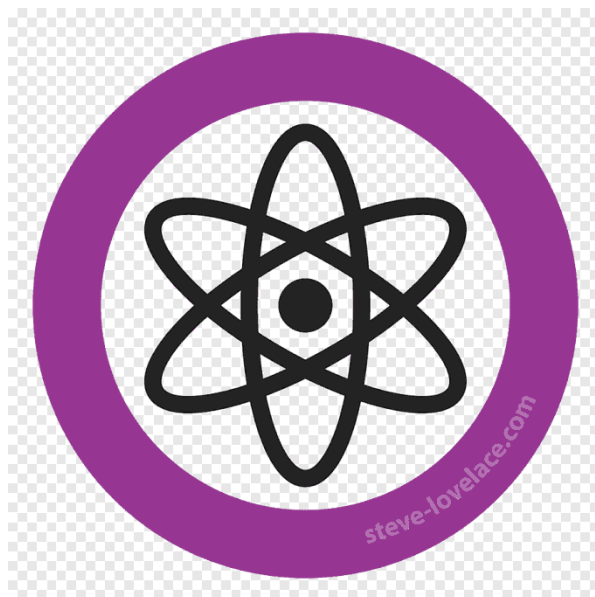


**MODEL MANAJEMEN “FLEKSIBEL”
PENDIDIKAN PROFESI GURU
DI INDONESIA
(SEBUAH MODEL HIPOTETIK)**



TAHUN 2020

**MODEL MANAJEMEN
“FLEKSIBEL”
PENDIDIKAN PROFESI GURU
DI INDONESIA
(SEBUAH MODEL HIPOTETIK)**

**PENCIPTA
DR. ISTININGSIH, M Pd
DR. MUH WASITH ACHADI, M Ag**

DAFTAR ISI

Halaman Awal.....	1
Halaman Judul.....	2
Daftar Isi.....	3
Kata Pengantar	4
Pendahuluan	6
 A. Landasan Filosofis Model.....	 8
B. Konsep Model	9
C. Elemen Model	13
D. Mekanisme Model.....	18
Penutup.....	22
Referensi	23

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Alloh SWT atas limpahan rahmatNYa karya ini dapat diselesaikan tanpa ada aral yang merintang. Salam sholawat kami haturkan ke junjungan nabi besar Muhammad SAW yang telah memberikan safaatNya kepada kami.

Kami merasa mendapat dukungan dari berbagai pihak, pimpinan, teman, keluarga dan seluruh handai taulan yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu dalam penyelesaian karya ini. Oleh karenanya kami mengucapkan terima kasih yang tak terhingga.

Penulisan karya ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi dunia pendidikan khususnya pendidikan profesi guru di Indonesia. Kita semua telah mengetahui bahwa pendidikan profesi guru khususnya di lingkungan kementerian Agama RI sampai saat ini khususnya untuk pra-jabatan belum dilaksanakan; oleh karenanya kami berusaha untuk ikut berkontribusi terutama dalam implementasi.

Terkait dengan landasan filosofis dan konsep pendidikan profesi guru, penulis telah menuangkannya dalam buku yang berjudul *Teacher's Profession Education and Educational Clinic: A Recommendation An Education Model Which Is Capable Of Developing Teachers' Competence*. Karya ini difokuskan pada

tataran praksis dan diberi judul MODEL MANAJEMEN “FLEKSIBEL” PENDIDIKAN PROFESI GURU DI INDONESIA (SEBUAH MODEL HIPOTETIK).

Karya ini dibatasi pada sebuah konsep model yang seharusnya dilakukan uji coba lapangan untuk mengukur efektivitas serta penyempurnaan konsep. Dikarenakan keterbatasan yang ada maka riset untuk mengukur efektivitas kerja model dan menyempurnakannya seyogyanya segera dilakukan.

Dengan *reason* di atas, kami mohon dukungan dari berbagai pihak khususnya fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan untuk menuntaskan karya ini. Uji coba lapangan membutuhkan waktu dan sebaiknya apabila program telah dilaksanakan sehingga riset yang dilakukan lebih memiliki kadar kebermaknaan yang lebih.

