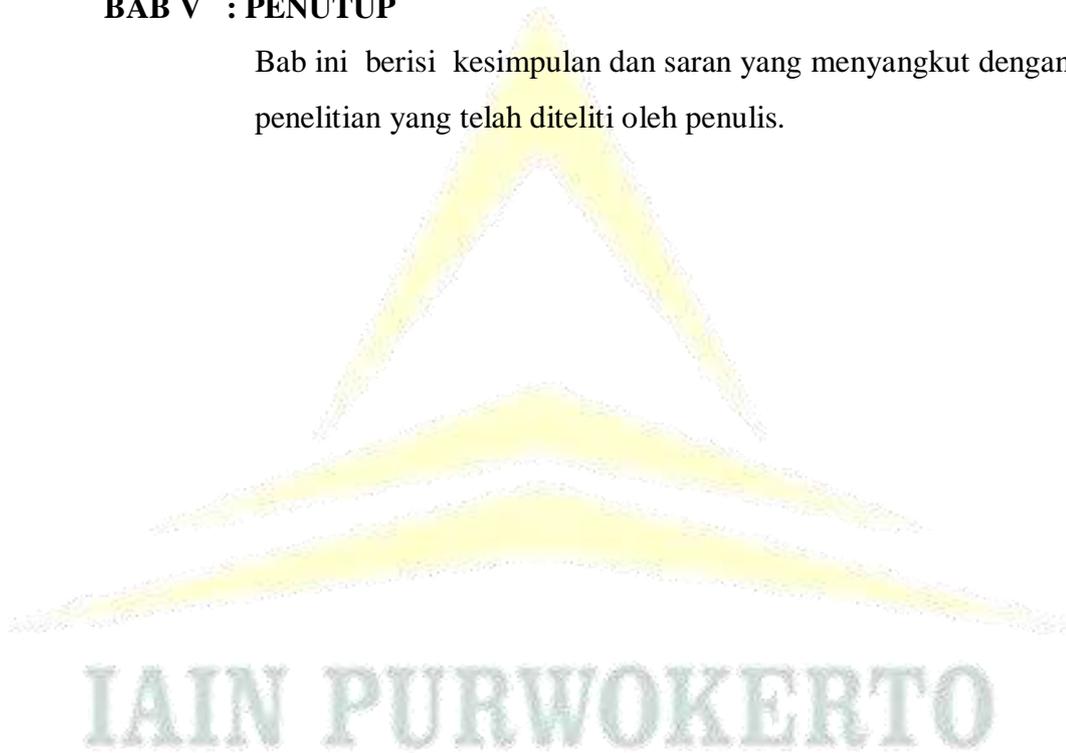
Bab ini berisi jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data.

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 II

LANDASAN TEORI

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani, yaitu “strategos” (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin), yang berarti “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang, juga dapat diartikan *strategos*, yang berarti Jenderal. Oleh karena itu kata strategi secara harfiah berarti “Seni dan Jenderal”. Kata ini mengacu pada apa yang merupakan perhatian utama manajemen puncak organisasi. Secara khusus, strategi adalah penempatan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengikat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi tertentu mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai (Syafi’i Antonio, 2001 : 153-157)

Secara umum, strategi sebagai cara mencapai tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan. Strategi terdiri atas aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan (George Steiner, Strategic Planning, 1979, Free Press).

Strategi juga dapat diartikan sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan (*goal*) dalam menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya (Mudrajad Kuncoro, 2006 : 12).

Sedangkan menurut Siagian P. Sondang Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan sadar yang dibuat oleh manajemen puncak dan di implementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut (Siagian P. Sondang, 2004 : 20).

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan gagasan, perencanaan, dan eksekusi, sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik terdapat kordinasi tim kerja, memiliki tema mengidentifikasi faktor pendukungnya sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efesiensi dalam pendanaan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif (Fandi Tjiptono, 2000 : 17)

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. Mengenai defenisi strategi berikut ini akan disebutkan beberapa defenisi:

Menurut Alfred Chandler strategi adalah penetapan sasaran dan arahan tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Menurut Kenneth Andrew strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan kebijakan serta rencana. Rencana penting untuk mencapai tujuan itu yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut dan jenis atau akan menjadi apa jenis organisasi tersebut.

Menurut Buzzel dan Gale strategi adalah kebijakan dan keputusan kunci yang digunakan untuk manajemen, yang memiliki dampak besar pada kinerja keuangan. Kebijakan dan keputusan ini biasanya melibatkan sumber daya yang penting dan tidak dapat diganti dengan mudah (Agustinus Sri Wahyudi, 1996 : 19)

Menurut Konichi Ohinea strategi bisnis adalah keunggulan bersaing satu- satunya maksud perencanaan memperoleh, seefesien mungkin, kedudukan paling akhir yang dapat dipertahankan dalam menghadapi pesaing-pesaingnya. Jadi, strategi perusahaan merupakan upaya mengubah kekuatan perusahaan yang

sebanding dengan kekuatan pesaing-pesaingnya, dengan cara yang paling efisien.

Menurut Griffin strategi adalah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. (*Strategi is a comprehensive plan for accomplishing an organization's goals*). (Pandji Anoraga, 2009 : 339)

Strategi adalah rencana yang menyeluruh dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Bagi perusahaan, strategi diperlukan tidak hanya untuk memperoleh proses sosial dan manajerial dengan mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan serta mempertukarkan produk dan nilai dengan pihak lain. (Setyo Soedrajat, 1994 : 17)

Strategi merupakan faktor yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan, keberhasilan suatu usaha tergantung pada kemampuan pemimpin yang bisa dalam merumuskan strategi yang digunakan. Strategi perusahaan sangat tergantung dari tujuan perusahaan, keadaan dan lingkungan yang ada. Strategi adalah keseluruhan upaya, dalam rangka mencapai sasaran dan mengarah pengembangan rencana marketing yang terinci. (Philip Kotler, 1997: 8)

Michael Porter dalam artikelnya yang berjudul *Competitive Strategy dalam Harvard Business Review* (1996), menyatakan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk mengantarkan nilai yang unik. Adapun ahli yang menegaskan strategi terdiri atas aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target) (Rachmat, 2014 : 2)

Strategi sebenarnya didasarkan pada analisis yang terintegrasi dan holistik. Artinya, setelah strategi disusun, semua unsur yang ada dalam organisasi sudah prespektif jangka panjang, strategi

dirumuskan untuk merealisasikan visi dan misi korporasi. (Rachmat, 2014 : 2)

Berdasarkan hasil studi bahwa perusahaan yang berhasil menerapkan strategi tidak lebih dari 30 persen. Kelemahan utamanya adalah strategi tidak diimplementasikan dengan baik karena proses penyusunan yang tidak melibatkan semua unsur dan didapatnya kebijakan yang tidak sesuai dengan strategi yang disusun. Mengingat keberadaan strategi adakalanya masih bersifat formal. (Rachmat, 2014 : 2)

2. Unsur-Unsur dan Fungsi dari Strategi

Bila suatu organisasi mempunyai suatu “strategi”, maka strategi itu harus mempunyai bagian-bagian yang mencakup unsur-unsur strategi. Suatu “strategi” mempunyai 5 unsur, yaitu :

- a. Gelanggang aktivitas atau *Arena* merupakan area (produk, jasa, saluran distribusi, pasar geografis, dan lainnya) di mana organisasi beroperasi. Unsur Arena tersebut seharusnya tidaklah bersifat luas cakupannya atau terlalu umum, akan tetapi perlu lebih spesifik, seperti kategori produk yang ditekuni, segmen pasar, area geografis dan teknologi utama yang dikembangkan, yang merupakan tahap penambahan nilai atau *value* dari skema rantai nilai, meliputi perancangan produk, manufaktur, jasa pelayanan, distribusi dan penjualan.
- b. Sarana kendaraan atau *Vehicles* yang digunakan untuk dapat mencapai arena sasaran. Dalam penggunaan sarana ini, perlu dipertimbangkan besarnya risiko kegagalan dari penggunaan sarana. Risiko tersebut dapat berupa terlambatnya masuk pasar atau besarnya biaya yang sebenarnya tidak dibutuhkan atau tidak penting, serta kemungkinan risiko gagal secara total.
- c. Pembeda yang dibuat atau *differentiators*, adalah unsur yang bersifat spesifik dari strategi yang ditetapkan, seperti bagaimana organisasi akan dapat menang atau unggul di pasar, yaitu

- bagaimana organisasi akan mendapat pelanggan secara luas. Dalam dunia persaingan, kemenangan adalah hasil dari perbedaan, yang diperoleh dari fitur atau atribut dari suatu produk atau jasa suatu organisasi, yang berupa citra, kustomisasi, unggul secara teknis, harga, mutu atau kualitas dan reabilitas, yang semuanya dapat membantu dalam persaingan.
- d. Tahapan rencana yang dilalui atau *staging*, merupakan penetapan waktu dan langkah dari pergerakan strategik. Walaupun substansi dari suatu strategi mencakup arena, sarana/*vehicles*, dan pembeda, tetapi keputusan yang menjadi unsur yang keempat, yaitu penetapan tahapan rencana atau *staging*, belum dicakup. Keputusan pentahapan atau *staging* didorong oleh beberapa faktor, yaitu sumber daya (*resourc*), tingkat kepentingan atau urgensinya, kredibilitas pencapaian dan faktor mengejar kemenangan awal.
 - e. Pemikiran yang ekonomis atau *economic logic*, merupakan gagasan yang jelas tentang bagaimana manfaat atau keuntungan yang akan dihasilkan. Strategi yang berhasil, tentunya mempunyai dasar pemikiran yang ekonomis, sebagai tumpuan untuk penciptaan keuntungan yang akan dihasilkan.

