



PROGRAM PEMBANGUNAN KARAKTER APARATUR SIPIL NEGARA: STUDI KASUS PADA KEMENTERIAN KEUANGAN

Kusuma Aji Nugraha^a, Elvira Andriyani^b, Noven Kusuma Nugraheni^c

^a Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Indonesia Email: kusuma.nugraha@kemenkeu.go.id

^b Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Jakarta, Indonesia Email: elvira.andriyani@kemenkeu.go.id

^c Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Jakarta, Indonesia Email: noven.kn@kemenkeu.go.id

INFO ARTIKEL

SEJARAH ARTIKEL

Diterima Pertama

26 Mei 2025

Dinyatakan Dapat Dimuat

10 November 2025

KATA KUNCI:

Evaluasi
Pelatihan
Karakter
SDM
ASN

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas program pembangunan karakter bagi ASN Kementerian Keuangan, yaitu program Orientasi Pembentukan Karakter bagi CPNS dan Pelatihan Penguatan Karakter bagi *Talent* Pejabat Pengawas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pengumpulan data dari FGD dan studi dokumen. Responden penelitian meliputi peserta pelatihan, pengelola SDM unit Eselon I, serta pembina SDM Kementerian Keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program ini memberikan dampak positif bagi peserta, khususnya dalam menghadapi dunia kerja dan mengembangkan *soft skill* seperti kolaborasi, disiplin, serta penerapan nilai-nilai Kementerian Keuangan dan *Core Values* ASN BerAKHLAK. Namun demikian, terdapat beberapa tantangan seperti ketidakrelevanan materi militeristik, jadwal pelatihan yang terlalu padat, dan kurangnya penekanan praktik implementasi nilai-nilai. Hasil evaluasi menunjukkan adanya perubahan perilaku positif peserta, meskipun masih diperlukan monitoring dan penyempurnaan berkelanjutan. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan kualitas materi, penyesuaian jadwal, serta penguatan dukungan dari pimpinan dan unit kerja dalam memastikan keberhasilan jangka panjang program pembangunan karakter ASN Kementerian Keuangan.

This study analyses the effectiveness of character-building programs for civil servants at the Ministry of Finance, namely the Character Formation Orientation for new civil servant candidates (CPNS) and the Character Strengthening Training for supervisory-level Talent. Using a qualitative approach, data were collected through focus group discussions and document review, involving training participants, HR managers from Echelon I units, and HR development officials. The results show that both programs positively contribute to participants' workplace readiness and support the development of soft skills such as collaboration, discipline, and the application of Ministry of Finance values and the ASN Core Values, BerAKHLAK. Nonetheless, challenges remain, including elements of militaristic content that lack relevance, intensive schedules, and limited emphasis on practical value application. The study recommends improving content relevance, adjusting training schedules, and strengthening leadership and organizational support to ensure the sustainable impact of character-building initiatives for Ministry of Finance personnel.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia tengah menghadapi tantangan moral yang dapat memengaruhi arah pembangunan di masa depan. Hal ini perlu diatasi, salah satunya dengan kebijakan nasional pendidikan karakter. Akan tetapi, implementasinya masih menemui kendala karena kurangnya pemahaman mengenai konsep, kebijakan, dan cara pengembangan pendidikan karakter.

Kementerian Keuangan merespons tantangan ini dengan menyusun strategi pengembangan SDM berbasis karakter, integritas, dan budaya organisasi. Melalui program *Leadership and Character Learning Journey*, pelatihan dilakukan secara berjenjang dan berkelanjutan, mulai dari CPNS hingga pimpinan tinggi. Program ini mencakup Pelatihan Dasar CPNS, Orientasi Pembentukan Karakter, serta Pelatihan Teknis

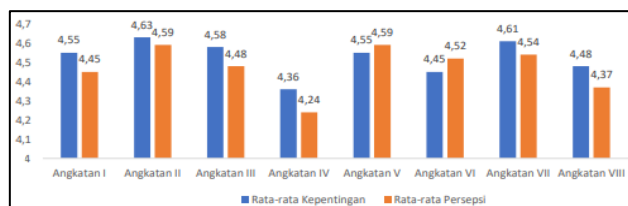
Penguatan Karakter, yang saling terintegrasi dan mendukung pembentukan karakter unggul di Kementerian Keuangan.

Pada tahun 2023, Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial menyelenggarakan dua program pembangunan karakter CPNS Kementerian Keuangan, yaitu Pelatihan Dasar CPNS dan Orientasi Pembentukan Karakter CPNS (Pusdiklat KM, 2023). Pelatihan tersebut melibatkan 745 peserta dengan anggaran Rp3,54 miliar. Dampak pelatihan diukur melalui Indeks Pembangunan Karakter, yang menunjukkan skor rata-rata 78,67. Angka tersebut merupakan capaian yang cukup tinggi bagi pelatihan pembangunan karakter.

Di sisi lain, para peserta masih menghadapi tantangan dalam mengimplementasikan 7 Kebiasaan Efektif, salah satu hal yang disasar dalam pelatihan pembangunan karakter di Kementerian Keuangan. Evaluasi program Orientasi Pembentukan Karakter juga menunjukkan penurunan tingkat kepuasan peserta dari Angkatan I ke II. Selain itu, masih terdapat kesenjangan antara harapan dengan kenyataan yang dirasakan peserta pada penyelenggaraan pelatihan (Pusdiklat KM, 2023).

Sebagai kelanjutan dua program sebelumnya, Pusdiklat Bea dan Cukai menyelenggarakan Pelatihan Teknis Penguatan Karakter Pegawai Kementerian Keuangan 2023, berfokus pada penguatan nilai-nilai ASN BerAKHLAK dan budaya Kementerian Keuangan. Hasil evaluasi menunjukkan masih adanya kesenjangan antara harapan dan persepsi peserta. Selain itu, sebagian kecil peserta tidak mengalami peningkatan pemahaman (Pusdiklat Bea dan Cukai, 2023). Kegiatan *Action Learning* pada pelatihan tersebut juga belum mendapatkan komitmen 100% dari peserta, sehingga terdapat beberapa peserta yang belum menyelesaikannya.

Gambar 1. Rekapitulasi Evaluasi Penyelenggaraan Pelatihan Teknis Penguatan Karakter Pegawai Kementerian Keuangan Tahun 2023 Angkatan I s.d. Angkatan VIII



Sumber: Laporan Kinerja PTPK (Pusdiklat Bea dan Cukai, 2023)

Menyikapi hal tersebut, pada tahun 2024 program pelatihan didesain ulang oleh Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial bersama Pusdiklat Bea dan Cukai (Pusdiklat KM, 2024). Program baru dimaksud menggunakan pendekatan 7 Kebiasaan Efektif. Meski pendekatan ini selaras dengan kebijakan nasional, efektivitas desain baru perlu dievaluasi lebih lanjut untuk memastikan perbaikan substansial dalam pembangunan karakter pegawai Kementerian Keuangan.

