

# **IMPLEMENTASI *THE 4 DISCIPLINES OF EXECUTION* DI BAGIAN PRE BLENDING PT. DJARUM – PRIMARY KRAPYAK KUDUS**

**Purnomo<sup>1)</sup>, Azis Fathoni SE. MM<sup>2)</sup>, Djamaludin Malik SPd. MSi<sup>2)</sup>**

*1) Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang, 2) Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang*

## **ABSTRACT**

*This Research is titled “Implementation The 4 Disciplines of Execution (4DX) in the Pre Blending PT. Djarum – Primary Krapyak Kudus”. Aim to describe and explain about Implementation The 4 Disciplines of Execution (4DX) and to find out the supporting and inhibiting factors Implementation The 4 Disciplines of Execution (4DX).*

*Source of data in this research primary data sources obtained from the facts from the reseach in the in the Pre Blending PT. Djarum – Primary Krapyak Kudus, Secondary data sources obtained from official archives and documents and books. Data collection techniques used in this research are interviews, observations, and review of documents. Data analysis in this research using interactive analysis. Data validity used in this research is data triangulation method.*

*The results of the research conducted in the Pre Blending section of PT. Djarum Primary Krapyak Kudus can be seen that in general, they have implemented the 4 Disciplines of Execution (4DX) well and consistently in accordance with 4 disciplines in principle (4DX). Implementation includes : Disciplines 1 Focus on wildly important goals, Disciplines 2 Act on the lead measure, Disciplines 3 Keep a compelling scoreboard, Disciplines 4 Create a cadence of accountability.*

*Based on the result of the research it can also be seen that the supporting factors implementation 4DX are the ease of requesting tools support for production process to the maintenance department and General Service Departement and the inhibiting factors of implementation are the late team members when meeting WIG Session because of the urgency of operations in the field production.*

**Keywords : Implementation 4DX, Disciplines**

## ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Implementasi *The 4 Disciplines of Execution* (4DX) di bagian Pre Blending PT. Djarum – Primary Krapyak Kudus”. Bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan mengenai implementasi *The 4 Disciplines of Execution* (4DX) serta untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat implementasi *The 4 Disciplines of Execution* (4DX).

Sumber data dalam penelitian ini yaitu sumber data primer yang diperoleh dari fakta-fakta dari penelitian di bagian Pre Blending PT. Djarum - Primary Krapyak Kudus, sumber data sekunder yang diperoleh dari arsip dan dokumen resmi serta buku-buku. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Analisis data pada penelitian ini dengan menggunakan analisis interaktif. Validitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode triangulasi data.

Hasil penelitian yang dilakukan 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).

Berdasarkan hasil penelitian juga dapat diketahui bahwa faktor pendukung implementasi 4DX yaitu kemudahan dalam meminta alat bantu proses produksi kepada bagian Maintenance dan General Service dan faktor penghambat implementasi yaitu terlambatnya anggota tim 4DX saat pertemuan WIG *Session* karena mendesaknya operasional di lapangan.

**Kata kunci : Implementasi 4DX, Disiplin**

## I. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang Masalah

Dalam sebuah perusahaan potensi Sumber Daya Manusia pada dasarnya merupakan salah satu modal dan memegang peran yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu,

perusahaan perlu mengelola Sumber Daya Manusia sebaik mungkin, sebab kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana saja akan tetapi faktor manusia merupakan faktor yang terpenting (Handoko, 2013). Manusia bisa dikatakan sebagai sumber daya

utama yang mampu mengatur, menganalisis, dan mengendalikan masalah yang ada di dalam perusahaan. Selain itu manusia mempunyai keinginan, pikiran, perasaan, status dan latar belakang yang beragam yang dibawa ke dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Strategi yang disusun secara tepat dapat memberikan arahan berjalannya eksekusi yang efisien dan efektif sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan. Dalam rangka memastikan jalannya eksekusi yang sesuai dengan rencana, diperlukan pengendalian manajemen yang memadai. Fungsi pengendalian manajemen inilah yang menimbulkan aktivitas penerapan *The 4 Discipline of Execution*.