3. Fungsi dari starategi

Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu :

- a. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain. Strategi dirumuskan sebagai tujuan yang diinginkan, dan mengkomunikasikan, tentang apa yang akan dikerjakan, oleh siapa, bagaimana pelaksanaan pengerjaannya, untuk siapa hal tersebut dikerjakan, dan mengapa hasil kinerjanya dapat bernilai. Untuk mengetahui, mengembangkan dan menilai alternatif-alternatif strategi, maka perlu dilihat sandingan yang

cocok atau sesuai antara kapabilitas organisasi dengan faktor lingkungan, di mana kapabilitas tersebut akan digunakan.

- b. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- c. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
- d. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang. Khususnya sumber dana dan sumber - sumber daya lain yang diolah atau digunakan, yang penting dihasilkannya sumber-sumber daya nyata, tidak hanya pendapatan tetapi juga reputasi, komitmen karyawan, identitas merek dan sumber daya yang tidak berwujud lainnya.
- e. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan. Strategi harus menyiapkan keputusan yang sesuai dan sangat penting bagi upaya untuk pencapaian maksud dan tujuan organisasi. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu. Proses yang terus-menerus berjalan bagi penemuan maksud dan tujuan untuk menciptakan dan menggunakan sumber sumber daya, serta mengarahkan aktivitas pendukungnya (Sofjan Assauri, 2013 : 5-8)

B. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem adalah prosedur melaksanakan serangkaian aktivitas yang biasanya dilakukan secara berulang. Karakteristik suatu sistem adalah runtut, terpola, terkoordinasi, dan terdiri dari beberapa langkah yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem disusun untuk menyelesaikan permasalahan yang mempunyai karakteristik yang sistematis. Manajemen, disisi lain diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan yang tidak sistematis. Peran manajemen dibutuhkan pada

kondisi dimana lingkungan tidak memiliki aturan jelas atau pada situasi yang sangat tidak umum, misalnya: pabrik yang proses produksinya terotomatisasi tiba-tiba mengalami kegagalan sistem. Maka manajemen harus masuk dengan mengambil kebijakan terbaik. Efektivitas tindakan manajemen bergantung dari keahliannya menghadapi orang dan bukan hanya perannya dalam sistem tersebut. Artinya ketepatan sistem itu sendiri tergantung pada kemampuan manajer mengatur seseorang dan tidak lagi berdasarkan aturan yang ditentukan oleh sistem tersebut.

Sistem terdiri dari dua bentuk, yaitu sistem formal dan sistem informal. Sistem formal adalah sistem yang memungkinkan pendelegasian otoritas dimana sistem formal memperjelas struktur kebijakan dan prosedur, yang harus diikuti oleh anggota organisasi. Sistem dengan struktur, prosedur, dan respons yang terpola membantu manajemen dalam merencanakan dan mengelola strategi untuk mencapai tujuan organisasi dengan tetap memperhatikan lingkungan yang ada. Sedangkan sistem informal adalah sistem yang berdimensi hubungan antar pribadi yang tidak ditunjukkan dalam sistem formal. Biasanya organisasi memiliki kedua bentuk sistem.

Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2004: 1) menerangkan bahwa Pengendalian manajemen merupakan sebuah keharusan dalam suatu organisasi yang mempraktikkan desentralisasi. Salah satu pandangan berargumentasi bahwa sistem pengendalian manajemen harus sesuai dengan strategi perusahaan. Ini menyiratkan bahwa strategi pertama kali dikembangkan melalui proses formal dan rasional, dan strategi ini kemudian menentukan desain sistem manajemen perusahaan (Anthony & Govindarajan, 2004: 1). Sedangkan menurut 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). Dari beberapa pengertian sistem pengendalian manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa suatu tindakan yang dilakukan oleh *top management* untuk dapat menyampaikan kepada karyawannya mengenai tujuan perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Merchant dan Van der Stede (2003), ada tiga masalah pengendalian yang biasanya dihadapi oleh pihak manajemen (Fellita, 2017), yaitu :

1. *Lack of Direction*

Masalah pengendalian yang disebabkan karena kurangnya pengarahan yang diberikan oleh pihak manajemen kepada karyawan sehingga karyawan tidak tahu apa yang menjadi tujuan organisasi.

2. *Motivational Problem*

Masalah pengendalian yang disebabkan kurangnya motivasi dari dalam diri karyawan. Walaupun pihak manajemen telah memberikan pengarahan terhadap karyawan, namun karyawan tidak mau melakukan apa yang menjadi tujuan badan usaha.

3. *Personnel Limitation*

Masalah pengendalian yang disebabkan karena ketidakmampuan karyawan untuk mencapai tujuan dari badan usaha walaupun karyawan memahami tujuan dari badan usaha.

Kegiatan pengendalian manajemen terdiri atas bermacam kegiatan, diantaranya (Anthony & Govindarajan, 2004: 8-9) :

- a. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan organisasi.
- b. Mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi.
- c. Mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi.
- d. Mengkomunikasikan informasi.

- e. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika perlu.
- f. Mempengaruhi orang – orang untuk mengubah perilaku mereka.

Siklus pengendalian manajemen menurut Anthony & Govindarajan (2004) meliputi aktivitas berikut :

- i. Perencanaan stratejik.
- ii. Persiapan anggaran.
- iii. Pelaksanaan.
- iv. Evaluasi Kinerja (Adhitama, 2017).

Sebuah sistem pengendalian yang memadai, setidaknya akan mampu memotivasi para individu yang terkait untuk tidak mempertentangkan upaya mereka dengan kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Baik sistem formal maupun informal memiliki pengaruh pada individu dalam sebuah organisasi. Dalam menjalankan strategi organisasi secara efektif, kedua faktor tersebut dapat berjalan beriringan. Menurut Anthony & Govindaraan (2004) dalam Adhitama (2017) meliputi :

1. Faktor – faktor eksternal

Faktor – faktor eksternal adalah norma – norma tentang perilaku yang diharapkan di dalam masyarakat, dimana organisasi perusahaan menjadi bagian didalamnya. Norma ini mencakup etos kerja, yang diwujudkan melalui loyalitas pegawai terhadap organisasi perusahaan, keuletan mereka semangat mereka dan juga kebanggaan yang mereka miliki dalam menjalankan tugas (daripada sekedar menjalankan tugas tepat waktu).

2. Faktor – faktor internal

Faktor – faktor Internal dalam sistem pengendalian manajemen terdiri dari :

- a. Budaya.
- b. Gaya manajemen
- c. Organisasi informal
- d. Persepsi dan komunikasi (Adhitama, 2017).

C. Model *The 4 Disciplines of Execution*

The 4 Disciplines of Execution juga mengajarkan kepada setiap orang untuk mampu memisahkan hal-hal yang penting dengan hal-hal yang genting yang seringkali mengganggu aktivitas sehari-hari atau biasa disebut “*whirlwind*”. Jika kita hanya mengurus “*whirlwind*” saja, maka kita tidak akan maju sejengkal pun, walau sebesar apapun energi yang kita curahkan di sana (McChesney C, Covey S, Huling J : 2012)

Whirlwind (Aktivitas sehari-hari) Merupakan musuh eksekusi yang sesungguhnya adalah pekerjaan sehari-hari, kami menamakan angin puting beliung (*whirlwind*). Diperlukan energi besar untuk memastikan berjalannya operasional sehari-hari, dan ironisnya ini juga hal yang mempersulit pengekseskusan hal baru. *Whirlwind* merampas fokus yang dibutuhkan untuk mendorong tim ke depan (McChesney C, Covey S, Huling J : 2012).

