KAMPUS AKADEMIK PUBLISING
Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen (JIEM)
Vol.4, No.11 November 2026
e-ISSN: 3025-7859, p-ISSN : 3025-7972, Hal 231-238
DOI : https://doi.org/10.61722/jiem.v4i11.13361

Peran HRD dalam Membangun Motivasi dan Kinerja Karyawan melalui Pencegahan Micromanagement dan Lingkungan Kerja Toxic pada PT Astra International Tbk

Vera Maria[1], Anisa Probosini[2], Fany Abdillah[3], Irma[4], Muhammad Fauzi Salam[5], Muhamad Rizky Nur'akim[6], Nazwa Bintang Pertiwi[7], Resti Nurlaela[8], Shifa Dhyaa Martiza[9], Muhammad Alif Fadhillah[10], Siti Masitoh[11], Suhandi[12]
[1-12] Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
*Penulis Korespondensi: vera.maria@untirta.ac.id

Abstract. *Employee motivation and performance are key components in supporting organizational effectiveness and achieving goals. However, micromanagement practices and a toxic work environment can hinder autonomy, lower motivation, and reduce employee productivity. This study aims to examine the influence of these two factors on employee motivation and performance and to analyze the role of Human Resource Development (HRD) in addressing them. The research uses a descriptive method with a qualitative approach through literature study. The data is analyzed by identifying and comparing findings from previous studies and relevant scientific sources. The review results show that excessive supervision, ineffective communication, unfairness, and lack of appreciation can obstruct employee performance. On the other hand, intrinsic motivation, trust, recognition, and competency development can support performance optimization. Therefore, HR needs to develop leadership skills, strengthen two-way communication, implement objective performance evaluations, and ensure organizational policies are applied fairly to create a conducive and productive work environment.*
Keywords: *work motivation, employee performance, micromanagement, toxic work environment, Human Resource Development (HRD).*

Abstrak. Motivasi dan kinerja karyawan merupakan komponen penting dalam menunjang efektivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi, praktik *micromanagement* dan lingkungan kerja toksik berpotensi menghambat otonomi, menurunkan motivasi, serta mengurangi produktivitas karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kedua faktor tersebut terhadap motivasi dan kinerja karyawan serta menganalisis peran Human Resource Development (HRD) dalam mengatasinya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif melalui studi literatur. Data dianalisis dengan mengidentifikasi dan membandingkan hasil penelitian terdahulu serta sumber ilmiah yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengawasan berlebihan, komunikasi yang tidak efektif, ketidakadilan, dan kurangnya apresiasi dapat menghambat pencapaian kinerja karyawan. Sebaliknya, motivasi intrinsik, kepercayaan, penghargaan, dan pengembangan kompetensi dapat mendukung optimalisasi kinerja. Oleh karena itu, HRD perlu mengembangkan kompetensi kepemimpinan, memperkuat komunikasi dua arah, menerapkan evaluasi kinerja secara objektif, serta memastikan kebijakan organisasi berjalan secara adil guna mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.
Kata kunci: motivasi kerja, kinerja karyawan, micromanagement, lingkungan kerja toksik, Human Resource Development (HRD).

1. LATAR BELAKANG

Dimulai sebagai usaha dagang bernilai awal Rp2,5 juta di Jalan Sabang No. 36A, Jakarta, PT Astra International Tbk didirikan pada tahun 1957 oleh Tjia Kian Liong, Tjia Kin Joe, dan Liem Peng Hong. Nama "Astra" sendiri diserap dari bahasa Latin yang memiliki arti "bintang". Dalam perkembangannya, Astra kini mentransformasi diri menjadi konglomerat publik terkemuka di Indonesia. Didukung lebih dari 190.000

Naskah Masuk: 01 November 2026; Revisi: 02 November 2026; Diterima: 02 November 2026; Terbit: 11 November 2026

pekerja, grup usaha ini mengoperasikan 324 anak perusahaan, asosiasi, dan joint venture yang tersebar di beragam bidang mulai dari otomotif, keuangan, alat berat/pertambangan, agribisnis, infrastruktur, IT, properti, kesehatan, hingga segmen digital.

