

Konseptualisasi Pengembangan SDM Perumda Tirta Anai
Berbasis Karakter: Menjembatani Temuan Audit BPKP
menuju *Good Corporate Governance*

Aznil Mardin

Universitas Mohammad Natsir Bukittinggi, Indonesia
*Corresponding author, e-mail: aznil.mardin@pdam.go.id

Abstract

The Regional Public Water Supply Company (Perumda) Tirta Anai of Padang Pariaman Regency plays a strategic role in fulfilling the community's basic need for drinking water while ensuring organizational sustainability and accountability in public service delivery. Human resources (HR) with adequate competencies and strong professional character constitute a fundamental factor in establishing effective organizational governance and achieving sustainable performance. This study aims to formulate a character-based human resource development framework by utilizing performance evaluation results and findings from the Financial and Development Supervisory Agency (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan/BPKP) for the 2022–2025 period as a basis for identifying organizational gaps and strengthening *Good Corporate Governance* (GCG). This study employed a qualitative approach with a case study design combined with conceptual analysis. Data were collected through observation, in-depth interviews, and document analysis involving ten informants purposively selected from managerial and operational levels, comprising managers, supervisors, and staff. The findings indicate that organizational performance fluctuated during the 2022–2025 period. Operational performance emerged as the strongest aspect, while financial performance improved in 2025. In contrast, service performance remained relatively stagnant, and HR performance declined in 2025. The BPKP evaluation identified weaknesses in administrative procedures, licensing, internal control, documentation, and employee discipline. The establishment of 63 Standard Operating Procedures (SOP's), the formation of a Water Extraction Permit (SIPA) processing team, and the strengthening of the Internal Supervisory Unit (SPI) represent significant organizational improvement initiatives. The study concludes that integrating HR competency and character development—particularly integrity, discipline, responsibility, compliance, accuracy, and coordination skills—with SOP implementation, internal control, and GCG principles can foster a transparent, accountable, responsible, and service-oriented organizational culture, thereby supporting sustainable performance improvement at Perumda Tirta Anai.

Keywords: *Human Resource Development, Character-Based Human Resources, Good Corporate Governance (GCG), Performance Evaluation Report; Financial and Development Supervisory Agency (BPKP)*



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2018 by author.

Pendahuluan

PERUMDA Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang memegang peranan penting dalam pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat melalui penyediaan layanan air minum. Karakteristik organisasi ini menempatkan perusahaan pada posisi yang unik karena, di satu sisi, harus mampu menjaga keberlangsungan usaha, sementara di sisi lain tetap memikul tanggung jawab untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu, keberhasilan PERUMDA tidak hanya ditentukan oleh capaian finansial, tetapi juga oleh kemampuannya membangun tata kelola yang efektif, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Dalam kerangka tersebut, pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian strategis karena efektivitas SDM perlu diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi sekaligus memperkuat nilai dan karakter yang menjadi landasan perilaku kerja (Rifai & Heril, 2024).

Posisi strategis SDM tersebut menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja sangat bergantung pada kualitas individu yang menjalankan berbagai fungsi perusahaan. SDM tidak cukup hanya dipahami sebagai tenaga kerja yang memiliki kemampuan teknis dan manajerial, tetapi juga sebagai penggerak utama yang menentukan bagaimana kebijakan, sistem, dan tujuan organisasi diterjemahkan ke dalam praktik kerja sehari-hari. Proses pengelolaan SDM, termasuk pemilihan dan penempatan pegawai, perlu mempertimbangkan integritas dan nilai-nilai etika karena aspek tersebut berkontribusi terhadap pembentukan budaya organisasi yang sehat dan berkarakter (Marta et al., 2024). Dengan demikian, bagi PERUMDA Air Minum Tirta Anai, kebutuhan terhadap SDM yang kompeten perlu diiringi dengan penguatan karakter, seperti integritas, tanggung jawab, disiplin, profesionalisme, transparansi, kepatuhan, dan orientasi pelayanan.

Pandangan tersebut mengisyaratkan bahwa pengembangan SDM tidak dapat dibatasi hanya pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, atau kompetensi melalui pendidikan dan

pelatihan. Pengembangan SDM juga perlu menyentuh pembentukan sikap dan perilaku yang selaras dengan tujuan organisasi. Kompetensi yang tinggi belum tentu menghasilkan kinerja yang optimal apabila tidak didukung oleh integritas, tanggung jawab, dan komitmen dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam lingkungan organisasi, karakter dapat tercermin melalui kepatuhan terhadap ketentuan, penggunaan sumber daya secara bertanggung jawab, keterbukaan dalam penyampaian informasi, kemampuan mengambil keputusan secara etis, kesediaan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan, serta komitmen terhadap kepentingan pelanggan dan masyarakat (Ginanjar et al., 2024). Oleh sebab itu, karakter dapat dipandang sebagai fondasi yang memungkinkan kompetensi SDM memberikan kontribusi secara lebih efektif terhadap keberlanjutan kinerja organisasi (Nurwulandari et al., 2022).

Penguatan karakter SDM selanjutnya memiliki relevansi yang erat dengan penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG). Nilai integritas dan keterbukaan, misalnya, menjadi dasar bagi terwujudnya transparansi, sedangkan tanggung jawab dan disiplin memperkuat akuntabilitas serta responsibilitas organisasi. Profesionalisme juga mendukung pelaksanaan tugas secara independen dan objektif, sementara orientasi pelayanan memperlihatkan keberpihakan organisasi terhadap kepentingan para pemangku kepentingan. Dengan demikian, penerapan GCG tidak hanya bergantung pada keberadaan regulasi, struktur organisasi, sistem pengawasan, maupun prosedur formal, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan SDM dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip tersebut dalam perilaku kerja. Dalam konteks ini, pengembangan SDM menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari strategi penguatan tata kelola dan peningkatan kinerja organisasi (Nurwulandari et al., 2022).

