



## **PENGUATAN BUDAYA ORGANISASI BERBASIS NILAI LOKAL DI PKBM SEBAGAI PILAR PENDIDIKAN BERKELANJUTAN**

**Astuti<sup>1</sup>, Suparjo<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri, Purwokerto

Email : [^astutialkarim41@gmail.com](mailto:astutialkarim41@gmail.com) , [^suparjo@uinsaizu.ac.id](mailto:suparjo@uinsaizu.ac.id)

Diterima: 29/1/2026; Direvisi: 5/2/2026; Diterbitkan: 16/2/2026

### **ABSTRAK**

Pendidikan berkelanjutan merupakan elemen vital dalam pembangunan masyarakat inklusif, di mana Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) memegang peran strategis sebagai lembaga pendidikan non-formal. Kendati demikian, efektivitas PKBM sering terhambat oleh lemahnya budaya organisasi yang tidak selaras dengan kearifan lokal, sehingga menurunkan partisipasi masyarakat serta keberlanjutan program. Penelitian ini bertujuan menganalisis urgensi serta mekanisme penguatan budaya organisasi berbasis nilai lokal sebagai fondasi utama pendidikan berkelanjutan di PKBM. Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada berbagai karakteristik PKBM, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kokoh dan berakar pada nilai lokal, seperti gotong royong dan musyawarah, mampu meningkatkan motivasi pengelola, mempererat relasi sosial, serta menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif dan relevan terhadap kebutuhan setempat. Implementasi nilai-nilai tersebut dalam seluruh aspek manajerial, mulai dari perencanaan hingga evaluasi, yang terbukti efektif mendongkrak partisipasi aktif masyarakat sekaligus menjamin keberlanjutan program. Disimpulkan bahwa penguatan budaya organisasi berbasis nilai lokal adalah strategi paling efektif untuk mengoptimalkan peran PKBM. Oleh karena itu, PKBM direkomendasikan untuk secara proaktif menginternalisasi nilai-nilai lokal dalam seluruh aktivitas operasional serta menjalin kemitraan strategis yang erat dengan tokoh masyarakat dan pemerintah guna memastikan keberlangsungan program pendidikan yang relevan, berdampak positif, dan adaptif.

**Kata Kunci:** *budaya organisasi, nilai lokal, pendidikan berkelanjutan*

### **ABSTRACT**

Continuing education is a vital element in inclusive community development, where Community Learning Centers (PKBM) play a strategic role as non-formal educational institutions. However, the effectiveness of PKBM is often hampered by a weak organizational culture that is not aligned with local wisdom, thus reducing community participation and program sustainability. This study aims to analyze the urgency and mechanisms for strengthening an organizational culture based on local values as the main foundation of continuing education in PKBM. Using a qualitative method with a case study approach on various PKBM characteristics, data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation studies. The research findings indicate that a strong organizational culture rooted in local values, such as mutual cooperation and deliberation, can increase manager motivation, strengthen social relations, and create a learning climate that is conducive and relevant to local needs. The implementation of these values in all managerial aspects, from planning to evaluation, has proven effective in boosting active community



participation and ensuring program sustainability. It is concluded that strengthening an organizational culture based on local values is the most effective strategy for optimizing the role of PKBM. Therefore, PKBM is recommended to proactively internalize local values in all operational activities and establish close strategic partnerships with community leaders and the government to ensure the sustainability of relevant, impactful, and adaptive educational programs.

**Keywords:** *organizational culture, local values, sustainable education*

## PENDAHULUAN

Pendidikan berkelanjutan saat ini telah bertransformasi menjadi agenda prioritas global yang kian mendesak di tengah kompleksitas tantangan pembangunan yang bersifat multidimensional. Konsep fundamental ini tidak hanya berhenti pada upaya pemerataan akses terhadap pendidikan formal semata, melainkan menuntut adanya jaminan kualitas, relevansi, serta kontinuitas proses pembelajaran sepanjang hayat bagi setiap individu. Dalam lanskap pendidikan di Indonesia, keberadaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat atau PKBM memegang peranan yang sangat strategis sebagai garda terdepan lembaga pendidikan non-formal. Institusi ini dirancang khusus untuk menjangkau lapisan masyarakat yang terpinggirkan, marginal, serta mereka yang bermukim di wilayah terpencil agar tidak tertinggal dari arus kemajuan zaman (Hasibuan et al., 2022; Rian et al., 2022; Togatorop et al., 2022). PKBM diharapkan mampu menjadi agen perubahan yang menyediakan layanan pendidikan adaptif, memberdayakan potensi lokal melalui peningkatan *skill* dan pengetahuan, serta menumbuhkan kesadaran kolektif mengenai urgensi pembangunan berkelanjutan. Peran vital ini menempatkan PKBM bukan sekadar sebagai tempat belajar, tetapi sebagai pusat pemberdayaan yang esensial dalam ekosistem pendidikan nasional untuk menciptakan masyarakat yang berdaya saing dan mandiri (Hastuti et al., 2022; Ibrahim et al., 2023; Idrus, 2020; Zaifullah et al., 2023).