Melalui aspirasi keberlanjutan Astra 2030 Sustainability Aspirations, Astra berkomitmen memperkuat ketahanan ekonomi nasional serta menciptakan masyarakat yang sejahtera dan inklusif.

Komitmen tersebut sejalan dengan visi Astra untuk menjadi perusahaan berkinerja terbaik di Asia Pasifik yang tumbuh secara berkelanjutan, berstruktur finansial kuat, serta adaptif (agile) dan cerdas (intelligent) dalam memperhatikan karyawan, konsumen, dan publik. Seluruh upaya ini bermuara pada misi utamanya yaitu, "Sejahtera Bersama Bangsa" dengan senantiasa menyajikan nilai optimal bagi seluruh pemangku kepentingan.

Sebagai perusahaan dengan cakupan bisnis luas dan jumlah tenaga kerja besar, pengelolaan SDM menjadi aspek penting bagi PT Astra International Tbk dalam menjaga operasional dan mencapai tujuan perusahaan. Selain kompetensi dan produktivitas, perusahaan juga perlu menjaga motivasi, keterlibatan, serta kesejahteraan karyawan. Hal ini semakin penting di tengah tantangan dunia kerja modern, seperti fenomena quiet quitting dan disengagement.

Fenomena quiet quitting dan disengagement mencerminkan krisis motivasi serta keterlibatan karyawan yang kian marak di dunia kerja modern. Kondisi ini dipicu oleh berbagai hambatan operasional, seperti beban kerja berlebihan yang tidak sesuai deskripsi pekerjaan, kendala integrasi teknologi, hingga komunikasi internal yang kurang efektif. Selain itu, krisis ini diperparah oleh minimnya apresiasi atas kontribusi karyawan, terbatasnya ruang pengembangan karier, serta pelanggaran kontrak psikologis terkait keadilan organisasi dan dukungan kepemimpinan.

Di sisi lain, praktik micromanagement memperkeruh suasana kerja karena lahir dari krisis kepercayaan atasan, baik akibat pengalaman buruk masa lalu maupun kepribadian yang sulit percaya. Kontrol yang berlebihan menghasilkan delegasi tugas yang tidak teratur, instruksi tumpang-tindih, dan tekanan emosional berlanjut yang membuat karyawan kehilangan inisiatif serta rasa percaya diri. Mengingat motivasi memberikan

kontribusi sangat signifikan terhadap dinamika performa kerja, departemen HRD harus bertransformasi menjadi mitra strategis manajemen. Perubahan ini diwujudkan melalui perombakan sistem evaluasi kinerja yang kaku menjadi ruang dialog dan pembinaan dua arah (coaching & feedback), penerapan sistem reward and punishment yang adil dan transparan, serta penyediaan program pelatihan aplikatif untuk membekali tenaga kerja menghadapi perubahan dinamika di lapangan secara responsif.

2. KAJIAN TEORITIS

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang membuat karyawan berusaha melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja dipengaruhi oleh sistem penghargaan, kelancaran komunikasi dengan atasan, kenyamanan lingkungan fisik dan psikologis, serta kepastian pengembangan karier. Safarudin, Pratama, dan Salsabila (2024) membahas fenomena quiet quitting, yaitu kecenderungan karyawan bekerja sebatas memenuhi kewajiban formal tanpa inisiatif tambahan. Penelitian mereka menunjukkan bahwa beban kerja berlebih, komunikasi internal yang buruk, dan minimnya pelatihan mendorong tingginya disengagement karyawan. Dengan demikian, organisasi perlu memperhatikan faktor motivasi kerja demi menjaga semangat dan produktivitas karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan individu, sarana kerja, serta iklim organisasi (Aisyah dkk., 2021). Kinerja pegawai yang baik menjadi penentu utama keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi. Namun, pengawasan yang berlebihan dapat menghambat kemandirian karyawan, sementara kurangnya dukungan dan apresiasi dapat mengikis semangat kerja. Oleh karena itu, evaluasi kinerja yang objektif dan penetapan arahan yang jelas sangat diperlukan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara efektif.