Penelitian ini memiliki rumusan masalah terkait dengan sejauh mana program-program pembangunan karakter di lingkungan Kementerian Keuangan telah memenuhi kebutuhan dan harapan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga membahas strategi dan rekomendasi untuk pengembangan program pembangunan karakter ASN efektif dan berkelanjutan. Penelitian ini mengevaluasi efektivitas pelatihan pembangunan karakter bagi 894 pegawai Kementerian Keuangan, dimana 745 orang merupakan CPNS yang mengikuti Orientasi Pembentukan Karakter Calon Pegawai Negeri Sipil tahun 2023 dan 149 orang merupakan pegawai yang mengikuti Pelatihan

Penguatan Karakter bagi *Talent* Pejabat Pengawas Angkatan I dan II Tahun 2024. Ruang lingkup pembahasan dalam penelitian ini mencakup peserta, desain, materi, pelatih, penyelenggara, dan sarana prasarana, guna menilai keberhasilan implementasi program karakter.

2. KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Teori Pembentukan Karakter

Stephen Covey dalam bukunya "*7 Habits of Highly Effective People*", menuliskan tiga faktor pembentukan karakter, yaitu faktor genetik, pola asuh, dan lingkungan (Covey, 1989). Pembentukan karakter menjadi penting karena pendidikan karakter harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan melalui keterpaduan pengetahuan, perasaan, dan tindakan.

Pendidikan karakter bertujuan menanamkan nilai secara konsisten agar terbentuk kebiasaan positif dalam diri individu maupun kelompok. Pembentukan karakter memerlukan lima kaidah: bertahap, berkesinambungan, berdasarkan momentum, bermotivasi intrinsik, dan melibatkan pelaksanaan bimbingan. Proses ini bukan sesuatu yang instan, melainkan membutuhkan waktu, pengalaman, dan evaluasi yang terus-menerus agar karakter kuat dan konsisten dapat terbentuk.

2.2. Program Pembentukan Karakter di Kementerian Keuangan

Pembentukan serta pengembangan karakter dan kepemimpinan untuk pegawai Kementerian Keuangan dilakukan oleh Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial melalui beberapa program antara lain Pelatihan Dasar CPNS, Orientasi Pembentukan Karakter CPNS, dan Pelatihan Teknis Penguatan Karakter Pegawai Kementerian Keuangan yang saling terkait dan saling melengkapi.

1. Program Pelatihan Dasar CPNS dan Orientasi Pembentukan Karakter CPNS

Program ini dimaksudkan untuk membentuk karakter dan mental CPNS sesuai Nilai-Nilai Kementerian Keuangan dan *Core Values* BerAKHLAK, serta Sikap Dasar dan Perilaku Efektif Kementerian Keuangan sebagaimana diatur dalam KMK nomor 429/KMK.01/2022. Dengan demikian, diharapkan pegawai memiliki mental dan karakter yang sesuai dengan kekhasan serta budaya organisasi Kementerian Keuangan yang berkompentensi tinggi dan berkinerja maksimal.

Pada tahun 2023, Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial melatih 745 CPNS melalui Pelatihan Dasar dan Orientasi Pembentukan Karakter. Program ini mengimplementasikan KMK nomor 429/KMK.01/2022 dan mengasah sikap dasar serta perilaku efektif dalam pendekatan 7 kebiasaan efektif, yaitu: 1) menjadi pribadi proaktif; 2) mengawali dari tujuan akhir; 3) mendahulukan prioritas; 4) berfikir kemenangan bersama; 5) saling memahami; 6) bersinergi; dan 7) mengasah kemampuan.

2. Pelatihan Teknis Penguatan Karakter Pegawai Kementerian Keuangan

Di tahun 2023, Kementerian Keuangan melalui Pusdiklat Bea dan Cukai menginisiasi Pelatihan Penguatan Karakter bagi pegawai. Pada tahun 2024, pelatihan tetap diselenggarakan oleh unit yang sama, namun desainnya disempurnakan oleh Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial. Desain baru tersebut menekankan konsep dan aplikasi melalui *adventure-based learning* serta refleksi, dengan pengajar yang berpengalaman dari internal dan eksternal Kementerian Keuangan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan menggali pengalaman, persepsi, dan makna dari para responden terkait program pembentukan karakter ASN. Penelitian kualitatif deskriptif digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dirasakan oleh individu atau kelompok (Creswell, 2014). Pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam pada *Focus Group Discussion (FGD)* berdasarkan teori pembentukan karakter dan evaluasi program pembangunan karakter di Kementerian Keuangan.

Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan beberapa indikator dalam menilai kualitas program pembentukan karakter, yaitu *engaged learning strategy*, *positive learning outcome*, dan *learning issues*. Analisis data dilakukan dengan pendekatan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan tema, sehingga mampu menjelaskan fenomena secara mendalam dari perspektif peneliti.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data kualitatif yang bersifat deskriptif untuk memahami secara mendalam program pembentukan karakter ASN. Peneliti memperoleh data primer melalui wawancara pada *FGD* dengan responden guna menggali persepsi terhadap program. Lalu, peneliti memperoleh data sekunder dari hasil evaluasi pembelajaran (level 1–3) oleh BPPK terkait Program Orientasi Pembentukan Karakter CPNS dan Pelatihan Teknis Penguatan Karakter Pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dua teknik, yaitu *FGD* dan studi dokumen. Pengumpulan data ini sejalan dengan prosedur pengumpulan data dalam penelitian kualitatif yang dapat meliputi wawancara, observasi, dan studi dokumen (Creswell, 2014). Setiap *FGD* melibatkan sekitar 10 responden untuk menggali dan mengonfirmasi informasi kolektif guna meningkatkan validitas data. Responden penelitian ini adalah:

- a. Peserta Program Orientasi Pembentukan Karakter bagi CPNS Kementerian Keuangan TA 2023;

- b. Peserta Program Pelatihan Penguatan Karakter *Talent* Pejabat Pengawas Kementerian Keuangan TA 2024;
- c. Pengelola SDM di 11 unit Eselon I Kementerian Keuangan;
- d. Pembina SDM Kementerian Keuangan (Biro SDM).

Pada wawancara mendalam (*in depth interview*) di sesi *FGD*, peneliti menggunakan pedoman wawancara dengan daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada para responden. Sementara studi dokumen dilakukan dengan menelusuri berbagai sumber tertulis seperti buku, notula, dan transkrip sebagai data sekunder untuk melengkapi data primer dari *FGD*.