Karya ini tentunya masih banyak kekurangannya, oleh karenanya masukan dari berbagai pihak sangat kami harapkan. Terakhir semoga karya ini bermanfaat dan dapat menjadi lading ibadah kami dan menjadi amal jariyah. Aamiin.

Sleman, 16 Agustus 2020

Penyusun

PENDAHULUAN

Karya ini merupakan sebuah model yang belum dilakukan uji coba di lapangan, oleh karenanya masih disebut sebagai model hipotetik. Model hipotetik ini berisi Landasan Filosofis Model, Konsep Model, dan Mekanisme Model.

Landasan filosofis model dieksplor secara mendalam dengan berdasarkan manajemen paling *uptodate* dan manajemen masa depan yang mengacu pada perkembangan teknologi. Oleh karenanya ***flexible management*** menjadi pilihan dalam menentukan landasan filosofis model.

Konsep model didesain berlandaskan pada filosofi yang ditemukan serta berdasarkan pada situasi yang ada saat ini dan prediksi situasi yang akan datang yang mengacu pada perkembangan teknologi serta memperhatikan efisiensi dan efektivitas kerja Lembaga (baca program pendidikan profesi guru) serta sangat memperhatikan kebutuhan khalayak tanpa terkecuali.

Pemikiran di atas menjadi landasan dalam membangun konsep model pendidikan profesi guru ini; oleh karenanya kata kunci dalam konsep ini adalah **Situation, Interoperabilitas, Produktif, dan Nondiskriminatif.**

Mekanisme model disusun berasaskan pada konsep model di atas. Lebih konkrit bisa dijelaskan sebagai berikut; Konsep situational mewarnai pola **kepemimpinan**; Konsep Interoperabilitas mewarnai pola **komunikasi** serta **fasilitas** yang digunakan; Konsep produktif mewarnai pola **kinerja** dan **tujuan** yang akan dicapai; Sedangkan konsep nondiskriminatif lebih mewarnai pada **pelayanan** yang diberikan kepada peserta didik.

Secara lebih detail dan konkrit dengan indikator dari setiap konsep diuraikan pada bagian mekanisme model. Dengan demikian model yang didesain ini diharapkan mampu menjadi sebuah alternatif karya yang handal yang filosofis-implementatif.

A. LANDASAN FILOSOFIS MODEL

Pada bagian pendahuan telah dituliskan dasar menemukan landasan filosofis model yang didesain ini. Terminologi *flexible management* menjadi pilihan. *Flexible management* belum dituliskan dalam Bahasa Indonesia dikarenakan terminologi Inggris ini lebih *simple*, yang bila dituliskan dalam Bahasa Indonesia membutuhkan tiga kata yaitu manajemen yang luwes. Disamping itu istilah luwes juga kemungkinan sulit diterima oleh pembaca yang berasal dari suku atau propinsi di luar Jawa. Untuk selanjutnya terminologi yang universal menjadi pilihan.

Manajemen yang fleksibel memberikan peluang untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi yang terjadi. (Fernandez & Vecchio, 1997). Era disrupsi yang memungkinkan adanya perubahan baik perubahan alam dan diikuti perubahan ilmu, teknologi, kondisi sosial, dan sector lainnya (Vecchio, 1984) maka manajemen lembaga pendidikan profesi guru juga didesain yang memungkinkan beradaptasi dengan perubahan yang ada, oleh karenanya diharapkan pengelolaannya fleksibel, cepat mengadaptasi perubahan perubahan yang terjadi. Beberapa pakar manajemen dunia juga mengangkat terminology fleksibel menjadi sebuah strategi, seperti pendapat B Michaels (1994). Sep Barkhodaee (2014) juga mengungkapkan hal yang sama yang dituliskan dalam paper yang berjudul “Why Your Management

Style Should be More Flexible”. Alison Doyle (2020) juga berpendapat yang senada terkait fleksible management yang dituangkan dalam paper yang berjudul “What Is Workplace Flexibility? Definition and Examples of Workplace Flexibility”.

