

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Metode *Feedback 360 Derajat*

1. Pengertian Metode *Feedback 360 derajat*

Metode *feedback 360 derajat* atau disebut juga dengan metode umpan balik adalah penilaian dari beragam titik, yakni dari diri sendiri, dari atasan, rekan kerja dan bawahan. Penilaian ini juga merupakan penilaian konsep vertikal dan horizontal. Kombinasi dari penilaian bergai sumber ini bisa memberikan potret yang lebih menyeluruh mengenai perilaku dan kecakapan karyawan. Untuk mencapai gambaran yang holistik, diperlukan suatu sistem yang memberikan kesempatan untuk mendapatkan penilaian yang menyeluruh dari berbagai sumber. Pusat penilaian yang dikembangkan oleh militer Jerman selama Perang Dunia II mengakui nilai memperoleh wawasan kinerja dari berbagai perspektif. Dalam organisasi, metode awal umpan balik 360 derajat dilakukan dengan survei yang digunakan untuk mengumpulkan pendapat karyawan. Premis dasarnya adalah bahwa informasi yang dikumpulkan dari berbagai perspektif dianggap lebih komprehensif dan objektif daripada informasi yang diperoleh hanya dari satu sumber.¹

¹ John W. Fleenor, *Using 360 Degree Feedback in Organizations*, (North Carolina: Center for Creative Leadership, 1997), 51.

Pendapat lain juga menyebutkan bahwa metode *feedback* 360 derajat adalah sebuah evaluasi yang menggabungkan umpan balik dari seorang karyawan itu sendiri, rekan kerja, atasan serta bawahan.²

Dengan melibatkan beraneka ragam penilai dalam proses penilaian dapat menghantarkan pihak ternilai untuk mengetahui sebab-sebab yang mempengaruhi kinerjanya dan dapat memberikan *feedback* bagi pengembangan organisasi.³

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa metode *feedback* 360 derajat adalah sistem penilaian kinerja untuk mengetahui sebab-sebab prestasi kerja pihak ternilai yang akan berguna untuk tolak ukur pekerjaan-pekerjaan selanjutnya.

2. Tujuan dan Manfaat Metode *feedback* 360 Derajat

Ada beberapa tujuan diterapkannya metode *feedback* 360 derajat sebagai penilaian terhadap kinerja karyawan dalam sebuah instansi atau organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Pengembangan individu, memperbaiki persepsi setiap individu dengan memahami seseorang melihat orang lain dan proses pembelajaran seseorang.
- 2) Pengembangan tim kerja, mempertahankan komunikasi antar anggota dalam tim kerja.
- 3) Pengembangan sumber daya manusia, berdampak pada pengembangan individu dan manajemen organisasinya. Metode

² Linman Terri, “360 Degree Feedback: Weighing the Pros and Cons”, (California: 2006). Journal San Diego State University.

³ Nadiyah Muhana sabitah dan Heru Susilo, “Implementasi Metode Penilaian Kinerja, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014), 41.

feedback 360 derajat juga berlaku pada pengaruh terhadap pengembangan kompetensi kepemimpinan dan peningkatan kompetensi.⁴

Seringkali, aspek tertentu dari kinerja atau perilaku seseorang tidak dapat diamati oleh atau tidak mempengaruhi semua karyawan, tergantung pada hubungannya dikirimkan bersama individu yang dievaluasi. Karena penilaian 360 derajat mendapatkan masukan dari perspektif baru dan beragam, umpan balik menciptakan lebih banyak gambaran lengkap tentang kinerja dan keterampilan individu.

Metode *feedback* 360 derajat tentunya juga memiliki manfaat dalam penerapannya. Adapun manfaatnya antara lain:

- 1) Mempertahankan kompetensi organisasi karena mempermudah dalam melihat posisi organisasi untuk menghadapi tantangan baru.
- 2) Mempertahankan kesadaran karyawan untuk berprestasi dalam pekerjaannya.
- 3) Perubahan perilaku karyawan yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan.
- 4) Menyelaraskan perilaku karyawan dengan visi, misi dan nilai-nilai organisasi.⁵

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

⁴ www.academia.edu/penilaian-kinerja-pegawai-dengan-metode-360-degrees-feedback diakses pada 30 Januari 2022..

⁵ John W. Fleenor, *Using 360 Degree Feedback in Organizations*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), 67 – 68.