Namun demikian, penguatan tata kelola organisasi pada BUMD merupakan persoalan yang kompleks dan tidak dapat diselesaikan hanya melalui pembenahan pada satu aspek. Perbaikan kinerja memerlukan keterpaduan antara kompetensi dan perilaku SDM, kepemimpinan, budaya organisasi, sistem penghargaan, akuntabilitas, pengendalian internal, manajemen risiko, serta mekanisme pengawasan. Kompleksitas tersebut semakin penting bagi BUMD karena organisasi harus mampu mengelola sumber daya secara efektif sekaligus mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada pemerintah daerah dan masyarakat. Dalam perspektif pengawasan pembangunan, BPKP berperan dalam mendorong penguatan tata kelola, manajemen risiko, pengendalian internal, dan akuntabilitas BUMD. Hasil evaluasi dan pengawasan tidak hanya memberikan gambaran mengenai tingkat capaian organisasi, tetapi juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan dan area yang membutuhkan penguatan. Selain itu, kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang baik, serta kemampuan menggerakkan seluruh pegawai menjadi faktor pendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja (Firman & Gunawan, 2023).

Permasalahan terkait pengelolaan dan kinerja SDM tersebut bukan hanya menjadi tantangan pada tingkat organisasi tertentu, tetapi juga merupakan isu yang masih dihadapi oleh berbagai BUMD di Indonesia. Hasil pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan oleh lembaga pengawasan menunjukkan bahwa sejumlah BUMD, termasuk perusahaan daerah yang bergerak dalam penyediaan air minum, masih menghadapi persoalan dalam meningkatkan efisiensi operasional dan mutu pelayanan. Laporan BPK tahun 2023 menunjukkan bahwa persoalan tersebut tidak semata-mata berasal dari aspek teknis maupun keuangan, tetapi juga berkaitan dengan kondisi internal organisasi, termasuk pengelolaan SDM dan komitmen pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (BPK RI, 2023). Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa peningkatan kinerja BUMD memerlukan perhatian terhadap faktor-faktor internal yang memengaruhi perilaku dan kapasitas pegawai sebagai pelaksana utama aktivitas organisasi.

Persoalan tersebut menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan kondisi PERUMDA Air Minum Tirta Anai. Sebagai perusahaan daerah yang bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan layanan air minum di Kabupaten Padang Pariaman, perusahaan dituntut untuk menjaga kesinambungan pelayanan sekaligus meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasionalnya. Hal ini sejalan dengan Peraturan Daerah Kabupaten Padang Pariaman Nomor 3 Tahun 2023 yang menegaskan pembentukan PERUMDA Air Minum Tirta Anai sebagai instrumen penyediaan layanan air minum yang berkelanjutan dengan memperhatikan pemerataan dan keterjangkauan pelayanan bagi masyarakat (Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman, 2023). Dengan mandat tersebut, kualitas pengelolaan organisasi dan kesiapan SDM menjadi faktor penting dalam menentukan kemampuan perusahaan untuk memenuhi tuntutan pelayanan publik secara berkelanjutan.

Data kinerja perusahaan menunjukkan bahwa masih terdapat sejumlah tantangan yang perlu memperoleh perhatian. Berdasarkan Buku Kinerja BUMD Air Minum Tahun Buku 2023, cakupan pelayanan PERUMDA Air Minum Tirta Anai mengalami penurunan dari 61,60% pada tahun 2021 menjadi 43,69% pada tahun 2022 dan kembali turun menjadi 22,92% pada tahun 2023. Pada aspek operasional, tingkat kehilangan air masih berada pada tingkat yang cukup tinggi, yaitu 35,44% pada tahun 2021, 32,93% pada tahun 2022, dan 33,29% pada tahun 2023. Kondisi pelayanan juga ditandai dengan penurunan tekanan sambungan pelanggan dari 90,87% pada tahun 2022 menjadi 65,25% pada tahun 2023. Walaupun tingkat penyelesaian pengaduan pelanggan mencapai 100%, perkembangan beberapa indikator tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi tantangan dalam menjaga efektivitas operasional dan kualitas pelayanan secara konsisten (Buku Kinerja BUMD Air Minum, 2023).

Tantangan kinerja tersebut juga terlihat pada kondisi keuangan perusahaan. Laporan keuangan tahun 2024 menunjukkan bahwa PERUMDA Air Minum Tirta Anai masih

mencatatkan rugi bersih sebesar Rp1,30 miliar. Meskipun angka tersebut lebih baik dibandingkan kerugian sebesar Rp5,42 miliar pada tahun 2023, pendapatan usaha justru mengalami sedikit penurunan dari Rp27,67 miliar menjadi Rp27,22 miliar pada periode berikutnya (Buku Kinerja BUMD Air Minum, 2024). Kondisi ini mengindikasikan adanya perkembangan positif dalam upaya perbaikan keuangan, tetapi belum sepenuhnya menunjukkan bahwa seluruh aspek organisasi telah mengalami penguatan secara merata. Oleh karena itu, peningkatan kinerja perusahaan perlu dipahami secara lebih komprehensif dengan memperhatikan hubungan antara aspek keuangan, operasional, pelayanan, dan kapasitas sumber daya manusia.

Pemahaman yang lebih menyeluruh tersebut diperkuat oleh hasil evaluasi kinerja PERUMDA Air Minum Tirta Anai selama periode 2022–2025. Evaluasi pada aspek keuangan, pelayanan, operasional, dan SDM memperlihatkan bahwa perkembangan kinerja perusahaan berlangsung secara tidak seragam. Aspek operasional menunjukkan capaian yang relatif lebih kuat, sedangkan kondisi keuangan memperlihatkan perbaikan pada tahun 2025. Sebaliknya, aspek pelayanan cenderung mengalami stagnasi, sementara aspek SDM menunjukkan penurunan pada tahun 2025. Perbedaan perkembangan antarindikator tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antardimensi kinerja organisasi. Dengan kata lain, peningkatan pada satu aspek belum tentu mencerminkan penguatan kapasitas organisasi secara keseluruhan. Dalam kondisi demikian, penurunan pada dimensi SDM menjadi perhatian penting karena manusia merupakan penggerak utama yang menentukan keberlanjutan perbaikan pada berbagai aspek organisasi. Evaluasi kinerja juga dapat menjadi sarana untuk memperkuat penerapan nilai-nilai karakter dalam organisasi (Rony, 2021).