B. KONSEP MODEL

Kata kunci “Model Manajemen “Fleksibel” Pendidikan Profesi Guru Di Indonesia (Sebuah Model Hipotetik)” ini adalah Situational, Interoperabilitas, Produktif, dan Nondiskriminatif.

Konsep pertama yakni **situasional** memberikan warna kepemimpinan dalam pendidikan profesi guru di Indonesia. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard (1969).

“Situational Leadership Theory, or the Situational Leadership Model, is a model which is developed by them while working on Management of Organizational Behavior. The theory was first introduced in 1969 as "life cycle theory of leadership". During the mid-1970s, life cycle theory of leadership was renamed "Situational Leadership Theory.”

Lebih lanjut diungkapkan oleh dua pakar tersebut sebagai berikut,

Situational Leadership emerged as one of a related group of two-factor theories of leadership. These two-factor

theories hold that possibilities in leadership style are composed of combinations of two main variables: task behavior and relationship behavior. Various terms are used to describe these two concepts, such as initiating structure or direction for task behavior and consideration or socioemotional support for relationship behavior.

Kepemimpinan dalam Lembaga pendidikan profesi guru diterapkan oleh setiap personil baik pimpinan lembaga, dosen, dan staf administrasi (Thompson & Vecchio, 2009). Situational bermakna bahwa dalam memperlakukan orang lain (baca: pimpinan kepada dosen dan staf administrasi dan seluruh sumber daya manusia serta mahasiswa; dosen kepada mahasiswa; staf akademik kepada mahasiswa; dan semua personil) disesuaikan dengan kondisi masing – masing orang yang ada dalam lingkungan lembaga (Amren, 2019).

Istiningsih (2017) merancang model kepemimpinan sebagai berikut.

Gaya ‘Delegeting’ untuk peserta didik yang memiliki kemampuan akademik bagus serta motivasi belajar bagus. Gaya ‘Motivating’ untuk peserta didik yang memiliki kemampuan akademik bagus namun motivasi belajar kurang. Gaya ‘Participating’ untuk peserta didik yang memiliki kemampuan akademik kurang namun motivasi belajar bagus. . Gaya ‘Instructing’ untuk peserta didik yang memiliki kemampuan akademik kurang serta motivasi belajar kurang.

Model kepemimpinan yang seperti ini sangat menghargai keanekaragaman yang ada. Pola demokratis yang tidak memaksakan kehendak tidak terjadi pada model kepemimpinan ini.

Konsep kedua adalah **interoperabilitas**; yang berarti kesesuaian. Kemampuan berkomunikasi baik tanpa media maupun dengan media. Setia personil dalam Lembaga pendidikan profesi guru dituntut untuk mampu berkomunikasi yang baik dengan siapapun baik secara langsung maupun penggunaan media komunikasi yang berbasis internet.

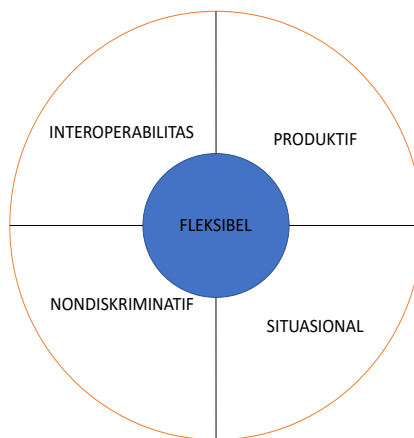
Menjadi tuntutan setiap sumberdaya manusia dan setiap mahasiswa di dalam lembaga pendidikan profesi guru menggunakan alat komunikasi yang canggih. Bukan sekedar pemakaian perangkat komunikasinya namun penggunaan Bahasa dan cara komunikasi yang benar dan baik pula baik dalam suasana formal maupun nonformal; dalam pemanfaatan media sosialpun dituntut dengan baik.

Konsep ketiga yaitu **produktif**. Istilah produktif berkaitan dengan hasil kerja dan cara kerja yang efektif, efisien, cepat, tepat dan akurat. Hasil kerja.

