

modul  
2

## Sejarah dan Permulaan Manajemen Ilmiah

Drs.Rusli Ramli, M.S  
Drs. Adi Warsidi

### Pendahuluan

Setelah kita mempelajari manajemen dan ruang lingkupnya, dan sebelum meningkat lebih jauh kepada teori ataupun praktik manajemen secara nyata, perlu kiranya memahami pula bagaimana proses berkembangnya manajemen itu sebagai sesuatu yang ilmiah dan yang memungkinkan kita untuk mempelajarinya seperti pada saat kini. Ini tentunya mengharuskan kita untuk membuka-buka lagi halaman tentang sejarah dan permulaan dari pengembangan manajemen ilmiah itu sendiri yang tidak dapat dilepaskan dari tokoh-tokoh atau pelopor di bidang tersebut seperti Frederich Winslow Taylor, Elton mayo, dan Henry Fayol.Semua tokoh ini tentunya memberikan sumbangan-sumbangan pikiran pada permulaan manajemen sebagai sesuatu yang ilmiah.

Modal ke-2 ini akan membawa Anda untuk lebih memahami jalan pikiran para pelopor manajemen yang telah meletakkan dasar yang kokoh bagi berkembangnya manajemen ilmiah.

Apabila modul pertama mengenai manajemen dan ruang lingkupnya telah dapat membawa Anda untuk lmemahami manajemen sebagai suatu fenomena di dalam kehidupan manusia sehari-hari atau dengan kata lain bahwa manajemen itu memang terdapat dan terjadi dimana-mana, apakah di dalam suatu organisasi yang besar ataupun organisasi yang kecil, maka dalam modul kedua ini Anda akan dibawa untuk mengetahui lebih lanjut sumbanga-sumbangan para pelopor manajemen yang berkeinginan untuk menimbulkan terjadinya efisiensi di dalam kehidupan, terutama yang menyangkut kegiatan-kegiatan suatu organisasi.

Dengan memahami sejarah dan permulaan dari pengembangan manajemen ilmiah, akan memberikan kesadaran pada Anda bahwa efisiensi dalam kegiatan berorganisasi memang suatu tujuan dari manajemen yang dapat dicapai melalui pelaksanaan berbagai fungsi manajemen. Salah satu fungsi yang penting dan utama adalah perencanaan, yang akan disajikan pada modul ke-3 dengan pokok “Perencanaan sebagai salah satu Fungsi Manajemen”.

Sesudah mempelajari modul ini Anda dapat mengetahui tentang proses perkembangan manajemen ilmiah.

Setelah mempelajari modul ini, Anda diharapkan dapat :

1. Menjelaskan sejarah timbulnya manajemen ilmiah
2. Menjelaskan sumbangan pemikiran para pelopor manajemen ilmiah
3. Membandingkan hasil pemikiran para pelopor, manajemen ilmiah

### **Permulaan Manajemen Ilmiah**

Sering dikatakan orang bahwa penggunaan mesin-mesin otomatis dan komputer telah menyebabkan timbulnya revolusi industri kedua, yang menimbulkan pula konsekuensi yang lebih jauh dari revolusi industri itu sendiri. Namun sebelum revolusi industri kedua ini dimulai, telah didahului pula dengan adanya perkembangan manajemen ilmiah pada permulaan abad kedua puluh. Pelopornya adalah Frederick Winslow Taylor yang memulai kariernya sebagai anak magang pada suatu industri mesin kecil di Philadelphia USA tahun 1870. Semula ia diharapkan oleh keluarganya untuk melanjutkan pendidikannya di Universitas Harvard, namun karena matanya terganggu yang disebabkan oleh seringnya ia membaca di bawah sinar lampu minyak tanah, maka oleh dokter disarankan agar menghindari pekerjaan yang banyak menggunakan daya mata. Akhirnya ketika ia menjadi seorang mandor pada industri tersebut, namanya mulai terkenal dengan sebutan “Pelopor Manajemen Ilmiah”.

Sebagai seorang mandor (pengawas) yang bersemangat, Taylor berkeinginan melihat para pekerja bawahannya dapat berprestasi sebaik mungkin, tetapi ia juga menyadari bahwa akan sukar mempertinggi kegairahan bekerja orang-orang bawahannya. Alasannya sangat sederhana; walaupun bekerja lebih keras, namun tetap tidak akan mendapatkan kenaikan upah. Hal ini mengakibatkan mereka lebih suka bekerja seandainya dengan santai. Oleh sebab itu, Taylor berkesimpulan bahwa apabila seorang pekerja yang penuh semangat bekerja bersama orang-orang malas, niscaya pekerja yang rajin itu pun akan menjadi malas pula.

Ada beberapa pekerjaan yang didasarkan kepada jumlah unit yang dihasilkan oleh para pekerja, namun hal-hal semacam ini juga tidak berjalan dengan baik karena majikan sering mengurangi pembayaran apabila tingkat produksi telah mulai naik. Akibatnya banyak pekerja yang akan kembali lagi menghasilkan jumlah seperti para pekerja yang menerima upah harian. Karena Taylor pernah pula menjadi pekerja semacam itu, maka ia sangat mengenal cara-cara seperti di atas. Ia juga mengetahui bahwa apa yang dihasilkan

ole pekerja-pekerja itu sebenarnya hanya sepertiga dari kapasitas yang sebenarnya mampu dihasilkan. Taylor mencoba meminta para pekerja agar menghasilkan lebih banyak, namun hasilnya tetap tidak naik.

Langkah-langkah lain juga diambilnya seperti menempatkan pekerja-pekerja yang lebih pandai dan rajin untuk mengajar dan memberi contoh kepada mereka. Namun tekanan-tekanan yang dialami, menyebabkan orang-orang yang telah terlatih itu pun akhirnya berprestasi seperti keadaan sebelumnya.

Tindakan seperti pemotongan gaji/upah pekerja, menyebabkan protes-protes dilancarkan kepada Direksi walaupun Taylor telah menjelaskan kepada atasannya agar pekerja-pekerja yang bersalah tidak lagi dimaafkan; tetapi sesuatu yang perlu dimaafkan tidak boleh pula ditolak.

Hal-hal semacam ini terus berlangsung selama tiga tahun, hingga pada akhirnya ia dapat menemukan suatu cara yang baik. Dengan tekad yang keras, apabila cara yang akan dijalankan tersebut tidak dapat pula menaikkan produksi, maka Taylor akan mmeninggalkan pekerjaannya untuk mencari kerja yang lain.

#### A. SISTEM TAYLOR

Kesulitan yang paling nyata bagi Taylor adalah menentukan berapa banyak pekerjaan yang sebenarnya dapat diharapkan dari seorang pekerja, walaupun majikan telah menentukan suatu standar tentang berapa ukuran seorang pekerja harus menghasilkan dalam satu hari kerja; namun ukuran tersebut masih bersifat raba-raba saja.

Hal ini menyebabkan Taylor tidak merasa puas; karena itu, ia mengajukan permohonan pada Direktur Utama “Midvale Steel” untuk membuat suatu rangkaian studi gerak yang dilakukan dalam berbagai kegiatan dihubungkan dengan waktu yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut.

