

PENGARUH MOTIVASI DAN EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS

Sri Sarjana

SMK Negeri 1 Cikarang Barat

srisarjana@gmail.com

ABSTRACT

The objective of this research is to know the effect of motivation and leadership effectiveness to productivity at vocational school in the subdistrict of West Cikarang Bekasi district. The research was conducted using survey method with path analysis technique. Research samples were selected as much as 74 teachers using simple random sampling technique. The data obtained through questionnaires and analyzed using path analysis techniques. Based on this research of data obtained the following conclusions: First, the motivation have positive direct effect to productivity. That is, improvement of motivation will lead to increased productivity. Second, the leadership effectiveness have positive direct effect to productivity. That is, improvement of leadership effectiveness will lead to increased productivity. Third, motivation have positive direct effect to the leadership effectiveness. The productivity can be improved by increasing motivation and leadership effectiveness.

Key words: productivity, motivation, leadership effectiveness

PENDAHULUAN

Tuntutan terhadap kualitas pendidikan semakin mendesak sejalan dengan perkembangan masyarakat dan dunia kerja serta perubahan kompetisi global yang tidak mungkin dapat dihindari. Sementara itu, mutu pendidikan dapat dicapai apabila ada kerja sama sinergis antara sekolah, masyarakat, dan dunia kerja sebagai pengguna pendidikan. Sekolah sebagai institusi pencetak sumber daya manusia yang berkualitas harus bekerja secara efektif dan efisien sebagai kriteria produktivitas suatu organisasi.

Produktivitas dalam pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Indikator efektivitas pendidikan dapat dilihat dari kualitas program, ketepatan penyusunan, kepuasan, kemampuan adaptasi, semangat kerja, motivasi, ketercapaian tujuan, dan ketepatan pendayagunaan sarana dan prasarana serta sumber belajar dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Adapun pendidikan berkaitan dengan optimalisasi pendayagunaan sumber pendidikan yang terbatas untuk mencapai hasil yang optimal. Suatu proses pendidikan yang efisien merupakan proses pendidikan yang mampu menciptakan keseimbangan sumber-sumber yang dibutuhkan dengan yang tersedia guna mengurangi hambatan-hambatan dalam mencapai tujuan pendidikan.

Harapan masyarakat terhadap pendidikan di SMK menuntut upaya peningkatan mutu dari berbagai aspek. Peningkatan mutu SMK bukan hanya menambah fasilitas pendidikan secara kuantitatif, melainkan juga keseluruhan komponen secara kualitatif, termasuk peningkatan kualitas guru. Guru sebagai sumber daya manusia di sekolah memunyai peran yang sangat menentukan serta menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan pendidikan. Agar proses pendidikan berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan tujuan harus tersedia guru yang profesional, berkualitas, serta produktif sesuai dengan kebutuhan baik jumlah, kualifikasi, maupun spesialisasinya.

Guru yang produktif adalah guru yang melahirkan ide-ide cemerlang guna perbaikan dan kemajuan sekolah, khususnya dalam pembelajaran di sekolah. Guru yang produktif adalah guru yang mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Guru yang produktif sangat dibutuhkan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Tanpa guru yang produktif, program pendidikan yang dirancang secara sistematis sulit untuk mendapatkan hasil maksimal.

Kualitas pendidikan tidak hanya bergantung pada konsep program yang sistematis, tetapi juga kualitas guru yang ada di sekolah. Terkait dengan keberadaan guru di SMK, terdapat sejumlah permasalahan antara lain (1) jumlah guru SMK saat ini dirasakan masih kurang. SMK membutuhkan guru yang langsung berhubungan dengan dunia kerja, tetapi saat ini masih jauh dari mencukupi; (2) masih ada guru SMK yang belum memenuhi kualifikasi akademik S-1 atau D-IV.

Masalah pendidikan akan semakin kompleks jika hasil pendidikan yang ingin diukur berupa kemampuan yang dicapai, harapan dan rasa takut, situasi sosial dan fisik peserta didik, bahkan akan lebih rumit lagi jika yang diukur peningkatan literasi masyarakat. Akan tetapi, pengukuran setiap hasil pendidikan biasanya dilakukan jika hasilnya realistis sehingga tidak lebih penting mengukur hasil pendidikan daripada menegaskan dan merumuskan implikasi berbagai pekerjaan kependidikan yang dilakukan sementara nilai dan kualitasnya meningkat.

Perlu dipahami bahwa produktivitas yang diukur penting digunakan untuk memperoleh ukuran pendidikan. Pengeluaran masyarakat untuk kebutuhan hidup biasanya dianggarkan dalam jangka pendek, sedangkan proses pendidikan dilaksanakan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, akan tidak realistis jika produktivitas pendidikan yang diselenggarakan dalam rentang waktu relatif panjang diukur dengan menggunakan teknik pengukuran ekonomi jangka pendek.

Kondisi yang dikemukakan di atas dapat berdampak pada rendahnya produktivitas guru SMK. Hal ini dirasakan juga di SMK Negeri di Kecamatan Cikarang Barat, antara lain sebagai berikut. (1) Masih banyak guru yang melaksanakan pembelajaran tanpa persiapan dan perencanaan yang baik. Sebagian guru mengabaikan tugas dalam membuat program pembelajaran. (2) Ada kecenderungan guru mengabaikan tugas dalam memberikan bimbingan terhadap siswa guna mengatasi kesulitan dalam belajar. Kegiatan guru lebih difokuskan pada mentransfer ilmu pengetahuan dibandingkan membimbing siswa atau memotivasi siswa. (3) Sering kali guru tidak mampu menuntaskan keseluruhan materi pembelajarannya. (4) Guru kurang kreatif dan inovatif dalam menerapkan metode pembelajaran di kelas sehingga terkesan monoton dan membosankan, padahal variasi metode pembelajaran sangat dibutuhkan siswa guna meningkatkan minat dan perhatian siswa selama proses pembelajaran, misalnya dengan memanfaatkan media elektronika dan alat peraga.