Konsep keempat adalah **nondiskriminatif**. Konsep ini mewarnai pelayanan kepada setiap orang terkhusus kepada peserta didik. Peserta didik dari bangsa manapun, dalam dan luar negeri. Dari suku, propinsi manapun diberikan pelayanan yang sama.

Selain itu calon peserta didik dari program studi pendidikan dan non pendidikan diberi kesempatan untuk masuk ke lembaga pendidikan profesi guru. Tentunya kurikulum yang diterapkan berbeda untuk peserta didik yang berasal dari program pendidikan dan non pendidikan pada jenjang sarjananya. Persyaratan sesuai dengan Undang-Undang pemerintah nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen tetap harus dipatuhi bahwa peserta didik pada jenjang profesi guru minimal lulusan sarjana (S1).

Konsep model manajemen “fleksibel” pendidikan profesi guru diilustrasikan pada gambardi bawah.



GAMBAR
FILOSOFI – KONSEP MODEL
MANAJEMEN 'FLEKSIBEL' PENDIDIKAN PROFESI GURU DI INDONESIA

C. ELEMEN MODEL

Elemen model merupakan *content* model pendidikan profesi guru. *Content* model tidak lain adalah aspek aspek manajemen pada Lembaga pendidikan yang meliputi: Kompetensi sumber daya manusia meliputi pendidik atau dosen, kepala lembaga, guru senior dari sekolah mitra; Fasilitas; Rekrutmen peserta didik; Manajemen pembelajaran; dan Kurikulum.

Sumber daya manusia pada Lembaga pendidikan guru wajib berkompeten dan profesional dalam menjalankan tugasnya (Nurhani, 2017). Selain jaminan atas keberhasilan dalam mengemban visi misi bagi lembaga pendidikan, keprofesionalan

setiap sumber daya manusia pada lembaga pendidikan profesi guru sekaligus menjadi contoh bagi para peserta didik. Ketika peserta didik sudah hidup dan terbiasa dalam kondisi professional, maka jiwa dan mental kerja secara professional *terembeded* dalam dirinya.

Kompetensi kepala lembaga pada lembaga pendidikan profesi guru sebagai berikut, berjiwa situational leadership, kemampuan manajemen organisasi (*plan, do, check, dan act*); Kompetensi pendidik – dosen: komunikasi dengan peserta didik, mengkaji kurikulum, menerapkan metode pembelajaran yang berbasis egaliter, menerapkan media pembelajaran yang berbasis teknologi canggih, melaksanakan assessmen sesuai dengan kemampuan yang didesain. Semua sumber daya manusia di lembaga pendidikan profesi guru dituntut kerja secara professional dengan indicator cepat, tepat, akurat, produktif, efisien, dan efektif dalam menjalankan tugas.

Guru senior di sekolah mitra (baca: sekolah tempat praktik) peserta didik dituntut memiliki kompetensi yang relevan dengan kompetensi pendidik – dosen dan cara kerja yang professional pula. Syarat guru senior memiliki sertifikat pendidik professional serta lolos dalam uji yang diselenggarakan oleh lembaga

pendidikan professional. Pengertian senior bukan pada aspek usia dan masa kerja namun kualitas sebagai guru professional.

Fasilitas adalah segala perlengkapan yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan profesi guru yang meliputi: sekolah mitra, dan laboratorium pusat kajian kompetensi guru professional, *smart classroom* dan *teleconference room*. Fasilitas dalam karya ini meliputi sarana dan prasarana penunjang penyelenggaraan pendidikan pada lembaga pendidikan profesi guru yang tidak diuraikan secara detail, mengingat bahwa sarana prasarana sifatnya dinamis sesuai perkembangan kebutuhan. Terkait dengan fasilitas telah diuraikan oleh (Istiningsih, 2016).

Rekrutmen peserta didik juga wajib diatur sedemikian rupa sehingga tidak terjadi diskriminasi kepada masyarakat calon peserta didik yang membutuhkan (Astrid, 2019). Uraian tentang konsep nondiskriminatif sudah menggambarkan tentang rekrutmen peserta didik, walaupun ada regulasi dari pemerintah yang harus dipatuhi pula. Pemerintah mengatur tentang pendidikan profesi guru sebagai berikut.