3.3. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, data kualitatif dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik yaitu metode untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola atau tema dalam data. Tahapan pertama adalah memahami data, di mana peneliti membaca ulang transkrip wawancara dan mendengarkan rekaman untuk memahami isi data secara menyeluruh. Catatan pribadi dibuat untuk menandai titik penting yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian.

Tahap kedua adalah *coding*, yaitu proses memberi label pada bagian data yang relevan. *Coding* bisa dilakukan secara semantik (langsung dari kata-kata partisipan) atau implisit (berdasarkan interpretasi makna tersembunyi). Kode harus relevan dan mampu menjawab rumusan masalah.

Tahap ketiga adalah mencari tema, yang dimulai dengan menyusun tema tentatif dari hasil pengelompokan kode yang memiliki kesamaan atau perbedaan makna. Tema-tema ini kemudian ditelaah ulang untuk melihat keterkaitan satu sama lain, serta dinilai berdasarkan signifikansi dan relevansinya terhadap topik penelitian. Proses ini bertujuan agar peneliti dapat menggambarkan fenomena yang diteliti secara mendalam dan bermakna, serta menjawab pertanyaan penelitian secara sistematis dan terstruktur (Creswell, 2014).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengevaluasi dua program pembangunan karakter di Kementerian Keuangan: Orientasi Pembentukan Karakter CPNS dan Pelatihan Penguatan Karakter Pegawai. Responden dipilih berdasarkan peran, pengalaman, dan posisi yang relevan dengan implementasi program. Terdapat 93 responden dari 11 unit Eselon I, terbagi dalam tiga kategori: peserta pelatihan (CPNS dan pejabat pengawas), pengelola SDM unit Eselon I, dan pembina SDM Kementerian Keuangan (Biro SDM Setjen).

Data dikumpulkan melalui lima *Focus Group Discussion (FGD)* dan studi dokumen. *FGD* dirancang berdasarkan kategori dan peran responden. Untuk peserta Orientasi Pembentukan Karakter CPNS kantor pusat, *FGD* dibagi menjadi tiga sesi berdasarkan peringkat peserta (atas, sedang, bawah). Sementara itu,

peserta dari kantor daerah dibagi dalam dua sesi (atas, serta sedang & bawah disatukan karena kesamaan karakteristik). FGD peserta Pelatihan Penguatan Karakter Pejabat Pengawas dibagi menurut angkatan pelatihan (Angkatan I dan II).

Klasterisasi ini dirancang untuk memperoleh gambaran menyeluruh dan representatif atas persepsi peserta, serta memperdalam pemahaman terhadap data dan menghasilkan interpretasi yang lebih akurat dan bermanfaat bagi pengambilan keputusan.

4.1. Hasil *Focus Group Discussion* (FGD)

Penelitian ini merupakan penelitian pertama yang melihat dampak program pembangunan karakter bagi Aparatur Sipil Negara. Hasil FGD diolah Peneliti dengan menyusun verbatim FGD dan membuang bagian yang tidak relevan. Peneliti menggunakan pendekatan analisis tematik dengan tahapan: memahami data, menyusun kode, dan mencari serta menamai tema.

a. Pendalaman Data:

Peneliti membaca transkrip dan mendengarkan ulang rekaman FGD secara berulang untuk memahami isi secara mendalam. Kata-kata yang sering muncul diidentifikasi guna memperoleh gambaran umum isi diskusi.

b. Penyusunan Kode:

Verbatim FGD di-*highlight* untuk menandai bagian penting, lalu dikelompokkan berdasarkan kesamaan makna menjadi kode awal. Proses pengkodean dilakukan dua kali agar lebih komprehensif dan menghasilkan klaster yang lebih tajam dan relevan.

c. Pencarian dan Penamaan Tema:

Kode awal digabungkan ke dalam beberapa tema potensial. Kode yang tidak relevan dihapus. Tiga tema awal berhasil diidentifikasi, yaitu: *Engaged Learning Strategy* (4 subtema), *Positive Learning Outcome* (3 subtema), dan *Learning Issues* (6 subtema). Setiap tema diperiksa ulang agar memiliki konsistensi makna dan selaras dengan tiga pertanyaan penelitian mengenai kesesuaian program karakter ASN, pemenuhan harapan organisasi, serta strategi dan rekomendasi pengembangan karakter ASN di Kementerian Keuangan.

a. *Engaged Learning Strategy*

Lingkungan belajar yang dinamis dan partisipatif mendorong implementasi materi oleh peserta. Hasil kajian menunjukkan bahwa program Orientasi Pembentukan Karakter CPNS dan Pelatihan Penguatan Karakter *Talent* Pejabat Pengawas terbukti berdampak positif dan menghasilkan berbagai masukan perbaikan.

1) *Engaging Curriculum*

Peserta kedua program memberikan respons positif terhadap program. Program dinilai efektif dalam membangun kolaborasi, relasi, dan jaringan lintas unit Eselon I. Kegiatan tanpa gawai mendorong interaksi sosial dan membangun koneksi antarpegawai. Materi dan pelatih dinilai menarik, serta metode pelatihan dikemas menyenangkan, meskipun cukup menantang secara fisik.

Peserta menilai program membantu internalisasi nilai akhlak ASN dan mendorong pola pikir kritis serta toleransi melalui kegiatan tanggung jawab sosial. Aktivitas semi-militer dianggap efektif dalam melatih disiplin, meski porsinya perlu disesuaikan agar tetap fokus pada pembentukan karakter. Kesuksesan program dipandang bergantung pada keterlibatan aktif seluruh unit Eselon I dan atasan langsung, sebagai perwakilan organisasi dalam menumbuhkan budaya kerja positif.

Pelatihan yang melibatkan pikiran, perasaan, dan fisik secara langsung (klasikal) dinilai penting untuk keberhasilan pembelajaran karakter. Setelah pelatihan, peserta diminta membuat *action learning* yang dianggap sangat bermanfaat karena mampu menyuarakan isu aktual ASN dan mendorong peserta bersikap proaktif. Program ini dinilai memiliki dampak nyata jika didukung keterlibatan organisasi secara menyeluruh dan berkelanjutan.

2) Pembentukan (*Development*) Materi

Peserta menilai materi pelatihan memegang peran penting dalam membantu pemahaman dan internalisasi nilai. Mereka menyarankan adanya standardisasi program agar seluruh peserta memperoleh pengalaman dan nilai yang seragam. Beberapa kritik diarahkan pada materi fisik berbasis militer yang dinilai usang dan kurang relevan, serta porsi baris-berbaris yang dianggap berlebihan. Peserta juga mengusulkan kegiatan *outbond* sebagai alternatif yang lebih menyenangkan dan bermakna. Aktivitas fisik sebaiknya dipisah dari sesi materi untuk menjaga fokus dan stamina peserta. Kegiatan seperti jaga malam dan *stelling* dinilai tidak relevan dengan kebutuhan kerja di Kementerian Keuangan.

