

ANALISIS PERBEDAAN BUDAYA ORGANISASI ANTARA SEKTOR PUBLIK DAN SWASTA

Rangga¹, Muhammad Padillah², Yusuf Vedi Velandi³, Wahjoe Pangestoeti⁴

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Maritim

Raja Ali Haji^{1,2,3,4}

Email: ranggaakun25@gmail.com¹, Yusufvelandi@gmail.com², pmkani734@gmail.com³,
wahjoepangestoeti@umrah.ac.id⁴

Informasi	Abstract
Volume : 2 Nomor : 7 Bulan : Juli Tahun : 2025 E-ISSN : 3062-9624	<i>This study aims to analyze the differences in organizational culture between the public and private sectors in Indonesia. Organizational culture is a crucial aspect that influences work effectiveness, employee satisfaction, and the quality of organizational services and products. The study uses a comparative quantitative approach with a total of 120 respondents, consisting of 60 public sector employees and 60 private sector employees. Data collection was carried out using an organizational culture questionnaire developed based on the theories of Hofstede and Schein. The findings reveal significant differences in the dimensions of organizational culture between the two sectors. The public sector tends to emphasize hierarchy and clan dimensions, while the private sector shows dominance in market and adhocracy dimensions. These results indicate that the public sector prioritizes stability, procedural compliance, and organizational loyalty, while the private sector is more flexible, competitive, and innovation-oriented. These differences have implications for organizational effectiveness, particularly in terms of work efficiency, employee job satisfaction, and adaptability to external changes. Therefore, public sector institutions must undergo cultural reform to align with the demands of modern management and achieve responsive and adaptive governance</i> Keywords: organizational culture, public sector, private sector, hierarchy, adhocracy

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan budaya organisasi antara sektor publik dan sektor swasta di Indonesia. Budaya organisasi menjadi aspek penting yang memengaruhi efektivitas kerja, kepuasan pegawai, dan kualitas pelayanan maupun produk organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif komparatif dengan jumlah responden sebanyak 120 orang, terdiri dari 60 pegawai sektor publik dan 60 pegawai sektor swasta. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner budaya organisasi yang dikembangkan berdasarkan teori Hofstede dan Schein. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam dimensi budaya organisasi antara kedua sektor. Sektor publik cenderung menonjol dalam dimensi hierarki dan clan, sedangkan sektor swasta lebih dominan pada dimensi pasar dan adhocracy. Temuan ini menunjukkan bahwa sektor publik mengedepankan stabilitas, kepatuhan terhadap prosedur, serta loyalitas organisasi, sementara sektor swasta lebih fleksibel, kompetitif, dan inovatif. Perbedaan tersebut berimplikasi pada efektivitas organisasi, terutama dalam aspek efisiensi kerja, kepuasan kerja pegawai, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, diperlukan reformasi budaya kerja di sektor publik

agar mampu mengikuti dinamika manajemen modern dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang responsif dan adaptif.

Kata Kunci: *budaya organisasi, sektor publik, sektor swasta, hierarki, adhocracy*

A. PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan aspek krusial dalam pembentukan identitas, struktur, serta arah gerak suatu institusi. Dalam konteks organisasi modern, budaya organisasi tidak hanya mencerminkan nilai-nilai bersama yang dipegang oleh anggotanya, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme yang membentuk pola interaksi, proses pengambilan keputusan, dan pendekatan dalam mengelola sumber daya manusia serta tugas-tugas organisasi. Dalam sektor publik maupun swasta, budaya organisasi diyakini memainkan peran strategis dalam meningkatkan efektivitas kerja, kepuasan pegawai, dan kualitas pelayanan publik atau produk yang dihasilkan. Keberadaan budaya organisasi yang kuat dan adaptif akan memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan yang terus berubah, termasuk perubahan regulasi, teknologi, dan ekspektasi publik (Kennywan Leo Arischa & Aldri Frinaldi, 2023).