Mencatat dan menjumlahkan waktu setiap gerak pekerjaan dilakukan oleh seorang pekerja muda yang khusus digaji untuk mencatat dan menghitung gerakan tersebut dengan memakai stopwatch. Setiap gerakan yang kecil disebutnya elemen, yang kemudian seluruh elemen dari gerakan tersebut dijumlahkan menjadi waktu yang diperlukan untuk penyelesaian suatu bentuk pekerjaan setelah juga ditambah waktu istirahat dan waktu penundaan yan tidak dapat dielakkan.

Cara semacam ini memungkinkan Taylor untuk dapat mempercayai serta dapat menyatakan seberapa jauh seorang pekerja dapat menghasilkan sesuatu apabila ia bekerja secara jujur dalam waktu sehari (a fair day’s work) dan hal ini sudah diukur secara ilmiah.

Sebagai tambahan Taylor juga mempelajari hubungan antara gerakan yang memakai peralatan serta gerakan yang tidak menggunakan peralatan untuk mendapatkan gambaran dalam rangka mempersingkat waktu yang diperlukan untuk menghasilkan sesuatu yang sama.

Hal tersebut di atas semuanya merupakan permulaan studi waktu dan gerak (*time and motion studies*). Selain itu Taylor merencanakan suatu sistem penggajian yang diberinya namadiferensial *piece work*. Rencana ini dimaksudkan agar dapat memberikan manfaat bagi kedua belah pihak yaitu para pekerja dan industri (organisasi) itu sendiri.

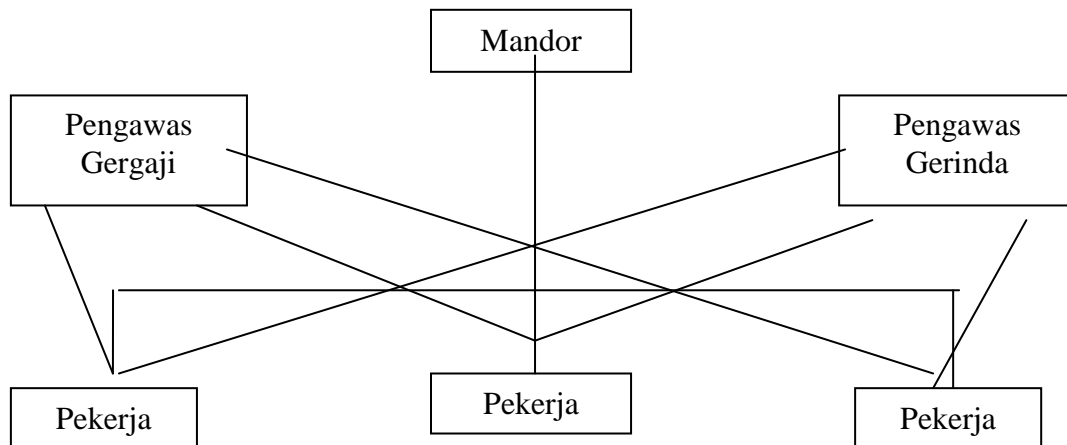
Dalam sistem ini ditentukan seorang pekerja akan menerima suatu tingkat pembayaran tertentu untuk suatu ukuran standar; namun ia akan menerima tingkat pembayaran yang lebih tinggi apabila ia dapat menghasilkan lebih dari ukuran yang standar.

Sebagai contoh, bila seorang pekerja menghasilkan suatu ukuran standar, misalnya, setiap hari menghasilkan 3 potong/unit ia menerima pembayaran sebanyak, misalnya, \$1,50; namun bila seorang pekerja menghasilkan lebih dari ukuran standar itu, misalnya 4 potong/unit ia akan menerima pembayaran, misalnya, sejumlah \$2,40 atau 60% lebih banyak.

Menurut Taylor manajemen harus dapat membayar lebih tinggi untuk suatu hasil yang secara ekonomis lebih baik, akibat adanya metode yang lebih baik yang sekaligus akanmenghindari kerja secara slowdown (perlahan-lahan). Dengan sistemnya ini Taylor bukan hanya membuat perubahan yang radikal, tetapi juga mengadakan reorganisasi yang drastis di dalam pengawasan. Dengan kata lain sistem ini merupakan konsep baru untuk bidang :

1. Pemisahan Perencanaan dan Pelaksanaan
2. Sistem Pengawasan Fungsional

Walaupun Taylor mempertahankan sistem kepala kelompok, namun di samping itu ada sejumlah pegawai fungsional yang merupakan spesialis untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu; misalnya, dalam penggunaan gerinda dan mesin potong.Para spesialis ini biasanya berada dalam “kamar perencanaan” tempat setiap spesialis tersebut memberikan instruksi pada pekerja khusus dalam bidang spesialisasinya.



Tentu saja kepala kelompok apabila menugaskan pekerja yang berada di bawahnya untuk melayani beberapa bidang kegiatan, akan memberitahukan bahwa 7 atau 8 pemimpin (yang merupakan pengawas fungsional) akan mengawasinya. Namun apa yang telah ditulis diatas sebenarnya hanyalah merupakan teknik-teknik belaka dari manajemen ilmiah yang sebenarnya diharapkan oleh Taylor lebih dari itu, yaitu adanya revolusi mental yang akan melanda pihak manajer dan para buruh akibat adanya manajemen ilmiah.

Manajer akan menikmati hasil dengan adanya peningkatan produksi, sedangkan para buruh dengan gembira akan menerima gaji yang lebih tinggi, maka pada akhirnya akan membawa kepentingan manajemen dan buruh menjadi sama. Dalam *diferensial piece work plan* para pekerja yang mampu berproduksi tinggi akan menerima pendapatan yang melonjak, sedangkan mereka yang tidak dapat memenuhi ukuran standar menempatkan pendapatan yang sangat jelek. Hal semacam ini sering menyebabkan timbulnya kericuhan, sering terjadi para pekerja yang tidak dapat memenuhi ukuran standar merusak mesin, merusak barang, serta mempengaruhi teman-teman lainnya untuk menurunkan produksi.

Kesulitan Taylor kemudian diperbaiki oleh pengikutnya yaitu Henry Laurence Gantt, yang melengkapi dengan *task and bonus plan*. Hal ini merupakan permulaan dari pemikiran perlunya insentif atau bonus dalam bidang perindustrian. Dasar pemikiran terletak pada tugas-tugas dalam satu hari, misalnya hasil produksi dari jumlah unit per hari dikaitkan pula dengan pembayaran gaji harian seorang pekerja.

Misalnya, seseorang telah menyelesaikan suatu tugas dalam waktu 3 jam atau kurang. Ia akan menerima pembayaran penuh 4 jam; namun bagi yang tidak dapat menyelesaikan walaupun telah lebih dari 4 jam, tetap akan mendapat gaji hariannya.

Umumnya insentif yang ada masa sekarang digunakan, memakai jumlah standar yang diukur bukan waktunya, melainkan kerjanya. Sedangkan jam standar hanyalah merupakan jumlah kerja seseorang yang diharapkan dilakukan dalam jam tertentu (misalnya orang yang menyelesaikan 10 jam standar dalam waktu 8 jam akan menerima 10 jam pembayarannya). Disamping itu Gantt menyumbangkan pula penemuannya yang disebut *Gantt Chart*, yang menggambarkan bahwa tingkat kemajuan pekerjaan yang telah dicapai dilihat dari waktu yang direncanakan.