Peserta mengusulkan penambahan materi seperti *sharing role model* untuk membangun inspirasi nyata, sesi praktik materi, komunikasi lintas generasi, kesehatan mental dan ketahanan kerja, perencanaan keuangan pribadi, *service excellence*, *practical skills* seperti *learning organization* dan KLC, serta kepemimpinan sebagai bekal pejabat pengawas untuk Pelatihan Penguatan Karakter *Talent* Pejabat Pengawas.

Materi harus selaras dengan nilai dan budaya Kementerian Keuangan. Penyampaian materi juga perlu diperbaiki, dengan pengajar yang menarik, tidak berulang, serta diselingi *ice breaking* agar peserta tetap antusias. Sesi refleksi perlu digabung dengan bimbingan dan diikuti umpan balik fasilitator agar lebih efektif.

3) *Schedule Arrangement*

Jadwal pelatihan menjadi perhatian utama peserta karena berdampak pada efektivitas pembelajaran. Beberapa peserta berharap pelatihan dilakukan setelah penempatan agar aktualisasi lebih jelas, sementara lainnya menginginkan pelatihan sebelum mendapat tugas. Unit SDM Eselon I tidak mengalami kendala karena mengikuti jadwal dari Pusdiklat.

Peserta program Orientasi Pembentukan Karakter CPNS menilai jadwal terlalu padat, terutama aktivitas fisik yang melelahkan, mengganggu waktu tidur dan

istirahat. Akibatnya, peserta sulit fokus saat menerima materi, merasa mengantuk, dan tidak optimal dalam menyerap pembelajaran. Peserta dengan kondisi fisik yang kurang kuat atau usia yang tidak muda juga lebih rentan sakit.

Hal serupa disampaikan peserta Pelatihan Penguatan Karakter *Talent* Pejabat Pengawas, yang kelelahan akibat kurangnya waktu istirahat. Mereka menilai kelelahan fisik berdampak langsung pada tidak optimalnya sesi materi. Peserta berharap jadwal pelatihan lebih disesuaikan, memperhatikan ritme tubuh, waktu istirahat, dan keseimbangan aktivitas fisik dengan materi pembelajaran.

4) Program Berkelanjutan

Program pembangunan karakter dinilai masih dalam proses, belum terstruktur sepenuhnya, dan belum diukur dampaknya. Keberhasilannya perlu terus diupayakan melalui penyempurnaan, pemantauan berkelanjutan, dan dukungan program lanjutan yang relevan serta pengawalan yang melekat.

b. *Positive Learning Outcome*

Pembelajaran efektif ditandai perubahan kognitif, afektif, dan psikomotor yang diterapkan dalam kehidupan dan karier. Hasil kajian menunjukkan program Orientasi Pembentukan Karakter CPNS dan Pelatihan Penguatan Karakter *Talent* Pejabat Pengawas menunjukkan dampak positif terhadap kesiapan kerja, perubahan perilaku, serta peningkatan kinerja sesuai nilai-nilai Kementerian Keuangan.

1) Persiapan Memasuki Dunia Kerja

Pelatihan Orientasi Pembentukan Karakter CPNS memberikan manfaat besar dalam mempersiapkan peserta memasuki dunia kerja, terutama bagi CPNS *fresh graduate*. Mereka merasa lebih siap secara mental, memiliki sikap dan komunikasi yang lebih baik, serta lebih percaya diri saat menjalankan tugas. Kegiatan seperti caraka malam membantu melatih kesiapsiagaan, kepatuhan terhadap instruksi, dan membentuk karakter yang kuat, relevan dengan kondisi kerja nyata di Kementerian Keuangan.

Hasil FGD menunjukkan bahwa para pengelola SDM unit Eselon I merasa puas terhadap *outcome* pelatihan ini. Mereka menilai bahwa CPNS memang memerlukan pembekalan karakter, mentalitas, etika komunikasi, dan *soft skill*, yang sebelumnya belum terpenuhi oleh pelatihan internal unit. Unit eselon I selama ini hanya memberikan pelatihan teknis, sehingga program pembentukan karakter ini sangat diapresiasi karena mampu menutup *gap* tersebut.

Secara keseluruhan, pelatihan ini dianggap berhasil memberikan bekal penting bagi CPNS untuk menghadapi tantangan kerja, termasuk ketika ditempatkan di wilayah yang sulit. Para pengelola SDM berharap pelatihan serupa terus berlanjut dan diperkuat untuk membangun mentalitas pegawai baru yang lebih tangguh.

2) *Applied Learning*

Manfaat paling nyata dari pelatihan Orientasi Pembentukan Karakter CPNS dirasakan peserta dalam penerapan materi Peraturan Baris-Berbaris (PBB),

terutama saat pelaksanaan upacara kenegaraan atau kedinasan seperti peringatan Hari Kemerdekaan dan pengambilan sumpah PNS. Peserta merasa terbantu karena telah siap menjadi petugas upacara tanpa perlu pelatihan tambahan. Pengelola SDM Unit Eselon I juga mengakui manfaat ini, karena peserta tampil rapi dan tegas dalam pelaksanaan upacara, meningkatkan kekhidmatan acara.

Selain itu, materi terkait *core values* ASN, nilai-nilai Kementerian Keuangan, dan 7 Kebiasaan Efektif sangat membekas dan diaplikasikan dalam manajemen waktu, pengelolaan tugas, serta pembentukan etika dan sikap kerja. Peserta mengaku menjadi lebih disiplin, proaktif, mampu menyusun prioritas pekerjaan, dan lebih adaptif dalam menghadapi dinamika organisasi. Sikap profesional, etika berinteraksi dengan pimpinan dan rekan kerja juga meningkat. Pelatihan ini tidak hanya berpengaruh pada pekerjaan, tetapi juga membawa dampak positif dalam kehidupan sehari-hari peserta. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berhasil membentuk karakter dan membekali peserta dengan *soft skill* yang dibutuhkan dalam menjalani peran sebagai ASN.

3) *Changed Behaviour*

Evaluasi level tiga pada program Orientasi Pembentukan Karakter CPNS menunjukkan dampak positif pelatihan terhadap perubahan perilaku peserta di tempat kerja. Berdasarkan data semester I tahun 2024, 100% peserta (704 orang) mengalami peningkatan perilaku kerja, terutama dalam disiplin waktu, penyelesaian tugas, dan ketaatan terhadap peraturan. Perubahan ini juga dirasakan oleh pengelola SDM unit eselon I dan Biro SDM, yang mencatat peningkatan sikap proaktif, etika kerja, dan sinergi antarpersonel.

