

Analisis Penerapan Fungsi Manajemen POAC dalam Meningkatkan Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia: Perspektif Hukum Ekonomi Syariah

Rarazki Dwi Kayla¹, Fifi Lutfiana²

¹⁻²Institut Daarul Qur'an Jakarta

Korespondensi. author: [rарazkikay@gmail.com](mailto:rarazkikay@gmail.com)

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of POAC management functions (Planning, Organizing, Actuating, and Controlling) in improving the performance of Islamic banking in Indonesia. Islamic banking faces challenges in an increasingly competitive financial industry. The effective implementation of POAC management functions is key to success in improving organizational performance. The research method uses a descriptive qualitative approach with literature studies and observations of management practices in several Islamic banks. The results show that optimal implementation of POAC functions has a positive impact on improving Islamic banking performance, both in terms of operations, finance, and customer satisfaction. This study recommends the importance of integrating Islamic values in each management function to achieve competitive advantage.

Keywords: POAC Management, Islamic Banking, Organizational Performance, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan fungsi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*) dalam meningkatkan kinerja perbankan syariah di Indonesia. Perbankan syariah menghadapi tantangan dalam persaingan industri keuangan yang semakin ketat. Penerapan fungsi manajemen POAC yang efektif menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi literatur dan observasi terhadap praktik manajemen di beberapa bank syariah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan fungsi POAC yang optimal memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja perbankan syariah, baik dari segi operasional, keuangan, maupun kepuasan nasabah. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya integrasi nilai-nilai syariah dalam setiap fungsi manajemen untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Kata kunci: Manajemen POAC, Perbankan Syariah, Kinerja Organisasi, Indonesia

PENDAHULUAN

Kegiatan industri perbankan berperan penting dalam perekonomian suatu negara. Keberadaan perbankan salah satunya adalah sebagai agen pembangunan, di mana fungsi utama perbankan yaitu menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk pembiayaan serta memberikan jasa perbankan lainnya (Agustin & Filianti, 2021). Dalam konteks perbankan syariah, fungsi tersebut tidak hanya dijalankan berdasarkan prinsip ekonomi, tetapi juga harus selaras dengan prinsip-prinsip hukum ekonomi syariah yang menekankan keadilan, kemaslahatan, dan kepatuhan terhadap ketentuan syariah.

Bank Umum Syariah di Indonesia terus mengalami perkembangan dari tahun ke

tahun sehingga menyebabkan persaingan yang semakin ketat. Kondisi ini menuntut pihak perbankan untuk meningkatkan kinerja serta kemampuan dalam menjaga aktivitas operasional secara optimal. Berdasarkan data Statistik Perbankan Syariah yang dipublikasikan oleh Otoritas Jasa Keuangan, total aset perbankan syariah Indonesia per Desember 2023 mencapai Rp 648,85 triliun dengan pangsa pasar sebesar 7,23 persen dari total industri perbankan nasional (OJK, 2024). Pertumbuhan ini menunjukkan bahwa perbankan syariah memiliki potensi besar, namun sekaligus menghadapi tantangan untuk terus meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi dalam kerangka hukum yang berlaku.

Dalam operasional sebuah perusahaan, termasuk perbankan syariah, diperlukan manajemen dan pengorganisasian yang baik dalam menjalankan tugas serta wewenang masing-masing. Bank syariah memiliki struktur organisasi yang berlapis, mulai dari tingkat manajemen puncak hingga operasional, yang berfungsi sebagai dasar dalam membangun kepercayaan nasabah. Kepercayaan tersebut menjadi aspek penting karena perbankan syariah masih dituntut untuk menunjukkan kemampuannya dalam bersaing dengan bank konvensional yang telah lama berdiri di Indonesia (Nisa & Mugiyati, 2024). Dari perspektif hukum ekonomi syariah, struktur organisasi dan tata kelola yang baik merupakan bagian dari upaya menjamin kepatuhan terhadap prinsip syariah dan regulasi perbankan.

Manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha anggota organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, pencapaian tujuan tersebut tidak terlepas dari berbagai risiko yang melekat pada aktivitas lembaga keuangan syariah, baik risiko operasional maupun risiko kepatuhan terhadap prinsip syariah (Basyirah & Wardi, 2020). Oleh karena itu, diperlukan sistem manajemen yang efektif dan terintegrasi agar kegiatan operasional perbankan syariah tetap berada dalam koridor hukum ekonomi syariah.

