

**PENGARUH IMPLEMENTASI THE 4 DISCIPLINES OF EXECUTION (4DX)
TERHADAP PENCAPAIAN SASARAN
(Studi Kasus di Bagian Material Preparation OASIS PT Djarum Kudus)**

Syafri Aji¹⁾, Azis Fathoni, SE. MM²⁾, Andi Tri Haryono, SE. MM³⁾

¹⁾Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

²⁾³⁾Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of the implementation of The 4 Disciplines of Execution (4DX) on achieving objectives in the Material Preparation OASIS (MPO) section of the Holy. This research is interesting because it uses a mixed method. This study uses primary data sources and secondary data sources. The 4 Disciplines of Execution (4DX) itself consists of 4 disciplines, namely 1 focusing on the most important goals (focusing on the most important goals), 2 acting on Lead Measure (acting on the things that move the goal), 3 Creating a scoreboard (note the achievement on the scoreboard), 4 Making sustainable rhythms (creating sustainable rhythms).

The population used in this study were all employees in the Material Preparation OASIS (MPO) Kudus section and then taken a sample of 13 employees. Through quantitative analysis in this study, results were obtained, 1 Wildly Important Goal (WIG) had an effect of 64.9% on the achievement of targets, 2 Lead Measure had an effect on Wildly Important Goal (WIG) of 45.4%, 3 Scoreboard and WIG Session simultaneously affect Lead Measure by 20%. From the results of quantitative analysis also obtained results that every discipline in the 4 Disciplines of Execution (4DX) has a positive effect on the effort in achieving the target.

To support the results of the quantitative analysis of the research, a qualitative analysis was carried out, the qualitative analysis aimed to find out other effects arising from the implementation of The 4 Disciplines of Execution (4DX). Through qualitative analysis, results were obtained, 1 Implementation of the 4 Disciplines of Execution (4DX) can change employee behavior to be more responsible and consistent, 2 Implementation of The 4 Disciplines of Execution (4DX) can be a solution to overcome problems related to employee habits, 3 Every discipline that exists in The 4 Disciplines of Execution (4DX) is interrelated with each other

Keywords: Material Preparation OASIS (MPO), The 4 Disciplines of Execution (4DX).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh akibat implementasi The 4 Disciplines of Execution (4DX) terhadap pencapaian tujuan di bagian Material Preparation OASIS (MPO) Kudus. Penelitian ini menjadi menarik karena menggunakan metode campuran (mix method). Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder. The 4 Disciplines of Execution (4DX) sendiri terdiri dari 4 disiplin yaitu 1 fokus pada tujuan paling penting (focus on the most important goals), 2 bertindak berdasarkan Lead Measure (acting on the things that move the goal), 3 Membuat scoreboard (note the achievement on the scoreboard), 4 Membuat irama berkelanjutan (creating sustainable rhythms).

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di bagian Material Preparation OASIS (MPO) Kudus dan kemudian diambil sampel 13 karyawan. 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.

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

Kata kunci : Material Preparation OASIS (MPO), The 4 Disciplines of Execution (4DX)

PENDAHULUAN

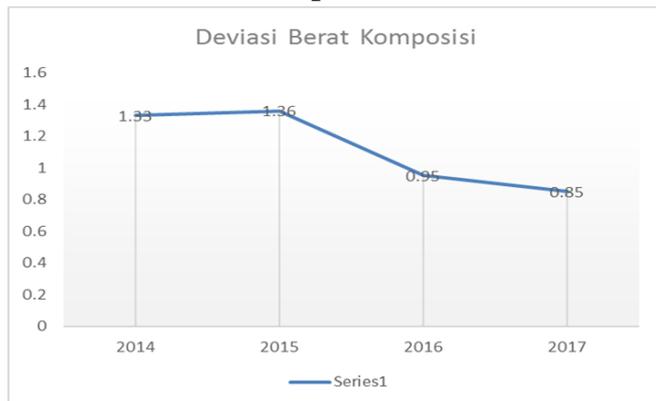
Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode, dan mesin sebagaimana yang dikemukakan oleh Agung Prihantoro (2012). Menurut fadjar Anshori, Methiana Indrasari (2018:57) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Seiring berkembangnya jaman, peran karyawan di perusahaan bukan sebatas hanya menyelesaikan pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya melainkan dapat menyelesaikan semua tuntutan perusahaan secara efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan proses produksi di perusahaan, banyak timbul permasalahan yang bersifat mendesak dan harus segera diselesaikan. Akibat banyaknya permasalahan yang dihadapi berdampak pada berkurangnya fokus karyawan selama proses produksi berlangsung. Hal ini berdampak pada penurunan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan utama yang ingin dicapai. Sean Covey (2012:27) dalam bukunya menjelaskan bahwa bila sebuah tim fokus pada 2 atau bahkan 3 sasaran di luar *Whirlwind* mereka, tim tersebut biasanya berhasil mencapainya. Akan tetapi, bila mereka menetapkan 4 hingga 10 sasaran, pengalaman menunjukkan bahwa mereka hanya bisa mencapai 1 atau 2 sasaran saja. Dari pernyataan tersebut menjelaskan bahwa semakin banyak sasaran yang dibebankan pada seseorang atau tim yang mengakibatkan fokusnya terpecah maka hanya 1 atau 2 sasaran saja yang akan tercapai.

PT Djarum merupakan perusahaan rokok yang didirikan oleh Oei Wie Gwan, seorang pengusaha Tionghoa-Indonesia. Di masa kini PT Djarum yang merupakan perusahaan keluarga berhasil menjadi perusahaan rokok dengan nilai penjualan terbesar ketiga di Indonesia, hal ini tidak lepas dari komitmen PT Djarum untuk memuaskan kebutuhan rokok para perokok dengan menciptakan produk berkualitas tinggi dengan konsisten. Pencapaian ini tentu tidak lepas dari peran serta sumber daya manusia yang ada di PT Djarum, mereka berkomitmen untuk dapat menjaga kualitas produk di tengah tengah carut marutnya peraturan tentang cukai tembakau dan pro kontra yang terjadi di kalangan masyarakat. Konsistensi yang tinggi sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, mengingat banyaknya tanggung jawab yang harus mereka laksanakan. Tidak jarang banyak tugas yang terbengkalai dan tidak tercapai dikarenakan kesibukan yang mereka alami selama bekerja di perusahaan.

