

Penerapan The 4 Disciplines of Execution (4DX) Pada Consumer Funding Unit Bank X

Nurul Izzatul Rahma¹, Sri Hartati Setyowarni^{2*}, Winarto³

^{1,2}Program Studi Administrasi Bisnis,
Universitas Hang Tuah

*Corresponding author: sri.setyowarni@hangtuah.ac.id

Abstract

This study aims to explain the implementation of four disciplines of execution in the consumer funding unit of Bank X. The four disciplines of execution are the discipline proposed by McChesney et al, 2012. This discipline is used by companies to help achieve company goals, namely increasing third-party funds. This study uses a qualitative research method with a case study approach. The research location used in this research is the consumer funding unit of Bank X. Triangulation is used to obtain the validity of the data. The result of this research is that after the consistent implementation of four disciplines of execution in 2021, the consumer funding Unit of Bank X managed to collect third-party funds of 725 billion from the specified target of 703 billion. For this reason, it was found that the increase in third-party funds was 103,13%. Thus, providing benefits such as increasing the target of increasing third-party funds from the previous year, reactivating the offline scoreboard, and carrying out other innovations in implementing the four disciplines of execution.

Keywords: *Third-party funds, four disciplines of execution.*

I. Pendahuluan

Perbankan merupakan urat nadi perkembangan ekonomi hampir diseluruh negara, banyak roda perekonomian negara digerakkan oleh perbankan baik secara langsung dan tidak langsung. Di Indonesia, perbankan memegang peranan yang sangat penting bagi perekonomian negara. Hal tersebut dijelaskan dalam Undang-Undang No. 10 tahun 1998 Pasal 4 yang menyatakan bahwa perbankan Indonesia bertujuan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional kearah peningkatan rakyat banyak.

Perkembangan perbankan belakangan ini menunjukkan pertumbuhan kearah yang positif. Hal ini terlihat dari dana yang disalurkan oleh bank umum mengalami kenaikan dari 7,8 triliun di tahun 2018 menjadi 9,2 triliun di April 2021. Sumber dana dan jumlah aset bank umum juga mengalami kenaikan bertahap dari tahun 2018 hingga April 2021. Terlihat sumber dana bank umum berada diangka 6.4 triliun di 2018 menjadi 7.4 triliun di April 2021, dan aset bank umum 8 triliun di 2018 menjadi 9.2 triliun di April 2021 (Otoritas Jasa Keuangan, 2021).

Tabel 3 Perkembangan Aset BUK berdasarkan Kelompok Kepemilikan

Kelompok Bank	Nominal (Rp M)			Porsi	qtq		yoy	
	Sep '20	Jun '21	Sep '21		Jun '21	Sep '21	Sep '20	Sep '21
BUMN	3.773.886	3.882.056	4.089.249	43,89%	0,95%	5,34%	10,55%	8,36%
BUSN	3.654.390	3.890.115	3.969.981	42,61%	1,62%	2,05%	6,38%	8,64%
BPD	764.717	783.192	801.390	8,60%	4,20%	2,32%	11,30%	4,80%
KCBLN	493.715	444.340	456.002	4,89%	-3,02%	2,62%	7,94%	-7,64%
Total	8.686.995	8.999.703	9.316.623	100%	1,31%	3,52%	8,68%	7,25%

Sumber: SPI September 2021

Gambar 1. Perkembangan Aset Bank Umum Konvensional Kuartal III-2021

Sumber : Otoritas Jasa Keuangan, (2021)

Otoritas Jasa Keuangan membedakan bank berdasarkan kepemilikannya. Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa aset yang dimiliki oleh bank BUMN lebih besar dan laju pertumbuhan aset setiap kuartal mengalami kenaikan yang signifikan dibanding dengan bank *non* BUMN. Dalam laporan profil industri perbankan yang dirilis oleh Otoritas Jasa Keuangan (2021) aset perbankan Indonesia masih terkonsentrasi pada 4 bank BUMN dengan mencapai 52,32%.

Sebagai perusahaan yang tugas utamanya untuk menghimpun dan menyalurkan dana kepada masyarakat, Bank X terbagi menjadi dua *unit* besar yaitu (1) *Supporting*: fungsi dari *supporting unit* adalah sebagai pendukung jalannya aktivitas perusahaan dan sebagai penyalur dari perusahaan kepada nasabah. (2) *Business*: unit ini berfungsi sebagai unit penting dalam Bank yang tugasnya untuk menghimpun dan menyalurkan dana kepada masyarakat. *Business unit* dibagi menjadi empat *sub unit* yang terdiri dari *consumer lending unit*, *consumer funding unit*, *commercial & SME Unit*, dan *Priority Banking Unit*. Dari keempat *sub unit* tersebut yang memiliki tugas penting dalam pelaksanaan bisnis Bank X adalah unit kerja *consumer funding unit* (CFU). Fungsi dari unit tersebut adalah untuk menghimpun dana pihak ketiga (DPK) dari konsumen perorangan.