Salah satu cara untuk meningkatkan dan menilai kinerja perbankan syariah adalah melalui penerapan manajemen yang efektif. Fungsi manajemen Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC) yang dikemukakan oleh George R. Terry menjadi fondasi penting dalam mengelola organisasi secara sistematis. Planning membantu organisasi menetapkan tujuan dan strategi, Organizing mengatur sumber daya secara efisien, Actuating menggerakkan seluruh elemen organisasi, dan Controlling memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Terry & Franklin, 1982). Dalam perbankan syariah, fungsi-fungsi tersebut harus dijalankan selaras dengan prinsip syariah dan ketentuan hukum yang berlaku.

Penelitian ini penting dilakukan karena perbankan syariah di Indonesia menghadapi tantangan khusus dalam menerapkan fungsi manajemen yang sejalan dengan prinsip-prinsip syariah. Beberapa bank syariah masih mengalami kendala dalam koordinasi antar divisi, perencanaan strategis yang kurang matang, serta sistem pengawasan yang belum optimal. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kinerja perusahaan sekaligus tingkat kepatuhan syariah. Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis bagaimana penerapan fungsi manajemen POAC dapat dioptimalkan dalam konteks perbankan syariah di Indonesia.

Penerapan fungsi manajemen POAC yang efektif sangat diperlukan untuk memastikan seluruh aktivitas perusahaan berjalan dengan baik dan tujuan perusahaan

dapat tercapai. Namun, dalam praktiknya, fungsi-fungsi manajemen tersebut sering kali dijalankan secara terpisah atau kurang saling mendukung sehingga dampaknya terhadap peningkatan kinerja perusahaan belum maksimal. Melalui pemahaman mengenai kontribusi fungsi-fungsi manajemen tersebut terhadap kinerja perbankan syariah, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi yang bermanfaat bagi manajemen dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya serta mencapai target kinerja secara berkelanjutan sesuai dengan prinsip hukum ekonomi syariah (Sihombing, 2025).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *library research* (penelitian pustaka). Konsep penelitian perpustakaan berkaitan dengan metodologi penelitian yang berfokus pada pengumpulan data dan informasi memanfaatkan beragam materi yang tersedia di perpustakaan (Sutopo, 2006). Sumber data yang diabaikan dalam ulasan literatur mencakup buku, jurnal ilmiah terbaru, serta laporan publikasi resmi. Literatur atau kutipan yang dianggap relevan dengan penelitian ini digunakan sebagai sumber utama, sedangkan referensi yang berfungsi untuk menjelaskan atau melengkapi informasi digunakan sebagai sumber sekunder (S. Nasution, 1988).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur dan analisis dokumen. Data dikumpulkan dari berbagai sumber seperti jurnal ilmiah, laporan tahunan perbankan syariah, dan publikasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Serta, analisis data dilakukan secara deskriptif untuk menggambarkan penerapan fungsi POAC dalam perbankan syariah dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

PEMBAHASAN

Penerapan Fungsi Planning dalam Perbankan Syariah Perspektif Hukum Ekonomi Syariah

Perencanaan (*planning*) merupakan proses awal dalam manajemen yang bertujuan untuk menetapkan tujuan serta langkah-langkah strategis yang akan ditempuh organisasi di masa depan. Perencanaan meliputi identifikasi kegiatan, penentuan hasil yang ingin dicapai, serta pengambilan keputusan berdasarkan berbagai alternatif agar kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien (Halirat dkk., 2025). (Putri dkk, 2025) juga menjelaskan bahwa perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran serta penetapan jalan dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya secara optimal.

Dalam konteks hukum ekonomi syariah, perencanaan tidak hanya dimaknai sebagai instrumen manajerial, tetapi juga sebagai tahapan normatif awal untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan dan strategi perbankan syariah selaras dengan prinsip-prinsip syariah. Perencanaan diperlukan untuk meminimalkan kesalahan pengambilan keputusan (protective benefits) dan meningkatkan peluang keberhasilan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang efektif (positive benefits). Utami dkk. (2023) membagi perencanaan menjadi single use planning dan repeat planning, yang keduanya relevan dalam praktik perbankan syariah untuk menghadapi dinamika bisnis dan regulasi.