Berdasarkan keseluruhan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa tantangan kinerja PERUMDA Air Minum Tirta Anai tidak cukup dianalisis hanya melalui indikator keuangan atau capaian pelayanan secara parsial. Diperlukan perhatian terhadap faktor internal organisasi, khususnya pengembangan SDM yang tidak hanya menekankan peningkatan kompetensi, tetapi juga penguatan karakter yang mendukung penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Atas dasar itu, penelitian ini bertujuan untuk merancang konsep pengembangan SDM berbasis karakter pada PERUMDA Air Minum Tirta Anai dengan menggunakan hasil evaluasi kinerja dan temuan pengawasan BPKP selama tahun 2022, 2023, 2024, dan 2025 sebagai dasar dalam mengidentifikasi kesenjangan organisasi menuju penguatan *Good Corporate Governance* (GCG).

Penelitian ini menggunakan perspektif kualitatif melalui pendekatan studi kasus dan analisis konseptual untuk memahami hubungan antara hasil evaluasi kinerja, kondisi SDM, kebutuhan kompetensi dan karakter, serta mekanisme tata kelola organisasi. Secara akademik, penelitian ini diharapkan menghasilkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan evaluasi kinerja, pengembangan SDM berbasis karakter, dan prinsip GCG. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi PERUMDA Air Minum Tirta Anai dalam merumuskan kebijakan pengembangan SDM yang lebih sistematis, berbasis kebutuhan organisasi, berorientasi pada peningkatan kinerja, serta mendukung keberlanjutan pelayanan kepada masyarakat.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (*case study*) yang dipadukan dengan analisis konseptual (*conceptual analysis*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan kausal secara statistik, melainkan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kondisi pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada Perumda Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman berdasarkan hasil evaluasi kinerja tahun 2022, 2023, 2024, dan 2025, serta merumuskan kerangka pengembangan SDM berbasis karakter yang dapat mendukung penerapan *Good Corporate Governance* (GCG). Penelitian kualitatif dengan studi kasus juga memungkinkan peneliti melakukan pembatasan kasus (*bounding the case*), menentukan unit analisis, memilih informan, melakukan pengumpulan data melalui wawancara dengan melibatkan sepuluh orang informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Dimana narasumber tersebut berasal dari Manager, Supervisor dan Staf. Mtisi (2022) menekankan bahwa elemen-elemen tersebut merupakan bagian penting dalam pelaksanaan penelitian studi kasus kualitatif. Langkah-langkah yang dilakukan pada metode kualitatif ini antara lain :

1. Observasi
Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran secara langsung mengenai kondisi dan praktik kerja yang berlangsung di lingkungan Perumda Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman. Observasi diarahkan pada perilaku pegawai, budaya kerja, kedisiplinan, pola komunikasi, koordinasi antarbagian, pelaksanaan tugas, kualitas interaksi dengan pelanggan, serta kepatuhan terhadap prosedur dan ketentuan organisasi.
2. Pengumpulan Data Melalui Wawancara
Wawancara dilakukan secara mendalam dan semi-terstruktur kepada informan yang memiliki pengetahuan, pengalaman, kewenangan, dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan Perumda Tirta Anai. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang tidak dapat sepenuhnya diperoleh melalui observasi maupun dokumen, khususnya mengenai persepsi, pengalaman, permasalahan, dan kebutuhan pengembangan SDM.
3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis berbagai dokumen terkait dengan temuan evaluasi kinerja BPKP dan perkembangan kinerja perusahaan tahun 2022–2025.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

A. Karakteristik Informan

Tabel 1. Karakteristik Informan				
No	Jenis Kelamin	Jabatan	Pendidikan	Status Pegawai
1	Perempuan	Kepala SPI	S1 Ekonomi	Tetap
2	Perempuan	Manager Umum dan Kepegawaian	S1 Ekonomi	Tetap
3	Laki-Laki	Manager Litbang	S1 Teknik Lingkungan	Tetap
4	Perempuan	Manager Keuangan	S1 Ekonomi	Tetap
5	Laki-Laki	Manager Teknik dan Pelayanan	D3 Teknik Komputer	Tetap
6	Laki-Laki	Spv. Hukum dan Regulasi	S1 Hukum	Tetap
7	Perempuan	Spv. ADM	S1 Komputer	Tetap
8	Laki-Laki	Spv. Pemetaan	S1 Teknik Lingkungan	Tetap
9	Perempuan	Staf Pengurusan Perizinan	S1 Teknik Lingkungan	Tetap
10	Perempuan	Staf Pengurusan Perizinan	D3 Teknik Sipil	Tetap

Sumber : Hasil Olahan Peneliti 2026

Penelitian ini melibatkan sepuluh orang informan yang dipilih dengan menggunakan teknik *Purposive Sampling*. Seluruh informan merupakan karyawan Perumda Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman yang terlibat dalam Evaluasi Data Kinerja BPKP yang terdiri dari lima Manager, tiga Supervisor dan dua staf pengurusan perizinan. Karakteristik informan tersebut dipilih untuk memperoleh perspektif yang beragam, baik dari sisi manajerial, pengawasan operasional, maupun pelaksanaan teknis administrasi perizinan.

