

Pengaruh Pendidikan Karakter terhadap Motivasi Belajar di SD Negeri Sempu

Riyanto¹, Rinesti Witasari²

¹ Institut Agama Islam Sunan Giri (INSURI) Ponorogo, Indonesia

² Institut Agama Islam Sunan Giri (INSURI) Ponorogo, Indonesia

Abstract

Character education plays an essential role in shaping students' attitudes, behaviors, and learning motivation. This study aims to examine the influence of character education on students' learning motivation at SD Negeri Sempu. The focus of the study includes the application of character values such as discipline, responsibility, honesty, and cooperation in daily learning activities. The findings indicate that consistent implementation of character education can enhance students' intrinsic motivation, as reflected in their enthusiasm for participating in lessons, independence in completing assignments, and increased self-confidence. The study concludes that integrating character education into the teaching and learning process contributes positively to the improvement of students' learning motivation.

Keywords

Character Education, Learning Motivation, Elementary School Students

Corresponding Author

Riyanto

Institut Agama Islam Sunan Giri (INSURI) Ponorogo, Indonesia; riyannn678@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan sarana yang paling utama Untuk menghasilkan generasi yang memiliki nilai, sikap, dan kepribadian yang kuat, pendidikan adalah pilihan yang tepat. Dalam hal ini akan memfokuskan pembelajaran di pendidikan dasar seharusnya tidak hanya mencapai prestasi akademik, tetapi juga membangun karakter yang dapat digunakan siswa sebagai pedoman dalam kehidupan sehari-hari. Hal Ini serupa dengan tujuan pendidikan nasional, yang dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyatakan bahwa tujuan pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan siswa yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara demokratis dan bertanggung jawab.

Untuk mencapai tujuan tersebut, pendidikan karakter sangat penting. Keyakinan seperti disiplin, tanggung jawab, kerja keras, dan kejujuran dapat membentuk sikap yang positif terhadap proses pembelajaran. Siswa yang memiliki motivasi belajar yang kuat diharapkan akan meningkatkan partisipasi mereka dalam kegiatan belajar, meningkatkan konsentrasi mereka, dan meningkatkan prestasi mereka. Dalam proses pembelajaran diperlukan adanya Upaya untuk menghasilkan orang Indonesia yang berpendidikan, proses pembelajaran harus dirancang untuk mengembangkan semua



potensi siswa, baik soft skill maupun hard skill. Jika ini dimasukkan ke dalam undang-undang pendidikan, ini akan membantu negara mengatasi krisis moral yang disebabkan oleh kemajuan zaman dan munculnya ideologi yang bertentangan (Alifia dkk, 2021). Dalam media digital dan cetak, berbagai perbuatan buruk atau penyimpangan moral ditampilkan, menunjukkan krisis moral yang dihadapi masyarakat Indonesia saat ini. yang dilakukan oleh orang-orang dari berbagai usia, termasuk orang-orang dalam masyarakat sipil, politisi, tokoh agama, dan pejabat negara.

Di SD Negeri Sempu, lembaga pendidikan dasar, pendidikan karakter dimasukkan ke dalam setiap aspek pembelajaran. Sekolah diharapkan dapat menumbuhkan keinginan siswa untuk belajar melalui penerapan nilai-nilai karakter yang terencana dan berkesinambungan. Diharapkan ini akan membantu siswa berprestasi secara akademik dan tumbuh menjadi orang yang baik dan jujur. Akibatnya, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pendidikan karakter terhadap motivasi belajar siswa di SD Negeri Sempu. Tujuan ini memiliki kata lain dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana penerapan pendidikan karakter dapat memberikan dampak positif terhadap semangat belajar siswa.

Pendidikan pada dasarnya tidak hanya bertujuan untuk mengembangkan aspek pengetahuan, tetapi juga membentuk sikap dan kepribadian peserta didik. Dalam konteks pendidikan dasar, pembentukan nilai-nilai karakter menjadi pilar penting dalam membentuk generasi yang berintegritas, berakhlak mulia, dan mempunyai motivasi belajar yang tinggi. Pendidikan karakter adalah suatu usaha yang terencana dan sistematis dalam membantu peserta didik dalam memahami, menghayati, dan menerapkan nilai-nilai moral dan etika dalam kehidupan sehari-hari.