Meskipun ekspektasi terhadap peran lembaga ini sangat tinggi, realitas empiris di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup lebar antara cita-cita ideal dengan kondisi faktual operasional PKBM. Banyak satuan PKBM yang terbukti belum mampu mengoptimalkan fungsinya sebagai motor penggerak pendidikan masyarakat setempat. Akar permasalahan utama yang teridentifikasi adalah lemahnya konstruksi budaya organisasi yang terbangun di dalam lembaga tersebut, yang sering kali tidak selaras dengan nilai-nilai kearifan lokal yang hidup di masyarakat. Budaya organisasi yang diterapkan cenderung bersifat sentralistik, kaku, dan kurang responsif terhadap aspirasi akar rumput, sehingga menghambat partisipasi aktif warga. Ketidakmampuan pengelola dalam mengakomodasi kearifan lokal menyebabkan PKBM sering dipersepsi sebagai lembaga yang elitis, asing, dan tidak relevan dengan kebutuhan nyata atau *real needs* komunitas sekitarnya. Kondisi ketimpangan ini semakin diperburuk oleh minimnya dukungan sumber daya serta rendahnya kapasitas manajerial pengelola dalam membangun iklim organisasi yang inklusif. Akibatnya, inovasi program menjadi stagnan dan keberlanjutan pendidikan menjadi terancam, menciptakan jurang pemisah yang menghambat pencapaian tujuan pendidikan non-formal yang sesungguhnya (Astuti & Sunhaji, 2025; Fitriani et al., 2025).

Guna mengatasi kesenjangan tersebut, pendekatan teoritis mengenai budaya organisasi menjadi instrumen krusial untuk membedah dan memperbaiki dinamika internal lembaga. Teori ini menekankan bahwa seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh seluruh anggota merupakan fondasi utama yang membentuk perilaku serta kinerja organisasi



secara keseluruhan. Dalam konteks spesifik PKBM, budaya organisasi tidak bisa diadopsi secara mentah dari model korporat, melainkan harus berakar pada nilai-nilai lokal seperti *gotong royong*, *musyawarah*, dan kearifan tradisional lainnya. Nilai-nilai ini berpotensi menjadi perekat sosial yang kuat untuk membangun hubungan harmonis antara lembaga dengan masyarakat sasaran. Budaya organisasi yang positif dan berbasis lokalitas akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan loyalitas anggota, serta memicu kreativitas dalam penyusunan program. Selain itu, integrasi konsep pendidikan berkelanjutan yang mencakup aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan menjadi sangat relevan. Pendidikan tidak hanya bertujuan mencetak individu cerdas, tetapi juga warga yang sadar lingkungan dan memiliki solidaritas sosial tinggi, sehingga PKBM dapat berfungsi sebagai katalisator pembangunan yang inklusif.

Berlandaskan pada urgensi permasalahan dan kerangka pemikiran tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menjawab pertanyaan kunci mengenai mekanisme penguatan budaya organisasi berbasis nilai lokal dalam mendukung pendidikan berkelanjutan. Fokus utama penelitian dijabarkan ke dalam beberapa rumusan masalah spesifik yang saling berkaitan untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif. Pertama, penelitian ini berupaya mengidentifikasi ragam nilai lokal apa saja yang relevan dan potensial untuk diinternalisasikan ke dalam sistem manajerial PKBM. Kedua, kajian ini menelusuri bagaimana proses internalisasi nilai-nilai tersebut dapat dieksekusi secara efektif pada setiap tahapan kegiatan, mulai dari perencanaan strategis, implementasi pembelajaran, hingga evaluasi kinerja program. Ketiga, analisis mendalam dilakukan untuk memetakan faktor-faktor determinan, baik yang bersifat mendukung maupun menghambat penguatan budaya organisasi tersebut. Terakhir, penelitian ini akan mengukur dampak konkret yang dirasakan oleh institusi PKBM maupun masyarakat sekitar terkait keberlanjutan program pendidikan. Penjabaran pertanyaan ini penting untuk memastikan bahwa solusi yang ditawarkan nantinya bersifat aplikatif dan menyentuh akar permasalahan yang ada (Astuti & Sunhaji, 2025; Fitriani et al., 2025; Simalungun et al., 2022).

Untuk menjawab kompleksitas pertanyaan penelitian tersebut, studi ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan metode *case study* atau studi kasus pada beberapa PKBM terpilih. Pemilihan metode ini didasarkan pada kebutuhan untuk menggali pemahaman yang mendalam dan holistik mengenai fenomena budaya organisasi yang bersifat unik dan kontekstual. Lokasi penelitian ditentukan dengan mempertimbangkan representasi karakteristik budaya organisasi yang beragam, sehingga dapat mencerminkan dinamika upaya pendidikan non-formal dalam menjangkau masyarakat marginal. Melalui observasi mendalam dan analisis naratif, penelitian ini berupaya menangkap nuansa interaksi sosial dan manajerial yang sering kali luput dari pendekatan kuantitatif. Dengan meneliti unit-unit PKBM yang memiliki latar belakang berbeda, diharapkan dapat ditemukan pola-pola keberhasilan maupun kegagalan dalam mengadopsi nilai lokal. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menyusun sebuah model penguatan budaya yang tidak hanya teoritis, tetapi juga teruji secara empiris di lapangan. Hal ini penting agar rekomendasi yang dihasilkan benar-benar adaptif dan dapat diterapkan dalam berbagai konteks sosial budaya masyarakat Indonesia yang majemuk.