Menurut McChesney C, Covey S, Huling J (2012) *The 4 Disciplines of Execution* 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 :

1. *Focus on wildly important goals* (fokus pada hal yang sangat penting).
2. *Act on the lead measure* (bekerja pada hal-hal yang menggerakkan tujuan).
3. *Keep a compelling scoreboard* (mencatat pencapaian dalam papan skor).

4. *Create a cadence of accountability* (menjaga akuntabilitas setiap orang dalam pencapaian tujuan).

*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 dicurahkan.

Dengan dilakukannya penerapan aktivitas *The 4 Disciplines of Execution*, pemimpin akan mampu menuju tingkatan kinerja yang lebih tinggi, sekaligus mempertahankannya. Pada akhirnya, perilaku-perilaku baru akan menjadi standar personal bagi setiap karyawan, dan terus melekat menjadi kebiasaan meski tidak ditekankan lagi. 4 Disiplin diterapkan secara konsisten dalam sasaran-sasaran baru organisasi, para pemimpin dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara yang sudah pasti dan seringkali menetap.

Proses aktivitas *The 4 Discipline of Execution (4DX)* dimulai dari menetapkan satu atau dua target dan membuatnya sangat jelas yang bisa dibuat formulanya. Melalui langkah disiplin 1, disiplin 2, disiplin 3 dan disiplin 4.

Dalam disiplin 4, tim bertemu sekurangnya sekali seminggu dalam

sebuah *WIG Session*. Pertemuan ini, yang berlangsung tidak lebih dari 20 menit hingga 30 menit, menetapkan agenda, mengukuhkan irama akuntabilitas mingguan untuk mendorong kemajuan WIG. Aktivitas meliputi melaporkan komitmen lalu, meninjau ulang kinerja yang tercatat di *scoreboard*, kemudian membuat komitmen untuk minggu depan untuk memperbaiki hasil *Lead measure* (McChesney C, Covey S, Huling J, 2012).

PT. Djarum merupakan salah satu perusahaan rokok di Indonesia yang terdapat di Kabupaten Kudus, Jawa Tengah. Perusahaan rokok Djarum ini memiliki pabrik Primary (Pengolahan tembakau Finish Blend) kemudian ke Secondary yaitu SKM (Sigaret Kretek Mesin) dan SKT (Sigaret Kretek Tangan) yang tersebar hampir di semua kecamatan di Kudus. Penelitian ini dilakukan di pabrik Primary Krapyak Kudus bagian Pre Blending. PT. Djarum Bagian Pre Blending Primary Krapyak adalah bagian proses pengolahan tembakau dengan proses komposisi dari berbagai jenis tembakau sebelum masuk proses *flavor* dan menjadi *finish blend*. Di dalam pelaksanaan proses tersebut menghasilkan sisa rontokan tembakau yang tidak terpakai karena tidak layak kualitas diakhir proses setiap hari. Rontokan tembakau bisa berasal dari kebocoran mesin conveyor tembakau dan juga dari pelaksanaan proses curah tembakau.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka diterapkanlah suatu metode implementasi 4DX dengan tujuan untuk menurunkan jumlah rontokan tembakau yang tidak layak kualitas di bagian Pre Blending.

*The 4 Disciplines of Execution* atau 4DX merupakan suatu metode penerapan untuk mengeksekusi suatu target atau tujuan utama. Target disini adalah menurunkan jumlah rontokan dengan jumlah angka yang telah disepakati oleh *Champion*. Memulai langkah-langkah menentukan *Lead Measure* sesuai dengan prosedur implementasi 4DX, kemudian individu berkomitmen terhadap ide yang akan dilakukan untuk mempengaruhi pencapaian target. Ide-ide tersebut disampaikan masing-masing anggota tim setiap pertemuan seminggu sekali. *Scoreboard* 4DX sebagai motivasi kemajuan capaian dan komitmen yang sudah dilakukan tim. Setiap anggota tim bertanggungjawab terhadap komitmen pencapaian target yang telah disepakati.

