

Pengaruh *Perceived Micromanagement* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Dengan *Proactive Personality* Sebagai Variabel Moderasi

Amarendradewa Nurwibawa Abyantara & Fajrianthi*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *perceived micromanagement* terhadap perilaku kerja inovatif dengan *proactive personality* sebagai variabel moderasi. *Perceived micromanagement* merupakan persepsi karyawan terhadap gaya manajemen atasan yang ditandai dengan pengawasan dan kontrol berlebihan yang diduga memengaruhi kemampuan karyawan dalam menunjukkan perilaku inovatif. Selain itu, *proactive personality* sebagai karakteristik individu diperkirakan berperan dalam mempertahankan perilaku inovatif meskipun berada dalam lingkungan kerja yang penuh kontrol. Penelitian dilakukan pada karyawan aktif, dengan jumlah subjek penelitian sebanyak 92 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Alat pengumpul data berupa *Micromanagement Scale-9* (MMS-9) yang terdiri atas 9 item, *Innovative Work Behaviour Scale* yang terdiri atas 14 item, dan *Proactive Personality Scale* yang terdiri atas 11 item. Analisis data dilakukan menggunakan teknik *Moderated Regression Analysis* dengan bantuan perangkat lunak Jamovi versi 2.6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model regresi mampu menjelaskan 65,4% variasi perilaku kerja inovatif ($R^2 = 0,654$). *Perceived micromanagement* berhubungan negatif namun tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif ($\beta = -0,115$; $p = 0,127$), sedangkan *proactive personality* berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 1,139$; $p < 0,001$). Selain itu, terdapat interaksi signifikan antara *perceived micromanagement* dan *proactive personality* ($\beta = 0,027$; $p = 0,003$) yang menunjukkan peran moderasi.

Kata kunci: *Micromanagement, Perceived Micromanagement, Perilaku Kerja Inovatif, Proactive Personality*

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of perceived micromanagement on employees' Innovative Work Behaviour with proactive personality as a moderating variable. Perceived micromanagement refers to employees' perceptions of managerial style characterized by excessive supervision and control, which is assumed to influence employees' ability to exhibit innovative behaviour. In addition, proactive personality as an individual characteristic is expected to help maintain innovative behaviour even in highly controlled work environments. The study was conducted among active employees, involving a total of 92 participants. A purposive sampling technique was employed to recruit the participants. Data were collected using the Micromanagement Scale-9 (MMS-9) consisting of 9 items, the Innovative Work Behaviour Scale consisting of 14 items, and the Proactive Personality Scale consisting of 11 items. Data were analyzed using Moderated Regression Analysis (MRA) with the aid of Jamovi version 2.6. The results showed that the regression model explained 65.4% of the variance in perilaku kerja inovatif ($R^2 = 0.654$). Perceived micromanagement had a negative but non-significant relationship with perilaku kerja inovatif ($\beta = -0.115$; $p = 0.127$), whereas proactive personality had a positive and significant effect ($\beta = 1.139$; $p < 0.001$). Furthermore, there was a significant interaction effect between perceived micromanagement and proactive personality ($\beta = 0.027$; $p = 0.003$), indicating a moderating role.

Keywords: *Micromanagement, Perceived Micromanagement, Innovative Work Behaviour, Proactive Personality*

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat terhadap perkembangan teknologi, perubahan kebutuhan pelanggan, serta meningkatnya persaingan global. Kemampuan organisasi untuk terus berinovasi menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberlangsungan dan daya saing organisasi. Inovasi tidak lagi dipandang sebagai keunggulan tambahan, melainkan sebagai kebutuhan strategis agar organisasi mampu bertahan dan berkembang di tengah perubahan lingkungan yang berlangsung secara cepat. Tinjauan literatur menunjukkan bahwa digitalisasi, persaingan pasar yang semakin ketat, perubahan lingkungan yang cepat, serta tuntutan keberlanjutan organisasi mendorong perusahaan untuk mengadopsi praktik-praktik inovatif dalam aktivitas bisnisnya. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan kondisi yang mendukung munculnya perilaku inovatif pada karyawan sebagai upaya menjaga keberlangsungan dan kemajuan organisasi (Ebrahim dkk., 2023).