Nilai kebaruan atau inovasi dari penelitian ini terletak pada pengembangan model penguatan budaya organisasi PKBM yang secara spesifik mengintegrasikan nilai-nilai lokal sebagai pilar utama pendidikan berkelanjutan. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan, baik secara praktis maupun akademis, bagi para pengelola PKBM, pemerintah daerah, dan pemangku kepentingan terkait. Model yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi panduan strategis dalam merancang tata kelola lembaga pendidikan non-formal



yang adaptif, partisipatif, dan memiliki daya tahan tinggi terhadap perubahan zaman. Selain itu, temuan ini diharapkan mampu menginspirasi penelitian lanjutan untuk mengeksplorasi dimensi lain dari kearifan lokal dalam manajemen pendidikan. Dengan memperkuat budaya organisasi yang berakar pada identitas lokal, PKBM tidak lagi menjadi menara gading, melainkan menjadi pusat peradaban komunitas yang hidup. Visi akhirnya adalah menjadikan penguatan budaya berbasis nilai lokal sebagai bagian integral dari strategi nasional untuk mewujudkan pendidikan yang inklusif, berdaya, dan berkelanjutan di seluruh pelosok negeri, memastikan tidak ada satu pun warga negara yang tertinggal dalam proses pembangunan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multikasus untuk mengeksplorasi secara mendalam fenomena penguatan budaya organisasi berbasis nilai lokal di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Lokasi penelitian dipilih secara *purposive* dengan mengambil sampel pada beberapa PKBM di wilayah Kabupaten Banyumas yang merepresentasikan karakteristik berbeda, yaitu PKBM dengan budaya organisasi kuat berbasis nilai lokal, PKBM dengan budaya organisasi yang masih lemah, serta PKBM yang sedang dalam tahap pengembangan budaya. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada kebutuhan untuk membandingkan praktik manajerial dan dinamika sosial yang terjadi di lingkungan perkotaan maupun pedesaan. Subjek penelitian terdiri dari pengelola PKBM, tutor, peserta didik, tokoh masyarakat, dan mitra strategis lainnya yang dipilih karena memiliki keterlibatan langsung dan pemahaman mendalam mengenai operasional serta interaksi sosial di lembaga tersebut.

Prosedur pengumpulan data dilaksanakan melalui triangulasi teknik yang meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali perspektif subjek mengenai nilai-nilai lokal yang dianut, strategi internalisasi budaya, serta tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan lembaga. Observasi partisipatif dijalankan dengan melibatkan peneliti dalam aktivitas harian PKBM, seperti kegiatan pembelajaran dan forum warga, guna merekam secara langsung pola interaksi dan implementasi nilai-nilai lokal dalam praktik nyata. Selain itu, studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen strategis lembaga, laporan kegiatan, dan artefak budaya lainnya untuk memberikan konteks historis dan struktural yang memperkuat temuan lapangan. Seluruh data yang terkumpul direkam dan dicatat secara sistematis untuk menjamin akurasi dan kelengkapan informasi.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis tematik dan analisis konten yang berjalan secara interaktif dan berkelanjutan. Proses analisis dimulai dengan reduksi data, di mana informasi mentah dipilah, dikodekan, dan dikategorisasikan berdasarkan tema-tema kunci seperti nilai gotong royong, kepemimpinan transformasional, dan partisipasi masyarakat. Data yang telah terorganisasi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang logis untuk menggambarkan pola penguatan budaya organisasi yang unik di setiap kasus. Tahap akhir melibatkan penarikan kesimpulan induktif dan verifikasi melalui triangulasi sumber untuk memastikan validitas temuan. Analisis komparatif juga dilakukan untuk melihat perbedaan strategi dan dampak budaya organisasi antara PKBM di wilayah urban dan rural, sehingga menghasilkan model penguatan budaya yang adaptif dan dapat direplikasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### 1. Analisis Urgensi dan Dinamika Budaya Organisasi di PKBM



Penelitian ini berhasil mengidentifikasi bahwa budaya organisasi berbasis nilai lokal memegang peranan yang sangat fundamental sebagai pilar utama dalam mendukung keberlangsungan pendidikan di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Berdasarkan observasi mendalam di lapangan, ditemukan fakta bahwa budaya organisasi bukan sekadar pelengkap, melainkan determinan signifikan terhadap efektivitas program. Sayangnya, realitas empiris menunjukkan adanya kesenjangan pemahaman di kalangan pengelola mengenai urgensi budaya organisasi sebagai fondasi institusi. Mayoritas budaya kerja di PKBM terbentuk secara alamiah dan organik tanpa rekayasa sosial atau perencanaan strategis yang matang, sehingga seringkali menghasilkan ekosistem kerja yang kurang adaptif terhadap dinamika perubahan eksternal. Ketiadaan desain budaya yang sistematis ini menyebabkan lemahnya responsivitas lembaga terhadap kebutuhan spesifik masyarakat sekitar. Lebih jauh lagi, minimnya internalisasi nilai-nilai kearifan lokal dalam struktur budaya organisasi menjadi hambatan tersendiri, padahal nilai lokal merupakan modal sosial vital untuk membangun identitas lembaga yang kuat serta meningkatkan partisipasi aktif masyarakat dalam setiap program pendidikan yang ditawarkan.