Di salah satu bagian di PT Djarum yaitu di *Material Preparation OASIS (MPO)* Kudus memiliki permasalahan dengan kualitas produk yang mereka hasilkan yaitu deviasi berat komposisi tembakau yang di kirim. Standar deviasi berat komposisi yang telah ditetapkan oleh manajemen di bagian *Material Preparation OASIS (MPO)* Kudus adalah sebesar 2% dari total berat bersih tembakau yang disebabkan oleh terpecahnya focus karyawan untuk menangani banyak hal yang mendesak sekaligus. Deviasi berat komposisi yang dihasilkan rata-rata 1,36% pada tahun 2015, untuk mendapatkan produk dengan kualitas tinggi manajemen memberikan instruksi untuk dapat

menurunkan deviasi berat komposisi dengan mengimplementasikan 4dx. Adapun data deviasi berat komposisi seperti berikut.

Gambar 1 Deviasi Berat Komposisi di Bagian Material Preparation OASIS



Sumber : Data *Material Balanced Material Preparation OASIS* Kudus.

Data tersebut merupakan data deviasi berat komposisi yang ada di bagian *Material Preparation OASIS (MPO)* Kudus selama 4 tahun mulai tahun 2014 sampai dengan tahun 2017. Dari data tersebut terlihat adanya ketimpangan antara tahun 2014 dan 2015 dengan data tahun 2016 dan 2017. Hal ini terjadi disebabkan oleh pengaruh implementasi *The 4 Disciplines of execution (4dx)* di bagian *Material Preparation OASIS (MPO)* Kudus. Pada akhir tahun 2014 dan bulan Januari 2015 sampai dengan Oktober 2016 4dx belum diimplementasikan di bagian *Material Preparation OASIS (MPO)* Kudus. 4dx mulai diterapkan pada bulan November dan desember 2015 yang berdampak pada turunnya deviasi berat komposisi di bagian *Material Preparation OASIS (MPO)* Kudus. Proses impleemntasi 4dx sendiri dilaksanakan selama 6 bulan dan dalam 6 bulan tersebut tim *Material Preparation OASIS (MPO)* Kudus berhasil menurunkan deviasi berat komposisi tembakau dengan cukup signifikan. Penurunan ini tidak hanya berlangsung selama proses implementasi, akan tetapi setelah proses implementasi selesai deviasi yang timbul masih konstan sama seperti ketika proses implementasi. Hal ini terjadi setelah mereka berhasil mengimplementasikan 4dx di bagian *Material Preparation OASIS (MPO)* Kudus.

The 4 Disciplines of Execution dalam bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai 4 disiplin dalam eksekusi, eksekusi yang dimaksud adalah

eksekusi terhadap strategi yang telah ditentukan perusahaan untuk dapat mencapai target. McChesney C, Covey S, Huling J (2012) menjelaskan bahwa 4 *Disciplines of Execution (4dx)* merupakan sebuah rumusan yang sederhana, berulang, dan terbukti untuk mengeksekusi prioritas strategis anda yang paling penting di tengah whirlwind. Dengan menerapkan 4 *Disciplines of Execution (4dx)* di setiap tingkat lapisan, perusahaan dapat membuat terobosan dengan merubah perilaku dari tim mereka saat mengeksekusi strategi yang telah dibuat agar sasaran perusahaan dapat tercapai tanpa perlu menambah biaya operasional produksi. 4 disiplin yang diterapkan pada metode 4 *Disciplines of Execution* yaitu yang pertama, fokus pada tujuan yang paling penting (*Wildly Important Goal*). Disiplin kedua adalah bertindak pada *Lead Measure*, disiplin ketiga dan keempat adalah mengelola scoreboard dan menciptakan irama akuntabilitas. Dengan menerapkan ke empat disiplin tersebut diharapkan sumber daya manusia yang ada di perusahaan dapat mencapai tujuan yang paling penting di tengah-tengah kesibukannya. Dengan menerapkan ke 4 disiplin tersebut di keseharian mereka saat bekerja dapat berdampak pada keberhasilan tim dalam mencapai sasaran. Ilmu disiplin eksekusi yang telah mereka terapkan setiap hari mulai menunjukkan perubahan kebiasaan pada diri mereka masing-masing.

Munculnya fenomena-fenomena yang diakibatkan oleh implementasi 4dx di bagian *Material Preparation OASIS (MPO)* Kudus membuat peneliti menjadi tertarik untuk mengangkat permasalahan pada fenomena-fenomena yang muncul selama dan setelah proses implementasi 4dx. Pada akhirnya peneliti membuat penelitian dengan judul **“Pengaruh Implementasi 4 Dicipines of Execution (4dx) Terhadap Pencapaian Sasaran Perusahaan di Bagian Material Preparation OASIS (MPO) Djarum Kudus”**.

Dari uraian maka pertanyaan dari penelitian ini, sebagai berikut : 1. Apakah benar penurunan deviasi berat komposisi yang terjadi di bagian *Material Preparation OASIS (MPO)* dipengaruhi oleh implementasi *the 4 Disciplines of Execution (4dx)*? 2. Fenomena apa saja yang muncul setelah

proses implementasi *the 4 Disciplines of Execution (4dx)* dilaksanakan ? 3. Bagaimanakah peran dari masing-masing disiplin yang ada di *the 4 Disciplines of Execution (4dx)* dalam mempengaruhi deviasi berat komposisi tembakau di bagian *Material Preparation OASIS (MPO)* Kudus ?

TELAAH PUSTAKA

The 4 Disciplines of Execution adalah seperangkat praktik yang telah terbukti, yang sudah diuji dan dipolesoleh ratusan organisasi dan ribuan tim selama bertahun tahun (Covey, 2012). Menurut McChesney, 2012, *4 Disciplines of Execution* adalah sebuah rumusan yang sederhana, berulang, dan terbukti untuk mengeksekusi prioritas strategis anda yang paling penting di tengah tengah *whirlwind* dengan mengikuti 4 disiplin yaitu : Fokus pada *Wildly Important Goal*, bertindak pada *Lead Measure*, mengelola *Scoreboard* yang memotivasi, menciptakan irama akuntabilitas dalam bentuk *WIG session*. Menurut Bonifasi, *The 4 disciplines of Execution* adalah sebuah sistem berdasarkan prinsip yang menyederhanakan kompleksitas eksekusi sehari haridan secara konsisten meningkatkan nilai dalam jangka waktu tertentu. Franklin Covey, di awal survei dia mendapati bahwa hanya 1 dari 7 karyawan yang bisa menyebutkan sasaran paling penting yang dimiliki perusahaan mereka. Kurang dari 15% responden tidak dapat menyebutkan salah satu dari tiga sasaran utama yang telah ditetapkan pimpinan mereka. Sementara 85% responden yang lainnya mnyebutkan apa yang mereka pikirkan adalah sasaran perusahaan, tapi apa yang mereka katakan biasanya tidak persis seperti yang pimpinan mereka katakan. Melalui penelitian yang dibuat oleh Franklin Covey kemudian diciptakannya *The 4 Disciline of Execution* yang berisikan 4 disiplin ilmu. Keempat disiplin ilmu tersebut sebagai berikut : 1. Fokus pada tujuan terpenting (*focus on the most important goals*), 2. bertindak pada *lead measure (acting on the things that move the goal)*, 3. mengelola *scoreboard* yang memotivasi (*note the achievement on the scoreboard*), 4. membuat irama akuntabilitas (*creating sustainable rhythms*).

