MUSYTARI
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 12 Tahun 2026
ISSN : 3025-9495

MENGAPA KARYAWAN TIDAK SELALU BERTINDAK SESUAI KEPENTINGAN ORGANISASI?

Fidelia Novita Vasti[1*], Nabila Dea Ananda[2], Laylathul Datin Esa[3], Rania Aurelia Thalita[4], Yusnaini[5], Anton Indra Budiman[6]
Program Studi S1 Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya, Palembang, Indonesia
Email: fidelnovita7@gmail.com

Abstract

Employees are an essential element in organizational success. However, employee behavior does not always align with organizational interests and objectives, as it is influenced by various individual and workplace factors. This study aims to examine the factors that cause employees to act inconsistently with organizational interests and to identify organizational efforts to align individual interests with organizational objectives. This study employs a literature review method using a descriptive qualitative approach. Data were obtained through an examination of scholarly sources, including journal articles, academic books, and relevant previous studies. The literature review indicates that the misalignment between employee behavior and organizational interests is associated with differences between individual and organizational interests, personal needs and work motivation, levels of organizational commitment, perceptions of justice, reciprocal relationships between employees and organizations, as well as the influence of leadership and organizational culture. Based on the synthesis of relevant theories and previous studies, these factors may encourage employees to prioritize personal interests over organizational objectives. Therefore, organizations need to establish fair reward systems, consider employee needs, strengthen organizational commitment, promote open communication, and implement effective leadership. This study emphasizes that aligning individual and organizational interests requires mutually beneficial working relationships to support the optimal achievement of organizational goals.

Keywords: *Employee Behavior, Individual Interests, Organizational Interests, Work Motivation, Organizational Commitment.*

Abstrak

Karyawan merupakan salah satu unsur penting dalam keberhasilan organisasi. Namun, perilaku karyawan tidak selalu

Article history
Received : November 2026
Reviewed: November 2026
Published: November 2026

Plagiarism checker no 80
Copyright : Author
Publish by : Musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

ISSN : 3025-9495

sejalan dengan kepentingan dan tujuan organisasi karena dipengaruhi oleh berbagai faktor individu maupun lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang menyebabkan karyawan tidak selalu bertindak sesuai kepentingan organisasi serta mengidentifikasi upaya organisasi dalam menyelaraskan kepentingan individu dengan tujuan organisasi. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui penelaahan berbagai sumber ilmiah, meliputi artikel jurnal, buku akademik, dan penelitian terdahulu yang relevan. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa ketidaksesuaian perilaku karyawan dengan kepentingan organisasi berkaitan dengan adanya perbedaan kepentingan individu dan organisasi, kebutuhan serta motivasi kerja, tingkat komitmen organisasi, persepsi terhadap keadilan, hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, serta pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi. Berdasarkan sintesis teori dan penelitian terdahulu, faktor-faktor tersebut dapat mendorong karyawan untuk lebih mengutamakan kepentingan pribadi daripada tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem penghargaan yang adil, memperhatikan kebutuhan karyawan, meningkatkan komitmen, menciptakan komunikasi terbuka, serta menerapkan kepemimpinan yang efektif. Kajian ini menegaskan bahwa keselarasan kepentingan individu dan organisasi perlu dibangun melalui hubungan kerja yang saling menguntungkan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Kata Kunci: Perilaku Karyawan, Kepentingan Individu, Kepentingan Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi.

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan suatu struktur terdiri dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Keberhasilan pelaksanaan mandat organisasi menuntut tenaga kerja yang memiliki kompetensi yang diperlukan, rasa tanggung jawab yang mendalam, serta dedikasi yang teguh untuk mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan (Ambarwati, 2021). Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada ketersediaan dana, teknologi, atau ruang kerja yang memadai, melainkan juga pada cara orang-orang di dalamnya bertindak dan berperilaku. Karyawan merupakan aset yang sangat penting karena mereka bertanggung jawab langsung dalam menjalankan berbagai fungsi operasional, merumuskan keputusan strategis, serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Yulianah, 2023).

Pada dasarnya, setiap organisasi mengharapkan para stafnya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan aturan, kebijakan, dan kepentingan bersama yang telah ditetapkan. Karyawan diharapkan menunjukkan profesionalisme, menjaga kedisiplinan, bekerja secara efisien, dan tetap fokus pada tujuan perusahaan saat menjalankan tugas-

ISSN : 3025-9495

tugasnya (Ambarwati, 2021). Namun, dalam praktiknya, perilaku karyawan di lingkungan organisasi sering kali tidak sejalan dengan harapan ideal tersebut. Karyawan mungkin lebih memprioritaskan kebutuhan pribadi di atas kepentingan organisasi seperti hanya bekerja sebatas memenuhi kewajiban dasar, kurang berinisiatif, mengabaikan tanggung jawab, menggunakan sumber daya perusahaan untuk keuntungan pribadi, atau melakukan tindakan yang justru merugikan organisasi (Adillah et al., 2025).

Hal ini menunjukkan bahwa apa yang baik untuk organisasi tidak selalu sejalan dengan apa yang baik bagi individu. Setiap individu dalam tenaga kerja membawa serangkaian kebutuhan, harapan, aspirasi, dan tujuan pribadi yang unik. Seorang karyawan mungkin memiliki motivasi kerja tertentu, seperti mencari nafkah, mengembangkan karier, meraih popularitas, atau mencapai kebahagiaan pribadi (Arfan, 2017). Di sisi lain, tujuan utama perusahaan adalah mencapai target, meningkatkan keuntungan, menjaga kualitas layanan, serta memastikan kelancaran operasional bisnis. Ketika organisasi mengabaikan kebutuhan karyawan dan gagal membangun hubungan profesional yang saling menguntungkan, perbedaan tujuan ini dapat memicu konflik (Luthfi et al., 2026).

Perbedaan kepentingan antara manajemen dan karyawan dapat menyebabkan karyawan bertindak dengan cara yang tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dalam kenyataannya, perusahaan menginginkan para pekerjanya untuk memberikan upaya terbaik demi mencapai tujuan bisnis; namun, sebagai individu yang mandiri, karyawan juga memiliki aspirasi pribadi yang ingin mereka wujudkan (Adillah et al., 2025). Karyawan mungkin mengalami penurunan motivasi kerja jika mereka merasa bahwa upaya yang telah mereka berikan tidak sebanding dengan imbalan, pengakuan, atau kesempatan yang mereka terima. Situasi ini dapat mengubah cara karyawan bertindak serta seberapa besar usaha yang mereka curahkan untuk membantu organisasi (Yulianah, 2023).

