

**MENCIPTAKAN HARMONI DALAM ORGANISASI PERUSAHAAN:  
Rekonstruksi Pemikiran Frederick W. Taylor**

Sam'un Jaja Raharja  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran  
Jl. Raya Jatinangor km. 21 Sumedang Jawa Barat, Indonesia  
e-mail : *samunjr@yahoo.com*

**ABSTRAK.** Sebagai salah seorang tokoh aliran manajemen ilmiah gagasan pemikiran FW Taylor sering mendapat kritik karena cenderung mengabaikan faktor-faktor psikologi dan sosial para *employee (pekerja)*. *Gagasannya yang menekankan pada "efisiensi" dianggap memperlakukan pekerja layaknya sebagai "mesin".* Akan tetapi kalau ditelaah lebih jauh pemikiran beliau dalam buku yang berjudul "The Principles of Scientific Management," kritik tersebut terbantahkan. Gagasan-gagasannya justru sangat manusiawi, yaitu menciptakan situasi yang harmonis dalam perusahaan. Dalam penjelasan yang disampaikan dalam suatu "testimoni" dihadapan Masyarakat Ahli Teknik Amerika Serikat (The American Society of Mechanical Engineers), ditegaskan bahwa perhatian utama dari manajemen ilmiah adalah bagaimana menciptakan suatu kondisi yang memaksimalkan kesejahteraan baik bagi *employer (pemilik perusahaan) maupun bagi setiap employee (pekerja)*. *Dengan kesejahteraan maksimum kedua elemen inti dalam perusahaan tersebut akan tercipta suatu situasi yang kondusif bagi terwujudnya harmoni dalam organisasi perusahaan, positive sum game, bukan situasi desktruktif-antagonistik antar perusahaan-pekerja atau zero bahkan negative sum game*

**Kata kunci :** *pekerja, employer, kesejahteraan, manajemen ilmiah*

**TO CREATE HARMONY IN BUSINESS ORGANIZATION :  
Frederick W. Taylor Thinking Reconstruction**

**ABSTRACT.** As a pioneer of scientific management, ideas of FW Taylor had resulted in critiques because it tends to ignore the psychological and social factors of employees. Taylor's ideas emphasized to efficiency deemed treat the employee as a "machine". Yet, if we studied more depth, his ide in book " Prinsip-prinsip Manajemen Ilmiah", the critiques were debated. His idea is very human, that is how to make a harmony in the organization. The testimony was adressed in Masyarakat Ahli Teknik Amerika Serikat (The American Society of Mechanical Engineers), stressed that main concerns of scientific management are how to make a condition that maximize prosperity for employer and employee. By maximizing two core elements of organization, the condicve situation for harmony will grow, positive sum game, not destructive-antagonistic, or zero-negative sum game.

**Keywords :** *employee, pemilik perusahaan, prosperity, scientific management*

## PENDAHULUAN

Kritik terhadap pemikiran manajemen ilmiah yang digagas oleh Frederick Winslow Taylor yang menganggap manusia sebagai makhluk yang sepenuhnya rasional dan memperlakukannya dalam pekerjaan sebagaimana layaknya mesin, tidak sepenuhnya benar. Kritik yang tidak benar tersebut disebabkan oleh pemahaman terhadap gagasan Taylor yang tidak komprehensif dan utuh. Gagasan Taylor diterima hanya sisi-sisi teknis saja seperti studi gerak dan waktu dan pengupahan diferensial. Aspek-aspek filosofisnya justru diabaikan yaitu bahwa hakekat efisiensi pekerjaan yang digagas adalah dalam rangka mencapai kesejahteraan maksimum bagi dua pilar utama dalam organisasi perusahaan yaitu *employer (pemilik perusahaan)* dan *employee (pekerja)*. Dengan memahami filosofi pemikiran Taylor tersebut, diharapkan dapat meluruskan stigma negatif yang selama ini dilabelkan pada pemikiran perintis manajemen ilmiah tersebut.

## POKOK-POKOK PEMIKIRAN

Perhatian utama pemikiran Taylor adalah bagaimana meningkatkan efisiensi, bukan hanya dengan cara menurunkan biaya yang lebih rendah, tetapi juga dengan cara meningkatkan pembayaran kepada pekerja setinggi mungkin melalui peningkatan produktivitas pekerja yang tingkat yang lebih tinggi (Weichrich and Koontz, 1993). Dengan cara demikian, menurut Taylor kesejahteraan bersama dapat dicapai.