Untuk mengatasi problematika tersebut, analisis mendalam dilakukan terhadap karakteristik budaya organisasi di berbagai PKBM yang menjadi objek studi. Data menunjukkan korelasi positif yang kuat antara penguatan budaya organisasi berbasis nilai lokal dengan tingkat keberhasilan penyelenggaraan program pendidikan. PKBM yang memiliki budaya organisasi yang kokoh, yang ditandai dengan visi-misi yang terinternalisasi, komunikasi terbuka, dan kohesivitas tim, terbukti lebih mampu menyajikan layanan pendidikan yang relevan. Lebih spesifik lagi, ketika nilai-nilai lokal seperti gotong royong dan musyawarah dijadikan landasan operasional, lembaga tersebut mampu membangun jembatan emosional yang harmonis dengan komunitas setempat. Hal ini menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, kondusif, dan menyenangkan bagi warga belajar. Dengan demikian, penguatan budaya organisasi yang tidak hanya berorientasi pada manajemen modern tetapi juga mengakar pada kearifan lokal, terbukti menjadi strategi paling efektif untuk menjamin keberlanjutan dan kualitas program pendidikan non-formal di tengah masyarakat yang dinamis.

## 2. Strategi Implementasi Penguatan Nilai Lokal dalam Tata Kelola

Temuan penelitian merumuskan serangkaian langkah strategis yang komprehensif untuk mengintegrasikan nilai lokal ke dalam budaya organisasi PKBM demi mencapai kinerja yang optimal. Proses ini dimulai dengan penyelarasan visi dan misi lembaga agar beresonansi dengan filosofi hidup masyarakat setempat, yang kemudian diikuti oleh proses rekrutmen sumber daya manusia yang memiliki sensitivitas budaya tinggi. Langkah krusial berikutnya adalah mendesain kurikulum dan program pendidikan yang tidak hanya bersifat akademis, tetapi juga menjawab potensi dan kebutuhan lokal, dengan melibatkan tokoh adat serta pemuka masyarakat dalam tahap perencanaan hingga evaluasi. Keterlibatan stakeholder lokal ini penting untuk memastikan legitimasi sosial program. Selain itu, penciptaan atmosfer belajar yang menghargai tradisi serta pengembangan instrumen evaluasi yang mengukur dampak sosial program terhadap kualitas hidup warga menjadi indikator keberhasilan yang tak terpisahkan. Pendekatan holistik ini menuntut integrasi antara aspek manajerial administratif dengan aspek sosiokultural agar PKBM tidak teralienasi dari lingkungan sosialnya.

Di sisi lain, keberhasilan implementasi strategi penguatan budaya organisasi ini sangat bergantung pada komitmen kolektif dan dukungan ekosistem eksternal. Penelitian menegaskan bahwa transformasi budaya tidak dapat berjalan secara parsial, melainkan membutuhkan dedikasi penuh dari seluruh elemen organisasi, mulai dari pimpinan hingga staf pelaksana.



Diperlukan pula sinergi lintas sektoral yang melibatkan dukungan pemerintah daerah dalam bentuk kebijakan, peran serta dunia usaha, dan pendampingan dari lembaga swadaya masyarakat. Proses internalisasi nilai ini harus dipandang sebagai sebuah siklus pembelajaran berkelanjutan (continuous learning), bukan sekadar program insidental. Hal ini bertujuan untuk terus meningkatkan kesadaran kolektif bahwa budaya organisasi yang kuat adalah aset tak berwujud yang paling berharga. Dengan dukungan sumber daya yang memadai dan komitmen yang terjaga, PKBM dapat bertransformasi menjadi pusat pemberdayaan yang tangguh, mandiri, dan mampu memberikan kontribusi nyata bagi pembangunan manusia yang berkelanjutan di wilayahnya.

### 3. Komparasi Karakteristik Budaya Organisasi pada Konteks Urban dan Rural

Salah satu temuan paling menonjol dalam penelitian ini adalah adanya dikotomi karakteristik budaya organisasi yang signifikan antara PKBM yang beroperasi di wilayah perkotaan (urban) dengan yang berada di wilayah pedesaan (rural). PKBM di area perkotaan, seperti yang direpresentasikan oleh PKBM Andalan Bangsa, cenderung mengadopsi budaya organisasi yang lebih formal, birokratis, dan terstruktur dengan orientasi kuat pada efisiensi, profesionalisme, dan pencapaian target yang terukur. Sebaliknya, PKBM di wilayah pedesaan, seperti PKBM Argowilis, memperlihatkan pola budaya yang lebih cair, informal, dan fleksibel, dimana asas kekeluargaan dan kebersamaan menjadi perekat utama antar anggota organisasi. Perbedaan mendasar ini tidak lepas dari pengaruh latar belakang pendidikan pengelola, demografi warga belajar, serta ketersediaan akses sumber daya. Implikasi dari perbedaan ini menegaskan bahwa tidak ada satu model baku yang dapat diterapkan secara seragam; strategi penguatan budaya organisasi harus dikontekstualisasikan sesuai dengan sosiologi wilayah masing-masing agar intervensi yang dilakukan dapat berjalan efektif dan tepat sasaran.