Manajemen yang buruk dan pengendalian organisasi yang tidak memadai dapat berdampak pada perilaku karyawan. Dalam situasi di mana aturan kerja tidak ditegakkan secara konsisten, pembagian tugas tidak jelas, dan pengawasan tidak memadai, sebagian karyawan mungkin menyalahgunakan keadaan tersebut untuk keuntungan pribadi. Sebagai contoh, mereka bisa membuang-buang waktu kerja, tidak mengikuti prosedur yang tepat, atau tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan (Herwanto et al., 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku individu dalam suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik pribadi mereka, tetapi juga oleh sistem manajemen dan lingkungan kerja di organisasi tersebut.

Selain itu, individu mungkin tidak merasa memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi atau tidak merasa benar-benar menjadi bagian dari tempat kerja mereka. Karyawan yang tidak memiliki keterikatan emosional dengan organisasi sering kali memandang pekerjaan mereka sekadar sebagai kewajiban untuk memperoleh penghasilan. Mereka mungkin tidak merasa bertanggung jawab atas pencapaian organisasi maupun masalah yang sedang dihadapi oleh organisasi tersebut (Trismi et al., 2025). Sebaliknya, karyawan yang menunjukkan tingkat komitmen tinggi ditandai dengan dedikasi yang teguh untuk memberikan kinerja terbaik, pembelaan yang kuat terhadap reputasi organisasi, serta upaya sungguh-sungguh untuk

ISSN : 3025-9495

mencapai tujuan bersama. Hubungan antara karyawan dan organisasi memainkan peran krusial dalam mendorong perilaku kerja yang positif (Lubis et al., 2023).

Permasalahan ini juga dapat dipahami melalui Teori Keagenan *(Agency Theory),* yang menelaah hubungan antara pihak yang memberikan wewenang disebut *principal* atau prinsipal dan pihak yang menerima wewenang tersebut disebut *agent* atau agen (Heriyah, 2026). Dalam kerangka organisasi, manajemen dan pemilik perusahaan berperan sebagai prinsipal, sementara karyawan bertindak sebagai agen yang diberi tanggung jawab untuk melaksanakan tugas demi mencapai tujuan strategis organisasi. Kepentingan kedua belah pihak tidak selalu selaras. Karyawan mungkin memilih untuk bertindak demi kepentingan pribadi alih-alih kepentingan perusahaan jika mereka lebih mengutamakan kebutuhan mereka sendiri. Perbedaan tujuan seperti ini dapat memicu masalah keagenan *(agency problems),* terutama dalam lingkungan yang ditandai dengan asimetri informasi dan pengawasan yang kurang memadai terhadap perilaku karyawan (Heriyah, 2026).

Di sisi lain, tidak semua perilaku karyawan yang menyimpang dari harapan organisasi dapat langsung dikategorikan sebagai ketidakpatuhan atau tindakan yang merugikan. Terkadang, karyawan mengambil keputusan tertentu karena mereka merasa aturan perusahaan tidak adil, karena beban kerja yang berlebihan, karena kurangnya komunikasi yang baik dengan atasan, atau karena mereka merasa lingkungan kerja tidak memberikan dukungan yang memadai (Heriyah, 2026). Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk memahami secara menyeluruh akar penyebab perilaku seorang karyawan sebelum merumuskan tindakan perbaikan apa pun. Jika akar penyebabnya terletak pada sistem kerja atau hubungan antara karyawan dan manajemen, maka pendekatan yang hanya berfokus pada pengawasan dan penerapan sanksi mungkin tidaklah memadai (Luthfi et al., 2026).

Dari penjelasan diatas, terlihat jelas bahwa karyawan terkadang membuat keputusan yang tidak sejalan dengan kepentingan terbaik perusahaan. Fenomena ini muncul akibat interaksi kompleks dari berbagai faktor, seperti ketidakselarasan antara tujuan individu dan organisasi, faktor pendorong motivasi, struktur insentif, tingkat dedikasi karyawan terhadap tempat kerjanya, serta efektivitas praktik pengawasan dan kepemimpinan. Pentingnya menelaah masalah ini terletak pada kenyataan bahwa perilaku karyawan berdampak langsung terhadap produktivitas, efektivitas operasional, pencapaian target, dan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Oleh karena itu, tujuan penelitian untuk memahami alasan di balik kesenjangan antara keinginan karyawan dan kebutuhan perusahaan, jenis tindakan yang muncul akibat perbedaan tersebut, serta langkah-langkah yang dapat diambil oleh para pemimpin untuk memastikan bahwa baik karyawan maupun perusahaan bergerak menuju tujuan yang sama. Dengan pemahaman itu, organisasi dapat membangun lingkungan kerja yang adil, meningkatkan motivasi dan dedikasi staf, serta menciptakan hubungan profesional yang menjadi landasan bagi pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

KAJIAN TEORITIS

Perilaku Karyawan dalam Organisasi

ISSN : 3025-9495

Organisasi adalah sekelompok orang yang berkumpul untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Di dalam sebuah organisasi, terdapat kerangka terstruktur yang mengatur pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang, yang dilengkapi dengan seperangkat pedoman atau aturan untuk mengarahkan perilaku setiap anggota dalam menjalankan fungsi masing-masing (Ambarwati, 2021). Organisasi bukan sekadar tempat berkumpulnya individu, melainkan sebuah sistem yang mengelola hubungan antar individu, guna memastikan bahwa seluruh kegiatan memiliki tujuan yang jelas dan terarah (Arfan, 2017).

Untuk mencapai tujuannya, organisasi memerlukan seluruh sumber dayanya, terutama sumber daya manusia, agar dapat bekerja sama dan saling mendukung. Meskipun setiap individu menempati posisi yang unik, fungsi-fungsi tersebut saling berkaitan erat dan secara kolektif menopang pencapaian organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus membangun sistem manajemen yang mampu mengarahkan perilaku anggotanya agar selaras dengan visi, misi, dan tujuan bersama (Hamali & SS, 2023). Organisasi yang baik tidak hanya berorientasi pada penyelesaian pekerjaan, tetapi juga memperhatikan bagaimana orang-orang bekerja sama dan membangun hubungan yang harmonis di antara anggota tim. Terciptanya lingkungan organisasi yang produktif sangat bergantung pada kejelasan pembagian tugas, efektivitas saluran komunikasi, kepemimpinan yang kompeten, serta distribusi penghargaan yang adil (Ambarwati, 2021).