Disiplin pertama adalah memfokuskan upaya terbaik pada satu atau dua sasaran yang akan membuat perbedaan yang biasa disebut *Wildly Important Goal (WIG)*. Menurut McChesney C, Covey S, Huling J (2012), *Wildly Important Goal (WIG)* adalah sasaran yang bisa membuat semua perbedaan. Karena ini adalah titik kritis suatu strategi, setiap anggota tim harus berkomitmen untuk mengerahkan 20% energi yang tidak terpakai dalam segala kegiatan mendesak yang diperlukan untuk melanjutkan bisnis dari hari ke hari atau bisa disebut dengan *whirlwind*. Bila sebuah tim fokus pada 2 atau bahkan 3 sasaran di luar *whirlwind* mereka, tim tersebut biasanya berhasil mencapai semua sasaran mereka. Akan tetapi, bila mereka menetapkan 4 sampai dengan 10 sasaran kemungkinan yang akan tercapai hanya 1 sampai 2 sasaran. Dan bila mereka mencoba mencapai 11 sampai dengan 20 sasaran di luar *whirlwind*, mereka akan kehilangan semua fokus mereka atau dapat diproyeksikan seperti berikut.

Gambar 2. Jumlah Sasaran yang Dapat Dicapai

	2 sampai 3	4 sampai 10	11 sampai 20
JUMLAH SASARAN (selain whirlwind)			
	↓	↓	↓
SASARAN YANG TERCAPAI DENGAN BAIK	2 sampai 3	1 sampai 2	Jan-00

Sumber : Buku *The 4 Disciplines of Execution* (2012).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Setiowati P R, Bakhtiar A (2016), dalam menentukan sebuah rancangan strategi proses (*process*), aktifitas yang akan dilakukan harus bersifat strategis, penting dan mendesak (*important and urgent*) untuk dilakukan dan harus terjadi sinergi dan keselarasan (*alignment*) dalam setiap aktifitas yang strategis. Sedangkan dalam penentuan *Wildly Important goal (WIG)*, McChesney C, Covey S, Huling J (2012) Menjelaskan ada 4 aturan yang harus dipatuhi supaya sasaran dapat tercapai. Aturan pertama, tidak ada tim yang bisa fokus pada lebih dari dua WIG pada waktu bersamaan, aturan ini bertindak seperti seorang operator pada sebuah mesin, setiap satu operator mesin dapat bekerja dengan maksimal apabila jumlah mesin yang ditangani

hanya satu atau dua. Aturan kedua, pertempuran yang anda pilih harus memenangkan peperangan, apapun bentuk peperangan yang dihadapi harus ada kesinambungan antara pertempuran yang diambil dengan peperangan yang tengah terjadi. Aturan ketiga, pemimpin senior boleh memveto, tapi tidak boleh mendikte, eksekusi tingkat tinggi tidak akan pernah tercapai apabila hanya direncanakan oleh satu orang. Aturan keempat, semua *Wildly Important goal (WIG)* harus mempunyai garis akhir dalam bentuk “ dari X ke Y kapan” semua WIG di setiap tingkat harus bisa diukur dengan jelas, serta kapan hasil tersebut harus tercapai. Dalam menentukan WIG harus ada kejelasan antara sasaran yang ingin dicapai dengan jangka waktu yang diperlukan.

Disiplin kedua adalah menerapkan energi pada aktivitas aktivitas *Lead Measure* tim. *Lead Measure* adalah “ukuran” dari kegiatan yang paling berdampak untuk mencapai sasaran. Aktivitas ini merupakan pengungkit untuk dapat mencapai WIG tim, oleh karena itu disiplin kedua biasa disebut disiplin *leverage* (pengungkit), McChesney C, Covey S, Huling J (2012). Pada disiplin kedua mendefinisikan aktivitas-aktivitas pengungkit yang akan memungkinkan tim untuk mencapai sasaran (*Wildly Important Goal*). Seperti halnya yang pernah diterapkan di *Young Brother Construction*, sebuah perusahaan konstruksi perumahan di Arizona, Amerika Serikat yang menghadapi masalah besar : tingkat kecelakaan dan cedera yang meningkat. Pengurangan insiden kecelakaan merupakan fokus terpenting perusahaan, jadi mereka menentukan *Wildly Important Goal* mereka : mengurangi insiden kecelakaan dari 7% menjadi 1% pada 31 Desember. Setelah dipelajari lebih cermat, mereka menentukan *Lead Measure* :Kepatuhan pada standar keamanan. Mereka memutuskan untuk mengukur kepatuhan pegawai terhadap 6 standar keamanan. Setelah 1 tahun fokus pada *Lead Measure* kepatuhan standar keselamatan, *Younger Brother Construction* meraih rekor keselamatan terbaik dalam 30 tahun berdirinya perusahaan mereka. Peran *Lead Measure* dapat diilustrasikan seperti berikut ini :

Gambar 3. Ilustrasi Pengaruh *Lead Measure*



Sumber : Buku *The 4 Disciplines of Execution* (2012).

Disiplin ketiga adalah mengelola *Scoreboard* yang memotivasi, *Scoreboard* di sini berfungsi untuk memastikan setiap anggota tim mengetahui skornya setiap saat, agar mereka tahu apakah mereka sedang menang atau kalah, McChesney C, Covey S, Huling J (2012). *Scoreboard* diperuntukkan bagi semua anggota tim, dengan adanya *scoreboard* anggota tim akan lebih serius dalam mengeksekusi *Lead Measure* dan komitmen mereka. Hal ini dikarenakan pada dasarnya manusia akan bekerja jauh lebih keras apabila hasil pekerjaan mereka akan dinilai dan dilihat oleh orang banyak. Herzberg F (1968) mengatakan bahwa orang merasakan kepuasan terbesar dalam pekerjaan mereka (dan karena itu termotivasi) bila pekerjaan tersebut memberikan kesempatan kepada mereka untuk merasakan pencapaian.