Pentingnya inovasi dalam mempertahankan daya saing tidak hanya menjadi perhatian bagi perusahaan secara global, tetapi juga menjadi tantangan bagi Indonesia dalam meningkatkan kapasitas inovasinya di tingkat internasional. Berdasarkan laporan *Global Innovation Index*, Indonesia menunjukkan peningkatan peringkat inovasi dalam beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2024, Indonesia menempati peringkat ke-54 dari 133 negara yang dinilai, meningkat dibandingkan peringkat ke-61 pada tahun 2023. Meskipun mengalami peningkatan, posisi tersebut menunjukkan bahwa kapasitas inovasi Indonesia masih menghadapi tantangan untuk mencapai tingkat inovasi yang lebih tinggi dibandingkan negara-negara lainnya. Selain itu, dalam konteks regional, Indonesia menempati peringkat ke-12 dari 17 negara dalam kawasan Asia Tenggara, Asia Timur, dan Oseania. laporan tersebut menunjukkan bahwa posisi Indonesia pada aspek innovation inputs masih menjadi tantangan. Indonesia menempati peringkat ke-60 dalam indikator *innovation inputs*, yang lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya.

Secara umum, perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh dua kelompok faktor utama, yaitu faktor individu dan faktor organisasi (Li & Zheng, 2014). Dari perspektif organisasi, kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk perilaku inovatif karyawan, karena pemimpin mampu memengaruhi sikap serta menciptakan kondisi kerja yang mendukung munculnya perilaku kerja inovatif (Javed dkk., 2019; Wu & Lin, 2018). Sejalan dengan hal tersebut, berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh beragam gaya kepemimpinan, seperti *transformational leadership*, *authentic leadership*, dan *ethical leadership*, terhadap perilaku kerja inovatif (Yamak & Eyupoglu, 2021).

Salah satu bentuk perilaku kepemimpinan yang berpotensi memengaruhi perilaku kerja inovatif adalah *micromanagement*. *Micromanagement* dipahami sebagai suatu gaya manajemen yang dipersepsikan oleh karyawan, yang ditandai dengan penggunaan perilaku manajerial secara berlebihan. Perilaku tersebut mencakup tiga karakteristik utama, yaitu kecenderungan untuk mengendalikan bawahan secara berlebihan (*controlling*), melakukan pengawasan yang sangat ketat (*close monitoring*), dan memberikan perhatian yang berlebihan terhadap detail pekerjaan (*detail focus*). Selain itu, pelaku *micromanagement* umumnya merupakan individu yang memiliki posisi lebih tinggi dalam hierarki organisasi, seperti manajer atau supervisor, meskipun dalam beberapa literatur organisasi secara keseluruhan juga dapat dipandang sebagai pihak yang menerapkan praktik *micromanagement* (Deen dkk., 2025).

Praktik *micromanagement* masih menjadi fenomena yang cukup sering dialami oleh pekerja di berbagai organisasi. Laporan *American Psychological Association* (2023) menunjukkan bahwa sebanyak 42% pekerja melaporkan merasa mengalami *micromanagement* di tempat kerja. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa perilaku pengawasan yang berlebihan dari atasan masih cukup umum terjadi dalam lingkungan kerja. Lebih lanjut, pekerja yang mempersepsikan dirinya mengalami *micromanagement* memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk merasakan ketegangan atau stres selama menjalankan pekerjaannya dibandingkan dengan pekerja yang tidak mengalami *micromanagement*, yaitu 64% dibandingkan 36%. Dalam konteks Indonesia, Penelitian Andriyani dkk. (2024) menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z di Indonesia memersepsikan *micromanagement* sebagai bentuk pengawasan ketat,

kontrol berlebihan, campur tangan terhadap pekerjaan, pembatasan kewenangan, dan perhatian yang berlebihan terhadap detail.

Salah satu perilaku kerja yang berpotensi dipengaruhi oleh *perceived micromanagement* adalah perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku karyawan yang secara sengaja menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang bertujuan meningkatkan efektivitas individu, kelompok, maupun organisasi (Janssen, 2000; De Jong & Den Hartog, 2010). Perilaku ini tidak hanya menuntut kemampuan berpikir kreatif, tetapi juga membutuhkan keberanian untuk mengambil risiko, menyampaikan gagasan baru, serta mencoba cara kerja yang berbeda dari prosedur yang telah ada.

Dalam konteks organisasi, *proactive personality* dipandang sebagai salah satu karakteristik yang penting karena berkaitan dengan berbagai perilaku kerja positif. Individu yang memiliki tingkat *proactive personality* yang tinggi cenderung lebih aktif mencari informasi, mengembangkan keterampilan baru, mengidentifikasi peluang perbaikan, serta mengambil tindakan untuk meningkatkan efektivitas pekerjaannya (Seibert dkk., 1999; Fan dkk., 2022).