Perilaku karyawan memegang peranan kunci dalam membantu organisasi mencapai tujuan dan meraih kesuksesan. Setiap karyawan memiliki perpaduan unik yang terdiri dari berbagai sifat, kebutuhan, harapan, dan aspirasi pribadi. Hal-hal ini secara signifikan memengaruhi perilaku serta pengambilan keputusan mereka di lingkungan profesional. Dalam praktiknya, organisasi mengharapkan karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan aturan serta tujuan yang telah ditetapkan (Kusumah et al., 2025). Namun, pada kenyataannya, tidak semua karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan. Fakta ini menunjukkan bahwa perilaku individu di lingkungan profesional tidak hanya dibentuk oleh tuntutan pekerjaan semata, melainkan juga oleh serangkaian faktor internal dan eksternal, termasuk motivasi intrinsik, karakteristik lingkungan kerja, dinamika kepemimpinan, budaya organisasi, serta kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi (Heriyah, 2026).

Teori Keagenan *(Agency Theory)*

Jensen dan Meckling (1976) dijelaskan sebagai teori keagenan *(agency theory)* ialah Hubungan antara prinsipal atau pihak yang memberikan wewenang dan agen atau pihak yang menerima wewenang). Dalam sebuah perusahaan, pihak yang memegang kendali, seperti pemimpin atau pemilik disebut sebagai prinsipal (Ramadhan et al., 2023). Sementara itu, para pekerja atau karyawan berperan sebagai agen yang menjalankan tugas mereka untuk memastikan perusahaan mencapai tujuan-tujuannya. Perselisihan muncul ketika kepentingan kedua belah pihak pada dasarnya bertentangan (Hamali & SS, 2023). Karyawan dalam organisasi diharapkan untuk berupaya mencapai target mereka dengan cara sebaik mungkin; namun, sebagian individu mungkin lebih memilih untuk memprioritaskan kepentingan pribadi, seperti memaksimalkan pendapatan, mencari kenyamanan, atau mengejar tujuan pribadi tertentu.

ISSN : 3025-9495

Perbedaan ini dapat menimbulkan konflik kepentingan, yang berpotensi menyebabkan karyawan tidak selalu berperilaku sesuai dengan harapan organisasi. Oleh karena itu, teori keagenan menjadi kerangka analisis yang sangat penting untuk menjelaskan interaksi antara motivasi individu dan tujuan organisasi (Ramadhani et al., 2026).

Teori Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang memotivasi seseorang untuk melaksanakan tugas-tugasnya dan mencapai tujuan-tujuannya. Maslow (1943) mengemukakan teori yang disebut hierarki kebutuhan, yang menyatakan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan yang berbeda (Tsuraya & Fernos, 2023). Tingkat-tingkat tersebut meliputi, kebutuhan dasar untuk bertahan hidup seperti makanan dan air; kebutuhan akan rasa aman dan perlindungan, kebutuhan untuk memiliki rasa keterikatan dan pertemanan; kebutuhan untuk merasa dihormati dan dihargai, serta kebutuhan untuk mencapai potensi diri secara penuh. Dalam lingkungan organisasi, pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini dapat sangat memengaruhi dedikasi seorang karyawan dan kecenderungannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan (Madyoningrum & Azizah, 2022). Karyawan yang merasa bahwa kebutuhan dan harapannya tidak terpenuhi cenderung kehilangan motivasi, yang pada akhirnya dapat menurunkan kontribusi mereka terhadap organisasi. Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959) menyatakan bahwa kepuasan kerja berasal dari dua jenis faktor. Jenis pertama disebut sebagai faktor "pemeliharaan" *(maintenance)* atau faktor "higienis" *(hygiene),* seperti gaji dan kondisi kerja. Jenis kedua disebut sebagai faktor "motivator", seperti memperoleh pengakuan, memiliki tanggung jawab, serta mendapatkan kesempatan untuk berkembang. Dengan demikian, motivasi menjadi penentu krusial dalam memastikan sejauh mana seorang karyawan bersedia menyelaraskan tujuan pribadinya dengan tuntutan strategis organisasi (Suarni, 2025).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional menunjukkan sejauh mana seorang karyawan merasa peduli untuk menjadi bagian dari perusahaan serta kesediaan mereka untuk berupaya mencapai tujuan perusahaan. Hal ini juga mencerminkan kesiapan mereka untuk berkontribusi dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan oleh tim maupun organisasi. Dalam kerangka kerja yang disusun pada tahun 1991, Meyer dan Allen menjabarkan komitmen organisasional ke dalam tiga dimensi berbeda: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif terjadi ketika seorang karyawan merasa memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan. Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan pertimbangan mengenai biaya dan manfaat jika seseorang meninggalkan pekerjaannya (Yulianah, 2023). Sementara itu, komitmen normatif muncul dari perasaan bahwa seseorang harus tetap bertahan di perusahaan karena adanya rasa kewajiban. Fluktuasi dalam tingkat dedikasi ini memberikan dampak yang nyata terhadap perilaku karyawan di tempat kerja. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih bertanggung jawab dan terlibat aktif, sedangkan mereka yang memiliki tingkat komitmen rendah mungkin kurang peduli terhadap pencapaian tujuan organisasi (Luthfi et al., 2026).

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasional berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai seberapa adil organisasi memperlakukan mereka. Hal ini mencakup aspek pembagian tugas, distribusi

ISSN : 3025-9495

imbalan, proses pengambilan keputusan, serta cara individu berinteraksi satu sama lain di lingkungan kerja. Dalam analisisnya pada tahun 1987, Greenberg menekankan peran krusial keadilan dalam menjelaskan perilaku individu dalam konteks organisasi. Ketidakpuasan dapat muncul ketika karyawan merasa bahwa hasil yang diperoleh, kompensasi, atau perlakuan yang diterima tidak sebanding dengan kontribusi mereka. Kondisi ini kemudian memicu perubahan pada sikap dan perilaku kerja mereka. Sebaliknya, penerapan kebijakan yang jelas, pembagian tugas yang adil, serta perlakuan yang setara terhadap semua pihak dapat membangun kepercayaan dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, keadilan organisasional menjadi elemen kunci dalam menyelaraskan tujuan tenaga kerja dengan tujuan perusahaan (Arini, 2025).