Consumer funding unit (CFU) memiliki tanggung jawab atas pencapaian target dana konsumen Bank X. Suatu bank dikatakan berhasil apabila dapat menjalankan kebutuhan operasionalnya menggunakan dana yang dihimpun dari pihak ketiga (Kasmir, 2014). Bank X menargetkan unit CFU untuk memperoleh dana pihak ketiga sebanyak 703 Milyar diakhir tahun 2021 dengan asumsi tidak ada dana keluar. Secara tidak langsung, unit kerja CFU dituntut untuk memperoleh dan mempertahankan dana pihak ketiga tersebut.

Target inilah yang membuat Bank X khususnya *consumer funding Unit* bergerak melakukan perubahan secara terus menerus guna mencapai tujuannya. Tentunya dalam mencapai tujuan tersebut, sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan suatu strategi yang tepat (Anwar dkk., 2019). Strategi yang disusun secara tepat diharapkan mampu memberikan arahan berjalannya eksekusi strategi yang efektif dan efisien sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan.

Bank X memutuskan untuk menggunakan sebuah kedisiplinan sebagai alat eksekusi strategi yang diadopsi dari buku "*four disciplines of execution*" milik (McChesney et al., 2012). *Four disciplines of execution* terdiri dari empat disiplin yaitu : (1) fokus pada *wildly important*, (2) bertindak pada *lead measures*, (3) menyajikan *score Board* yang memotivasi, (4) menciptakan irama akuntabilitas (*cadance of accountability*). Dalam bukunya, McChesney et al (2012) berpendapat bahwa telah banyak individu maupun perusahaan yang terbantu dengan adanya *four disciplines of execution*. Hal ini dibuktikan dengan beberapa penelitian

terdahulu milik Pertiwi (2020), Anwar, dkk (2019), Aji, dkk (2018), dan Akob dan Arianty (2019) yang mendukung bahwa *four disciplines of execution* mampu membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Four disciplines of execution mulai diterapkan pada Bank X pada awal tahun 2019. Dengan diterapkannya strategi tersebut didapati bahwa Bank X khususnya *consumer funding unit* berhasil menaikkan dana pihak ketiga. Dapat dilihat pada gambar 1.4 bahwa ada peningkatan pencapaian target pihak ketiga sebesar 102,96% di tahun 2019 dan 101,27% di tahun 2020. Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul penerapan *four disciplines of execution* (4DX) pada *consumer funding unit* Bank X.

II. Landasan Teori

1. Four disciplines of execution

Ada dua hal utama yang dipengaruhi pemimpin terhadap hasil, yaitu strategi dan kemampuan mengeksekusi strategi tersebut. Dari kedua hal tersebut yang paling susah dilakukan adalah mengeksekusi strategi tersebut. Sering kali pemimpin tidak mampu memisahkan hal-hal penting dan hal-hal genting yang sering kali mengganggu aktivitas sehari-hari, hal tersebut biasa disebut "*whirlwind*". McChesney *et al.*, menghadirkan *four disciplines of execution* sebagai aturan untuk mengeksekusi strategi yang sangat penting ditengah *whirlwind*. Adapun disiplin dalam *four disciplines of execution* (4DX) adalah sebagai berikut:

a) Disiplin 1: Fokus pada *wildly Important*

Disiplin yang pertama adalah memfokuskan upaya terbaik pada satu atau dua sasaran yang akan membuat perbedaan. Eksekusi pertama dimulai dengan fokus, karena tanpa fokus disiplin lain akan sulit dijalankan. Untuk menjalankan disiplin ini, pemimpin harus menetapkan *wildly important goals* (WIG). WIG adalah sasaran yang harus dicapai dengan sangat baik diatas prioritas sehari-hari. Untuk menjalankannya, seorang pemimpin harus memisahkan apa yang sangat penting (*wildly important*) dari semua sasaran penting lainnya. Bukan berarti mengabaikan sasaran penting lainnya, tetapi untuk waktu tertentu sasaran lain belum membutuhkan ketekunan dan upaya terbaik.