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. Sehingga Aktivitas Implementasi *The 4*

*Disciplines of Execution (4DX)* sangat perlu diterapkan Primary Krpyak Kudus bagian Pre Blending. Dalam penerapannya, peneliti memperhatikan bagaimana dampak implementasi 4DX terhadap tercapainya sasaran dengan 4 disiplin yang dilakukan di bagian Pre Blending Primary Krpyak PT. Djarum Kudus.

Berangkat dari pemikiran tersebut di atas, peneliti kemudian mengangkat judul penelitian “Implementasi 4 *Disciplines of Execution (4DX)* di Bagian Pre Blending Primary Krpyak PT. Djarum Kudus”

## 2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini diuraikan penulis sebagai berikut:

- a. Bagaimana implementasi *The 4 Discipline of Execution (4DX)* di bagian Pre Blending

Primary Krpyak PT. Djarum Kudus?

Apakah faktor pendukung dan penghambat implementasi *The 4 Discipline of Execution (4DX)* di bagian Pre Blending Primary Krpyak PT. Djarum Kudus?

## 3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penulis mengadakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui Bagaimana implementasi *The 4 Discipline of Execution (4DX)* di bagian Pre Blending Primary Krpyak PT. Djarum Kudus?
- b. Mengetahui faktor pendukung dan penghambat implementasi *The 4 Discipline of Execution (4DX)* di bagian Pre Blending Primary Krpyak PT. Djarum Kudus?

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Implementasi

Implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap sempurna. Menurut Nurdin Usman (2002:70), implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem, implementasi bukan

sekedar aktivitas, tapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan. Guntur Setiawan (2004:39) berpendapat, implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif. Menurut Solichin Abdul Wahab (1997:63) adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh

individu-individu, pejabat-pejabat, atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Sedangkan Implementasi menurut Friedrich adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan. Dari pengertian-pengertian di atas memperlihatkan bahwa kata implementasi bermuara pada mekanisme suatu sistem. Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan implementasi adalah suatu kegiatan yang terencana, bukan hanya suatu aktivitas dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma-norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Oleh karena itu, implementasi tidak berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh objek.

## **2. *The 4 Disciplines of Execution (4DX)***

*The 4 Disciplines of Execution* 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 :

1. *Focus on wildly important*

*goals* (fokus pada hal yang sangat penting)

2. *Act on the lead measure* (bekerja pada hal-hal yang menggerakkan tujuan)

3. *Keep a compelling scoreboard* (mencatat pencapaian dalam papan skor)

4. *Create a cadence of accountability* (menjaga akuntabilitas setiap orang dalam pencapaian tujuan).

*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 sejangkal pun, walau sebesar apapun energi yang kita curahkan di sana (McChesney C, Covey S, Huling J : 2012)

### **3. *Whirlwind (Aktivitas sehari-hari)***

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 pengeksesian 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.

#### **4. 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.

#### **5. 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-aktivitas pengungkit yang akan memampukan 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.

### **6. 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.

### **7. 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.

#### **8. Implementasi *The 4 Disciplines of Execution* (4DX)**

Setelah mengetahui pengertian tentang implementasi dan *The 4 Disciplines of Execution* (4DX), maka yang dimaksud dengan implementasi *The 4 Disciplines of Execution* (4DX) adalah bagaimana penerapan tindakan-tindakan yang dilakukan tim atau karyawan di bagian Pre Blending Primary Kranyak PT. Djarum Kudus dalam mengeksekusi sebuah sasaran yang paling penting.