B. Hasil Evaluasi Kinerja BPKP Perumda Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman

Dapat dilihat pada Tabel Perbandingan Data Evaluasi Kinerja Perumda Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman Tahun 2022, 2023, 2024 dan 2025 berdasarkan indikator kinerja Direktur Jenderal Cipta Karya Kementerian PUPR dibawah ini:

Tabel 2. Hasil Kinerja BPKP Perumda Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman Tahun 2022, 2023, 2024 dan 2025					
Aspek	2022	2023	2024	2025	Keterangan
Keuangan	0,65	0,44	0,49	0,75	Meningkat Pada Tahun 2025
Pelayanan	0,50	0,40	0,40	0,40	Tetap
Operasional	0,83	0,85	0,93	0,93	Meningkat dan Stabil
SDM	0,55	0,55	0,55	0,47	Menurun Tahun 2025
Jumlah	2,53	2,24	2,37	2,55	Meningkat Tahun 2025

Sumber : Hasil Olahan Peneliti 2026

Berdasarkan hasil penilaian kinerja Perumda Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman tahun 2022–2025 dengan menggunakan indikator kinerja yang mengacu pada penilaian BPKP dan indikator kinerja Direktorat Jenderal Cipta Karya Kementerian PUPR, dapat disimpulkan bahwa kinerja Perumda Tirta Anai selama periode tersebut masih berada pada kategori kurang sehat dan belum menunjukkan konsistensi peningkatan secara menyeluruh. Hal ini terlihat dari nilai total kinerja yang mengalami fluktuasi, yaitu sebesar 2,53 pada tahun 2022, turun menjadi 2,24 pada tahun 2023, meningkat menjadi 2,31 pada tahun 2024, dan kembali meningkat menjadi 2,55 pada tahun 2025. Meskipun terdapat perbaikan pada dua tahun terakhir,

capaian tahun 2025 masih menunjukkan bahwa perusahaan belum mencapai tingkat kinerja yang optimal. Hal ini dapat dilihat dari masing-masing aspek :

- a. **Aspek operasional merupakan kekuatan utama Perumda Tirta Anai.** Terdapat peningkatan dari 0,83 pada tahun 2022 menjadi 0,85 pada tahun2023 dan mencapai 0,93 pada tahun 2024 serta tahun 2025.
- b. **Aspek keuangan mengalami fluktuasi yang cukup besar,** dari 0,65 pada tahun 2022 turun menjadi 0,44 pada tahun 2023, kemudian meningkat menjadi 0,49 pada tahun 2024 dan 0,75 pada tahun 2025.
- c. **Aspek pelayanan masih menjadi salah satu kelemahan utama,** karena nilainya turun dari 0,50 pada tahun 2022 menjadi 0,40 pada tahun 2023 dan tidak mengalami peningkatan pada tahun 2024 maupun tahun 2025.
- d. **Aspek SDM,** yang memperoleh nilai 0,55 pada tahun 2022, 2023, dan 2024, tetapi mengalami penurunan menjadi 0,47 pada tahun 2025.

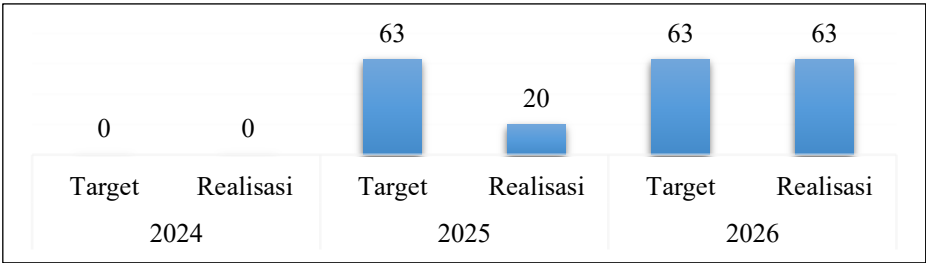
Persoalan utama yang kemudian muncul adalah bagaimana menjembatani temuan audit dengan agenda pengembangan SDM secara sistematis. Pengembangan SDM berbasis karakter dapat menjadi salah satu pendekatan untuk menjawab persoalan tersebut.Dapat dilihat pada Tabel Identifikasi temuan dari evaluasi kinerja BPKP dibawah ini :

Tabel 3. Identifikasi Temuan dari Evaluasi Kinerja BPKP

Temuan/Evaluasi	Akar Permasalahan	Kebutuhan Pengembangan SDM
Administrasi belum tertib	Kurangnya pemahaman prosedur	Sosialisasi dan implementasi SOP
Belum Terbitnya SIPA (Surat Izin Pengambilan Air)	Kurangnya Dukungan Managemen	Diperlukan Pembentukan Tim Pengurusan SIPA
Belum Terbitnya NIB Kantor	Kurangnya Dukungan	Diperlukan Pembentukan Tim Pengurusan NIB Kantor
Pengendalian internal belum optimal	Keberfungsian SPI belum Optimal	Manajemen risiko &Penguatan Fungsi SPI
Dokumentasi belum lengkap	Disiplin dokumentasi rendah	Budaya kerja tertib administrasi

Sumber : Hasil Olahan Peneliti 2026

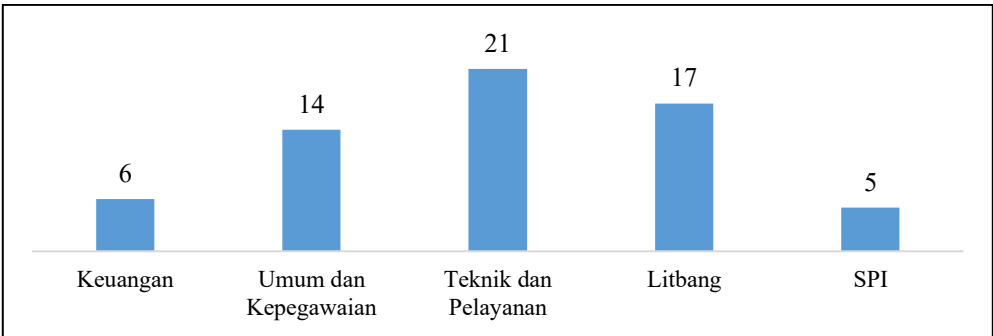
C. Trend Pencapaian Standar Operasional Prosedur Perusahaan



Gambar 1. Trend Pencapaian Target Standar Operasional Prosedur Perumda Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman

Sumber : Hasil Olahan Peneliti 2026

Berdasarkan grafik, penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) di Perumda Air Minum Tirta Anai menunjukkan perkembangan yang signifikan. Pada tahun 2024 belum tersedia SOP, kemudian pada tahun 2025 dibentuk Tim Penyusunan SOP sebagai langkah awal penguatan tata kelola organisasi. Pada tahun 2026, perusahaan telah menetapkan 63 SOP yang menjadi pedoman resmi dalam pelaksanaan operasional di lima bidang/unit kerja.