b) Disiplin 2: Bertindak pada *lead measures*

Disiplin kedua adalah menerapkan energi pada aktivitas-aktivitas *lead measures*. Aktivitas-aktivitas tersebut merupakan pengungkit untuk mencapai *lag measures*. Disiplin ini merupakan disiplin *leverage* (pengungkit). *Lead measures* merupakan "ukuran" dari kegiatan yang paling berdampak untuk mencapai sasaran. Sedangkan sebuah *lag measures* berfungsi untuk menunjukkan apabila sudah mencapai sasaran. Perbedaan dari keduanya adalah *lag measures* merupakan tolak ukur dari hasil yang ingin dicapai. Sedangkan *lead measures* adalah prediksi hasil yang akan terjadi didepan.

c) Disiplin 3: Menyajikan *scoreboard* yang memotivasi

Disiplin yang ketiga adalah memastikan bahwa setiap karyawan yang terlibat mengetahui skornya setiap saat, agar dapat dijadikan evaluasi individu apakah saat itu mereka memiliki skor yang tinggi atau rendah. Untuk membuat *scoreboard* yang memotivasi diperlukan empat karakteristik, yaitu:

1. *Scoreboard* harus sederhana, *Scoreboard* yang sederhana ditujukan agar semua orang dapat langsung membaca dan mengartikan *scoreboard* tersebut. *Scoreboard* harus bisa terlihat oleh semua anggota tim
2. *Scoreboard* harus benar-benar tergantung di area yang akan selalu terlihat oleh seluruh anggota tim. Tanpa *scoreboard* yang terlihat, WIG dan *lead measure* akan dilupakan dalam waktu dekat.
3. *Scoreboard* harus menampilkan *lead measure* dan *lag measure*, *Lag measure* adalah hal yang dapat dipengaruhi tim, sedangkan *lead measure* merupakan hasil yang diinginkan. Tim perlu melihat keduanya untuk memacu semangat.
4. *Scoreboard* harus langsung memberitahu posisi anggota tim dalam keadaan menang atau kalah. Apabila anggota tim tidak mengetahui apakah mereka sedang menang atau kalah dengan melihat *scoreboard* maka hal itu bukan sebuah tantangan bagi tim, melainkan sebuah data.

d) Disiplin 4: Menciptakan Irama akuntabilitas (*Cadence of Accountability*)

Disiplin keempat adalah menciptakan irama akuntabilitas, sebuah siklus berulang untuk menjelaskan kinerja masa lalu, dan rencana untuk menggerakkan skor kedepan. Anggota tim dan pemimpin setidaknya bertemu atau mengadakan WIG *session* sekurang-kurangnya satu kali dalam seminggu. WIG *session* harus dilakukan pada hari yang sama disetiap minggu. Konsistensi merupakan kunci penting dalam menciptakan irama akuntabilitas.

1. Sumber dana Bank, Sebagai perusahaan yang fungsi utamanya adalah menghimpun dan menyalurkan dana kepada masyarakat, tentunya bank harus memiliki sumber dana yang dapat membiayai operasionalnya. Menurut Kasmir (2014) sumber dana bank merupakan usaha bank dalam memperoleh dana guna membiayai kegiatan operasinya. Sedangkan menurut Hasibuan (2011) merupakan sejumlah uang yang dimiliki oleh suatu bank dalam kegiatan operasionalnya, dana bank sendiri terdiri dari dana modal dan dana asing. Secara garis besar sumber dana bank dapat diperoleh dari:
2. Dana dari bank itu sendiri (Dana pihak kesatu), Dana pihak kesatu merupakan dana yang bersumber dari bank itu sendiri, meliputi : (1) Setoran modal dari para pemegang saham, (2) Cadangan laba dari tahun sebelumnya yang tidak dibagikan kepada para pemegang saham, (3) Laba tahun berjalan yang belum dibagi kepada para pemegang saham sehingga dapat dimanfaatkan sebagai modal untuk sementara.
3. Dana dari lembaga lainnya (Dana pihak kedua), Merupakan dana tambahan jika perusahaan mengalami kesulitan dalam mencari sumber dana pertama dan ketiga. Namun dana dari sumber ini relatif lebih mahal dan sifatnya hanya sementara. Kemudian dana yang diperoleh dari sumber ini digunakan untuk membayar transaksi tertentu. Perolehan dana dari sumber ini antara lain : Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI), Pinjaman antar bank (*Call Money*), Pinjaman dari bank luar negeri, Surat Berharga Pasar Uang (SBPU).
4. Dana dari masyarakat luas (dana pihak ketiga) Merupakan sumber dana terpenting bagi kegiatan operasional perusahaan dan sebagai tolak ukur keberhasilan bank jika mampu membiayai operasinya menggunakan dana ini. Untuk memperoleh dana dari masyarakat luas, ada 3 jenis simpanan yang dapat digunakan oleh bank. Ketiga sumber dana itu adalah giro, tabungan dan deposito.

III. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah studi kasus dengan metode kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat postpositive, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah (Sugiyono, 2017). Menurut Cresswell (dalam Kusmarni, 2012) mengartikan pendekatan studi kasus merupakan sebuah eksplorasi dari suatu sistem yang terikat dengan suatu kasus atau beragam kasus yang dari waktu ke waktu melalui pengumpulan data yang mendalam, serta melibatkan banyak informan yang “kaya” dalam suatu konteks.

Lokasi penelitian ini adalah pada consumer funding unit Bank X. Subjek dan sumber penelitian ditentukan dengan menggunakan teknik purposeful sampling yaitu penanggung jawab jalannya four disciplines of execution pada consumer funding unit, dan snowball yaitu empat karyawan consumer funding unit sebagai pelaksana four disciplines of execution.

IV. Hasil dan Pembahasan

Selama penelitian mengenai penerapan four *disciplines of execution* berlangsung di consumer funding unit Bank X, adapun data yang dihasilkan adalah seperti berikut:

1. Fokus pada *wildly important goals*

WIG dipilih berdasarkan beberapa sasaran yang ingin dicapai, lalu dari beberapa sasaran tersebut masing-masing tim menentukan satu yang sangat berpengaruh terhadap tujuan perusahaan. Ada tiga tim pada *consumer funding Unit*, masing-masing tim memiliki target yang harus dicapai pada akhir Desember 2021. Untuk tim CFS di KC Surabaya berjumlah tiga orang, masing-masing CFS memiliki target meningkatkan *lowcost* sebesar 3,43M setiap bulan. Tim BSAS di Bank X berjumlah satu orang dengan target meningkatkan tabungan pos sebesar 558 juta setiap bulan. Tim GPS memiliki target menjalin kerja sama mitra melalui Agen Griya Bayar sebesar dua belas agen setiap bulannya. Target-target tersebut nantinya akan diakumulasi menjadi dana pihak ketiga Bank X.

2. Bertindak pada *lead measures*

Disiplin kedua bisa diartikan sebagai disiplin *leverage* (pengungkit). *Lead measures* merupakan tolak ukur dari kegiatan yang paling berdampak untuk mencapai sasaran. *Consumer funding unit* menetapkan “*Telemarketing*” dan “*Kunjungan*” sebagai kegiatan yang dirasa akan berdampak dalam mencapai sasaran. Kegiatan *telemarketing* dilakukan oleh masing-masing anggota tim dengan menawarkan program tabungan kepada minimal sepuluh calon nasabah perhari, serta melakukan kunjungan kepada nasabah eksisting minimal dua nasabah perhari.

3. Menyajikan *scoreboard* yang memotivasi

Disiplin ini digunakan untuk memastikan bahwa seluruh anggota tim mengetahui skornya setiap saat. Pada disiplin ketiga, *consumer funding unit* memiliki dua *scoreboard* yang digunakan. Pertama, *scoreboard* yang terletak pada dinding ruangan CFU namun *scoreboard* tersebut tidak digunakan secara maksimal. Kedua, yaitu *scoreboard online* yang terdapat pada *website internal* perusahaan yang hanya bisa diakses menggunakan *username* dan kata sandi khusus. *Scoreboard online* tersebut dapat diakses dan dilihat tidak hanya oleh satu unit saja tapi juga seluruh karyawan Bank X.

4. Menciptakan irama akuntabilitas

Disiplin yang terakhir merupakan siklus yang berulang untuk menjelaskan kinerja masa lalu dan rencana yang akan datang untuk menggerakkan skor kedepan. Sesi WIG dilaksanakan teratur dari karyawan kepada *unit head* dan penanggung jawab pada hari Selasa, lalu hari Rabu dilanjutkan pelaporan *unit head* dan penanggung jawab kepada kepala cabang, setelah kepala cabang menerima laporan maka akan dilanjutkan kepada kantor wilayah masing-masing regional di hari Kamis. Adapun dalam sesi WIG yang menjadi perhatian adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan minggu sebelumnya, kendala selama di lapangan dan rencana aktivitas minggu selanjutnya. Sesi WIG pada *consumer funding unit* dilaksanakan setiap Selasa pagi sebelum memulai aktivitas.