Kinerja (prestasi kerja) dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang diacapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.⁶ Kinerja atau *performance* merujuk pada penampilan kerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja. Sedangkan menurut Smith dalam Sedarmayanti menyatakan bahwa kinerja atau *Performance* adalah “*output drive from processes, human or otherwise*”. Atau dapat dijelaskan bahwa yang dimaksud kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.⁷ Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja merupakan hasil yang telah dilakukan seseorang melalui proses. Sedangkan yang dimaksud kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi yang telah dilakukan karyawan dalam memenuhi kewajiban dan tanggungjawab yang telah diterimanya dalam sebuah perusahaan.

2. Aspek-aspek Kinerja

Menurut Mitchell, kinerja karyawan itu meliputi beberapa aspek, antara lain:

a. Kualitas Kerja

Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kualitas yang baik menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kinerja yang baik pula. Begitu pula sebaliknya.

b. Ketepatan

Seseorang yang bias bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja akan

⁶ Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*(Jakarta: In Media, 2015), 63.

⁷ Prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, S.E.,M.M., M.BA, *Islamic Human Capital Management* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014), 410.

menandakan bahwa seseorang tersebut mempunyai kinerja yang baik. Mereka akan mampu bekerja dengan tepat, cepat, dan rapi. Inisiatif juga menjadi tolok ukur seseorang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi, karena ia akan memanfaatkan potensi pikirannya untuk senantiasa menemukan kreatifitas-kreatifitas baru yang dapat mempertahankan hasil kerjanya dan mempunyai ide inovatif.

c. Kapabilitas

Tingkat kinerja yang baik juga dapat diamati dari kapabilitasnya. Seseorang yang mempunyai kemampuan baik akan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang muncul dalam pekerjaannya dengan baik dan suka tantangan, tidak mudah menyerah dan segala kemampuannya akan dioptimalkan untuk menyelesaikan tugasnya.

d. Komunikasi

Seseorang yang kinerjanya baik, mereka mampu berkomunikasi dengan baik, supel dengan siapa saja, baik dengan atasan, bawahan, maupun teman sejawat. Jika segala hal dikomunikasikan dengan baik, maka segala kondisi yang dihadapi akan dapat diatasi dengan baik pula.⁸

⁸ Anita Rismawati, *Pengaruh Motivasi Berprestasi, Promosi Jabatan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Syariah ASRI Tulungagung*, (Tulungagung: Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung, 2016), 49.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Seorang karyawan juga harus mempunyai sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi) Ada 6 karakteristik dari karyawan yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil risiko.
- 3) Memiliki tujuan yang realitas.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan bertujuan untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan

kerja yang dilakukannya.

6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.⁹

4. Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy, Noe, Premeaux menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

- a. Kuantitas Pekerjaan, yaitu berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
- b. Kualitas Pekerjaan, yaitu berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
- c. Kemandirian, yaitu berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.
- d. Inisiatif, yaitu berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas, berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
- e. Adaptabilitas, yaitu berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap kebutuhan dan kondisi-kondisi.

⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), 67 – 68.

- f. Kerjasama, yaitu berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.¹⁰

5. Kinerja Karyawan Menurut Perspektif Ekonomi Islam

Dalam Al-Qur'an surat Al-Isra ayat 84 dijelaskan mengenai dasar kinerja:

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ۖ

Artinya: Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing." Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya. (QS Al-Isra': 84).¹¹

Dari QS. Al-Isra' ayat 84 dapat kita ketahui bahwa setiap orang dapat berbuat apapun sesuai dengan keadaannya. Akan tetapi perlu kita ketahui bahwa dalam setiap melakukan tindakan setiap manusia harus mengetahui benar dan salah atas tindakan tersebut. Karena perbuatan yang benar akan memberikan dampak yang baik untuk dirinya maupun orang sekitar dan sebaliknya perbuatan yang buruk juga akan memberikan dampak yang buruk baik untuk dirinya sendiri ataupun orang disekitarnya.

C. Koperasi Syariah

1. Pengertian Koperasi Syariah

Koperasi berasal dari kata *cooperation* (bahasa Inggris), yang berarti adalah kerja sama. Sedangkan menurut istilah, Koperasi adalah suatu perkumpulan yang dibentuk oleh para anggota peserta yang berfungsi untuk

¹⁰ Donni Junni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 271.

¹¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Semarang: CV Tohputra, 1989).

memenuhi kebutuhan para anggotanya dengan harga yang relatif rendah dan bertujuan memajukan tingkat hidup bersama.