Gambar 2. Trend Pencapaian Standar Prosedur Perumda Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman

Sumber : Hasil Olahan Peneliti 2026

Dapat dilihat pada grafik diatas bahwa pada divisi keuangan telah membuat 6 Standar Operasional Prosedur (SOP), Umum dan Kepegawaian telah membuat 14 Standar Operasional Prosedur (SOP), Teknik dan Pelayanan telah membuat 21 Standar Operasional Prosedur (SOP), Litbang telah membuat 17 Standar Operasional Prosedur (SOP) dan SPI telah membuat 5 Standar Operasional Prosedur (SOP).

D. Proses Pengurusan Surat Izin Pengambilan Air (SIPA)

Proses Pengurusan Surat Izin Pengambilan Air (SIPA) dapat dilihat pada tabel proses pengurusan Surat Izin Pengambilan Air (SIPA) dibawah ini :

Tabel 4. Proses Status Pengurusan Surat Izin Pengambilan Air (SIPA)		
No	Sumber Air	Status
1	Lubuk Bonta	Sudah Lengkap Secara Administrasi
2	Bulkan	Sudah Lengkap Secara Administrasi
3	Toboh Ketek	Sudah Lengkap Secara Administrasi
4	V Koto Timur	Sudah Lengkap Secara Administrasi
5	Tandikat Asli	Sudah Lengkap Secara Administrasi
6	Air Kelok	Sudah Lengkap Secara Administrasi
7	Kampung Jambu	Sudah Lengkap Secara Administrasi
8	Kampung Tanjung	Sudah Lengkap Secara Administrasi
9	Pincuran Tujuh	Sudah Lengkap Secara Administrasi
10	Baburai	Sudah Lengkap Secara Administrasi
11	Lambeh	Sudah Lengkap Secara Administrasi
12	Ladang Rimbo	Sudah Lengkap Secara Administrasi
13	Salisikan	Sudah Lengkap Secara Administrasi
14	Lubuk Lonsong	Sudah Lengkap Secara Administrasi
15	Batang Gasan	Sudah Lengkap Secara Administrasi

Sumber : Hasil Olahan Peneliti 2026

Setelah dibentuknya tim Pengurusan Surat Izin Pengolahan Air proses pengurusan Surat Izin Pengambilan Air (SIPA) menjadi lebih terarah karena setiap tahapan telah dibagi berdasarkan tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota tim. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mempercepat penyelesaian administrasi, melengkapi dokumen persyaratan, melakukan koordinasi dengan instansi terkait, serta memastikan seluruh sumber air yang digunakan oleh Perumda memiliki legalitas yang sesuai dengan Permen PUPR No. 3 Tahun 2023 dan Permen PUPR No. 2 Tahun 2024.

E. Keberfungsian Satuan Pengawas Internal (SPI)

Dapat dilihat pada Tabel Persentase Hasil evaluasi Pegawai Terkait Ketidakhadiran dan Keterlambatan Pada Periode I,II dan III dibawah ini :

Tabel 5. Persentase Hasil Evaluasi Pegawai Terkait Ketidakhadiran dan Keterlambatan Pada Periode I, II dan III

Periode	Persentase Ketidak Hadiran	Persentase Keterlambatan
Periode I	7,43 %	50 %
Periode II	3,48 %	42 %
Periode III	8,9 %	16 %

Sumber : Hasil Olahan Peneliti 2026

Periode I menunjukkan bahwa persentase ketidakhadiran mencapai 7,43%, sedangkan keterlambatan mencapai 50%.Periode II menunjukkan adanya perbaikan. Persentase ketidakhadiran turun menjadi 3,48%, sementara keterlambatan turun menjadi 42%.Periode III menunjukkan kondisi yang lebih baik dari sisi keterlambatan, yaitu turun cukup signifikan menjadi 16%.Secara umum, keberfungsian SPI menunjukkan adanya perbaikan dalam pengendalian kedisiplinan, terutama pada indikator keterlambatan. Persentase keterlambatan berhasil turun dari 50% pada Periode I menjadi 16% pada Periode III. Namun, peningkatan ketidakhadiran dari 3,48% menjadi 8,90% pada Periode III menunjukkan bahwa pengendalian belum sepenuhnya konsisten. Oleh karena itu, SPI perlu terus diperkuat melalui monitoring absensi secara berkala, evaluasi penyebab ketidakhadiran, pemberian pembinaan, serta tindak lanjut terhadap pelanggaran disiplin.

Pembahasan

A. Karakteristik Informan

Penelitian ini melibatkan 10 orang informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan pertimbangan keterlibatan, pengalaman, dan pengetahuan yang relevan dengan evaluasi kinerja BPKP serta pengelolaan Perumda Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman. Informan terdiri atas Kepala SPI, lima orang Manager, tiga orang Supervisor, dan dua orang staf pengurusan perizinan. Karakteristik tersebut memberikan perspektif yang beragam dalam menggambarkan kondisi perusahaan. Informan dari tingkat manajerial dapat memberikan informasi mengenai kebijakan, perencanaan, dan pengambilan keputusan, sedangkan Supervisor dan staf memberikan gambaran mengenai pelaksanaan kegiatan pada tingkat operasional dan administratif. Dengan demikian, data penelitian tidak hanya menggambarkan kondisi dari sisi pimpinan, tetapi juga mempertimbangkan pelaksanaan pekerjaan di tingkat teknis.