Tokoh lain yang juga banyak menyumbangkan pemikiran kepada manajemen ilmiah pada permulaan perkembangannya adalah Frank Gilbreth dibantu oleh istrinya Lillian. Frank Gilbreth memulai pekerjaan sebagai anak magang di sebuah pabrik batu bata. Seperti Taylor ia ingin pula maju secepat mungkin. Kepala yang juga adalah kawannya menjanjikan kedudukan yang cepat naiknya apabila ia telah menyelesaikan permagangan tersebut. Ia mulai menanyakan para pekerja bagaimana mencetak batu bata, tetapi setiap pekerja memberikan jawaban yang berbeda. Yang lebih membingungkan adalah tidak seorang pun membuat batu bata mengikuti saran-sarannya di dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasrat yang besar dari Gilbreth adalah menimbulkan suatu cara yang cepat di dalam membuat batu bata. Ia tidak terlalu tertarik kepada berapa lama sebuah batu bata itu dihasilkan, tetapi ia menginginkan bagaimana mempercepat atau memperkecil jumlah gerakan yang diperlukan untuk bidang-bidang tertentu serta dalam posisi yang menyenangkan. Ia merancang untuk lebih efisien di dalam membuat batu bata. Bahan-bahan ditumpuk sedekat mungkin dengan tempat bekerja untuk membatasi waktu yang diperlukan dalam hal mengambil dan menunggu tahan. Setelah menimbulkan bentuk *foreman* dan kemudian *super intendent*, Gilbreth merasa bahwa ia akan dapat bekerja sendiri. Sepuluh tahun setelah ia mulai sebagai anak magang, ia menerjunkandiri di bidang perniagaan dan meneruskan usaha baik di dalam perlaikan metode maupun peralatan kerja. Akhirnya ia menjadi seorang konsultan.

Sistem Gilbreth dikenal dengan nama “kerja cepat”, tetapi oleh umum sering disebut sebagai ‘kilat’. Cepat dimaksudkan bukan terburu-buru tetapi pengurangan jumlah gerakan yang tidak diperlukan di dalam pekerjaan. Upah atau gaji yang diberikan Gilbreth umumnya lebih tinggi daripada di tempat lain. Ia dapat menjalankan hal ini karena pekerjaan diselesaikan dalam waktu yang lebih pendek.

Jika Taylor telah melakukan perbaikan-perbaikan di dalam metode, termasuk di dalamnya beberapa studi gerak, maka Gilbreth berusaha menemukan cara yang terbaik di dalam menjalankan pekerjaan yang telah banyak memberikan arti bagi pembentukan dasar-dasar dan teknik studi gerak modern. Ia menegaskan bahwa ada 17 elemen dasar dari “gerak-gerak” di dalam pekerjaan yang dinamakannya *therblig*. Kata *therblig* adalah kebalikan dari Gilbreth setelah memindahkan satu huruf.

Ketujuh belas gerak itu adalah :

1. Search (mencari)
2. Find (menemukan)
3. Select (memilih)
4. Grasp (merasa)
5. Position (meletakkan)
6. Assemble (merakit)
7. Use (menggunakan)
8. Dissamble (memecah)
9. Inspect (memeriksa)
10. Transport loaded, moving hand or body with a load (gerak nbermuatan, menggerakkan tangan atau badan)
11. Pre-Position (pra meletakkan)
12. Release load (melepaskan muatan/beban)
13. Transport empty (bergerak tanpa beban)
14. Wait-unavoidable (menunggu yang tidak dapat dihindari)
15. Wait-avoidable (menunggu yang dapat dihindari)
16. Rest-mecessary for over coming fatigue (istirahat untuk menghilangkan kelelahan)
17. Plan (merencanakan gerak lainnya)

Tentu saja tidak semua gerak di atas dapat dikatakan dengan istilah yang tepat di dalam bahasa Indonesia; namun gerak-gerak tersebut telah membentuk dan memecahkan secara jelas bagi pekerjaan jasmani, walaupun tidak semua aktivitas pekerjaan memerlukan ketujuh belas gerakan tersebut.

Banyak lagi sumbangan Gilbreth kepada pengembangan manajemen; antara lain penemuannya yang disebut bagan arus pekerjaan (the flow process chari), yang menggambarkan langkah-langkah dalam pelaksanaan pekerjaan yang dijalankan oleh beberapa pekerja yang berbeda. Dengan catatan yang teliti tentang apa yang benar-benar diperlukan dan harus dilakukan di dalam memproduksi suatu produk atau komponen tertentu, akan memungkinkan untuk menemukan adanya langkah-langkah yang sebenarnya tidak diperlukan.

Lilian Gilbreth bekerja bersama suaminya sejak ia menikah tahun 1904, mula-mula membantu suaminya dalam menulis, kemudian sebagai partner di dalam kegiatan konsultan niaga. Gilbreth mempunyai 122 orang anak, namun istrinya dapat membagi waktu untuk kariernya di dalam penerapan manajemen ilmiah. Setelah suaminya meninggal, ia melanjutkan pekerjaan suaminya, khususnya di dalam bidang human-relations.

Sumbangan lain yang penting di dalam perkembangan manajemen ilmiah adalah dari C. Bertrand Thompson yang pada tahun 1910 menjadi seorang dosen terkemuka dalam bidang manajemen di *Harvard Graduate School of Business Administration*. Ia bukan hanya banyak menulis untuk bidang manajemen serta memperkenalkan sistem Taylor pada sejumlah pabrik di Amerika Serikat dan negara-negara lain, tetapi ia juga seorang yang telah membantu memperbaiki teknik dari penggunaan sistem Taylor. Sebagai contoh Thompson menyarankan kepada Gilbreth agar menggunakan sebuah lonceng besar dengan tanda yang membagi menit-menit secara jelas sebagai dasar untuk menghitung serta mempelajari gerak dan waktu yang diperlukan dalam kegiatan pekerjaan. Lonceng itu dapat dilihat oleh para pekerja guna memudahkan ketepatan penghitungannya. Gilbreth menerima saran tersebut untuk dipraktikannya.

Thompson juga bekerja dengan Taylor serta rekan-rekan lainnya dalam pengembangan suatu sistem klasifikasi Maya yang lebih banyak memakai notasi huruf-huruf daripada angka-angka. Cara ini agak mirip dengan sistem sekarang di dalam perhitungan biaya dengan komputer. Walau bagaimanapun Thompson merasa bahwa suatu yang sangat besar sumbangannya di dalam pengembangan manajemen ilmiah adalah apa yang oleh Taylor disebut exception principle. Cara ini sebenarnya adalah usaha untuk menghindari timbulnya banyak tantangan ataupun musuh serta mengurangi suatu kerja yang terlalu terperinci. Exception principle digunakan oleh manajer yang hanya mengonsentrasikan pemikiran pada kasus-kasus yang khususnya baik dan yang khususnya



jelek agar dengan studi dari kasus-kasus tersebut akan memungkinkan timbulnya pemikiran-pemikiran untuk perbaikan. Prinsip ini pada masa kini lebih luas dilakukan daripada sebelumnya, karena komputer lebih mudah mengidentifikasi kasus-kasus eksepsional tersebut.

Akhirnya berbeda dengan rekan-rekannya yang lain, Thompson lebih berhasil di dalam menghimpun dukungan dari serikat sekerja sewaktu ia memperkenalkan manajemen ilmiah.