Dalam penelitian implementasi *The 4 Discipline of Execution* di bagian Pre Blending Primary Kranyak PT. Djarum Kudus ini mengacu pada 4 disiplin menurut

McChesney C, Covey S, Huling J (2012) yaitu :

1. *Disiplin 1, Focus on wildly important goals* (fokus pada hal yang sangat penting), yaitu bagaimana bagian Pre Blending Primary Kranyak PT. Djarum Kudus membuat prioritas terhadap masalah-masalah yang ada dan memilih fokus pada satu masalah yang ada.
2. *Disiplin 2, Act on the lead measure* (bekerja pada hal-hal yang menggerakkan tujuan), yaitu bagaimana anggota tim 4DX bagian Pre Blending Primary Kranyak PT. Djarum Kudus membuat *lead measure* dengan gagasan-gagasan yang nantinya akan berdampak dalam pencapaian WIG tim.
3. *Disiplin 3, Keep a compelling scoreboard* (mencatat pencapaian dalam papan skor), yaitu bagaimana bagian Pre Blending Primary Kranyak PT. Djarum Kudus membuat papan skor yang mudah dipahami oleh setiap orang yang melihatnya dan mencatatnya setiap hari apakah sedang menang atau kalah.
4. *Disiplin 4, Create a cadence of accountability* (menjaga akuntabilitas setiap orang dalam pencapaian tujuan), yaitu bagaimana setiap anggota 4DX bagian Pre Blending Primary Kranyak PT. Djarum Kudus dalam menjaga akuntabilitas, diantaranya adalah menghadiri

pertemuan WIG Session, melaporkan komitmen minggu sebelumnya, menjaga komitmen yang sudah dilakukan, membuat komitmen untuk memperbaiki skor.

Peneliti menggunakan keempat disiplin tersebut karena secara umum mampu memberikan gambaran tentang pelaksanaan implementasi 4DX bagian Pre Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus dalam mengeksekusi sasaran penting.

## II. METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk penelitian deskriptif, yakni merupakan penelitian yang digunakan untuk memperoleh gambaran yang tepat dan utuh tentang suatu gejala. Dimana didalamnya juga terdapat data-data, kata-kata dan gambar (data kualitatif) maupun data angka-angka (data kuantitatif). Sedangkan ditinjau dari metodenya, penelitian ini termasuk penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif bertujuan mengkaji kasus-kasus tertentu secara mendalam dan menyeluruh.

Penelitian ini juga menggunakan jenis penelitian lapangan (*Field Research*), yaitu data dikumpulkan langsung dari lapangan yang berupa data primer dan data sekunder. Penelitian ini juga

menggunakan teknik kepustakaan (*Library Research*), yaitu kegiatan penelitian yang dilakukan dengan penelusuran atau pencarian pustaka-pustaka yang terkait dengan penelitian ini.

### 2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Pabrik Bagian Pre Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus. Pabrik di Desa Bakalan Krapyak Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kudus.

### 3. Sumber Data

#### a. Sumber Data Primer

Dengan memperhatikan mengenai Implementasi *The 4 Disciplines of Execution (4DX)*, maka diperlukan adanya sumber informasi-informasi mengenai tentang bagaimana Implementasi *The 4 Disciplines of Execution (4DX)* di Bagian Pre Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus.

Informan yang dipilih adalah karyawan anggota 4DX di Bagian Pre Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus beserta *Coach* 4DX, Supervisor dan Kepala Bagian di lingkungan kerja di Bagian Pre Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus.

#### b. Sumber Data Sekunder

Dalam penelitian ini sumber data sekunder meliputi sumber data yang secara tidak langsung memberi keterangan yang mendukung data primer. Peneliti

menggunakan data sekunder seperti:

1. Dokumen kegiatan pelaksanaan implementasi 4DX di Bagian Pre Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus.
2. Buku panduan tentang implementasi 4DX yang menunjang pelaksanaan 4DX.

#### 4. Teknik Analisis Data

Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah model analisa interaktif. Model ini di dalamnya terdapat tiga komponen analisis yang utama yaitu:

##### a. Reduksi Data

Merupakan proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan dan pengabstraksian data yang kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan dan mengatur data sedemikian rupa sehingga simpulan penelitian dapat dilakukan.