Pembentukan karakter adalah pilar pendidikan utama yang harus dikembangkan sejak dini. Masa sekolah dasar sangat penting karena peserta didik berada di tahap perkembangan awal di mana menanamkan nilai-nilai moral, etika, dan kebiasaan baik lebih mudah. Dengan menerapkan pendidikan karakter pada tahap ini, siswa tidak hanya memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang hal-hal yang baik dan buruk, tetapi juga belajar kebiasaan baik yang dapat bertahan hingga dewasa. Diperlukan disiplin, tanggung jawab, kerja keras, kejujuran, kepedulian, dan kerja sama untuk menjadi orang yang berintegritas. Sebaliknya, motivasi belajar adalah elemen penting yang sangat menentukan keberhasilan siswa dalam mencapai tujuan akademik. Siswa dengan tingkat motivasi yang tinggi tidak hanya mendorong mereka untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran, tetapi juga mempengaruhi kualitas hasil belajar mereka. Siswa dengan tingkat motivasi yang rendah cenderung kurang tekun, gigih, dan fokus untuk mencapai tujuan mereka.

Pendidikan karakter yang terkait dengan motivasi belajar. Merupakan salah satu metode yang paling efektif untuk menumbuhkan kembangkan keinginan siswa untuk belajar secara teratur adalah pendidikan karakter. Hal Ini dapat berdampak pada cara siswa melihat pembelajaran dan cara mereka

melihatnya karena sikap disiplin membantu orang belajar dengan lebih baik, tanggung jawab membuat mereka lebih sadar untuk menyelesaikan tugas dengan baik, dan kerja keras membuat mereka lebih ingin pantang menyelesaikan tugas. Sebagai institusi pendidikan dasar, SD Negeri Sempu berkomitmen untuk mengembangkan pendidikan karakter di dalam dan di luar kelas. Dengan hal dilakukan sebagai bagian dari penerapan kebijakan pendidikan nasional serta sebagai solusi untuk masalah siswa yang tidak tertarik untuk belajar di era globalisasi. Sekolah berusaha memastikan bahwa siswa tidak hanya pandai akademik tetapi juga memiliki moral yang kuat, kepribadian yang kuat, dan semangat belajar yang tinggi melalui program-program yang ditujukan untuk menanamkan nilai-nilai karakter.

Motivasi belajar merupakan sebuah faktor psikologis yang dapat mempengaruhi keberhasilan siswa dalam sebuah proses pembelajaran. Motivasi yang tinggi serta mendorong siswa untuk tekun, ulet, dan berinisiatif dalam belajar. Sebaliknya, dengan rendahnya motivasi dapat menghambat perkembangan akademik serta mengurangi keterlibatan siswa dalam kegiatan belajar. Oleh sebab itu, dalam penguatan pendidikan karakter di sekolah dasar diharapkan bukan hanya membentuk perilaku positif, tetapi juga menjadi pendorong utama dalam meningkatkan motivasi belajar siswa (Sardiman, 2018).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berfokus pada kajian mengenai Pengaruh Pendidikan Karakter terhadap Motivasi Belajar di SD Negeri Sempu. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata mengenai hubungan antara penerapan pendidikan karakter dengan motivasi belajar siswa, sekaligus menjadi kontribusi dalam pengembangan strategi pendidikan yang lebih holistik di tingkat sekolah dasar.



Gambar 1. Kegiatan Pembelajaran

2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode *Participatory Action Research* (PAR). Metode ini digunakan karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk melihat seberapa pengaruh pendidikan karakter terhadap motivasi belajar sekaligus melibatkan pihak sekolah, guru, siswa, bahkan orang tua dalam proses penelitian. Maka dari itu, penelitian ini bukan hanya sekadar mengumpulkan data, tetapi juga mengajak semua pihak yang terlibat untuk bersama-sama mencari solusi dan melakukan perubahan.