Micromanagement

Micromanagement merupakan gaya kepemimpinan yang ditandai dengan pengawasan dan pengendalian berlebihan terhadap detail pekerjaan karyawan yang

seharusnya dapat dikerjakan secara mandiri. Ardianto (2025) dan Nisa (2025) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ini terlihat dari kebiasaan atasan mengontrol setiap langkah kecil, meminta laporan terlalu sering, serta enggan mendelegasikan wewenang. Pengawasan berlebihan membuat karyawan merasa tidak dipercaya, takut melakukan kesalahan, mematikan ide-ide kreatif, dan pada akhirnya menurunkan produktivitas serta motivasi kerja secara signifikan.

Lingkungan Kerja Toxic

Lingkungan kerja toxic adalah kondisi kerja yang tidak sehat di mana hubungan inter personal maupun tata kelola pekerjaan menimbulkan tekanan emosional dan ketidaknyamanan bagi karyawan. Prihandayani (2024) menjelaskan bahwa lingkungan kerja toksik berakibat buruk pada kesehatan mental dan produktivitas, memicu stres berat, burnout, serta kecemasan. Sejalan dengan itu, penelitian Siahaya, Titioka, dan Aponno (2026) menunjukkan bahwa lingkungan kerja toksik berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat stres kerja karyawan. Semakin buruk budaya dan komunikasi di lingkungan kerja, semakin tinggi pula tingkat stres yang dialami karyawan.

Peran HRD

Human Resource Development (HRD) berperan penting dalam mengelola dan mengembangkan potensi sumber daya manusia melalui pelatihan, pembinaan, manajemen kinerja, dan pengembangan karier (Tuwindar & Pendrian, 2024). Selain itu, HRD bertanggung jawab menciptakan lingkungan kerja aman dan sehat yang mendukung kesejahteraan fisik serta psikologis karyawan (Azzah dkk., 2025). Melalui pelatihan kepemimpinan yang intensif dan fasilitasi dialog terbuka, HRD dapat mengarahkan para manajer agar mampu memimpin secara suportif (Gunawan, Latupapa, & Heriani, 2024).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif melalui studi kepustakaan (*literature review*) sesuai dengan tahapan penelitian Yam (2024). Data bersumber dari artikel jurnal ilmiah, penelitian terdahulu, studi kasus terkini, dan publikasi relevan yang membahas motivasi kerja, micromanagement, lingkungan toksik, serta strategi HRD. Data dianalisis secara deskriptif melalui reduksi data, pengelompokan temuan, sintesis literatur, dan penyimpulan implikasi teoritis maupun praktis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dampak Micromanagement terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan

1. Ancaman terhadap Rasa Kepemilikan Pekerjaan: Atasan yang terlalu mendikte membuat karyawan kehilangan rasa tanggung jawab atas hasil pekerjaannya. Karyawan merasa sekadar menjadi pelaksana pasif tanpa otonomi, sehingga semangat untuk memberikan hasil terbaik menjadi luntur.
2. Penurunan Inovasi dan Kreativitas: Pengawasan ketat menutup ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide baru atau mencoba pendekatan yang lebih efisien. Ketakutan akan sanksi atas kesalahan kecil membuat karyawan memilih bermain aman dan enggan mengambil risiko yang terukur.
3. Erosi Kepercayaan pada Organisasi: Gaya kepemimpinan yang represif dan kaku merusak budaya kerja. Ketidaknyamanan ini berujung pada penurunan loyalitas, tingginya tingkat ketidakhadiran, hingga keputusan karyawan untuk mengundurkan diri (turnover).

