

## Meningkatkan Pola Mengajar Guru Melalui Implementasi Manajemen Perencanaan Berbasis Data (PBD) dalam Kurikulum Merdeka

*Improving Teacher Teaching Patterns Through Implementation of Data-Based Planning Management (PBD) in the Merdeka Curriculum*

Sri Mundaryati

SD Negeri Cipopokol Caringin Bogor  
Kp. Cipopokol, Pasir Muncang, Bogor  
email: srimundaryatisag47@admin.sd.belajar.id

---

### ***ABSTRACT:***

*The purpose of writing is to improve teacher teaching patterns based on the root problems faced by schools based on the results of educational report cards related to the quality of learning related to classroom management and reflection on teaching practices that are still not good. The essence of this management is how a principal empowers all aspects of the school, to be managed professionally and totally, through the stages described through the cycle model. In addition, how the components in the cycle can be synergized so that the teaching pattern of teachers can improve and change from the old paradigm of teaching to a new paradigm with an independent curriculum and a project to strengthen the profile of Pancasila students. With data-based planning (PBD) with the pattern of Correcting Reflection Identification (IRB) steps, it turns out to be able to improve teacher teaching patterns from each cycle. The following is evidence of changes in each cycle, the teacher's ability related to the learning climate in the classroom from 37.5% increased to 87.5%. Ability in learning management strategies from 12.5% increased to 62.5%. Abilities related to giving feedback increased from 50% to 87.5 and abilities related to self-improvement from 12.5 to 87.5. The key to improving learning patterns in the classroom is to know the root of the problem, be able to reflect and agree to improve themselves.*

**Keywords:**

*Teching Strategy,  
Management, Teacher*

**Kata kunci:**

Pola mengajar, Manajemen,  
Guru

## **ABSTRAK:**

---

Tujuan dari penulisan untuk meningkatkan pola mengajar guru berdasarkan akar masalah yang dihadapi sekolah berdasarkan hasil rapor pendidikan terkait kualitas pembelajaran yang terkait dengan manajemen kelas dan refleksi atas praktik mengajar masih tergolong tidak baik. Inti dari manajemen ini adalah bagaimana seorang kepala sekolah memberdayakan semua aspek yang ada disekolah, untuk dikelola secara profesional dan total, melalui tahapan-tahapan yang digambarkan melalui model siklus tersebut. Selain itu bagaimana komponen-komponen yang ada dalam siklus tersebut dapat disinergikan sehingga pola mengajar guru dapat meningkat dan berubah dari pola mengajar paradigma lama keparadigma baru dengan kurikulum merdeka dan proyek penguatan profil pelajar Pancasila. Dengan perencanaan berbasis data (PBD) dengan pola langkah Identifikasi Refleksi Benahi (IRB) ternyata dapat meningkatkan pola mengajar guru dari setiap siklusnya. Berikut bukti perubahan setiap siklus, kemampuan guru terkait dengan iklim belajar dikelas dari 37,5% meningkat menjadi 87,5%. Kemampuan dalam strategi manajemen pembelajaran dari 12,5% meningkat menjadi 62,5%. Kemampuan terkait dengan pemberian umpan balik meningkat dari 50% menjadi 87,5 dan kemampuan yang terkait peningkatan diri dari 12,5 menjadi 87,5. Kunci dari meningkatkan pola pembelajaran dikelas adalah harus tahu akar masalah yang dihadapi, mampu merefleksi dan sepakat untuk membenahi diri.

---

## PENDAHULUAN

Bila disebut kata guru langsung terbayang seorang ibu atau bapak yang pandai mengajari peserta didik, seorang pribadi yang penyabar, sosok panutan peserta didik dari mulai langkah awal keluar rumah hingga langkah terakhir meninggalkan bangunan sekolah. Oleh karena itu apapun yang dilakukan oleh guru selalu menjadi contoh bagi peserta didiknya. Segala jenis pengetahuan yang disampaikan ditingkat dasar akan menjadi konsep awal dalam benak peserta didik. Jika pola mengajar yang kita lakukan tidak sesuai dengan kondisi peserta didik maka akan berimbas pada penerimaan konsep yang kurang tepat di benak peserta didik. Niat awal ingin menyampaikan kebaikan bisa jadi diterima hal yang kurang baik karena cara penyampaian atau cara mengajar yang kurang tepat. Suasana senang ketika berangkat kesekolah akan berubah menjadi suasana yang tidak di harapkan oleh peserta didik dikelas karena pola mengajar yang tidak sesuai dengan kondisi dan situasi yang dibutuhkan.