Dalam Tahapan yang saya gunakan untuk metode PAR ini meliputi 4 hal, yaitu:

1. Identifikasi Masalah

Dalam tahap awal, peneliti diperlukan observasi dan diskusi dengan guru untuk mengetahui permasalahan yang muncul, terutama terkait motivasi belajar siswa yang masih rendah. Dari hasil pengamatan saya, ditemukan bahwa sebagian siswa kurang disiplin, kurang semangat, dan belum mandiri dalam belajar terutama dalam segi membaca, maka dari itu pendidikan karakter juga memiliki peranan penting dalam meningkatkan motivasi belajar siswa.

2. Perencanaan dan Pelaksanaan Tindakan

Setelah masalah sudah diketahui, peneliti bersama guru merancang kegiatan untuk menanamkan pendidikan karakter. Tindakan ini diwujudkan dalam bentuk pembiasaan nilai-nilai seperti disiplin, tanggung jawab, kerja sama, kejujuran, dan religiusitas. Guru juga dilibatkan aktif dalam memberikan teladan di kelas maupun di luar kelas.

3. Observasi dan Refleksi

Peneliti mengamati jalannya pembelajaran setelah penerapan nilai-nilai karakter tersebut. Selain itu, refleksi dilakukan bersama guru, siswa, dan orang tua untuk mengetahui apakah ada perubahan motivasi belajar setelah tindakan dilakukan. Refleksi ini penting karena bisa menjadi bahan evaluasi langsung.

4. Evaluasi dan Perbaikan

Dari hasil observasi dan refleksi, peneliti dan pihak sekolah melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang sudah berjalan. Jika ada kelemahan, maka strategi pembelajaran diperbaiki agar lebih efektif dalam meningkatkan motivasi belajar siswa.

Dalam Teknik pengumpulan data yang saya digunakan adalah observasi, wawancara, dokumentasi, dan Focus Group Discussion (FGD). Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan cara mereduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan.

Dengan menggunakan metode PAR ini, penelitian diharapkan tidak hanya memberikan hasil berupa data akademik, tetapi juga bermanfaat nyata bagi sekolah. Guru, siswa, dan orang tua bisa sama-sama terlibat untuk meningkatkan motivasi belajar melalui pembiasaan nilai-nilai karakter dalam kehidupan sekolah sehari-hari.

3. PEMBAHASAN

Hasil pembahasan Sebelum mengetahui Pendidikan karakter, penulis mampu memaparkan definisi terkait dengan Pendidikan karakter, baik secara etimologis ataupun secara terminologi. Menurut Ryan dan Bohlin dalam Marzuki, bahwa kata karakter itu sendiri (inggris: *character*) secara etimologis

berasal dari bahasa Yunani, yaitu: "Charassein yang berarti to angrave" dan menurut Echols dan Shandily dalam Marzuki, bahwa kata to angrave tersebut bisa diartikan mengukir, melukis, mematahkan, atau menggoreskan. Sehubungan dengan definisi "karakter", karakter dapat didefinisikan sebagai sifat, tingkah laku, akhlak, adab, atau ciri-ciri manusia yang berasal dari internalisasi berbagai nilai kebajikan (virtues), yang dianggap dan digunakan sebagai dasar untuk berpikir, berpura-pura, dan bertindak.

Karakter adalah watak terdalam, menurut Thomas Lickon dalam Marzuki, bahwa karakter merupakan *a reilbie inner disposition to respon to situtations in a morally good way*, dalam terjemahnya yaitu suatu watak terdalam untuk merespon situasi didalam suatu cara yang baik dan bermoral. untuk menanggapi situasi dengan cara yang bermoral dan baik. Pendidikan karakter, menurut Wibowo, adalah proses menumbuhkan dan mengembangkan sifat-sifat positif pada anak-anak sehingga mereka dapat menerapkan sifat-sifat tersebut dalam kehidupan mereka. apakah dalam keluarga, di komunitas, atau sebagai penduduk resmi (Wibowo, 2017). Motivasi dan kemandirian dalam pendidikan karakter juga merupakan peran penting dalam Upaya meningkatkan semangat belajar dan Tingkat kemandirian nya, siswa dengan mempunyai karakter yang sangat dalam, dalam Upaya giat belajar ataupun berusaha akan lebih mudah termotivasi untuk menggapai prestasi akademik yang lebih tinggi (Rukiyanto dkk, 2023).