Pendidikan Profesi Guru (PPG) adalah pendidikan tinggi setelah program pendidikan sarjana yang mempersiapkan peserta didik untuk memiliki pekerjaan dengan persyaratan keahlian khusus dalam menjadi guru. Pendidikan profesi guru harus ditempuh selama 1-2 tahun setelah seorang calon lulus dari program sarjana kependidikan maupun

non sarjana kependidikan. PPG (Program Pendidikan Profesi Guru) merupakan program pengganti akta IV yang tidak berlaku mulai tahun 2005.

Agar calon peserta didik benar benar siap mengikuti pendidikan pada program pendidikan profesi guru, maka kegiatan pra perkuliahan seperti matrikulasi dan penyesuaian penyesuaian lainnya wajib diselenggarakan oleh lembaga pendidikan profesi guru.

Manajemen pembelajaran berisikan pola komunikasi antara pendidik/dosen dengan peserta didik. Pola komunikasinya beraskan egaliter dan stylenya adalah pendampingan. Pendekatan individu menjadi prinsip dikarenakan kondisi peserta didik tentunya berbeda satu dengan lainnya. Pola pendampingan pendidik/dosen kepada peserta didik diuraikan secara detail dalam oleh Istiningsih (2017) dalam buku Filsafat Ki Hadjar Dewantara dalam Kehidupan Nyata.

Kurikulum program pendidikan profesi guru harus relevan dengan profil lulusannya dan kompetensi yang akan dicapai oleh peserta didik (Fernandez et al, 1997). Satu kata kunci profil lulusan lembaga pendidikan profesi guru adalah professional, dengan kompetensi (1) penguasaan siswa sesuai dengan jenjang dimana calon guru professional ini akan menjalankan tugas (baca:

PAUD, SD, SMP, atau SMA); (2) kemampuan mengkaji berbagai kurikulum sesuai mata pelajaran yang akan diampu; (3) kemampuan menerapkan metode pembelajaran sesuai dengan obyek persoalan belajar; (4) kemampuan memilih media sesuai dengan capaian pembelajaran dan menggunakan media yang *up to date*; (5) melaksanakan assessment dan memaknai pendidikan; (6) memiliki kemampuan literasi penyusunan karya ilmiah yang produknya menjadi alat dalam melaksanakan pembelajaran.

Dari uraian di atas jelas bahwa calon guru professional sudah pasti dimana dirinya akan melamar kerja; Sebagai guru di jenjang apa (baca: pendidikan anak usia dini/PAUD, sekolah dasar/SD, sekolah menengah pertama/SMP, atau sekolah menengah atas/SMA) dengan mata pelajaran yang sudah pasti (Djohar et al, 2015) .

D. MEKANISME MODEL

Mekanisme model adalah sistem kerja setiap aspek dalam *content* model. Kompetensi sumber daya manusia meliputi pendidik atau dosen, kepala lembaga, guru senior dari sekolah mitra; Fasilitas; Rekrutmen peserta didik; Manajemen pembelajaran; dan Kurikulum.

Sumber daya manusia menjadi motor penggerak setiap elemen model. Secara linier aktivitas dalam lembaga pendidikan profesi guru adalah (1) rekrutmen peserta didik, (2) matrikulasi untuk mempersiapkan peserta didik mengikuti pendidikan, (3) proses pembelajaran dan asesmen; bentuk pembelajaran adalah *learning by doing*, peserta didik banyak melakukan praktik di sekolah mitra dengan pendampingan dari guru senior; selanjutnya peserta didik mencari dan menemukan permasalahan; permasalahan tersebut dikaji di laboratorium dengan pendampingan dari dosen.

Fasilitas utama yang dibutuhkan lembaga pendidikan profesi guru adalah **laboratorium** untuk mengkaji permasalahan yang ditemukan di lapangan (sekolah tempat praktik). Terdapat minimal lima macam laboratorium sebagai berikut.