Penulis prihatin jika menyaksikan ada guru yang mengajar hanya berniat melaksanakan tugas sebagai alat pembebasan kewajiban, dan tidak memikirkan pola mengajar sesuai kebutuhan peserta didik. Terkadang guru sibuk dengan urusan masing - masing hingga peserta didik hanya disuruh duduk rapi, mencatat, dikasih tugas lalu dikumpulkan. Setelah tugas dikumpulkan hanya menumpuk dimeja guru, dan bisa

jadi tugasnya tidak diperiksa hingga peserta didik menanyakan kemana bukunya belum dikembalikan. Dan yang sangat miris lagi ketika menemui guru sedang asik dengan *hand phonenya*, sementara peserta didik asik dengan obrolan yang tidak jelas setelah diberi tugas oleh gurunya. Kemampuan capaian murid yang berbeda beda menjadi tidak tercapai secara maksimal, sehingga berlatih yang ada di lumpur pun tak akan ditemukan. Bila mana cara pembelajaran masih seperti yang dulu.

Dalam keadaan tersebut penulis ingin rasanya mengubah kondisi tersebut menjadi kondisi belajar dengan menghargai hak peserta didik. Dalam prosesnya saling menghargai perbedaan, dalam tekniknya memanusiakan manusia, dalam aktifitasnya menyenangkan, hasilnya muncul dengan kesadaran sendiri dari kodratnya peserta didik. Sehingga tak ada tekanan harus di cetak seperti apa yang kita inginkan dengan paksa. Dan peserta didik mendapatkan pengalaman yang akan di kenang sepanjang hayat secara positif. Menurut penulis perubahan di mulai dari membenahi pola mengajar seorang guru, pola mengajar dapat berubah jika pola pikir lama dapat di inovasi, Inovasi dapat muncul jika kepala sekolah menyadari sepenuh jiwa fungsi dirinya sebagai seorang manager dilingkungan kerja yang dipimpin perlu adanya inovasi dalam pemberian pola mengajar bagi guru dan dirinya. Oleh karena itu studi ini bertujuan untuk melihat bagaimana implementasi

manajemen perencanaan berbasis data (PBD) dalam kurikulum merdeka di SD Negeri Cipopokol Caringin Bogor.

## METODE PENELITIAN

Dalam mengimplementasikan manajemen Perencanaan berbasis Data ini penulis menggunakan tiga siklus sebagai berikut. Siklus pertama dilaksanakan pada tanggal 16 April 2022, bulan April disaat pertama muncul rapor pendidikan yang diunduh dari akun belajar id. kepala sekolah atau admin sekolah. Langkah langkah yang dilakukan dengan pola IRB ( identifikasi Refleksi Benahi ) yang memanfaatkan rapor pendidikan. Siklus kedua ini dilaksanakan pada semester 2 tahun pelajaran 2021/2022 tepatnya pada bulan akhir 16 mei 2022 pada rapat penentuan kenaikan kelas berdasarkan hasil nilai rapor peserta didik dan hasil refleksi dan evaluasi siklus 1. Siklus ketiga ini dilaksanakan pada semester 2 tahun pelajaran 2021/2022 yang diawali 22 juli 2022 pada rapat evaluasi dan refleksi mengajar.

Pengumpulan data didapat dari hasil observasi, wawancara dan data resmi dari rapor pendidikan yang dikeluarkan kemendikbud ristek melalui akun belajar.id kepala sekolah dan admin. Data yang diperoleh direkap dan

disajikan dalam bentuk tabel pemilahan antara hasil yang sudah baik dan hasil yang belum baik dalam perencanaan berbasis data dengan pola dari identifikasi masalah, Refleksi akar masalah dan benahi permasalahan yang dikaitkan dengan program perencanaan berbasis data.