Pemimpin jarang membedakan *whirlwind* dengan sasaran strategis karena keduanya dibutuhkan untuk mempertahankan keberadaan organisasi. Akan tetapi, keduanya jelas berbeda, dan yang paling penting, keduanya tak henti bersaing meraih waktu, sumber daya, energi, dan perhatian. *Whirlwind* bersifat mendesak (*urgent*) dan menyerang semua orang yang bekerja di setiap saat dan setiap hari. Sasaran yang sudah ditetapkan untuk melangkah maju adalah penting, tapi bila hal yang mendesak dan hal yang penting berbenturan, seringkali hal yang mendesak yang dimenangkan.

Menurut McChesney C, Covey S, Huling J (2012), mengeksekusi sesuatu di tengah *whirlwind* Anda tidak saja harus mengatasi gangguannya yang dahsyat, tapi juga mengatasi kelesuan karena berpikir “selama ini saya mengerjakannya seperti ini.” Kami tidak mengatakan bahwa *whirlwind* itu buruk. Tidak. *Whirlwind* bisa terus menghidupkan organisasi dan Anda tidak bisa mengabaikannya. Bila Anda mengabaikan hal-hal mendesak, bisnis Anda bisa binasa hari ini. Namun demikian, bila Anda mengabaikan hal-hal penting, bisnis Anda binasa

besok. Dengan kata lain, bila Anda dan tim beroperasi semata dalam *whirlwind*, Anda tidak akan maju, seluruh energi Anda akan habis hanya untuk mencoba tetap tegak dalam *whirlwind*. Tantangannya adalah mengeksekusi sasaran terpenting ditengah hal-hal mendesak. Adapun disiplin dalam 4 DX adalah sebagai berikut :

1. Disiplin 1 Fokus pada *The Wildly Important*

Disiplin pertama adalah memfokuskan upaya terbaik pada satu atau dua sasaran yang akan membuat perbedaan, alih-alih memberi upaya tanggung pada selusin sasaran. Eksekusi dimulai dengan fokus. Tanpa fokus, ketiga disiplin lain tidak akan mampu membantu Anda.

Sebuah *Wildly Important Goal* (WIG) adalah sasaran yang bisa membuat perbedaan. Karena terkadang sasaran yang harus dipilih menjadi WIG sudah jelas, tapi di lain waktu pilihannya bisa membingungkan. Bila Anda mencoba memilih WIG dengan bertanya mana yang paling penting, Anda mungkin tidak akan menemukan jawaban pasti. Mengapa? Karena tugas mendesak dalam *Whirlwind* Anda selalu bersaing untuk menjadi yang paling penting dan argumentasi untuk memilih selalu dibuat.

2. Disiplin 2 Bertindak Pada *Lead Measures*

Disiplin kedua adalah menerapkan energi pada aktivitas- aktivitas *Lead Measures* Anda. Aktivitas ini merupakan pengungkit untuk mencapai *Lag Measures*. Disiplin 2 adalah disiplin *leverage* (pengungkit). *Lead Measures* adalah “ukuran” dari kegiatan yang paling berdampak untuk mencapai sasaran.

Disiplin 1 menentukan WIG sebuah organisasi lalu menguraikan menjadi seperangkat target khusus yang dapat sampai setiap tim memiliki *Wildly Important Goal*. Disiplin 2 lalu mendefinisikan aktivitas-aktivits pengungkit yang akan memungkinkan tim untuk mencapai sasaran (*Leveraged Behavior*).

Sementara sebuah *lag measure* memberitahu bila sudah mencapai sasaran, sebuah *lead measure* memberi peluang untuk mencapai sasaran tersebut. Sementara sebuah *Lag Measure* sulit Anda kendalikan, sebuah *lead measure* hampir sepenuhnya berada dalam kendali Anda.

3. Disiplin 3 Mengelola *Scoreboard* yang Memotivasi

Disiplin ketiga adalah memastikan bahwa semua orang mengetahui skornya setiap saat, agar mereka tahu apakah mereka sedang menang atau kalah. Ini adalah disiplin *engagement*. Orang bermain dengan cara berbeda bila mereka menghitung skor. Perbedaan prestasi antar sebuah tim yang sekadar memahami *lead measure* dan *lag measure* tidak ditampilkan pada *scoreboard* visual dan di-update secara teratur, *lead dan lag measure* akan hilang dalam hingar-bingar *whirlwind*. Orang akan melepaskan diri bila tidak mengetahui skornya. Bila mereka bisa melihat apakah mereka akan menang atau kalah, mereka akan melibatkan diri.

Dalam disiplin 3, taruhan strategis untuk tim Anda, *lead dan lag measure* mereka, diterjemahkan menjadi *scoreboard* yang memotivasi. Tim mengetahui setiap saat apakah mereka sedang atau kalah. Mereka harus tahu, bila tidak mereka tidak tahu apa yang harus dilakukan untuk memenangkan pertandingan. Sebuah *scoreboard* yang memotivasi memberitahu tim di mana mereka berada dan di mana mereka seharusnya berada, informasi yang penting bagi tim untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan. Karena itulah sebuah tim tidak bisa berfungsi tanpa sebuah *scoreboard* yang mendorong tindakan. Tanpa *scoreboard*, energi akan habis, intensitas menurun, dan tim akan bertanding seperti biasa.

4. Disiplin 4 Menciptakan Irama Akuntabilitas

Disiplin keempat adalah menciptakan irama akuntabilitas, sebuah siklus yang berulang untuk menjelaskan kinerja masa lalu dan rencana

untuk menggerakkan skor ke depan. Disiplin 4 adalah di mana eksekusi benar-benar terjadi. Sebagaimana pernah kami katakan, Disiplin 1, 2, dan 3 menyiapkan permainan; tapi sebelum Anda menerapkan Disiplin 4, tim Anda belum berada dalam permainan. Ini adalah disiplin yang menyatukan anggota tim, dan karena itulah disiplin ini mencakup disiplin yang lain. Tim-tim beroperasi dengan akuntabilitas tingkat tinggi. Tanpa ini, anggota tim akan mengerjakan apa yang menurutnya paling penting. Dengan pendekatan seperti ini, *whirlwind* akan segera mengambil alih. Disiplin 1, 2, dan 3 membawa fokus, kejelasan, dan *engagement*, suatu unsur kuat dan diperlukan untuk eksekusi. Namun, dengan Disiplin 4, Anda dan tim Anda memastikan bahwa sasaran dapat tercapai, apa pun yang terjadi di sekitar Anda.

Tetap fokus meskipun menghadapi *whirlwind*. Dalam sebuah WIG *session*, Anda dan semua anggota tim bertanggung jawab untuk menggerakkan *scoreboard*. Anda melakukan ini dengan berkomitmen setiap minggu (dalam WIG *session*) untuk melaksanakan satu atau dua tindakan khusus yang akan langsung memengaruhi *lead measure* Anda, lalu saling memberi laporan akan hasil Anda dalam WIG *session* minggu berikutnya.

D. Landasan Teologis

Berkaitan dengan pengendalian manajemen, dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dilakukan secara terencana, dan teratur. Manajemen dalam hal ini berarti mengatur atau mengelola sesuatu hal agar menjadi baik. Hal ini sesuai dengan hadits, yang diriwayatkan dari Ya'la, Rasulullah bersabda:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ

Artinya: Sesungguhnya Allah mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu.” (HR. Bukhari)

Berdasarkan hadits di atas, pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Pengawasan di dalam ajaran Islam, paling tidak terbagi kepada 2 (dua) hal: pertama, pengawasan yang berasal dari diri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Orang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka orang itu akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, dia yakin Allah yang kedua, dan ketika berdua dia yakin Allah yang ketiga.

Selain itu, berdasarkan hadits yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani bahwasanya Rasulullah SAW bersabda:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُثِقَنَهُ

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

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini merupakan penelitian *field research* atau penelitian lapangan. Penelitian lapangan merupakan suatu penelitian yang dilakukan secara sistematis dengan mengangkat data yang ada di lapangan untuk diteliti. Penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/ kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2016 : 19). Pada penelitian kualitatif, peneliti sebagai *human instrument* dan dengan teknik pengumpulan data *participant observation* (observasi berperan serta) dan *in depth interview* (wawancara mendalam) (Sugiyono, 2016 : 11).