Pendidikan adalah salah satu peran yang dapat mempengaruhi kapasitas sumber daya manusia. Begitu juga dengan Sekolah Dasar (SD) merupakan landasan utama dari perkembangan anak yang sangat mempengaruhi sisi kualitas sumber daya manusia Indonesia di masa yang akan datang. Pada hakikatnya, siswa SD mempunyai rasa ingin tau yang sangat besar, respon terhadap problem yang ada dilingkungan sekolah, dan minat dalam diri mereka untuk memahami kondisi yang mereka temukan secara bermakna. dengan karakter siswa SD yang tidak luput dari kehidupan bermain (Utami, F., & Yuliana, R. 2024). Apabila kebiasaan dalam bermain anak dapat menciptakan anak untuk dapat meningkatkan kreativitas. dalam bermain, anak akan berimajinasi dalam kehidupan permainan. Imajinas itulah yang dapat meningkatkan kreativitas anak untuk-menerus mereka lakukan, kreatif yang menumbuhkan kegiatan aktif mereka. Namun apabila hal itu dipadukan pada Upaya dalam pendidikan di SD kreativitas pada hakikatnya, dengan usaha mereka untuk mengenali dan menyelesaikan akar masalah yang dihadapi dengan cara yang kondusif dan etis. Sementara itu, pendalaman pada usaha berpikir kreatif pada tingkatan sekolah dasar merupakan hal yang utama agar siswa memiliki kemampuan berfikir yang tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan di SD Negeri Sempu membuktikan bahwa pendidikan karakter memiliki kontribusi yang cukup signifikan sehingga mampu memotivasi belajar siswa. Proses pembelajaran yang diintegrasikan dengan nilai-nilai karakter seperti disiplin, tanggung jawab,

kejujuran, kerja sama, serta sikap religius mampu menciptakan suasana belajar yang kondusif dan menyenangkan, oleh karena itu Pendidikan karakter itu sangat penting selain dapat memotivasi belajar siswa, siswa mampu melakukan pembelajaran dengan disiplin, tanggung jawab, jujur, bekerja sama, serta sikap lainnya yang membuat siswa termotivasi untuk menerapkan kegiatan belajar dengan kondusif.

Berdasarkan hasil dari pengamatan saya disekolah, siswa yang mengikuti pembelajaran berbasis pendidikan karakter lebih menunjukkan antusiasme ketika guru menyampaikan materi. Mereka akan cenderung lebih fokus, aktif berdiskusi, dan berusaha untuk mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh. Hal ini berbeda dengan kondisi sebelumnya, di mana sebagian siswa masih tampak kurang disiplin, menunda-nunda tugas, bahkan kurang berpartisipasi dalam kegiatan kelas. Dalam kegiatan proses pembelajaran guru mampu memberikan materi yang jelas dan tidak terus menerus memberikan materi sehingga siswa cenderung menjadi kurang minat belajar, maka dari itu setiap proses pembelajaran diperlukan yang Namanya *icebreaking* ataupun kuis yang berkaitan dengan materi yang disampaikan pengajar, *icebreaking* dan kuis juga penting dalam proses pembelajaran agar siswa mampu bersemangat dalam kegiatan belajar mengajar dikelas (Ningsih, R., & Prasetyo, B. 2021).