Data yang sudah terkumpul disusun dalam tabel dan dinyatakan dalam bentuk prosentase antara lain mengenai peningkatan pola mengajar guru yang dipilih dan efeknya terhadap karakter peserta didik dalam capaian pembelajaran pada kegiatan *intrakurikuler* dan peningkatan pengembangan karakter profil pelajar Pancasila pada kegiatan *ko kurikuler* juga kegiatan *ekstrakurikuler*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk meningkatkan pola mengajar maka peneliti memanfaatkan rapor pendidikan yang dapat di unduh dari link sebagai dasar pemberian akar masalah yang muncul. Untuk mempermudah pemberian maka rapor pendidikan diurai dengan menggunakan teknik IRB yaitu identifikasi masalah, Refleksi akar masalah dan membenahi masalah serta Menyusun rencana Tindakan dan aksi nyata pemberian.

1	Nom or Indikator	Nama Indikator	Nilai Sekolah And a	Capaian	Perbandingan				Renta ng Nilai	Definisi Indikator	Definisi Capaian	Waktu Pengkinian	Le ve l
					Satuan Pnddkn Serupa Nasiona l	Nilai Rata-Rata Kab	Nilai Rata-Rata Prov	Nilai Rata-Rata Nas					
2	A.1	Kemampuan literasi	1.57	Di bawah kompetensi minimum	1.68	1.73	1.74	1.71	1 - 3	Percentase peserta didik berdasarkan kemampuan dalam memahami, menggunakan, merefleksi, dan mengevaluasi beragam jenis teks (teks informasional dan teks fiks).	Kurang dari 50% peserta didik telah mencapai kompetensi minimum untuk literasi membaca.	Nov-21	1
3	A.1	Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi Mahir	6.67%	Mahir					0 - 100	Percentase peserta didik berdasarkan kemampuan dalam memahami, menggunakan, merefleksi, dan mengevaluasi beragam jenis teks (teks informasional dan teks fiks).	Peserta didik mampu mengintegrasikan beberapa informasi lintas teks; mengevaluasi isi, kualitas, cara penulisan suatu teks, dan bersikap reflektif terhadap isi teks.	Nov-21	1
4	A.1	Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi Cakap	13.33%	Cakap					0 - 100	Percentase peserta didik berdasarkan kemampuan dalam memahami, menggunakan, merefleksi, dan mengevaluasi beragam jenis teks (teks informasional dan teks fiks).	Peserta didik mampu membuat interpretasi dari informasi implisit yang ada dalam teks; mampu membuat simpulan dari hasil integrasi beberapa informasi dalam suatu teks.	November	1
5	A.1	Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi Dasar	60%	Dasar					0 - 100	Percentase peserta didik berdasarkan kemampuan dalam memahami, menggunakan, merefleksi, dan mengevaluasi beragam jenis teks (teks informasional dan teks fiks).	Peserta didik mampu menemukan dan mengambil informasi eksplisit yang ada dalam teks serta membuat interpretasi sederhana.	November	1
6	A.1	Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi Perlu Intervensi Khusus	20%	Perlu Intervensi Khusus					0 - 100	Percentase peserta didik berdasarkan kemampuan dalam memahami, menggunakan, merefleksi, dan mengevaluasi beragam jenis teks (teks informasional dan teks fiks).	Peserta didik belum mampu menemukan dan mengambil informasi eksplisit yang ada dalam teks atau membuat interpretasi sederhana.	November	1

Ready Accessibility: Investigate

Setelah melakukan bedah rapot, maka didapat hasil rapor pendidikan SD Negeri Cipopokol yang kurang baik, dan termasuk skala prioritas penanganan

adalah masalah kemampuan literasi yang belum proposisional dan perlu intervensi khusus. Berikut cuplikan rapor pendidikan dengan hasil kurang baik

1	Nom or Indikator	Nama Indikator yang belum baik	Nilai Sekolah And a	Capaian	Perbandingan				Renta ng Nilai	Definisi Indikator	Definisi Capaian	K
					Satuan Pnddkn Serupa Nasiona l	Nilai Rata-Rata Kab	Nilai Rata-Rata Prov	Nilai Rata-Rata Nas				
2	A.1	Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi Perlu Intervensi Khusus	20%	Perlu Intervensi Khusus					0 - 100	Percentase peserta didik berdasarkan kemampuan dalam memahami, menggunakan, merefleksi, dan mengevaluasi beragam jenis teks (teks informasional dan teks fiks).	Peserta didik belum mampu menemukan dan mengambil informasi eksplisit yang ada dalam teks atau membuat interpretasi sederhana.	
3												