Selain itu, seluruh informan berstatus sebagai pegawai tetap. Kondisi ini menjadi salah satu modal organisasi karena memberikan peluang bagi perusahaan untuk melakukan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Dengan adanya pegawai yang memiliki pengalaman dan posisi strategis dalam organisasi, pengembangan SDM dapat diarahkan pada peningkatan kompetensi sekaligus pembentukan karakter kerja yang mendukung terciptanya tata kelola perusahaan yang lebih baik.

B. Evaluasi Kinerja BPKP Perumda Air Minum Tirta Anai

Hasil evaluasi kinerja Perumda Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman periode 2022–2025 menunjukkan adanya fluktuasi capaian kinerja secara keseluruhan. Nilai total kinerja sebesar 2,53 pada tahun 2022 mengalami penurunan menjadi 2,24 pada tahun 2023, kemudian meningkat menjadi 2,37 pada tahun 2024 dan 2,55 pada tahun 2025. Peningkatan pada dua tahun terakhir menunjukkan adanya upaya perbaikan dalam pengelolaan perusahaan, meskipun capaian tersebut belum berlangsung secara merata pada seluruh aspek. Dalam perspektif *Good Corporate Governance* (GCG), kondisi tersebut menunjukkan pentingnya penerapan prinsip akuntabilitas, transparansi, responsibilitas, independensi, dan kewajaran secara konsisten agar peningkatan kinerja tidak bersifat parsial, tetapi dapat menghasilkan perbaikan tata kelola perusahaan secara berkelanjutan.

Namun, ditinjau dari masing-masing aspek, operasional merupakan komponen yang menunjukkan kinerja paling konsisten, dengan peningkatan nilai dari 0,83 pada tahun 2022 menjadi 0,85 pada tahun 2023, kemudian mencapai 0,93 pada tahun 2024 dan bertahan pada angka yang sama pada tahun 2025. Aspek keuangan juga menunjukkan perbaikan signifikan, dari 0,44 pada tahun 2023 menjadi 0,49 pada tahun 2024 dan adanya peningkatan 0,75 pada tahun 2025 setelah sebelumnya berada pada 0,65 pada tahun 2022. Perkembangan tersebut mengindikasikan adanya penguatan dalam pengelolaan operasional dan keuangan yang perlu dipertahankan melalui sistem pengendalian dan pertanggungjawaban yang efektif. Namun demikian, aspek pelayanan masih berada pada nilai 0,40 sejak tahun 2023 hingga 2025 setelah mengalami penurunan dari 0,50 pada tahun 2022. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan efisiensi internal belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Untuk menuju *Good Corporate Governance* (GCG), kondisi tersebut menegaskan pentingnya prinsip responsibilitas dan orientasi terhadap pemangku kepentingan, khususnya dalam memastikan bahwa peningkatan kinerja perusahaan memberikan manfaat nyata terhadap kualitas pelayanan publik.

Pada aspek sumber daya manusia (SDM) Perumda Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman mengalami penurunan, dari nilai 0,55 pada periode 2022–2024 menjadi 0,47 pada tahun 2025. Penurunan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM masih menjadi salah satu tantangan strategis dalam peningkatan kinerja perusahaan. Selain itu, terkait jumlah atau kompetensi pegawai, tetapi juga berkaitan dengan kualitas perilaku dan karakter kerja yang tercermin dalam kedisiplinan, kepatuhan terhadap prosedur, tanggung jawab, integritas, ketelitian administrasi, serta kemampuan menyelesaikan tugas secara konsisten. Temuan evaluasi BPKP yang berkaitan dengan administrasi, perizinan, pengendalian internal, dan dokumentasi memperlihatkan bahwa sebagian permasalahan organisasi memiliki keterkaitan dengan kapasitas dan perilaku SDM dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis karakter dapat dilakukan dengan pendekatan strategis yang menghubungkan temuan evaluasi BPKP dengan implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) pada Perumda Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman. Sehingga, pengembangan SDM tidak hanya berorientasi pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan nilai dan perilaku kerja yang mendukung pelaksanaan tugas secara profesional.

Nilai integritas diperlukan untuk memperkuat kepatuhan terhadap regulasi dan mencegah penyimpangan, disiplin untuk memastikan konsistensi terhadap SOP dan ketepatan waktu, tanggung jawab untuk menjamin penyelesaian pekerjaan serta tindak lanjut hasil evaluasi, sedangkan ketelitian dan kepedulian diperlukan untuk meningkatkan kualitas administrasi dan dokumentasi. Dengan pendekatan tersebut, temuan evaluasi BPKP dapat ditransformasikan dari sekadar identifikasi permasalahan menjadi dasar dalam membangun perilaku dan budaya kerja yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

C. Temuan Evaluasi dan Kebutuhan Pengembangan SDM

Dalam perspektif *Good Corporate Governance* (GCG), temuan evaluasi tersebut dapat dijadikan sebagai dasar untuk mengembangkan SDM berbasis karakter yang menghubungkan peningkatan kompetensi dengan pembentukan nilai integritas, disiplin, tanggung jawab, kepatuhan, ketelitian, dan kepedulian terhadap pekerjaan. Integritas diperlukan untuk memperkuat kepatuhan terhadap regulasi dan pengendalian internal, disiplin untuk memastikan konsistensi penerapan SOP, tanggung jawab untuk menjamin penyelesaian tugas dan tindak lanjut evaluasi, serta ketelitian untuk meningkatkan kualitas administrasi dan dokumentasi. Pengembangan tersebut perlu diimplementasikan melalui sosialisasi dan penerapan SOP, pelatihan, *coaching*, pendampingan, pembentukan tim kerja, serta penguatan fungsi SPI yang disertai dengan monitoring dan evaluasi secara berkala.