Dalam membuat *Scoreboard*, ada 4 aspek yang dapat memotivasi anggota tim yang pertama *Scoreboard* harus sederhana, hal ini untuk memudahkan pembacaan *Scoreboard*. Kedua mudah dilihat, penempatan *scoreboard* harus strategis agar mudah dilihat dan diakses oleh semua anggota tim. Ketiga *scoreboard* harus menampilkan *Lead Measure* dan WIG. Keempat mudah dipahami, dengan sekali melihat anggota tim diharapkan dapat mengetahui apa yang sedang dialami tim mereka. McChesney C, Covey S, Huling J (2012) berkata *scoreboard* tim adalah alat ampuh untuk mengubah perilaku manusia di manapun, bahkan jauh di dalam rimba. Peran *Scoreboard* dapat diilustrasikan seperti berikut ini

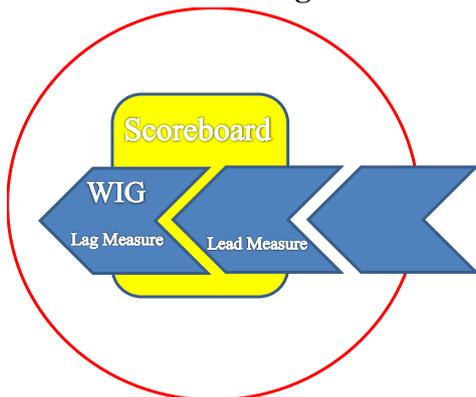
Gambar 4. Ilustrasi pengaruh Scoreboard



Sumber : Buku *The 4 Disciplines of Execution* (2012).

Disiplin keempat adalah menciptakan irama akuntabilitas, sebuah siklus yang berulang untuk menjelaskan kinerja masa lalu dan rencana untuk menggerakkan skor ke depan, McChesney C, Covey S, Huling J (2012). Ini adalah disiplin yang menyatukan anggota tim, karena itulah disiplin ini mencakup disiplin yang lain. Dalam disiplin 4, semua anggota tim akan bertemu sekurangnya sekali seminggu dalam sebuah *WIG session*. Pertemuan ini berlangsung tidak lebih dari 20 hingga 30 menit, menetapkan agenda, mengukuhkan irama akuntabilitas mingguan untuk mendorong kemajuan WIG. Akuntabilitas dalam tim dibagi bersama dengan membuat komitmen kemudian bertanggung jawab kepada atasan dan satu sama lain. Fokus *WIG Session* cukup sederhana yaitu dengan saling bertanggung jawab untuk mengambil tindakan yang akan menggerakkan *Lead Measure* dengan tujuan mencapai WIG meskipun menghadapi *whirlwind*. Peran *WIG session* dapat diilustrasikan seperti berikut:

Gambar 5. Ilustrasi Pengaruh WIG Session

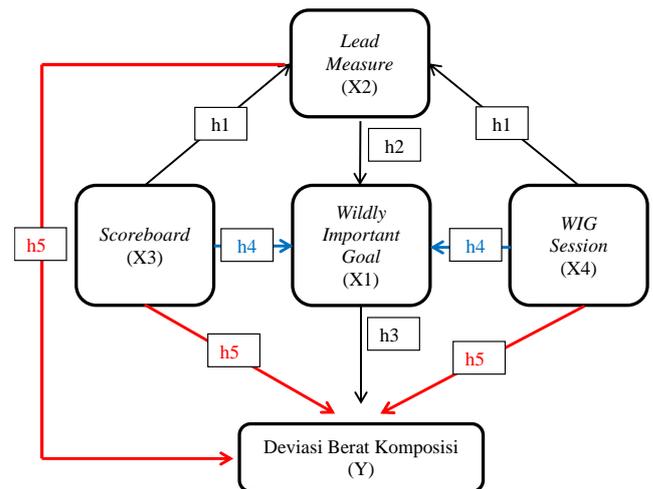


Sumber : Buku *The 4 Disciplines of Execution* (2012).

Dalam *WIG Session* ada 2 aturan yang harus benar benar diikuti agar fokus dapat tercapai setiap minggu. Pertama, *WIG session* diadakan pada hari yang sama dan waktu yang sama di setiap minggu. Konsistensi adalah aspek penting untuk dapat menciptakan irama kinerja yang berkelanjutan. Kedua, *Whirlwind* tidak boleh dimasukkan ke dalam *WIG Session*. Betapapun mendesak *whirlwind* yang ada, *WIG session* harus tetap terlaksana sesuai dengan jadwal dan semua fokus anggota tim terpusat pada *WIG Session*. McChesney C, Covey S, Huling J (2012). *WIG session* mungkin memiliki berbagai konten, namun agenda dalam pelaksanaannya tetap sama yaitu : pertama, laporkan komitmen minggu lalu. Kedua meninjau *Scoreboard*, kita belajar keberhasilan dan kegagalan yang pernah dialami untuk dapat menjadi lebih baik lagi kedepan. Ketiga membuat rencana untuk menggerakkan *Lead Measure* minggu depan dengan membuat komitmen.

Adapun kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 6. Kerangka Pemikiran



Sumber : Analisa Peneliti 2018

Dari kerangka berpikir diatas, peneliti dapat membuat beberapa hipotesis. Hipotesis-hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

H1 = Diduga *Scoreboard (X3)* dan *WIG Session (X4)* berpengaruh terhadap *Lead Measure (X2)*.

H2 = Diduga *Lead Measure (X2)* berpengaruh terhadap *WIG (X1)*

H3 = Diduga *Wildly Important Goal* (X1) berpengaruh terhadap deviasi berat komposisi (Y)

H4 = Diduga *WIG Session* (X4) dan *Scoreboard* (X3) secara simultan berpengaruh terhadap *Wildly Important Goal* (X1)

H5 = Diduga *WIG Session* (X4), *Scoreboard* (X3) dan *Lead Measure* (X2) secara simultan berpengaruh terhadap deviasi komposisi (Y)