Penelitian-penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa *proactive personality* memiliki hubungan yang positif dengan perilaku kerja inovatif. Individu yang proaktif cenderung lebih terdorong untuk menghasilkan ide-ide baru, mencari dukungan untuk merealisasikan gagasannya, serta berupaya mengimplementasikan perubahan dalam lingkungan kerja (Giebels dkk., 2016). Selain itu, *proactive personality* diketahui berkontribusi terhadap kreativitas, pengambilan inisiatif, dan kemampuan individu untuk mempertahankan perilaku inovatif meskipun menghadapi berbagai hambatan dalam pekerjaan (Kim dkk., 2009; Li dkk., 2017). Penelitian oleh Fajrianthi (2024) menunjukkan bahwa organisasi perlu mempertimbangkan *proactive personality* sebagai salah satu aspek dalam proses rekrutmen karyawan. Selain itu, organisasi juga perlu menciptakan atmosfer kerja yang positif serta memperhatikan faktor-faktor yang mendukung munculnya perilaku proaktif, seperti pengaturan (setting) organisasi dan norma organisasi.

Model *Job Demands–Resources* (JD–R) berangkat dari asumsi bahwa berbagai karakteristik pekerjaan dapat diklasifikasikan secara bermakna ke dalam dua kategori utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job demands* didefinisikan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang menuntut usaha fisik dan/atau psikologis (baik kognitif maupun emosional) secara berkelanjutan, sehingga berkaitan dengan biaya fisiologis maupun psikologis tertentu (Bakker & Demerouti, 2007).

Berdasarkan *Job Demands–Resources Model*, lingkungan kerja dapat dipahami melalui interaksi antara *job demands* dan *job resources* yang memengaruhi kesejahteraan, motivasi, serta perilaku kerja karyawan (Bakker dkk., 2012). Dalam konteks ini, *perceived micromanagement* merupakan bentuk *job demand*, karena ditandai oleh pengawasan berlebihan, kontrol ketat, dan pembatasan otonomi yang menguras sumber daya psikologis karyawan. Temuan Ryan (2024) menunjukkan bahwa *perceived micromanagement* memunculkan gaya kepengikutan yang tidak menguntungkan, seperti stres, kecemasan, ketidakpuasan, demotivasi, dan rendahnya keterlibatan kerja.

Proactive personality berfungsi sebagai *personal resource* dalam *JDR model*. Karyawan proaktif secara aktif menciptakan kondisi dan peluang kerja yang menguntungkan bagi dirinya serta berupaya menyesuaikan tuntutan dan sumber daya pekerjaan dengan kebutuhan dan kapabilitas personalnya (Bakker dkk., 2012). Individu dengan kepribadian proaktif secara aktif mencari tantangan, otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial dalam pekerjaannya. Otonomi, sebagai salah satu *job resource* utama, diketahui memiliki hubungan yang kuat dengan *idea generation* dan *idea implementation*. Dalam model *buffer hypothesis JDR*, *proactive personality* memoderasi hubungan antara *perceived micromanagement* dan perilaku kerja inovatif.

Penelitian ini mengajukan dua hipotesis penelitian. Hipotesis pertama berkaitan dengan hubungan antara *perceived micromanagement* dan perilaku kerja inovatif pada karyawan. Hipotesis nihil (H_0) menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara *perceived micromanagement* dan perilaku kerja inovatif pada karyawan, sedangkan hipotesis alternatif (H_a) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *perceived micromanagement* dan perilaku kerja inovatif pada karyawan. Hipotesis kedua berkaitan dengan peran *proactive personality* sebagai variabel moderator. Hipotesis nihil (H_0) menyatakan bahwa *proactive*

personality tidak memoderasi pengaruh *perceived micromanagement* terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan, sedangkan hipotesis alternatif (H_a) menyatakan bahwa *proactive personality* memoderasi pengaruh *perceived micromanagement* terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan survei kuesioner untuk pengumpulan data. Penulis mengumpulkan data menggunakan survei dengan cara menyebarkan kuesioner daring kepada mahasiswa yang memenuhi kriteria partisipan penelitian. Kuesioner ini disebarkan melalui berbagai *platform* media sosial agar partisipan dapat mengisi secara mandiri atau dalam bentuk *self-report*. Di dalam kuesioner tersebut terdapat *informed consent*, informasi data demografis, serta instrumen penelitian.