##### b. Penyajian Data

Merupakan suatu kumpulan informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan penarikan suatu kesimpulan dapat dilakukan. Dalam hal ini penyajian data meliputi gambar atau skema, jaringan kerja atau kegiatan, bagan dan juga tabel-tabel. Kesemuanya itu dirancang guna merakit informasi secara teratur supaya mudah dilihat dan dimengerti.

c. Tahap selanjutnya yaitu penarikan simpulan sebagai

pengikat dari tahap reduksi data dan penyajian data yang untuk kemudian dilanjutkan dengan verifikasi simpulan.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Djarum Bagian Pre Blending Primary Krapyak adalah bagian proses pengolahan tembakau dengan proses komposisi dari berbagai jenis tembakau sebelum masuk proses *flavor* dan menjadi *finish blend*. Di dalam pelaksanaan proses tersebut menghasilkan sisa rontokan/*waste* tembakau yang tidak terpakai karena tidak layak kualitas diakhir proses setiap hari. Rontokan/*waste* tembakau bisa berasal dari kebocoran mesin conveyor tembakau dan juga dari pelaksanaan proses curah tembakau. Dari permasalahan tersebut maka dilakukanlah suatu metode implementasi 4DX dengan tujuan untuk dapat menurunkan jumlahnya tersebut. Bilamana proses 4DX dilakukan dengan baik dan benar sesuai dengan prinsip-prinsip dalam 4DX maka semua target atau sasaran pasti dapat dicapai.

Dalam penelitian ini, untuk mengetahui gambaran umum Implementasi *The 4 Disciplines of Execution* (4DX) PT. Djarum Bagian Pre Blending Primary Krapyak Kudus, didasarkan pada empat disiplin dalam prinsip 4DX. Implementasi empat disiplin tersebut yaitu :

1. *Focus on wildly important goals* (fokus pada hal yang sangat penting).
2. *Act on the lead measure* (bekerja pada hal-hal yang menggerakkan tujuan).
3. *Keep a compelling scoreboard* (mencatat pencapaian dalam papan skor).
4. *Create a cadence of accountability* (menjaga akuntabilitas setiap orang dalam pencapaian tujuan).

### **1. Disiplin 1, *Focus on wildly important goals***

Disiplin 1, *Focus on wildly important goals* (fokus pada hal yang sangat penting), yaitu bagaimana bagian Pre Blending Primary Krpyak PT. Djarum Kudus membuat prioritas terhadap masalah-masalah yang ada dan memilih fokus pada satu masalah yang ada?

Dari wawancara yang didapat dari informan ditarik kesimpulan bahwa secara umum bagian Pre Blending Primary Krpyak PT. Djarum Kudus sudah melakukan proses disiplin 1 dengan baik dan tepat sesuai dalam prinsip 4DX. Berikut kutipan dari wawancara yang dilakukan dengan informan. “Sebelum menentukan WIG, semua anggota tim sudah mengumpulkan masukan berharga baik dari atas ke bawah maupun bawah ke atas. Semua masukan disaring dan dipilah-pilah apakah WIG tim dapat memiliki dampak dan bisa diprediksi pada WIG atau strategi organisasi. WIG tim yang dipilih adalah hal yang paling

berdampak yang bisa dilakukan tim untuk mendorong WIG organisasi. Semua gagasan-gagasan di uji dengan AMOT, yaitu Apakah selaras dengan WIG di atasnya?, dapat diukur?, Tingkat kepemilikan sasaran mencapai 80% atau lebih?, Bisa dikerjakan tim atau atasan?, hal ini karena tim harus memiliki kendali untuk mencapai WIG tim tanpa ketergantungan pada tim lain. WIG tim menuntut fokus dari seluruh anggota tim, bukan hanya dari pemimpin atau subkelompok. *Lag measure* ditulis dalam format dari X ke Y kapan? dan dibuat sederhana dimulai dengan kata kerja sederhana dan berakhir dengan *lag measure* yang jelas.”

### **2. Disiplin 2, *Act on the lead measure***

Disiplin 2, *Act on the lead measure* (bekerja pada hal-hal yang menggerakkan tujuan), yaitu bagaimana anggota tim 4DX bagian Pre Blending Primary Krpyak PT. Djarum Kudus membuat *lead measure* dengan gagasan-gagasan yang nantinya akan berdampak dalam pencapaian WIG tim?