Dalam proses pembuatan dan implementasi *the 4 Disciplines of Execution* memiliki aturan dan tata cara. Dalam menilai benar atau tidaknya konsep *the 4 Disciplines of Execution* yang dibuat dan tata cara implementasinya ada beberapa indikator yang digunakan sebagai dasar penilaian. Adapun indikator penilaian dari masing-masing variabel yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Variabel Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Definisi
X1 <i>Wildly Important Goal</i>	<i>Alignment</i>	Penerapan WIG dapat berpengaruh terhadap target yang ingin dicapai
	<i>Measurability</i>	Pencapaian WIG terhadap target dapat diukur
	<i>Ownership</i>	Pelaksanaan WIG dalam pencapaian target dilaksanakan oleh tim
	<i>Team</i>	Proses WIG dalam mencapai target dilakukan oleh tim
X2 <i>Lead Measure</i>	<i>Predictive</i>	Lead Measure yang dibuat diprediksi dapat mempengaruhi WIG
	<i>Measurability</i>	Pencapaian Lead measure terhadap target dapat diukur
	<i>Ownership</i>	Kepemilikan Pelaksanaan Lead Measure dalam pencapaian target minimal 80 %
	<i>Process</i>	Lead measure merupakan proses yang berulang
	<i>Team</i>	Pelaksanaan Lead measure dalam mencapai target dilakukan oleh tim
X3 <i>Scoreboard</i>	Sederhana	Pembuatan scoreboard sederhana
	Strategis	Penempatan Scoreboard strategis dan mudah dilihat
	Mudah dipahami	scoreboard dapat dipahami dalam hitungan detik
X4 <i>WIG Session</i>	Tempat	Dilaksanakan di tempat yang sama
	Waktu	Dilaksanakan di waktu yang sama setiap minggunya
Y Deviasi Berat Komposisi	Deviasi Berat	Deviasi berat komposisi dengan berat <i>ex slicer Waycon Strip Process</i> tidak lebih dari 2%

Sumber : Buku *The 4 Disciplines of Execution* (2012).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh yang timbul setelah implementasi

4DX terhadap pencapaian sasaran di bagian Material Preparation OASIS (MPO) Kudus. 4DX yang diterapkan di Material Preparation OASIS (MPO) Kudus adalah menurunkan deviasi berat komposisi tembakau strip yang di kirim ke *Next Process OASIS*. Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian kali ini adalah jenis metode campuran (*Mixed Method*) dengan menggunakan pendekatan kualitatif diskriptif dan kuantitatif (regresi) . Penelitian gabungan merupakan pendekatan yang mengkombinasikan antara penelitian kualitatif dengan penelitian kuantitatif (creswell, 2010:5). Sedangkan menurut Sugiyono (2011:18) metode gabungan ada;ah metode penelitian dengan mengkombinasikan antara dua metode penelitian sekaligus, kualitatif dan kuantitatif dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga akan diperoleh data yang komprehensif, valid, reliabel, dan obyektif.

Informan dalam penelitian kali ini merupakan orang-orang yang benar-benar mengetahui dan terlibat langsung dalam proses implementasi 4dx, Pemilihan informan sendiri dibagi menjadi 2 yaitu *non probability sampling* dan *probability sampling*. Dalam penelitian kali ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan menggunakan teknik *judgemental sampling*. Dalam teknik ini sampel dipilih berdasarkan penilaian atau pandangan peneliti berdasarkan tujuan dan maksud penelitian. Dalam teknik *judgemental sampling* kemudian dipilihlah metode *purposive sampling* dimana dalam penentuan sampel yang akan diambil dilakukan dengan pertimbangan khusus. Kriteria yang akan dijadikan pedoman dalam pengambilan sampel adalah sebagai berikut :

1. Sampel yang dipilih merupakan karyawan yang berstatus sebagai karyawan tetap di PT Djarum.
2. Sampel yang diambil telah mengikuti pelatihan khusus tentang *The 4 Disciplines of execution*.
3. Sampel yang akan dipilih telah mengaplikasikan *The 4 Disciplines of Execution* minimal 2 semester.
4. Sampel yang diambil sedang mengimplementasikan *The 4 Disciplines of Execution*.

5. Sampel yang akan dipilih merupakan karyawan di bagian *Material Preparation OASIS (MPO)* Kudus.

Setelah dilakukan seleksi kepada 60 karyawan yang ada di bagian *Material Preparation OASIS* Kudus diperoleh 13 orang karyawan yang memenuhi syarat untuk menjadi sampel penelitian.

Data primer yang digunakan dalam penelitian kali ini merupakan data yang diperoleh langsung pada saat melakukan penelitian di lapangan. Data primer yang didapat berupa hasil kuesioner, hasil wawancara, data perusahaan dan observasi. Untuk mendukung kebenaran data primer kemudian digunakanlah data sekunder yang berasal dari buku-buku dan dokumen-dokumen yang ada.

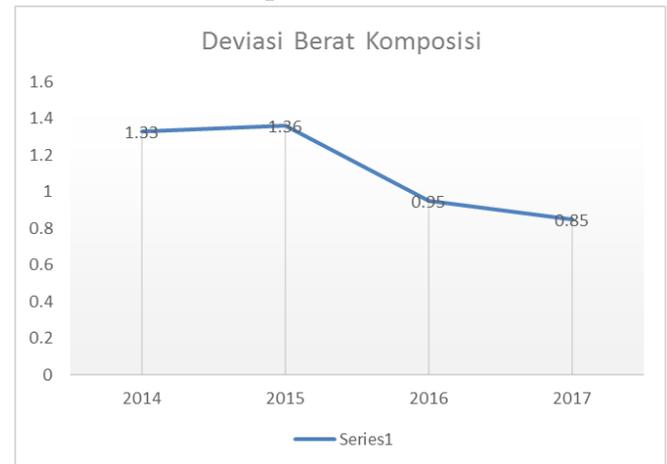
Analisa data pada penelitian ini menggunakan analisa data regresi linear dan regresi linear simultan pada analisa data kuantitatif. Data hasil kuesioner dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terlebih dahulu untuk menguji valid tidaknya data dan tingkat reliabilitas data. Analisa regresi linear tunggal digunakan untuk mencari tahu pengaruh 1 variabel bebas terhadap variabel terikat, sedangkan regresi simultan digunakan untuk mencari tahu pengaruh 2 atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

The 4 Disicplines of Execution di bagian *Material Preparation OASIS* Kudus telah implementasikan lebih dari 4 periode dimana setiap periode berlangsung selama 6 bulan. Mulai dari proses pembuatan hingga proses pelaksanaan, setiap bagian dipandu oleh pelatih khusus yang berperan sebagai pembimbing dalam pelaksanaan 4dx. Salah satu permasalahan yang pernah diselesaikan menggunakan metode 4dx adalah masalah mengenai deviasi berat komposisi. Standar deviasi berat komposisi yang ada dan selama ini diterapkan adalah 2% dengan hasil capaian rata-rata 1,36%. Untuk meningkatkan kualitas produk, manajemen menurunkan standar deviasi berat komposisi dari 2% menjadi 1,5% dan dalam rangka membantu tim mencapai target tersebut diterapkanlah metode 4dx. Hasil yang berhasil dicapai setelah dilaksanakannya 4dx di

bagian *Material Preparation OASIS* adalah sebagai berikut :

Gambar 7. Deviasi Berat Komposisi di bagian *Material Preparation OASIS* Kudus



Sumber : Data *Material Balanced Material Preparation OASIS* Kudus (2014 - 2017)

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa deviasi berat yang timbul pada tahun 2014 adalah sebesar 1,33% kemudian mengalami kenaikan di tahun 2015 menjadi 1,36%. Pada akhir tahun 2015 4dx diimplementasikan di bagian *Material Preparation OASIS (MPO)* Kudus untuk menangani masalah deviasi berat komposisi tembakau, alhasil pada tahun 2016 deviasi berat komposisi yang muncul turun cukup signifikan menjadi 0,95% dan pada tahun berikutnya setelah implementasi selesai deviasi berat komposisi dapat turun hingga mencapai angka 0,85%. Turunnya deviasi berat komposisi yang muncul disebabkan oleh keberhasilan implementasi 4dx di bagian *Material Preparation OASIS (MPO)* Kudus.