Perbedaan antara sektor publik dan swasta dari sisi struktur, orientasi tujuan, mekanisme insentif, serta tekanan eksternal menciptakan konfigurasi budaya organisasi yang berbeda pula. Sektor publik umumnya dihadapkan pada tuntutan akuntabilitas, pelayanan kepada masyarakat, dan pelaksanaan kebijakan publik yang menuntut kepatuhan terhadap regulasi dan birokrasi yang kompleks. Sebaliknya, sektor swasta lebih terfokus pada efisiensi operasional, profitabilitas, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Perbedaan orientasi tersebut berdampak pada bagaimana budaya organisasi terbentuk, diterapkan, dan dipelihara di kedua sektor (Sasoko, 2023). Seiring berkembangnya paradigma tata kelola publik seperti New Public Management (NPM), muncul upaya untuk mengadopsi prinsip-prinsip manajerial dari sektor swasta ke dalam praktik sektor publik sebagai bentuk efisiensi dan peningkatan kualitas pelayanan (Istadara dkk., 2023).

Kendati demikian, implementasi prinsip-prinsip manajemen strategik dalam sektor publik tidak serta-merta mampu menyamakan bentuk budaya organisasi dengan sektor swasta. Hal ini karena adanya perbedaan mendasar dalam nilai-nilai yang mendasari struktur institusional masing-masing sektor. Penelitian oleh Faradisa Putroe Adha (2023) mengungkapkan bahwa pegawai di lingkungan pemerintahan cenderung menilai budaya organisasi berdasarkan hierarki dan stabilitas, sedangkan dalam sektor swasta, aspek hasil, inovasi, dan fleksibilitas lebih dikedepankan. Perbedaan orientasi nilai ini menciptakan konsekuensi terhadap pengambilan keputusan, inovasi kerja, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi.

Dalam praktiknya, budaya organisasi di sektor publik seringkali dianggap kurang responsif terhadap perubahan dan berorientasi pada prosedur daripada hasil. Hal ini berdampak pada lambatnya proses inovasi dan rendahnya motivasi kerja pegawai (Azfirmawarman & Frinaldi, 2024). Sebaliknya, sektor swasta cenderung memberikan ruang lebih luas bagi kreativitas dan otonomi pegawai dalam menyelesaikan tugas, yang berdampak positif terhadap kinerja dan produktivitas. Penelitian yang dilakukan oleh Alfein dkk. (2023) menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara budaya organisasi yang mendukung keterbukaan dan motivasi kerja terhadap pencapaian target perusahaan.

Sebuah studi oleh Wardana & Frinaldi (2024) menekankan bahwa budaya inovasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing organisasi sektor publik. Namun, mereka juga mencatat bahwa penerapan budaya inovasi di sektor publik membutuhkan pendekatan khusus yang mempertimbangkan karakteristik struktural dan normatif dari organisasi pemerintahan. Dalam hal ini, reformasi budaya organisasi tidak cukup dilakukan hanya dengan mengadopsi praktik dari sektor swasta, tetapi juga harus melalui proses internalisasi nilai-nilai baru yang sesuai dengan konteks publik dan lokalitas masing-masing instansi.

Urgensi untuk mengkaji perbedaan budaya organisasi antara sektor publik dan swasta menjadi semakin penting dalam era perubahan yang cepat, baik dari sisi kebijakan publik maupun transformasi digital. Pemerintah Indonesia saat ini tengah mengusung reformasi birokrasi berbasis kinerja dan pelayanan publik yang prima. Untuk mendukung agenda

tersebut, transformasi budaya organisasi di lingkungan instansi pemerintahan menjadi salah satu pilar utama. Menurut Erizona & Afrinaldi (2025), budaya organisasi sektor publik dapat menjadi katalisator untuk terciptanya efisiensi dan tata kelola yang baik (*good governance*), asalkan nilai-nilai organisasi mampu diselaraskan dengan prinsip-prinsip profesionalisme, partisipasi, dan akuntabilitas.

Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwa proses transformasi budaya organisasi dalam sektor publik masih menghadapi berbagai kendala. Di antaranya adalah resistensi terhadap perubahan, lemahnya komitmen kepemimpinan, dan minimnya ruang partisipasi bagi pegawai. Studi oleh Azfirmawarman & Frinaldi (2024) menyatakan bahwa inovasi budaya organisasi publik masih bersifat sporadis dan belum terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja. Sementara itu, sektor swasta telah lebih dulu mengembangkan berbagai model budaya organisasi yang terfokus pada peningkatan kinerja dan adaptasi terhadap perubahan pasar. Perbedaan tersebut memberikan indikasi bahwa sektor publik perlu melakukan pembelajaran dari praktik sektor swasta secara selektif dan kontekstual.

Dalam konteks global, perbandingan budaya organisasi antara sektor publik dan swasta telah banyak dilakukan oleh para peneliti, termasuk melalui pendekatan teoritis dari Hofstede dan Schein. Hofstede (dalam Sasoko, 2023) mengklasifikasikan budaya organisasi berdasarkan dimensi seperti jarak kekuasaan (*power distance*), individualisme vs kolektivisme, maskulinitas vs femininitas, penghindaran terhadap ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), dan orientasi jangka panjang. Sektor publik cenderung memiliki jarak kekuasaan yang tinggi dan penghindaran ketidakpastian yang kuat, karena struktur birokratisnya yang kaku. Di sisi lain, sektor swasta lebih fleksibel dan adaptif, dengan nilai-nilai seperti inovasi, hasil, dan kompetisi yang lebih dominan.

Schein (dalam Kenywan Leo Arischa & Aldri Frinaldi, 2023) mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga level: artefak (simbol dan struktur fisik), nilai yang dianut (*espoused values*), dan asumsi dasar yang tidak disadari (*basic underlying assumptions*). Ketiga level ini saling terkait dan membentuk sistem nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Dalam organisasi publik, nilai-nilai seperti kepatuhan terhadap aturan, keadilan sosial, dan pelayanan publik menjadi dasar budaya kerja, sementara di sektor swasta, orientasi

terhadap pelanggan, efisiensi, dan pencapaian hasil menjadi nilai dominan.

Kesenjangan antara nilai-nilai budaya ini juga berdampak pada implementasi kebijakan publik, terutama dalam konteks kolaborasi antara sektor publik dan swasta, seperti dalam program kemitraan (*public-private partnership/PPP*). Ketidakcocokan budaya dapat menghambat koordinasi, komunikasi, dan pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu, penting untuk memahami secara mendalam perbedaan budaya organisasi antara kedua sektor agar strategi intervensi manajerial dapat dirancang secara lebih efektif dan berkelanjutan (Istadara dkk., 2023).

Permasalahan utama yang muncul adalah apakah benar terdapat perbedaan signifikan dalam dimensi budaya organisasi antara sektor publik dan swasta di Indonesia? Jika ya, dimensi mana saja yang berbeda secara mencolok dan bagaimana perbedaan tersebut memengaruhi proses kerja, kepemimpinan, serta pencapaian tujuan organisasi? Pertanyaan-pertanyaan tersebut membutuhkan jawaban berbasis data empiris, sehingga diperlukan kajian sistematis yang menelaah budaya organisasi secara kuantitatif di kedua sektor tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komparatif budaya organisasi antara sektor publik dan sektor swasta. Analisis dilakukan dengan mengidentifikasi dimensi-dimensi budaya organisasi yang dominan di masing-masing sektor, serta mengukur perbedaan-perbedaan yang signifikan secara statistik. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan instrumen terstandarisasi, diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian administrasi publik dan manajemen organisasi. Selain itu, secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi para pembuat kebijakan dan manajer institusi publik maupun swasta dalam merancang strategi pengelolaan budaya organisasi yang adaptif dan produktif.

Penelitian ini memiliki urgensi tinggi dalam konteks reformasi birokrasi nasional yang sedang bergulir, di mana perubahan budaya kerja menjadi komponen penting dalam mewujudkan birokrasi kelas dunia. Selain itu, dalam konteks sosial dan ekonomi, budaya organisasi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan publik, efisiensi anggaran, dan kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan. Kajian ini juga dapat memberikan wawasan baru dalam pendidikan administrasi negara, khususnya dalam membandingkan

penerapan teori budaya organisasi dalam dua lingkungan institusional yang berbeda.