Berdasarkan analisis laporan tahunan Bank Syariah Indonesia tahun 2023, penerapan

fungsi planning diwujudkan melalui penetapan visi “Menjadi Top 10 Bank Syariah Dunia” dengan strategi pertumbuhan aset sebesar 15–18 persen per tahun serta fokus pembiayaan sektor UMKM dan ritel hingga 65 persen dari total pembiayaan (BSI, 2023). Dari perspektif hukum ekonomi syariah, perencanaan ini mencerminkan upaya bank syariah dalam menjalankan fungsi ekonomi sekaligus fungsi sosial sesuai dengan prinsip keadilan dan kemaslahatan.

Selain itu, perencanaan produk dan layanan yang dilakukan oleh Bank Muamalat Indonesia melalui pengembangan produk berbasis akad musyarakah mutanaqisah menunjukkan adanya kepatuhan terhadap prinsip syariah dalam perumusan kebijakan bisnis (Bank Muamalat, 2023). Perencanaan SDM melalui program sertifikasi dan pelatihan perbankan syariah juga memiliki implikasi hukum, karena memastikan bahwa pelaksana operasional bank memahami dan menerapkan ketentuan syariah secara benar. Dengan demikian, fungsi planning berperan sebagai dasar yuridis dan strategis dalam penyelenggaraan perbankan syariah.

Penerapan Fungsi *Organizing* dalam Perbankan Syariah Perspektif Hukum Ekonomi Syariah

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan fungsi manajemen yang bertujuan mengatur hubungan kerja secara efektif agar seluruh elemen organisasi dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. George R. Terry (1986) mendefinisikan pengorganisasian sebagai upaya menciptakan hubungan kerja yang efektif sehingga tercapai efisiensi dan kepuasan dalam pelaksanaan tugas (Putri dkk., 2025). Pengorganisasian juga mencakup pengelompokan kegiatan, penetapan tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara sistematis (Mubarok, 2019).

Dalam perspektif hukum ekonomi syariah, fungsi organizing memiliki kekhasan tersendiri karena perbankan syariah diwajibkan memiliki struktur organisasi yang menjamin kepatuhan syariah. Keberadaan Dewan Pengawas Syariah (DPS) merupakan bentuk pengaturan kelembagaan yang bersifat normatif. Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/3/PBI/2009, DPS bertugas memberikan nasihat serta melakukan pengawasan agar kegiatan bank sesuai dengan prinsip syariah (Bank Indonesia, 2009).

Penerapan fungsi organizing di perbankan syariah Indonesia terlihat dari struktur organisasi berlapis yang diterapkan oleh BSI, yang terdiri dari Dewan Komisaris, Direksi, dan DPS dengan kompetensi di bidang fiqh muamalah dan perbankan (BSI, 2023). DPS juga melakukan rapat rutin untuk meninjau kepatuhan syariah atas produk dan operasional bank. Selain itu, koordinasi antar divisi yang diterapkan oleh Bank Mega Syariah melalui rapat manajemen dan sistem informasi terintegrasi menunjukkan upaya menciptakan tata kelola yang akuntabel dan transparan.

Pengorganisasian yang baik akan mendorong sinergi antar unit kerja, mencegah tumpang tindih kewenangan, serta meningkatkan efisiensi organisasi. Ayu dan Nawawi (2024) menegaskan bahwa pembagian kerja, delegasi wewenang, dan penyesuaian beban kerja yang proporsional sangat berpengaruh terhadap efektivitas kinerja. Dalam kerangka hukum ekonomi syariah, pengorganisasian berfungsi sebagai mekanisme pengendalian struktural untuk menjamin kepatuhan syariah secara berkelanjutan.

Penerapan Fungsi *Actuating* dalam Perbankan Syariah Perspektif Hukum Ekonomi Syariah

Pelaksanaan atau *actuating* merupakan fungsi manajemen yang berfokus pada upaya

menggerakkan dan memotivasi seluruh elemen organisasi agar bekerja sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ini mencakup kepemimpinan, pemberian instruksi, serta dorongan kerja agar kegiatan organisasi berjalan harmonis dan efektif (Halirat, 2025). (Hasibuan, 2016) menyebutkan bahwa actuating merupakan fungsi paling fundamental karena berkaitan langsung dengan manusia sebagai pelaku organisasi.

