

# TEORI ADMINISTRASI HENRI FAYOL: GAGASAN, KONTRIBUSI, DAN BATASANNYA

**FEBRIAN HUMAIDI SUKMANA  
SRI MARYANTI**

Universitas Nahdlatul Wathan Mataram  
Universitas Mataram  
febrian.h.sukmana@gmail.com  
maryanti.sri88@gmail.com

---

## Abstract

*This paper aims to examine and discuss the concepts, contributions, and limitations of Henri Fayol's administrative theory in the field of management development. Many experts assert that Fayol's administrative theory has made a significant impact on the advancement of modern management. Nevertheless, this theory has also faced criticism and possesses certain constraints when applied in practice. In this study, a historical analysis methodology is employed to acquire a more profound understanding of the history, background, core ideas, implementation, and contributions of Fayol's administrative theory. Furthermore, this research critically evaluates several limitations of Fayol's administrative theory that have been previously identified in relevant literature. These limitations encompass the insufficient consideration of human factors within organizations, the influence of cultural and organizational environments, inflexibility in complex and dynamic situations, as well as an excessive focus on efficiency rather than effectiveness. Despite these limitations, Fayol's administrative theory continues to serve as a crucial foundation in the development of modern management.*

**Keywords:** *Administrative Theory, Henri Fayol, Management Development, Contributions and Limitations, Implementation in Organizations*



---

## A. Pendahuluan

Manajemen menjadi hal yang sangat penting dalam dunia bisnis pada era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat. Para pemimpin dan manajer fokus pada pengembangan strategi bisnis yang efektif dan efisien dengan mempelajari teori-teori manajemen. Salah satu teori manajemen yang berpengaruh adalah teori administrasi yang dipelopori oleh Henri Fayol. Fayol memperkenalkan 14 prinsip dasar administrasi pada awal abad ke-20, yang menjadi dasar bagi pengembangan teori manajemen modern.<sup>1</sup>

Makalah ini akan membahas secara historis teori administrasi Henri Fayol, termasuk perkembangannya, kontribusinya, dan batasannya. Penelitian mengenai teori administrasi ini dilakukan melalui berbagai sudut pandang, mulai dari sejarah dan latar belakangnya, gagasan utama teori administrasi Fayol, implementasinya dalam organisasi, kontribusinya terhadap manajemen modern, serta kritik dan batasannya. Menurut David Lamond,<sup>2</sup> memahami masa lalu penting untuk membantu memahami masa kini dan masa depan. Oleh karena itu, sebagai praktisi dan akademisi dalam disiplin manajemen, penting untuk mengenali dan memanfaatkan pemikiran dan karya sebelumnya untuk memberikan kerangka kerja yang bermakna bagi para akademisi dan praktisi dalam penelitian dan refleksi kontemporer. Dengan memanfaatkan pemikiran dan karya sebelumnya, para pembelajar ilmu manajemen dapat memperkaya pemahaman mereka tentang bidang studi dan praktik di dunia

---

<sup>1</sup> Carl A. Rodrigues, “Fayol’s 14 Principles of Management Then and Now: A Framework for Managing Today’s Organizations Effectively,” *Management Decision* 39, no. 10 (January 1, 2001): 880–89, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006527>.

<sup>2</sup> David Lamond, “On the Value of Management History: Absorbing the Past to Understand the Present and Inform the Future,” ed. David Lamond, *Management Decision* 43, no. 10 (January 1, 2005): 1273–81, <https://doi.org/10.1108/00251740510634859>.

nyata, sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih substansial terhadap perkembangan ilmu manajemen.

Sejarah dan latar belakang kehidupan Henri Fayol juga penting, karena dapat memberikan pemahaman yang lebih “berimbang” tentang konteks sosial dan ekonomi pada saat itu. Gagasan utama teori administrasi Fayol, seperti pembagian kerja, otoritas, disiplin, dan kesatuan komando, akan dibahas secara rinci untuk melihat relevansinya dalam konteks bisnis modern<sup>3</sup>. Selain itu, implementasi teori administrasi Fayol dalam organisasi juga menjadi hal penting untuk dipelajari, karena dapat memberikan gambaran tentang praktik manajemen yang efektif dalam berbagai konteks organisasi.

Tidak hanya membahas kontribusinya terhadap manajemen modern, kritik dan batasan teori administrasi Fayol juga akan dibahas untuk memberikan perspektif yang lebih luas tentang kelemahan dan tantangan dalam penerapan teori ini. Dengan demikian, makalah ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang relevan dan memadai mengenai teori administrasi Henri Fayol, sehingga dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan manajemen di masa depan.

Dalam pembahasannya, makalah ini akan menggunakan metode analisis historis untuk memahami perkembangan dan kontribusi teori administrasi Fayol. Selain itu, makalah ini juga akan mengambil pendekatan tinjauan literatur “tradisional” untuk memeriksa dan mengidentifikasi kritik dan batasan yang telah dicatat oleh para penulis sebelumnya. Sumber utama yang digunakan dalam makalah ini meliputi artikel jurnal dan buku, serta sumber-sumber pendukung lain yang relevan.

---

<sup>3</sup> Tuomo Peltonen, *Organization Theory: Critical and Philosophical Engagements* (United Kingdom: Emerald Publishing, 2016).

Makalah ini akan dibagi menjadi beberapa bagian, dimulai dari bagian pertama yaitu pendahuluan yang memberikan pengantar ringkas tentang topik kajian. Dilanjutkan bagian kedua, memberikan sajian ringkas tentang prosedur dalam menelaah dan mengekstraksi informasi dari literatur yang digunakan. Bagian ketiga membahas 1) sejarah dan latar belakang teori administrasi Henri Fayol; 2) gagasan utama teori administrasi Henri Fayol; 3) implementasi teori administrasi Henri Fayol dalam organisasi; 4) kontribusi teori administrasi Henri Fayol terhadap manajemen modern; dan 5) kritik dan batasan teori administrasi Henri Fayol. Terakhir, bagian empat menyajikan kesimpulan sekaligus penutup dari makalah ini.