Sebagai dasar konseptual, penelitian ini menggunakan pendekatan teori budaya organisasi dari Hofstede dan Schein. Hofstede menyoroti pengaruh budaya nasional terhadap nilai dan perilaku kerja, yang kemudian diterjemahkan ke dalam praktik manajerial organisasi. Sementara itu, Schein memberikan kerangka analisis yang lebih mendalam tentang bagaimana nilai dan asumsi organisasi berkembang dan memengaruhi perilaku kolektif. Kedua teori ini memberikan landasan yang kuat untuk mengkaji perbedaan budaya organisasi antar sektor secara sistematis dan menyeluruh. “Budaya organisasi bukanlah sekadar seperangkat nilai; ia adalah mekanisme pengendali perilaku organisasi yang paling dalam dan paling tahan lama” (Schein, dalam Kennywan Leo Arischa & Aldri Frinaldi, 2023, hlm. 86).

Dengan memahami akar budaya organisasi, para pengambil keputusan dapat merancang strategi intervensi yang tidak hanya bersifat struktural tetapi juga menyentuh dimensi nilai dan norma yang melekat dalam organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya penting bagi kepentingan akademik, tetapi juga strategis dalam mendukung tata kelola organisasi yang berdaya saing, adaptif, dan berorientasi pada hasil, baik di sektor publik maupun swasta.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian komparatif. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk membandingkan dimensi-dimensi budaya organisasi antara dua kelompok yang berbeda, yakni sektor publik dan sektor swasta, dengan menggunakan data numerik yang dianalisis secara statistik. Penelitian komparatif kuantitatif memungkinkan pengujian hipotesis mengenai perbedaan antara dua populasi berdasarkan data yang terukur secara objektif.

Populasi dalam penelitian ini terdiri atas pegawai tetap yang bekerja pada instansi pemerintah sebagai representasi sektor publik dan pegawai tetap dari perusahaan swasta yang bergerak di sektor jasa dan manufaktur. Pemilihan kedua kelompok ini didasarkan pada pertimbangan bahwa keduanya memiliki struktur organisasi yang mapan serta budaya kerja yang relatif stabil. Sampel ditentukan dengan menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria: pegawai telah bekerja minimal dua tahun, memahami struktur budaya organisasi tempat mereka bekerja, serta bersedia mengisi kuesioner secara lengkap. Jumlah total

responden ditentukan sebanyak 120 orang, dengan pembagian proporsional antara sektor publik dan swasta masing-masing sebanyak 60 responden. Jumlah ini dinilai cukup untuk memenuhi asumsi distribusi normal dalam analisis parametrik dan memperkuat validitas eksternal penelitian.

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner budaya organisasi yang disusun berdasarkan kerangka teori Hofstede dan Schein. Kuesioner ini mengukur berbagai dimensi budaya organisasi, antara lain: jarak kekuasaan (*power distance*), kolektivisme vs individualisme, orientasi terhadap hasil, stabilitas vs inovasi, dan struktur hierarkis. Setiap butir pernyataan disusun dalam skala Likert 5 poin, dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Instrumen ini diadaptasi dari penelitian sebelumnya yang telah divalidasi secara empiris dalam konteks organisasi sektor publik dan swasta di Indonesia.

Untuk menjamin validitas dan reliabilitas instrumen, dilakukan uji coba (try out) terlebih dahulu pada 30 responden yang tidak termasuk dalam sampel utama. Hasil uji validitas menggunakan korelasi Pearson menunjukkan bahwa semua item memiliki nilai korelasi item-total di atas 0,30, yang berarti valid. Sementara itu, reliabilitas instrumen diuji menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, yang menghasilkan nilai sebesar 0,862 untuk sektor publik dan 0,879 untuk sektor swasta. Nilai ini menunjukkan bahwa instrumen memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi dan layak digunakan dalam penelitian utama (Febiola Vena Anisa, 2023).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui metode survei, di mana kuesioner disebarkan secara daring menggunakan platform Google Form kepada responden yang telah memenuhi kriteria. Penyebaran dilakukan dengan izin resmi dari masing-masing instansi dan perusahaan. Peneliti memberikan informasi awal mengenai tujuan penelitian dan memastikan kerahasiaan data responden. Partisipasi responden bersifat sukarela dan tidak diberikan insentif, untuk menjaga kejujuran dalam pengisian instrumen.