Jadi, dalam hal ini penulis menggunakan metode kualitatif dengan alasan karena penelitian kualitatif bertujuan untuk menentukan dan menggali data dari yang diamati oleh penulis pada saat melakukan observasi.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan mengambil lokasi penelitian di Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang yang beralamat di Jalan Raya Pancasan Blok F-7, Desa Ajibarang, Kec. Ajibarang, Kab. Banyumas, Jawa Tengah. Dimana waktu pelaksanaan penelitian pada akhir bulan Agustus 2020 sampai dengan September 2020.

C. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek Penelitian menurut Suharsimi Arikunto adalah benda, hal atau orang tempat data variabel yang dipermasalahkan (Suharsimi, 2000: 200). Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian yaitu Kepala Cabang Bank Syariah KCP Ajibarang.

Objek penelitian adalah variabel yang akan di teliti oleh penulis. Adapun objek penelitian yang akan penulis lakukan ini yaitu berkaitan dengan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan *Model The 4 Disciplines of Execution (4DX)* pada Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang

D. Sumber Data

Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder.

1. Sumber Primer

Data Primer menurut Wahyu Purhantara merupakan data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen – instrumen yang telah ditetapkan. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan. Dalam penelitian ini informasi diperoleh dari Kepala Cabang dan Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang.

2. Sumber Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2016: 225). Sumber data ini diperoleh dengan mengumpulkan data dari buku – buku, internet, surat kabar, jurnal, majalah dan lain – lain.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Observasi

Teknik Observasi ilmiah menurut Mahi M. Rahmat merupakan kegiatan mengamati dan mencermati serta melakukan pencatatan data atau informasi yang sesuai dengan konteks penelitian (Rahmat, 2011 : 73). Teknik ini digunakan untuk mengamati bagaimana Model The 4 *Disciplines of Execution* (4DX) pada Bank Syariah Mandiri Kcp Ajibarang.

2. Wawancara

Wawancara (*interview*) adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden (Hartono, 2014: 109-114). Sedangkan menurut Afiuddin dan Saebani (2018) wawancara adalah metode pengambilan data dengan cara menanyakan sesuatu kepada seseorang yang menjadi informan atau responden, caranya adalah dengan bercakap – cakap tatap muka (Afifuddin & Saebani, 2018 :131). Pada penelitian ini, penulis melakukan wawancara pra observasi kepada *Branch Manager*. Selain kepada *Branch Manager*, penulis juga melakukan wawancara kepada *Back Office* dan *Branch Operation and Service Manager*. Selain itu untuk lebih meyakinkan dari wawancara kepada *Branch Manager*, *Back Office*, dan *Branch Operation and Service Manager*. Penulis juga melakukan wawancara kepada Marketing dan tim atau biasa disebut dengan SF. Hal ini menjadi penting karena informasi yang penulis inginkan tidak semuanya dapat ditemukan melalui teknik observasi.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi akan penulis gunakan untuk mencari data-data dalam bentuk dokumen atau arsip yang berkaitan dengan Pengendalian Manajemen dengan Model The 4 *Disciplines of Execution* (4DX) pada Bank Syariah Mandiri Kcp Ajibarang

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih nama yang penting, dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Menurut *Miles and Huberman* (1984), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

1. Data Reduction (Reduksi Data).

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari dengan tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk mengumpulkan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti computer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.

2. Data Display (penyajian data)

Menurut *Miles dan Huberman* (1984), yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Selanjutnya disarankan, dalam melakukan *display* data, selain dengan teks yang bersifat naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, *network* (jejaring kerja), dan chart.

3. Conclusion Drawing/Verification

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa

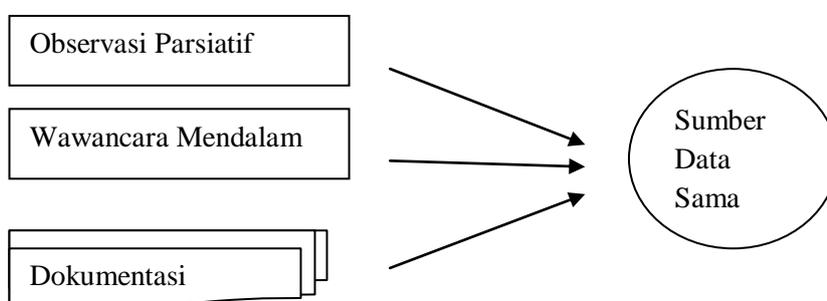
hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2016: 244- 253).

G. Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian kualitatif merupakan salah satu bagian yang sangat penting untuk mengetahui derajat kepercayaan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi dalam pengumpulan data, maka data yang diperoleh akan lebih konsisten sehingga menjadi suatu data yang valid dan bisa dipertanggung jawabkan. Untuk memeriksa keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Menurut Sugiyono (2013: 241) triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan data dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua macam triangulasi yaitu :

1. Triangulasi Teknik

Menurut Sugiyono (2013: 330) triangulasi teknik berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber data yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, Serta dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak, triangulasi teknik dapat ditempuh melalui langkah-langkah sebagai berikut :

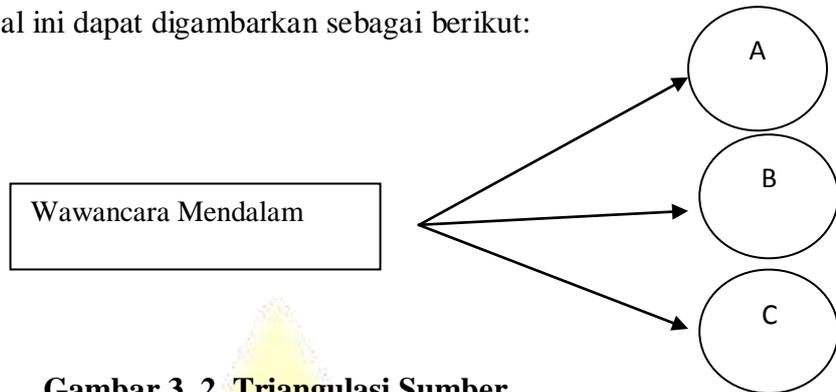


Gambar 3. 1 Triangulasi Teknik

(Sugiyono,2016 : 242)

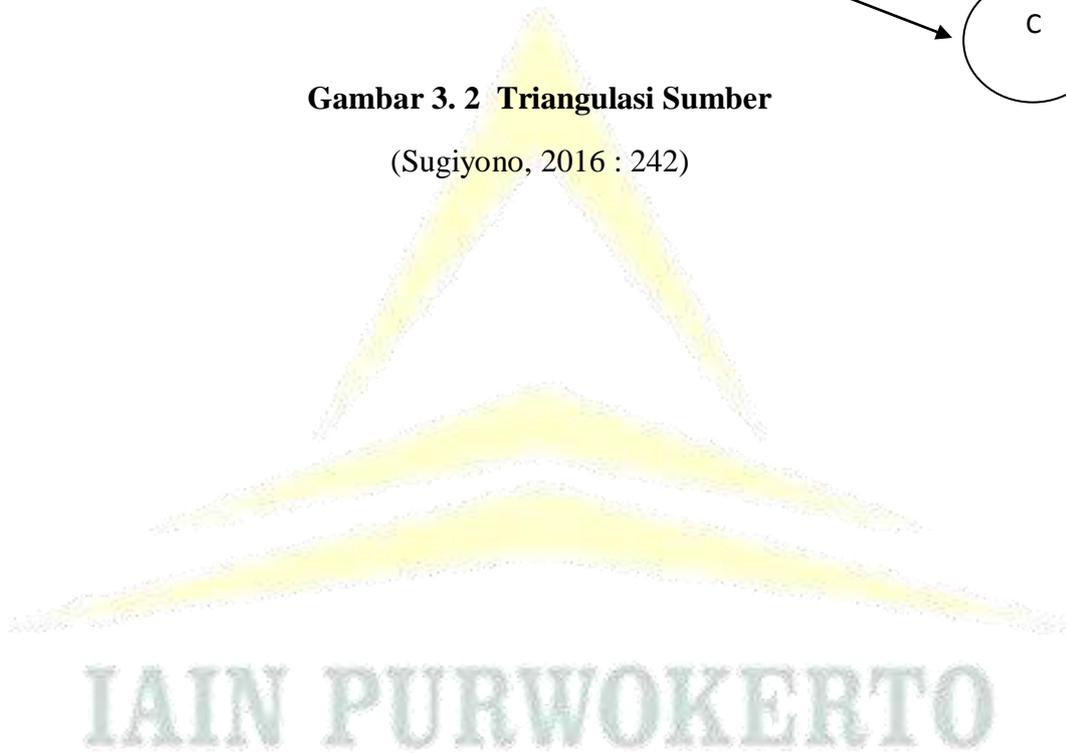
2. Triangulasi Sumber

Menurut Sugiyono (2013: 330) triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda beda dengan teknik yang sama. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. 2 Triangulasi Sumber

(Sugiyono, 2016 : 242)



BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Bank Syariah Mandiri (BSM) Kantor Cabang Pembantu (KCP) Ajibarang

1. Sejarah Bank Syariah Mandiri

Kehadiran Bank Syari'ah Mandiri (BSM) sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997 – 1998. Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis multi – dimensi termasuk di panggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank – bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merakapitalisasi sebagian bank – bank di Indonesia.