Terkait dengan persoalan di atas, diperlukan upaya yang dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja guru, antara lain dengan adanya bimbingan kepala sekolah yang berperan sebagai pemimpin bagi guru di sekolah. Kepala sekolah diharapkan dapat mendorong motivasi serta iklim kerja yang kondusif sehingga guru mampu menunjukkan peningkatan produktivitas yang tinggi. Di samping itu, melalui perannya sebagai *supervisor*, kepala sekolah diharapkan dapat berupaya meningkatkan kemampuan dan kompetensi guru dalam melaksanakan tugas sebagai seorang pendidik.

Uraian di atas menunjukkan bahwa produktivitas guru di sekolah dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Pemahaman dan perbaikan terhadap faktor-faktor tersebut dapat dijadikan landasan untuk meningkatkan produktivitas guru. Atas dasar itu perlu dikaji faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas guru. Pada tahap selanjutnya diharapkan dapat dikembangkan upaya peningkatan produktivitas guru untuk meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan sekolah.

Bertolak dari permasalahan di atas, rendahnya produktivitas guru dapat disebabkan oleh faktor-faktor individu yang bersumber dari diri sendiri serta faktor lingkungan yang bersumber dari organisasi tempat guru bekerja. Kompetensi profesional, motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap profesi merupakan faktor individu yang dapat memengaruhi produktivitas guru. Di sisi lain terdapat faktor lingkungan, seperti iklim organisasi, budaya organisasi, supervisi, efektivitas kepemimpinan, serta penghargaan yang dapat memengaruhi produktivitas guru. Oleh karena itu, penelitian ini dibatasi untuk mengkaji pengaruh motivasi dan efektivitas kepemimpinan terhadap produktivitas guru.

Fokus permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut. (1) Apakah motivasi berpengaruh langsung pada produktivitas? (2) Apakah motivasi berpengaruh langsung pada efektivitas kepemimpinan? (3) Apakah efektivitas kepemimpinan berpengaruh langsung pada produktivitas? Adapun tujuan penelitian ini adalah (1) untuk menggali berbagai unsur yang berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas guru di sekolah, khususnya terkait dengan motivasi dan efektivitas kepemimpinan; (2) untuk mengembangkan wawasan keilmuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan di lingkungan sekolah.

Konsep Produktivitas

Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam konteks produktivitas di dunia pendidikan, sumber-sumber pendidikan dipadukan dengan cara yang berbeda. Perpaduan tersebut sama halnya dengan upaya memproduksi pakaian yang menggunakan teknik-teknik yang berbeda dalam memadukan buruh, modal, dan pengetahuan. Untuk menguasai teknik tersebut, perlu dilakukan proses belajar. Seiring dengan berjalannya waktu, sekolah pun semakin berkembang karena semakin besar tuntutan pendidikan yang harus dikembangkan. Perubahan dalam intensitas tenaga kependidikan harus dilakukan dan disesuaikan dengan kebutuhan. Sehubungan dengan hal tersebut, perlu diimplementasikan jenis keterampilan mengajar yang berbeda-beda.

Produktivitas merupakan hal yang berpengaruh dalam suatu tujuan organisasi baik yang memiliki latar belakang di bidang jasa maupun di bidang produksi. Adanya produktivitas yang memadai akan dapat membantu upaya mengembangkan suatu usaha. Produktivitas merupakan ukuran kasar yang menyangkut efektivitas pemanfaatan sumber-sumber produktif yang sangat penting.

Produktivitas, menurut Chatterjee (2005), ialah pengurangan pemborosan sumber daya, seperti tenaga kerja, mesin, bahan, tenaga, ruang, waktu, dan modal. Produktivitas juga dapat didefinisikan usaha manusia untuk menghasilkan lebih banyak pendapatan (input) dari sumber daya yang lebih kecil sehingga produk dapat dibeli sejumlah orang dengan harga terjangkau. Produktivitas menggambarkan pengembangan sikap dan pemikiran yang stabil untuk menemukan cara yang lebih baik, lebih murah, mudah, cepat, dan aman dalam melakukan pekerjaan, membuat produk, ataupun memberikan layanan. Produktivitas bertujuan memanfaatkan sumber daya secara maksimal dalam menghasilkan barang dan jasa sebanyak mungkin untuk jenis yang paling dibutuhkan oleh konsumen dengan biaya yang serendah mungkin.

Menurut Trivedi (2002), produktivitas ialah rasio antara apa yang dihasilkan dengan apa yang dibutuhkan. Produktivitas pegawai, menurut Rosenblom (2005), ialah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai. Berman (2007) menjelaskan bahwa produktivitas merupakan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil. Efektivitas ialah tingkatan hasil, misalnya jumlah penangkapan yang dilakukan oleh petugas polisi atau jumlah uang yang diperoleh melalui acara pengumpulan dana. Efisiensi didefinisikan sebagai rasio hasil pemanfaatan sumber daya. Hal ini menggambarkan biaya setiap kegiatan untuk mencapai hasil yang diberikan. Efisiensi merupakan rasio sumber daya yang digunakan terhadap tingkat keberhasilan.