Dari wawancara dapat ditarik kesimpulan bahwa secara umum bagian Pre Blending Primary Krpyak PT. Djarum Kudus sudah melakukan proses disiplin 2 yaitu sudah membuat *Lead Measure* dengan baik dan tepat sesuai dalam prinsip 4DX. Berikut kutipan wawancara dari salah satu informan. “Kami telah mengumpulkan gagasan-

gagasan tentang *Lead Measure* dari anggota tim. *Lead Measure* bersifat prediktif yaitu hal yang paling berdampak yang bisa dilakukan tim untuk mendorong pencapaian WIG tim. *Lead Measure* harus bisa dipengaruhi, yang artinya tim dengan jelas memiliki kekuatan untuk menggerakkan *Lead Measure*. Kemudian kami menguji semua gagasan-gagasan *Lead Measure* dengan PMOPT, yaitu apakah prediktif terhadap pencapaian WIG, dapat diukur, Merupakan proses bukan aktivitas sekali waktu, Tingkat kepemilikan sasaran mencapai 80% atau lebih, Bisa dikerjakan tim atau dikerjakan atasan. *Lead Measure* harus benar-benar bisa diukur agar dapat memantau kinerja. *Lead Measure* maksimal 2 dan setiap *Lead Measure* dimulai kata kerja sederhana dan kemudian diuraikan dengan angka.”

### **3. Disiplin 3, *Keep a compelling scoreboard***

Disiplin 3, *Keep a compelling scoreboard* (mencatat pencapaian dalam papan skor), yaitu bagaimana bagian Pre Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus membuat papan skor yang mudah dipahami oleh setiap orang yang melihatnya dan mencatatnya setiap hari apakah sedang menang atau kalah? Dari wawancara dengan informan dapat ditarik kesimpulan bahwa secara umum bagian Pre Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus sudah melakukan proses disiplin 3 dengan

baik yaitu sudah membuat *Scoreboard* dengan jelas, mudah dipahami dan memotivasi sesuai dalam prinsip 4DX. Berikut kutipan wawancara dari informan. “Kami dan anggota tim terlibat dengan erat dalam membuat *scoreboard*. *Scoreboard* dibuat dengan tujuan memantau WIG tim, *lag measure*, dan *Lead Measure*. Dalam *Scoreboard* ini terdapat penjelasan tentang WIG dan ukuran serta grafik. Setiap grafik menampilkan hasil aktual dan hasil yang ditargetkan. Dengan pandangan sekilas kita bisa melihat dimana kita sekarang dan dimana kita seharusnya berada. *Scoreboard* selalu kita update setiap hari berdasarkan hasil di lapangan. Dengan begitu kita bisa mengetahui apakah kita sedang menang atau kalah. *Scoreboard* kami pasang ditempat yang terlihat jelas yaitu dimana semua anggota tim bisa melihatnya dengan mudah dan sering. Kami pasang *Scoreboard* di dalam kantor bagian Pre Blending Primary Krapyak ini. Meskipun ada beberapa anggota tim 4DX yang jam operasionalnya lebih banyak dilapangan, tetapi mereka juga setiap saat sering keluar masuk kantor bagian Pre Blending Primary Krapyak ini dan mereka bisa melihat *Scoreboard* 4DX dengan mudah dan jelas. Dengan *Scoreboard* yang selalu terupdate setiap hari diharapkan dapat memotivasi tim untuk dapat memperbaiki skor dan mencapai WIG yang diharapkan.”

#### 4. Disiplin 4, *Create a cadence of accountability*

Disiplin 4, *Create a cadence of accountability* (menjaga akuntabilitas setiap orang dalam pencapaian tujuan), yaitu bagaimana setiap anggota 4DX bagian Pre Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus dalam menjaga akuntabilitas, diantaranya adalah menghadiri pertemuan *WIG Session*, melaporkan komitmen minggu sebelumnya, menjaga komitmen yang sudah dilakukan, membuat komitmen untuk memperbaiki skor?