Kepentingan Karyawan dengan Kepentingan Organisasi

Teori-teori tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak selalu bertindak demi kepentingan terbaik organisasi, mengingat perilaku kerja dipengaruhi oleh interaksi kompleks dari berbagai faktor. Perbedaan tujuan pribadi, keengganan untuk mengerahkan upaya, kurangnya dedikasi, serta persepsi mengenai ketidakadilan dapat berujung pada tindakan yang justru menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya (Arini, 2025). Oleh karena itu, organisasi perlu membangun dinamika profesional yang harmonis dengan cara memberikan insentif yang nyata, menjaga transparansi komunikasi, menerapkan kepemimpinan yang cakap, serta menegakkan kerangka aturan yang tidak memihak. Menyeimbangkan kebutuhan karyawan dengan tujuan organisasi merupakan hal yang krusial, karena keberhasilan organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh aturan dan pengawasan, melainkan juga oleh kesediaan individu untuk berpartisipasi secara bertanggung jawab.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan metode studi literatur *(literature review),* pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena studi ini bertujuan untuk menelaah dan mempelajari berbagai alasan mengapa karyawan terkadang berperilaku dengan cara yang tidak sejalan dengan kepentingan terbaik perusahaan, dengan memanfaatkan gagasan serta temuan dari studi-studi sebelumnya dan teori-teori yang telah mapan (Febrianto & Siroj, 2024). Melalui metodologi ini, peneliti secara sistematis menyintesis data dari literatur akademis yang relevan untuk membangun pemahaman menyeluruh mengenai keterkaitan antara kepentingan individu, motivasi kerja, komitmen organisasi, keadilan organisasi, dan perilaku karyawan dalam lingkungan profesional.

Pengumpulan data mengenai perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia dilakukan dengan menganalisis berbagai literatur, termasuk artikel jurnal ilmiah, buku akademis, temuan penelitian terdahulu, serta publikasi ilmiah lainnya. Buku-buku yang dipilih untuk studi ini mencakup topik-topik seperti teori keagenan *(agency theory),* motivasi kerja, komitmen organisasi, kontrak psikologis, dan keadilan organisasi. Penekanan diberikan pada publikasi ilmiah bereputasi yang memiliki relevansi langsung dan substansial terhadap pokok bahasan yang diteliti (Haramain, 2024).

ISSN : 3025-9495

Proses analisis data dilakukan melalui tahapan yang komprehensif, meliputi identifikasi literatur, pemilihan sumber yang relevan, kategorisasi informasi berdasarkan tema penelitian, serta analisis dan sintesis hasil. Informasi dari berbagai sumber ditelaah untuk menemukan persamaan, perbedaan, dan keterkaitan antar gagasan, yang membantu dalam memahami bagaimana karyawan bertindak di dalam perusahaan (Haramain, 2024). Temuan analisis kemudian dipaparkan secara terstruktur dan menyeluruh, menguraikan faktor-faktor penyebab ketidakselarasan antara perilaku karyawan dan tujuan organisasi, serta strategi potensial untuk menyelaraskan kepentingan-kepentingan yang berbeda tersebut.

Tujuan dari metode studi literatur ini adalah untuk memberikan penjelasan teoretis yang komprehensif mengenai alasan mengapa karyawan tidak selalu bertindak demi kepentingan terbaik organisasi (Haramain, 2024). Hasil studi ini diharapkan dapat menunjukkan betapa pentingnya penerapan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang mampu menyeimbangkan kebutuhan individu dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perbedaan Kepentingan Individu dan Kepentingan Organisasi

Salah satu alasan mengapa karyawan tidak selalu bekerja demi kepentingan terbaik perusahaan adalah karena tujuan pribadi mereka terkadang berbeda dengan tujuan perusahaan. Pada dasarnya, setiap pekerja memiliki keinginan dan aspirasi tertentu yang ingin mereka penuhi melalui pekerjaan mereka, seperti penghasilan yang layak, keamanan kerja, lingkungan kerja yang nyaman, pengakuan atas pencapaian, serta peluang untuk pengembangan profesional (Tsuraya & Fernos, 2023). Di sisi lain, terdapat perspektif yang lebih luas yang berfokus pada tujuan seperti meningkatkan efisiensi, mencapai target, menjaga standar kerja yang tinggi, serta memastikan organisasi tetap kuat dan bermanfaat di masa depan. Perbedaan orientasi semacam ini dapat menciptakan situasi di mana inisiatif yang dianggap menguntungkan oleh seorang karyawan justru tidak memberikan nilai yang substansial bagi organisasi (Ramadhan et al., 2023).

Menurut Jensen dan Meckling (1976), teori keagenan *(agency theory)* menyatakan bahwa ketika kepentingan prinsipal dan agen tidak sejalan, dapat muncul konflik di antara kedua pihak tersebut. Dalam sebuah perusahaan, pihak yang menjalankan pekerjaan mungkin tidak selalu memiliki tujuan yang sama dengan pihak atasan atau pemilik perusahaan (Hartinah & AK., 2026). Akibatnya, sementara organisasi mungkin mengharapkan tenaga kerjanya untuk mendorong peningkatan produktivitas dan mencapai tolok ukur kinerja yang telah ditetapkan, karyawan justru mungkin lebih memprioritaskan keamanan kerja, kesejahteraan pribadi, atau pengurangan beban kerja mereka. Situasi seperti ini tidak serta-merta berarti karyawan berniat merugikan organisasi, melainkan menunjukkan adanya perbedaan dalam penentuan prioritas (Ramadhan et al., 2022).

Perbedaan kepentingan juga dapat terjadi karena organisasi dan karyawan sering kali memiliki pandangan yang berbeda mengenai makna kesuksesan. Organisasi kerap menilai keberhasilan berdasarkan pencapaian tujuan, efisiensi operasional, dan hasil kerja yang nyata,

ISSN : 3025-9495

sementara karyawan sering kali lebih menekankan pada kesejahteraan pribadi, kepuasan profesional, serta keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hubungan antara organisasi dan karyawannya dapat menjadi tegang jika organisasi hanya berfokus pada pencapaian hasil tanpa mempertimbangkan kebutuhan para pekerjanya (Trismi et al., 2025). Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa tujuan semua pihak selaras guna menciptakan hubungan kerja yang baik dan produktif.