Pelatihan ini juga memperkenalkan materi baru seperti *begin with the end in mind* dan *sharpen the saw*, yang dianggap membuka wawasan dan memotivasi peserta untuk menerapkannya di tempat kerja. *Insight* baru ini membuat peserta lebih terlibat dalam pembelajaran dan berkomitmen mengubah pola pikir dari mahasiswa menjadi pegawai yang profesional. Dengan demikian, pelatihan karakter tidak hanya efektif dalam aspek kognitif, tetapi juga berhasil membentuk sikap dan perilaku kerja positif.

c. *Learning Issues*

Hasil kajian menunjukkan bahwa terdapat beberapa isu utama yang muncul dari penyelenggaraan Orientasi Pembentukan Karakter CPNS dan Pelatihan Penguatan Karakter *Talent* Pejabat Pengawas

1) *Panyampaian (Delivery) Materi tidak Relevan*

Salah satu isu utama adalah metode *delivery* materi pembelajaran yang dirasa kurang sesuai dengan kebutuhan peserta, terutama materi yang disampaikan oleh pelatih dari Tentara Nasional Indonesia (TNI). Karena pelatih TNI merupakan pihak eksternal yang kurang memahami nilai-nilai Kementerian Keuangan dan Sikap Dasar Perilaku Efektif (SDPE), peserta merasa penyampaian materi kurang tepat dan terasa

aneh, terutama untuk topik seperti integritas dan kerja sama. Selain itu, model pembelajaran cenderung satu arah dan kurang variatif sehingga peserta merasa bosan dan kurang antusias. Peserta mengusulkan diversifikasi metode seperti FGD, diskusi, dan variasi aktivitas agar pembelajaran lebih terinternalisasi dan tidak repetitif.

2) Materi terlalu Kompleks

Materi yang disampaikan sangat beragam dan kompleks, menggabungkan pembelajaran klasikal dengan aktivitas fisik ala militer, sehingga sulit dipahami secara menyeluruh oleh mayoritas peserta yang berlatar pendidikan Diploma III tanpa pengalaman militer. Durasi pelatihan yang hanya satu minggu dirasa terlalu singkat untuk memahami materi yang padat ini.

3) Materi tidak Berhubungan (*Relate*) dengan Pekerjaan

Peserta mengeluhkan beberapa materi pelatihan, terutama yang berkaitan dengan penyiapan *performance* untuk penutupan acara, dianggap mengukur waktu dan tenaga tanpa hubungan langsung dengan tugas pokok di Kementerian Keuangan. Waktu yang seharusnya digunakan untuk istirahat terpakai untuk latihan *performance*, sehingga peserta merasa tujuan pembentukan karakter kurang terealisasi.

Selain itu, pendekatan militeristik dalam pelatihan dianggap kurang sesuai dengan kebutuhan Kementerian Keuangan yang mengedepankan diskusi dan komunikasi dua arah. Peserta merasa metode militeristik cenderung memaksa, fokus pada fisik, mental, dan disiplin, namun mengaburkan tujuan internalisasi nilai dan kebiasaan efektif. Model satu arah ala militer dianggap tidak sesuai dengan budaya kerja Kementerian Keuangan yang lebih terbuka dan kreatif. Meski demikian, aspek kedisiplinan dan manajemen waktu yang diajarkan militer tetap dianggap positif.

4) *Unchanged Behaviour*

Meskipun evaluasi level tiga bertujuan mengukur perubahan perilaku pasca pelatihan, beberapa peserta menyatakan mereka tidak merasakan perubahan signifikan dalam sikap atau perilaku kerja, baik pada diri sendiri maupun rekan sejawat. Hal ini terutama diungkapkan oleh peserta yang mendapatkan nilai rendah dalam pelatihan, yang merasa pelatihan kurang efektif dalam mengubah sikap seperti proaktif, disiplin, dan inisiatif.

5) Dampak belum Terukur

Para pengelola SDM unit Eselon I mengakui bahwa dampak pelatihan pembentukan karakter belum dapat diukur secara spesifik dan akurat karena banyak faktor yang berpengaruh, seperti peran atasan, lingkungan kerja, dan keikutsertaan dalam pelatihan. Meskipun ada kesan positif, terutama terkait integritas dan etika kerja, sulit untuk menentukan kontribusi pasti pelatihan. Peserta juga menginginkan adanya validasi dari Pusdiklat sebagai penyelenggara agar efektivitas pelatihan dapat dibuktikan secara ilmiah dan kredibel.

6) Fasilitas kurang Memadai

Isu fasilitas menjadi perhatian peserta selama pelatihan. Keterbatasan tenaga medis, obat-obatan, dan peralatan kesehatan membuat penanganan peserta yang sakit kurang optimal. Konsumsi juga menjadi masalah, karena variasi makanan kurang, gizi tidak seimbang, dan adanya makanan yang kurang cocok bagi peserta dengan kondisi kesehatan tertentu, seperti intoleransi laktosa dan penyakit asam urat. Porsi makanan dianggap terlalu banyak dan berkalori tinggi, sehingga banyak peserta kesulitan menghabiskan makanan.

Selain itu, sarana dan prasarana seperti seragam juga menimbulkan keluhan. Peserta harus mencuci sendiri seragam dengan waktu yang terbatas, dan ukuran seragam yang tidak sesuai (celana dan sepatu) menyebabkan ketidaknyamanan.

Kajian ini mengungkapkan bahwa pelaksanaan Orientasi Pembentukan Karakter CPNS dan Pelatihan Penguatan Karakter *Talent* Pejabat Pengawas menghadapi sejumlah tantangan mendasar. Metode penyampaian materi perlu diperbaiki agar lebih relevan dan bervariasi sesuai karakteristik peserta dan budaya organisasi Kementerian Keuangan. Materi yang kompleks dan durasi pelatihan yang singkat perlu disesuaikan agar pemahaman dan internalisasi nilai dapat lebih optimal. Pendekatan militeristik sebaiknya diadaptasi atau dikombinasikan dengan metode pembelajaran yang lebih dialogis dan partisipatif agar peserta lebih terlibat dan tidak merasa dipaksa.