Data yang diperoleh dari hasil survei dianalisis menggunakan teknik statistik inferensial, khususnya uji beda rata-rata. Jika data berdistribusi normal dan homogen, maka digunakan uji-t independen (*Independent Sample T-Test*) untuk membandingkan rata-rata setiap dimensi budaya organisasi antara sektor publik dan sektor swasta. Namun apabila data tidak memenuhi

asumsi normalitas atau homogenitas, maka digunakan uji alternatif nonparametrik seperti Mann-Whitney U. Untuk dimensi budaya yang memiliki lebih dari dua kategori, digunakan uji ANOVA satu arah. Sebelumnya, dilakukan analisis deskriptif terhadap karakteristik responden dan skor budaya organisasi secara umum. Semua analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik SPSS versi 26.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini dirancang untuk memberikan hasil yang akurat dan dapat dipercaya, guna menjawab pertanyaan utama mengenai perbedaan budaya organisasi antara sektor publik dan sektor swasta di Indonesia. Penggunaan pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti untuk menggeneralisasi temuan secara lebih luas, dengan tetap menjaga objektivitas dan akurasi dalam pengumpulan serta analisis data (Istadara dkk., 2023).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data survei yang dikumpulkan dari 120 responden, terdiri atas 60 pegawai sektor publik dan 60 pegawai sektor swasta, ditemukan beberapa karakteristik demografis yang relevan. Mayoritas responden berusia antara 31–45 tahun, dengan proporsi jenis kelamin relatif seimbang. Dari sisi jabatan, 38% responden sektor publik berada pada level struktural menengah, sementara di sektor swasta didominasi oleh posisi operasional dan supervisi. Hasil pengukuran budaya organisasi berdasarkan empat dimensi utama yaitu hierarki, pasar, adhocracy, dan clan menunjukkan perbedaan signifikan antara kedua sektor. Sektor publik cenderung lebih tinggi pada dimensi hierarki dan clan, sedangkan sektor swasta unggul pada dimensi pasar dan adhocracy (Sasoko, 2023).

Perbedaan ini dipengaruhi oleh struktur birokrasi yang kaku di sektor publik yang mengedepankan stabilitas dan prosedur, berbanding terbalik dengan sektor swasta yang lebih fleksibel dan berorientasi hasil. Kondisi tersebut turut membentuk pola kepemimpinan dan sistem penghargaan yang berbeda antara keduanya, yang pada akhirnya berdampak pada efisiensi organisasi, kepuasan kerja, serta kapasitas inovatif lembaga. Temuan ini memperkuat studi terdahulu mengenai peran budaya dalam memengaruhi kinerja organisasi publik maupun swasta. Selain itu, hasil ini menunjukkan bahwa sektor publik perlu mereformasi nilai-nilai organisasi melalui pendekatan partisipatif dan adaptif seperti yang diusulkan oleh Kardina &

Frinaldi (2024), serta mempertimbangkan praktik manajemen strategik yang lebih dinamis sebagaimana dicontohkan dalam lingkungan perusahaan (Sari, 2012).

a) Deskripsi Responden

Penelitian ini melibatkan 120 responden yang terdiri dari 60 pegawai sektor publik dan 60 pegawai sektor swasta. Penyebaran responden dilakukan secara proporsional untuk memastikan representasi yang setara dari kedua kelompok. Berdasarkan data demografis, mayoritas responden berusia antara 31–45 tahun (56,7%), diikuti oleh usia 20–30 tahun (28,3%), dan sisanya berusia di atas 45 tahun. Dari segi jenis kelamin, komposisi responden terdiri dari 55% laki-laki dan 45% perempuan. Dalam hal jabatan, responden sektor publik didominasi oleh posisi struktural menengah ke bawah, sedangkan sektor swasta memiliki proporsi yang lebih besar pada jabatan operasional dan supervisi. Data ini menunjukkan bahwa baik sektor publik maupun swasta diisi oleh tenaga kerja dengan pengalaman kerja yang cukup signifikan, sehingga persepsi mereka terhadap budaya organisasi dinilai relevan untuk dianalisis (Adha, 2023; Anisa & Frinaldi, 2023).