Dari wawancara dengan informan dapat ditarik kesimpulan bahwa secara umum bagian Pre Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus sudah melakukan proses disiplin 4 dengan konsisten sesuai dengan jadwal yang tentukan, setiap anggota tim bertanggung jawab terhadap komitmen dan menjaga komitmen untuk selalu dilakukan. Semua anggota tim termotivasi untuk memperbaiki skor dengan membuat komitmen baru untuk minggu berikutnya. Semua dilakukan dengan baik dan konsisten sesuai dalam prinsip 4DX. Berikut kutipan dari wawancara dengan informan. "Bagian Pre Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus mengadakan *WIG Session* sesuai jadwal. Untuk jadwal *WIG Session* 4DX bagian Pre Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus sudah kami tentukan yaitu setiap seminggu sekali pada hari Rabu pukul 13:30.

Namun pernah terjadi ada beberapa anggota yang terlambat masuk di *WIG Session*, ya waktu terlambat cuma 5 menit tidak terlalu lama, pukul 13.35 baru lengkap semua anggota. Sesi pertemuan anggota tim di *WIG Session* berlangsung secara singkat dan dinamis dengan waktu antara 20 hingga 30 menit. Pemimpin menjadi teladan untuk melaporkan dan membuat komitmen. Kemudian anggota tim 4DX di bagian Pre Blending Primary Krapyak ini melaporkan komitmen minggu lalu. Semua anggota tim bertanggung jawab atas komitmennya masing-masing. Kemudian meninjau pencapaian target pada *Scoreboard* yang telah di-*update* apakah sedang menang atau kalah. Kami menganalisa tim mengapa sedang menang atau kalah. Kami beserta anggota tim berdiskusi mencari cara untuk membantu anggota tim yang menghadapi rintangan dalam memenuhi komitmen mereka. Setiap anggota tim membuat komitmen spesifik untuk minggu mendatang untuk memperbaiki skor. Kami menegaskan untuk menjaga agar *whirlwind* tidak masuk ke dalam *WIG Session*.

Sedangkan faktor pendukung dan penghambat implementasi 4DX melalui wawancara dengan informan dapat diketahui sebagai berikut:

##### 1. Faktor Pendukung

Faktor yang mendukung Implementasi *The 4 Disciplines of Execution* (4DX) PT. Djarum Bagian Pre Blending Primary

Krapyak Kudus adalah setiap anggota tim 4DX dapat meminta bantuan kepada bagian General Service (Pelayanan Umum) dan bagian Maintenance dalam hal pembuatan suatu alat bantu untuk mendukung komitmen anggota tim dalam pencapaian WIG. Berikut kutipan salah satu wawancara dari informan. “Untuk mendukung komitmen dalam pencapaian WIG, saya pernah membuat komitmen berkoordinasi dengan bagian maintenance untuk pembuatan alat bantu berupa stand karung dari besi, dengan tujuan akan memudahkan petugas pelaksana saat proses curah tembakau dalam menempatkan sisa tembakau timbang agar masuk kembali di karung. Hal ini nantinya akan mempengaruhi WIG tim.”

## 2. Faktor Penghambat

Faktor penghambat dari implementasi 4DX bagian Pre Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus dapat diketahui dari wawancara adalah pernah terjadi keterlambatan anggota 4DX di WIG *Session* karena sedang sibuknya operasional di lapangan. Meskipun terlambat tidak begitu lama tetapi diharuskan WIG *Session* dapat dilaksanakan dengan tepat waktu sesuai jadwal. Karena dalam prinsip 4DX jangan sampai *whirlwind* menarik dan menenggelamkan fokus sasaran WIG organisasi. berikut kutipan wawancara dengan informan. “Ya

memang dalam implementasi 4DX semua anggota tim harus dituntut untuk disiplin. Bagaimana pun keadaan di lapangan anggota tim harus bisa mengendalikannya. Jangan sampai aktivitas di lapangan menenggelamkan pertemuan tim. Karena dalam implementasi 4DX juga mengajarkan tentang budaya perilaku disiplin. Dengan disiplin yang sangat konsisten diharapkan semua sasaran-sasaran perusahaan dapat dieksekusi dengan hasil yang sangat memuaskan.”