Partisipan

Penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Penggunaan teknik *non-probability sampling* menekankan pada pemilihan sampel berdasarkan karakteristik yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria partisipan dalam penelitian ini meliputi: 1) berstatus sebagai karyawan aktif, 2) memiliki atasan langsung, dan 3) memiliki masa kerja minimal satu tahun di organisasi saat ini. Penentuan jumlah sampel penelitian menggunakan bantuan perangkat lunak G*Power 3.1 pada analisis *linear multiple regression: fixed model, R^2 increase* dengan asumsi *effect size* sedang ($f^2 = 0,15$), tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05, *power* ($1-\beta$ error probability) sebesar 0,90, serta jumlah prediktor sebanyak 3. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diperoleh kebutuhan sampel minimum sebanyak 73 partisipan dengan *actual power* sebesar 0,903. Dengan demikian, jumlah sampel minimal tersebut dinilai memadai untuk mendeteksi pengaruh yang signifikan dalam penelitian ini.

Pengukuran

Perceived micromanagement diukur menggunakan MMS 9 item oleh Deen (2025). Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan MMS-9 (Micromanagement Measure Scale-9) yang dikembangkan dalam penelitian sebelumnya dan telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia oleh peneliti. Alat ukur untuk mengukur perilaku kerja inovatif adalah Innovative Work Behaviour Scale oleh Kleysen dan Street (2001) yang telah diadaptasi dan diukur validitas dan reliabilitasnya oleh Paramita (2019), dengan menggunakan skala likert 5 level. Dengan menggunakan skoring favorable (1-5) dan unfavorable (5-1). *Proactive personality* merupakan kecenderungan individu untuk secara aktif menciptakan perubahan positif yang berdampak pada peningkatan kinerja. Dalam penelitian ini, *proactive personality* pada karyawan diukur menggunakan 11 indikator yang dikembangkan oleh Bateman dan Crant (1993) yang telah diterjemahkan dan divalidasi ke dalam bahasa Indonesia Pramono (2021).

Uji validitas pada instrumen *perceived micromanagement* diawali dengan proses alih bahasa (*forward translation*) ke dalam Bahasa Indonesia oleh peneliti. Selanjutnya, dilakukan uji *content validity* dan *face validity* melalui *expert judgement* oleh beberapa ahli di bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Hasil *expert judgement* menunjukkan bahwa secara umum seluruh item telah sesuai dengan konstruk *perceived micromanagement*, mudah dipahami, serta relevan dengan konteks budaya dan bahasa Indonesia. Hasil perhitungan *Content Validity Index* (CVI) dan Aiken's V juga menunjukkan bahwa seluruh item memenuhi kriteria validitas isi sehingga dinyatakan layak digunakan dalam penelitian. Setelah itu, dilakukan *pilot test* dengan jumlah 18 responden. Hasil uji validitas empiris menggunakan *corrected item-total correlation* menunjukkan bahwa seluruh item memiliki koefisien korelasi di atas 0,30 sehingga tidak terdapat item yang dieliminasi. Selanjutnya, hasil analisis reliabilitas menggunakan teknik Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa instrumen *perceived micromanagement* memiliki reliabilitas yang sangat baik ($\alpha = 0,910$).

Uji Validitas skala perilaku kerja inovatif diuji menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*. Instrumen ini merupakan skala yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya, di mana validitasnya telah diuji dan dinyatakan memenuhi kriteria sebagai alat ukur yang sah oleh peneliti

terdahulu, yaitu Paramita (2019).j Hasil analisis reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan nilai Cronbach's alpha sebesar 0,847,

Uji Validitas skala *proactive personality* diuji menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*. Hasil analisis menunjukkan nilai Cronbach's alpha sebesar 0,903 yang mengindikasikan bahwa skala memiliki konsistensi internal yang baik. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien validitas sebesar 0,51, yang berada di atas kriteria minimum validitas ($r \geq 0,30$).

Analisis Data

Teknik uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji korelasi dan uji regresi moderasi yang dilakukan dengan *software* dan Jamovi 2.6.26 for Windows. Sebelum melakukan uji hipotesis, penulis melakukan analisis statistik deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran umum mengenai karakteristik subjek penelitian. Selain itu, peneliti melakukan uji asumsi yang terdiri dari uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov*, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Setelah memenuhi asumsi parametrik, penulis melakukan uji hipotesis yaitu uji korelasi Pearson dan uji regresi moderasi.