b) Perbandingan Budaya Organisasi Sektor Publik dan Swasta

Pengukuran budaya organisasi dilakukan dengan menggunakan instrumen yang mengacu pada empat dimensi utama menurut model Competing Values Framework, yakni hierarki, pasar, clan, dan adhocracy. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara sektor publik dan sektor swasta dalam seluruh dimensi budaya organisasi. Pada dimensi hierarki, sektor publik mencatat skor rata-rata tertinggi ($M = 4,2$; $SD = 0,58$), mencerminkan orientasi pada struktur formal, prosedur ketat, dan stabilitas internal. Sebaliknya, sektor swasta menunjukkan kecenderungan tinggi pada dimensi pasar ($M = 4,1$; $SD = 0,63$) dan adhocracy ($M = 3,9$; $SD = 0,66$), menandakan bahwa nilai-nilai kompetitif, inovasi, dan fleksibilitas lebih dikedepankan (Sasoko, 2023; Alfein dkk., 2023). Dimensi clan juga mendapat skor tinggi di sektor publik ($M = 3,8$; $SD = 0,71$), menunjukkan pentingnya hubungan antarpegawai, loyalitas, dan kolaborasi.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian Wardana dan Frinaldi (2024) yang menunjukkan bahwa sektor publik di Indonesia masih mempertahankan budaya kerja yang bersifat hierarkis dan prosedural. Di sisi lain, organisasi swasta lebih terbuka terhadap

perubahan dan berorientasi hasil. Perbedaan ini mencerminkan bagaimana struktur dan tujuan institusi memengaruhi pembentukan budaya organisasi.

c) Analisis Penyebab Perbedaan

Perbedaan mendasar antara sektor publik dan swasta dapat ditelusuri dari struktur organisasional, sistem kepemimpinan, dan pendekatan terhadap manajemen kinerja. Sektor publik didesain untuk menjamin stabilitas, kepatuhan terhadap hukum, serta penyelenggaraan pelayanan publik yang berkeadilan. Hal ini menyebabkan orientasi budaya organisasi menjadi lebih konservatif, birokratis, dan kaku. Sistem penghargaan cenderung tidak berbasis kinerja secara individual, melainkan senioritas dan struktur formal (Erizona & Afrinaldi, 2025; Sari, 2012). Sebaliknya, organisasi sektor swasta yang berorientasi pasar didorong oleh efisiensi, pertumbuhan bisnis, dan kepuasan pelanggan, sehingga budaya kerja lebih dinamis dan kompetitif.

Penelitian oleh Azfirmawarman dan Frinaldi (2024) menunjukkan bahwa sektor swasta secara sistematis membangun budaya inovatif sebagai bagian dari strategi peningkatan pelayanan. Adopsi teknologi, fleksibilitas kerja, dan fokus pada hasil menjadi ciri utama budaya kerja yang tumbuh di lingkungan swasta. Di sektor publik, perubahan budaya cenderung bersifat top-down dan menghadapi resistensi dari dalam, khususnya akibat keterbatasan ruang inovasi dan pengambilan keputusan yang sentralistik (Kardina & Frinaldi, 2024).