Menurut Furnham (2003), produktivitas dapat dilihat berdasarkan kuantitas, yaitu berapa banyak yang dihasilkan. Hal ini dapat dihitung dengan berbagai cara yang mengacu pada keutuhan atau suatu bagian tertentu. Hal ini dapat dihitung dalam bentuk uang. Produktivitas dilihat berdasarkan kesempurnaan barang atau jasa yang dihasilkan. Hal ini lebih sulit dihitung dan berpengaruh pada selera individu. Produktivitas dapat pula diukur berdasarkan kegagalan, yaitu jumlah produk yang ditolak. Pengukuran tersebut merupakan cara negatif dalam mengukur produktivitas.

Berdasarkan konsep produktivitas yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa produktivitas ialah hasil yang dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan indikator efektif mencapai tujuan, efisien memanfaatkan sumber daya, dapat memanfaatkan waktu secara optimal, sesuai dalam menggunakan metode kerja, dan dapat meningkatkan hasil kerja.

Konsep Motivasi

Konsep motivasi ini banyak dibicarakan dalam berbagai aspek kehidupan meskipun mempunyai pengertian dasar yang sama, tetapi memiliki definisi yang variatif tergantung pada aspek kehidupan apa motivasi akan diaplikasikan. Biasanya motivasi menyangkut interaksi antara individu dan situasi di lingkungannya. Dengan demikian, setiap manusia memiliki perbedaan dalam dorongan motivasi dasarnya. Variasi dalam tingkatan motivasi di antara individu pada saat yang berbeda akan memiliki nilai motivasi yang berbeda pula.

Motivasi, menurut Currie (2004), ialah kemauan seseorang untuk melakukan upaya terbaik dalam mencapai tujuan yang dapat memenuhi kebutuhan individu. Oleh karena itu, motivasi kerja merupakan kemauan menerapkan upaya-upaya yang terbaik ke arah pencapaian tujuan organisasi dan pada waktu yang bersamaan terpenuhi kebutuhan individu.

Amstrong (2009) menjelaskan pengertian motivasi adalah alasan untuk melakukan suatu kegiatan. Motivasi berkaitan dengan faktor-faktor yang dapat memengaruhi orang lain untuk

berperilaku dengan cara tertentu. Memotivasi orang lain merupakan cara membuat orang lain melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi juga dapat digambarkan sebagai arah tujuan perilaku.

Luthan (2008) menjelaskan motivasi ialah proses yang diawali oleh pandangan psikologis yang dapat menggerakkan perilaku atau dorongan untuk mencapai suatu tujuan dan insentif. Aspek penting dalam memahami proses motivasi tergantung pada pengertian serta hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif. Motivasi, menurut Dubrin (2009), ialah keadaan internal yang mengarah untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi pribadi memengaruhi inisiasi, arah, intensitas, dan ketekunan suatu usaha. Dari sudut pandang manajer, motivasi ialah suatu proses yang membuat seseorang mengejar tujuan.

Motivasi dalam lingkungan organisasi menurut Profillidis (2006) ialah suatu proses yang menunjukkan bahwa staf dan tenaga kerja dirangsang untuk bekerja cepat dan sungguh-sungguh. Motivasi ini disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya tingkat gaji, insentif untuk produktivitas yang lebih tinggi, kepuasan kerja, status dan identitas, lingkungan kerja, tujuan, kesempatan untuk kemajuan, hubungan kerja, kesejahteraan dan fasilitas sosial, apresiasi kinerja dan stabilitas kerja. Sementara itu, Mitchell mendeskripsikan motivasi dalam suatu organisasi sebagai salah satu faktor penting yang dapat mempertahankan keberadaan seseorang dalam organisasi dan untuk mencapai kinerja yang diharapkan serta menunjukkan peranannya sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan konsep motivasi yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa motivasi ialah dorongan dan semangat untuk melakukan upaya dalam mencapai tujuan dengan indikator keinginan mencapai tujuan, upaya memenuhi standar dan prosedur, harapan untuk mengembangkan diri, membina hubungan dengan orang lain, serta melaksanakan pekerjaan dengan tekun.

Konsep Efektivitas Kepemimpinan

Prinsip efektivitas kepemimpinan dalam dunia pendidikan biasanya dikaitkan dengan peran kepala sekolah dan kedudukan pimpinan lainnya yang relevan serta peran kepemimpinan khusus yang meliputi hubungan dengan staf, peserta didik, orangtua peserta didik, dan orang lain di luar komunitas lokasi sekolah berada. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah efektif tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang ingin dicapai.

Jogulu dan Wood (2006) mendefinisikan efektivitas kepemimpinan ialah hasil perilaku pemimpin dalam jenis tertentu. Efektivitas kepemimpinan dapat diukur menggunakan indikator, seperti sikap, komitmen yang diberikan pada organisasi dan motivasi terhadap pekerjaan. Indikator lain yang menentukan efektivitas kepemimpinan adalah kinerja dan hasil yang dicapai oleh organisasi atau produktivitas kelompok. Pemimpin sering dianggap efektif bila organisasi mencapai profit dan produktivitas yang tinggi. Selain itu, *turn over* yang rendah dan ketidakhadiran karyawan juga dianggap indikator efektivitas kepemimpinan. Pada tingkat individu, evaluasi efektivitas kepemimpinan memerlukan penilaian bawahan, atasan, rekan, dan pemimpin mereka sendiri.

Menurut Phillips dan Gully (2011), kepemimpinan berarti membimbing dan memengaruhi orang lain untuk bekerja secara sukarela ke arah tujuan pemimpin. Pemimpin

menetapkan tujuan tim, melatih anggota tim, memberikan umpan balik, mengelola sumber daya, memberi dukungan pada tim, dan melakukan berbagai peran lainnya. Kepemimpinan akan menentukan arah dan aktivitas organisasi.