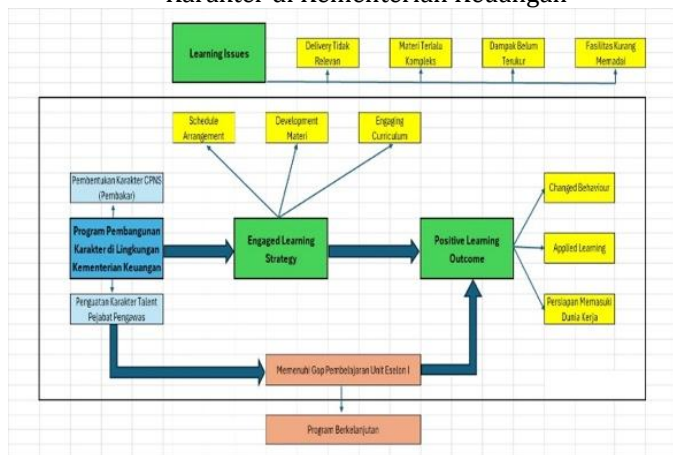
Selain itu, evaluasi dampak pelatihan harus dikembangkan dengan indikator yang lebih jelas dan mekanisme pengukuran yang lebih akurat untuk mengetahui efektivitas program secara nyata. Penyediaan fasilitas kesehatan, konsumsi yang sesuai dengan kebutuhan gizi, dan sarana penunjang lainnya harus diperbaiki demi kenyamanan peserta pelatihan. Perbaikan menyeluruh pada aspek-aspek tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas program pembentukan dan penguatan karakter, sehingga tujuan utama yaitu pembentukan mental dan perilaku kerja yang profesional, disiplin, dan berintegritas dapat tercapai secara lebih efektif di lingkungan Kementerian Keuangan.

4.2. Pembahasan

Kementerian Keuangan telah mengembangkan dua program utama dalam pembangunan karakter pegawai: Orientasi Pembentukan Karakter CPNS dan Pelatihan Penguatan Karakter *Talent* Pejabat Pengawas. Kedua program ini dirancang untuk menghasilkan *positive learning outcome* yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotor. Tujuannya adalah agar peserta siap menghadapi dunia kerja, mampu mengaplikasikan pembelajaran secara nyata, serta menunjukkan perubahan perilaku positif yang berdampak terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil analisis data dari *Focus Group Discussion*, dapat terlihat seberapa efektif program pembangunan karakter di lingkungan Kementerian Keuangan, sebagai berikut:

Gambar 2. Efektivitas Program Pembangunan Karakter di Kementerian Keuangan



Sumber: Diolah peneliti

Dalam menjawab sejauh mana program-program pembangunan karakter di lingkungan Kementerian Keuangan berhasil memenuhi kebutuhan dan harapan organisasi, peneliti melihat data yang diperoleh dari FGD tersebut. Data hasil FGD menunjukkan bahwa peserta merasa lebih siap secara mental saat memasuki dunia kerja, terutama dalam hal sikap, komunikasi dengan atasan, dan rekan kerja. Pengelola SDM Eselon I juga menyatakan kepuasan karena program ini melengkapi pembelajaran teknis dengan penguatan *soft skill* dan *attitude*.

Dalam praktik sehari-hari, materi seperti Peraturan Baris-Berbaris (PBB) terbukti berguna dalam acara dinas. Sementara nilai-nilai ASN, Kementerian Keuangan, dan 7 Kebiasaan Efektif diterapkan dalam sikap dan interaksi kerja peserta. Evaluasi menunjukkan adanya perbaikan perilaku kerja yang juga diakui oleh para pembina SDM.

Untuk mencapai hasil tersebut, diterapkan strategi *engaged learning* yang melibatkan peserta secara aktif melalui *engaging curriculum* dan pengembangan materi berkelanjutan. Peserta mengapresiasi pembelajaran yang mendorong kolaborasi nasional, toleransi, dan berpikir kritis. Kegiatan militer sebagai bagian dari penguatan karakter juga dirasa penting, meski ada catatan untuk menyesuaikan porsinya agar lebih relevan dengan konteks budaya kerja Kementerian Keuangan.

Keterlibatan seluruh unit Eselon I dan atasan langsung sangat penting dalam memastikan keberlanjutan perubahan perilaku di tempat kerja. Oleh karena itu, pelatihan tetap perlu dilakukan secara klasikal. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga pengalaman belajar yang menyeluruh dan menyentuh aspek mental, emosional, serta fisik peserta.

Dalam aspek pengembangan materi, peserta mengusulkan beberapa penyempurnaan, seperti standarisasi pelaksanaan di seluruh daerah dan evaluasi terhadap kegiatan militer malam yang kurang relevan. Usulan lain mencakup penambahan kegiatan *outbound* sebagai refleksi materi, pemisahan antara kegiatan fisik dan materi kelas, serta peningkatan *ice breaking* dan sesi refleksi (*binsuh*). Materi tambahan yang diharapkan antara lain: *role model sharing*, komunikasi lintas generasi, kesehatan mental, *financial planning*, *service excellence*, keterampilan praktis, dan kepemimpinan.

Terkait metode penyampaian materi, penggunaan 7 Kebiasaan Efektif perlu dijelaskan kaitannya dengan Sikap Dasar dan Perilaku Efektif (SDPE) berdasarkan KMK nomor 429/KM.01/2022. Hal ini penting agar tidak menimbulkan multitafsir. Kesesuaian dan koherensi antarkonsep perlu diperjelas agar peserta tidak bingung.

Agar keterlibatan peserta maksimal, user engagement juga menjadi perhatian. Salah satu kunci keberhasilan adalah pengaturan jadwal pelatihan yang selaras dengan agenda unit kerja. Jadwal yang terlalu padat dengan kegiatan fisik dan kelas dinilai mengurangi efektivitas pembelajaran karena peserta menjadi lelah dan mengantuk. Penyelenggara perlu mengatur jadwal yang realistis dan memperhatikan kondisi fisik serta usia peserta.

Beberapa isu pembelajaran masih ditemukan. Isu mencakup relevansi materi, metode penyampaian yang kurang interaktif, fasilitas kurang memadai, dan adanya peserta yang tidak merasakan perubahan sikap. Beberapa pelatih militer, misalnya, belum memahami nilai-nilai

Kementerian Keuangan secara utuh, dan menyampaikan materi secara satu arah tanpa ruang diskusi. Materi juga dianggap terlalu kompleks untuk durasi pelatihan yang singkat dan sebagian tidak relevan dengan tugas pegawai.

Selain itu, keterbatasan fasilitas seperti tenaga medis, konsumsi yang kurang variatif dan sehat, serta seragam yang tidak sesuai ukuran menjadi catatan untuk perbaikan. Hal ini penting untuk menjamin kenyamanan dan kesehatan peserta selama pelatihan. Meskipun demikian, pengelola dan pembina SDM Kementerian Keuangan tetap mengapresiasi program ini karena menutup kekosongan pembelajaran karakter dan *soft skill* yang belum tersentuh dalam pelatihan teknis sebelumnya. Program ini dianggap relevan dan krusial bagi penguatan karakter pegawai Kementerian Keuangan.

Sebagai program berkelanjutan, evaluasi dan penyempurnaan harus terus dilakukan. Dampak jangka panjang dari pelatihan ini masih dalam proses pengukuran. Pusdiklat KM dan Pusdiklat BC bersama Biro SDM perlu menyusun alat ukur efektivitas program untuk memastikan bahwa tujuan pembangunan karakter tercapai. Ke depan, keberhasilan program ini bergantung pada perbaikan berkelanjutan, pemantauan berkala, dan sinergi seluruh pihak untuk menciptakan budaya kerja yang selaras dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan.