Analisis komparatif lebih lanjut menyoroti bagaimana perbedaan konteks geografis dan sosial tersebut membentuk orientasi program pendidikan yang diselenggarakan. PKBM urban memfokuskan kurikulumnya pada pengembangan *hard skills* yang relevan dengan tuntutan pasar kerja industri, seperti literasi digital, penguasaan bahasa asing, dan keterampilan kewirausahaan modern, yang mencerminkan kebutuhan masyarakat kota akan mobilitas ekonomi vertikal. Sementara itu, PKBM rural lebih menitikberatkan pada pemberdayaan berbasis potensi alam dan kearifan lokal, seperti pertanian terpadu, kerajinan tangan tradisional, dan pengelolaan sumber daya desa, yang bertujuan meningkatkan kualitas hidup komunal. Temuan ini memvalidasi bahwa budaya organisasi secara langsung mendikte prioritas strategis lembaga. Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai karakteristik unik antara masyarakat kota dan desa menjadi prasyarat mutlak dalam merancang program penguatan kapasitas kelembagaan, sehingga PKBM dapat benar-benar berfungsi sebagai agen perubahan yang relevan dengan ekosistem di mana ia tumbuh dan berkembang.

### 4. Adaptabilitas Nilai dan Peran Sentral Kepemimpinan Transformasional

Dalam upaya memperkuat budaya organisasi, aspek adaptabilitas terhadap nilai-nilai spesifik menjadi kunci keberhasilan, dimana setiap konteks lingkungan menuntut pendekatan nilai yang berbeda namun tetap berakar pada identitas lokal. Bagi PKBM di lingkungan perkotaan, nilai-nilai lokal yang relevan untuk diinternalisasi meliputi semangat kreativitas, inovasi, dan toleransi terhadap keberagaman, yang sangat dibutuhkan untuk bertahan di tengah kompetisi masyarakat urban yang heterogen. Implementasinya dapat mewujud dalam program pelatihan yang memacu daya cipta serta penciptaan iklim kerja yang inklusif. Sementara itu, bagi PKBM di pedesaan, revitalisasi nilai gotong royong, musyawarah mufakat, dan pelestarian kearifan tradisional menjadi fondasi utama. Nilai-nilai ini dihidupkan kembali melalui pelibatan



aktif elemen masyarakat dalam setiap pengambilan keputusan strategis. Dengan memilih dan memilih nilai lokal yang paling relevan dengan karakteristik demografinya, PKBM dapat membangun jati diri yang otentik, yang pada gilirannya akan meningkatkan rasa memiliki (sense of belonging) dari masyarakat terhadap keberadaan lembaga pendidikan tersebut.

Terakhir, penelitian ini menggarisbawahi peran sentral gaya kepemimpinan transformasional sebagai katalisator utama dalam proses penguatan budaya organisasi berbasis nilai lokal tersebut. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh anggota organisasi guna mencapai visi bersama yang lebih tinggi melampaui kepentingan pribadi. Pemimpin dengan karakteristik ini terbukti mampu menerjemahkan visi abstrak menjadi aksi nyata, membangun kepercayaan interpersonal yang solid, serta menciptakan lingkungan kerja yang menstimulasi pertumbuhan individu. Dalam konteks PKBM, pemimpin transformasional berfungsi sebagai figur teladan yang secara konsisten mengkomunikasikan dan mempraktikkan nilai-nilai luhur organisasi. Kehadiran figur pemimpin yang mampu merangkul aspirasi komunitas sekaligus menjaga profesionalisme manajemen menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi budaya. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas kepemimpinan transformasional harus menjadi agenda prioritas dalam peta jalan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan non-formal.

### Pembahasan

Analisis mendalam terhadap temuan penelitian ini menegaskan bahwa penguatan budaya organisasi yang berlandaskan pada nilai-nilai kearifan lokal merupakan elemen fundamental dalam menopang keberlanjutan pendidikan di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat atau PKBM. Kendati demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa proses implementasi konsep ideal ini berhadapan dengan kompleksitas hambatan yang signifikan, terutama terkait minimnya pemahaman manajerial mengenai urgensi budaya organisasi sebagai pilar institusi. Akibat dari defisit kesadaran ini, budaya kerja di banyak lembaga pendidikan nonformal sering kali terbentuk secara organik dan reaktif tanpa desain strategis yang matang, sehingga menghasilkan ekosistem yang kaku dan lambat dalam merespons dinamika perubahan eksternal maupun aspirasi komunitas setempat. Kegagalan dalam melakukan internalisasi nilai lokal secara sistematis juga berdampak pada hilangnya potensi besar untuk membangun identitas kelembagaan yang unik dan kuat, padahal nilai lokal sejatinya adalah modal sosial yang efektif untuk mengikat partisipasi masyarakat. Tanpa intervensi manajerial yang terencana untuk membenahi sengkarut ini, transformasi PKBM menjadi lembaga yang adaptif dan berkarakter akan sulit terwujud secara optimal dalam jangka panjang (Astuti & Sunhaji, 2025; Faisal et al., 2023; Fitriani et al., 2025).