Berdasarkan tabel rapot pendidikan SDN Cipopokol tersebut terlihat kode A1 masih merah dan tertulis perlu intervensi khusus, artinya Indikator A 1 merupakan output yang diperoleh dari hasil ANBK, Survey Lingkungan dan survey karakter. Setelah diidentifikasi permasalahan yang harus segera di tangani adalah

kemampuan literasi bagi peserta didik . Secara bersama sama guru dan kepala sekolah sebagai peneliti melakukan refleksi akar masalah dari output yang belum baik tersebut . Dengan refleksi hasil rapor pendidikan pada indikator D seperti pada cuplikan rapor pendidikan pada tabel di bawah ini

D.1	Kualitas pembelajaran	1.75	Disorientasi	1.87	1.93	1.93	1.91	1 - 3 dari kemenanikouo.
D.1.1	Manajemen kelas	1.81	Disorientasi	1.95	1.98	1.99	1.97	1 - 3 Rata-rata nilai untuk keteraturan suasana kelas dan disiplin positif di survei lingkungan belajar. Rata-rata nilai untuk kualitas pembelajaran manajemen kelas, dukungan afektif, aktivasi kognitif, Pembelajaran praktik vs teori, dan pembelajaran jarak jauh di survei lingkungan belajar. Suasana pembelajaran yang kondusif, dukungan afektif dan aktivasi kognitif belum diberikan oleh guru. Suasana kelas belum kondusif untuk melangsungkan pembelajaran dan hanya sebagian kecil guru yang berupaya aktif untuk melibatkan peserta didik dalam pengelolaan kelas. Novembe  1 Novembe  2

Berdasarkan kedua tabel data tersebut maka kepala sekolah sebagai peneliti wajib mendiskusikan bersama guru-guru untuk melakukan pemberian tahuhan dengan memberikan wawasan tentang pola mengajar yang sesuai kondisi lingkungan sekolah, memberikan

pelatihan sebagai motivasi untuk memunculkan semangat berinovasi dalam mengajar dan memasukannya dalam rencana kerja sekolah. Berikut ini tabel hasil bedah rapor pendidikan dengan permasalahan prioritas

No	Identifikasi masalah	Refleksi akar masalah	Benahi	Tindak lanjut
1	Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi Perlu Intervensi Khusus	1. Kualitas pembelajaran 2. Manajemen kelas 3. Refleksi atas praktik mengajar	Memfasilitasi kegiatan IHT, melakukan supervisi klinis tentang pola mengajar yang sesuai dengan kondisi lingkungan sekolah.	Melakukan monitoring berkala secara kontinu, pendekatan interpersonal melalui bripping berkala dan mendengarkan dan mencari solusi terhadap kesulitan guru yang dihadapi anggaran kegiatan ketika selesai mengajar di kelas. Menerapkan proyek kompetisi antar kelas sebagai motivasi kreatif.

Menampilkan kemampuan literasi peserta didik untuk menghargai kemampuan dan haknya.

Setelah pola kegiatan identifikasi masalah, refleksi akar masalah Benahi (IRB)

dilaksanakan pada tiap siklus penelitian maka dapatlah hasil sebagai berikut :

No	Pola mengajar guru dan ciri-cirinya	Siklus			
		Siklus 1	Siklus 2	Siklus 3	Jumlah guru
1	Kemampuan terkait dengan iklim belajar dikelas ciri				
	a. memiliki kemampuan interpersonal.	25%	37,5 %	87,5%	7
	b. hubungan baik dengan peserta didik	75%	100%	100%	8
	c. menerima, mengakui, dan memperhatikan siswa	25 %	62,5%	75%	6
	d. Menunjukkan minat dan antusias	12,5%	12,5%	75%	6