Setelah proses implementasi 4dx selesai, muncullah fenomena-fenomena baru di bagian *Material Preparation OASIS (MPO)* Kudus , fenomena-fenomena tersebut adalah :

1. Penurunan deviasi berat komposisi pada tahun 2016 disebabkan oleh implementasi 4dx di bagian *Material Preparation OASIS (MPO)*.
2. Dibuatkannya SOP baru yang bertujuan untuk menjaga konsistensi deviasi berat komposisi tembakau.
3. Tingkat kesadaran karyawan terhadap peraturan dan SOP yang ada dan berlaku di bagian *Material Preparation OASIS (MPO)* Kudus meningkat.
4. Dengan diterapkannya 4dx, tanggung jawab setiap anggota tim meningkat hal ini

dikarenakan setiap individu dinilai dalam proses pelaksanaan 4dx.

5. Pencapaian WIG tim selalu berbanding lurus dengan hasil deviasi berat komposisi tembakau. Hal ini disebabkan WIG tim secara langsung mempengaruhi hasil deviasi berat komposisi tembakau.
6. *Lead measure* merupakan langkah atau bagaimana cara anggota tim dapat mempengaruhi hasil perolehan dari WIG tim. Hasil dari *Lead Measure* tidak selalu berbanding lurus dengan hasil WIG tim.
7. *Scoreboard* berfungsi sebagai media penampung informasi mengenai hasil dari implementasi 4dx, selain itu *scoreboard* memiliki peran untuk memotivasi anggota tim untuk terus bersaing.
8. *WIG session* merupakan media untuk berkumpul dan membahas apa saja yang telah terjadi pada pelaksanaan 4dx selama periode waktu tertentu. *WIG session* berfungsi untuk menjaga konsistensi karyawan dalam melaksanakan 4dx.

Untuk mengetahui peran atau pengaruh dari masing-masing disiplin yang ada pada *The 4 Disciplines of Execution (4dx)* kemudian dilakukan pengujian kuantitatif terhadap hasil kuesioner yang telah dibagikan kepada 13 responden. Dari hasil pengujian data menggunakan instrument penelitian statistika yaitu menggunakan aplikasi SPSS diperoleh hasil sebagai berikut :

Gambar 8. Hasil regresi simultan X3 dan X4 terhadap X2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.319	9.725		2.398	.037
	Scoreboard	.339	.312	.308	1.088	.302
	WIG Session	-.411	.340	-.343	-1.209	.254

a. Dependent Variable: Lead Measure

Sumber : Hasil Output SPSS

Dari hasil regresi variable *Scoreboard (X3)* dan *WIG session (X4)* terhadap *Lead Measure (X2)* diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta tabel coefficient menunjukkan nilai positif yang berarti variable independen (*scoreboard* dan *WIG session*) berpengaruh positif terhadap variable dependen (*Lead Measure*)

2. Nilai *scoreboard (X3)* = 0,339 yang merupakan nilai koefisien regresi variable *scoreboard (X3)* terhadap variable *Lead Measure (X2)* artinya apabila *scoreboard (X3)* mengalami kenaikan satu satuan, maka *Lead Measure (X2)* akan mengalami kenaikan 0,339 atau 33,9%
3. Nilai *WIG Session (X4)* = -0,441 yang merupakan nilai koefisien regresi variable *WIG Session (X4)* terhadap variable *Lead Measure (X2)* artinya apabila *WIG Session (X4)* mengalami kenaikan satu satuan, maka *Lead Measure (X2)* akan mengalami penurunan 0,441 atau 44,1 %

Gambar 9. Hasil Regresi Linear Tunggal X2 terhadap X1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.632	4.334		2.223	.048
	Lead Measure	.592	.195	.674	3.026	.012

a. Dependent Variable: Wildly Important Goal

Sumber : Hasil Output SPSS

Dari hasil regresi variable *Lead Measure (X2)* terhadap variable *Wildly Important Goal (X1)* diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta menunjukkan nilai positif yang berarti variable independen (*Lead Measure*) berpengaruh positif terhadap variable dependen (*Wildly Important Goal*)
2. Nilai *Lead Measure (X2)* = 0,592 yang merupakan nilai koefisien regresi antara variable *lead measure (X2)* terhadap variable *wildly important goal (X1)* yang artinya bahwa setiap *Lead Measure (X2)* mengalami peningkatan nilai satu satuan, maka *wildly important goal (X1)* akan mengalami peningkatan sebesar 0,592 atau 59,2%.

Gambar 10. Hasil Regresi Linear Tunggal X1 terhadap Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.160	4.275		.505	.623
	Wildly Important Goal	.847	.188	.806	4.511	.001

a. Dependent Variable: Deviasi berat komposisi

Sumber : Hasil Output SPSS

Dari hasil regresi variable *Wildly Important Goal (X1)* terhadap Deviasi berat komposisi (Y) pertama diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta menunjukkan nilai positif yang berarti variable independen (*Wildly Important Goal*) berpengaruh positif terhadap variable dependen (deviasi berat komposisi)
2. Nilai *wildly important goal (X1)* = 0,847 yang merupakan nilai koefisien regresi antara variable *wildly important goal (X1)* terhadap variable deviasi berat komposisi (Y) yang artinya bahwa setiap *wildly important goal (X1)* mengalami peningkatan nilai satu satuan, maka deviasi berat komposisi (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,847 atau 84,7%.