Selanjutnya Taylor menegaskan bahwa kesejahteraan maksimum bagi *employer (pemberi kerja)* tidak hanya diukur dari besarnya *dividen*, tetapi juga berkembangnya bisnis pada tingkat maksimal. Sementara kesejahteraan bagi pekerja (*pekerja*) tidak hanya dengan upah tinggi, tetapi yang lebih penting adalah pengembangan para pekerja pada tingkat efisiensi maksimum, yaitu suatu kondisi dimana pekerja mampu bekerja pada prestasi tertinggi (Taylor, 1967). Dengan demikian, kepentingan kepentingan keduanya bertemu dalam posisi "positive sum game" atau berjalan paralel, bukan berlawanan. Ini berarti kesejahteraan *employer akan langgeng (eksis) dalam jangka panjang apabila dibarengi dengan* kesejahteraan pekerja yang bekerja pada produktivitas tinggi.

Ilustrasi sederhana disampaikan oleh Taylor tentang kesejahteraan bersama kedua pihak bisa dicapai secara bersama-sama dalam pembuatan sepatu. Seorang *employer (A)* dan seorang *pekerja yang terlatih secara bersama-sama membuat* sepatu dan dalam satu hari dihasilkan 2 pasang sepatu (efisiensi tinggi). Sementara pesaingnya (B) hanya mampu membuat 1 (efisiensi rendah) pasang sepatu dalam satu hari. Jelas bahwa dengan 2 pasang sepatu yang dihasilkan akan diperoleh hasil penjualan 2x lipat dari perolehan 1 pasang sepatu. Dengan upah yang lebih tinggi sekalipun dari pesaing, A masih memperoleh sisa uang yang lebih besar dibanding dengan pesaingnya. Jelasnya lihat tabel perhitungan di bawah:

**Tabel 1.** Produksi dan Keuntungan

Employer	Vol	Harga Jual	Total	Upah (Piece Work)	Selisih
A	2	1.000	2.000	1.000	1000
B	1	1.000	1.000	500	500

Sumber : Diolah dari Taylor, 1967 p. 11

Kondisi efisiensi maksimum dan kesejahteraan maksimum akan terwujud apabila *employer mengubah pandangan (mind set) dan sikap terhadap pekerja*. Pandangan bahwa seluruh hasil kerja pekerja adalah milik perusahaan semata-mata harus diubah dengan pandangan baru bahwa seluruh hasil kerja yang dicapai perusahaan merupakan hasil para pekerja pada tingkat efisiensi maksimum dalam pekerjaannya sehari-hari

Pentingnya perubahan pandangan tersebut didasarkan atas pengamatan Taylor terhadap perilaku pekerja yang disebut *underworking dan soldiering*. *Underworking adalah suatu kondisi dimana seorang pekerja bekerja di bawah form atau di bawah kinerja yang sebetulnya dapat dicapai*. Dengan kata lain seorang pekerja akan bekerja dengan 1/3 atau 1/2 kemampuan yang dari sepatutnya yang dapat dilakukan dalam sehari. Ada beberapa hal yang dapat menjadi penyebab uncunya situasi *underworking dan soldiering*.

*Pertama, adanya kesalah-fahaman (fallacy), bahwa bila pekerjaan cepat selesai, order pekerjaan akan dengan sendirinya habis, akibatnya akan "melemparkan" pekerja keluar dari pekerjaannya. Mayoritas pekerja percaya, jika mereka bekerja lebih cepat akan mengakibatkan sebagian orang "dirumahkan", setiap improvisasi untuk memperbaiki cara bekerja dan pada akhirnya menyebabkan sebagian orang dikeluarkan. Akibat kesalahfahaman tersebut sehingga orang bekerja pada batas minimal.*

*Kedua, sistem manajemen yang kurang baik, mengakibatkan pekerja bekerja dengan santai dan berusaha menjaga kepentingannya. Sistem ini melahirkan suatu situasi yang dikenal soldiering (kemalasan), baik yang sifatnya alamiah atau "natural soldiering", maupun "systematic soldiering". Dari kedua jenis soldiering ini, maka systematic soldiering merupakan hal paling serius akibatnya terhadap efisiensi dan produktivitas dibanding natural soldiering. Coba kita cermati makna pernyataan ilustratif di bawah ini yang mencerminkan situasi systematic soldiering "Mengapa saya harus bekerja keras ketika si pemalas mendapatkan pembayaran yang sama sebesar dengan yang saya kerjakan, sementara (dia) hanya bekerja setengah yang harus dilakukan"*