## **B. Metodologi**

Makalah ini bertujuan untuk menganalisis secara kritis perkembangan, kontribusi, dan batasan dari teori administrasi yang diusulkan oleh Henri Fayol. Penerapan metode analisis historis dan tinjauan literatur yang cermat akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang teori ini. Dengan demikian, makalah ini memiliki tujuan akhir untuk mengungkapkan pengaruh konsep-konsep yang diusulkan oleh Fayol dalam bidang administrasi dan dampaknya pada perkembangan manajemen modern.

Makalah ini mengadopsi prosedur yang disarankan oleh Suddaby.<sup>4</sup> Langkah pertama yang diambil adalah mengidentifikasi dan memilih sumber-sumber utama yang relevan. Sumber-sumber ini, seperti 19 artikel jurnal bereputasi dan 2 buku akan menjadi dasar dalam membahas pemikiran dan kontribusi Fayol dalam dunia manajemen.

---

<sup>4</sup> Roy Suddaby, “Toward a Historical Consciousness: Following the Historic Turn in Management Thought,” *Management* 19, no. 1 (September 19, 2016): 46–60.

Setelah itu, penulis melakukan ekstraksi informasi dengan cermat dari sumber-sumber yang telah diidentifikasi. Catatan-catatan yang terkumpul ini mencakup aspek-aspek penting seperti sejarah kehidupan Henri Fayol, latar belakang teorinya, dan konteks historis pada masa itu. Dengan merinci informasi ini, penulis meyakini bahwa pemahaman tentang perkembangan teori administrasi Fayol dapat diperoleh dengan tepat.

Analisis konteks historis menjadi langkah penting dalam pendekatan ini. Penulis menggali faktor-faktor sosial, ekonomi, politik, dan budaya yang mempengaruhi perkembangan pemikiran manajemen Henri Fayol. Dalam mengaitkan teori administrasi dengan konteksnya, penulis mengidentifikasi pengaruh signifikan yang membentuk landasan bagi perkembangan konsep-konsep manajemen tersebut.

Gagasan utama yang diusulkan oleh Fayol diuraikan secara memadai dalam tahap eksplorasi. Penulis mengidentifikasi dan menjelaskan fungsi-fungsi manajemen yang diajukan oleh Fayol, seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, koordinasi, dan pengendalian. Setiap fungsi dianalisis secara seksama, dihubungkan dengan perkembangan manajemen pada saat itu, serta mengklarifikasi relevansinya dalam praktik manajemen modern.

Tidak hanya berfokus pada kontribusi, penulis juga melakukan evaluasi kritis terhadap kritik dan batasan yang dikemukakan terhadap teori administrasi Fayol. Dengan menganalisis pandangan kritis dan argumen yang mengusulkan batasan terhadap teori ini, penulis dapat memahami dengan lebih baik potensi dan keterbatasan dari teori tersebut dalam konteks manajemen masa kini. Hasil analisis kemudian diinterpretasikan dan disajikan secara kronologis dalam bagian pembahasan. Beberapa argumentasi disajikan



untuk mendukung gagasan, kontribusi, serta kritik dan batasan terhadap teori administrasi Fayol.

Melalui penerapan metode ini, penulis menawarkan pemahaman tentang pemikiran manajemen Henri Fayol. Dengan menghubungkan teori administrasi Fayol dengan konteks sejarahnya, akademisi dan praktisi manajemen dapat mengapresiasi kontribusinya dan memahami bagaimana konsep-konsepnya “mungkin” masih memiliki relevansi dalam menghadapi tantangan manajemen masa kini, tentu saja tanpa mengabaikan beberapa keterbatasan yang telah dicatat oleh literatur yang ada.

## C. Pembahasan

### Sejarah dan Latar Belakang Teori Administrasi Henri Fayol

Sejarah dan latar belakang teori administrasi Henri Fayol menjadi topik yang menarik untuk dipelajari. Fayol, seorang ahli pertambangan asal Prancis, lahir pada 29 Juli 1841 di Istanbul, Turki, dan wafat pada 19 November 1925.<sup>5</sup> Pada usia 19 tahun, Fayol memulai kariernya di perusahaan pertambangan *Comminges* dan kemudian menduduki berbagai posisi penting di perusahaan pertambangan lainnya. Akhirnya, ia mencapai posisi direktur dan CEO di perusahaan pertambangan terbesar di Prancis, *Compagnie de Commentry-Fourchambault-Decazeville*.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Michael J. Fells, “Fayol Stands the Test of Time,” *Journal of Management History* 6, no. 8 (January 1, 2000): 345–60, <https://doi.org/10.1108/13552520010359379>.

<sup>6</sup> Donald Reid, “Fayol: From Experience to Theory,” *Journal of Management History* 1, no. 3 (January 1, 1995): 21–36, <https://doi.org/10.1108/13552529510095134>.



Pada tahun 1916, Fayol menerbitkan bukunya yang berjudul "*Administration Industrielle et Générale*".<sup>7,8,9</sup> Meskipun terjemahan bahasa Inggrisnya baru tersedia pada tahun 1929, buku ini lebih dikenal di Inggris dengan judul "*General and Industrial Management*" setelah diterjemahkan oleh Constance Storrs dan diterbitkan oleh Pitman pada tahun 1949.<sup>10,11</sup> Menariknya, buku ini ditulis saat Fayol berusia 75 tahun dan telah mencapai kesuksesan dalam karir bisnisnya.<sup>12</sup> Fayol menulis sebagai seorang praktisi bisnis yang mempertimbangkan karir manajerialnya yang panjang dan menyusun prinsip-prinsip yang diamatinya.<sup>13,14,15</sup> Buku ini memiliki pengaruh yang besar dalam dunia manajemen saat itu dan menjadi pemicu perkembangan teori administrasi klasik.<sup>16,17</sup> Dalam bukunya, Fayol

---

<sup>7</sup> John D. Breeze, "Henri Fayol's Centre for Administrative Studies," *Journal of Management History* 1, no. 3 (January 1, 1995): 37–62, <https://doi.org/10.1108/13552529510095152>.