Salah satu bank konvensional, PT Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan dan PT Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya merger dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing.

Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (merger) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi, Bank Bumi Daya, Bank Exim dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga mendapatkan dan menempatkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan merger, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syari'ah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk

mengembangkan pelayanan perbankan di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (dual banking system).

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pembekalan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi Bank Syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999. Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1KEP.DGS/1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai – nilai rohani, yang melandasi ksegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai – nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.

2. Tujuan Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang

- a. Selalu meningkatkan kekuatan dari sisi CASA
- b. Selalu mengupayakan pembiayaan yang sehat

- c. Selalu berusaha untuk selalu konsisten meningkatkan profit

3. Visi dan Misi BSM KCP Ajibarang

a. Visi BSM KCP Ajibarang:

“ Bank Syariah Terdepan dan Modern “

b. Misi BSM KCP Ajibarang:

- 1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata – rata industri yang berkesinambungan.
- 2) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
- 3) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
- 4) Mengembangkan bisnis atas dasar nilai – nilai syariah universal.
- 5) Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- 6) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.

4. Struktur Organisasi BSM KCP Ajibarang

Struktur Terlampir :

- | | |
|-------------------------------------------|-------------------------------------|
| a. Branch Manager | : Diantoro |
| b. Branch Operasional and Service Manager | : Oka Maharani |
| c. General Suport Staff | : Bonny Patih Raja |
| d. Consumer Banking Relationship Manager | : Gentar Prabowo |
| e. Kepala Warung Mikro | : Artiko Jalu P |
| f. Consumer Adm. Staff | : Taufik Hidayah, Azhar |
| g. Customer Service | : Nur Lazimah |
| h. Teller | : Faizal Gian P |
| i. Assistant Analisis Mikro | : Deddy Haryadi |
| j. Mikro Financing Sales | : Ifan Kurniadi, Agus
Tri Widodo |

- k. Security : Amin Yusuf, Karsono,
Sutarso
- l. Office Boy : Sukiswo
- m. Driver : Subagiyo

5. Fungsi dan Tugas Masing-masing Unit

a. *Branch Manager* (Kepala Kantor Cabang)

- 1) Mengelola secara optimal secara optimal sumber daya insani Cabang agar dapat mendukung kelancaran operasional bank.
- 2) Menetapkan dan melaksanakan strategi pemasaran produk bank guna mencapai tingkat volume/sasaran yang telah ditetapkan baik pembiayaan, dana, maupun jasa.
- 3) Memastikan realisasi target operasional Cabang serta menetapkan upaya – upaya pencapaiannya.
- 4) Melakukan penghimpunan dana, pemasaran pembiayaan, pemasaran jasa – jasa dan mencapai target yang telah ditetapkan.
- 5) Melakukan *review* terhadap ketajaman dan kedalaman analisis pembiayaan guna antisipasi risiko (Tolani, 2016).

b. *Branch Operasional and Service Manager* (BOSM)

- 1) Mengelola secara optimal sumber daya manusia bidang operasional agar dapat mendukung kelancaran operasional dan bisnis di kantor Cabang.
- 2) Membuat rencana dan sasaran kerja tahunan Cabang di bidang operasional.
- 3) Melakukan pengecekan pemenuhan persyaratan/syarat pembiayaan berdasarkan Surat Penegasan Persetujuan Pembiayaan (SP3) dan akad pembiayaan.
- 4) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh *Sub Branch Manager*:
- 5) Operasional

- 6) Memastikan ulang terhadap keabsahan dari kebenaran proses transaksi harian serta keabsahan bukti – bukti pendukungnya.
- 7) Memastikan kebenaran posting transaksi pada T24.
- 8) Memastikan bahwa pembuatan laporan unit kerja, baik laporan kepada Kantor Pusat maupun pihak eksternal telah dilakukan benar dan tepat waktu.
- 9) Memeriksa kesesuaian pelaksana tugas masing – masing pegawai dengan *job description*.

10) Pembiayaan

- a) Memastikan bahwa proses pemberian pembiayaan telah sesuai dengan kebijakan/ketentuan internal bank.
- b) Memastikan bahwa semua pembiayaan yang telah mendapatkan persetujuan pejabat berwenang.

11) Umum

- a) Memonitor absensi pegawai.
- b) Memastikan bahwa hak pegawai telah terpenuhi/dibayar sesuai ketentuan.

12) Pelapor

Membuat laporan insidentil apabila terjadi hal – hal khusus yang perlu dilaporkan (kasus).

c. Consumer Banking Relationship Manager (CBRM)

- 1) Memastikan tersedianya data calon nasabah segmen mass dan mass affluent.
- 2) Memaksimalkan aliansi dengan calon nasabah potensial segmen mass dan mass affluent.
- 3) Memastikan pencapaian target pembiayaan – pembiayaan dan fee based nasabah segmen mass dan mass affluent.
- 4) Memastikan terlaksananya program marketing dan pengelolaan nasabah yang ditetapkan kantor pusat.

- 5) Memastikan tersedianya NAP atau hasil scoring nasabah segmen mass dan mass affluent untuk diajukan ke komite pembiayaan.
- 6) Memastikan tingkat kesehatan pembiayaan nasabah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 7) Memastikan tingkat tercapainya kepuasan nasabah terhadap layanan BSM sesuai standar yang ditetapkan.
- 8) Memaksimalkan kegiatan cross selling yang telah ditetapkan.

d. Kepala Warung Mikro (KWM)

- 1) Bertanggung jawab terhadap pencapaian target pembiayaan outlet warung mikro.
- 2) Sebagai supervisi terhadap pegawai di outlet warung mikro.
- 3) Sebagai pemutus pembiayaan dengan besar s.d Rp 200 juta.
- 4) Melakukan monitoring terhadap pembiayaan existing.
- 5) Melakukan pembinaan dan pengembangan kepada pegawai di outlet warung mikro.
- 6) Ikut membantu melakukan penyelesaian pembiayaan bermasalah di outlet warung mikro.

e. Consumer Adm. Staff (CAS)

- 1) Memastikan kelengkapan dokumen nasabah sebagai bahan pembuatan Nota Analisis Pembiayaan (NAP).
- 2) Memastikan tersedianya Nota Analisis Pembiayaan (NAP)
- 3) Memastikan kelengkapan persyaratan penandatanganan akad dan pencairan pembiayaan nasabah.
- 4) Memastikan dokumentasi current file sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 5) Memastikan tersedianya surat peringatan kewajiban nasabah.
- 6) Memastikan tersediannya SP3 atau surat penolakan atas permohonan pembiayaan nasabah yang kurang ditolak.

- 7) Memastikan tersedianya portofolio dan profitably nasabah, baik pembiayaan maupun pendanaan sesuai dengan target cabang.

f. *General Suport Staff (GSS)*

- 1) Melaksanakan pemeriksaan transaksi ulang atas semua transaksi transfer keluar/masuk maupun nota debit/masuk setiap hari.
- 2) Memeriksa kebenaran/kecocokan anatar fisik blangko nota kredit/nota debit.

g. *Customer Service (CS)*

Menurut Kasmir *Customer Service* secara umum adalah setiap kegiatan yang diperuntukan atau ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada nasabah melalui pelayanan yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan nasabah. *Self serfice* didefinisikan sebagai teknologi yang memungkinkan nasabah untuk bertransaksi atau melakukan pelayanan secara mandiri seperti halnya yang dilakukan oleh karyawan secara langsung.

- 1) Memberikan penjelasan nasabah/calon nasabah atau investor mengenai produk – produk Bank Syari'ah Mandiri berikut syarat – syaratnya maupun tata cara prosedurnya.
- 2) Melayani pembukaan rekening giro dan tabungan sesuai dengan permohonan investor.
- 3) Melaksanakan tugas – tugas lainnya yang diajukan oleh atasan.

h. *TELLER*

- 1) Mengambil/menyimpan uang tunai dari/kedalam berangkas kas / teller.
- 2) Melaksanakan pengawasan berangkas.
- 3) Pada awal/akhir hari mengambil/menyimpan box teller dari / kedalam berangkas.
- 4) Menghitung persediaan uang yang ada di berangkas teller.
- 5) Pada awal / akhir hari membuka / menutup berangkas teller.