Berthrand Thompson

Caranya adalah sehaluan dengan apa yang disarankan, para psikolog dan sosiolog modern, yaitu mengundang serikat pekerja untuk turut berpartisipasi sejak permulaan. Sebagai contoh ketika Thompson menerapkan sistem Taylor pada perusahaan *The Freach General Electric. Company* yang pekerja-pekerjanya dikuasai oleh serikat sekerja yang radikal, ia mengikutsertakan wakil serikat sekerja tersebut pada setiap tingkat penerapan sistem Taylor dan melaporkan bahwa serikat sekerja yang radikal itu dapat menerima keseluruhan sistem tersebut.

Thompson sebagai seorang yang lebih muda dibandingkan dengan rekan-rekan lainnya merupakan salah seorang pemula dan pelopor manajemen ilmiah; pada usia 85 tahun ia masih terus melakukan penelitian dan hidup di Uruguay.

## Elton Mayo dan Human Relations



Gilberth berpendapat bahwa “banyak hasil akan diperoleh apabila dikerjakan secara tetap diseling istirahat sebentar daripada terus bekerja tanpa berhenti sejenak untuk istirahat. “Hal tersebut telah dibuktikan didalam banyak hal yang berhubungan dengan pekerjaan. Melalui suatu studi dicoba pula membuktikan kebenaran pernyataan tadi hamper seluruh teori dalam perkembangan manajemen ilmiah tidak pernah melupakan hal tersebut.

Dalam Tahun 1920-an Elton Mayo, seorang guru besar pada Harvard University, yang mengajar di Graduate School of Business Administration, melibatkan dirinya pula dengan kelompok yang sedang menjalankan penyelidikan mengenai pengaruh kelelahan pada produktivitas kerja dan kemungkinan-kemungkinan akibat adanya istirahat guna menaikkan output kerja.

Untuk itu mereka diberi kebebasan oleh pimpinan The Hawthorne Plant yang merupakan bagian dari The Western Electric Company di Chicago tempat percobaan-percobaan tersebut dilakukan.

### **A . Jalannya Penelitian Tersebut**

Percobaan di Hawthorne yang terkenal itu khususnya dilakukan terhadap perakitan telephone relay (sejenis alat electromagnetic untuk telepon pada masa tersebut) yang kegiatannya dilakukan oleh pekerja-pekerja wanita.

Tiap unit alat tersebut mempunyai sebuah coil ,sebuah armature,sebuah contact sprinp,serta sebuah insulator (merupakan peralatan atau part yang diperlukan untuk mengerjakan telephone relays tersebut) yang dipasang dengan ikatan baut pada suatu tempat khusus.

Karena pekerjaan tersebut tidak memakai mesin,maka hasilnya sangat tergantung kepada kecepatan kerja para pekerja wanita tersebut, serta ketekunan mereka tinggal pada tempat pekerjaannya masing-masing.

Seorang pekerja yang berpengalaman dapat menyelesaikan 1 unit di dalam waktu 1 menit. Suatu percobaan untuk melihat pengaruh insentif terhadap pekerjaan disiapkan. Para pekerja dipecah dalam kelompok-kelompok lebih kurang 100 orang,pembayaran ekstranya bagi setiap pekerja akan tergantung dari hasil kerja kelompoknya.

Dengan pengetahuan serta persetujuan mereka terlebih dahulu maka lima pekerja dipilih untuk mengambil bagian dalam percobaan tersebut. Namun tanpa sepengetahuan mereka,hasil pekerjaan masing-masing selama seminggu dicatat untuk menjadi dasar perkiraan didalam melihat perubahan-perubahan yang terjadi akibat perubahan penjadwalan kerja : hal ini dilakukan agar gadis-gadis tersebut bekerja seperti biasa. Apabila mereka mengetahui bahwa produksinya dicatat,dikhawatirkan mereka akan mempercepat atau dapat juga memperlambat kerjanya,sehingga dapat menggagalkan percobaan tersebut.

Selanjutnya kelima pekerja tersebut dipindahkan ke dalam kamar tersendiri yang juga telah dipersiapkan dengan bangku-bangku untuk duduk. Percobaan ini dilakukan selama lima minggu agar benar-benar mantap. Kemudian perubahan pembayaran insentif,dilakukan pula,dimana pembayaran ekstranya tergantung dari produksi kelima gadis tersebut. Hal ini memberikan kesempatan secara langsung kepada para gadis tersebut dalam mempengaruhi tingkat penerimaan gajinya.dan mereka dibiarkan beberapa minggu untuk terbiasa dengan cara baru ini. Pada titik ini penyelidik percaya bahwa apa yang mereka perkirakan adalah bahwa setiap perubahan,penjadwalan waktu kerja dapat mempengaruhi hasil (output) kerja. Percobaan dilanjutkan secara sungguh-sungguh dan setiap ada perubahan penjadwalan kerja didiskusikan dengan pekerja.

Perubahan-perubahan yang dijalankan adalah :

1. Gadis-gadis tersebut diberikan 2 kali istirahat lamanya 5 menit setiap istirahat yaitu pada pukul 10 pagi dan pukul 2 siang. Hal ini dilanjutkan selama 5 minggu.
2. Setiap istirahat ditambah waktunya menjadi 10 menit untuk selama 4 minggu.
3. Selama 4 minggu lagi istirahat menjadi 6 kali dan setiap kali istirahat lamanya 5 menit.
4. Waktu istirahat dikurangi menjadi 2 kali yang setiap kali waktunya 10 menit. Gadis-gadis diberikan sup atau kopi dan sandwich pada waktu istirahat pagi dan lain-lain keringanan pada waktu sore. Hal ini disebabkan mereka sering datang ke tempat kerja tanpa makan pagi. Dengan adanya makan pagi tersebut diharapkan mendorong semangat kerja mereka. Akhirnya dalam rangka memberikan mereka kesempatan makan,istirahat pagi diperpanjang menjadi 15 menit. Cara ini dilanjutkan untuk jangka waktu beberapa bulan dan berbagai perubahan dalam jam kerja diperkenalkan : pada suatu saat para pekerja diperkenankan pulang pada pukul 4 sore yang biasanya baru usai pada pukul 5 sore. Untuk selama 12 minggu mereka mengurangi pula jumlah jam kerja pada hari sabtu.

Selama waktu-waktu tersebut secara nyata hasil kerja kelompok meningkat walaupun ada sedikit turun naik (fluktuasi). Sebagai contoh,hasil kerja menurun sedikit ketika gadis-gadis diberikan 6 kali istirahat dalam 1 hari, karena dirasakan istirahat yang terlalu sering itu sebagai gangguan bagi mereka. Ketika kerja pada hari sabtu dikurangi, produksi mingguan di beberapa hal menurun,walaupun produksi rata-rata per hari meningkat.

Hal-hal semacam itu mungkin dapat disimpulkan bahwa istirahat di dalam bentuk tertentu khususnya yang diikuti dengan refreshments akan memberikan semangat kerja yang tinggi untuk adanya produktivitas yang tinggi, walaupun perpendekan waktu kerja dijalankan hasilnya akan tetap meningkat. tetapi kenyataan semacam itu dalam perubahan selanjutnya memberikan hasil mengejutkan.