Motivasi Kerja dan Pemenuhan Kebutuhan Karyawan

Motivasi kerja merupakan faktor yang memengaruhi cara karyawan bertindak dan mengambil keputusan di lingkungan kerja. Tinjauan komprehensif terhadap literatur yang ada menunjukkan bahwa bekerja bukan sekadar untuk memenuhi kewajiban, melainkan sebuah upaya kompleks yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup mendasar serta mewujudkan aspirasi pribadi (Afifa et al., 2026). Tingkat motivasi dapat bervariasi bergantung pada berbagai faktor, seperti kondisi ekonomi, lingkungan kerja, imbalan, hubungan dengan rekan kerja, serta peluang pengembangan karier. Ketika karyawan merasa pekerjaannya bermanfaat dan sesuai dengan harapan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, kepuasan terhadap kondisi kerja dapat terkikis oleh rasa tidak puas, yang pada akhirnya menurunkan antusiasme dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi (Muslikhati 2026).

Menurut teori hierarki kebutuhan Maslow, manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan: kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Konsep ini membantu kita memahami bahwa perilaku karyawan tidak hanya didorong oleh tuntutan perusahaan, tetapi juga oleh tujuan pribadi yang ingin mereka capai. Sebagai contoh, seorang karyawan yang penghasilannya tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup mungkin akan lebih memprioritaskan masalah keuangan dibandingkan tujuan strategis organisasi. Begitu pula, karyawan yang tidak mendapatkan pengakuan atas pencapaian profesionalnya mungkin akan mengalami penurunan motivasi untuk berkontribusi lebih jauh (Madyoningrum & Azizah, 2022).

Selain itu, Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959) mengemukakan teori dua faktor. Mereka membagi faktor-faktor tersebut ke dalam dua kategori: *(hygiene factors)* dan *(motivators)*. Faktor higienis mencakup aspek-aspek seperti gaji, hubungan dengan atasan, lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, dan stabilitas pekerjaan. Di sisi lain, faktor motivator berkaitan erat dengan pencapaian prestasi, keinginan untuk mendapatkan pengakuan, tanggung jawab, serta ketersediaan peluang untuk pengembangan profesional. Secara keseluruhan, faktor-faktor ini menunjukkan bahwa sekadar memenuhi kebutuhan dasar tidaklah cukup untuk menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi, karyawan juga membutuhkan pengakuan dan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri mereka secara maksimal (Tsuraya & Fernos, 2023).

Berdasarkan kedua sudut pandang tersebut, jelas bahwa rendahnya motivasi tidak selalu berarti seseorang tidak memiliki keinginan untuk bekerja. Ketika kerangka kerja organisasi tidak cukup memprioritaskan kesejahteraan, pengakuan, dan pengembangan profesional karyawan, hal tersebut akan memberikan dampak signifikan terhadap perilaku di tempat kerja (Kusumah et al., 2025). Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk menerapkan sistem motivasi yang tidak hanya mencakup kompensasi, tetapi juga pengakuan, akuntabilitas,

ISSN : 3025-9495

serta kesempatan untuk pengembangan keterampilan. Mendorong aspek-aspek ini dapat membantu menyelaraskan tujuan pribadi karyawan dengan tujuan organisasi secara lebih baik.

Komitmen Karyawan terhadap Organisasi

Komitmen organisasional merujuk pada sejauh mana seorang karyawan merasa terikat dengan perusahaannya dan berkeinginan untuk membantu perusahaan tersebut meraih kesuksesan. Individu dengan komitmen yang kuat biasanya memiliki rasa memiliki yang mendalam, memikul tanggung jawab pribadi, serta menunjukkan kesiapan yang teguh untuk memajukan tujuan bersama (Adi et al., 2025). Tingkat komitmen ini bervariasi, bergantung pada posisi karyawan, budaya organisasi, pengalaman kerja, hubungan dengan atasan, kepuasan kerja, serta perlakuan yang diterima. Jika seorang karyawan tidak terlalu peduli terhadap perusahaan, ia mungkin memandang pekerjaannya sekadar sebagai sarana untuk mencari nafkah, bukan sebagai kontribusi bagi keberhasilan perusahaan (Afifa et al., 2026).

Sebagaimana dijelaskan oleh Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasional merupakan konsep multidimensi yang terdiri dari tiga dimensi berbeda: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Keterikatan emosional seseorang terhadap organisasi disebut sebagai komitmen afektif, sementara komitmen berkelanjutan didasarkan pada pertimbangan mengenai potensi kerugian yang mungkin dialami jika seseorang meninggalkan organisasi tersebut. Adapun komitmen normatif berkaitan dengan perasaan bahwa seseorang "seharusnya" tetap bertahan di dalam organisasi. Ketiga elemen ini menunjukkan bahwa motivasi yang mendasari keputusan seseorang untuk tetap berada dalam suatu organisasi tidak selalu sama dengan motivasi yang mendorong mereka untuk mengerahkan upaya terbaiknya (Hartinah & AK., 2026).

Terkait perilaku karyawan, seseorang yang bekerja di suatu organisasi karena kebutuhan ekonomi mungkin tidak memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi tersebut. Karyawan seperti ini mungkin tetap menjalankan tugasnya seperti biasa, namun kemungkinan besar tidak akan mencurahkan upaya ekstra untuk membantu perusahaan mencapai tujuan-tujuannya. Sebaliknya, karyawan yang memiliki ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan serta rasa tanggung jawab yang tinggi cenderung memandang keberhasilan organisasi sebagai upaya bersama (Arini, 2025). Oleh karena itu, organisasi perlu membangun komitmen dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menjaga komunikasi yang efektif, memberikan pengakuan atas kontribusi individu, serta memastikan bahwa setiap karyawan terlibat aktif dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Persepsi Keadilan dalam Lingkungan Organisasi

Alasan lain mengapa karyawan mungkin tidak selalu bertindak demi kepentingan terbaik organisasi berkaitan dengan persepsi mereka mengenai keadilan. Dalam konteks hubungan kerja, karyawan tidak menilai keterlibatan mereka hanya berdasarkan nilai kuantitatif dari kompensasi yang diterima; sebaliknya, mereka juga mencermati metode organisasi dalam pembagian tugas, distribusi imbalan, penilaian kinerja, serta cara setiap individu diperlakukan (Madyoningrum & Azizah, 2022). Karyawan dapat merasa tidak puas jika mereka meyakini bahwa kontribusi yang diberikan tidak sepadan dengan imbalan yang diterima, yang kemudian memicu perubahan pada sikap dan perilaku kerja mereka. Merasa tidak diperlakukan secara

ISSN : 3025-9495

adil dapat membuat seseorang kehilangan kepercayaan terhadap para pemimpin maupun aturan yang berlaku di dalam organisasi (Ramadhan et al., 2022).