Siswa yang memiliki karakter disiplin akan terbiasa mengatur waktu belajar, hadir tepat waktu di kelas, serta mempersiapkan diri sebelum pelajaran dimulai. Sementara itu, karakter tanggung jawab menumbuhkan kesadaran siswa untuk menyelesaikan tugas tanpa harus selalu diingatkan guru. Hal ini menunjukkan bahwa nilai karakter mampu menumbuhkan motivasi intrinsik dalam diri siswa, sehingga mereka terdorong untuk belajar bukan semata-mata karena tuntutan guru atau orang tua, tetapi karena kesadaran pribadi. Dalam peningkatan prestasi belajar anak, siswa yang memiliki nilai-nilai karakter yang cenderung mencapai nilai prestasi siswa yang lebih baik, maka dari pada itu, pendidikan karakter juga sangat berperan penting dalam Upaya peningkatan ataupun menciptakan motivasi belajar siswa yang berasal dari diri mereka sendiri untuk lebih semangat dalam kegiatan belajar (Zainuddin, A. H. 2022).

Temuan ini sejalan dengan pendapat para ahli Pendidikan yang menyatakan bahwa motivasi belajar siswa tidak hanya berbentuk faktor internal seperti minat, keinginan, dan rasa ingin tahu, namun juga sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal yakni lingkungan yang mendukung. Pendidikan karakter yang harus ditanamkan secara berkesinambungan dalam berbentuk iklim sekolah yang positif, interaksi guru dan siswa yang harmonis, serta hubungan sosial antara siswa yang sehat, dengan begitu siswa dapat menumbuhkan motivasi belajar siswa. Maka dari itu selain dari faktor eksternal sangat penting dalam mendukung proses pembelajaran siswa, karena dalam lingkungan yang positif akan menjadi tolak ukur siswa dalam menjalani proses pembelajaran yang baik. Keterlibatan guru sangat penting untuk menumbuhkan minat siswa dalam pendidikan, misalnya. Guru yang disiplin, jujur, dan

bertanggung jawab memberikan contoh nyata kepada siswa mereka dalam kehidupan sehari-hari. Dengan begitu, maka akan lebih mudah bagi siswa untuk menerapkan nilai-nilai karakter ini dalam perilaku mereka, yang pada dasarnya akan meningkatkan keinginan siswa untuk belajar (Suryani, N., & Hidayat, M. 2023).

Tidak kalah penting, peran orang tua juga paling utama dalam faktor penentu. Dalam faktor dukungan, perhatian, dan pembiasaan diri di rumah juga menjadi hal yang paling utama untuk membangun karakter anak. Jika sinergi di sekolah dan keluarga terjalin dengan baik, maka siswa akan tumbuh menjadi pribadi yang lebih baik. Faktor di rumah juga sangat penting dalam hal untuk membangun karakter anak di sekolah, sehingga akan menjadi semangat belajar anak semakin meningkat, dengan begitu motivasi belajar anak akan semakin bagus. Oleh karena itu, karakter pendidikan tidak dapat dianggap sebagai tambahan dalam proses pembelajaran, tetapi harus menjadi komponen penting dari sistem pendidikan. Ketika nilai-nilai karakter ditanamkan secara teratur dan berkesinambungan, motivasi belajar siswa akan terpelihara dengan baik. Pada akhirnya, ini akan berdampak pada peningkatan kualitas akademik dan pembentukan pribadi yang solid.

Tidak dapat kita pungkiri bahwa pengaruh Pendidikan karakter terhadap motivasi belajar siswa di SD Negri Sempu sangatlah besar untuk membangun semangat belajar anak, dalam proses pembelajaran anak yang motivasi itu harus ada di dalam diri anak, karena dengan motivasi ini anak akan menjadi giat belajar untuk mencapai cita-cita mereka, dalam hal ini selain motivasi belajar peran orang tua juga sangat penting, peran orang tua sebagai pendukung anak agar anak mampu menyelesaikan tanggung jawab mereka dengan tepat waktu.

Dengan demikian Pendidikan karakter memiliki peran utama dalam melangsungkan proses pembelajaran di kelas. Dan dapat ditegaskan bahwa Pendidikan karakter memiliki peran ganda, yaitu menumbuhkan motivasi belajar anak dan menciptakan lingkungan keluarga yang harmonis.