Menurut Dessler dan Phillips (2008), kepemimpinan dapat memiliki efek positif dan negatif dalam organisasi. Efek yang terbaik adalah kepemimpinan akan menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk bekerja keras ke arah tujuan organisasi dan membantu organisasi mencapai kesuksesan. Efek paling buruk adalah kepemimpinan dapat mengurangi kinerja individu karyawan serta seluruh organisasi, bahkan mengakibatkan perilaku tidak etis serta runtuhnya organisasi. Dalam pengertian tersebut, kepemimpinan dipandang sebagai kemampuan untuk memengaruhi kelompok yang mengarah pencapaian tujuan organisasi dan juga sebaliknya mengakibatkan kegagalan organisasi.

Menurut Hernon dan Rossiter (2007), ada lima elemen spesifik yang menunjukkan efektivitas kepemimpinan dalam suatu organisasi: (1) mengembangkan rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan, sasaran, dan cara; (2) menanamkan pengetahuan dan apresiasi kepada pegawai tentang pentingnya aktivitas dan perilaku kerja; (3) menghasilkan dan mempertahankan kegembiraan, antusiasme, optimisme, kerja sama, dan kepercayaan; (4) mendorong fleksibilitas dalam pengambilan putusan dan perubahan; (5) membangun dan mempertahankan makna identitas organisasi. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya menyangkut aspek pekerjaan, tetapi juga aspek kebersamaan yang terbentuk dalam organisasi.

Northouse (2010) menjelaskan fungsi kepemimpinan yang berkaitan dengan tugas termasuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan, membuat putusan, memecahkan masalah, beradaptasi dengan perubahan, membuat rencana, dan mencapai tujuan. Fungsi kepemimpinan yang berkaitan dengan pemeliharaan termasuk pengembangan yang positif, pemecahan masalah interpersonal, pemuasan kebutuhan anggota, dan pengembangan kebersamaan. Lebih lanjut, Allio (2002) menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan memiliki tiga variabel utama yang sangat berpengaruh, yaitu sifat tugas (apa yang harus dilakukan), hubungan antara pimpinan dan bawahan, dan kekuasaan yang melekat pada posisi pemimpin.

Berdasarkan konsep efektivitas kepemimpinan yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan adalah hasil yang dicapai pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, dengan indikator menetapkan tujuan yang dicapai, membimbing anggota tim untuk meningkatkan kemampuan, memberikan umpan balik untuk mendorong semangat kerja, mengelola sumber daya secara efisien, memberikan dukungan untuk kelancaran tugas, memberikan contoh bekerja yang baik, dan membantu anggota dalam menyelesaikan masalah.

Motivasi merupakan faktor penyebab yang mendasari perilaku untuk melakukan upaya dalam mencapai tujuan individu atau tujuan organisasi. Motivasi akan mendorong pegawai memberikan perhatian dan mengerahkan kemampuan dalam melaksanakan upaya sehingga akan terjadi peningkatan produktivitas. Motivasi akan diwujudkan melalui intensitas usaha dan kesediaan pegawai melaksanakan aktivitas sesuai dengan tuntutan sehingga dapat mendorong peningkatan produktivitas. Motivasi yang tinggi membuat pegawai bekerja dengan baik dan memberikan segala daya upaya untuk memperoleh hasil maksimal. Hasil yang diperoleh meningkat dari waktu ke waktu sehingga produktivitas juga akan meningkat sehingga diduga terdapat pengaruh langsung motivasi terhadap produktivitas.

Aktivitas pegawai tidak terlepas dari peran dan fungsi kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif dalam kehidupan organisasi. Kepemimpinan yang efektif merupakan faktor yang cukup potensial dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Pemimpin yang sukses memiliki kemampuan mengarahkan pegawai untuk mencapai produktivitas yang meningkat. Produktivitas pegawai merupakan salah satu wujud keberhasilan pemimpin. Maka, terdapat pengaruh langsung efektivitas kepemimpinan terhadap produktivitas.

Pemimpin yang efektif akan menjalankan fungsinya dengan baik, tidak hanya ditunjukkan melalui kekuasaan yang dimiliki, tetapi juga dari sikap dan perilaku dalam meningkatkan motivasi bawahannya. Kepemimpinan yang efektif akan menjadi kunci dalam meningkatkan motivasi pegawai. Pengaruh kepemimpinan yang efektif akan memotivasi pegawai menuju pencapaian organisasi. Efektivitas kepemimpinan dapat diukur dengan menggunakan indikator motivasi pegawai. Maka, diduga terdapat pengaruh langsung motivasi terhadap efektivitas kepemimpinan.

Produktivitas sekolah dapat dicapai apabila berbagai komponen yang terlibat dalam proses pendidikan dapat berperan secara optimal guna pencapaian tujuan yang ditetapkan. Keberhasilan dalam bidang pendidikan setidaknya dapat dikaji dari dimensi efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tingkat produktivitas maksimal atau mutu lulusan pendidikan yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di SMK Negeri di Kecamatan Cikarang Barat Kabupaten Bekasi. Waktu penelitian dilaksanakan selama tiga bulan, mulai Januari sampai dengan Maret 2012. Pengumpulan data dilakukan dengan cara mengambil sampel dari populasi. Permasalahan dalam penelitian ini dianalisis dengan pendekatan kuantitatif, yaitu menjelaskan pengaruh antarvariabel penelitian. Dalam hal ini diterapkan teknik analisis jalur. Metode ini dipilih untuk mendapatkan tujuan penelitian, yaitu untuk memperoleh penjelasan tentang (1) pengaruh motivasi terhadap produktivitas; (2) pengaruh motivasi terhadap efektivitas kepemimpinan; (3) pengaruh motivasi terhadap kepemimpinan.

Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SMK Negeri di Kecamatan Cikarang Barat Kabupaten Bekasi. Populasinya adalah guru-guru di SMK Negeri di Kecamatan Cikarang Barat Kabupaten Bekasi sebanyak 136 orang dari dua SMK Negeri di Kecamatan Cikarang Barat. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 74 orang. Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner dikembangkan untuk mengukur masing-masing variabel penelitian.

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampel acak berlapis ganda (*two stage random sampling*), dengan langkah-langkah sebagai berikut : (1) memilih acak dua sekolah pada populasi terjangkau, (2) mengambil sampel acak sebanyak 74 guru SMK Negeri dari dua sekolah yang berada di Kecamatan Cikarang Barat Kabupaten Bekasi.

Variabel produktivitas diukur dengan menggunakan skala peringkat berdasarkan pilihan jawaban responden terhadap setiap butir kuesioner yang diajukan. Jawaban (A) sangat sering, mendapatkan skor 5; (B) sering, mendapatkan skor 4; (C) kadang-kadang, mendapatkan skor 3;

(D) jarang, mendapatkan skor 2; (E) tidak pernah, mendapatkan skor 1. Sebelum instrumen digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan perhitungan koefisien reliabilitas. Validitas butir diuji melalui perhitungan koefisien korelasi *Product Moment Person* antara skor butir dan skor total (r_{hitung}). Hasil uji dinyatakan valid jika lebih besar dari r_{tabel} . Berdasarkan hasil uji coba yang dilakukan terhadap 30 responden, dari 30 butir kuesioner yang diujicobakan terdapat 26 butir yang valid dan 4 butir yang tidak valid (*drop*), yaitu nomor 8, 10, 13, dan 25. Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus *Alpha Cronbach*, diperoleh koefisien reliabilitas 0,883.

Variabel motivasi diukur dengan menggunakan skala peringkat berdasarkan pilihan jawaban responden terhadap setiap butir kuesioner yang diajukan. Jawaban (A) sangat sering, mendapatkan skor 5; (B) sering, mendapatkan skor 4; (C) kadang-kadang, mendapatkan skor 3; (D) jarang, mendapatkan skor 2; (E) tidak pernah, mendapatkan skor 1. Sebelum instrumen digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan perhitungan koefisien reliabilitas. Validitas butir diuji melalui perhitungan koefisien korelasi *product moment person* antara skor butir dan skor total (r_{hitung}). Hasil uji dinyatakan valid jika lebih besar dari r_{tabel} . Berdasarkan hasil uji coba yang dilakukan terhadap 30 responden, dari 30 butir kuesioner yang diujicobakan, terdapat 25 butir yang valid dan 5 butir yang tidak valid (*drop*), yaitu nomor 6, 11, 18, 22, dan 25. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*, diperoleh koefisien reliabilitas 0,827.

Variabel efektivitas kepemimpinan diukur dengan menggunakan skala peringkat berdasarkan pilihan jawaban responden terhadap setiap butir kuesioner yang diajukan. Jawaban (A) sangat sering, mendapatkan skor 5; (B) sering, mendapatkan skor 4; (C) kadang-kadang, mendapatkan skor 3; (D) jarang, mendapatkan skor 2; (E) tidak pernah, mendapatkan skor 1. Sebelum instrumen digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan perhitungan koefisien reliabilitas. Validitas butir diuji dengan perhitungan koefisien korelasi *product moment person* antara skor butir dengan skor total (r_{hitung}). Hasil uji dinyatakan valid jika lebih besar dari r_{tabel} . Berdasarkan hasil uji coba yang dilakukan terhadap 32 responden, dari 32 butir kuesioner yang diujicobakan terdapat 28 butir yang valid dan 4 butir yang tidak valid (*drop*), yaitu nomor 3, 17, 25, dan 29. Berdasarkan hasil perhitungan rumus *Alpha Cronbach*, diperoleh koefisien reliabilitas 0,861.

Data penelitian dianalisis dengan menggunakan teknik statistik deskriptif dan teknik statistik inferensial. Teknik statistik deskriptif yang digunakan meliputi perhitungan skor rata-rata, median, modus, dan simpangan baku serta menampilkan sebaran data dalam tabel distribusi frekuensi dan histogram.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) yang didahului dengan uji normalitas dan uji homogenitas varians. Kemudian, dihitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengaruh ini tercermin dalam koefisien jalur. Penggunaan analisis jalur didasarkan 1) hubungan setiap dua variabel harus merupakan hubungan linier, aditif, dan kausal; 2) semua variabel residu tidak berkorelasi dengan variabel yang mendahuluinya dan tidak berkorelasi dengan variabel yang lain; 3) dalam model hubungan variabel, hanya terdapat jalur kausal atau sebab akibat searah; 4) data setiap variabel yang dianalisis adalah data interval yang berasal dari sumber yang sama.

Hipotesis penelitian dirumuskan dalam hipotesis statistik sebagai berikut:

1. $H_0 : P_{y1} \leq 0$ $H_1 : P_{y1} > 0$ P_{31} = Koefisien jalur efektivitas kepemimpinan terhadap produktivitas;
2. $H_0 : P_{21} \leq 0$ $H_1 : P_{21} > 0$ P_{21} = Koefisien jalur efektivitas kepemimpinan terhadap motivasi;
3. $H_0 : P_{y2} \leq 0$ $H_1 : P_{y2} > 0$ P_{y2} = Koefisien jalur motivasi terhadap produktivitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dilaksanakan melalui survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen. Sumber data adalah 74 responden yang dipilih sebagai sampel. Dalam pembahasan dikemukakan deskripsi variabel masing-masing, yang meliputi hasil perhitungan skor rata-rata, median, modus, simpangan baku, varians, serta penyebaran skor dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan histogram frekuensi.