Laboratorium kajian siswa untuk mengkaji keunikan siswa dari jenjang PAUD, SD, SMP dan SMA. Laboratorium kurikulum

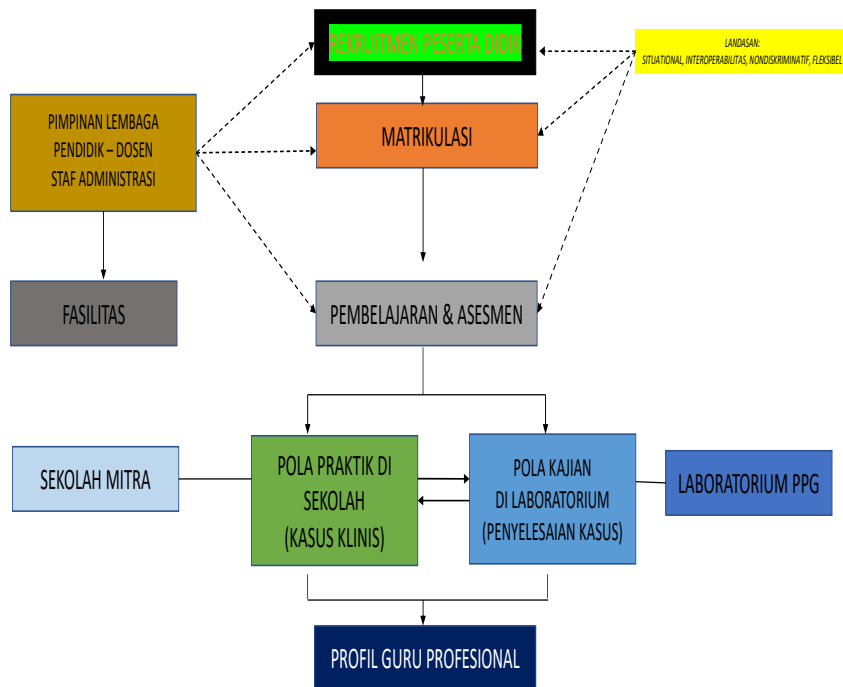
untuk mengkaji berbagai macam kurikulum. Laboratorium metode pembelajaran untuk mengkaji berbagai metode yang sesuai dengan berbagai problem yang akan dipecahkan oleh siswa . Laboratorium media pembelajaran yang berbasis teknologi yang canggih untuk mengkaji media yang sesuai dengan tujuan pembelajaran. Laboratorium evaluasi sebagai tempat untuk mengkaji berbagai model evaluasi dan memvalidasi instrument evaluasi. *Teleconference room* digunakan untuk melakukan konferensi internasional dan nasional baik bagi peserta didik maupun dosen.

Sekolah mitra adalah sekolah dari jenjang SD, SMP, SMA, serta pra sekolah yaitu PAUD. Sekolah sebagai tempat praktik nyata peserta didik pada lembaga pendidikan profesi guru. Dari sekolah diangkatlah guru senior yang berperan sebagai pendamping bagi peserta didik (Thompson et al 2009). Sekolah harus selalu berkolaborasi dengan sangat baik dengan lembaga pendidika profesi guru. Lembaga pendidikan profesi guru seyogyanya berkontribusi terhadap sekolah. Kontribusi yang diberikan relevan dengan kebutuhan sekolah (Suprayogo & Rasmianto, 2008). Idealnya di sekolah didirikan Gedung atau paling tidak ada ruang yang digunakan konsultasi atau pendampingan bagi peserta didik.

Semua aktivitas yang terjadi pada lembaga pendidikan profesi guru dilandasi asas **fleksibilitas, situational, interoperabilitas, produktif, dan nondiskriminatif.**

Profil guru professional di Indonesia yang didesain karya ini sebagai berikut: lulusannya *skillful* dalam melaksanakan pembelajaran dengan bisa menampilkan kemampuan menguasai siswa, kurikulum, metode pembelajran, media pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran.

Mekanisme model manajemen “fleksibel” pendidikan guru di Indonesia diilustrasikan pada gambar di bawah.