Dampak Lingkungan Kerja Toxic terhadap Motivasi Karyawan

Lingkungan kerja yang diwarnai perundungan, ketidaksantunan, perlakuan diskriminatif, dan konflik berkepanjangan akan merusak kesejahteraan psikologis karyawan. Anjum dan Ming (2018) menegaskan bahwa workplace ostracism dan incivility berdampak langsung pada penurunan kinerja dan peningkatan stres kerja. Karyawan yang berada dalam lingkungan toksik menghabiskan lebih banyak energi emosional untuk bertahan menghadapi tekanan budaya kerja ketimbang fokus pada pencapaian target. Sebagaimana dijelaskan Mdhlalose (2025), penanganan lingkungan kerja toksik harus menjadi prioritas utama manajemen SDM untuk mencegah krisis produktivitas dan menjaga retensi talenta terbaik.

Analisis Penelitian Terdahulu

Andriyani et al. (2024) serta Samakao dan Mulenga (2023) membuktikan bahwa micromanagement menurunkan otonomi dan kepercayaan diri karyawan yang berdampak langsung pada penurunan kinerja. Di sisi lain, Haeruddin et al. (2022) dan Rahim & Cosby (2016) mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja toksik dan incivility di tempat kerja mendorong terjadinya burnout dan keinginan mengundurkan diri. Sementara itu,

Asmawiyah (2021) dan Van den Broeck et al. (2021) menyimpulkan bahwa motivasi intrinsik dan rasa dihargai merupakan prediktor paling dominan dalam meningkatkan produktivitas serta kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

Strategi HRD dalam Mengatasi Micromanagement dan Lingkungan Kerja Toksik pada PT Astra Internasional TBK

1. Strategi Mengatasi Micromanagement:

a. Mengidentifikasi Akar Permasalahan: HRD mengevaluasi pola kepemimpinan melalui masukan karyawan dan forum komunikasi untuk mendeteksi pengawasan berlebihan serta memperbaiki hubungan kerja

b. Pelatihan Kepemimpinan dan Coaching: Astra mengembangkan kepemimpinan melalui Astra Management Development Institute (AMDI). Program ini dapat menjadi dasar yang mendorong manajer untuk menerapkan delegasi tugas, kepercayaan, dan pengawasan yang proporsional.

c. Mengubah Sistem Pengukuran Kinerja: Mengadopsi indikator kinerja berbasis hasil (KPI/OKR) daripada sekadar mengawasi proses atau jam kehadiran fisik secara kaku.

2. Strategi Mengatasi Lingkungan Kerja Toksik:

a. Menetapkan Kode Etik: Astra Code of Conduct menjadi pedoman perilaku profesional yang dapat digunakan untuk mencegah intimidasi, diskriminasi, dan penyalahgunaan wewenang.

b. Menerapkan Sanksi secara Konsisten: Penegakan aturan harus berlaku seimbang tanpa membedakan jabatan atau tingkat pencapaian individu.

c. Membangun Saluran Pengaduan yang Adil: Prosedur pelaporan pelanggaran Astra dapat menjadi pedoman bagi HRD dalam menyediakan saluran pengaduan yang aman, menjaga kerahasiaan, dan menindaklanjuti laporan secara objektif.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari penelitian ini menekankan pentingnya pergeseran paradigma kepemimpinan dari pengawasan instruktif menjadi kepemimpinan

pemberdayaan (empowering leadership). Manajemen puncak bersama HRD harus secara rutin mengevaluasi indikator kepuasan kerja, tingkat turnover, dan efektivitas saluran komunikasi internal. Langkah ini memastikan bahwa lingkungan kerja tidak hanya fokus pada pencapaian target finansial, tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dan keadilan organisasi.