Skor produktivitas diperoleh berdasarkan jawaban kuesioner yang terdiri atas 26 butir pernyataan. Rentang skor produktivitas antara 26 sampai dengan 130. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui skor minimum 86, skor maksimum 112, rentang skor 26, skor rata-rata 99,081, median 99, modus 99, simpangan baku 5,378, dan varians 28,925.

Skor motivasi diperoleh berdasarkan jawaban kuesioner yang terdiri atas 25 butir. Rentang skor produktivitas antara 25 sampai dengan 125. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui skor minimum 96, skor maksimum 109, rentang skor 13, skor rata-rata 101,986, median 102, modus 101, simpangan baku 2,907, dan varians 8,452.

Skor efektivitas kepemimpinan diperoleh berdasarkan jawaban kuesioner yang terdiri atas 28 butir pernyataan. Rentang skor produktivitas antara 28 sampai dengan 140. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui skor minimum 95, skor maksimum 114, rentang skor 19, skor rata-rata 105,514, median 105, modus 105, simpangan baku 4,045, dan varians 16,363.

Analisis data penelitian selanjutnya dilakukan dengan menggunakan teknik analisis jalur, yaitu teknik statistik parametrik yang dapat digunakan jika data memenuhi persyaratan analisis, yaitu berdistribusi normal. Atas dasar itu, sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, dilakukan uji normalitas galat taksiran dengan menggunakan uji liliefors serta uji signifikansi dan linearitas regresi setiap pasangan variabel.

Uji normalitas dilakukan terhadap hasil perhitungan galat taksiran terhadap setiap pasangan variabel bebas dan variabel terikat. Dalam hal ini dilakukan uji normalitas dengan menggunakan teknik uji liliefors. Kriteria yang digunakan dalam uji normalitas dengan teknik uji liliefors adalah sebagai berikut: (1) data dinyatakan berdistribusi normal jika $L_{hitung} \leq L_{tabel}$; (2) data dinyatakan tidak berdistribusi normal jika $L_{hitung} > L_{tabel}$.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh hasil uji normalitas sebagai berikut. (1) Galat taksiran efektivitas kepemimpinan (X_2) atas motivasi (X_1) berdistribusi normal. Hal ini dibuktikan oleh $L_{hitung} = 0,078 < L_{tabel} = 0,103$ pada $\alpha = 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa galat taksiran regresi (X_2) atas (X_1) berdistribusi normal sehingga persyaratan analisis untuk pasangan variabel tersebut dapat dipenuhi. (2) Galat taksiran produktivitas (Y) atas motivasi (X_1)

berdistribusi normal. Hal ini dibuktikan oleh $L_{hitung} = 0,045 < L_{tabel} = 0,103$ pada $\alpha = 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa galat taksiran regresi (Y) atas (X_1) berdistribusi normal sehingga persyaratan analisis untuk pasangan variabel tersebut dapat dipenuhi. (3) Galat taksiran produktivitas (Y) atas efektivitas kepemimpinan (X_2) berdistribusi normal. Hal ini dibuktikan oleh $L_{hitung} = 0,070 < L_{tabel} = 0,103$ pada $\alpha = 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa galat taksiran regresi (Y) atas (X_2) berdistribusi normal sehingga persyaratan analisis untuk pasangan variabel tersebut dapat dipenuhi.

Uji signifikansi dan linearitas regresi dilakukan terhadap masing-masing pasangan variable, yaitu motivasi (X_1) dan efektivitas kepemimpinan (X_2), motivasi (X_1) dan produktivitas (Y), serta efektivitas kepemimpinan (X_2) dan produktivitas (Y). Pengujian signifikansi dan linearitas regresi motivasi dan efektivitas kepemimpinan diawali dengan menyusun persamaan regresi linear sederhana antara motivasi dan efektivitas kepemimpinan. Berdasarkan hasil perhitungan, hubungan linear motivasi (X_1) terhadap efektivitas kepemimpinan (X_2) dapat dinyatakan dalam persamaan $X_2 = 54,064 + 0,454X_1$. Hasil uji signifikansi pada baris regresi diperoleh $F_{hitung} = 48,872 > F_{tabel} = 7,00$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan persamaan regresi sangat signifikan. Hasil uji linearitas diperoleh $F_{hitung} = 0,672 < F_{tabel} = 1,81$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi antara motivasi atas efektivitas kepemimpinan memiliki hubungan yang linier. Pengujian signifikansi dan linearitas regresi motivasi dan produktivitas diawali dengan menyusun persamaan regresi linear sederhana antara motivasi dan produktivitas. Berdasarkan hasil perhitungan, hubungan linear antara motivasi (X_1) terhadap produktivitas (Y) dapat dinyatakan dalam persamaan $\hat{Y} = 24,005 + 0,712X_1$. Hasil uji signifikansi pada baris regresi diperoleh $F_{hitung} = 28,898 > F_{tabel} = 7,00$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan persamaan regresi sangat signifikan. Hasil uji linearitas diperoleh $F_{hitung} = 0,568 < F_{tabel} = 1,81$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi antara motivasi atas produktivitas memiliki hubungan yang linier.