<sup>8</sup> Donald Reid, "Reading Fayol with 3D Glasses," *Journal of Management History* 1, no. 3 (January 1, 1995): 63–71, <https://doi.org/10.1108/13552529510095143>.

<sup>9</sup> Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian, and John D. Breeze, "The Foundations of Henri Fayol's Administrative Theory," *Management Decision* 40, no. 9 (January 1, 2002): 906–18, <https://doi.org/10.1108/00251740210441108>.

<sup>10</sup> Armand Hatchuel and Blanche Segrestin, "A Century Old and Still Visionary: Fayol's Innovative Theory of Management," *European Management Review* 16, no. 2 (2018): 399–412, <https://doi.org/10.1111/emre.12292>.

<sup>11</sup> Md Hasebur Rahman, "Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's Contribution to Management Thought: An Overview," *ABC Journal of Advanced Research* 1, no. 2 (December 31, 2012): 94–103, <https://doi.org/10.18034/abcjar.v1i2.10>.

<sup>12</sup> Jean-Louis Peaucelle and Cameron Guthrie, "The Private Life of Henri Fayol and His Motivation to Build a Management Science," *Journal of Management History* 18, no. 4 (January 1, 2012): 469–87, <https://doi.org/10.1108/17511341211258774>.

<sup>13</sup> Mildred Golden Pryor and Sonia Taneja, "Henri Fayol, Practitioner and Theoretician – Revered and Reviled," ed. Joyce Heames, *Journal of Management History* 16, no. 4 (January 1, 2010): 489–503, <https://doi.org/10.1108/17511341011073960>.

<sup>14</sup> Reid, "Fayol."

<sup>15</sup> Daniel A. Wren, "Henri Fayol: Learning from Experience," *Journal of Management History* 1, no. 3 (January 1, 1995): 5–12, <https://doi.org/10.1108/13552529510095116>.

<sup>16</sup> Peltonen, *Organization Theory*.

<sup>17</sup> Wren, Bedeian, and Breeze, "The Foundations of Henri Fayol's Administrative Theory."

memperkenalkan 14 prinsip administrasi yang kemudian dikenal sebagai Prinsip Fayol.<sup>18</sup>

Teori administrasi Fayol merupakan pendekatan manajemen yang fokus pada efisiensi dalam organisasi. Pendekatan ini dikenal dengan sebutan “*comprehensive analysis of management*” yang meliputi beberapa tokoh terkenal dalam bidang tersebut, seperti Henri Fayol, Chester I Barnard, Alvin Brown, Henry Dennison, Luther Gulick, Lyndall Urwick, J Mooney, A C Reily, dan Oliver Sheldon. Menurut Thompson Heames dan Breland,<sup>19</sup> Fayol adalah tokoh yang paling terkenal dalam pandangan komprehensif ini.

Selama hidupnya, Fayol dikenal sebagai seorang pemimpin yang ahli dalam industri, ilmu pengetahuan, dan pendidikan. Salah satu komitmennya yang penting adalah pada penelitian ilmiah dan teknis, yang menurutnya merupakan faktor kunci dalam pembangunan ekonomi dan industri.<sup>20,21</sup> Fayol tidak hanya mengakui peran penelitian, tetapi juga percaya bahwa manajemen harus terlibat secara produktif dalam ilmu pengetahuan dan penelitian. Bukti kepemimpinannya yang efektif dalam hal ini dicatat dalam *La Notice*. Teks ini memberikan banyak referensi akademik yang mengkonfirmasi jumlah dan kualitas kontribusi ilmiah Fayol.<sup>22</sup>

Seperti yang telah dicatat oleh Rahman,<sup>23</sup> Fayol adalah tokoh manajemen yang memberikan kontribusi besar dalam pemikiran manajemen.

---

<sup>18</sup> Rodrigues, “Fayol’s 14 Principles of Management Then and Now.”

<sup>19</sup> Joyce Thompson Heames and Jacob W. Breland, “Management Pioneer Contributors: 30-year Review,” ed. Joyce Heames, *Journal of Management History* 16, no. 4 (January 1, 2010): 427–36, <https://doi.org/10.1108/17511341011073915>.

<sup>20</sup> Hatchuel and Segrestin, “A Century Old and Still Visionary.”

<sup>21</sup> Peaucelle and Guthrie, “The Private Life of Henri Fayol and His Motivation to Build a Management Science.”

<sup>22</sup> Hatchuel and Segrestin, “A Century Old and Still Visionary.”

<sup>23</sup> Rahman, “Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor’s Contribution to Management Thought.”

Fayol mengklasifikasikan aktivitas industri ke dalam enam kelompok, yaitu aktivitas teknis, aktivitas komersial, aktivitas keuangan, aktivitas keamanan, aktivitas akuntansi, dan aktivitas manajemen.

Dengan mempelajari sejarah dan latar belakang Henri Fayol, kita dapat memahami asal-usul dan perkembangan teori administrasi yang diusungnya. Pengetahuan ini akan memberikan landasan yang kuat untuk memahami kontribusinya terhadap bidang manajemen serta relevansinya dalam konteks bisnis modern.