	e. menunjukan Kerjasama antar kelompok di kelas	12,5 %	37,5%	87,5%	7
	f. menghargai hak siswa	50 %	37,5%	87,5%	7
	g. melibatkan siswa dalam pembelajaran	25 %	37,5%	87,5%	7
Rerata		37,5%	50%	87,5%	7
2.	Kemampuan dalam strategi manajemen pembelajaran				
	a. Mampu menghadapi dan menangani siswa yang suka menyela,tidak perhatian,mengalihkan pembicaraan,	12,5%	12,5%	62,5%	5
	b.mampu bertanya dan memberi tugas yang terdiferensiasi	0 %	37,5%	75%	6
Rerata		12,5%	25%	62,5%	5
3.	Kemampuan terkait pemberian penguatan dan umpan balik dan merespon sikap positif siswa	50%	87,5 %	87,5%	7
4	Memiliki kemampuan peningkatan diri				
	a. menerapkan kurikulum dan methoda inovatif	12,5%	50%	87,5%	7
	b. Menambah pengetahuan	12,5%	87,5%	100%	8
	c. memanfaatan perencanaan secara kelompok	12,5 %	50%	75%	6
	d. menciptakan dan mengembangkan methoda yang relevan	12,5 %	37,5%	87,5%	7
Rerata		12,5%	62,5%	87,5%	7

Berdasarkan tabel hasil perkembangan siklus 1 sampai dengan 3 perubahan yang cukup meningkat terjadi pada siklus 2 namun hasil capaian belum maksimal. Pada siklus 2 ini terdapat banyak perubahan pola mengajar dari guru. Mereka menjadi sering berkomunikasi aktif tentang permasalahan permasalahan yang dihadapi dikelas saat bripling berkala dilakukan. Dan pada siklus2 ini motivasi guru untuk memilih pola mengajar menjadi kreatif dan inovatif terlihat perkembangannya terutama pada pola pertama tentang kemampuan guru terkait pemilihan pola mengajar sesuai iklim kelas saat itu. Salah satu faktur keberhasilan disiklus 2 ini, dibarengi dengan kegiatan proyek P5 sehingga suasana belajar dan pola mengajar berpengaruh pada kreativitas guru dan murid. Berikut data perubahan dari pola mengajar tersebut

No.	Pola mengajar guru dan cincirinya	siklus		
		Siklus 1	Siklus 2	Siklus 3
1	Kemampuan terkait dengan iklim belajar dikelas ciri			
Rerata		37,5%	50%	87,5%
2.	Kemampuan dalam strategi manajemen pembelajaran			
Rerata		12,5%	25%	62,5%
3.	Kemampuan terkait pemberian penguatan dan umpan balik dan merespon sikap positif siswa	50%	87,5 %	87,5%
4	Memiliki kemampuan peningkatan diri			
Rerata		12,5%	62,5%	87,5%

Sedang pada siklus 3 guru sudah mulai berkomitmen dengan pola yang diperlukan dikelas untuk pembelajaran, peserta didik pun sudah mulai menunjukkan kemampuan produktifnya pada sub kemampuan literasi berbicara dan presentasi dari kegiatan proyek P5 dan presentasi setiap kegiatan yang mereka lamaikan di sekolah. Kemampuan produktif pada sub kemampuan berbicara ini ditampilkan kepada para tamu yang berkunjung ke sekolah penggerak dari mulai observasi sesama sekolah penggerak, observasi tingkat kabupaten hingga tamu observasi tingkat kementerian.

Dari data yang terkumpul tampak bahwa dengan menggunakan manajemen perencanaan berbasis data dengan pola "IRB"

dapat membenahi akar masalah yang dihadapi guru dan kepala sekolah. Sehingga guru dapat menentukan pola mengajar yang sesuai dengan kondisi dan keadaan lingkungan pembelajaran yang dibutuhkan. Adapun penafsiran hasil yang peroleh adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan kemampuan guru dalam memanfaatkan iklim belajar sesuai kondisi.

- Siklus satu 37,5 % atau 3 guru
- Siklus kedua 50 % atau 4 guru
- Siklus ketiga 87,5 % atau 7 guru Tinggal 1 guru yang masih memerlukan perhatian khusus dari kepala sekolah.