- 6) Melayani penyetoran tunai atau non tunai dengan benar dan cepat.
- 7) Membuka (posting) mutasi kas secara benar melalui terminalnya.

i. *Syari'ah Funding Exsecutive (SFE)*

- 1) Mencari nasabah pendanaan.
- 2) Memasarkan produk dan jasa dari BSM.

j. *Assistant Analisis Mikro (AAM)*

- 1) Melakukan on the spot ke nasabah calon pembiayaan.
- 2) Melakukan penilaian dan penilaian jaminan (taksasi) agunan pembiayaan.
- 3) Melakukan analisis terhadap hasil kunjungan calon nasabah.
- 4) Melakukan monitoring terhadap nasabah pembiayaan *exsiting*.
- 5) Melakukan penagihan terhadap nasabah pembiayaan *exsiting*.

k. *Marketing Financing Sale (MFS)*

- 1) Melakukan produk pembiayaan warung mikro.
- 2) Memastikan kelengkapan dokumen pembiayaan.
- 3) Melakukan pre sceering/filtering awal terhadap permohonan nasabah.
- 1) Melakukan penagihan terhadap nasabah *exsiting*.

l. *Admin Pembiayaan Mikro (APM)*

- 1) Melaksanakan kegiatan surat – menyurat, dokumentasi dan pengarsipan untuk memastikan dukungan administrasi bagi kelancaran kegiatan pembiayaan mikro.
- 2) Monitoring pembiayaan mikro.
- 3) Melakukan pengarsipan file pembiayaan mikro.

m. *Security*

- 1) Melakukan penjagaan bank serta bertanggung jawab pada keamanan bank.
- 2) Melakukan pelayanan kepada nasabah yang datang.
- 3) Office Boy

- 4) Menjaga pengarsipan, menjaga kebersihan, inventaris dokumen bank.

n. Driver

- 1) Mengemudikan dan merawat mobil operasional bank.
- 2) Melakukan pelayanan terhadap karyawan.

6. Produk Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang Pendanaan (Funding)

a. Tabungan BSM

Tabungan BSM adalah tabungan dalam mata uang rupiah yang penarikannya dan setorannya dapat dilakukan setiap saat selama jam kas dibuka di konter BSM atau melalui ATM.

b. Tabungan Berencana

Tabungan Berencana adalah Tabungan berjangka yang memberikan nisbah bagi hasil berjenjang serta kepastian pencapaian target dana yang telah ditetapkan.

c. Tabungan Simpatik

Tabungan berdasarkan prinsip wadiah yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat berdasarkan syarat-syarat yang disepakati.

d. Tabungan Pensiun BSM

Tabungan Pensiun BSM adalah simpanan dalam mata uang rupiah berdasarkan prinsip mudharabah mutlaqah, yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat berdasarkan syarat-syarat dan ketentuan yang disepakati. Produk ini merupakan hasil kerjasama BSM dengan PT Taspen yang diperuntukkan bagi pensiunan pegawai negeri Indonesia.

e. Tabungan Mabruur

Tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji & umrah.

f. Tabungan Mabruur Junior

Tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji & umrah.

g. BSM Giro

Sarana penyimpanan dana dalam mata uang Rupiah untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip wadiah yad dhamanah

h. BSM Giro Valas

Sarana penyimpanan dana dalam mata uang US Dollar untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip wadiah yad dhamanah untuk perorangan atau non-perorangan.

i. BSM Deposito

Investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip Mudharabah Muthlaqah untuk perorangan dan non-perorangan.

7. Pembiayaan (*Financing*)

a. Pembiayaan BSM Implan

BSM Implan adalah pembiayaan konsumen dalam valuta rupiah yang diberikan oleh bank kepada karyawan tetap Perusahaan yang pengajuannya dilakukan secara masal (kelompok). BSM Implan dapat mengakomodir kebutuhan pembiayaan bagi para karyawan perusahaan, misalnya dalam hal perusahaan tersebut tidak memiliki koperasi karyawan, koperasi karyawan belum berpengalaman dalam kegiatan simpan pinjam, atau perusahaan dengan jumlah karyawan terbatas.

b. Pembiayaan Kepada Pensiunan

Pembiayaan kepada Pensiunan merupakan penyaluran fasilitas pembiayaan konsumen (termasuk untuk pembiayaan multiguna) kepada para pensiunan, dengan pembayaran angsuran dilakukan melalui pemotongan uang pensiun langsung yang diterima oleh

bank setiap bulan (pensiun bulanan). Akad yang digunakan adalah akad murabahah atau ijarah.

c. Pembiayaan Griya BSM

Pembiayaan Griya BSM adalah pembiayaan jangka pendek, menengah, atau panjang untuk membiayai pembelian rumah tinggal (konsumer), baik baru maupun bekas, di lingkungan developer dengan sistem murabahah.

d. Pembiayaan Kendaraan Bermotor

BSM Pembiayaan Kendaraan Bermotor (PKB) merupakan pembiayaan untuk pembelian kendaraan bermotor dengan sistem murabahah.

e. BSM Gadai Emas

Gadai Emas BSM merupakan produk pembiayaan atas dasar jaminan berupa emas sebagai salah satu alternatif memperoleh uang tunai dengan cepat. Dan untuk BSM Gadai Emas di Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang ini sejak tahun 2014 telah ditiadakan dikarenakan peminatnya kurang dan rendahnya profitabilitas yang didapat.

f. BSM Cicil Emas

BSM Cicil Emas adalah fasilitas yang disediakan oleh BSM untuk membantu nasabah untuk membiayai pembelian / kepemilikan emas berupa lantakan (batangan) dengan Cara Mudah Punya Emas dan Menguntungkan.

g. Pembiayaan Mikro Umrah

Pembiayaan Mikro Umrah BSM adalah pembiayaan yang diberikan untuk memfasilitasi kebutuhan biaya perjalanan umrah anda.

B. Pengendalian Manajemen Dengan Model *The 4 Disciplines of Execution (4DX)* pada Bank Syariah Mandiri Kcp Ajibaran

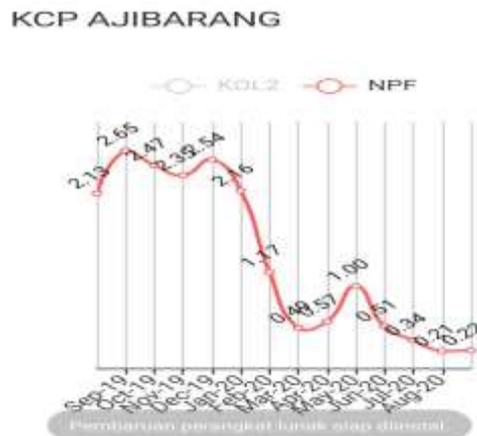
Sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses yang menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, dengan kata lain pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa sumber manusia, fisik dan teknologi 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 : *Fokus 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) dan pengendalian manajemen dengan model 4DX pada Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang ialah sebagai berikut :

1. *Fokus on wildly important goals* (fokus pada hal yang sangat penting)
Disiplin pertama adalah memfokuskan upaya terbaik pada satu atau dua sasaran yang akan membuat perbedaan, alih-alih memberi upaya tanggung pada selusin sasaran. Eksekusi dimulai dengan fokus. Tanpa fokus, ketiga disiplin lain tidak akan mampu membantu Anda. Sebuah *Wildly Important Goal* (WIG) adalah sasaran yang bisa membuat perbedaan. Karena terkadang sasaran yang harus dipilih menjadi WIG sudah jelas, tapi di lain waktu pilihannya bisa membingungkan. Bila Anda mencoba memilih WIG dengan bertanya mana yang paling penting, Anda mungkin tidak akan menemukan jawaban pasti. Mengapa? Karena tugas mendesak dalam *Whirlwind* Anda selalu bersaing untuk menjadi yang paling penting dan argumentasi untuk memilih selalu dibuat yaitu bagaimana manager bank syariah mandiri dapat membuat prioritas terhadap masalah – masalah yang ada dan memilih fokus pada satu masalah. Berikut kutipan wawancara penulis dengan Bapak Diantoro selaku *Branch Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang

“ Dengan melihat NPF yang cukup tingginya pada saat itu, saya mengambil kebijakan dengan strategi model 4DX mba, dengan mengarah focus pada BSM payroll, dan melihat di lapangan institusi – institusi mana si yang sudah bekerja sama dengan Bank Syariah Mandiri kantor pusat, dan berada di wilayah mana. Akhirnya kita mengejar satuan kerja BO2 (satker BO 2) satker BO2 adalah satuan kerja yang berada di bawah Kementrian, yaitu Pegawai negeri sipil yang berada di bawah kementrian. Pegawai Negeri Sipil yang berada di bawah kementrian atau yang vertikal bukan di bawah Pemerintah Daerah. Dan pada saat itu langsung melakukan pendekatan ke satker – satker tersebut yang salah satunya adalah dengan Kemenag Banyumas. Alhamdulillah dengan pendekatan yang dilakukan, dengan memasarkan produk yang dimiliki Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang, dan kelebihan – kelebihan produk yang dimiliki bsm kcp ajibarang dan manfaat – manfaat produk yang dimiliki dan kemenag banyumas membuka diri untuk bekerja sama dengan bsm ajibarang untuk pembayaran gaji pegawainya”

Gambar 4. 1

Grafik NPF BSM KCP Ajibarang



2. *Action on the lead measure* (bekerja pada hal – hal yang menggerakkan tujuan) Disiplin kedua adalah menerapkan energi pada aktivitas-aktivitas *Lead Measures* Anda. Aktivitas ini merupakan pengungkit untuk mencapai *Lag Measures*. Disiplin 2 adalah disiplin *leverage* (pengungkit). *Lead Measures* adalah “ukuran” dari kegiatan yang paling berdampak untuk mencapai sasaran. Disiplin 1 menentukan WIG sebuah organisasi lalu menguraikan menjadi seperangka target khusus yang dapat sampai setiap tim memiliki *Wildly Important Goal*. Disiplin 2 lalu mendefinisikan aktivitas-aktivitas pengungkit yang akan memungkinkan tim untuk mencapai sasaran (*Leveraged Behavior*). Sementara sebuah *lag measure* memberitahu bila sudah mencapai sasaran, sebuah *lead measure* memberi peluang untuk mencapai sasaran tersebut. Sementara sebuah *Lag Measure* sulit Anda kendalikan, sebuah *lead measure* hampir sepenuhnya berada dalam kendali Anda. Yaitu dengan menggerakkan bagian tim untuk menjalankan tugas, disamping menjalankan tugas, tim juga harus melihat angka NPF agar tetap dengan angka yg kecil dan stabil. Dengan pagi hari breafing dan sore melaporkan hasil yang sudah di dapat dalam waktu sehari. Hal ini

kepala cabang Bank Syariah Mandiri juga memberikan reward dan punishment setiap triwulan kepada para anggota yang sudah dapat mencapai target dan belum mencapai target. Reward tersebut berupa voucher belanja dan penghargaan kepada para pekerja yang dapat mencapai target. Dan punishment berupa surat peringatan kepada para pekerja yang belum mampu mencapai target yang diharapkan. Adapun kutipan wawancara dengan Afrian Wicaksono selaku SF di Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang

“ setiap hari saya beserta SPV dan *Branch Manager* melakukan breafing pagi hari setelah berdoa dalam breafing itu saya dan tim membahas mengenai arah dan sasaran lembaga mana yang akan di datangi untuk bekerjasama dengan Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang untuk menggerakkan tujuan itu berlaku reward dan punishment, dalam breafing pagi biasanya membahas mengenai angka NPF agar tidak naik dan bahkan turun dan diharapkan selalu stabil dan dalam breafing pelaporan sore hari biasanya disampaikan hasil dari pencapaian apa yang sudah dikerjakan di pagi harinya, bentuk pelaporannya biasanya melporkan ada tiga kriteria lembaga yang didatangi yaitu lembaga yang selama kunjungan itu statusnya cool maksud dari cool adalah instansinya dengan kita datang silaturahmi di sana di balas dengan cuek cuek aja, atau setatusnya warm, maksudnya adalah masih menerima kita, namun masih belum mau bekerja sama dengan kita. Atau hot, mereka menerima kita dengan baik, dan inggin hijrah dengan kita, hal itu dilakukan setiap hari agar dapat melihat perkembangan dan dapat mengambil kesimpulan, dan instansi – instansi yang statusnya hot akan kita eksekusi. Atau ekssekusi instansinya atau eksekusi calon – calon nasabahnya untuk di proses selanjutnya. “

3. *Keep a compelling scoreboard* (mencatat pencapaian dalam papan skor) Disiplin ketiga adalah memastikan bahwa semua orang mengetahui skornya setiap saat, agar mereka tahu apakah mereka sedang menang atau kalah. Ini adalah disiplin *engagement*. Orang bermain dengan cara berbeda bila mereka menghitung skor. Perbedaan prestasi antar sebuah tim yang sekadar memahami *lead measure* dan *lag measure* tidak ditampilkan pada *scoreboard* visual dan di-update secara teratur, *lead dan lag measure* akan hilang dalam hingar-bingar

whirlwind. Orang akan melepaskan diri bila tidak mengetahui skornya. Bila mereka bisa melihat apakah mereka akan menang atau kalah, mereka akan melibatkan diri. Dalam disiplin 3, taruhan strategis untuk tim Anda, *lead dan lag measure* mereka, diterjemahkan menjadi *scoreboard* yang memotivasi. Tim mengetahui setiap saat apakah mereka sedang atau kalah. Mereka harus tahu, bila tidak mereka tidak tahu apa yang harus dilakukan untuk memenangkan pertandingan. Sebuah *scoreboard* yang memotivasi memberitahu tim di mana mereka berada dan di mana mereka seharusnya berada, informasi yang penting bagi tim untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan. Karena itulah sebuah tim tidak bisa berfungsi tanpa sebuah *scoreboard* yang mendorong tindakan. Tanpa *scoreboard*, energi akan habis, intensitas menurun, dan tim akan bertanding seperti biasa. Pencapaian target tersebut di tuliskan dalam papan skor yang bertujuan untuk memotivasi agar para pekerja dapat mencapai target sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Setiap grafik menampilkan hasil - hasil aktual dan hasil yang ditargetkan. Dengan pandangan sekilas kita bisa melihat dimana kita sekarang dan dimana kita seharusnya berada. Scoreboard selalu harus di update setiap hari berdasarkan hasil yang ada di lapangan. Dengan begitu kita dapat mengetahui apakah kita sedang menang atau sedang kalah. Scoreboard kita pasang di tempat yang terlihat jelas yaitu dimana setiap anggota tim bisa melihat dengan mudah dan sering. Adapun kutipan wawancara dengan Bapak Gentar selaku *Consumer Banking Relationship Manager* Bank Syariah Mandiri KCP Ajibarang.

“ saya selaku *Consumer Banking Relationship Manager* selalu mengecek papan skore setiap hari agar para SF dapat bertanggung jawab dan mengetahui keberadaan kita berada dalam posisi menang atau kalah. Dengan memotivasi para SF agar dapat mencapai target dan mencapai tujuan perusahaan. Apabila ada SF yang tidak memberikan laporan pada jam kerja, ketika malam hari saya akan saya ingatkan untuk melaporkan besok paginya dan mengingatkan agar tidak melakukan kesalahan yang sama di keesokan harinya. Kedisiplinan itu

adalah salah satu bentuk tanggung jawab saya agar para SF setiap tri wulan mendapatkan *reward* yang diberikan perusahaan, bukan malah mendapatkan surat peringatan atau *punishment*”