Dengan demikian, temuan BPKP tidak hanya diposisikan sebagai identifikasi kelemahan organisasi, tetapi sebagai instrumen diagnosis kebutuhan pengembangan SDM. Integrasi antara kompetensi, karakter, sistem pengendalian. Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) diharapkan mampu membentuk budaya kerja yang transparan, akuntabel, responsif, dan bertanggung jawab, sehingga pengembangan SDM tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan aspek SDM, tetapi juga mendukung peningkatan pelayanan, operasional, keuangan, dan kinerja Perumda secara berkelanjutan.

D. Perkembangan Standar Operasional Prosedur

Perkembangan penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) di Perumda Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman menunjukkan adanya upaya nyata dalam memperkuat tata kelola organisasi. Pada tahun 2024 belum tersedia SOP sebagai pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, kemudian pada tahun 2025 dibentuk Tim Penyusunan SOP sebagai langkah awal standardisasi proses kerja, dan pada tahun 2026 telah ditetapkan sebanyak 63 SOP yang mencakup lima divisi kerja. Capaian tersebut menunjukkan adanya perubahan dari kondisi kerja yang sebelumnya belum memiliki standar tertulis menuju sistem kerja yang lebih terstruktur, terdokumentasi, dan terukur. Dalam perspektif *Good Corporate Governance* (GCG), keberadaan SOP menjadi instrumen penting dalam memperkuat prinsip akuntabilitas dan transparansi karena memberikan kejelasan mengenai prosedur, tanggung jawab, kewenangan, serta standar pelaksanaan pekerjaan. Perkembangan tersebut juga menjadi salah satu bentuk tindak lanjut terhadap temuan evaluasi BPKP, khususnya terkait administrasi yang belum tertib dan perlunya peningkatan pemahaman terhadap prosedur kerja.

E. Pengurusan SIPA Setelah Pembentukan Tim

Pembentukan Tim Pengurusan SIPA menjadi salah satu langkah strategis dalam mempercepat proses tersebut melalui pembagian tugas dan tanggung jawab yang lebih jelas, inventarisasi dokumen, pemenuhan persyaratan administratif, serta koordinasi dengan instansi terkait. Dalam perspektif *Good Corporate Governance* (GCG), upaya tersebut mencerminkan penguatan prinsip akuntabilitas dan responsibilitas, karena proses pengurusan perizinan dilakukan secara lebih terstruktur, memiliki penanggung jawab, dan diarahkan untuk memastikan legalitas sumber air yang digunakan dalam penyelenggaraan pelayanan air minum. Pembentukan Tim Pengurusan SIPA juga menunjukkan bahwa penyelesaian temuan evaluasi BPKP dapat dilakukan melalui penguatan organisasi yang didukung oleh pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis karakter. Proses pengurusan perizinan membutuhkan karakter integritas, disiplin, tanggung jawab, kepatuhan, ketelitian, dan kemampuan berkoordinasi, sehingga keberhasilan pemenuhan administrasi tidak hanya ditentukan oleh tersedianya dokumen, tetapi juga oleh komitmen dan perilaku pegawai dalam menyelesaikan setiap tahapan secara konsisten. Dengan demikian, pembentukan tim dan peningkatan kompetensi SDM perlu diikuti dengan internalisasi nilai-nilai karakter melalui pembinaan, pendampingan, evaluasi, dan monitoring secara berkelanjutan. Pendekatan tersebut menempatkan temuan BPKP sebagai dasar perbaikan organisasi sekaligus sebagai instrumen untuk membangun budaya kerja yang mendukung penerapan *Good Corporate Governance* (GCG), sehingga pengelolaan perizinan menjadi lebih akuntabel, tertib, transparan, dan berkelanjutan.

F. Keberfungsian SPI

Penelitian terkait keberfungsian Satuan Pengawas Internal (SPI) diperlukan melalui monitoring absensi secara berkala, evaluasi terhadap penyebab ketidakhadiran dan keterlambatan, pembinaan, serta tindak lanjut yang terukur. Penguatan tersebut sejalan dengan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), khususnya akuntabilitas dan responsibilitas, karena setiap pegawai dituntut melaksanakan tugas dan kewajibannya secara konsisten serta dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya. Dengan demikian, data kedisiplinan tidak hanya digunakan sebagai instrumen pengawasan, tetapi juga sebagai dasar untuk merancang program pengembangan SDM yang mengintegrasikan kompetensi dengan pembentukan karakter. Pendekatan ini diharapkan mampu membentuk budaya kerja yang lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berintegritas sehingga fungsi SPI dapat memberikan kontribusi yang lebih efektif terhadap peningkatan tata kelola dan kinerja Perumda Air Minum Tirta Anai secara berkelanjutan.

G. Keterkaitan Temuan BPKP dengan Pengembangan SDM Berbasis Karakter

Temuan evaluasi kinerja Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) pada Perumda Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman menunjukkan bahwa sejumlah permasalahan organisasi memiliki keterkaitan dengan kompetensi, perilaku, dan karakter sumber daya manusia (SDM). Administrasi yang belum tertib, belum optimalnya pengendalian internal, dokumentasi yang belum lengkap, serta proses perizinan yang belum sepenuhnya terselesaikan menunjukkan perlunya penguatan tidak hanya pada aspek sistem dan prosedur, tetapi juga pada kualitas SDM sebagai pelaksana organisasi. Dalam konteks tersebut, pengembangan SDM berbasis karakter diarahkan untuk membangun nilai integritas, disiplin, tanggung jawab, kepatuhan, ketelitian, dan kemampuan berkoordinasi. Nilai-nilai tersebut menjadi penting karena keberhasilan penerapan SOP, penyelesaian perizinan, pengelolaan administrasi, dan pelaksanaan pengawasan internal sangat ditentukan oleh konsistensi perilaku pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, temuan BPKP dapat dimanfaatkan sebagai dasar untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan karakter sekaligus merumuskan intervensi pengembangan SDM yang lebih tepat sasaran.