Pengujian signifikansi dan linearitas regresi efektivitas kepemimpinan dan produktivitas diawali dengan menyusun persamaan regresi linear sederhana antara efektivitas kepemimpinan dan produktivitas. Berdasarkan hasil perhitungan, hubungan linear efektivitas kepemimpinan (X_2) terhadap produktivitas (Y) dapat dinyatakan dalam persamaan $\hat{Y} = -8,045 + 1,050X_2$. Hasil uji signifikansi pada baris regresi diperoleh $F_{hitung} = 34,257 > F_{tabel} = 7,00$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan persamaan regresi sangat signifikan. Dari uji linearitas diperoleh $F_{hitung} = 0,691 < F_{tabel} = 1,92$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi antara efektivitas kepemimpinan dan produktivitas memiliki hubungan yang linier.

Hipotesis penelitian ini diuji untuk menjelaskan pengaruh antarvariabel sebagai berikut: (1) pengaruh langsung produktivitas terhadap motivasi; (2) pengaruh langsung produktivitas terhadap efektivitas kepemimpinan; dan (3) pengaruh langsung motivasi terhadap efektivitas kepemimpinan. Langkah uji hipotesis di antaranya menyusun matrik koefisien korelasi antarvariabel penelitian.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh motivasi terhadap efektivitas kepemimpinan, diketahui korelasi koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh motivasi terhadap efektivitas kepemimpinan, yaitu 0,632. Dari hasil uji signifikansi diperoleh $t_{hitung} = 6,919 < t_{tabel} = 2,646$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan koefisien jalur sangat signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh langsung positif pada efektivitas kepemimpinan. Artinya, peningkatan motivasi akan mengakibatkan peningkatan efektivitas kepemimpinan.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh motivasi terhadap produktivitas, diketahui korelasi koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh motivasi terhadap produktivitas, yaitu 0,294. Hasil uji signifikansi diperoleh $t_{hitung} = 2,424 < t_{tabel} = 1,993$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan koefisien jalur sangat signifikan. Dengan demikian, disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh langsung positif pada produktivitas. Artinya, peningkatan motivasi akan mengakibatkan peningkatan produktivitas.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap produktivitas, diketahui korelasi koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap produktivitas, yaitu 0,382. Hasil uji signifikansi diperoleh $t_{hitung} = 3,155 < t_{tabel} = 2,646$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan koefisien jalur sangat signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh langsung positif pada produktivitas. Artinya, peningkatan efektivitas kepemimpinan akan mengakibatkan peningkatan produktivitas.

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh langsung positif motivasi terhadap efektivitas kepemimpinan. Besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien jalur 0,632 yang signifikan pada $\alpha = 0,01$. Motivasi yang tinggi dapat mendorong peningkatan efektivitas kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan upaya untuk menerapkan teori motivasi dan kinerja dalam bidang efektivitas kepemimpinan. Salah satu fungsi kepemimpinan adalah memotivasi anggota kelompok ke arah pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi motivasi dilakukan melalui perilaku mengefektifkan kepemimpinan dengan cara menghapus hambatan untuk mencapai tujuan dan memberikan penghargaan atas keberhasilan pencapaian tujuan tersebut. Efektivitas kepemimpinan merupakan salah satu efek dari keberhasilan motivasi.

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh langsung positif motivasi terhadap produktivitas. Besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien jalur 0,294 yang signifikan pada $\alpha = 0,05$. Motivasi yang tinggi dapat mendorong peningkatan produktivitas pegawai. Motivasi akan diwujudkan melalui intensitas usaha dan kesediaan pegawai melaksanakan aktivitas sesuai dengan tuntutan sehingga dapat mendorong peningkatan produktivitas. Motivasi yang tinggi mendorong pegawai bekerja dengan baik dan memberikan segala daya upaya untuk memperoleh hasil yang optimal. Dampaknya dapat dirasakan dengan adanya peningkatan hasil pekerjaan yang dilakukan dari waktu ke waktu sehingga akhirnya terjadi peningkatan produktivitas.

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh langsung positif efektivitas kepemimpinan terhadap produktivitas. Besarnya pengaruh ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,382 yang signifikan pada $\alpha = 0,01$. Pemimpin yang efektif dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja pegawai. Efektivitas kepemimpinan mengacu pada hasil yang ingin dicapai, seperti produktivitas, kualitas, dan kepuasan kerja dalam situasi tertentu. Pemimpin yang efektif akan mampu membantu anggota kelompok menghasilkan produktivitas yang tinggi serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan terhadap guru SMK Negeri di Kecamatan Cikarang Barat, diperoleh simpulan sebagai berikut. Pertama, motivasi berpengaruh langsung

secara positif pada efektivitas kepemimpinan. Artinya, peningkatan motivasi akan mengakibatkan peningkatan efektivitas kepemimpinan. Kedua, motivasi berpengaruh langsung secara positif pada produktivitas. Artinya, peningkatan motivasi akan mengakibatkan peningkatan produktivitas. Ketiga, efektivitas kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif pada produktivitas. Artinya, peningkatan efektivitas kepemimpinan akan mengakibatkan peningkatan produktivitas.

Produktivitas guru dapat ditingkatkan melalui peningkatan motivasi. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut. *Pertama*, menetapkan tujuan pekerjaan yang dapat mendorong semangat kerja pegawai. Hal ini terkait dengan variasi pemberian tugas serta tanggung jawab dan kewenangan yang sesuai dari setiap tugas yang dilakukan pegawai. *Kedua*, menetapkan standar kerja yang menjadi tantangan bagi pegawai. Hal ini terkait dengan kriteria keberhasilan yang harus dicapai serta metode kerja yang harus diikuti. *Ketiga*, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan diri. Setiap pegawai diberikan kesempatan mengembangkan karier, mengembangkan kemampuan, mengembangkan kreativitas, serta keterlibatan dalam berbagai kegiatan organisasi. *Keempat*, membina hubungan kerja sama antarpegawai. Hal ini terkait dengan berbagai upaya, seperti penyelesaian konflik, pemerataan tugas, dan pembentukan kelompok kerja. *Kelima*, membina ketekunan dalam melaksanakan tugas. Hal ini terkait dengan berbagai upaya, seperti pemeriksaan hasil kerja pegawai, pengevaluasian hasil kerja, dan penghargaan sesuai dengan prestasi kerja pegawai.