Temuan empiris dalam studi ini memperkuat argumen teoretis yang telah dikemukakan dalam berbagai literatur akademik sebelumnya, yang memosisikan budaya organisasi sebagai variabel determinan bagi efektivitas dan durabilitas kinerja sebuah entitas pendidikan. Budaya organisasi yang konstruktif terbukti mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, memacu motivasi intrinsik para tutor, serta menstimulasi lahirnya inovasi pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan zaman. Secara spesifik, integrasi nilai lokal ke dalam budaya kerja terbukti ampuh dalam mempererat kohesi sosial antara lembaga dengan masyarakat sekitar, yang pada gilirannya meningkatkan relevansi program pendidikan yang ditawarkan. Menariknya, penelitian ini menyoroti adanya disparitas karakteristik budaya organisasi antara satuan pendidikan di wilayah urban dan rural, sebuah fenomena yang memvalidasi *contingency theory* dalam manajemen. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada pendekatan tunggal yang efektif



untuk semua situasi; strategi penguatan budaya harus dikalibrasi ulang agar selaras dengan konteks sosiologis dan geografis masing-masing lembaga, sehingga nilai-nilai yang ditanamkan benar-benar resonan dengan lingkungan tempat lembaga tersebut beroperasi (Barella et al., 2023; Olanipekun & Oderinde, 2024; Putri & Kustini, 2026).

Implikasi manajerial yang dapat ditarik dari kajian ini menuntut para pengelola satuan pendidikan untuk segera mereformasi cara pandang mereka terhadap budaya organisasi, menempatkannya bukan sekadar sebagai kebiasaan rutin melainkan sebagai aset strategis yang harus dikelola dengan presisi. Langkah konkret yang perlu ditempuh meliputi pelaksanaan audit budaya secara komprehensif untuk memetakan nilai-nilai yang eksisting, serta mengidentifikasi elemen kearifan lokal yang paling relevan untuk diinternalisasi ke dalam visi dan misi lembaga. Proses transformasi ini tidak dapat dilakukan secara *top-down* semata, melainkan harus melibatkan partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan atau *stakeholder*, mulai dari tenaga pendidik hingga tokoh masyarakat, guna memastikan adanya rasa kepemilikan bersama terhadap nilai-nilai baru yang dikembangkan. Di sisi lain, peran pemerintah daerah sangat krusial dalam memberikan daya dukung eksternal melalui fasilitasi pelatihan teknis, pendampingan intensif, dan alokasi sumber daya yang memadai. Sinergi antara komitmen internal pengelola dan dukungan kebijakan eksternal inilah yang akan menjadi kunci keberhasilan operasionalisasi budaya organisasi berbasis nilai lokal (Erizona & Afrinaldi, 2025; Pratama & Frinaldi, 2025; Sulpikar et al., 2025).

Meskipun penelitian ini telah berhasil menguraikan dinamika peran budaya organisasi dalam konteks pendidikan masyarakat, harus diakui bahwa terdapat sejumlah limitasi metodologis yang perlu menjadi catatan bagi interpretasi hasil dan pengembangan studi lanjutan. Keterbatasan utama terletak pada cakupan wilayah penelitian yang terfokus hanya pada area Banyumas, sehingga validitas eksternal atau kemampuan generalisasi temuan ini untuk konteks nasional Indonesia yang sangat majemuk menjadi terbatas. Selain itu, penggunaan pendekatan kualitatif, meskipun unggul dalam menggali kedalam makna, memiliki kerentanan terhadap bias subjektivitas peneliti dan menyulitkan pengukuran variabel secara presisi numerik. Oleh karena itu, agenda riset masa depan sangat disarankan untuk mengadopsi desain *mixed methods* atau pendekatan kuantitatif guna menghasilkan data yang lebih objektif dan terukur. Perluasan lokus penelitian ke berbagai provinsi dengan karakteristik demografis yang beragam juga sangat diperlukan untuk memotret peta budaya organisasi PKBM secara lebih utuh, sekaligus menguji konsistensi pengaruh variabel-variabel lain yang mungkin berkontribusi terhadap keberlanjutan pendidikan nonformal di Indonesia (Astuti & Sunhaji, 2025; Fitriani et al., 2025; Saphira et al., 2025).