Gambar 11. Hasil Regresi Simultan X3 dan X4 terhadap X1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.610	7.133		3.590	.005
	Scoreboard	.411	.229	.426	1.797	.103
	WIG Session	-.564	.249	-.536	-2.263	.047

a. Dependent Variable: Wildly Important Goal

Sumber : Hasil Output SPSS

Dari hasil regresi variable *Scoreboard (X3)* dan *WIG session (X4)* terhadap *Wildly Important Goal (X1)* diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta tabel coefficient menunjukkan nilai positif yang berarti variable independen (*scoreboard* dan *WIG session*) berpengaruh positif terhadap variable dependen (*Wildly Important Goal*)
2. Nilai *scoreboard (X3)* = 0,441 yang merupakan nilai koefisien regresi variable *scoreboard (X3)* terhadap variable *Wildly Important Goal (X1)* artinya apabila *scoreboard (X3)* mengalami kenaikan satu satuan, maka *Wildly Important Goal (X1)* akan mengalami kenaikan 0,441 atau 44,1%
3. Nilai *WIG Session (X4)* = -0,564 yang merupakan nilai koefisien regresi variable *WIG Session (X4)* terhadap variable *Wildly Important Goal (X1)* artinya apabila *WIG Session (X4)* mengalami kenaikan satu satuan, maka *Wildly Important Goal (X1)* akan mengalami penurunan 0,441 atau 44,1 %

Gambar 12. Hasil Regresi Simultan X4, X3 dan X2 terhadap Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.722	5.551		3.913	.004
	Lead Measure	.512	.144	.555	3.559	.006
	Scoreboard	.059	.150	.058	.395	.702
	WIG Session	-.608	.166	-.549	-3.673	.005

a. Dependent Variable: Deviasi berat komposisi

Sumber : Hasil Output SPSS

Dari hasil regresi variable *Scoreboard (X3)* dan *WIG session (X4)* dan *Lead Measure (X2)* terhadap variable deviasi berat komposisi (Y) diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta menunjukkan nilai positif yang berarti variable independen (*scoreboard, WIG session dan Lead Measure*) berpengaruh positif terhadap variable dependen (deviasi berat komposisi)
2. Nilai *Lead Measure (X2)* = 0,512 yang merupakan nilai koefisien regresi variable *Lead Measure (X2)* terhadap variable deviasi berat komposisi (Y) artinya apabila *scoreboard (X3)* mengalami kenaikan satu satuan, maka deviasi berat komposisi (Y) akan mengalami kenaikan 0,512 atau 51,2%
3. Nilai *scoreboard (X3)* = 0,059 yang merupakan nilai koefisien regresi variable *scoreboard (X3)* terhadap variable deviasi berat komposisi (Y) artinya apabila *scoreboard (X3)* mengalami kenaikan satu satuan, maka deviasi berat komposisi (Y) akan mengalami kenaikan 0,059 atau 5,9%
4. Nilai *WIG Session (X4)* = -0,608 yang merupakan nilai koefisien regresi variable *WIG Session (X4)* terhadap variable deviasi berat komposisi (Y) artinya apabila *WIG Session (X4)* mengalami kenaikan satu satuan, maka deviasi berat komposisi (Y) akan mengalami penurunan 0,608 atau 60,8 %

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan beberapa hal sesuai dengan permasalahan – permasalahan

pada penelitian ini. Adapun hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

1. Implementasi the 4 Disciplines of Execution (4dx) dapat menurunkan deviasi berat komposisi yang ada di bagian Material Preparation OASIS Kudus (MPO) dengan signifikan dari semula 1.35% pada tahun 2015 menjadi 0,95% pada tahun 2016
2. Disiplin pertama yaitu Wildly Important Goal (WIG) berpengaruh sebesar 64,9% terhadap keberhasilan penurunan deviasi berat komposisi di bagian Material Preparation OASIS (MPO) Kudus.
3. Disiplin kedua yaitu Lead Measure berperan dalam mempengaruhi disiplin pertama yaitu Wildly Important Goal (WIG) sebesar 45,4%
4. Disiplin ketiga (Scoreboard) dan disiplin keempat yaitu (WIG Session) secara bersama-sama hanya dapat mempengaruhi disiplin kedua yaitu Lead Measure sebesar 20%.
5. Penurunan deviasi berat komposisi pada tahun 2017 disebabkan oleh implementasi 4dx di bagian Material Preparation OASIS (MPO).
6. Dibuatkannya SOP baru yang bertujuan untuk menjaga konsistensi deviasi berat komposisi tembakau.
7. Tingkat kesadaran karyawan terhadap peraturan dan SOP yang ada dan berlaku di bagian Material Preparation OASIS (MPO) Kudus meningkat.
8. Dengan diterapkannya 4dx, tanggung jawab setiap anggota tim meningkat hal ini dikarenakan setiap individu dinilai dalam proses pelaksanaan 4dx.
9. Pencapaian WIG tim selalu berbanding lurus dengan hasil deviasi berat komposisi tembakau. Hal ini disebabkan WIG tim secara langsung mempengaruhi hasil deviasi berat komposisi tembakau.
10. Lead measure merupakan langkah atau bagaimana cara anggota tim dapat mempengaruhi hasil perolehan dari WIG tim. Hasil dari Lead Measure tidak selalu berbanding lurus dengan hasil WIG tim.
11. Scoreboard berfungsi sebagai media penampung informasi mengenai hasil dari implementasi 4dx, selain itu scoreboard

memiliki peran untuk memotivasi anggota tim untuk terus bersaing.

12. WIG session merupakan media untuk berkumpul dan membahas apa saja yang telah terjadi pada pelaksanaan 4dx selama periode waktu tertentu. WIG session berfungsi untuk menjaga konsistensi karyawan dalam melaksanakan 4dx.

Saran

Terdapat saran setelah dilakukannya penelitian, diantaranya:

1. Dalam proses penanganan material (Material handling) telah dibuatkan SOP yang jelas. Di departemen primary ada banyak jenis material yang ditangani antara lain, tembakau Rajang, tembakau krosok, cengkeh, dan gagang. Dalam proses produksi tata cara penanganan material telah diatur sedemikian rupa dengan tujuan agar tidak merusak material dan mengurangi material yang terbuang sia-sia. Dalam pelaksanaannya sering kali terjadi kesalahan pada SMD (Human Error) yang dapat menyebabkan material rusak atau terbuang percuma.
Dengan menerapkan 4dx pada proses penanganan material (Material Handling) dapat mengurangi terjadinya kesalahan pada SDM (Human Error) ketika melakukan penanganan material. Selain itu dengan diterapkannya 4dx pada proses penanganan material memungkinkan terciptanya SOP baru dimana dapat digunakan untuk mengkaji SOP yang lama.
Dengan meningkatkan tanggung jawab karyawan terhadap material yang dia tangani dan menjaga konsistensi kinerja karyawan secara bertahap akan membentuk perilaku baru bagi karyawan.
2. Dalam pelaksanaan proses produksi, peran alat-alat operasional yang notabennya merupakan asset perusahaan seperti forklift, hand pallet, halco dll sangatlah vital dimana sedikit kerusakan pada alat-alat produksi dapat mengganggu proses produksi bahkan dapat merusak material yang sedang diproses. Perawatan berkala dilakukan guna menjaga kondisi alat-alat operasional tetap dalam

kondisi siap pakai, akan tetapi masih sering terjadinya kerusakan pada alat-alat operasional di departemen produksi kerusakan sering diakibatkan oleh pemakaian yang berlebih, usia, dan cara pemakaian. Perawatan berkala yang dilakukan oleh teknisi merupakan perawatan jangka panjang dimana hanya dilakukan ketika alat operasional telah memenuhi syarat untuk dilakukan perawatan atau ketikaterjadi kerusakan.