Dengan mencermati pernyataan di atas, maka *systematic soldiering akan mendorong setiap orang meniru perilaku (pemalas), karena dengan bekerja setengah yang seharusnya dilakukan akan tetap mendapatkan imbalan yang sama*. Tentu saja situasi ini sangat berbahaya karena akan mendorong munculnya

kemalasan kolektif atau kemalasan berjamaah yang akan berdampak pada produktivitas organisasi perusahaan

Pendapat Taylor ini kemudian diadopsi oleh penulis-penulis perilaku organisasi yang memberikan label pada kondisi di atas dengan istilah *social loafing* (kemalasan sosial). *Social Loafing adalah kecenderungan individu untuk meminimalkan upaya/tenaga/energi/ kemampuan bila bekerja secara kolektif dibanding bekerja secara individual.* Adapun sebab-sebab *social loafing antara lain* (1) Adanya anggapan pekerja lain dalam kelompok tidak memikul bagiannya secara adil, oleh karena itu ada upaya untuk mengurangi energi yang dikeluarkan; (2) Dispersi tanggung jawab, karena kebebasan dalam menghitung kontribusi masing-masing personal sulit diukur, akibatnya ada dorongan untuk meminimalkan energi; (3) Individualistis, *social loafing berlaku bagi masyarakat dengan budaya individualistis* (Luthan, 1995).

*Ketiga, in-efisiensi dari metode rule of thumb yaitu metode pelaksanaan pekerjaan yang didasarkan atas pengalaman yang diwariskan secara tradisional "dari mulut ke mulut", tidak berdasarkan filosofi dan prinsip-prinsip umum yang dikaji secara ilmiah.*

Sehubungan dengan itu, Taylor mengajukan lima prinsip pendekatan ilmiah dalam manajemen (Weichrich and Koontz, 1993); (1) Menggantikan cara kerja rule of thumb dengan cara kerja yang dianalisis secara ilmiah; (2) Menciptakan situasi yang harmonis dalam tindakan bersama; (3) Adanya kerjasama antara manusia dalam organisasi perusahaan, bukan individualisme; (4) Bekerja pada output maksimum, bukan pada output yang terbatas; (5) Mengembangkan seluruh pekerja sampai pada tingkat kesejahteraan yang paling tinggi bagi dirinya dan perusahaan.

### **Manajemen Konvensional : Inisiatif dan Insentif**

Sebelum Taylor menggagas manajemen ilmiah, telah ada suatu sistem manajemen yang disebutnya manajemen konvensional. Dalam manajemen konvensional, pengetahuan cara bekerja yang dimiliki para pekerja merupakan warisan nenek moyang sejak zaman primitif sampai saat ini, yang berkembang secara evolutif melalui proses *survival of fittest atas gagasan-gagasan yang pernah ada*

Pengetahuan tersebut (umumnya dimiliki orang perorang) disebarkan melalui "*mouth to mouth*", tak pernah dilakukan kodifikasi, deskripsi maupun analisa secara sistematis, sehingga tak ada metode terbaik yang ditemukan, kemudian diwariskan kepada generasi sesudahnya. Oleh karena itu mengapa metode pekerjaan pada manajemen konvensional disebut *rule of thumb atau pengetahuan yang tradisional.* Dalam manajemen konvensional tidak pernah ditemukan suatu prinsip-prinsip umum dan obyektif bagaimana bekerja secara efisien dan efektif, sehingga setiap orang dapat mempelajari dan menerapkannya tetapi lebih pada *prinsip-prinsip subyektif pekerja. Akibatnya setiap pengetahuan tentang pekerjaan hanya menjadi aset dan dipegang atau dimiliki masing-masing pekerja tertentu*

Dalam manajemen konvensional, setiap pekerja menggunakan usaha yang paling baik dengan seluruh pengetahuan seluruh ketrampilan, kecerdasan dan *good will dalam satu kata "inisiatif"* untuk menghasilkan *return paling besar* bagi organisasi perusahaannya. Pada saat bersamaan dalam organisasi perusahaan muncul persoalan : bagaimana menumbuhkan *inisiatif para pekerjanya*. Karena seluruh persoalan diserahkan kepada prinsip subyektif pekerja, tidak ada standar untuk mengukur secara pasti "inisiatif", kecuali standar prinsip subyektif atau perasaan pekerja itu sendiri.