5. KESIMPULAN

Kementerian Keuangan melaksanakan dua program pembangunan karakter, yaitu Orientasi Pembentukan Karakter CPNS dan Pelatihan Penguatan Karakter Talent Pejabat Pengawas. Kedua program menunjukkan *positive learning outcome*, termasuk peningkatan kesiapan kerja, pembelajaran terapan, dan perilaku positif peserta. Namun, belum dapat dipastikan perubahan perilaku tersebut sepenuhnya

hasil dari pelatihan. Strategi *engaged learning* telah diterapkan melalui kurikulum yang mendorong kolaborasi, toleransi, dan *critical thinking*, namun dibutuhkan dukungan penuh dari unit Eselon I dan pimpinan.

Program pelatihan ini disarankan tetap dilaksanakan secara klasikal, disertai standarisasi, pengurangan kegiatan militer yang tidak relevan, dan penambahan materi seperti *sharing session*, kesehatan mental, dan *practical skill*. Program ini juga perlu disempurnakan dengan metode *delivery* dan kompleksitas materi yang lebih sesuai. Selain itu perlu ada peningkatan pada fasilitas pelatihan yang masih terbatas.

Evaluasi dampak pelatihan masih belum optimal, sehingga perlu adanya alat ukur khusus. Meski begitu, program ini diapresiasi karena berhasil menguatkan *attitude* dan *social skill*. Dengan demikian perlu adanya keberlanjutan dari program ini.

6. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Penelitian ini bermanfaat secara praktis bagi Kementerian Keuangan sebagai dasar evaluasi dan perumusan kebijakan pembangunan karakter ASN yang lebih efektif dan efisien. Sementara secara teoritis, hasil penelitian ini memperkaya literatur akademik terkait pembangunan karakter ASN, khususnya CPNS.

Untuk penyempurnaan program Orientasi Pembentukan Karakter CPNS dan Pelatihan Penguatan Karakter *Talent* Pejabat Pengawas di Kementerian Keuangan, disarankan penyesuaian kurikulum dengan menghapus kegiatan militer yang tidak relevan, penjadwalan pelatihan yang tidak terlalu padat agar menjaga kesehatan peserta, serta peningkatan kualitas konsumsi dan sarana prasarana.

Khusus untuk program Orientasi Pembentukan Karakter CPNS, perlu adanya evaluasi terhadap kelayakan pengajar TNI dan peningkatan kompetensi seluruh pengajar agar lebih *engaging*. Sementara untuk Pelatihan Penguatan Karakter *Talent* Pejabat Pengawas, perlu disusun *tools* pengukuran dampak yang valid. Selain itu perlu ada pembahasan penambahan materi seperti *outbond*, *role model sharing*, kesehatan mental, dan kepemimpinan. Perlu juga kajian ulang kesesuaian 7 Habits dengan nilai dan budaya Kementerian Keuangan.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan, dimana penelitian hanya mencakup dua pelatihan karakter di Kementerian Keuangan selama 2 tahun (2023–2024). Selain itu, penelitian ini masih menggunakan metode pengumpulan data FGD. Lebih jauh, penelitian ini belum membandingkan program pembangunan karakter di Kementerian Keuangan dengan *best practice* pembangunan karakter di kementerian lain atau sektor non-pemerintahan.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menganalisis pelatihan serupa lainnya, menambah metode seperti survei, serta membandingkan dengan *best practice* pembangunan karakter di kementerian atau sektor lain.

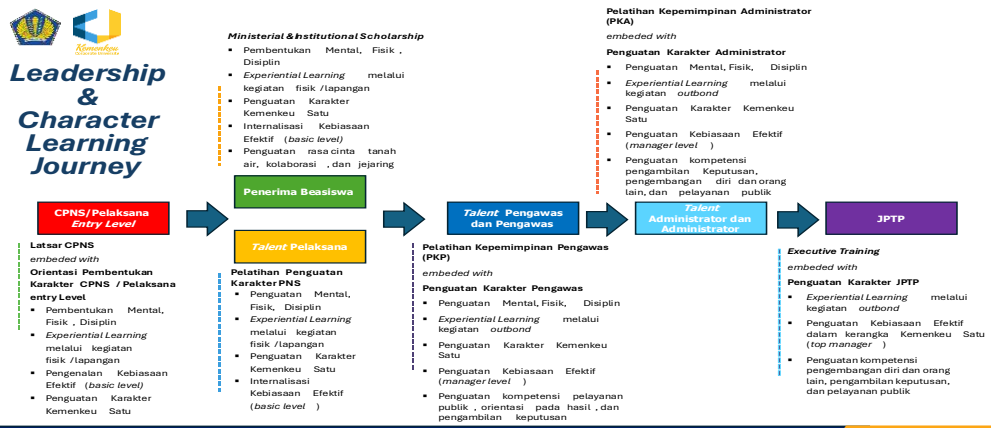
DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. (2010). *Analisis Regresi Teori, Kasus dan Solusi Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPF.
- Anugrahwanto, R dan Nurhayati, Sri. (2020). *Implementation of Experiential Learning Approach to the Training of Character Development of Civil Servants in Ministry of Transportation Environment*. Empowerment. 9. 254-261. 10.22460/empowerment.v9i2p254-261.1896.
- Covey, S. R. (1989). *The seven habits of highly effective people: Restoring the character ethic*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cropley, Arthur. (2023). *Qualitative Research Methods: A Practice-Oriented Introduction*.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Heriyanto, H. (2018). *Thematic Analysis sebagai Metode Menganalisa Data untuk Penelitian Kualitatif*. Anuva: Jurnal Kajian Budaya, Perpustakaan, dan Informasi, 2(3), 317-324. <https://doi.org/10.14710/anuva.2.3.317-324>
- Orliv, Mariana. (2019). *In-service training for civil servants in the context of ensuring the sustainable development of Ukraine (archetypal approach)*. Public management. 18. 336-345. 10.32689/2617-2224-2019-18-3-336-345.
- Pallai, Katalin & Gregor, Anikó. (2016). *Assessment of effectiveness of public integrity training workshops for civil servants - A case study*. Teaching Public Administration. 34. 10.1177/0144739416650431.
- Pusdiklat Bea dan Cukai. (2023). *Laporan Kinerja Pelatihan Teknis Penguatan Karakter Pegawai Kementerian Keuangan tahun 2023*.
- Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajemen. (2023). *Laporan Program Pembentukan Karakter tahun 2023*.
- Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajemen. (2024). *Kerangka Acuan Program Pelatihan Penguatan Karakter Talent Pejabat Pengawas di Lingkungan Kementerian Keuangan tahun 2024*.
- Priatna, Deden. (2020). *Evaluation of Education and Training Program for Civil Servants: A New Approach to Improving Employee Productivity*. Sosiohumaniora. 22. 10.24198/sosiohumaniora.v22i3.28500.
- Raharjo, Taufik. (2016). *Efektivitas Diklat Prajabatan Pola Baru bagi Calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan*.
- Risda, Dianni dan Nurdiansyah, Edwin. (2023). *Pembentukan Karakter Birokrat Indonesia yang BerAKHLAK*. Jurnal Universitas Sriwijaya. <https://doi.org/10.36706/jbti.v10i1.21074>.