### **Gagasan Utama Teori Administrasi Henri Fayol**

Henri Fayol mengemukakan pandangan bahwa terdapat prinsip-prinsip administrasi yang harus diterapkan dalam organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Prinsip-prinsip tersebut meliputi pembagian kerja, otoritas, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, subordinasi kepentingan individu kepada kepentingan umum, remunerasi, sentralisasi, rantai skalar, tata tertib, keadilan, stabilitas tenaga kerja, inisiatif, dan semangat korps. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat mengatur dan mengelola sumber daya secara efisien, mengoptimalkan kinerja karyawan, dan mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>24,25</sup>

Fayol juga menyatakan bahwa fungsi dasar manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengendalian. Melalui fungsi-fungsi ini, manajer bertanggung jawab untuk merencanakan tujuan, mengorganisasi sumber daya, memberikan arahan kepada karyawan, mengkoordinasikan kegiatan, dan melakukan pengendalian untuk memastikan bahwa tujuan tercapai dengan efektif.<sup>26</sup> Luther Gulick

---

<sup>24</sup> Rodrigues, “Fayol’s 14 Principles of Management Then and Now.”

<sup>25</sup> Wren, Bedeian, and Breeze, “The Foundations of Henri Fayol’s Administrative Theory.”

<sup>26</sup> Wren, Bedeian, and Breeze.



kemudian melengkapi fungsi-fungsi ini dengan menambahkan pengadaan sumber daya manusia, arahan, pelaporan, dan penganggaran.<sup>27,28</sup>

Selain itu, Fayol menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan karyawan dalam organisasi. Ia memandang bahwa penerapan prinsip-prinsip administrasi akan meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi karyawan. Fayol juga berpendapat bahwa manajer harus memiliki kualitas fisik, mental, moral, pendidikan umum, pengetahuan khusus dalam fungsi yang relevan, dan pengalaman. Baginya, tugas utama manajerial adalah pengorganisasian dan pengelolaan manusia, bukan hanya materi (barang fisik). Fayol melihat manajemen sebagai suatu keterampilan yang dapat dipelajari dan diterapkan oleh siapa saja, bukan hanya oleh pemimpin atau manajer yang memiliki “keterampilan alami”.<sup>29,30</sup>

Dengan demikian, gagasan utama teori administrasi Henri Fayol memberikan landasan penting dalam pengembangan konsep dan teori manajemen modern. Prinsip-prinsip administrasi yang diajukan Fayol, bersama dengan fungsi-fungsi dasar manajemen, memberikan panduan yang berguna bagi para manajer dalam mengelola organisasi dengan efisien. Selain itu, penekanannya pada pelatihan dan pengembangan karyawan serta peran

---

<sup>27</sup> Daniel A. Wren, “Henri Fayol as Strategist: A Nineteenth Century Corporate Turnaround,” *Management Decision* 39, no. 6 (January 1, 2001): 475–87, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005565>.

<sup>28</sup> Wren, Bedeian, and Breeze, “The Foundations of Henri Fayol’s Administrative Theory.”

<sup>29</sup> Golden Pryor and Taneja, “Henri Fayol, Practitioner and Theoretician – Revered and Reviled.”

<sup>30</sup> Wren, Bedeian, and Breeze, “The Foundations of Henri Fayol’s Administrative Theory.”

manusia dalam manajemen mengilhami pandangan yang lebih holistik tentang bagaimana manajemen harus dijalankan dalam konteks organisasi.<sup>31,32,33</sup>

### **Implementasi Teori Administrasi Henri Fayol dalam Organisasi**

Implementasi teori administrasi Henri Fayol dalam organisasi pada awal abad ke-20 membawa kontribusi yang signifikan dalam mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan organisasi. Para manajer mengadopsi prinsip-prinsip Fayol dalam upaya meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya produksi.<sup>34</sup> Prinsip-prinsip Fayol digunakan sebagai landasan untuk membangun struktur organisasi yang terpusat dan hierarkis.

Salah satu kontribusi utama Fayol adalah mengidentifikasi manajemen sebagai seperangkat keterampilan dan fungsi yang terpisah, yang dilakukan oleh pengawas dalam organisasi. Ia dengan jelas membedakan antara keterampilan teknis dan manajerial, dan menyadari bahwa pengawas harus mahir dalam kedua aspek ini untuk berhasil.<sup>35</sup>

Implementasi teori administrasi Fayol dapat diterapkan dalam berbagai bidang manajemen, termasuk manajemen operasional, manajemen keuangan, dan manajemen sumber daya manusia. Richard Daft<sup>36</sup> menjelaskan, dalam manajemen operasional, prinsip-prinsip seperti hierarki, urutan, dan disiplin dapat digunakan untuk mengoptimalkan proses produksi dan

---

<sup>31</sup> Rahman, “Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor’s Contribution to Management Thought.”

<sup>32</sup> Jae Wook Yoo, David J. Lemak, and Youngjun Choi, “Principles of Management and Competitive Strategies: Using Fayol to Implement Porter,” *Journal of Management History* 12, no. 4 (January 1, 2006): 352–68, <https://doi.org/10.1108/17511340610692734>.

<sup>33</sup> Wren, Bedeian, and Breeze, “The Foundations of Henri Fayol’s Administrative Theory.”

<sup>34</sup> Wook Yoo, Lemak, and Choi, “Principles of Management and Competitive Strategies.”

<sup>35</sup> Rahman, “Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor’s Contribution to Management Thought.”

<sup>36</sup> Richard L Daft, *The New Era of Management*, 9th International student edition (Mason, Ohio: South Western, Cengage Learning, 2010).

mengurangi waktu yang tidak efisien. Dalam manajemen keuangan, prinsip-prinsip seperti stabilitas tenaga kerja dan inisiatif dapat membantu dalam mengendalikan biaya dan meningkatkan produktivitas perusahaan. Di bidang manajemen sumber daya manusia, prinsip-prinsip seperti penghargaan dan sentralisasi dapat diterapkan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, serta memperkuat kerjasama antar departemen.