2. Kemampuan dalam strategi

manajemen pembelajaran	5 guru
- Siklus satu 12 ,5 % atau 1 guru	- Siklus ketiga 87,5 % atau 7 guru
- Siklus kedua 25 % atau 2 guru	
- Siklus ketiga 62,5 % atau 5 guru	
- Ada 3 guru yang masih memerlukan perhatian khusus dari kepala sekolahuntuk pola ke2 ini dengan keterangan masih beradaptasi dengan kurikulum merdeka	Ada 1 guru yang masih memerlukan perhatian khusus dari kepala sekolah. Dari data tersebut dapat di tafsirkan bahwa Perencanaan berbasis data mempermudah penemuan akar masalah dan pemberahannya. Sehingga akar masalah yang terdapat dalam Kualitas pembelajaran, refleksi atas praktik ngajar dan manajemen kelas mengalami perubahan positif melalui pola mengajar guru yang di pilih sesuai kondisi lingkungan belajar yang di butuhkan. Untuk lebih jelasnya mari kita simak tabel peningkatan pola mengajar guru yang tercermin pada output dari peserta didik.
3. Kemampuan terkait pemeberian penguatan dan umpan balik dan merespon sikap positif siswa	
- Siklus satu 50 % atau 4 guru	
- Siklus kedua 87,5 % atau 7 guru	
- Siklus ketiga 87,5 % atau 7 guru	
4. Ada 1 guru yang masih memerlukan perhatian khusus dari kepala sekolah	
Memiliki kemampuan peningkatan diri	
- <b>Siklus</b> satu 12,5% atau 1 guru	
- Siklus kedua 62,5 % atau	

## SIMPULAN

Perencanaan berbasis data merupakan cara yang tepat untuk mengidentifikasi, merefleksi akar masalah dan membenahi permasalahan yang di hadapi sekolah. Dengan memanfaatkan rapor pendidikan akar masalah

akan menjadi cepat ditemukan pada dimensi proses. Begitupun dengan masalah yang dihadapi SD Negeri Cipopok dalam membenahi permasalahan kualitas pembelajaran, managemen kelas dan refleksi atas praktik berakar pada pola mengajar guru yang dipengaruhi oleh kemampuan guru terkait iklim belajardikelas, kemampuan menentukan manajemen

pembelajaran , memiliki kemampuan terkait dengan pemberian umpan balik dan penguatan serta kemampuan guru yang tekait dengan peningkatan diri. Kunci utama dalam IRB ini adalah adanya kesadaran guru untuk merubah pola mengajar paradigma lama menuju pola mengajar paradigma baru pada kurikulum merdeka dengan pembelajaran berpusat pada anak.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- |   |  |
|---|--|
| Sudarman Danim.,<br>(2002),<br>Agenda<br>Pembaruan<br>Sistem<br>Pendidikan,<br>Pustaka<br>Pelajar Offset,<br>Bengkulu                   | <i>di Sekolah,</i><br>Penerbit<br>Mizan<br>Learning<br>Center,<br>Bandung  |
| David P. Langford., Barbara A.<br>Cleary., (1996), <i>Orchestrating<br/>Learning with Quality,</i><br>Synergy Books<br>International    | Indra Djati Sidi.,<br>(2001),<br>Menuju<br>Masyarakat<br>Belajar,<br><i>Menggagas<br/>Paradigma<br/>Baru<br/>Pendidikan,</i><br>Paramadina<br>dengan Logos<br>Wacana Ilmu,<br>Telaga<br>Kahuripan. |
| Hernowo., Chairul<br>Nurdin.,<br>(2003), Bu<br>Slim & Pak Bil,<br><i>Kisah tentang<br/>Kiprah Guru<br/>“Multiple<br/>Intelligences”</i> | Ibtisam Abu-Duhou.,<br>(2002), <i>School<br/>Based</i>   |

<i>Management,</i> Logos Wacana Ilmu, Jakarta, Logos	Sudjana., (2004), <i>Manajemen Program Pendidikan- untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembanga- n Sumber Daya Manusia, Falah Production.</i>
Zamroni., (2000), <i>Paradigma Pendidikan Masa Depan</i> , Bigraf Publishing	BSKAP, (2021), <i>kajian akademik kurikulum untuk pemulihan pembelajaran.</i> Pusat kurikulum dan pembelajaran, Indonesia
Dedi Supriadi., (2003), <i>Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah,</i> Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung	
Robert G. Owens., (1991), <i>Organizational Behavior in Education,</i> Allyn and Bacon United States of America.	