5. KESIMPULAN

Merujuk pada temuan yang telah dianalisis, praktik manajemen mikro (micromanagement) dan keberadaan lingkungan kerja yang tidak sehat (toxic) terbukti berkontribusi pada penurunan motivasi, produktivitas, dan performa karyawan. Sebagai konsekuensinya, Divisi Sumber Daya Manusia (HRD) PT Astra International Tbk memegang peranan krusial dalam pembentukan suasana kerja yang kondusif. Hal ini dapat dicapai melalui penyelenggaraan program pengembangan kepemimpinan, pemeliharaan jalur komunikasi yang efektif, pemberian penghargaan yang layak, serta pelaksanaan evaluasi kinerja yang berkeadilan. Dengan adanya lingkungan kerja yang positif dan dilandasi rasa saling menghormati, diharapkan terjadi peningkatan motivasi dan performa karyawan, yang pada gilirannya akan menunjang pencapaian tujuan organisasi secara maksimal.

DAFTAR REFERENSI

Ali, Y. R. (2018). Hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan pada PT Embassy Grass [Skripsi, Universitas Pakuan]. https://eprints.unpak.ac.id/4830/1/SKRIPSI_YUDI%20RAHMAN%20ALI_021114208.pdf

Andriyani, Y., Wulandari, J., Saptiani, F., & Rifa'i, A. (2024). Gaya kepemimpinan mikromanajemen dan kinerja karyawan generasi Z di Indonesia. Jurnal Administrasi Bisnis, 13(2), 151–164. https://doi.org/10.14710/jab.v13i2.64207

Ardianto, H. (2025, November 30). Manajemen mikro (micromanaging) dan dampak buruknya. Mekari Talenta. https://www.talenta.co/blog/micromanaging-dengan-ciri-ciri-dampak-buruknya/

Asmawiyah. (2021). Motivasi kerja, kepuasan kerja: Peranannya terhadap kinerja karyawan. Manajerial, 20(2), 332–341. https://doi.org/10.17509/manajerial.v20i2.24442

Az Zahra, S. A., & Harisuci, T. C. (2025). Analisis peran human resource development (HRD) dalam meningkatkan produktivitas sales. SAINMIKUM, 2(6). https://doi.org/10.60126/sainmikum.v2i6.1381

Gunawan, Latupapa, & Heriani. (2024). Pelatihan dan pengembangan SDM serta peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 12(1).

Haeruddin, M. I. M., Akbar, A., Dipoatmodjo, T. S. P., Kurniawan, A. W., & Abadi, R. R. (2022). The toxicity of our city: The effect of toxic workplace environment on employee's performance. International Journal of Social Science and Business, 6(2), 183–190. https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i2.45297

Prihandayani, G. (2024, October 9). Lingkungan kerja toxic bikin kerja terusik. Direktorat Jenderal Kesehatan Lanjutan, Kementerian Kesehatan RI. https://keslan.kemkes.go.id/view_artikel/3715/lingkungan-kerja-toxic-bikin-kerja-terusik

Rahim, A., & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. Journal of Management Development, 35(10), 1255–1265. https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0138

Safarudin, M. A., Pratama, M. R., & Salsabila, D. G. (2024). Fenomena quiet quitting terhadap ketidaknyamanan kerja dan pengembangan karir karyawan di perusahaan otomotif. Jurnal Intelek Dan Cendikiawan Nusantara, 1(5), 8535–8547.

Siahaya, L. D. I., Titioka, S. R., & Aponno, E. H. (2026). Pengaruh lingkungan kerja toksik terhadap stres kerja pada PT. Machia Jaya Ambon. Jurnal Administrasi Terapan, 5(1), 90–99.

Tuwindar, & Pendrian. (2024). Peran HRD dalam meningkatkan produktivitas melalui manajemen kinerja dan kesejahteraan karyawan. Jurnal SDM dan Manajemen, 8(2).

Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. Organizational Psychology Review, 11(3), 240–273. https://doi.org/10.1177/20413866211006173

Yam, J. H. (2024). Kajian penelitian: Tinjauan literatur sebagai metode penelitian. EMPIRE, 4(1), 61–71. https://ejournal.unis.ac.id/index.php/EM/article/view/4730