Akibat dari kondisi ini, maka imbalan atas inisiatif juga tidak ada standar yang pasti. Karenanya imbalan atas inisiatif pekerja yang diterima dari perusahaan sangat tergantung pada persepsi subyektif *employer (pemilik perusahaan)* yang umumnya mengecewakan. Akhirnya pekerja bekerja selambat mungkin dan pada saat bersamaan menumbuhkan kesan "inisiatif " bahwa mereka telah bekerja cepat dan efisien.

Karena ketergantungan kepada inisiatif pekerja dalam menciptakan pekerjaan yang lebih baik, jam kerja yang lebih pendek dan sebagainya, pemilik perusahaan kemudian memberikan imbalan kepada para pekerja yang kemudian disebut *insentif khusus dari perusahaan*. Oleh karena itu tipe manajemen konvensional kemudian diberikan label sebagai *manajemen inisiatif dan insentif*. Dalam waktu yang cukup lama, manajemen ini dipandang sebagai tipe terbaik manajemen konvensional sampai kemudian Taylor mengeluarkan kritiknya.

### **Manajemen Ilmiah : Kritik Terhadap Manajemen Konvensional**

Filosofi manajemen "inisiatif dan insentif" meletakkan seluruh masalah pada setiap individu pekerja. Pada manajemen ini, tak ada waktu dan kesempatan untuk mengembangkan hukum dan prinsip-prinsip umum pekerjaan secara efektif dan produktif. Bahkan jika seorang pekerja menemukan prinsip-prinsip umum dalam pekerjaannya, temuan tersebut disimpan sebagai "resep" rahasia. Dengan temuan alat dan pengetahuan tersebut, pekerja secara individual bisa bekerja lebih dari yang lain, mendapatkan upah yang lebih tinggi dan daya tawar yang lebih baik terhadap organisasi perusahaan.

Taylor kemudian berupaya membuktikan bahwa *manajemen ilmiah lebih superior* terhadap tipe manajemen lain, dalam bentuk kritik terhadap manajemen konvensional yang kemudian membedakannya secara diametral, antara lain sebagai berikut;

**Tabel 2.** Kritik dan Perbedaan Manajemen Konvensional dengan Manajemen Ilmiah

Manajemen Konvensional	Manajemen Ilmiah
Berdasarkan <i>rule of thumb</i>	Berdasarkan prinsip-prinsip ilmiah
▪ Keberhasilan pekerjaan dalam manajemen konvensional	Dalam manajemen ilmiah, inisiatif pekerja diperoleh secara seragam dan manajer

- tergantung kepada inisiatif pekerja.
- Filosofi manajemen inisiatif dan insentif mengakibatkan setiap pekerja menanggung hampir seluruh tanggung jawab pekerjaan mulai dari rencana umum sampai setiap detail pekerjaan
    - Setiap elemen pekerjaan manusia dikembangkan dengan suatu ilmu pengetahuan, bukan dengan *the rule of thumb methode*
    - Pekerja diseleksi, dilatih dan dikembangkan pekerja secara ilmiah
    - Adanya kerjasama manajemen dan pekerja untuk menjamin seluruh pekerjaan dikerjakan berdasarkan prinsip-prinsip ilmu pengetahuan yang telah dikembangkan
    - Adanya pembagian pembagian pekerjaan dan tanggung jawab secara adil antara manajemen dan pekerja. Di bawah manajemen ilmiah ½ dari masalah dibebankan kepada manajemen.
    - Kombinasi inisiatif pekerja dan manajemen membuat manajemen ilmiah lebih efisien, karena tipe manusia yang dibutuhkan untuk membuat rencana pekerjaan secara menyeluruh berbeda dengan tipe untuk pelaksana pekerjaan.
    - Aturan, hukum dan formula pekerjaan ditetapkan dengan menggunakan ilmu pengetahuan bukan atas penilaian individu pekerja (*rule of thumb*)

---

**Sumber:** diolah dari Taylor, 1967, p. 30-40

Dalam manajemen ilmiah dikembangka hukum-hukum dan mengajari secara menyeluruh para *pekerja, tidak ada pengetahuan, prinsip dan temuan yang disembunyikan. cara bagaimana bekerja paling cepat dan efisien. Deskripsi ini* memberikan gambaran manajemen ilmiah menghasilkan hasil output yang berlimpah, baik bagi perusahaan maupun bagi pekerja dibanding dengan manajemen "insentif dan inisiatif".