Lebih lanjut, Hatchuel dan Segrestin<sup>37</sup> menjelaskan bagaimana teori Fayol berdampak pada masa depan manajemen. Fayol menghadapi tantangan organisasi sebagai "*l'inconnu*" (yang tidak diketahui) dan menciptakan kekuatan sentripetal di dalam organisasi. Ia juga mengenalkan kepemimpinan kreatif sebagai bentuk kepemimpinan yang dapat memotivasi dan mengembangkan kemampuan kolektif untuk menghadapi masa depan yang tidak terduga secara produktif. Fayol merancang tujuan administrasi sebagai kemampuan untuk memperbarui tujuan, kompetensi, dan proses perusahaan. Ia juga dianggap sebagai pendahulu struktur dan fungsi yang lebih maju dalam organisasi, yang kemudian dikonseptualisasikan sebagai organisasi "*ambidextrous*".

Dalam teori Fayol, tingkat ketidakpastian atau "yang tidak diketahui" merupakan variabel kontingen yang mengharuskan penggabungan proses yang saling bertentangan. Fayol menekankan pentingnya memanfaatkan sumber daya eksternal perusahaan dan mengembangkan jaringan riset yang berkelanjutan. Pendekatan manajemen yang berorientasi pada inovasi, menurut Fayol, dapat dicapai melalui eksplorasi berani, riset ilmiah, dan usaha yang berfokus pada pengembangan. Fayol memiliki tujuan untuk memahami konsekuensi manajerial yang terkait dengan integrasi antara sains dan industri,

---

<sup>37</sup> Hatchuel and Segrestin, "A Century Old and Still Visionary."

dan salah satu aspeknya adalah bahwa berbagai kemungkinan masa depan yang penting namun tidak diketahui hanya dapat ditemukan jika riset dan perfeksionisme diberikan perhatian dan menjadi sentral dalam strategi organisasi.<sup>38</sup>

Dengan demikian, implementasi teori administrasi Henri Fayol dalam organisasi memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan efisiensi, mengoptimalkan pengelolaan sumber daya, dan menyesuaikan organisasi dengan perubahan yang tidak terduga. Konsep-konsep yang diusung oleh Fayol memberikan landasan yang kuat bagi praktik manajemen modern dan membuka jalan bagi pengembangan strategi manajemen yang adaptif dan inovatif.

## **Kontribusi Teori Administrasi Henri Fayol terhadap Manajemen Modern**

Meskipun teori administrasi Henri Fayol dikembangkan pada awal abad ke-20, kontribusinya terhadap manajemen modern tetap relevan hingga saat ini. Prinsip-prinsip administrasi yang diperkenalkan oleh Fayol masih digunakan dalam organisasi saat ini, terutama dalam hal pembagian kerja, otoritas, disiplin, kesatuan perintah, hierarki, dan pengendalian.<sup>39</sup>

Teori-teori Fayol menjadi landasan awal bagi pengembangan teori manajemen saat ini dan dianggap sebagai kontribusi penting dalam memahami prinsip-prinsip manajemen.<sup>40,41,42,43,44</sup> Fayol juga berperan dalam

---

<sup>38</sup> Hatchuel and Segrestin.

<sup>39</sup> Wook Yoo, Lemak, and Choi, “Principles of Management and Competitive Strategies.”

<sup>40</sup> Breeze, “Henri Fayol’s Centre for Administrative Studies.”

<sup>41</sup> Fells, “Fayol Stands the Test of Time.”

<sup>42</sup> Rodrigues, “Fayol’s 14 Principles of Management Then and Now.”

<sup>43</sup> Wren, “Henri Fayol as Strategist.”

<sup>44</sup> Wren, Bedeian, and Breeze, “The Foundations of Henri Fayol’s Administrative Theory.”

mengembangkan manajemen sebagai bidang studi yang independen. Teori administrasi klasik yang dikembangkan oleh Fayol dan para tokoh manajemen lainnya pada awal abad ke-20 mengubah pandangan masyarakat tentang manajemen sebagai suatu keterampilan yang dapat dipelajari dan ditingkatkan melalui latihan dan pengalaman.<sup>45</sup>

Dalam interpretasi baru oleh Hatchuel dan Segrestin,<sup>46</sup> terlihat bahwa Fayol mengembangkan teori administrasi berdasarkan gagasan bahwa ilmu pengetahuan dapat digunakan dalam industri dan komersial dalam sebuah entitas sosial baru, yang dipimpin oleh otoritas politik baru dan didasarkan pada rasionalitas baru. Fayol menggunakan inspirasi dari tradisi filsafat politik modern untuk mengembangkan konsep-konsep orisinal yang sulit diinterpretasikan. Fayol juga menjelajahi jenis rasionalitas kreatif dan politik baru, di mana para pemimpin perusahaan memiliki kewenangan baru untuk membangun dan menyatukan entitas sosial baru dengan ambisi ilmiah, bisnis, dan sosial yang besar. Dalam konteks studi manajemen dan organisasi, Hatchuel dan Segrestin memberikan pengakuan terhadap kontribusi Fayol. Mereka menyatakan bahwa teori Fayol berkontribusi dalam pengembangan studi tersebut dan layak untuk dieksplorasi serta diterapkan dalam konteks inovasi yang bertanggung jawab dan menciptakan nilai yang berkelanjutan pada masa kini.

Selain itu, dalam makalahnya yang berjudul “*100 years of Henri Fayol*”, Søren Voxted<sup>47</sup> menunjukkan pengaruh kontribusi Fayol dalam teori manajemen dan organisasi, terutama dalam paradigma organisasi yang lebih holistik dan organik. Voxted berpendapat bahwa kontribusi Fayol telah

---

<sup>45</sup> Wren, “Henri Fayol.”

<sup>46</sup> Hatchuel and Segrestin, “A Century Old and Still Visionary.”