Untuk jangka 12 minggu mulai September 1928 waktu istirahat dan lain-lain seperti perpendekan jam kerja,penjadwalan kerja dikembalikan lagi seperti sebelum dilakukan percobaan. Hasil output masih tetap meningkat pada tahap permulaan untuk kemudian tetap pada suatu periode. Kemudian waktu istirahat dan lain-lainnya diberlakukan lagi,ternyata hasilnya meningkat sedikit. Selama waktu istirahat dikurangi setiap pekerja dapat menghasilkan lebih kurang 2900 relays setiap minggunya sedangkan sebelum percobaan dilakukan hanya 2400 relays per-minggu dan ketika waktu istirahat dipakai lagi jumlah output naik menjadi 3000 per-minggu.

Dalam waktu yang singkat selama percobaan dilanjutkan hingga beberapa tahun ada kecenderungan peningkatan hasil (output) yang tidak tergantung kepada perubahan dalam waktu istirahat. Hanya selama percobaan tersebut gadis-gadis yang dijadikan kelinci percobaan Cuma menderita sakit lebih kurang 1/3 dari gadis-gadis lain yang bekerja di luar kamar percobaan tersebut. Kelima gadis tersebut agaknya suka datang bekerja pagi-pagi walaupun tidak dilakukan pengawasan mengenai hal ini. Mereka yang bekerja di ruangan percobaan bekerja baik. Nyatalah bahwa lingkungan dapat menimbulkan revolusi mental dalam bekerja sebagaimana dibuktikan dengan percobaan Elton Mayo bahwa spontanitas terjadi tanpa ada pembayaran ekstra yang bertolak belakang dengan kepercayaan Taylor bahwa insentif uang akan memberikan percikkan api yang besar dalam menggugah semangatnya.

Gadis-gadis tersebut tidak dapat menjelaskan mengapa mereka bekerja lebih cepat dibandingkan dengan sebelumnya dan mereka tidak menyadarinya bahwa telah bekerja lebih cepat. Di samping itu mereka juga tidak merasa ada tekanan ataupun paksaan dalam bentuk apapun. Peningkatan hasil kerja justru disebabkan tidak adanya bos atau pembedak mereka. Namun perlu diketahui bahwa kamar percobaan tempat gadis-gadis tersebut bekerja selalu berada dibawah pengawasan penyelidik/peneliti : pengaruh yang besar dari percobaan waktu istirahat dicoba dibatasi sedemikian kecilnya dengan mengharapkan agar pengaruh lain tidak ada. Di samping secara tekun mencatat semua kerja sama yang sungguh-sungguh dilakukan oleh gadis-gadis tersebut, para peneliti juga memberikan penjelasan bila mereka perlukan dalam meminta saran-saran, bahkan lebih dari itu kadang-kadang diizinkan mengambil keputusan sendiri sehingga seorang gadis dapat menentukan langkah yang tepat di dalam penyelesaian tugasnya.

## **B. TEORI-TEORI MAYO**

Mayo akhirnya berkesimpulan mengenai hubungan kerja dan administrasi secara umum yang dinamakan rabble hypothesis ini yang tidak dapat diabaikan. Hipotesis ini adalah bahwa baik dalam pabrik maupun dalam organisasi apapun terdapat suatu kesemrawutan dan ketidakteraturan yang tiap-tiap individunya bertindak demi kepentingan sendiri-sendiri. Administrasi yang baik selanjutnya harus mengarahkan agar kepentingan-kepentingan tiap individu tersebut dapat terlayani dengan baik dan inilah yang merupakan suatu manajemen yang baik.

Lebih dari itu, kata Elton Mayo selanjutnya bahwa suatu bentuk pekerjaan merupakan aktivitas kelompok dari suatu atomistic society atau masyarakat kecil seperti sekarang yang menunjukkan pengelompokan berdasarkan bidang pekerjaan telah menjadi penting. Pada masa teknologi telah maju dan terjadi perubahan-perubahan terdapat kecenderungan bahwa kelompok-kelompok formal kadang-kadang terganggu oleh kelompok-kelompok informal, terutama dalam industry-industri yang selanjutnya mengganggu pula sense of belonging dari para anggota kelompok formal tersebut. Ini merupakan gangguan yang merugikan terutama banyak disebabkan oleh cara supervisi ataupun kondisi-kondisi kerja yang kurang baik.

Secara umum dapatlah dijawab bahwa setiap individu dewasa akan bereaksi terhadap lingkungannya dalam tiga tipe, yaitu :

1. logical (logis)
2. non-logical (tidak logis) tindakan individu mungkin tepat dengan situasi tertentu tetapi kepandaian yang mereka peragakan bukanlah dikendalikan oleh pribadinya melainkan lebih merupakan norma-norma social (bermasyarakat) ini merupakan bentuk dari respons (jawaban) yang tumbuh oleh latihan yang diterima berdasarkan kebiasaan perilaku social.
3. Irrational (respons non-logis) dalam bentuk penyesuaian social. Hal ini merupakan gejala ketidaktepatan penyesuaian social dan memperlihatkan pertanda adanya paksaan terhadap sesuatu yang tidak dapat diterima alasannya. Respons non-logis yang tegas merupakan penyesuaian dengan norma social yang diperlukan demi ketertiban dan disiplin serta merupakan bantuan yang efektif dalam menimbulkan perasaan bahagia dan ketentraman dalam diri pribadi-pribadi.

Pekerja-pekerja industri baik cakap maupun tidak, biasanya tidak terlalu menggunakan logika didalam cara kehidupannya ataupun didalam cara bekerja.

Apa yang biasanya diinginkan kira-kira dapat diuraikan sebagai berikut :

Pertama : suatu cara hidup dalam hubungan social dengan orang lain.

Kedua : sebagai makhluk yang bersifat ekonomis maka nilai-nilai yang diberikan terhadap kelompok terutama didalam industry-industri dalam abad ke-20 agak berbeda, yang seolah-olah pekerja ingin mendapatkan lagi sesuatu yang hilang dari solidaritas manusia.

Apabila, misalnya kita kehilangan non-logic dari norma social maka kita harus segera menggantikan dengan sesuatu yang bersifat pengertian pada saat-saat kritis di dalam aktivitas-aktivitas bersama. Karena itu, di dalam menganalisis individu-individu diperlukan kecakapan untuk melihat individu dan sikap kelompok terutama di dalam hubungan :

1. tingkat serta perwujudan pengertian yang logis.
2. non-logis yang merupakan norma social dalam kegiatan-kegiatan.
3. irasional sebagai gejala kepahitan atau konflik dan kegagalan usaha.

Sebab itu diperlukan suatu kemampuan analisis yang baik dan cakap.

Pimpinan cenderung melihat masalah dalam suatu sistematis ekonomi. Sedangkan tukang kubur misalnya melihat manusia dalam masyarakat tanpa mengutarakan ekonominya. Akibatnya, didalam pernyataan-pernyataan yang dikeluarkan tentu saja tidak akan relevan. Apa yang dimaksudkan tidak lain adalah bahwa pekerja-pekerja harus diusahakan untuk mengerti logika dari sudut manajemen.

Mayo mengkritik pernyataan bahwa manajemen itu harus selalu logis, sebab menurut pekerja-pekerja pada umumnya dikuasai oleh emosinya dan yang diperlukan adalah perlunya pekerja-pekerja memiliki apa yang disebutnya sense of belonging.