Penanganan secara dini dapat mengurangi resiko rusaknya alat operasional yang diakibatkan oleh pemakaian yang berlebihan dan rasa tanggung jawab yang tinggi dapat menjadikan karyawan lebih peduli dengan kondisi alat operasional yang dia gunakan.

Penerapan 4dx dapat digunakan untuk meminimalkan terjadinya kerusakan pada alat operasional yang ada, dengan menekankan kepada operator untuk selalu memeriksa keadaan alat operasionalnya baik sebelum maupun sesudah digunakan dapat mencegah terjadinya kerusakan dalam skala besar. Pelaksanaan 4dx dimana hasil kerja setiap karyawan dinilai dan dapat dilihat oleh semua orang dapat memotivasi operator untuk berlomba-lomba menjaga kondisi alat operasionalnya sebaik mungkin.

3. Waste merupakan hasil sisa produksi yang sudah tidak dapat digunakan lagi dan tidak memiliki nilai. Pada kenyataannya waste sering kali tercampur dengan material yang masih layak pakai kibatnya material layak pakai yang tercampur ikut terbuang sia-sia. Terbuangnya material layak pakai tentu saja dapat berdampak pada kualitas dan efisiensi penggunaan material. Permasalahan ini seiring berjalannya waktu akan semakin parah jika tidak segera ditangani.

Penerapan 4dx dapat diaplikasikan dalam penanganan waste yang berlebih. Dengan meningkatkan kinerja dan efisiensi mesin berpotensi dapat mengurangi tercampurnya material layak pakai dengan waste sisa hasil produksi.

Pengecekan pada titik-titik dimana sering terjadinya trouble yang menyebabkan material layak pakai tercampur dengan waste dapat

dilakukan secara rutin setiap proses berlangsung. Dengan penerapan 4dx, titik-titik yang sering terjadi masalah akan dipantau lebih sering sehingga dapat meminimalkan potensi terjadinya masalah.

4. Kinerja SDM yang ada di departemen produksi yaitu di primary OASIS Kudus dituntut untuk dapat memenuhi syarat yang telah ditentukan oleh manajemen. Salah satu dasar penilaian kinerja SDM adalah ketepatan waktu para karyawan dalam memosisikan dirinya di tempat kerja.

Dengan datang ke tempat kerja tepat waktu atau sebelum jam kerja yang seharusnya dapat meningkatkan penilaian atas diri karyawan tersebut. Karyawan yang sering datang terlambat dapat berdampak pada kinerjanya di mana hal ini dapat berpengaruh terhadap pekerjaan dan kinerja karyawan lain.

4dx diterapkan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan khususnya dalam menjaga konsistensi karyawan untuk dapat datang ke tempat kerja lebih awal atau tepat waktu. Hal ini dapat berjalan efektif apabila setiap karyawan dapat menjaga konsistensi kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. 2015. Populasi dan Sampel (Pemahaman, Jenis dan teknik). Banyumedia Publishing. Malang
- Avin Fadillah Helmi. 1996. Disiplin Kerja. Buletin Psikolog. UGM
- Bolin, J. H. (2014). Hayes, Andrew F.(2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York, NY. The Guilford Press. Journal of Educational Measurement, 51(3), 335-337.
- Al Fadjar Anshory, Meithiana Indrasari. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Indomedika Pustaka. Sidoarjo.

- Herzberg, F. 1986. *One more time: How do you motivate employees*. New York
- Gunawan, I. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bumi Aksara. Jakarta
- Janti, S. (2014, November). Analisis validitas dan reliabilitas dengan skala likert terhadap pengembangan si/ti dalam penentuan pengambilan keputusan penerapan strategic planning pada industri garmen. In *Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains & Teknologi (SNAST) (Vol. 15, pp. 155-160)*.
- Kurniawan Adi. 2017. Pengaruh Komposisi Media Tanam dan Kerapatan Teki (*Cyperus rotundus* L) Terhadap Pertumbuhan dan Hasil Tanaman Tomat Varietas Tymoty F1 (*Solanum lycopersicum* L.). Universitas Mueria Kudus. Kudus
- Matondang, Z. (2009). Validitas dan reliabilitas suatu instrumen penelitian. *Jurnal Tabularasa*.
- Maulana, Mochamad Aditya. 2016. Pengaruh Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLUD) Terhadap Kinerja Rumah Sakit Khusus Inu Dan Anak Kota Bandung. Bandung
- McChesney C, Covey S, Huling J. 2012. *The 4 disciplines of Execution*. Dunamis. Jakarta
- Moleong, L. J. 1999. *Metodologi penelitian*. PT. Remaja Rosda Karya. Bandung
- Novi Hendriyanto. 2018. *Implementasi 7 Kebiasaan dalam Menghadapi Globalisasi* Fakultas Ilmu Komputer Universitas Dian Nuswantoro Semarang. Udinus. Semarang.
- Pedhazur, E. J., & Kerlinger, F. N. (1973). *Multiple regression in behavioral research*. New York. Holt, Rinehart and Winston.
- Prihantoro Agung. 2012. *Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen*. Unimus Semarang
- Raharjo Sahid. 2014. *Cara Melakukan Analisis Regresi Multiples dengan SPSS*. Spss Indonesia. Web <https://www.spssindonesia.com/2014/02/analisis-regresi-multipes-dengan-spss.html>. 24 Juli 2018
- Saputra, R. (2013). Analisa pengaruh Motivasi, persepsi, Sikap konsumen terhadap keputusan pembelian mobil daihatsu Xenia di Sidoarjo. *Jurnal Strategi Pemasaran*, 1(1).
- Sulistiyowati, S.E, M,Si. *Penerapan Disiplin Kerja dalam Upaya Peningkatan Produktivitas*. Politeknik Negeri Jakarta. Depok
- Setiowati P R, Bakhtiar A. 2016. *Perancangan Strategi Bisnis di PT Patria Maritime Lines dengan Menggunakan Metode 4 Disciplines of Execution (4DX) Berdasarkan Pengukuran Balanced Scorecard*. Undip Semarang.