Sebagaimana dijelaskan oleh Greenberg pada tahun 1987, keadilan organisasi mencakup penilaian subjektif individu mengenai kesetaraan di lingkungan profesional. Prinsip-prinsip keadilan dapat ditentukan oleh hasil yang dicapai, metode pengambilan keputusan, serta perlakuan yang diterima dalam interaksi antarpribadi (Herwanto et al., 2025). Di tempat kerja, karyawan mengharapkan adanya keselarasan antara tugas pekerjaan dengan imbalan yang diperoleh, penerapan aturan yang konsisten, serta kejelasan saat keputusan-keputusan penting diambil. Kegagalan dalam menerapkan prinsip-prinsip ini dapat membuat karyawan merasa bahwa organisasi tidak mengakui atau menghargai upaya dan kontribusi mereka (Adillah et al., 2025).

Dalam situasi seperti ini, karyawan mungkin menurunkan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan, mengurangi upaya yang diberikan, atau hanya menjalankan tugas-tugas pokok seminimal mungkin. Perilaku tersebut bisa muncul akibat rasa frustrasi yang mereka alami, meskipun reaksi setiap karyawan mungkin berbeda-beda. Oleh karena itu, penerapan keadilan organisasi menjadi komponen krusial dalam membangun hubungan profesional yang kuat dan harmonis. Transparansi dan akuntabilitas dalam sistem pemberian imbalan, pembagian tanggung jawab, serta proses pengambilan keputusan merupakan hal yang esensial bagi sebuah organisasi (Luthfi et al., 2026).

Hubungan Timbal Balik antara Karyawan dan Organisasi

Hubungan antara karyawan dan organisasi tidak terbatas pada kontrak kerja formal; hubungan ini juga mencakup ekspektasi serta kesepakatan tidak tertulis yang berkembang selama masa kerja. Karyawan biasanya memiliki harapan tertentu terhadap pekerjaan mereka, seperti dihargai, menerima imbalan yang sepadan dengan kontribusi yang diberikan, memiliki posisi yang stabil, serta memperoleh peluang untuk mengembangkan karier (Ambarwati, 2021). Sebaliknya, organisasi mengharapkan karyawannya untuk menunjukkan kedisiplinan, loyalitas, dan rasa tanggung jawab, sembari secara konsisten memberikan kinerja yang selaras dengan tolok ukur yang telah ditetapkan (Yulianah, 2023). Hubungan kerja ini dapat terpengaruh oleh berbagai masalah yang muncul akibat ketidakselarasan antara ekspektasi kedua belah pihak.

Rousseau (1995) menggunakan konsep "kontrak psikologis" untuk menjelaskan bagaimana hubungan antara individu dan perusahaan didasarkan pada keyakinan bersama mengenai apa yang dianggap sebagai kewajiban masing-masing pihak terhadap satu sama lain, serta apa yang mereka harapkan dari satu sama lain. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi gagal memenuhi komitmen sebelumnya atau tidak memenuhi ekspektasi yang telah disepakati, maka dapat terjadi pelanggaran kontrak psikologis. Seorang karyawan mungkin merasa kecewa jika ia merasa telah berkinerja dengan baik, namun tidak mendapatkan imbalan atau peluang pengembangan yang ia harapkan. Situasi ini dapat menurunkan tingkat kepercayaan dan membuat karyawan cenderung enggan untuk memberikan upaya lebih (Herwanto et al., 2025)

Hal ini menegaskan bahwa hubungan profesional yang kuat memerlukan keseimbangan yang tepat antara tuntutan organisasi dan kewajiban karyawan. Perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan loyalitas dan produktivitas semata, melainkan juga harus memprioritaskan kebutuhan serta kesejahteraan karyawannya (Samsudin et al, 2024). Di sisi lain, karyawan perlu

memahami bahwa menjadi bagian dari sebuah organisasi berarti memiliki tanggung jawab untuk turut mencapai tujuan bersama. Membangun hubungan yang kokoh dan saling menguntungkan tidak hanya memperkuat kepercayaan, tetapi juga mendorong terciptanya perilaku profesional yang lebih konstruktif (Adi et al., 2025)

Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Karyawan

Kepemimpinan dan budaya organisasi sangat memengaruhi perilaku karyawan. Kepemimpinan sejati melampaui sekadar pemberian instruksi; kepemimpinan mencakup kemampuan mendalam untuk menentukan arah yang jelas, menginspirasi inisiatif, membangun saluran komunikasi yang terbuka, serta menciptakan lingkungan di mana produktivitas dan kolaborasi dapat berkembang (Afifa et al., 2026). Pemimpin yang menerapkan kebijakan dengan pemahaman yang baik mengenai kebutuhan karyawan akan lebih mampu membangun kepercayaan dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk dapat menyebabkan peran pekerjaan menjadi tidak jelas, kerja sama tim melemah, dan semangat tim menurun (Suarni, 2025).

Selain kepemimpinan, budaya organisasi sangat membentuk cara karyawan menafsirkan dan melaksanakan tanggung jawab profesional mereka. Menurut Schein (2010), budaya organisasi merupakan seperangkat nilai dan asumsi mendasar yang berkembang dalam suatu kelompok, yang berfungsi sebagai pedoman bagi para anggotanya dalam berbagai situasi (Madyoningrum & Azizah, 2022). Budaya ini tercermin dalam cara orang bekerja, cara mereka berkomunikasi satu sama lain, cara mereka mematuhi aturan, cara mereka bekerja sama, serta bagaimana perusahaan menangani berbagai masalah. Dengan membangun lingkungan organisasi yang berlandaskan pada tanggung jawab, transparansi, profesionalisme, dan kerja sama tim yang kolaboratif, karyawan mendapatkan kerangka kerja yang lebih jelas dan koheren untuk memandu perilaku profesional mereka.

Di sisi lain, budaya kerja yang tidak mendukung dapat memicu kebiasaan negatif, seperti kurangnya perhatian terhadap detail, minimnya upaya, serta rendahnya komitmen untuk mencapai tujuan. Dalam situasi seperti ini, karyawan mungkin lebih cenderung mengikuti kebiasaan lama dalam bekerja daripada mematuhi kebijakan resmi atau tujuan perusahaan (Tsuraya & Fernos, 2023). Oleh karena itu, para pemimpin harus memastikan bahwa nilai-nilai organisasi tidak sekadar tertulis dalam kebijakan, melainkan menjadi bagian integral yang secara aktif ditunjukkan dalam pelaksanaan operasional sehari-hari. Menciptakan lingkungan kerja yang positif dapat dilakukan dengan cara memberikan teladan, mendorong dialog terbuka, serta memastikan konsistensi dalam penerapan aturan.