GAMBAR
MEKANISME MODEL MANAJEMEN “FLEKSIBEL”
PENDIDIKAN PROFESI GURU DI INDONESIA

PENUTUP

Karya ini dianugerahkan kepada semua pihak yang tertarik dengan pendidikan guru di Indonesia. Karya ini merupakan karya berseri dengan karya sebelumnya berupa buku yang berjudul *Teacher's Profession Education and Educational Clinic: A Recommendation An Education Model Which Is Capable Of Developing Teachers' Competence Part 1* dengan ISBN 1523337036 dan nomor hak cipta 9781523337033 yang diterbitkan pada tahun 2016 oleh Creatatespace Independent Publishing Platform P.O. Box 5934, New York, NY 10016, United States. Dua buah karya terkait dengan pendidikan profesi guru dirasa belum komprehensif dan detail, oleh karenanya karya ketiga terkait dengan pendidikan profesi guru dalam proses untuk dipublikasikan. Atas doa semua pihak, dan atas Ridlo Allah SWT karya selanjutnya semoga segera terbit. Aamiin.

REFERENSI

Alison Doyle, 2020 “What Is Workplace Flexibility? Definition and Examples of Workplace Flexibility, Link: <https://www.thebalancecareers.com/workplace-flexibility-definition-with-examples-2059699>

Barkhodaee, S. “Why Your Management Style Should be More Flexible”, 2014, Link: <https://skyprep.com/2014/12/08/employee-development-why-your-management-style-should-be-more-flexible/>

Djohar, Istiningsih, Widyati, Ana Fitrotun Nisa, -. (2015). [Model Pendidikan Profesi Guru Fungsional Dan Klinik Pendidikan \(Dari Dasar Filosofis – Implementatif\)](#). Working Paper. UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta.

Fernandez, Carmen F., and Robert P. Vecchio. “Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an across-Jobs Perspective.” *The Leadership Quarterly* 8 (1) (1997): 67–84. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90031-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90031-X).

Fithriah Nurhani, “Penerapan Prinsip Non-Diskriminatif Dan National Treatment Oleh Indonesia Dalam Rangka Mea Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 Tentang Penanaman Modal”, *UBELAJ*, 1 (1) (2017): 80-90. Doi. <https://doi.org/10.33369/ubelaj.2.1.80-90>

Hamid Amren . Mewujudkan Organisasi Berkinerja Tinggi di Era Revolusi Industri 4.0. <https://www.kompasiana.com/hamidamren/5d14402b097f36108a2c3873/mewujudkan-organisasi-bekinerja-tinggi-di-era-revolusi-industri-4-0?page=all> Diakses 27 September 2019 Pukul 12:33.

Hersey, P., & Blanchard, K.H, “Life cycle theory of leadership”, *Training & Development Journal*, 23(5): (1969), 26–34, Link: <https://psycnet.apa.org/record/1970-19661-001>

Istiningsih. (2016). *Teacher’s Profession Education And Educational Clinic A Recommendation An Education Model Which Is Capable Of Developing Teachers’ Competence*. Createspace Independent Publishing Platform P.O. Box 5934, New York, Ny 10016, United States.

Istiningsih. (2017). *Filsafat Pendidikan Ki Hadjar Dewantara Dalam Kehidupan Nyata*. (Yogyakarta: Suluh Media)

Michaels, B. “Flexible Management: Strategies for the Changing Workforce.” *Clinical Laboratory Management Review: Official Publication of the Clinical Laboratory Management Association* 8 (3) (1994): 246–49.

Savitri Astrid, *Revolusi Industri 4.0: Mengubah Tantangan Menjadi Peluang di Era Disrupsi 4.0* (Depok:Genesis, 2019)

Suprayogo, Imam dan Rasmianto. 2008. *Perubahan Pendidikan Tinggi Islam: Refleksi Perubahan IAIN/STAIN Menjadi UIN*. Malang: UIN Malang Press

Thompson, Geir, and Robert P. Vecchio. 2009. “Situational Leadership Theory: A Test of Three Versions.” *The Leadership Quarterly* 20 (5): 837–48. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.014>.

Vecchio, R. P. "Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory", *Journal of Applied Psychology* (1987): 444–451. [doi:10.1037/0021-9010.72.3.444](https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.444).