Kelompok kecil dalam percobaan hawthorne yang terdiri dari gadis-gadis tersebut telah berhasil mengembangkan sense of belonging. Karena itu mereka dapat menjadi kelompok yang stabil dan homogen serta saling berkunjung satu dengan yang lainnya, walaupun diluar jam kerja, tipe pengawas yang diperlukan adalah pengawas yang simpatik bukan pengawas yang terlalu kaku dan keras.

## **Taylor atau Mayo Siapa yang Benar?**

Frederich Taylor dan Elton Mayo mempunyai pandangan yang berbeda. Taylor melihat manusia didalam pekerjaan sebagai manusia ekonomi. Karena itu manusia akan bekerja keras apabila ia dapat memperbaiki posisi ekonominya. Mayo berpandangan bahwa pekerja yang bagaimanapun pandangannya akan bermotivasi karena adanya kebutuhan untuk kebersamaan dan apabila ia mendapatkan pengakuan bagi individunya di dalam kelompok kecil tempat ia berada.

Apabila pada masa Taylor sistem produktivitas merupakan yang paling menonjol dalam banyak hal, maka teori Mayo lahir tidak hanya dari pencatatan pada Hawthorne research tetapi juga dari studi lainnya.

Pada umumnya penemuan Elton Mayo diterima sebagai substansi saja dikalangan industriawan seperti halnya dengan yang dilakukan oleh Taylor sewaktu menjalankan studi waktunya (time study). Namun demikian revolusi mental di antara pekerja industri pada

saat tersebut telah mulai terjadi. Produktivitas dinegara Amerika Serikat dari tahun ke tahun semakin meningkat tetapi penyebabnya terutama karena mesin baru dan metode yang lebih baik dan bukan karena pekerja mencoba bekerja dengan penuh usaha serta semangat.

Masalah-masalah hubungan ketenagakerjaan, baik dalam hubungannya dengan kelompok maupun individu, selanjutnya menjadi hal yang sering dihadapi oleh manajemen.

Tampaknya akan terlalu sederhana untuk menyimpulkan mana yang paling benar diantara dua pandangan, walaupun kedua metode yang berupa insentif dibidang keuangan serta meningkatnya kerja dan saling bantu dalam kerja, kelompok akan memotivasi orang untuk bekerja lebih keras. Mengkombinasikan kedua sistem, disamping juga menempa atau menambah keahlian pada pekerja, mungkin dapat membantu meningkatkan produktivitas lebih tinggi daripada tanpa menyiapkan keahlian pekerja. Namun hal ini tidak akan terjadi apabila tidak ada kerja sama sesama pekerja, kecuali didalam instansi yang terisolasi. Jawaban yang paling mungkin adalah bahwa motif manusia didalam situasi kerja yang dikemukakan oleh kedua tokoh diatas pada prinsipnya masih berdasarkan kaca mata dari masing-masing tokoh tersebut.

### **A. Latar Belakang Taylor**

Taylor sebagai orang muda yang penuh semangat dan mulai bekerja dari tingkat paling bawah. Mengharapkan bahwa melalui kerja keras dengan menggunakan tenaga dan pikirannya dapat mencapai tingkat yang lebih tinggi dan bila mungkin pada jabatan pucuk pimpinan.

Sebagai salah seorang pekerja muda dipabrik, ia dengan sukarela menyediakan dirinya untuk datang dan bekerja malam hari ataupun hari minggu jika diperlukan. Dengan cara ini dapat membuat dirinya mengetahui seluk-beluk pekerja, apabila sewaktu Taylor menjadi superintendond.

Ketika berhadapan dengan pekerja-pekerja dibengkel pabrik, Taylor menahani bahwa mereka sebenarnya menghindari untuk memproduksi sesuai dengan kapasitas kemampuannya. Taylor sendiri tentunya berkeinginan untuk memproduksi sesuai dengan kemampuannya, karena sebagai salah seorang yang berpendidikan dari keluarga menengah yang baik, logislah apabila ia mengharapkan promosi dalam pekerjaannya. Para pekerja yang bekerja dengan Taylor tidak banyak yang mereka inginkan, mereka hanya mengharap 10,20, atau 30 tahun lagi untuk tipe pekerjaan yang sama dan dengan tingkat upah yang



sama rendahnya. Pembayaran ekstra untuk usaha ekstra disertai kesempatan untuk menduduki posisi dibidang perencanaan yang lebih baik, menyebabkan Taylor berkesimpulan bahwa merupakan minat dikalangan pekerja merupakan suatu yang dinamis.

## **B. Pengalaman Mayo**

Elton Mayo dipihak lain adalah seorang psikolog dan bagi orang yang mempelajari tulisan-tulisan Mayo percaya bahwa ia merupakan seorang yang dapat meredakan seluruh konflik, walaupun wujudnya berupa damai tanpa perjanjian.

Mayo yang dilahirkan di Australia pada tahun 1880 pada mulanya diharapkan oleh orang tuanya untuk menjadi seorang dokter, namun Mayo menyerah sebelum ia menyelesaikan studinya. Tahun 1905 ayahnya membeli sebuah usaha percetakan untuknya dan tak lama kemudian ia mengkombinasikan kerja dengan studinya dalam bidang psikologi. Kemudian ia menjadi dosen pada Universitas Queensland dan melakukan percobaan klinis terhadap para serdadu yang menderita guncangan syaraf pada perang dunia 1. Ia menuju ke USA dalam tahun 1912 dengan bantuan dana Rockefeller.

Psikolog sering menjumpai individu yang mendapatkan kesulitan psikologis karena tidak dapat memecahkan masalah yang dihadapinya dan biasanya menimbulkan ketegangan atau konflik. Mayo mencoba menerapkan konsep ini dalam sosiologi yaitu dengan menghubungkannya dengan kehidupan kelompok. Elton Mayo kemudian berkesimpulan bahwa kelompok, sebagaimana juga individu, tidak akan sehal apabila mereka tidak terpadu rasa kejiwaannya. Disini Mayo tampaknya cenderung terlalu melebih-lebihkan kebersamaan dan keterampilan social (social skills). Mengenai masalah social dalam peradaban industry ia menulis “Bahwa sesungguhnya pemunculan mahasiswa yang pandai di universitas dapat saja terjadi, tetapi belum tentu pandai dalam keterampilan social dan bahkan tidak efektif didalam memberikan perhatiannya pada hal-hal yang menyangkut umum (social)...semacam mahasiswa...hampir tidak menggerakkan sama sekali keterampilan social... sejarah pribadi adalah pengulangan yang monoton dari kondisi yang membatasi pengalaman aktif sejak permulaan kehidupannya dalam berbagai kelompok social serta situasi social yang berbeda.

Apakah Mayo dalam keasliannya seperti juga mahasiswa yang pandai memecahkan kesulitan, yang setelah itu berpendirian tentang lebih pentingnya rasa memiliki terhadap kelompok daripada tidak pernah merasa sebagai orang luar kelompok ? tidak adanya fakta

yang jelas dalam kehidupan yang dialami Mayo menyebabkan bahwa pendapatnya ini sekurang-kurangnya suatu perkiraan Mayo saja. Pada umur 14 tahun ia merupakan murid yang cerdas yang memenangkan beasiswa tetapi sejak saat itu hingga ia mengambil studi psikologi tampaknya ia kehilangan minat dalam bidang akademi. Selanjutnya studinya ditelantarkan dan ia memasuki dan pindah dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain selama beberapa tahun seperti jurnalis di London, mengajar pada kursus pegawai menjadi buruh di Afrika Barat dan lain-lain.