Upaya Menyelaraskan Kepentingan Karyawan dengan Tujuan Organisasi

Berdasarkan berbagai penelitian, terlihat jelas bahwa menyelaraskan keinginan karyawan dengan tujuan perusahaan memerlukan strategi sumber daya manusia yang mempertimbangkan kebutuhan kedua belah pihak, baik karyawan maupun organisasi. Organisasi harus mengakui bahwa setiap karyawan adalah individu dengan aspirasi dan minat pribadi yang unik; oleh karena itu, pencapaian tujuan organisasi tidak bisa hanya bergantung pada perintah, arahan, atau pengawasan semata. Alih-alih mengandalkan pendekatan lain, sangatlah penting untuk membangun budaya kerja yang mendorong karyawan untuk menjalankan tugas dan berkontribusi secara sukarela (Ramadhani et al., 2026). Salah satu cara

ISSN : 3025-9495

efektif untuk mencapainya adalah dengan menjaga saluran komunikasi tetap terbuka, sehingga karyawan dapat memahami tujuan perusahaan sekaligus menyampaikan kekhawatiran atau kendala yang mereka hadapi (Kusumah et al., 2025).

Selain membangun komunikasi yang efektif, organisasi juga perlu menerapkan mekanisme penilaian kinerja dan pemberian imbalan yang adil. Kompensasi, bonus, promosi, dan bentuk pengakuan lainnya harus sebanding dengan kontribusi serta tanggung jawab masing-masing karyawan. Lebih lanjut, perusahaan sebaiknya menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan, seperti melalui pelatihan, bimbingan dari pihak yang berpengalaman, serta peluang pengembangan karier, agar mereka memahami bahwa keberhasilan perusahaan juga mendukung pertumbuhan pribadi mereka (Heriyah, 2026).

Strategi lainnya adalah dengan meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Partisipasi dapat memperkuat rasa memiliki karyawan terhadap organisasi sekaligus membuat mereka merasa dihargai. Pihak manajemen juga perlu meninjau secara berkala apakah kebijakan yang berlaku saat ini sudah efektif bagi perusahaan maupun para pekerjanya (Herwanto et al., 2025). Dengan demikian, penyelarasan kepentingan tidak dicapai sekadar dengan mengatur perilaku karyawan, melainkan dengan membangun kemitraan kolaboratif yang berlandaskan pada kepercayaan, keadilan, akuntabilitas, dan kerja sama timbal balik.

Analisis terhadap berbagai teori menunjukkan bahwa karyawan tidak selalu bertindak demi kepentingan terbaik organisasi, karena perilaku individu di tempat kerja dipengaruhi oleh interaksi berbagai faktor yang kompleks. Ketika tujuan karyawan dan organisasi tidak sejalan, hal ini sering kali memicu perbedaan pendapat di lingkungan kerja. Namun, tantangan ini tidak boleh dipandang hanya dari sisi karyawan, seolah-olah beban ketidakpatuhan sepenuhnya berada di pundak mereka. Hakikat hubungan antara organisasi dan karyawan justru ditentukan oleh kebijakan, sistem imbalan, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, serta berbagai faktor lainnya (Luthfi et al., 2026).

Sebagaimana dikemukakan oleh Jensen dan Meckling pada tahun 1976, teori keagenan *(agency theory)* menjelaskan potensi munculnya konflik kepentingan antara agen pihak yang dipercaya untuk melaksanakan operasional dan prinsipal pihak yang menetapkan tujuan strategis organisasi. Berdasarkan teori motivasi, seperti yang dikemukakan oleh Maslow (1943) serta Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959), motivasi seseorang di tempat kerja dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan pemenuhan kebutuhan mereka. Meyer dan Allen (1991) menekankan pentingnya komitmen sebagai sarana bagi karyawan untuk membangun keterikatan dengan organisasinya. Lebih lanjut, kerangka kerja Greenberg (1987) mengenai keadilan organisasi dan konsep kontrak psikologis dari Rousseau (1995) menyoroti bagaimana perlakuan yang diberikan oleh institusi serta dinamika timbal balik yang terbangun di dalamnya, secara mendasar memengaruhi respons karyawan terhadap tugas-tugas profesional mereka (Yulianah, 2023).

Meskipun terdapat beragam sudut pandang, perilaku karyawan yang tidak selaras dengan tujuan organisasi merupakan persoalan yang kompleks. Karyawan terkadang mengambil keputusan yang tidak sepenuhnya demi kepentingan terbaik organisasi, karena mereka juga mempertimbangkan kebutuhan, manfaat, kepuasan, dan harapan pribadi mereka sendiri

ISSN : 3025-9495

(Adillah et al., 2025). Oleh karena itu, institusi perlu menyesuaikan kembali strategi manajemen personalianya beralih dari fokus yang hanya tertuju pada kewajiban kontraktual menuju kerangka kerja yang menyelaraskan berbagai kepentingan pemangku kepentingan yang saling bersinggungan. Karyawan akan lebih cenderung terlibat dalam kegiatan yang mendukung tujuan organisasi jika mereka yakin bahwa kebutuhan dan kontribusi mereka diakui, memiliki hubungan kerja yang adil, serta mendapatkan dorongan dari pihak pimpinan.

Dengan demikian, menyelaraskan keinginan individu dengan keinginan perusahaan merupakan hal yang sangat krusial bagi keberhasilan perusahaan. Organisasi yang memiliki pemahaman mendalam mengenai perilaku karyawan akan berada dalam posisi yang tepat untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memperkuat dedikasi terhadap organisasi, serta mendorong pencapaian tujuan bersama.

KESIMPULAN

Berdasarkan tinjauan terhadap penelitian yang ada serta berbagai diskusi, dapat disimpulkan bahwa terkadang pekerja tidak bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan. Hal ini terjadi karena tujuan dan kebutuhan pribadi mereka mungkin tidak selaras dengan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Fenomena perilaku ini tidak hanya dibentuk oleh karakteristik individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kebijakan manajerial, mekanisme pemberian imbalan, serta dinamika mendasar yang mencirikan hubungan antara karyawan dan organisasi. Melalui perspektif teori keagenan *(agency theory)*, perbedaan kepentingan pihak manajemen dan karyawan dapat menimbulkan konflik, menyebabkan tindakan individu tidak sepenuhnya sejalan dengan tujuan organisasi.