Keterkaitan tersebut menempatkan pengembangan SDM berbasis karakter sebagai salah satu instrumen dalam menjembatani hasil evaluasi BPKP menuju penerapan *Good Corporate Governance* (GCG). Penguatan karakter pegawai perlu diintegrasikan dengan sistem organisasi melalui sosialisasi dan implementasi SOP, pelatihan, *coaching*, pendampingan, pembentukan tim kerja, serta monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan. Integritas dan kepatuhan mendukung transparansi serta pengendalian internal, disiplin dan tanggung jawab memperkuat akuntabilitas, sedangkan kemampuan berkoordinasi dan kepedulian terhadap pelayanan mendukung prinsip responsibilitas terhadap pemangku kepentingan. Oleh karena itu, GCG tidak hanya dipahami sebagai seperangkat mekanisme dan prosedur formal, tetapi juga sebagai budaya organisasi yang tercermin dalam perilaku setiap pegawai. Konseptualisasi pengembangan SDM berbasis karakter diharapkan mampu mengubah temuan evaluasi dari sekadar identifikasi kelemahan menjadi dasar perbaikan berkelanjutan, sehingga tercipta SDM yang kompeten dan berintegritas serta tata kelola Perumda yang transparan, akuntabel, bertanggung jawab, dan berorientasi pada peningkatan kinerja.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja Perumda Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman periode 2022–2025 menunjukkan kinerja yang belum merata pada seluruh aspek. Meskipun terjadi peningkatan nilai total kinerja pada tahun 2024 dan 2025, penguatan tersebut terutama terlihat pada aspek operasional dan keuangan, sementara aspek pelayanan cenderung tetap. Sedangkan aspek sumber daya manusia (SDM) mengalami penurunan pada tahun 2025. Temuan evaluasi BPKP juga menunjukkan adanya permasalahan pada aspek administrasi, perizinan, pengendalian internal, dokumentasi, dan kedisiplinan pegawai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja perusahaan tidak hanya membutuhkan penguatan sistem dan prosedur, tetapi juga peningkatan kualitas SDM yang memiliki kompetensi dan karakter kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pengembangan SDM berbasis karakter dapat dikembangkan sebagai pendekatan strategis untuk menjembatani temuan evaluasi BPKP dengan penguatan *Good Corporate Governance* (GCG). Karakter integritas, disiplin, tanggung jawab, kepatuhan, ketelitian, dan kemampuan berkoordinasi merupakan unsur penting dalam memastikan bahwa kebijakan, SOP, pengendalian internal, dan mekanisme organisasi dapat dilaksanakan secara konsisten. Pembentukan Tim Penyusunan SOP, penetapan Standar Operasional Prosedur (SOP), pembentukan Tim Pengurusan SIPA, serta penguatan fungsi SPI menunjukkan bahwa perusahaan telah mulai membangun instrumen tata kelola yang lebih terstruktur. Sehingga hasil evaluasi BPKP dapat dimanfaatkan sebagai dasar untuk mengetahui kompetensi dan karakter. Agar dapat ditindaklanjuti melalui pelatihan, sosialisasi SOP, *coaching*, pendampingan, pembentukan tim kerja, serta monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan. Implementasi konseptualisasi tersebut diharapkan mampu membentuk SDM yang kompeten, berintegritas, disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pelayanan, sehingga penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) tidak hanya pada pemenuhan administratif, tetapi berkembang menjadi budaya kerja yang mampu mendukung peningkatan kinerja, kualitas pelayanan publik, dan keberlanjutan Perumda Air Minum Tirta Anai.

Daftar Pustaka

- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2025). Simpulan sementara: Evaluasi penyelenggaraan SPAM perpipaan perkotaan Perumda Air Minum Tirta Anai pada Kabupaten Padang Pariaman tahun buku 2025. Sumatera Barat.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2024). Laporan evaluasi kinerja Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman tahun 2023 (Laporan No.PE.09.03/LHP-209/PW03/4/2024). Sumatera Barat.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2023). Laporan evaluasi kinerja Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) Air Minum Tirta Anai Kabupaten Padang Pariaman tahun 2023 (Laporan No.PE.09.03/LEV-161/PW03/4/2023). Sumatera Barat.
- Firman, M., & Gunawan, U. (2023). Optimizing legal strategies: Combating corruption through

- anti-corruption education in universities. *Veteran Law Review*, 62),122-132. <https://doi.org/10.35586/velerev.v6i2.6477>.
- Ginanjari, D., Firman, M., Sunandi, I., Purnama, W.W., & Maharani, N (2024). Evolusi pendidikan kewarganegaraan: Dari pendekatan berbasis pengetahuan ke perspektif yang lebih luas. *CENDEKIA:Jurnal Ilmu Sosial, Bahasa dan Pendidikan*, 4(4), 57-64. <https://doi.org/10.55606/cendekia.v4i4.3263>.
- Mtisi, S. (2022). *The qualitative case study research strategy as applied on a rural enterprise development doctoral research project*. **International Journal of Qualitative Methods**, 21, 1–13. <https://doi.org/10.1177/16094069221145849>.
- Marta, R.F., Sos, S.,Kom, M. M., Francoise, A.P.D. J., Hum, S., Enggar Pribadi, S. S.,Swasono, S.J., R.I (2024). Pendidikan Karakter : Membangun generasi emas. Penerbit.Andi.
- Nurwulandari, A., Hasanudin, H., Subiyanto, B., & Pratiwi, Y. C. (2022). *Risk based bank rating and financial performance of Indonesian commercial banks with GCG as interveningvariable*. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), Article 2127486. <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2127486>
- Rifai, R., & Haeril, H. (2024).Pengembangan model pengelolaan SDM berorientasi pendidikan karakter dama perspektif administrasi pendidikan (Studi pada Universitas Mbojo Bima). *Jurnal Pendidikan Karkater*, 15(2), 81-89. <https://doi.org/10.21831/jpka.v15i2.71423>.
- Rony, R (2021). Urgensi manajemen budaya organisasi sekolah terhadap pembentukan karakter peserta didik.*The urgency of school organization culture management against character building students.Tafkir : Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 2(1), 98-121.. <https://doi.org/10.21831/jpka.v15i2.71423>.