Menurut Masjuk Zuhdi, yang dimaksud dengan Koperasi adalah suatu perkumpulan atau organisasi yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum yang bekerja sama dengan penuh kesadaran untuk meningkatkan kesejahteraan anggota atas dasar suka rela secara kekeluargaan.

Koperasi syariah secara teknis bisa dibilang sebagai koperasi yang prinsip kegiatan, tujuan dan kegiatan usahanya berdasarkan pada syariah Islam yaitu Al-quran dan Assunah. Pengertian umum dari koperasi syariah adalah badan usaha koperasi yang menjalankan usahanya dengan prinsip-prinsip syariah. Apabila koperasi memiliki unit usaha produktif simpan pinjam, maka seluruh produk dan operasionalnya harus dilaksanakan dengan mengacu kepada fatwa Dewan Syariah Nasional (DSN) Majelis Ulama Indonesia. Berdasarkan hal tersebut, maka koperasi syariah tidak diperkenankan berusaha dalam bidang-bidang yang didalamnya terdapat unsur-unsur riba, maysir, dan gharar.¹²

Sebagian Ulama menyebut Koperasi dengan *Syirkah Ta'awuniyah* (Persekutuan tolong-menolong), yaitu suatu perjanjian kerja sama antara dua orang atau lebih, yang satu pihak menyediakan modal usaha sedangkan pihak lain melakukan usaha atas dasar *profit sharring* (membagi untung) menurut perjanjian. Maka dalam koperasi ini terdapat unsur *Mudharabah* karena satu pihak memiliki modal dan pihak lain melakukan usaha atas modal tersebut.

¹² H.Hendi Suhendi, *Fiqih Muamalah*, (PT Raja Grafindo Persada: Jakarta, 2002), 292.

2. Tujuan, Fungsi dan Landasan Koperasi Syariah

Tujuan dari koperasi syariah antara lain:

- a. Mensejahterakan ekonomi anggotanya sesuai norma dan moral Islam:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا ۚ وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ ۚ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ

“Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syetan, karena sesungguhnya syetan itu musuh nyata bagimu”.(Q.S Al baqarah:168)

- b. Menciptakan persaudaraan dan keadilan sesama anggota:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

“Hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki serta seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling bertaqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah maha mengetahui lagi maha mengenal”. (Q.S Al Hujarat: 13).

Fungsi dari koperasi syariah:

- a. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan anggota pada khususnya, dan masyarakat pada umumnya, guna meningkatkan kesejahteraan sosial ekonominya
- b. Memperkuat kualitas sumber daya insani anggota, agar menjadi lebih amanah, professional (*fathonah*), konsisten, dan konsekuen (*istiqomah*) di dalam menerapkan prinsip-prinsip ekonomi Islam dan prinsip-prinsip syariah Islam;

- c. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasarkan azas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi
- d. Sebagai mediator antara menyalang dana dengan penggunaan dana, sehingga tercapai optimalisasi pemanfaatan harta
- e. Memperkuat kelompok-kelompok anggota, sehingga mampu bekerjasama melakukan kontrol terhadap koperasi secara efektif.¹³

3. Prinsip Koperasi Syariah

- a. Meyakini bahwa kekayaan adalah amanah Allah yang tidak dapat dimiliki siapa pun secara mutlak
- b. Kebebasan muamalah diberikan kepada manusia sepanjang masih bersesuaian dengan syariah Islam
- c. Manusia merupakan khalifah Allah dan pemakmur bumi
- d. Menjunjung tinggi keadilan dan menolak semua bentuk ribawi dan pemusatan sumber daya ekonomi pada segelintir orang¹⁴

Karena tidak mengenal bentuk ribawi, maka bunga atas modal tidak ada dalam koperasi syariah. Konsep bunga diganti dengan sistem bagi hasil. Demikian pula dalam hal kebersamaan dalam koperasi syariah bukanlah diartikan sebagai demokrasi dengan satu orang satu suara. Namun, kebersamaan harus diterjemahkan sebagai musyawarah.

4. Produk-Produk Koperasi Syariah

Menurut Philip Kotler Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

¹³ Zaenudin A. Naufal. *Fikh Muamalah Klasik & Kontemporer*, (Ghalia Indonesia: Bogor, 2012), 22.

¹⁴ Ninik Widyanti, *Koperasi dan Perekonomian Indonesia*, (PT BINA ADI AKSARA, 2003), 5.