Selain itu, tingkat motivasi seseorang di tempat kerja, kepedulian mereka terhadap organisasi, dan persepsi mengenai keadilan perlakuan memiliki dampak besar terhadap cara mereka bertindak dalam pekerjaan. Jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, kontribusi mereka dianggap kurang dihargai, atau mereka merasa diperlakukan secara tidak adil, maka motivasi dan komitmen organisasi mereka cenderung menurun. Dalam kondisi seperti ini, karyawan mungkin hanya akan menjalankan tugas seminimal mungkin, kurang berinisiatif, dan tidak memberikan kontribusi secara maksimal. Selain itu, kepemimpinan yang buruk, komunikasi yang tidak efektif, serta budaya perusahaan yang tidak mendukung karyawan dapat meningkatkan kemungkinan pekerja untuk bertindak dengan cara yang justru merugikan kepentingan organisasi.

Oleh karena itu, tantangan semacam ini tidak boleh semata-mata dianggap sebagai kegagalan individu, melainkan harus dianalisis dalam kerangka bagaimana sebuah organisasi mengelola dan memperlakukan sumber daya manusianya. Hubungan kerja yang seimbang dapat tercipta jika organisasi mampu memberikan imbalan yang adil, memotivasi individu, mendorong dialog terbuka, menerapkan kepemimpinan yang efektif, serta menyediakan peluang untuk pengembangan karier. Ketika tujuan pribadi karyawan selaras dengan tujuan organisasi, mereka cenderung merasa lebih bertanggung jawab, berdedikasi, dan siap untuk memberikan upaya terbaik mereka. Pada akhirnya, keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada kerangka regulasi dan mekanisme pengawasan, melainkan pada kemampuannya dalam membangun hubungan kerja yang saling menguntungkan demi mencapai tujuan bersama.

ISSN : 3025-9495

DAFTAR PUSTAKA

Ambarwati, A. (2021). *Perilaku dan teori organisasi*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).

Yulianah, S. E. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Widina.

Adillah, M., Anggrayni, V., Nabila, A., & Saleh, M. Z. (2025). Dampak dari Pelanggaran Etika Bisnis terhadap Hak Pekerja di PT Alpen Food Industry (AICE). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, *3*(1), 218-226.

Arfan, I. K. (2017). Akuntansi Keperilakuan: Akuntansi Multiparadigma (Edisi 3). Jakarta: Salemba Empat.

Luthfi, S. D. M., Usman, M. U., Wijaya, N. I., & Serang, S. (2026). MANAJEMEN OPERASIONAL DALAM KONSEP, FUNGSI, DAN IMPLEMENTASI DALAM ORGANISASI MODERN. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, *4*(1), 185-199.

Herwanto, H., Nuzleha, N., & Josiah, T. (2025). Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada CV. Anugerah Jaya Sentosa Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS)*, *9*(1), 31-37.

Trismi, L., Zahari, M. D. M., Osrita Hapsara, S. E., & Pustaka, D. (2025). *Strategi Cerdas Meningkatkan Kinerja Karyawan: Rahasia Kompensasi, Motivasi dan Loyalitas*. Detak Pustaka.

Lubis, F. R. A., Nasib, S., Lubis, Y., & Zebua, Y. M. (2023). Mencapai Tujuan Perusahaan Dengan Prestasi Kerja & Komitmen Karyawan. *PT. Pena Persada Kerta Utama*.

Heriyah, N. (2026). Bab 6 Teori Agensi Dan Kontrak Optimal. *Akuntansi Keperilakuan (Behavioral Accounting)*, *78*.

Hamali, A. Y., & SS, M. (2023). *Pemahaman manajemen sumber daya manusia*. Caps.

Kusumah, R. M., Mursyidah, D. S., Sayidah, N., Trinovani, E., Nurchotimah, E., Muhiban, A., ... & Maryam, N. S. (2025). *Perilaku Organisasi (Konsep dan Teori)*. Penerbit Widina.

Ramadhan, E. M. R., Wijaya, M. B. L., & Ruslan, B. (2022). Corporate governance and principal-agent theory: A critical review. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, *10*(2), 1391-1404.

Ramadhani, L., Utami, I. A., Hutasuhut, J., Rahmadani, L., Pratiwi, I., Hasibuan, H. H., & Fikri, M. H. (2026). Audit Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Instrumen Strategis Tata Kelola SDM Berkelanjutan Pada PT. Bank Sumut: Kajian Systematic Literature Review. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, *8*(2), 439-457.

Tsuraya, A. F., & Fernos, J. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di dinas kependudukan dan pencatatan sipil kota Padang. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, *2*(2), 259-278.

Madyoningrum, A. W., & Azizah, R. (2022). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, *12*(2), 328-342.

Suarni, N. (2025). Buku Referensi Meningkatkan Kinerja Pegawai Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja.

Arini, E. Z. (2025). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan KerjaTerhadap Kinerja Karyawan: Pendekatan Teori Keadilan (Equity Theory). *Salewangang*, *19*(2), 66-77.

ISSN : 3025-9495

Febrianto, A., & Siroj, R. A. (2024). Studi literatur: Landasan dalam memilih metode penelitian yang tepat. *Journal Educational Research and Development| E-ISSN: 3063-9158*, *1*(2), 259-263.

Haramain, M. (2024). Metodologi penelitian kepustakaan (Literature review).

Siti Hartinah, S. E., & Ak, M. (2026). Perusahaan (Corporate. *Teori Akuntansi: Konsep, Regulasi, Dan Isu Kontemporer*, *113*.

Afifa, M. V., Oktaviani, R., Andini, A. N., & Sari, R. M. (2026). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Motivasi Kerja: Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan. *JURNAL ILMIAH EKONOMI DAN MANAJEMEN*, *4*(5), 188-198.

Muslikhati, S. E. (2026). *Kerja: Makna, Motivasi, serta Etos Kerja dalam Pandangan Konvensional dan Islam*. Pustaka Peradaban.

Adi, A. N., SE, M. H., Fithriana, N., AP, S., & AP, M. (2025). *KOMITMEN ORGANISASIONAL DI TEMPAT KERJA (Buku Referensi)*. PT. RajaGrafindo Persada.

Samsudin, A., Brian, J. B., Amanda, R., Putri, V. E., & Dec'caprio, Y. (2024). Konsep, fungsi, dan aplikasi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *10*(17), 28-39.