<sup>47</sup> Søren Voxted, “100 Years of Henri Fayol,” *Mrev Management Revue* 28, no. 2 (June 25, 2017): 256–74, <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2017-2-256>.

menginspirasi berbagai kontributor dalam menciptakan aliran-aliran baru seperti *transformational leadership*, *human relations*, dan *organic organizational theory*, bahkan sebelum aliran-aliran tersebut menjadi mainstream dalam teori manajemen dan organisasi. Meskipun Fayol memiliki pendekatan pragmatis dalam manajemen yang berbeda dengan Frederick Taylor, namun dalam teori manajemen dan organisasi, Fayol masih berada dalam paradigma mekanis yang mendominasi pada masanya. Meskipun demikian, ide-ide Fayol tetap penting dalam evolusi manajemen dan organisasi, dan banyak kontributor teori manajemen setelah 1950 masih mengutip karya Fayol karena kebermaknaannya dalam praktik kepemimpinan.

Sebuah studi oleh Smith dan Boyns<sup>48</sup> menyoroti dampak ide-ide Fayol terhadap pemikiran dan praktik manajemen di Inggris dari tahun 1920-an hingga 1960-an/1970-an. Meskipun pengaruh Fayol terhadap praktik manajemen di Inggris relatif kecil, kontribusinya dalam mengembangkan prinsip-prinsip manajemen telah diakui secara luas dalam teori manajemen. Namun, terdapat penafsiran yang kurang tepat tentang karyanya, sehingga pemikiran Fayol sering dianggap sebagai aliran manajemen "primitif" yang lebih cocok untuk studi sejarah manajemen daripada praktik manajemen saat ini. Meskipun demikian, prinsip-prinsip manajemen Fayol tetap penting dalam sejarah perkembangan teori manajemen.

Pendekatan yang bijaksana adalah untuk meninjau kembali konsep-konsep yang diajukan oleh Fayol dan menemukan nilai dan relevansinya

---

<sup>48</sup> Ian Smith and Trevor Boyns, "British Management Theory and Practice: The Impact of Fayol," ed. David Lamond, *Management Decision* 43, no. 10 (January 1, 2005): 1317–34, <https://doi.org/10.1108/00251740510634895>.

dalam konteks masa kini. Seperti yang dikemukakan oleh Parker dan Ritson,<sup>49</sup> menganggap tokoh-tokoh terkenal sebagai "fad" atau tren manajemen yang hanya sesaat dapat menghasilkan kesalahan dalam memahami konsep-konsep yang sebenarnya berharga. Oleh karena itu, penting bagi para sarjana dan praktisi untuk melakukan penelitian dan pengkajian ulang terhadap kontribusi tokoh-tokoh terkenal seperti Fayol untuk menemukan pemahaman dan penggunaan yang berharga dan relevan dengan konteks manajemen modern. Henri Fayol dan Mary Parker Follett adalah contoh dari tokoh-tokoh yang karyanya sering dianggap sebagai tren manajemen yang hanya sesaat. Namun, melalui revisi kembali konsep-konsep mereka, para akademisi dan praktisi dapat menemukan pemahaman dan penggunaan yang berharga dan relevan dengan masa kini.

Jika dicermati, pendapat Hatchuel dan Segrestin, Voxted, Smith dan Boyns, serta Parker dan Ritson, mereka semua memiliki kesamaan dalam menyoroti pentingnya menelaah kembali konsep dan gagasan tokoh-tokoh terkenal dalam bidang manajemen untuk menemukan pemahaman dan penggunaan yang berharga dan relevan dengan masa kini.

Singkatnya, kontribusi teori administrasi Henri Fayol terhadap manajemen modern tetap signifikan. Prinsip-prinsip yang dikemukakannya masih relevan dan banyak diterapkan dalam organisasi saat ini. Meskipun terdapat penafsiran yang berbeda terhadap karya-karyanya, penting untuk mengakui nilai dan kontribusinya dalam pengembangan teori dan praktik manajemen. Dengan meninjau kembali konsep-konsep yang Fayol ajukan, para akademisi dan praktisi dapat memperkaya pemahaman mereka tentang

---

<sup>49</sup> Lee D. Parker and Philip Ritson, "Fads, Stereotypes and Management Gurus: Fayol and Follett Today," ed. David Lamond, *Management Decision* 43, no. 10 (January 1, 2005): 1335–57, <https://doi.org/10.1108/00251740510634903>.

manajemen dan menerapkannya dengan kontekstualitas dalam praktik organisasi saat ini.

### **Kritik dan Batasan Teori Administrasi Henri Fayol**

Dalam konteks kritik terhadap teori administrasi Henri Fayol, salah satu kritik yang sering diajukan adalah kurangnya perhatian terhadap faktor psikologis manusia dalam organisasi. Fayol cenderung memandang manusia sebagai faktor produksi yang harus dikelola dan dikendalikan, tanpa mempertimbangkan aspek psikologis dan sosial yang kompleks yang memengaruhi perilaku individu dalam organisasi.<sup>50</sup> Kritik ini menekankan pentingnya pendekatan yang lebih holistik dalam memahami dan mengelola faktor manusia dalam konteks manajemen.

Selain itu, teori administrasi Fayol juga dikritik karena kurang mempertimbangkan aspek budaya dan lingkungan organisasi. Teori ini cenderung mengasumsikan bahwa prinsip-prinsip administrasi dapat diterapkan secara universal tanpa memperhatikan perbedaan budaya dan lingkungan yang mungkin mempengaruhi pelaksanaannya.<sup>51</sup> Dalam organisasi yang beroperasi di berbagai konteks budaya dan lingkungan yang kompleks, penerapan prinsip-prinsip Fayol mungkin tidak selalu sesuai atau efektif.