Hasil dari uraian di atas, dapat kita pahami Bersama bahwa Pendidikan karakter memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan motivasi belajar siswa di sekolah dasar. dalam hal yang terkandung di dalam nilai-nilai karakter seperti disiplin, tanggung jawab, kerja sama, religious, dan kejujuran tidak hanya mendorong perilaku yang baik, namun juga memberikan dorongan yang kuat bagi siswa untuk belajar lebih banyak. Lingkungan sekolah yang kondusif, interaksi guru yang harmonis, serta dukungan orang tua di rumah semakin memperkuat pengaruh positif Pendidikan karakter terhadap motivasi belajar.

4. KESIMPULAN

Menurut hasil penelitian yang dilakukan di SD Negeri Sempu, karakter pendidikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keinginan siswa untuk belajar. Terbukti bahwa prinsip-prinsip

seperti disiplin, tanggung jawab, kejujuran, kerja sama, dan religiusitas dapat membuat siswa lebih tertarik untuk belajar. Siswa dengan pembiasaan karakter menunjukkan semangat yang lebih tinggi, ketekunan dalam mengikuti Arahan Guru, dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas secara mandiri. Sementara itu, karakter pendidikan bukan hanya untuk membentuk kepribadian siswa, tetapi juga berdampak positif pada kualitas pendidikan dan prestasi siswa

Terbukti bahwa karakter pendidikan yang menggabungkan prinsip-prinsip seperti disiplin, tanggung jawab, kejujuran, kerja sama, dan religiusitas dapat meningkatkan keinginan siswa untuk belajar, kedisiplinan, dan keterlibatan mereka selama proses pembelajaran. Siswa yang telah terbiasa dengan pembiasaan karakter menunjukkan perubahan sikap yang positif, seperti lebih fokus saat mengikuti pelajaran, lebih mandiri dalam menyelesaikan tugas, dan lebih berani untuk berpartisipasi di kelas. Ini menunjukkan bahwa pendidikan karakter dapat meningkatkan keinginan intrinsik siswa untuk berpartisipasi di kelas. Faktor eksternal, seperti kesadaran siswa dan lingkungan sekolah yang mendukung, interaksi guru-siswa yang harmonis, dan dukungan orang tua di rumah, juga mempengaruhi keberhasilan karakter pendidikan. Pendidikan karakter tidak hanya membantu siswa menjadi lebih baik di sekolah, tetapi juga membangun karakter yang jujur dan berani. Pendidikan karakter adalah bekal yang penting bagi siswa untuk menghadapi tantangan di masa depan.

REFERENSI

- Alifia, H. N., Salma, D., Arifin, M. H., & Istianti, T. (2021). *Internalisasi Keberagaman Budaya dengan Pendidikan Karakter di Sekolah Dasar*. *Jurnal Gentala Pendidikan Dasar*, 6(2), 100–111. <https://doi.org/10.22437/Gentala.V6i2.15610>
- Ningsih, R., & Prasetyo, B. (2021). *Pengaruh Pendidikan Karakter terhadap Motivasi Belajar Siswa Sekolah Dasar*. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar Indonesia*, 6(2), 123–134.
- Rukiyanto, B. A., Nurzaima, N., Widyatiningtyas, R., Tambunan, N., Solissa, E. M., & Marzuki, M. (2023). *Hubungan antara pendidikan karakter dan prestasi akademik mahasiswa perguruan tinggi*. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 6(4), 4017–4025.
- Sardiman, A. M. (2018). *Interaksi & motivasi belajar mengajar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Suryani, N., & Hidayat, M. (2023). *Integrasi Nilai Karakter dalam Pembelajaran Tematik untuk Meningkatkan Motivasi Belajar*. *Jurnal Inovasi Pendidikan Dasar*, 8(2), 201–213.
- Utami, F., & Yuliana, R. (2024). *Peran Pendidikan Karakter terhadap Pembentukan Motivasi Intrinsik Siswa di Sekolah Dasar*. *Jurnal Kajian Pendidikan Karakter*, 12(3), 89–102.
- Wibowo, A. (2017). *Pendidikan Karakter: Strategi Membangun Karakter Bangsa Keberadaban*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Zainuddin, A. H. (2022). *Journal of Hospital Administration Research and Management*.