Produktivitas guru dapat ditingkatkan melalui peningkatan efektivitas kepemimpinan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut. *Pertama*, menetapkan tujuan yang dapat dicapai oleh pegawai. Pemimpin menetapkan tujuan pekerjaan yang realistis sesuai dengan kemampuan pegawai serta daya dukung yang dimiliki organisasi. *Kedua*, membimbing anggota tim untuk meningkatkan kemampuan. Pemimpin memberikan dorongan dan semangat terhadap pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensinya. Di samping itu, pemimpin berupaya menyediakan fasilitas yang diperlukan oleh pegawai untuk meningkatkan kompetensinya. *Ketiga*, memberikan umpan balik untuk mendorong semangat kerja pegawai. Kinerja pegawai mendapat pengakuan dan penghargaan yang sesuai dari pemimpin, dan pegawai perlu diberi kewenangan yang sesuai dengan kewajibannya. *Keempat*, mengelola sumber daya secara efisien. Upaya ini terkait dengan kebijakan pemimpin dalam penempatan pegawai, pendistribusian tugas, serta pendelegasian tugas sesuai dengan kemampuan pegawai. *Kelima*, memberikan dukungan untuk kelancaran tugas pegawai. Seorang pemimpin perlu memenuhi kebutuhan fasilitas kerja, mendorong kreativitas, serta mengarahkan pegawai untuk membina kerja sama dengan rekannya. *Keenam*, memberikan contoh bekerja yang baik kepada pegawai. Pemimpin harus mampu menunjukkan keteladanan perilaku dalam bekerja sehingga dapat dijadikan teladan bagi pegawai. *Ketujuh*, membantu pegawai dalam memecahkan masalah. Pemimpin harus memberikan perhatian secara individual terkait dengan masalah yang dihadapi pegawai.

Saran-saran dari hasil penelitian ini dalam rangka peningkatan produktivitas guru melalui peningkatan motivasi dan efektivitas kepemimpinan adalah sebagai berikut. *Pertama*, guru diharapkan memiliki semangat yang tinggi baik untuk meningkatkan kemampuan serta meningkatkan hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh instansi sekolah. Guru diharapkan memahami dengan baik tujuan dan standar pekerjaan sebagai indikator produktivitas dalam melaksanakan pekerjaan. Guru perlu memiliki hubungan baik dengan pemimpin, membina hubungan baik dengan rekan kerja dalam rangka melaksanakan tugas sesuai dengan

peran sebagai pendidik. *Kedua*, kepala sekolah diharapkan dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya secara optimal. Kepala sekolah perlu memahami karakteristik guru sebagai anggota kelompok yang harus dibina dan diarahkan terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Kepala sekolah juga harus menunjukkan keteladanan bagi guru dalam pelaksanaan tugasnya. *Ketiga*, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengungkap lebih luas faktor-faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja guru dengan mengkaji berbagai variabel penelitian, seperti kepuasan kerja, kompetensi profesional, iklim organisasi, budaya organisasi, supervisi, dan penghargaan yang dapat memengaruhi produktivitas.

PUSTAKA ACUAN

- Allio, Robert J. 2002. *Leadership*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Amstrong, Michael. 2009. *Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing Results*. London: Kogan Page.
- Berman, Evan M. 2007. *Productivity in Public and Nonprofit Organizations Strategies and Techniques*. California: Sage Publication.
- Chatterjee, K.K. 2005. *A Grammar of Management*. New Delhi: New Age International.
- Currie, Donald. 2004. *Personnel in Practice*. Cornwall, U.K.: Wiley-Blackwell.
- Dessler, Gary dan Jean Phillips. 2008. *Managing Now*. Boston: Cengage Learning.
- Dubrin, Andrew J. 2009. *Essentials of Management*. South Western: Cengage Learning..
- Furnham, Adrian. 2003. *Personality at Work*. London: Routledge.
- Hernon, Peter dan Nancy Rossiter. 2007. *Making a Difference: Leadership and Academic Libraries*. Westport: Libraries Unlimited.
- Jogulu, Uma D. dan Glenice J. Wood. 2006. "Equal Opportunities International" . *The Role of Leadership Theory*. Vol. 25 (4).
- Koontz, Harold. *Management*. 1981. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Luthans, Fred. 2008. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Mitchell, Douglas E. 2007. *Work Orientation and Job Performance: The Cultural Basis of Teaching Rewards and Incentives*. Canada: SUNY Press.
- Northouse, Peter Guy. 2010. *Leadership: Teory and Practice*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Phillips, Jean dan Stanley M.Gully. 2011. *Organizational Behavior: Tools for Success*. South Western: Cengage Learning.
- Profillidis, Vasillios A. 2006. *Railway Management and Engineering*. London: Ashgate Publishing, Ltd.
- Prokopenko, Joseph. 1992. *Productivity Management: A Practical Handbook*. Geneva: International Labour Organization.
- Rosenbloom, Jerry S. 2005. *The Handbook of Employee Benefits*. New York: McGraw-Hill Profesional.

Terry, George R. 1977. *Principles of Management*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.

Thompshon, David P. 1996. *Motivating Others: Creating The Condition*. New Jersey: Eye on Education.

Trivedi, M.L. 2002. *Managerial Economics: Theory & Application*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.