Selanjutnya, teori administrasi Fayol juga memiliki batasan dalam konteks situasi yang kompleks dan dinamis. Dalam era bisnis yang cepat berubah dan tidak pasti seperti saat ini, penerapan prinsip-prinsip yang terlalu kaku dan terpusat pada hierarki dan struktur organisasi dapat menjadi hambatan dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang cepat.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Daft, *The New Era of Management*.

<sup>51</sup> Golden Pryor and Taneja, “Henri Fayol, Practitioner and Theoretician – Revered and Reviled.”

<sup>52</sup> Daft, *The New Era of Management*.

Organisasi modern seringkali dihadapkan pada situasi yang tidak terduga dan memerlukan fleksibilitas serta adaptabilitas yang tinggi, sehingga teori administrasi Fayol mungkin tidak selalu relevan dalam konteks tersebut.

Selain itu, kritik yang sering diajukan terhadap teori administrasi Fayol adalah terlalu mengutamakan efisiensi daripada efektivitas. Fayol menekankan pentingnya mengoptimalkan efisiensi operasional dan penggunaan sumber daya, namun kritikus berpendapat bahwa mengutamakan efisiensi bisa mengorbankan faktor-faktor lain yang juga penting untuk mencapai tujuan organisasi, seperti inovasi, kepuasan pelanggan, dan pembangunan jangka panjang.<sup>53</sup> Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, efektivitas yang lebih luas dan komprehensif menjadi perhatian yang penting bagi manajer.

Studi terbaru juga menyoroti pentingnya membatasi praktik oportunisme dalam organisasi. Oportunisme mengacu pada perilaku yang egois dan memaksimalkan keuntungan individu tanpa memperhatikan kepentingan bersama atau tujuan organisasi.<sup>54</sup> Keterbatasan teori administrasi Fayol dalam mengatasi praktik oportunisme dapat berdampak negatif pada inovasi, kepercayaan, dan kerjasama di antara anggota organisasi. Oleh karena itu, upaya untuk membatasi praktik oportunisme dan mempromosikan kerjasama yang saling menguntungkan menjadi penting dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Secara keseluruhan, kritik dan batasan terhadap teori administrasi Henri Fayol menggarisbawahi pentingnya pendekatan manajemen yang

---

<sup>53</sup> Golden Pryor and Taneja, “Henri Fayol, Practitioner and Theoretician – Revered and Reviled.”

<sup>54</sup> Jeffrey Muldoon et al., “Management’s Knowledge Filter: Entrepreneurship Theory and the Historic Conceptual Evolution of Opportunism in Management Studies,” *Journal of Small Business and Enterprise Development* 29, no. 3 (January 1, 2021): 402–20, <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2021-0231>.

holistik dan adaptif. Meskipun teori ini telah memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan manajemen, kritik dan batasan tersebut menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih luas, yang memperhatikan faktor manusia, budaya, lingkungan, dan situasi yang kompleks dan dinamis. Dengan memahami kritik ini, manajer dapat mengambil pendekatan yang lebih kontekstual dan relevan dalam mengelola organisasi modern.

## **D. Penutup**

Mengenai kritik terhadap teori administrasi Fayol, penting bagi para manajer dan akademisi untuk mengatasi batasan-batasan tersebut dan melihat teori ini sebagai fondasi yang dapat dikembangkan dan dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini. Salah satu pendekatan yang dapat diambil adalah dengan menggabungkan konsep-konsep teori administrasi Fayol dengan teori-teori manajemen modern yang lebih adaptif dan kontekstual.

Sebagai contoh, teori administrasi Fayol dapat digabungkan dengan pendekatan manajemen kontemporer seperti manajemen berbasis nilai atau manajemen berbasis kepuasan karyawan. Dalam konteks ini, prinsip-prinsip administrasi Fayol seperti pembagian kerja dan otoritas dapat diintegrasikan dengan pendekatan yang lebih mengedepankan nilai-nilai organisasi dan kepuasan karyawan. Hal ini memungkinkan manajer untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, memperhatikan kebutuhan dan preferensi karyawan, serta mendorong keterlibatan aktif mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, penggunaan teknologi dan inovasi dalam manajemen juga dapat membantu mengatasi batasan teori administrasi Fayol. Dalam era digital yang terus berkembang, teknologi telah mengubah cara organisasi beroperasi



dan berinteraksi. Manajer dapat memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi, mengelola kerja tim yang terdistribusi secara geografis, dan menghadapi tantangan perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis.

Dalam rangka mengatasi kritik dan keterbatasan teori administrasi Fayol, penting bagi para manajer dan akademisi untuk terus melakukan penelitian dan inovasi dalam bidang manajemen. Dengan menggali lebih dalam konsep-konsep dan prinsip-prinsip manajemen yang ada, serta mengamati perubahan yang terjadi di “dunia nyata”, pengembangan kerangka kerja yang lebih holistik dan adaptif dengan memperhatikan dinamika organisasi modern patut mendapatkan prioritas utama. Para manajer juga harus berperan aktif dalam mengadopsi dan mengadaptasi praktik-praktik manajemen yang relevan dengan konteks organisasi dan menghindari kesalahan dalam mengeksplorasi dan mengeksplorasi konsep-konsep manajemen tanpa pertimbangan yang matang.

Dalam konteks akademik, penting bagi para peneliti dan akademisi untuk terus mempelajari dan mengevaluasi teori administrasi Fayol dan teori-teori relevan lainnya, serta mengembangkan pendekatan manajemen yang lebih komprehensif dan kontekstual. Penelitian dapat dilakukan untuk menguji validitas dan relevansi prinsip-prinsip administrasi Fayol dalam berbagai konteks organisasi, termasuk organisasi yang bersifat informal, organisasi non-profit, atau organisasi dengan latar budaya yang berbeda-beda. Selain itu, penelitian juga dapat dilakukan untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip atau konsep-konsep baru yang dapat melengkapi teori administrasi Fayol.