Apa pun alasannya, Mayo sebagaimana insan lainnya, memandang layar industri melalui warna yang sesuai dengan latar belakangnya dan warnanya tampaknya lebih dititikberatkan pada kasus demokrasi yang ditulisnya tahun 1919 namun tidak memberikan anti apa-apa untuk menolong masyarakat kepada unanimity (kesatuan yang utuh).

Unanimity secara lengkap (sempurna) tidaklah mungkin didalam kelompok manusia kecuali untuk periode yang singkat. Hal ini menimbulkan perbedaan pendapat pandangan bahwa unsur paksaan bagi kelompok walaupun tidak dalam segala hal masih diperlukan disatu pihak ,sedangkan dipihak lain Elton Mayo menginginkan bahwa tidak boleh ada unsur paksaan,semuanya harus berdasarkan spontanitas,kerja sama dari anggota kelompok. Ini merupakan hal yang masih perlu dijawab apakah perlu adanya paksaan atau secara spontan demikian pula tentang unanimity tersebut. Perbedaan pandangan memang diperlukan terutama dalam rangka usaha mencapai tujuan.

Mayo tidak menentang kemajuan. Ia mengakui bahwa ada perusahaan modern harus terus menerus terdapat perubahan didalam metode dan teknologi. Ini tidak mungkin seperti masa abad pertengahan yang sering sekali dalam keadaan stabil serta merupakan suatu masa yang dirasakan sebagai masa penuh nostalgia. Tujuan Mayo agaknya menyiapkan a sense of belonging (rasa memiliki) didalam kelompoknya yang memungkinkan penyesuaian dirinya kepada perubahan yang terjadi. Tetapi jika unanimity dipertimbangkan akan menjadi efektif melalui suatu organisasi secara menyeluruh dan bukannya kelompok-kelompok kecil yang berupa bagian organisasi melalui tingkat yang terendah,pekerjaan pekerja-pekerja kemungkinan tidak akan mempunyai banyak perubahan untuk menyesuaikan dengan apa yang diharapkan oleh organisasi keseluruhan.

### **C. Apakah Jawaban Mayo Suatu yang Benar**

Mengambil latar belakang dan kecenderungannya tentunya merupakan hal yang lumrah apabila Mayo menghindari beberapa segi penelitian Hawthorne yang dipersiapkan. Para gadis didalam kamar percobaan di Hawthorne menjelaskan pada penyelidik bahwa mereka dapat berproduksi lebih banyak karena mereka merasa tidak tertekan dan tidak ada pengawas yang memperbudak. dengan menjamin bahwa pengawas/supervisor tidak akan memperlakukan pekerja seperti budak hal ini masih perlu dikaji lebih lanjut apakah alasan ini benar ataukah kesimpulan-kesimpulan. Mayo hanyalah merupakan satu dari sekian kemungkinan saja ? sebagai contoh dua orang pengkritik Mayo yaitu Bendix dan Fisher mengemukakan sebagai berikut.

Dapatlah dianggap bahwa perasaan akan fungsi social sangat tergantung pada bagaimana memisahkan tujuan yang umum dalam pabrik dengan perasaan individu seperti rasa iri atau dengki yang ada dalam tiap anggota kelompok terhadap anggota lainnya. Untuk kelompok kerja pada proses produksi, sebaliknya dilakukan observasi apakah kelompok dapat diatur. Bagaimanapun tampaknya akan tetap gelap, apabila pekerja menjadi subjek dari kekuasaan majikan. Andaikata pabrik tidak dapat dikuasai oleh pimpinan atau majikan tentunya produksi pun akan berantakan pula.

Percobaan yang telah dilakukan di Hawthorne bagaimanapun telah menghasilkan beberapa penemuan yang berkaitan dengan semangat dan produktivitas serta merupakan prinsip-prinsip yang bernilai untuk manajemen. Walaupun Mayo hanya satu dari sekian orang yang mempelajari hal tersebut, tulisannya telah banyak mempengaruhi para manajer agar memperhatikan pula tentang pentingnya insentif nonfinansial (insentif yang bukan berbentuk uang).

Teori Mayo maupun Taylor bukanlah teori yang tidak benar tetapi secara tunggal atau secara bersama dari kedua teori tersebut beberapa hal masih kurang lengkap oleh karena itu dikemudian hari para peneliti mencoba untuk mengisi kekurangan-kekurangan dari kedua teori tersebut.

## Henri fayol sebagai universalis



Orang yang paling terkenal di dalam analisis manajemen adalah Henri fayol, seorang insinyur prancis yang dilahirkan pada tahun 1841.fayol adalah seorang direktur dari sebuah perusahaan batu bara dan besi dari tahun 1888-1918. ia telah berhasil membawa perusahaan dari keadaanya yang hamper bangkrut kepada sukses besar

Sebagai seorang insinyur tambang, iamembiasakan bekerja dengan menggunakan prinsip-prinsip dant eknik – teknik yang didukung oleh ke benaran ilmiah. Ketika ia menjadi seorang manajer ia mencari prinsip – prinsip serta teknik – teknik yang sama dalam manajemen, yang akhirnya ia menarik kesimpulan bahwa sebenarnya ada ilmu administrasi yang prinsip –prinsipnya dapat digunakan di dalam semua manajemen dalam situasi serta bentuk apapun yang dipimpin .

Fayol menekankan ,bahwa ia menggunakan kata principle hanya untuk kesenangan (convenience) saja .prinsip ini bukanlah merupakan hokum mutlak, tetapi merupakan sesuatu yang biasanyadiperlukan . ia disebut universalis hanya karena iaberpikir bahwa prinsip-prinsip yang ditulisnya akan berguna bagi segala tipe manajer .

Menurut Fayol, manajer memerlukan pengetahuan tentang prinsip-prinsip manajemen dalam rangka memimpin organisasi yang berhasil baik. Makin tinggi tingkat seorang manajer,makin berkurang pengetahuan teknis yang diperlukannya tetapi makin bertambah besar pengetahuan administrasinya. Walaupun demikian beberapa pengetahuan teknis dalam bidang tertentu sebaiknya dikuasai pula.

Dalam tahun 1916 Fayol mengeluarkan suatu artikel yang mendukung kesimpulan-kesimpulannya dalam suatu majalah dengan judul “Administration Industrielle et Generale”

Artikel Fayol tersebut kemudian dicetak menjadi buku, yang sekarang dianggap sebagai salah satu kepastakaan manajemen klasik. Isinya banyak mempengaruhi tidak hanya teori manajemen pada masa sekarang, melainkan juga pada tindakan dan tujuan dari banyak manajer pada posisi-posisi yang penting.

Banyak orang yang belum pernah membaca buku Fayol, namun secara tidak langsung telah mempelajari prinsip-prinsipnya serta mempraktikkan prinsip-prinsip itu pada organisasinya masing-masing.

Fayol menyebutkan fungsi-fungsi administrasi sebagai berikut.