Sedangkan menurut W.J Stanton produk adalah seperangkat atribut baik berwujud maupun tidak berwujud, termasuk didalamnya masalah warna, harga, nama baik pabrik, nama baik toko yang menjual (pengecer) dan pelayanan pabrik serta pelayanan pengecer, yang diterima oleh pembeli guna memuaskan keinginannya.¹⁵

Macam jenis produk penghimpunan dana dan penyaluran dana oleh lembaga keuangan syariah sebagai berikut:

- a. Produk Penghimpunan Dana (*funding*)
- b. Produk Penyaluran Dana (*financing*)
- c. Pelayanan Jasa (*Services*)

D. Manajemen Syariah

Manajemen kinerja terdiri dari dua kata, yaitu “manajemen dan kinerja”. Menurut *Stoener* yang dikutip oleh Sulistyorini dalam buku manajemen pendidikan Islam, manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya- sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹⁶ Sedangkan Menurut Melayu S. P. Hasilbuan yang dikutip oleh Saefullah dalam buku manajemen pendidikan Islam, manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁷

¹⁵ Philip, Kotler dan Gary Armstrong, *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, (Jakarta: Erlangga, 1997), 112.

¹⁶ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 11.

¹⁷ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2013), 1.

Sementara itu, Kinerja berasal dari pengertian *performance*, diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kinerja. Kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (implementasi dari rencana yang telah disusun) untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Armstrong dan Baron, yang dikutip oleh Wibowo dalam buku manajemen kinerja, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Dengan pemahaman tentang manajemen dan kinerja diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola. Dasar untuk melaksanakan manajemen kinerja adalah perumusan tujuan, terdapatnya konsensus (kesepakatan) dan kerjasama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah, dan terdapat umpan balik.¹⁸

Menurut para ahli yang dikutip oleh Uhar Suharsaputra, manajemen kinerja menurut Bacal adalah komunikasi yang berlangsung terus menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya. Sedangkan menurut Wibowo manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis secara terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

¹⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Press, 2012), 2.

Dari beberapa pengertian diatas maka manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dapat mendorong pada pengembangan dan peningkatan kinerja ke arah yang lebih baik dan berkualitas, melalui komunikasi yang berkesinambungan antara pimpinan dengan pegawai sejalan dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Pemikiran manajemen dalam Islam bersumber dari nash-nash Al- Qur'an dan petunjuk-petunjuk Al-Sunnah. Selain itu, ia juga berasaskan pada nilai-nilai kemanusiaan yang berkembang dalam masyarakat pada waktu tersebut. Berbeda dengan manajemen konvensional, ia merupakan suatu sistem yang aplikasinya bersifat bebas nilai serta hanya berorientasi pada pencapaian manfaat duniawi semata. Pada awalnya manajemen ini berusaha untuk diwarnai dengan nilai-nilai, namun dalam perjalanannya tidak mampu. Karena, ia tidak bersumber dan berdasarkan petunjuk syariah yang bersifat sempurna, komprehensif dan kebenaran.

Menurut G. R Terry, ada empat fungsi utama manajemen, yang dalam dunia manajemen dikenal sebagai POAC, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing*, (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan atau pengarahan) dan *controlling* (pengawasan/pengamatan).⁵ Hal ini juga tertuang dalam Al-Qur'an dan Al- Hadist dalam konteks sebagai falsafah umat Islam.¹⁹

Tabel 2.1
Fungsi-fungsi Dasar Manajemen

Planning (P)	Apa yang harus dilakukan? Dimana ? dan Bagaimana?
Organizing (O)	Dengan kewenangan seberapa banyak? dan Dengan sarana serta lingkungan kerja yang bagaimana?
Actuating (A)	Membuat para pekerja ingin melaksanakan tugas yang telah ditetapkan dengan secara sukarela dan dengan

¹⁹ Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung : Pustaka Setia, 2010), 96.

	kerjasama yang baik.
Controlling (C)	Pengamatan agar tugas-tugas yang telah dilaksanakan dengan tepat sesuai rencana dan bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan-tindakan perbaikan.

Sumber G. R. Terry (dikutip Sukarna)

Keempat fungsi dasar itu dianggap sangat fundamental dalam setiap manajemen atau yang dikenal dengan singkatan POAC. Cakupan fungsi dasar yang diajukannya sangat luas sifatnya, sehingga dapat memberikan pengertian secara implicit dalam konsep-konsep manajemen yang disampaikan oleh para ahli lainnya, misalnya konsep coordinating dari Fayol telah dianggap sudah ada dalam keempat fungsi dasar G.R Terry.