HASIL PENELITIAN

Hasil uji deskriptif menunjukkan bahwa penelitian ini melibatkan 92 partisipan tanpa adanya data hilang (*missing data*). Hasil analisis data deskriptif pada seluruh variabel penelitian menunjukkan bahwa variabel *perceived micromanagement* memiliki nilai ($M = 29,20$; $SD = 8,39$; $Min = 10$; $Max = 40$; $Skewness = -0,519$; $Kurtosis = 0,869$). Variabel perilaku kerja inovatif memiliki nilai ($M = 53,90$; $SD = 7,70$; $Min = 23$; $Max = 70$; $Skewness = -0,976$; $Kurtosis = 1,780$). Sementara itu, variabel *proactive personality* memiliki nilai ($M = 41,60$; $SD = 6,17$; $Min = 23$; $Max = 51$; $Skewness = -0,943$; $Kurtosis = 0,450$). Nilai skewness dan kurtosis pada ketiga variabel menunjukkan bahwa distribusi data cenderung mendekati distribusi normal. Namun demikian, normalitas data dalam penelitian ini tetap diuji menggunakan uji normalitas secara statistik sebagai dasar dalam menentukan terpenuhinya asumsi analisis.

Hasil uji korelasi Pearson menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan dengan kekuatan hubungan yang lemah antara *perceived micromanagement* dan perilaku kerja inovatif pada karyawan ($p = 0,001$; $Pearson's r = 0,334$). Hasil uji regresi moderasi menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan data dengan baik ($R^2 = 0,654$; $Adjusted R^2 = 0,642$). Berdasarkan koefisien determinasi, *perceived micromanagement*, *proactive personality*, dan interaksi keduanya menjelaskan sebesar 65,4% variasi perilaku kerja inovatif, sedangkan 34,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Secara parsial, *perceived micromanagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif ($\beta = -0,115$; $p = 0,127$). Namun, hasil uji regresi moderasi menunjukkan bahwa *proactive personality* secara signifikan memoderasi hubungan antara *perceived micromanagement* dan perilaku kerja inovatif ($\beta = 0,027$; $p = 0,003$). Koefisien interaksi yang positif menunjukkan bahwa *proactive personality* memperlemah pengaruh negatif *perceived micromanagement* terhadap perilaku kerja inovatif, sehingga karyawan dengan *proactive personality* yang tinggi cenderung lebih mampu mempertahankan perilaku kerja inovatif meskipun menghadapi *perceived micromanagement*.

DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *perceived micromanagement* terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan serta menguji peran *proactive personality* sebagai variabel moderator. Hasil uji korelasi Pearson menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan dengan kekuatan hubungan yang lemah antara *perceived micromanagement* dan perilaku kerja inovatif ($p = 0,001$; $Pearson's r = 0,334$). Namun, hasil uji regresi moderasi menunjukkan bahwa *perceived micromanagement* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif ($\beta = -0,115$; $p = 0,127$), meskipun arah hubungan yang diperoleh bersifat negatif. Model regresi mampu menjelaskan 65,4% variasi perilaku kerja inovatif ($R^2 = 0,654$), sedangkan 34,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *perceived micromanagement*, semakin rendah kecenderungan perilaku kerja inovatif, meskipun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Hasil ini sejalan dengan pandangan Chambers (2009) dan Ryan (2024) yang menyatakan bahwa praktik *micromanagement* dapat menghambat kreativitas dan inovasi karena mengurangi otonomi, membatasi pengambilan keputusan, serta mempersempit kesempatan karyawan untuk bereksperimen dalam pekerjaannya. Dalam perspektif *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, *perceived micromanagement* dapat dipandang sebagai job demand yang meningkatkan tekanan psikologis sekaligus mengurangi *job resources*, khususnya otonomi kerja. Kondisi tersebut secara teoritis dapat menurunkan perilaku kerja inovatif. Akan tetapi, tidak signifikannya pengaruh langsung dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa perilaku kerja inovatif kemungkinan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti motivasi intrinsik, dukungan organisasi, karakteristik pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, maupun karakteristik individu (Bos-Nehles dkk., 2017; Afsar & Badir, 2016). Selain itu, Beckmann (1998) menjelaskan bahwa pada pekerjaan yang menuntut tingkat akuntabilitas tinggi, pengawasan yang ketat tidak selalu dipersepsikan secara negatif. Penelitian Vu (2025) juga menunjukkan bahwa persepsi terhadap *micromanagement* dipengaruhi oleh konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan, sehingga dampaknya terhadap inovasi tidak selalu bersifat universal.