Dalam perbankan syariah, fungsi actuating memiliki dimensi hukum dan etika yang kuat karena berkaitan dengan internalisasi nilai-nilai Islam seperti amanah, istiqamah, ihsan, dan profesionalitas. Kepemimpinan yang mampu menanamkan nilai-nilai tersebut akan mendorong kepatuhan terhadap prinsip syariah dalam praktik kerja sehari-hari. Suhardi (2018) menegaskan bahwa pemimpin harus mampu membangun kemauan dan semangat kerja karyawan dalam melaksanakan rencana organisasi.

Penerapan fungsi actuating di perbankan syariah Indonesia tercermin dalam kepemimpinan berbasis nilai Islam yang diterapkan oleh BSI melalui konsep SATF Leadership (Siddiq, Amanah, Tabligh, Fathonah) (BSI, 2023). Selain itu, Bank Mega Syariah menerapkan sistem komunikasi terbuka dan program open door policy yang memperkuat hubungan antara pimpinan dan karyawan. Pengembangan kompetensi SDM melalui pelatihan teknis dan soft skills juga berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kepatuhan syariah.

Tingkat employee engagement yang meningkat sebagaimana ditunjukkan dalam survei internal BSI tahun 2023 menjadi indikator bahwa fungsi actuating yang dijalankan secara efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi. Unsur coordinating, motivating, communication, dan commanding sebagaimana dikemukakan oleh Neni Utami (2023) merupakan elemen penting dalam memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan perbankan syariah berjalan sesuai dengan prinsip hukum ekonomi syariah.

Penerapan Fungsi *Controlling* dalam Perbankan Syariah Perspektif Hukum Ekonomi Syariah

Pengendalian (*controlling*) merupakan proses pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk memastikan kesesuaianya dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan (Mubarok, 2019). Dalam konteks hukum ekonomi syariah, fungsi controlling memiliki peran sentral karena berkaitan langsung dengan penegakan kepatuhan syariah dan prinsip kehati-hatian.

Kaplan dan Norton (2015) menjelaskan bahwa sistem controlling yang efektif menggunakan pendekatan Balanced Scorecard dengan empat perspektif utama, yang dalam perbankan syariah ditambah dengan perspektif kepatuhan syariah. Penerapan sistem pengawasan berlapis di perbankan syariah Indonesia dilakukan melalui pengawasan internal oleh Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) serta pengawasan eksternal melalui audit syariah dan pemeriksaan oleh Otoritas Jasa Keuangan (Bank Indonesia, 2021).

Fungsi controlling bertujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan, memperbaiki kesalahan yang terjadi, menjaga dinamika organisasi, serta mempertebal rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diemban (Suhardi, 2018). Dengan adanya pengendalian yang efektif, perbankan syariah dapat memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional berjalan sesuai dengan prinsip syariah, regulasi perbankan, dan tujuan hukum ekonomi syariah, yaitu mewujudkan keadilan dan kemaslahatan bagi masyarakat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap penerapan fungsi manajemen Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling (POAC) dalam perbankan syariah di Indonesia, dapat disimpulkan bahwa penerapan fungsi-fungsi manajemen tersebut tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja kelembagaan, tetapi juga memiliki implikasi yuridis yang kuat dalam perspektif Hukum Ekonomi Syariah. Fungsi planning yang tersusun secara sistematis memungkinkan perbankan syariah menetapkan target pertumbuhan dan strategi pengembangan produk yang selaras dengan prinsip-prinsip syariah serta regulasi perbankan syariah yang berlaku, sehingga menjamin kepastian hukum dan perlindungan terhadap kepentingan para pihak.

Fungsi organizing yang ditopang oleh struktur organisasi yang jelas, khususnya keberadaan Dewan Pengawas Syariah (DPS), menjadi instrumen penting dalam memastikan kepatuhan syariah (shariah compliance) dalam setiap kegiatan operasional bank. Keberadaan DPS tidak hanya berfungsi secara manajerial, tetapi juga berperan sebagai mekanisme pengawasan hukum syariah untuk menjamin bahwa seluruh produk, akad, dan kebijakan perbankan syariah berjalan sesuai dengan ketentuan fiqh muamalah, fatwa DSN-MUI, serta peraturan perundang-undangan di bidang perbankan syariah.