- Rusniyati, B. (2021). *Evaluasi Program Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil di Provinsi Nusa Tenggara Barat*. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 2(1), 21-30.
<https://doi.org/10.56259/jwi.v2i1.64>.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

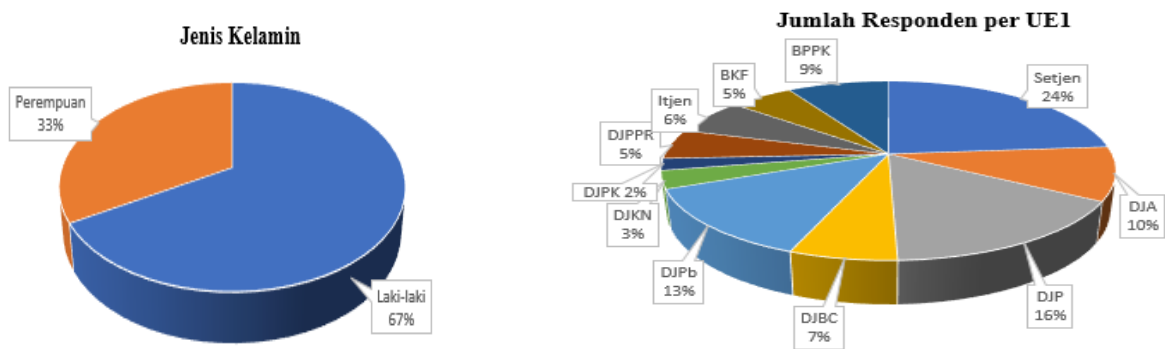
LAMPIRAN

Gambar 1. Leadership and Character Learning Journey Kementerian Keuangan



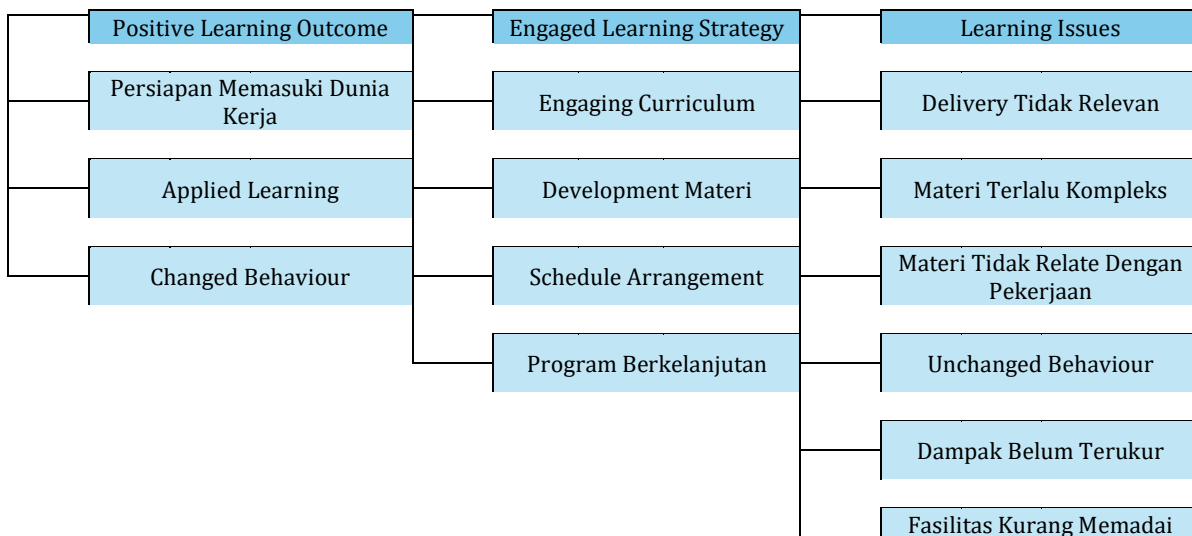
Sumber: Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial

Gambar 2. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Unit Eselon I



Sumber: Diolah peneliti

Gambar 3. Struktur Tema dan Kategori Data Hasil Wawancara



Sumber: Diolah peneliti

Tabel 1. Profil Responden Penelitian

No.	Kategori Responden	Jumlah	
		Unit	Responden
1.	Peserta Orientasi Pembentukan Karakter CPNS dan Pelatihan Penguatan Karakter <i>Talent</i> Pejabat Pengawas Kementerian Keuangan	11 unit	72 orang
2.	Pengelola SDM Unit Eselon I	11 unit	19 orang
3.	Pembina SDM Kementerian Keuangan	1 unit	2 orang
	Total Responden		93 orang

Sumber: Diolah peneliti

Tabel 2. Linimasa Pelaksanaan FGD

Nama FGD	Tanggal FGD	Media/Lokasi FGD	Kategori Responden	Sesi FGD	Responden (orang)	
					per Sesi	Total
FGD 1	29 Juli 2024 (3 sesi)	Luring, Ruang Rapat B105	Peserta Orientasi Pembentukan Karakter CPNS Kementerian Keuangan (Kantor Pusat)	1	9	27
				2	10	
				3	8	
FGD 2	31 Juli 2024 (2 sesi)	Daring, via <i>Ms. Teams</i>	Peserta Orientasi Pembentukan Karakter CPNS Kementerian Keuangan (Kantor Daerah)	1	11	22
				2	11	
FGD 3	9 Agustus 2024	Daring, via <i>Ms. Teams</i>	Perwakilan pengelola SDM Unit Eselon I	-	-	19
FGD 4	23 Agustus 2024	Daring, via <i>Ms. Teams</i>	Perwakilan pembina SDM Kementerian Keuangan (Biro SDM)	-	-	2
FGD 5	30 Agustus 2024 (2 sesi)	Luring, Ruang Rapat B107	Peserta Pelatihan Penguatan Karakter <i>Talent</i> Pejabat Pengawas (Ak. I dan II)	1	10	23
				2	13	

Sumber: Diolah peneliti

This article is licensed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), which permits any noncommercial use, sharing, adaptation, distribution, and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made. Any derivative works must be distributed under the same license as the original.