Four disciplines of execution mulai diterapkan pada Bank X sejak tahun 2019. Sejak awal diterapkannya *four disciplines of execution* membawa pengaruh yang baik kepada Bank X terutama pada *consumer funding unit*, hal ini dibuktikan dengan adanya kenaikan dana pihak ketiga secara signifikan setiap tahunnya. Selama tahun 2021 *consumer funding unit* Bank X menerapkan *four disciplines of execution* secara konsisten, hasilnya pada Desember 2021 *consumer funding Unit* Bank X berhasil menaikkan dana pihak ketiga melebihi dari target yang ditentukan. Bank X menargetkan *consumer funding unit* untuk menghimpun dana pihak ketiga sebanyak 703 Milyar, namun *consumer funding unit* berhasil menghimpun dana pihak ketiga sebesar 725 Milyar. Hasil kenaikan tersebut sebesar 103,14% dari target yang ditentukan oleh perusahaan. Dengan begitu, pada tahun 2021 *consumer funding unit* sukses menjalankan *four disciplines of execution*.

V. Kesimpulan dan Saran

Fokus pada *wildly important goals*, menetapkan tidak lebih dari dua tujuan yang ingin dicapai. Terdapat tiga tim pada *consumer funding unit*, dengan begitu *consumer funding unit head* menetapkan masing-masing tim satu sasaran yang ingin dicapai. Bertindak pada *lead measures*, dapat diartikan sebagai kegiatan yang paling berdampak untuk mencapai sasaran. *Consumer funding unit* menetapkan kunjungan dan *telemarketing* sebagai *lead measures*. Menyajikan *scoreboard* yang memotivasi, disiplin ketiga ini digunakan untuk memastikan seluruh anggota tim dapat mengetahui skornya setiap saat. *Consumer funding unit* menerapkan dua *scoreboard*, yaitu *scoreboard offline* yang terletak pada dinding ruangan dan *scoreboard online* yang ada di *website internal* perusahaan dan dapat dilihat oleh seluruh karyawan Bank X. Menciptakan irama akuntabilitas disiplin keempat tim bertemu dalam sesi WIG yang dilaksanakan sekurang-kurangnya satu kali dalam seminggu. *Consumer funding unit* melakukan sesi WIG setiap hari Selasa pagi dengan agenda evaluasi pencapaian minggu lalu, kendala di lapangan dan rencana minggu selanjutnya.

Saran

Setelah dilakukan penelitian berikut saran yang dapat dijadikan pertimbangan kedepan:

1. Meningkatkan target kenaikan dana pihak ketiga dari tahun sebelumnya.
2. Mengaktifkan kembali *scoreboard offline*.
3. Melakukan inovasi-inovasi lain dalam menerapkan *four disciplines of execution*.
4. Untuk penelitian berikutnya diharapkan bisa mengambil jangka waktu periode lebih dari satu tahun.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, S., Fathoni, A., MM, S. E., Haryono, A. T., & MM, S. E. (2018). Pengaruh Implementasi The 4 Disciplines Of Execution (4DX) Terhadap Pencapaian Sasaran (Studi Kasus di Bagian Material Preparation OASIS PT Djarum Kudus). *Artikel Ilmiah Mahasiswa*.
- Akob, M., & Arianty, R. (2019). Strategi The 4DX dan Pengaruhnya Terhadap Non Performance Financing (NPF). *Jurnal Mirai Management*, 4(2), 122–136.
- Anwar, S., Fathoni, A., & Andi Tri Haryono SE, M. (2019). Implementasi 4 DX (The Disciplines Of Execution) Dalam mengukur KPI Pada PT.Djarum Di Bagian Material Support. *Fakultas Ekonomi Universitas Pandamaran Semarang*.
- Hasibuan, M. S. . (2011). *Dasar-Dasar Perbankan*. Bumi Aksara.
- Kasmir. (2014). *Manajemen Perbankan* (7th ed.). PT. RajaGrafindo Persada.
- Kusmarni, Y. (2012). *STUDI KASUS (John W . Creswell) Oleh Yani Kusmarni*. 1–12.
- McChesney, C., Covey, S., & Huling, J. (2012). *The 4 Disciplines of Execution* (R. N. Sibarani (ed.)). Dunamis Publishing.
- Pertiwi, I. I. (2020). *Strategi Pengendalian Manajemen Dengan Model the 4 Disciplines of Execution (4Dx) Pada Bank Syariah Mandiri Kcp Ajibarang*. <http://repository.iainpurwokerto.ac.id/9120/>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (26th ed.). Penerbit Alfabeta.