Dengan demikian, meskipun teori administrasi Henri Fayol memiliki kritik dan batasan, hal ini tidak mengurangi kontribusinya dalam pengembangan manajemen modern. Teori ini tetap menjadi landasan yang



penting dalam memahami prinsip-prinsip dasar manajemen, namun perlu diperluas dan dimodifikasi sesuai dengan perkembangan organisasi dan lingkungan bisnis saat ini. Dengan pendekatan yang lebih holistik, adaptif, dan kontekstual, para manajer dapat mengoptimalkan penerapan teori administrasi Fayol untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dalam berbagai situasi yang kompleks dan dinamis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Breeze, John D. "Henri Fayol's Centre for Administrative Studies." *Journal of Management History* 1, no. 3 (January 1, 1995): 37–62. <https://doi.org/10.1108/13552529510095152>.
- Daft, Richard L. *The New Era of Management*. 9th International student edition. Mason, Ohio: South Western, Cengage Learning, 2010.
- Fells, Michael J. "Fayol Stands the Test of Time." *Journal of Management History* 6, no. 8 (January 1, 2000): 345–60. <https://doi.org/10.1108/13552520010359379>.
- Golden Pryor, Mildred, and Sonia Taneja. "Henri Fayol, Practitioner and Theoretician – Revered and Reviled." Edited by Joyce Heames. *Journal of Management History* 16, no. 4 (January 1, 2010): 489–503. <https://doi.org/10.1108/17511341011073960>.
- Hatchuel, Armand, and Blanche Segrestin. "A Century Old and Still Visionary: Fayol's Innovative Theory of Management." *European Management Review* 16, no. 2 (2018): 399–412. <https://doi.org/10.1111/emre.12292>.
- Lamond, David. "On the Value of Management History: Absorbing the Past to Understand the Present and Inform the Future." Edited by David Lamond. *Management Decision* 43, no. 10 (January 1, 2005): 1273–81. <https://doi.org/10.1108/00251740510634859>.
- Muldoon, Jeffrey, Joshua S. Bendickson, Furkan A. Gur, and Patrick J. Murphy. "Management's Knowledge Filter: Entrepreneurship Theory and the Historic Conceptual Evolution of Opportunism in Management Studies." *Journal of Small Business and Enterprise Development* 29, no. 3 (January 1, 2021): 402–20. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2021-0231>.
- Parker, Lee D., and Philip Ritson. "Fads, Stereotypes and Management Gurus: Fayol and Follett Today." Edited by David Lamond. *Management*

- Decision* 43, no. 10 (January 1, 2005): 1335–57. <https://doi.org/10.1108/00251740510634903>.
- Peaucelle, Jean-Louis, and Cameron Guthrie. “The Private Life of Henri Fayol and His Motivation to Build a Management Science.” *Journal of Management History* 18, no. 4 (January 1, 2012): 469–87. <https://doi.org/10.1108/17511341211258774>.
- Peltonen, Tuomo. *Organization Theory: Critical and Philosophical Engagements*. United Kingdom: Emerald Publishing, 2016.
- Rahman, Md Hasebur. “Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor’s Contribution to Management Thought: An Overview.” *ABC Journal of Advanced Research* 1, no. 2 (December 31, 2012): 94–103. <https://doi.org/10.18034/abcjar.v1i2.10>.
- Reid, Donald. “Fayol: From Experience to Theory.” *Journal of Management History* 1, no. 3 (January 1, 1995): 21–36. <https://doi.org/10.1108/13552529510095134>.
- . “Reading Fayol with 3D Glasses.” *Journal of Management History* 1, no. 3 (January 1, 1995): 63–71. <https://doi.org/10.1108/13552529510095143>.
- Rodrigues, Carl A. “Fayol’s 14 Principles of Management Then and Now: A Framework for Managing Today’s Organizations Effectively.” *Management Decision* 39, no. 10 (January 1, 2001): 880–89. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006527>.
- Smith, Ian, and Trevor Boyns. “British Management Theory and Practice: The Impact of Fayol.” Edited by David Lamond. *Management Decision* 43, no. 10 (January 1, 2005): 1317–34. <https://doi.org/10.1108/00251740510634895>.
- Suddaby, Roy. “Toward a Historical Consciousness: Following the Historic Turn in Management Thought.” *Management* 19, no. 1 (September 19, 2016): 46–60.
- Thompson Heames, Joyce, and Jacob W. Breland. “Management Pioneer Contributors: 30-year Review.” Edited by Joyce Heames. *Journal of Management History* 16, no. 4 (January 1, 2010): 427–36. <https://doi.org/10.1108/17511341011073915>.
- Voxted, Søren. “100 Years of Henri Fayol.” *Mrev Management Revue* 28, no. 2 (June 25, 2017): 256–74. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2017-2-256>.
- Wook Yoo, Jae, David J. Lemak, and Youngjun Choi. “Principles of Management and Competitive Strategies: Using Fayol to Implement Porter.” *Journal of Management History* 12, no. 4 (January 1, 2006): 352–68. <https://doi.org/10.1108/17511340610692734>.

- Wren, Daniel A. "Henri Fayol as Strategist: A Nineteenth Century Corporate Turnaround." *Management Decision* 39, no. 6 (January 1, 2001): 475–87. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005565>.
- . "Henri Fayol: Learning from Experience." *Journal of Management History* 1, no. 3 (January 1, 1995): 5–12. <https://doi.org/10.1108/13552529510095116>.
- Wren, Daniel A., Arthur G. Bedeian, and John D. Breeze. "The Foundations of Henri Fayol's Administrative Theory." *Management Decision* 40, no. 9 (January 1, 2002): 906–18. <https://doi.org/10.1108/00251740210441108>.