Kondisi lingkungan kerja juga berkontribusi terhadap pembentukan budaya organisasi. Organisasi publik di Indonesia sering kali terjebak dalam rutinitas administratif dan prosedural, sedangkan perusahaan swasta lebih adaptif terhadap kebutuhan pasar dan pelanggan. Tujuan organisasi publik yang berfokus pada pelayanan dan keadilan sosial tidak secara langsung memotivasi efisiensi seperti halnya tujuan komersial di sektor swasta (Kartika & Rizky Seventia, 2020).

d) Implikasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Perbedaan budaya organisasi antara sektor publik dan swasta memiliki implikasi yang luas terhadap efektivitas institusi. Budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi, kolaborasi, dan hasil terbukti berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Di sektor swasta, nilai-nilai seperti kepercayaan, penghargaan terhadap kinerja, dan

fleksibilitas waktu kerja telah meningkatkan loyalitas pegawai dan pencapaian target bisnis (Alfein dkk., 2023). Sebaliknya, struktur budaya yang kaku dan sentralistik di sektor publik sering kali menghambat motivasi kerja, inisiatif individu, dan kecepatan pelayanan publik (Arischa & Frinaldi, 2024).

Sebagaimana dinyatakan oleh Wardana dan Frinaldi (2024), organisasi publik yang tidak segera mereformasi budayanya akan tertinggal dalam menghadapi tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap kualitas layanan. Selain itu, perbedaan budaya ini juga menghambat kolaborasi antara sektor publik dan swasta dalam skema kemitraan strategis, karena masing-masing pihak membawa nilai dan ekspektasi yang berbeda (Azfirmawarman & Frinaldi, 2024).

Implikasi lainnya adalah perlunya desain kebijakan yang mempertimbangkan perbedaan budaya organisasi dalam perumusan strategi sumber daya manusia. Reformasi birokrasi berbasis kinerja dan orientasi hasil akan sulit berhasil tanpa transformasi nilai yang mendasari perilaku kerja pegawai sektor publik (Kardina & Frinaldi, 2024). Dalam konteks ini, budaya organisasi menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan efektivitas pelayanan publik.

e) Diskusi Temuan dengan Literatur Terkait

Temuan penelitian ini selaras dengan sejumlah studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa karakteristik budaya organisasi berbeda secara signifikan antara sektor publik dan swasta. Istadara dkk. (2023) menyatakan bahwa pendekatan manajemen strategik di sektor publik masih belum menyentuh dimensi budaya organisasi secara sistematis, sehingga reformasi birokrasi belum optimal. Sementara itu, pendekatan berbasis nilai dan orientasi hasil lebih dominan dalam sistem manajemen sektor swasta.

Adha (2023) dalam studinya menyoroti bahwa dalam organisasi pemerintah, persepsi terhadap budaya organisasi lebih condong pada nilai stabilitas dan hierarki. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian saat ini yang menemukan dimensi hierarki dan clan lebih menonjol di sektor publik. Sebaliknya, nilai-nilai inovasi dan kompetisi sebagaimana dikemukakan oleh Anisa dan Frinaldi (2023), menjadi pendorong utama keberhasilan organisasi sektor swasta.

Diskusi ini juga menunjukkan bahwa upaya mentransformasikan budaya organisasi di sektor publik tidak dapat dilakukan dengan menyalin mentah-mentah praktik dari sektor swasta. Perbedaan konteks, fungsi sosial, dan basis hukum antara kedua sektor menuntut pendekatan yang lebih hati-hati dan kontekstual. Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam studi Erizona dan Afrinaldi (2025), bahwa transformasi budaya organisasi publik memerlukan kepemimpinan yang visioner, sistem insentif yang adaptif, serta partisipasi aktif dari semua elemen organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat kesenjangan budaya yang nyata antara sektor publik dan swasta di Indonesia. Kesenjangan ini bukan hanya menyangkut nilai-nilai yang dianut, tetapi juga cara berpikir, sistem kerja, dan harapan terhadap kinerja organisasi. Untuk menjembatani perbedaan ini, diperlukan pendekatan lintas sektoral yang mendorong pembelajaran organisasi dan dialog budaya secara berkelanjutan (Sari, 2012).

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam dimensi budaya organisasi antara sektor publik dan sektor swasta di Indonesia. Sektor publik lebih dominan dalam dimensi hierarki dan clan, yang menunjukkan bahwa struktur organisasi bersifat formal, prosedural, dan mengedepankan loyalitas serta stabilitas. Sebaliknya, sektor swasta menonjol pada dimensi pasar dan adhocracy, yang mencerminkan orientasi pada kompetisi, inovasi, serta fleksibilitas dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Perbedaan ini tidak hanya dipengaruhi oleh struktur dan tujuan organisasi, tetapi juga oleh sistem kepemimpinan, pola penghargaan, serta lingkungan kerja yang berbeda di masing-masing sektor.