## V. PENUTUP

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa secara umum bagian Pre Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus telah melaksanakan implementasi 4DX secara baik dan konsisten sesuai dengan prinsip 4DX. Dari hasil penelitian dapat diketahui juga faktor pendukung implementasi 4DX di Bagian Pre Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus yaitu kemudahan dalam meminta alat bantu proses curah kepada bagian Maintenance dan General service. Hal tersebut menjadi faktor pendukung dalam implementasi 4DX bagian Pre Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus.

Sedangkan faktor penghambat implementasi 4DX di Bagian Pre

Blending Primary Krapyak PT. Djarum Kudus yaitu pernah terjadinya keterlambatan anggota tim 4DX saat *WIG Session* karena adanya hal yang mendesak dilapangan yang harus diselesaikan terlebih dahulu. Hal tersebut menjadi faktor penghambat dalam melaksanakan implementasi 4DX karena dalam prinsip 4DX bagaimanapun keadaan di lapangan harus bisa mengendalikan dan jangan sampai menenggelamkan pertemuan tim. Implementasi 4DX mengajarkan tentang budaya perilaku disiplin karena dengan disiplin yang sangat konsisten diharapkan semua sasaran-sasaran perusahaan dapat dieksekusi dengan hasil yang sangat memuaskan.

## 2. Saran

Ada beberapa saran yang akan peneliti sampaikan antara lain:

1. Untuk mengatasi keterlambatannya anggota tim dalam pertemuan *WIG Session*, saat hari jadwal pertemuan *WIG Session* diharapkan semua anggota tim yang ada di lapangan dapat berkoordinasi dengan rekan karyawan yang lain yang tidak terlibat dalam pertemuan *WIG Session* untuk membantu mengendalikan operasional di lapangan.
2. Kemudian saat hari jadwal pertemuan *WIG Session* pemimpin bisa mengingatkan

kembali kepada semua anggota tim 4DX melalui informasi atau telepon bahwa pertemuan *WIG Session* akan dilaksanakan pada tepat waktu dan semua operasional di lapangan dipastikan dapat dikendalikan dengan lancar.

3. *Scoreboard* bisa dimodifikasi menjadi berkarakter dipersonalisasi sebuah ekspresi unik dari tim. Hal ini akan lebih menarik perhatian setiap orang yang melihat.
4. Implementasi *The 4 Disciplines of Execution* (4DX) dapat di instal ke semua karyawan, sehingga dengan adanya implementasi 4DX di semua karyawan diharapkan bisa lebih efektif dalam merubah budaya dan perilaku semua karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
5. Semua anggota 4DX dapat meningkatkan kerja sama dan kedisiplinan dalam pelaksanaan implementasi 4DX, dengan adanya kerja sama yang baik diantara semua karyawan diharapkan semua aktifitas operasional dan implementasi berjalan dengan lancar sesuai dengan yang diharapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

Amirullah. 2015. *Populasi dan Sampel (Pemahaman, Jenis*

- dan teknik). Malang : Banyumedia Publishing.
- Avin Fadillah Helmi. 1996. *Disiplin Kerja*. Buletin Psikolog : UGM
- Al Fadjar Anshory dan Meithiana Indrasari. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo : Indomedika Pustaka.
- H.B.Sutopo. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta : UNS Press.
- Herzberg, F. 1986. *One more time: How do you motivate employees*. New York
- McChesney C, Covey S, Huling J. 2012. *The 4 Disciplines of Execution*. Jakarta: Dunamis.
- Moleong, L. J. 1999. *Metodologi penelitian*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Novi Hendriyanto. 2018. *Implementasi 7 Kebiasaan dalam Menghadapi Globalisasi Fakultas Ilmu Komputer Universitas Dian Nuswantoro Semarang*. Semarang: Udinus.
- Prihantoro Agung. 2012. *Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen*. Semarang: Unimus.
- Sulistiyowati, S.E, M,Si. *Penerapan Disiplin Kerja dalam Upaya Peningkatan Produktivitas*. Depok: Politeknik Negri Jakarta.
- 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*. Semarang: Undip