Uji hipotesis juga dilakukan untuk mengetahui apakah *proactive personality* mampu memoderasi hubungan antara *perceived micromanagement* dan perilaku kerja inovatif. Berdasarkan hasil uji regresi moderasi, *proactive personality* terbukti memoderasi secara signifikan hubungan tersebut ($\beta = 0,027$; $p = 0,003$). Koefisien interaksi yang positif menunjukkan bahwa *proactive personality* memperlemah pengaruh negatif *perceived micromanagement* terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya, semakin tinggi tingkat *proactive personality* yang dimiliki karyawan, semakin kecil dampak negatif *perceived micromanagement* terhadap perilaku kerja inovatif. Sebaliknya, pada individu dengan *proactive personality* yang rendah, pengaruh negatif *perceived micromanagement* terhadap perilaku kerja inovatif cenderung lebih kuat.

Temuan ini konsisten dengan *buffer hypothesis* dalam *Job Demands-Resources Theory*, yang menjelaskan bahwa *personal resources* dapat mengurangi dampak negatif *job demands* terhadap berbagai hasil kerja. Dalam penelitian ini, *perceived micromanagement* berperan sebagai *job demand*, sedangkan *proactive personality* merupakan *personal resource* yang membantu individu menghadapi tekanan kerja. Individu dengan *proactive personality* tinggi cenderung tidak hanya bereaksi terhadap kondisi kerja, tetapi juga secara aktif mencari peluang, mengatasi hambatan, serta menciptakan perubahan yang mendukung pencapaian tujuan. Oleh karena itu, meskipun berada dalam lingkungan kerja yang penuh pengawasan, individu proaktif tetap mampu mempertahankan perilaku kerja inovatif.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Li dkk. (2017) yang menunjukkan bahwa individu dengan *proactive personality* tinggi tetap mampu menampilkan perilaku inovatif meskipun menghadapi lingkungan kerja yang kurang mendukung. Individu proaktif memiliki kecenderungan untuk mengidentifikasi peluang perbaikan, mencari solusi alternatif, serta mempertahankan inisiatif dalam mewujudkan ide-ide baru meskipun menghadapi berbagai keterbatasan dari lingkungan kerja. Dengan demikian, karakteristik proaktif menjadi faktor protektif yang memungkinkan karyawan tetap menunjukkan perilaku kerja inovatif meskipun merasakan adanya *micromanagement* dari atasan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived micromanagement* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, meskipun arah hubungannya negatif. Sebaliknya, *proactive personality* terbukti berperan sebagai moderator yang memperlemah dampak negatif *perceived micromanagement* terhadap perilaku kerja inovatif. Temuan ini memperkuat perspektif *Job Demands-Resources Theory* bahwa karakteristik individual sebagai *personal resources* memiliki peran penting dalam menentukan bagaimana karyawan merespons tuntutan kerja serta mempertahankan perilaku kerja inovatif di tengah lingkungan kerja yang kurang mendukung. Dengan kata lain, dampak negatif *perceived micromanagement* terhadap perilaku kerja inovatif tidak hanya bergantung pada karakteristik lingkungan kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh kapasitas individu dalam mengelola dan merespons tuntutan tersebut melalui *proactive personality*.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa *perceived micromanagement* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dengan koefisien regresi sebesar $\beta = -0,115$ ($p = 0,127 > 0,05$). Meskipun demikian, arah hubungan yang negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi *perceived micromanagement*, semakin rendah kecenderungan perilaku kerja inovatif pada karyawan. *Proactive personality* terbukti mampu berperan sebagai variabel moderator yang memperlemah pengaruh negatif *perceived micromanagement* terhadap perilaku kerja inovatif dengan koefisien interaksi sebesar $\beta = 0,027$ ($p = 0,003 < 0,05$). Model penelitian memiliki koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,654, yang menunjukkan bahwa 65,4% variasi perilaku kerja inovatif dapat dijelaskan oleh *perceived micromanagement*, *proactive personality*, dan interaksi keduanya, sedangkan 34,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Allah SWT, Dr. Fajrianthi, M.Psi., Psikolog, sebagai dosen pembimbing penulis, keluarga, teman-teman, para partisipan penelitian, dan seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan artikel ilmiah.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Amarendradewa Nurwibawa Abyantara dan Fajrianthi tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi mana pun yang mungkin akan mengambil keuntungan dari diterbitkannya naskah ini.