Selanjutnya, fungsi actuating yang berbasis nilai-nilai Islam seperti amanah, keadilan, dan profesionalitas berkontribusi dalam membentuk budaya kerja yang etis dan bertanggung jawab. Implementasi nilai-nilai tersebut sejalan dengan tujuan Hukum Ekonomi Syariah yang menekankan tercapainya kemaslahatan (maslahah) dan keadilan dalam aktivitas ekonomi. Sementara itu, fungsi controlling yang dilakukan secara berlapis dan terintegrasi, baik melalui pengawasan internal, eksternal, maupun pengawasan syariah, berperan penting dalam mencegah dan menanggulangi potensi pelanggaran hukum serta penyimpangan dari prinsip-prinsip syariah.

Dengan demikian, penerapan fungsi manajemen POAC secara optimal dan terintegrasi dalam perbankan syariah tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja institusional, tetapi juga memperkuat penerapan dan penegakan Hukum Ekonomi Syariah dalam praktik perbankan. Integrasi nilai-nilai syariah dalam setiap fungsi manajemen menjadi keunggulan normatif dan kompetitif perbankan syariah dibandingkan perbankan konvensional, sekaligus mendukung terciptanya sistem keuangan yang adil, berkelanjutan, dan sesuai dengan tujuan syariah (maqashid al-shariah).

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, I., & D. Filianti. (2021). Pengaruh Corporate Governance dan Kinerja Keuangan Terhadap Manajemen Laba Perbankan Syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*. 8(4): 509-517.
- Ayu, S. S., & Z. M. Nawawi. (2024). Penerapan Planning, Organizing, Actuating, and Controlling (POAC) dalam Manajemen Bisnis Islam. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*. 3(1): 51-68.
- Bank Indonesia. (2009). *Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/3/PBI/2009 tentang Bank Umum Syariah*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Bank Indonesia. (2021). *Laporan Stabilitas Sistem Keuangan*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Bank Muamalat Indonesia. (2023). *Laporan Tahunan Bank Muamalat Indonesia 2023*. Jakarta: Bank Muamalat Indonesia.

- Bank Syariah Indonesia. (2023). *Laporan Tahunan Bank Syariah Indonesia 2023*. Jakarta: PT Bank Syariah Indonesia Tbk.
- Basyirah, L., & M. C. Wardi. (2020). Penerapan POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controling) Manajemen Risiko Pembayaran Modal Usaha Tabarok di PT BPRS Sarana Prima Mandiri Pamekasan. *Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Keagamaan Islam*. 17(1): 62-74.
- Halirat, K., S. Suryaningrum., B. L. V. Victory., & M. Khusnaini. (2025). Implementasi POAC dalam Penjaminan Mutu Dharma Pendidikan oleh Tim Koordinator Semester. *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial*. 4(2): 52-59.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mubarok, R. (2019) ‘*Pelaksanaan Fungsi Fungsi Manajemen dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam*’, XIII(1), pp. 27–44.
- Nisa, I. M., & Mugiyati. (2024). Analisis Manajemen Organisasi dalam Perbankan Syariah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*. 10(2): 1280-1286.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2024). *Statistik Perbankan Syariah Indonesia Desember 2023*. Jakarta: OJK.
- Putri, R. A., E. Fadilah., E. T. Safitri., A. R. Iqrom., & A. Rifki. (2025). Analisis Penerapan Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan Administrasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*. 3(12): 132-148.
- S. Nasution. (1988). Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif.
- Sihombing, C. O. (2025). Analisis Pengaruh Fungsi Manajemen POAC (Planing, Organizing, Actuating, Controling) dalam Peningkatan Kinerja di PT Socfindo Aceh Barat. *Jurnal Inovasi Manajemen dan Kewirausahaan*. 6(3): 561-578.
- Siregar, E. (2021). *Pengantar Manajemen Dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.
- Suhardi, D. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sutopo. (2006). *Metodelogi Penelitian Kualitatif (Dasar Teori Dan Terapannya Dalam Penelitian)*. Sebelas Maret Press.
- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1982). *Principles of Management (8th Edition)*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Utami, N., M. Y. Aditia., & B. N. Asiyah. (2023). Penerapan Manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating dan Controlling) Pada Usaha Dawet Semar di Kabupaten Bilitar. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis*. 2(2): 36-48.