- A. To Plan (merencanakan)
- B. To Organize (mengatur orang dan barang)
- C. To Command (menjelaskan pada bawahan apa yang harus dilakukannya)
- D. To Coordinate (mengordinasi)
- e. To Control (mengawasi)

### **A. Empat Prinsip Penting**

Ia menyodorkan sejumlah prinsip yang perlu diketahui seorang administrator. Diantara prinsip-prinsip yang paling termasyhur itu, antara lain adalah :

1. Authority (kewenangan) tidak boleh disangka sebagai suatu bagian yang tidak terpisahkan dari responsibility (tanggung jawab). Fayol menekankan bahwa siapa yang mempunyai kewenangan untuk memerintah, harus pula berminat untuk menerima tanggung jawab sebagai konsekuensinya. Pada masa kini di dalam percakapan sehari-hari masalah tersebut sering ditegaskan bahwa kewenangan harus seimbang dengan tanggung jawab. Hal tersebut kira-kira dapat dijelaskan sebagai berikut, jika seseorang bertanggung jawab untuk suatu hasil kegiatan yang telah dilaksanakan, ia harus pula diberikan kewenangan yang cukup untuk mengambil tindakan seperlunya agar usahanya dapat sukses.
2. Perlu adanya Unity of Command (kesatuan komando). Maksudnya setiap seseorang mempunyai seorang atasan yang memberinya perintah/instruksi serta kepadanya pula ia bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya.
3. Perlu Unity of Direction (kesatuan arah). Yang dimaksud disini satunya kepala dan satu rencana untuk suatu kelompok kegiatan yang mempunyai tujuan yang sama. Untuk mudahnya dapat digambarkan sebagai berikut: sebuah perusahaan dalam menjual barang menggunakan 20 tenaga penjual, yang semuanya menjual produk yang sama di

wilayah yang sama dan mempunyai 2 manajer penjualan yang masing-masing membawahkan 10 orang. Setiap penjual akan menerima instruksi/perintah hanya dari seorang atasannya, tetapi ini mungkin tidak akan ada suatu unity of direction, kecuali seluruh rencana tersebut, dikoordinasikan pada tingkat yang lebih tinggi.

#### 4. Gangplanks

yang dimaksud Fayol dengan gangplanks adalah sebagai berikut.

A pada diagram merupakan orang tertinggi dalam organisasi, yang langsung membawahkan B dan L. B selanjutnya membawahkan C, begitu pula L adalah atasan langsung M.

Disini jelas setiap komunikasi dari F ke P harus berjalan melalui satu sisi dari segitiga tersebut kepada A yang kemudian dilanjutkan lagi kebawah sampai kepada P yang tentu saja banyak memakan waktu.

Fayol menganjurkan bahwa gangplanks (garis terputus) dapat terjadi tanpa melemahkan rantai komando. Ini mungkin hanya diperlukan dalam hal apabila atasan langsung F dan P memberikan wewenang untuk dapat berhubungan langsung dengan ketentuan masing-masing memberitahukan atasannya untuk kegiatan-kegiatan yang telah diambilnya. Pada masa sekarang, garis terputus semacam itu sering disebut garis koordinasi atau garis komunikasi.

## B.Prinsip-Prinsip Lainnya

Prinsip-prinsip lain yang dikemukakan Fayol ada 10 buah yaitu :

1. Division of work (spesialisasi).

Spesialisasi menurutnya adalah suatu yang lumrah. Pekerja biasanya selalu berada pada sisi yang sama, sedang manajer selalu pula mempersoalkan hal yang sama, seperti permintaan akan kecakapan pekerjaan, kepastian serta ketepatan bagi pertambahan output pekerja. Setiap perubahan didalam pekerjaan biasanya meminta pula keharusan penyesuaian yang diikuti dengan penurunan output. Dengan division of work pengalaman dalam bidang tersebut akan banyak manfaatnya dalam pekerjaan.

2. Disiplin.

Tidak perlu disangkal lagi bahwa disiplin seperti ketaatan, giat, penuh semangat, dan saling menghormati adalah sangat diperlukan dalam melicinkan jalan suatu usaha, alat yang baik untuk menegakkan disiplin menurut Fayol adalah :

- adanya atasan yang baik untuk setiap tingkat.
- adanya suatu perjanjian, baik dengan individu-individu maupun serikat sekerja dengan cara yang jujur dan terang/jelas.
- adanya sanksi-sanksi yang benar-benar diterapkan.
- 

3. Mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.

Baik kepentingan seseorang maupun sekelompok pekerja tidak boleh melampaui batas. Untuk menjamin hal ini harus diberi contoh yang baik. Tindakan harus sejujur mungkin, demikian pula supervisi harus bersifat tetap.

4. Pembayaran yang sama untuk pekerjaan yang sama (renumeratiuon)

Upah dan gaji menurut Fayol harus fair (wajar). Hal ini biasanya tergantung kepada dua pihak yaitu (1) biaya hidup, dan kondisi ekonomi dalam bidang usaha, dan (2) nilai pekerja itu sendiri. Setiap rencana imbalan haruslah baik, namun tidak boleh terlalu besar dibandingkan dengan tingkat pembayaran yang berlaku umum pada masa itu. Cara pembayaran dapat berdasarkan harian, atau dapat pula berdasarkan

output yang dicapai, atau dapat pula harian ditambah bonus. Tentu saja setiap cara akan mempunyai keuntungan ataupun kerugian masing-masing.

5. Sentralisasi

Seperti dengan division of work Fayol merasa sentralisasi pun suatu yang lumrah. Setiap organisme, indera-indera akan diatur oleh otak dan otak juga akan mengirim perintah keseluruhan anggota tubuh. Mengenai apakah sentralisasi dan desentralisasi, maka pertanyaan tersebut hanyalah pertanyaan sederhana tentang proporsi saja. Bila usaha kecil manager memberikan perintah secara langsung kepada bawahan, maka dalam hal ini lebih baik sentralisasi. Tetapi dalam usaha yang besar, rentak komando demikian panjangnya antara manager dengan bawahannya, perintah dan informasi-balikjuga harus melalui jalur yang panjang, maka dengan desentralisasi lebih baik.

6. Order

Order diartikan Fayol sebagai suatu tempat untuk segalanya, yaitu segalanya pada tempatnya, tempat bagi setiap orang dan setiap orang pada tempatnya, demikian pula orang yang tepat pada tempat yang tepat pula.

7. Equity

Fayol mengartikannya sebagai tabiat yang baik dan bersikap adil.

8. stability of tenure of personnel

Baik pekerja dan manager khususnya memerlukan waktu untuk mempelajari kerja mereka. Jika mereka dipindahkan dalam waktu yang pendek, maka masa belajarnya akan percuma. Pengurusan pegawai banyak sangkut pautnya dengan kemakmuran masa depannya. Perubahan-perubahan personal juga disebabkan adanya kematiandan pensiun, namun perubahan lain yang perlu adalah bagi pekerja yang dapat dan baik harus diberikan promosi.



9. Inisiatif

Manajer harus mau berkorban yang bersifat merangsang untuk timbulnya inisiatif dari bawahannya dalam batas-batas kewenangan dan disiplin. Semuanya ini akan membantu suksesnya usaha dan memperbesar semangat bersama.

10. Exprit de corps

Manajer harus mampu mengarahkan terjadinya kekompakan dan rasa kesamaan korps diantara bawahannya untuk hal hal semacam ini Fayol mengajukan bahwa komunikasi lisan (face to face contact) akan lebih baik dibandingkan komunikasi tertulis, disamping manfaat lebih cepat dan lebih harmonis dalam suatu tim kerja.