Isu krusial lain yang mencuat dalam diskusi ini adalah urgensi untuk merumuskan ulang mekanisme evaluasi keberhasilan program, yang selama ini terjebak pada indikator-indikator teknis administratif semata seperti serapan anggaran atau jumlah lulusan. Paradigma evaluasi konvensional tersebut sering kali mengabaikan dimensi kualitatif yang justru menjadi esensi pendidikan, seperti transformasi perilaku peserta didik, peningkatan kecakapan sosial, dan kohesivitas komunitas. Mengacu pada kerangka evaluasi program pendidikan yang holistik, pengukuran efektivitas penguatan budaya organisasi harus mencakup empat dimensi utama secara terintegrasi, yakni *input*, *process*, *output*, dan *outcome*. Evaluasi pada tahap *input* menyoroti ketersediaan sumber daya dan materi; tahap *process* memantau kualitas pelaksanaan internalisasi nilai; tahap *output* mengukur peningkatan kesadaran dan partisipasi jangka pendek; sedangkan tahap *outcome* menilai dampak sistemik jangka panjang seperti peningkatan kualitas hidup masyarakat dan citra kelembagaan. Penerapan sistem evaluasi multidimensi ini



akan memberikan peta jalan yang lebih akurat bagi pengelola untuk memastikan bahwa penguatan budaya organisasi benar-benar berkontribusi nyata terhadap visi pendidikan berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Penelitian yang dilakukan di beberapa Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) di Kabupaten Banyumas menunjukkan bahwa penguatan budaya organisasi berbasis nilai lokal memiliki potensi signifikan dalam mendukung pendidikan berkelanjutan. Namun, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan. Permasalahan utama yang teridentifikasi adalah kurangnya pemahaman yang mendalam tentang konsep budaya organisasi dan bagaimana nilai-nilai lokal dapat diintegrasikan secara efektif ke dalamnya. Banyak pengelola PKBM di Banyumas masih berfokus pada aspek administratif dan teknis penyelenggaraan program, sementara aspek pembentukan dan pemeliharaan budaya organisasi yang kuat dan adaptif kurang mendapatkan perhatian. Akibatnya, PKBM di Banyumas belum mampu sepenuhnya memanfaatkan potensi nilai-nilai lokal yang kaya, seperti gotong royong, kearifan lokal dalam pengelolaan lingkungan, dan semangat kewirausahaan berbasis sumber daya lokal, sebagai fondasi dalam mengembangkan program pendidikan yang relevan dan berkelanjutan. Kurangnya kesadaran akan pentingnya budaya organisasi ini berdampak pada rendahnya partisipasi masyarakat dan kurangnya keberlanjutan program-program pendidikan yang diselenggarakan oleh PKBM.

Penelitian ini menemukan bahwa di PKBM Argowilis berhasil mengintegrasikan nilai-nilai lokal dalam budaya organisasinya menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam hal partisipasi masyarakat, relevansi program, dan keberlanjutan kegiatan. PKBM ini mampu menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan menyenangkan, di mana peserta didik merasa dihargai dan termotivasi untuk mengembangkan potensi diri. Selain itu, PKBM Argowilis ini juga mampu menjalin kerjasama yang erat dengan tokoh masyarakat, lembaga adat, dan dunia usaha lokal, sehingga program-program pendidikan yang diselenggarakan lebih relevan dengan kebutuhan dan potensi wilayah Banyumas. Integrasi nilai-nilai lokal juga terbukti mampu meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab masyarakat terhadap PKBM, sehingga partisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan pendidikan semakin meningkat. Sedangkan PKBM Lentera Mandiri yang mengembangkan program pelatihan kerajinan batik dengan motif khas Banyumas tidak hanya meningkatkan keterampilan peserta didik, tetapi juga melestarikan budaya lokal dan meningkatkan potensi ekonomi masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PKBM-PKBM di Banyumas, dapat disimpulkan bahwa penguatan budaya organisasi berbasis nilai lokal merupakan strategi yang efektif dalam mendukung pendidikan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan agar pengelola PKBM di Banyumas lebih proaktif dalam mengidentifikasi dan menginternalisasikan nilai-nilai lokal yang relevan dalam budaya organisasi, serta menjalin kerjasama yang erat dengan masyarakat dan pihak-pihak terkait. Pemerintah Kabupaten Banyumas juga perlu memberikan dukungan yang memadai terhadap upaya-upaya penguatan budaya organisasi berbasis nilai lokal di PKBM, melalui penyediaan pelatihan, pendampingan, dan sumber daya yang dibutuhkan. Dengan demikian, PKBM di Banyumas dapat menjalankan perannya secara optimal sebagai lembaga pendidikan non-formal yang memberdayakan masyarakat dan mendukung pembangunan berkelanjutan di Kabupaten Banyumas. Penelitian lebih lanjut juga diperlukan untuk mengembangkan model penguatan budaya organisasi