Gambar 4. 2

Papan Skor BSM KCP Ajibarang



4. *Create a cadence of accountability* (menjaga akuntabilitas setiap orang dalam mencapai tujuan) Disiplin keempat adalah menciptakan irama akuntabilitas, sebuah siklus yang berulang untuk menjelaskan kinerja masa lalu dan rencana untuk menggerakkan skor ke depan. Disiplin 4 adalah di mana eksekusi benar-benar terjadi. Sebagaimana pernah kami katakan, Disiplin 1, 2, dan 3 menyiapkan permainan; tapi sebelum Anda menerapkan Disiplin 4, tim Anda belum berada dalam permainan. Ini adalah disiplin yang menyatukan anggota tim, dan karena itulah disiplin ini mencakup disiplin yang lain. Tim-tim beroperasi dengan akuntabilitas tingkat tinggi. Tanpa ini, anggota tim akan mengerjakan apa yang menurutnya paling penting. Dengan pendekatan seperti ini, *whirlwind* akan segera mengambil alih. Disiplin 1, 2, dan 3 membawa fokus, kejelasan, dan *engagement*, suatu unsur kuat dan diperlukan untuk eksekusi. Namun, dengan Disiplin 4, Anda dan tim Anda memastikan bahwa sasaran dapat tercapai, apa pun yang terjadi di sekitar Anda. Tetap fokus meskipun menghadapi *whirlwind*. Dalam sebuah *WIG session*, Anda dan semua anggota tim bertanggung jawab untuk menggerakkan *scoreboard*. Anda melakukan ini dengan berkomitmen setiap minggu (dalam *WIG session*) untuk melaksanakan satu atau dua tindakan khusus yang akan langsung memengaruhi *lead*

measure Anda, lalu saling memberi laporan akan hasil Anda dalam WIG *session* minggu berikutnya. Maksudnya adalah setiap anggota harus selalu memberikan pelaporan setiap harinya dan dapat konsisten dan bertanggung jawab terhadap komitmen. Semua anggota harus mampu selalu memperbaiki skor dengan selalu membuat komitmen untuk minggu berikutnya atau pekan yang akan datang. Setelah dapat melakukan komitmen selanjutnya dianalisa dan dilihat kita dalam posisi yang menang atau kalah. Setelah itu barulah berdiskusi dengan anggota untuk mencari cara atau membantu anggota tim yang menghadapi rintangan agar dapat mencapai target atau dapat memenuhi komitmen yang sedang mereka jalankan. Adapun kutipan wawancara dengan Bapak Diantoro selaku *Branch Manager* Bank SyariahMandiri KCP Ajibrang

“ Setelah para SF sudah dengan komitmen menuliskan di papan score, saya dengan mas gentar lalu menngani sisa lembaga mana saja yang akan segera dieksekusi untuk menjadi mitra dengan Bank Syariah Mandiri KCP Ajibrang, tidak lupa saya dengan mas gentar memberikan solusi kepada para SF agar dapat menghadapi rintangan dan terus berkomitmen dalam mencapai target”

Tabel 4. 1

Hasil Penelitian

No	Aspek	Dulu (sebelum adanya strategi 4DX)	Sekarang (setelah adanya strategi 4DX)
1.	<i>Fokus on wildly important goals</i> (fokus pada hal yang sangat penting)	Tidak adanya fokus pada sasaran ingin di tuju.	Berfokus pada sasaran yang ingin di tuju, yang pertama adalah dengan berfokus pada menurunkan NPF yang semula 7% dan sekarang menjadi 0,19%. Yang kedua adalah dengan mengarah focus pada BSM payroll, dan melihat di lapangan institusi – institusi mana yang sudah bekerja sama

			dengan Bank Syariah Mandiri kantor pusat, dan berada di wilayah mana. Akhirnya Bank Syariah Mandiri KCP Aibarang dapat bekerjasama mengejar satuan kerja yang berada di bawah Kementrian. Dan pada saat itu langsung melakukan pendekatan ke satker – satker tersebut yang akhirnya bisa bekerja sama dengan Kemenag Banyumas
2.	<i>Action on the lead measure</i> (bekerja pada hal – hal yang menggerakkan tujuan)	Sebelum adanya model 4DX, belum adanya penerapan reward dan punishment, yang ketat terhadap para tim, yang terpenting adalah banyaknya pencairan dan tidak melihat jumlah NPF,	Berkofus pada target, menerapkan reward dan punishment secara ketat. dan juga melihat angka NPF yang ada di Bank Syariah Mandiri agar tidak terlalu tinggi, dengan meaksanakan breafing di pagi hari dan laporan di sore hari.
3.	<i>Keep a compelling scoreboard</i> (mencatat pencapaian dalam papan skor)	Sebelum adanya 4DX, papan score ada, namun tidak dipergunakan dan tidak ditulis secara berkala.	Dengan adanya 4DX papan score dituliskan secara berkala dan harus mengetahui berada pada posisi kalah atau menang, maksud dari menang adalah sesuai target. Dan diharapkan setiap triwulan semua SF atau mendapatkan reward, bukan punishment.
4.	<i>Create a cadence of accountability</i> (menjaga akuntabilitas setiap orang dalam mencapai tujuan)	Sebelum adanya 4DX kurang adanya komunikasi untuk membenahi rintangan yang didapatkan oleh para SF.	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.

C. Strategi Manajemen Dengan Model *The 4 Disciplines of Execution* (4DX) pada Bank Syariah Mandiri Kcp Ajibarang

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. Untuk memastikan tercapainya tujuan tersebut, sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan suatu strategi untuk mencapainya (Adhitama, 2017). Startegi 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). 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.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengendalian manajemen dengan model 4DX yang ada didalam Bank Syariah Mandiri 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 sasaran yang ingin di tuju, yang pertama adalah dengan berfokus pada menurunkan NPF yang semula 7% dan sekarang menjadi 0,19%. Yang kedua adalah dengan mengarah focus pada BSM payroll, dan melihat di lapangan intitusi – isntitusi mana yang sudah bekerja sama dengan Bank Syariah Mandiri kantor pusat, dan berada di wilayah mana. Akhirnya Bank Syariah Mandiri KCP Aibarang dapat bekerjasama mengejar satuan kerja yang berada di bawah Kementrian. Dan pada saat itu langsung melakukan pendekatan ke satker – satker tersebut yang akhirnya bisa bekerja sama dengan Kemenag Banyumas.

Yang kedua adalah *Action on the lead measure* (bekerja pada hal – hal yang menggerakkan tujuan) Berkofus pada target, menerapkan reward dan punishmet secara ketat. dan juga melihat angka NPF yang ada di Bank Syariah Mandiri agar tidak terlalu tinggi, dengan meaksanakan breafing di pagi hari dan laporan di sore hari.

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. Dan diharapkan setiap triwulan semua SF atau mendapatkan reward, bukan punishment.

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.

Hasil Penelitian diatas sesuai dengan teori *Crhis McChesney* dan *Sean Covey* dalam bukunya *The 4 Disciplines of Execution* yang menyebutkan 4DX adalah sebuah rumusan sederhana 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 : *Fokus 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)

Serta hal tersebut sesuai dengan penelitian 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).

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.

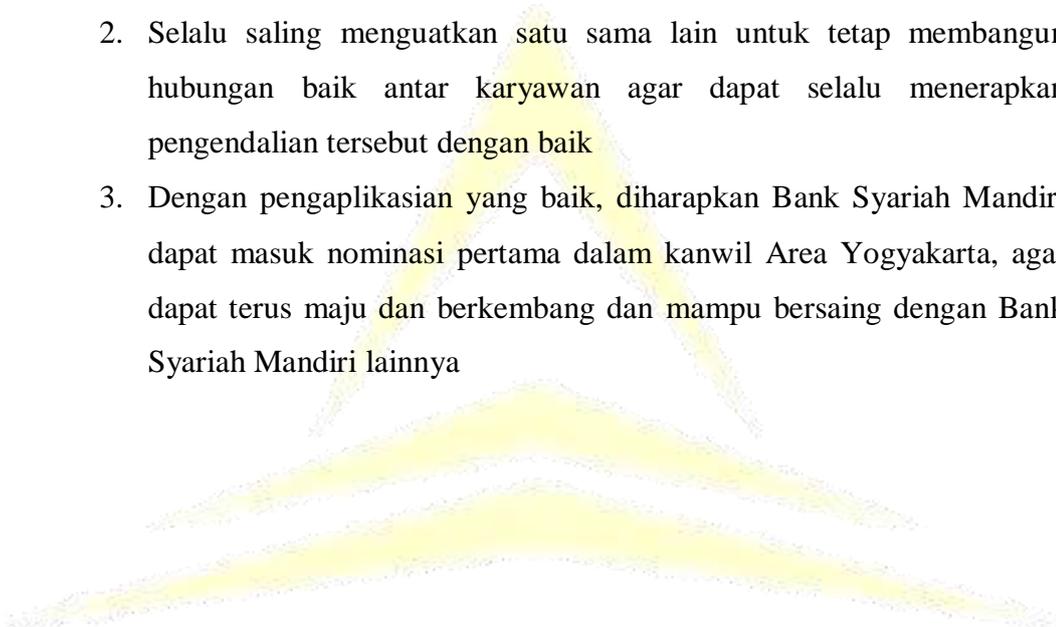
Penerapan Pengendalian Manaemen dengan model *The 4 Disciplines of Execution* di Bank Syariah Mandiri KCP Aibarang secara umum Bank Syariah Mandiri melaksanakan pengendalian dengan model 4DX dengan baik dan konsisten sesuai dengan prinsip 4DX.

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