Perbedaan antara manajemen ilmiah dan manajemen konvensional bukan hanya pada hasil yang diperoleh dan superioritas mekanisme manajemen ilmiah terhadap manajemen yang lain, tetapi terlebih-lebih terletak pada karena perubahan kerangka pikir (*mind set*) *secara total atas prinsip-prinsip bekerja*

secara produktif yang berbeda dengan prinsip manajemen yang lain. Hal ini dijelaskan lebih lanjut oleh Taylor sebagai berikut;

- Manajemen Ilmiah menggunakan ilmu pengetahuan dalam mengembangkan cara pekerja bekerja dan mengganti "judgment" individual *pekerja*
- Pekerja diseleksi dan dikembangkan secara ilmiah dan setelah itu setiap orang diajar dan dilatih atau mungkin diujicoba
- Kerjasama intim manajemen dengan pekerja, sehingga mereka bersama-sama melaksanakan pekerjaan didasarkan dengan hukum-hukum ilmiah yang telah dikembangkan

Elemen utama dalam manajemen ilmiah adalah dimana tugas *setiap pekerja* secara penuh direncanakan oleh manajemen. Setiap orang menerima instruksi tertulis yang lengkap, uraian rincian tugas yang harus dipenuhi, sebagaimana juga alat-alat yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan. Tugas-tugas yang harus dipecahkan tidak dilakukan oleh pekerja sendiri, tetapi dengan upaya kerjasama pekerja dan manajemen. Tugas tidak hanya berisi apa yang harus dikerjakan, tetapi bagaimana hal itu dikerjakan dan waktu yang tersedia untuk mengerjakannya.

Untuk memperkuat argumentasinya Taylor menganalisis uji-coba Gilberth yang mempelajari "pengurangan gerakan" para *bricklayer (tukang batu)* dari 18 gerakan menjadi 5 gerakan per batu. Dengan metode baru ini setiap orang menjadi lebih pandai dan menerima peningkatan upah yang signifikan (karena dengan waktu yang sama, volume pekerjaan meningkat hampir tiga kali lipat). Metode uji coba *bricklayer Gilberth menggambarkan suatu ilustrasi sederhana* dari kerjasama yang benar dan efektif

Taylor secara jelas menyatakan bahwa peningkatan *output dan keharmonisan* antar pekerja dan manajemen diperoleh karena penggunaan empat elemen *esensi* manajemen ilmiah

- *Pertama, pengembangan ilmu pengetahuan dalam pengaturan yang secara ketat gerak setiap orang, penyempurnaan dan standarisasi seluruh kondisi dan implementasi kerja*
- *Kedua, penyeleksian dan pelatihan para pekerja menjadi orang kelas satu (the best)*
- *Ketiga, pekerja kelas satu, dengan ilmu dan ketrampilannya, dijadikan standar (benchmark) bagi para pekerja lain.*
- *Keempat, pembagian kerja dan tanggung jawab yang seimbang antara pekerja dan manajemen*

Pada lasus yang lain seperti produksi bola sepeda dikemukakan bahwa perubahan cara kerja ini telah memberikan perubahan yang signifikan. Perubahan ini meliputi akurasi dan kualitas pekerjaan yang lebih tinggi, peningkatan produktivitas (dimana  $\frac{1}{4}$  pekerja atau 30 orang mampu melakukan pekerjaan sebelumnya harus dikerjakan oleh 120 orang). Keuntungan lain dari penerapan manajemen ilmiah ini disebutkan antara lain (1) Pekerja menerima upah yang lebih

tinggi; (2) Pekerja bekerja lebih cepat sehingga jam kerja mereka menjadi lebih pendek; (3) Tidak adanya kekhawatiran apabila melakukan kesalahan dalam pekerjaan, karena ada yang membantu dan guru dalam manajemen untuk mempelajari kesalahan itu; (4) *Adanya penurunan biaya material, meskipun menimbulkan pengeluaran ekstra dalam pekerjaan klerikal, pengajar, studi waktu, tambahan pemeriksa dan pembayaran upah yang lebih tinggi*; (5) Timbulnya hubungan yang akrab antara manajemen dan pekerja. Kondisi ini sekaligus mengeleminasi muncul pekerja pengganggu (provokator) dan berbagai bentuk perlawanan lainnya sehingga kondisi kerja berubah menjadi favorabel (kondusif)