PUSTAKA ACUAN

- Afsar, B., & Badir, Y. F. (2016). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person–organization fit and innovative work behaviour. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-11-2015-0016>
- American Psychological Association. (2023). *2023 Work in America Survey: Workplaces as engines of psychological health and well-being*. <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2023-workplace-health-well-being>
- 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>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Bos-Nehles, A. C., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228–1253. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
- Chambers, H. E. (2009). *My way or the highway: The micromanagement survival guide*. Berrett-Koehler Publishers.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). *Measuring innovative work behavior*. Creativity and Innovation Management, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Deen, C. M., Kiewitz, C., Kim, J.-Y., Restubog, S. L. D., Chih, Y.-Y., & Tang, R. L. (2025). *Helicopter bosses: Development and validation of the micromanagement scale*. Journal of Management. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/01492063251378092>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Fried, Y. (2012). Work orientations in the job demands–resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 557–575. <https://doi.org/10.1108/02683941211252428>
- Ebrahim, Z. B., Ismail, I., & Kassim, E. S. (2023). A conceptual review of the determinants of employee innovative work behavior. *Information Management and Business Review*, 15(4(SI)I), 239–257.

[https://doi.org/10.22610/imbr.v15i4\(SI\)l.3598](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i4(SI)l.3598)

- Fajrianthi, F. (2024). The role of proactive personality to explaining the effect of perceived organizational support and empowering leadership on employee voice. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 13(2), 166-173. <http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v13i2>
- Fan, J., Fan, Y., Yu, L., & Man, S. (2022). *How hindrance stress, proactive personality, and the employment relationship atmosphere affect employees' innovative behavior*. *Frontiers in Psychology*, 13, 969013. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.969013>
- Giebels, E., de Reuver, R. S. M., Rispens, S., & Ufkes, E. G. (2016). The critical roles of task conflict and job autonomy in the relationship between proactive personalities and innovative employee behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 320-341. <https://doi.org/10.1177/0021886316648774>
- Janet, P. B. (1998). Micro-management to control nosocomial risk. *Nursing Management*, 29(10), 2-48B, 48D. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/micro-management-control-nosocomial-risk/docview/231434322/se-2>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Javed, B., Khan, A. K., & Quratulain, S. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>
- Kim, S. E. (2005). Three management challenges in performance improvement in human services agencies: A case study. *International Review of Public Administration*, 10(1), 83-93. <https://doi.org/10.1080/12294659.2005.10805063>
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Li, F., Chen, T., & Chen, Y. (2017). Proactive yet reflective? Materializing *proactive personality* into creative performance. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.110>
- Li, X., & Zheng, Y. (2014). Research on the influencing factors of employees' innovative behavior. *Journal of Service Science and Management*, 7(6), 446-450. <https://doi.org/10.4236/jssm.2014.76>
- Paramita, P. I. (2019) Pengaruh Self-Leadership Dan Proactive Behaviour Terhadap Innovative Work Behaviour Pada Karyawan Industri Pariwisata Di Yogyakarta Surabaya: Perpustakaan Universitas Airlangga
- Pramono, R. W. (2021). Pengaruh proactive personality terhadap safety behaviour dengan mediasi safety attitude dan moderasi safety climate: Studi pada teknisi PT. Telkom Akses Area Surabaya Utara [Tesis magister; Universitas Airlangga]. Perpustakaan Universitas Airlangga.
- Ryan, S., & Cross, C. (2024). Micromanagement and its impact on millennial followership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 140-152. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2022-0329>
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.416>
- Vu, T. T. (2025). Micromanagement: A systematic literature review and future research agenda. *SAGE Open*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/21582440251383211>
- World Intellectual Property Organization. (2024). *Global Innovation Index 2024: Unlocking the promise of social entrepreneurship*. WIPO.
- Wu, C.-H., & Lin, C.-W. (2018). The impact of leadership on innovative work behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 349-362. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2017-0262>
- Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021). Authentic leadership and service innovative behavior: Mediating role of proactive personality. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244021989629>