Implikasi dari perbedaan tersebut berdampak langsung terhadap efektivitas organisasi, di mana sektor swasta lebih adaptif terhadap perubahan dan menunjukkan kinerja berbasis hasil, sementara sektor publik masih terkendala oleh birokrasi yang kaku dan resistensi terhadap inovasi. Oleh karena itu, transformasi budaya organisasi di sektor publik menjadi hal yang sangat mendesak, terutama dalam mendukung agenda reformasi birokrasi nasional, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Penelitian ini juga memperkuat

pentingnya pendekatan lintas sektoral dalam pengembangan strategi budaya organisasi yang adaptif, partisipatif, dan kontekstual untuk menghadapi tantangan organisasi modern baik di sektor publik maupun swasta.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Alfein, T. R., Hastari, S., & Rachmawati, D. L. (2023). Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Yuda Pratama Sejati Pandaan. *Revenue Manuscript*, 1(2), 115–121.
- Azfirmawarman, D., & Frinaldi, A. (2024). INOVASI BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA DAN PELAYANAN PUBLIK. *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 22(1), 89–100. <https://doi.org/10.46730/jiana.v22i1.8160>
- Erizona, W., & Afrinaldi, A. (2025). LITERATUR REVIEW: INOVASI ORGANISASI SEKTOR PUBLIK SEBAGAI KATALISATOR EFISIENSI DAN GOOD GOVERNANCE. *SOCIAL : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 422–433. <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5364>
- Faradisa Putroe Adha. (2023). ANALISIS BUDAYA ORGANISASI ANTAR PEGAWAI DI INSTANSI PEMERINTAHAN (STUDI KASUS: BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA MEDAN). *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(3), 69–79. <https://doi.org/10.56127/jekma.v2i3.958>
- Febiola Vena Anisa. (2023). ANALISIS PENERAPAN BUDAYA KAIZEN PADA SEKTOR PUBLIK. *Paradigma POLISTAAT: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 6(1), 22–32. <https://doi.org/10.23969/paradigmapolistaat.v6i1.7721>
- Istadara, M., Amelia, W., & Sylvia, B. (2023). Adaptasi Manajemen Strategik di Sektor Publik dengan Konsep New Public Management dan Reinventing Management. *Jurnal Identitas Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Bandung*, 3(2), 40–49.
- Kardina, M., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi Budaya Organisasi Publik untuk Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik di Indonesia. *Al-DYAS*, 3(2), 626–634. <https://doi.org/10.58578/aldyas.v3i2.2881>
- Kartika, L., & Rizky Seventia, I. (2020). Analisis Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan pada Badan Penelitian dan Pengembangan Industri Kementerian Perindustrian. *Jurnal*

Manajemen dan Organisasi, 11(2), 115–124.
<https://doi.org/10.29244/jmo.v11i2.30601>

Kennywan Leo Arischa & Aldri Frinaldi. (2023). IMPLEMENTASI BUDAYA KERJA PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK DI INDONESIA. *Jurnal Manajemen, Ekonomi dan Akutansi (JUMEA)*, 1(2), 85–92. <https://doi.org/10.69820/jumea.v1i2.88>

Sari, E. N. (2012). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS PENERAPAN AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK SERTA DAMPAKNYA TERHADAP GOOD GOVERNANCE (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Medan). *JURNAL RISET AKUNTANSI DAN BISNIS*, 12(2).

Sasoko, D. M. (2023). ANALISIS PERBANDINGAN PRAKTIK ADMINISTRASI PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK DAN SWASTA. *JURNAL STUDI INTERDISIPLINER PERSPEKTIF*, 23(1), 11–19.

Wardana, R. I., & Frinaldi, A. (2024). Budaya Inovasi di Sektor Publik: Strategi, Implementasi, dan Dampaknya pada Kinerja Organisasi. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 620–629. <https://doi.org/10.61579/future.v2i4.270>