berbasis nilai lokal yang lebih komprehensif dan adaptif terhadap konteks lokal PKBM di berbagai wilayah di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, A., & Sunhaji, S. (2025). Inovasi manajemen kurikulum berbasis kebutuhan peserta didik dalam pendidikan non-formal di PKBM. *MANAJERIAL Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 5(4), 1252. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i4.8225>
- Barella, Y., Fergina, A., Achruh, A., & Hifza, H. (2023). Multikulturalisme dalam pendidikan islam: Membangun kesadaran dan toleransi dalam keanekaragaman budaya. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 4(3), 2028. <https://doi.org/10.54373/imeij.v4i3.476>
- Erizona, W., & Afrinaldi, A. (2025). Literatur review: Inovasi organisasi sektor publik sebagai katalisator efisiensi dan good governance. *SOCIAL Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 422. <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5364>
- Faisal, A. M., Kasnawi, T., Yunus, R., & Hasbi, H. (2023). Management strategy of the Indonesia Juara program for local economy in the regions of Bulukumba, Bone, and Makassar. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(11), 224. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v10i11.5337>
- Fitriani, S. K. M. S., Yuningsih, Y., Wasliman, E. D., & Wasliman, I. (2025). Analisis keputusan kepala PKBM dalam menentukan model pembelajaran untuk mengatasi learning loss (studi di PKBM Qiyya Sentosa). *MANAJERIAL Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 5(2), 533. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i2.6452>
- Hasibuan, J., Saragih, C. A., Pakpahan, J., Gultom, M., & Sagala, M. S. (2022). Analisis penerapan pembelajaran andragogi di PKBM Hanuba Medan. *Diklus Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 6(2), 138. <https://doi.org/10.21831/diklus.v6i2.49967>
- Hastuti, H., Tamsir, I., Vindi, W. O., & Leni, L. (2022). Peningkatan peran perempuan dalam upaya mendorong kemandirian ekonomi keluarga melalui pelatihan kewirausahaan. *Jurnal Pengabdian Multidisiplin*, 2(1), 10. <https://doi.org/10.51214/japamul.v2i1.205>
- Ibrahim, A., Rifa'i, B., & Dewi, R. (2023). Pemberdayaan masyarakat melalui PKBM untuk meningkatkan keterampilan masyarakat miskin. *Tamkin Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 5(4). <https://doi.org/10.15575/tamkin.v5i4.23925>
- Idrus, Y. (2020). Optimalisasi pengelolaan kursus menjahit di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Aisyiah kabupaten pasaman. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 3(2), 183. <https://doi.org/10.30605/jsgp.3.2.2020.299>
- Olanipekun, L. O., & Oderinde, M. A. (2024). Leadership orientation, organisational values and organisational policies as predictors of organisational culture on resolution of dispute in selected nigerian tertiary institutions. *Economic Insights – Trends and Challenges*, 2024(3), 119. <https://doi.org/10.51865/eitc.2024.03.08>
- Pratama, T., & Frinaldi, A. (2025). Inovasi budaya organisasi dan partisipasi pegawai dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik: Studi kasus pada dinas pemberdayaan masyarakat dan nagari kabupaten agam. *SOCIAL Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 639. <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5732>



- Putri, M. R., & Kustini, K. (2026). Peran BPJS ketenagakerjaan dalam meningkatkan perlindungan sosial bagi guru TPQ di surabaya. *COMMUNITY Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(1), 152. <https://doi.org/10.51878/community.v6i1.8936>
- Rian, H., Estiana, R., Karomah, N. G., Suharmanto, S., & Gustiawan, H. (2022). Pemanfaatan digital marketing untuk meningkatkan penjualan. *Jurnal Abdidas*, 3(4), 655. <https://doi.org/10.31004/abdidias.v3i4.651>
- Saphira, N., Akma, N. S., Siregar, M. D., Ansar, A., & Arismunandar, A. (2025). Karakterisasi program pendidikan non formal di KB dan TK Iman Al Qurbah. *MANAJERIAL Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 5(4), 961. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i4.7646>
- Simalungun, M. U., Nainggolan, R., Sitinjak, W., Damanik, J., Hutapea, N. M. S., Ambarita, L. M., Naldo, R. A. C., Sitinjak, H., Purba, M. S., Ukur, J., Hermes, C. D., Gultom, S., & Sitinjak, I. Y. (2022). Implementasi pendidikan karakter mahasiswa di lingkungan universitas dan di masyarakat (lokasi PKM Parapat). *Community Development Journal Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(3), 1804. <https://doi.org/10.31004/cdj.v3i3.8682>
- Sulpikar, S., Wahab, W., & Prabowo, S. L. (2025). Strategis implikasi benchmarking kepala sekolah dala meningkatkan kinerja guru di SD Muhammadiyah 1 Pontianak. *MANAJERIAL Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 5(3), 764. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i3.7011>
- Togatorop, M., Syahfitri, R., Saragih, M. R. F., Sari, W. D. P., Simanjuntak, R. M. Y., Aziz, M. G. R., Rumapea, F. Y., Yusnadi, Y., & Harahap, F. N. (2022). Identifikasi proses perencanaan PKBM PMI Medan Denai. *Diklus Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 6(1), 89. <https://doi.org/10.21831/diklus.v6i1.48333>
- Zaifullah, Z., Cikka, H., Kahar, M. I., Ismail, M., & Iskadar, I. (2023). Peran Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) dalam penyelenggaraan pendidikan nonformal di era society 5.0. *INNOVATIVE Journal Of Social Science Research*, 3(2), 14539. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i2.2089>