Dengan demikian, perubahan metode manajemen *rule of thumb* ke manajemen ilmiah, ternyata tidak sekedar studi gerak dan waktu (untuk mengerjakan suatu pekerjaan) dan pemodelan ulang alat-alat pekerjaannya dan penerapannya, *tetapi juga perubahan komprehensif sikap mental dan pola pikir (mindset) pekerja terhadap pekerjaan dan terhadap employer. Perubahan sikap mental dan kebiasaan pekerja dengan bekerja sepenuh hati dan bekerja sama dengan orang-orang dalam manajemen perusahaan*

### **Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi**

Pemikiran Taylor melalui gagasan manajemen ilmiah secara filosofis ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan yang maksimum bagi dua pilar utama organisasi perusahaan yaitu pemilik dan pekerja. Kesejahteraan ini akan dicapai apabila kedua pilar tersebut bekerja secara efisien. Untuk bekerja secara efisien diperlukan cara-cara dan teknik bekerja yang dikaji secara ilmiah sehingga dapat ditemukan cara dan teknik bekerja kerja yang terstandarisasi. Salah satu hasil dari kajian ilmiah yang diterapkan Taylor tentang cara dan teknik bekerja yang terkenal adalah studi gerak dan waktu (*time and motion study*).

Gagasan filosofis Taylor memang membawa implikasi dan sekaligus rekomendasi kepada beberapa hal;

1. Perubahan pola pikir (*mindset*) dan cara pandang pekerja dan pemilik perusahaan antara yang satu terhadap yang lain. Perubahan pola pikir ini, khususnya bagi pekerja dengan melihat perusahaan sebagai milik sendiri atau *sense of belonging*
2. Perubahan *mindset akan tumbuh jika pengusaha dan buruh sama-sama jujur dan saling terbuka satu sama lain*. Keterbukaan akan muncul jika ada komunikasi intensif dan selalu berdialog satu sama lain dalam menentukan strategi dan target perusahaan sesuai dengan kemampuan dan potensi pekerja dan perusahaan. Dengan demikian pekerja akan merasa terlibat dan dilibatkan dalam penentuan kebijakan perusahaan dan menumbuhkan tanggung jawab moral
3. Perlunya keterbukaan (transparansi) pemilik perusahaan, terutama berkaitan dengan pembagian distribusi hasil efisiensi pekerjaan yang harus diberikan kepada pekerja. Harus diingat bahwa dengan efisiensi pekerjaan perusahaan

menjadi meningkat profitnya serta lebih mampu bersiang. Dan itu berasal dari kontribusi produktivitas pekerja.

Transparansi pemilik perusahaan harus diimbangi dengan kesadaran dan kerjasama dari pekerja untuk bekerja pada tingkat produktivitas dan efisiensi maksimum, dan tidak melakukan tindakan *individual soldiering* maupun *systematic soldiering*.

4. Berdasarkan beberapa hal tersebut, maka akan terjadi reposisi relasi antara pemilik perusahaan dan pekerja dari posisi antagonis (saling berhadapan) ke posisi saling bekerja sama.
5. Dengan reposisi relasi antara pemilik perusahaan dan pekerja, maka konflik hubungan industrial akan dapat ditekan pada tingkat yang minimal serta terciptanya efisiensi. Dan itu artinya akan menjadi daya tarik investor atau mitra bisnis masuk ke Indonesia

Jika itu semua terwujud dalam perusahaan, niscaya suasana dan kondisi dalam organisasi perusahaan akan tercipta dengan harmonis, konflik hubungan industrial dapat ditekan, yang pada akhirnya akan membawa berkah kepada kebangkitan perekonomian Indonesia khususnya dan masyarakat Indonesia pada umumnya.

#### **Daftar Pustaka**

- Jaja Raharja, Sam'un (2000). Modul Kuliah Asas-Asas Manajemen. FISIP UNPAD
- Luthan, Fred (1995). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill Book Co. Singapore
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. (Jilid I edisi Bahasa Indonesia). Prenhallindo, Jakarta
- Taylor, Frederick W. (1967). *The Principles of Scientific Management*. The Norton Library. New York
- Tyson, Shaun and Jackson, Tony (2000). *The Essence of Organizational Behaviour: Perilaku Organisasi (alih bahasa Jacobus dan Prabantini)*. ANDI OFFSET. Yogyakarta
- Weichrich, Heinz and Harold Koontz (1993). *Management : A Global Perspective*. Mc Graw Hill. Singapore
- Wood, Jack et.al. (1998). *Organisational Behaviour : A Global Perspective*. John Willey & Sons. Australia
- Sumber Lain
- Keifuse Suse, Pengusaha dan Buruh Harus Jujur, Kompas 21 April 2007